



Socialstyrelsen

Partnerskaber
og samarbejder
mellem det
offentlige og
civilsamfundet



Viden til gavn

Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet.
Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder

Publikationen er udgivet af:

Socialstyrelsen

Edisonsvej 18, 1.

5000 Odense C

Tlf: 72 42 37 00

E-mail: socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk

www.socialstyrelsen.dk

Forfatter: Socialstyrelsen

Udgivet januar 2017

Layout: 4PLUS4

Download på www.socialstyrelsen.dk.

Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

Trykt udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-47-3

Elektronisk udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-46-6

Konsulentkompagniet Aps er blevet tilføjet i tabellen "Oversigt over de otte evaluerede projekter" på side 54 og 78, siden offentliggørelsen af antologien i januar 2017, da de også har været en del af projekt nr. 4.

Indholdsfortegnelse

Forord	5
---------------------	----------

DEL 1

Artikel 1: Trivselsambassadørprojektet i Esbjerg – erfaringer fra et partnerskabsprojekt.....	13
Af: Kristin Storck Rasmussen, Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence og Viden	

Artikel 2: Netværksfamilietilbuddet – samarbejde mellem kommuner og aktører i civilsamfundet	27
Af: Nina Konstantin Nissen og Ulla Væggemose, DEFACTUM, Region Midtjylland	

DEL 2

Artikel 3: Respekt og fælles forståelse – det bæredygtige samarbejde	51
Af: Rambøll Management Consulting	
Artikel 4: Bedre hverdagsliv – resultater fra 15M-puljen	75
Af: Rambøll Management Consulting	

DEL 3

- Artikel 5: **Samskabelse, samproduktion og partnerskaber
– teoretiske perspektiver 107**

Af: Linda Lundgaard Andersen, Roskilde Universitet og

Helle Hygum Espersen, KORA

- Artikel 6: **Tværspektorielt samarbejde: Dilemmaer og
muligheder i en kompleks virkelighed..... 137**

Af: Sine Kirkegaard, Roskilde Universitet

DEL 4

- Artikel 7: **Slip frivilligheden løs! Muligheder og
udfordringer i samarbejdet med frivillige..... 157**

Af: Dorte Nørregaard, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

- Artikel 8: **Fra projekt til bæredygtig indsats – muligheder
for organisatorisk forankring af frivilligprojekter..... 173**

Af: Dorte Nørregaard, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

BILAG

- Bilag: **Beskrivelse af Rambølls design til evaluering
af 15M-puljen..... 191**

Forord

Mange mennesker med psykiske vanskeligheder oplever store udfordringer i hverdagen. Som samfund vil vi gerne være med til at støtte disse mennesker, så de bliver mere selvhjulpne og bedre kan mestre deres liv.

I den sammenhæng kan private organisationer og civilsamfundet supplere de kommunale indsatser som centrale samarbejdspartnere, fordi de blandt andet kan bygge bro til deltagelse og netværk i lokalsamfundet. Der har fra politisk side været et ønske om at sætte fokus på udvikling af partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige, det private og civilsamfundet. Særligt med fokus på forebyggende indsatser, der kan styrke inklusion og deltagelse i lokalsamfundet for mennesker med psykiske vanskeligheder.

I forbindelse med satspuljeforhandlingerne blev der i 2012 udmøntet en pulje (15M), hvis formål var at udvikle og afprøve forebyggende indsatser til mennesker med psykiske vanskeligheder gennem partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. Puljen fokuserede på to overordnede tematikker: 1) Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet, 2) Inklusion og deltagelse i lokalsamfundet for mennesker med psykiske vanskeligheder. Målgruppen for puljen var borgere i alderen 18 år og opefter med psykiske vanskeligheder og med behov for støtte til at opnå en højere grad af inklusion og deltagelse i lokalsamfundet. 15M-puljen er blevet evalueret af Rambøll Management Consulting.

I alt fik 12 projekter midler til at arbejde med partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. Projekterne er gennemført i perioden 2013 – 2016. Projekterne har organiseret sig på forskellige måder, men har alle haft til formål at udvikle og afprøve forebyggende indsatser til mennesker med psykiske vanskeligheder. Der er eksempelvis etableret trivselsambassadører på en uddannelsesinstitution, en følgevenordning, hvor mennesker med

psykiske vanskeligheder blev fulgt til fritidsaktiviteter, en onlineplatform, hvor psykisk sårbare unge kunne få online coaching og læse blogindlæg fra andre unge, samt et projekt om netværksfamilier.

Antologien sætter fokus på forskellige aspekter af partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. Omdrejningspunktet er at give inspiration til at afprøve nye og andre former for samarbejder i det sociale arbejde. Antologien består af forfatterbidrag med forskellige vinkler på feltet. Der indgår casebeskrivelser, evalueringen af 15M-puljen, artikler, som præsenterer forskning på området, samt artikler om inddragelse af frivillige i partnerskaber.

Begreberne partnerskaber og samarbejder belyses på lidt forskellige måder og i varierende omfang på tværs af artiklerne. Synspunkter og holdninger, der udtrykkes i artiklerne, er alene forfatterens egne.

Antologiens indhold

Del 1

Første del består af to casebeskrivelser, og har fokus på de erfaringer og resultater, som to af projekterne under 15M-puljen har opnået via deres arbejde med at danne partnerskaber og samarbejder. I de to artikler beskrives projekternes nyttige og lærerige erfaringer, herunder hvordan de har været organiseret og hvilke udfordringer de er stødt på undervejs.

I artiklen *”Trivselsambassadørprojektet i Esbjerg – erfaringer fra et partnerskabsprojekt”*, beskrives projektets resultater og deres erfaringer med at have fokus på forankring gennem hele projektperioden. Projektets formål har været at fastholde psykisk sårbare studerende i deres uddannelsesforløb. I den anden artikel *”Netværksfamilietilbuddet – samarbejde mellem kommuner og aktører i civilsamfundet”* beskrives processen med at få organiseret, og

igangsat et netværksfamilie tilbud. Intentionen har været at støtte mennesker med psykiske vanskeligheder til at styrke deres sociale netværk og integration i samfundet.

Del 2

Anden del indeholder Rambøll Management Consultings to artikler, som på forskellig vis samler op på resultaterne fra deres evaluering af 15M-puljen.

I artiklen *”Respekt og forståelse – det bæredygtige samarbejde”* redegør Rambøll for de elementer, som projekterne har identificeret som særligt vigtige i forhold til at etablere partnerskaber og samarbejder. Artiklen har fokus på, hvad der skaber et godt partnerskab eller samarbejde, både i forhold til de drivende incitamenter for etablering og drift, samt for den senere forankring. I artiklen *”Bedre hverdagsliv – resultater fra 15M-puljen”* redegøres der for projekternes betydning for de deltagende borgere. Rambøll har blandt andet undersøgt, hvordan indsatserne har indvirket på borgernes hverdagsliv, selvforståelse, deres lyst til samvær og aktiviteter med andre mennesker i lokalsamfundet, herunder deres recoveryproces. Artiklen beskriver resultaterne, der er målt via validerede måleredskaber og perspektiveret ved hjælp af kvalitative fortællinger fra projekterne og borgerne.

Del 3

Tredje del introducerer og perspektiverer forskellige former for samarbejder: Partnerskaber, samskabelse, samproduktion, som er karakteriseret ved forskellige organisationsformer, muligheder og udfordringer. Partnerskaber, samskabelse, og samproduktion er begreber der beskriver forskellige samarbejdsformer, når vi taler om udvikling af velfærdsstaten anno 2016.

I artiklen *”Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver”* gives et historisk overblik, der skaber indsigt i, hvornår og hvorfor der er kommet et stigende fokus på at etablere et tættere samarbejde mellem

det offentlige og civilsamfundet, og hvordan begreberne frivilligt socialt arbejde, partnerskaber, samskabelse og samproduktion har udviklet sig over tid. I artiklen *“Tværsektorielt samarbejde: Dilemmaer og muligheder i en kompleks virkelighed”* beskrives det, hvordan mangfoldige fællesskaber kan skabe nye deltagelsesmuligheder for mennesker med psykiske vanskeligheder. Artiklen beskriver blandt andet, hvordan hybride praksisser både kan føre til inklusion og eksklusion.

Del 4

Fjerde del har fokus på frivillighed og inddragelse af frivillige som samarbejdspart i socialt arbejde. Udviklingen i velfærdsstaten og i socialt arbejde har ført til, at man i dag, i højere grad end tidligere trækker på andre ressourcer som for eksempel frivillige når en indsats skal løftes og styrkes.

Artiklen *“Slip frivilligheden løs! Muligheder og udfordringer i samarbejdet med frivillige”* videregiver en række gode råd og erfaringer til offentlige instanser, der overvejer at indgå i partnerskaber med frivillige organisationer. I artiklen *“Fra projekt til bæredygtig indsats – muligheder for organisatorisk forankring af frivilligprojekter”* beskrives, hvad der er vigtigt, når et projekt skal forankres som en blivende indsats efter, at projektperioden er ophørt. Artiklen giver fire bud på sådanne forankringsselementer.



DEL 1

Trivselsambassadørprojektet i Esbjerg

Erfaringer fra et partnerskabsprojekt

Af: Kristin Storck Rasmussen,
Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence og Viden

Denne artikel beskriver Trivselsambassadørprojektet og peger på fire faktorer, der har haft afgørende betydning for projektets succes samt mulighed for at blive forankret efter endt projektperiode.

I et partnerskab mellem det offentlige og civilsamfundet kan man opnå nye fælles mål. Fordi man bringer de forskellige partners kompetencer ind i opgaveløsningen, skabes der mulighed for at iværksætte aktiviteter og opnå resultater, som ellers ikke ville være mulige. Derfor kan det give mening at etablere partnerskaber. Men hvordan bliver et partnerskab en succes, og hvad kræver det, hvis et partnerskab, der er startet som et projekt, efterfølgende skal leve videre og forankres i noget bestående?

Det er spørgsmål, som denne artikel vil give et bud på ved at tage udgangspunkt i erfaringer fra et projekt i Esbjerg Kommune – Trivselsambassadørprojektet. Artiklen vil komme ind på, hvilke faktorer der har haft betydning for, at det i Esbjerg er lykkedes at etablere et velfungerende partnerskab mellem det offentlige og forskellige civile aktører, som efter endt projektperiode fortsætter i drift. Herunder vil artiklen komme ind, på hvilke overvejelser det kan være relevant at gøre sig allerede fra projektstart, hvis man ønsker at gøre det muligt, at et partnerskab skal overgå fra projekt til drift.

Om trivselsambassadørprojektet

Projektets formål

- At styrke trivslen blandt de studerende på læreruddannelsen på UC SYD og derigennem mindske frafaldet. I projektet er der et fokus på at understøtte studerende, der er psykisk sårbare i at gennemføre uddannelsen, ved at understøtte trivslen hos alle studerende.

Projektets målgruppe

- Projektets primære målgruppe er alle studerende på læreruddannelsen på UC SYD.
- Projektets sekundære målgruppe er psykisk sårbare studerende på læreruddannelsen på UC SYD.

Projektets partnere

- StudenterFokus på UC SYD, der arbejder med trivsel, studiemiljø, frafald og beskæftigelse på UC SYD.
- Læreruddannelsen på UC SYD.
- Kraftcenteret, Esbjerg Kommune, der er et tilbud til unge med psykisk sårbarhed, handicap mm.

Projektets indsats

- Man ønsker at skabe et støttende studiemiljø, hvor udvalgte med-studerende fungerer som trivselsambassadører.
- Konkret er trivselsambassadørerne i hverdagen ekstra opmærksomme på deres medstuderende. Hvis en studerende ikke dukker op til undervisning i en periode, kan en trivselsambassadør f.eks. kontakte pågældende for at høre, om man på nogen måde kan

hjælpe. Det er også muligt at trække en trivselsambassadør til side i en pause, hvis der er noget, man har behov for at vende. Dvs. at der er nogle, der lægger mærke til, hvorvidt man dukker op til undervisning eller ej og spørger, om man har en god dag eller vil med hen og spise frokost.

- Trivselsambassadørerne arrangerer også sociale og faglige events, der er for alle studerende på læreruddannelsen, for at øge den generelle trivsel.
- Trivselsambassadørerne modtager uddannelse, sparring og supervision af projektets partnere, og er klædt på til at kunne henvise til relevante kommunale tilbud, hvis en studerende har behov for en mere professionel indsats.

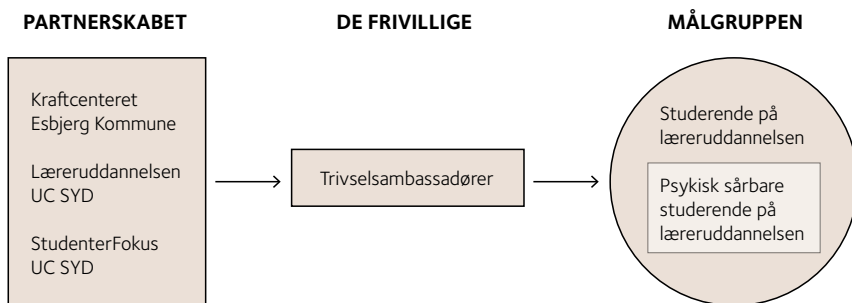
Projektets foreløbige resultater

- Efter at Trivselsambassadørprojektet er startet, er frafaldet på læreruddannelsen i Esbjerg reduceret fra 23 pct. for studieåret 2013/2014 til 18 pct. for studieåret 2014/2015, sammenlignet med læreruddannelsen i Haderslev, der også hører under UC SYD, hvor det er steget fra 16 pct. til 19 pct.¹
- Tilsvarende viser trivselsmålinger, at de studerende, der er startet på UC SYD efter Trivselsambassadørprojektet blev iværksat, trives bedre end de studerende der startede på UC SYD før projektets start. Det i form af, at de studerende, der har en trivselsambassadør på deres hold, føler sig mindre belastede på parametre som uddannelsesinstitution, deres medstuderende, deres undervisere, deres uddannelse, det fysiske studiemiljø og ændringer i livssituation målt ved hjælp af måleredskabet Stud_PULS.

1 StudenterFokus, UC SYD: Frafaldsundersøgelsen efterår 2015, udtræk fra SIS.

Partnerskabets partnere

Projektet er et partnerskab mellem Esbjerg Kommune Kraftcenteret, læreruddannelsen på UC SYD og StudenterFokus på UC SYD. De frivillige trivselsambassadører er det udførende led i projektet i forhold til at opnå et bedre studiemiljø og styrket trivsel på læreruddannelsen for de studerende.



Kraftcenteret under Esbjerg Kommune er et tilbud til unge, der har behov for hjælp på grund af psykisk sårbarhed, handicap mm. Kriteriet for at kunne komme i Kraftcenteret og modtage hjælp er, at man skal have nedsat funktionsevne, psykisk eller fysisk. Kraftcenteret støtter op om, at man som ung med nedsat funktionsevne har mulighed for at leve et liv så tæt på det almindelige hverdagsliv som muligt.

StudenterFokus på UC SYD blev i 2012 oprettet som en strategisk satsning, der har fokus på at sætte de studerende i centrum ved at arbejde med studentertrivsel, understøtte studenterindflydelse, gennemføre undersøgelser og analyser af studiemiljø og frafald.

Med de målgrupper og formål som Kraftcenteret og StudenterFokus til dagligt arbejder for og fungerer efter, kunne man ved projektperiodens start se et klart formål med at danne et partnerskab med læreruddannelsen på UC

SYD. Alle tre partnere havde et klart incitament til at gå ind i partnerskabet. Læreruddannelsen og StudenterFokus med henblik på at mindske frafaldet og styrke trivlsen. Kraftcenteret med det perspektiv, at de unge, der har behov for professionel rådgivning, får tilbud om det således, at de kommer på rette spor igen, og dermed forhåbentlig undgår at komme ind i et længerevarende forløb i kommunalt regi.

Partnerskabets organisering

I projektet er der ansat tre personer til at varetage projektledelsen – i denne sammenhæng også kaldet projektgruppen. En person fra hver partner. Tilsammen har projektgruppen haft 54 timer pr. måned fordelt sådan, at Kraftcenteret har haft 10 timer, mens læreruddannelsen og StudenterFokus tilsammen har haft de resterende 44 timer. Den daglige drift og sikring af fremdrift er i praksis placeret primært hos projektlederen fra StudenterFokus, som løbende holder de øvrige projektledere orienterede, og sparrer med dem om de udfordringer eller forslag, der dukker op undervejs. Derudover er der ansat to rådgivere fra Kraftcenteret, som løbende bidrager med undervisning og supervision af trivselsambassadørerne. Deres undervisning og supervision er indeholdt i de 10 timer pr. måned. De har anvendt 32 timer om året på undervisning og mellem 16 og 24 timer på supervision om året afhængig af behovet.

Projektet har en overordnet styregruppe bestående af den overordnede projektleder fra Esbjerg Kommune, en konsulent fra Marselisborg, der primært har ansvaret for evaluering og afrapportering, de tre projektledere fra projektgruppen, samt ledere fra Kraftcenteret, læreruddannelsen og StudenterFokus.

Projektgruppen samarbejder løbende om rekruttering af de frivillige trivselsambassadører. Hvert semester arbejdes der med at rekruttere et trivselsambassadørkorps, der består af 10-12 trivselsambassadører afhængig af, hvor mange hold der er på læreruddannelsen. De studerende sender en ansøgning om at blive frivillig trivselsambassadør, og på baggrund af ansøg-

ning og samtale udvælges de nye trivselsambassadører. Beslutningen om udvælgelse af den enkelte trivselsambassadør træffes i fællesskab i projektgruppen. Man skal søge hvert semester søge om at blive ny eller fortsætte som trivselsambassadør, da projektlederne har gode erfaringer med, at man ved at genansøge om at fortsætte som trivselsambassadør også får genovervejet sin motivation, som er en vigtig faktor i det at udføre frivilligt arbejde.

De fire faktorer for succes

Projektet har kørt i tre år, heraf to år hvor trivselsambassadørerne har fungeret aktivt på læreruddannelsen på UC SYD. I løbet af de tre år har projektgruppen gjort sig en lang række erfaringer i at styre et projekt. Projektgruppen har i evalueringen af projektet arbejdet med spørgsmålene: Hvordan iværksætter vi de aktiviteter der gør, at vi bevæger os tættere på målet, og ikke mindst, hvad er det, der har haft betydning for, at vi nu har et projekt, der fortsætter i drift efter endt projektperiode. Set i bakspejlet kan projektgruppen identificere fire faktorer, der har haft betydning for de positive resultater, der er opnået, og for at projektet er der, hvor det er i dag. De fire faktorer for succes i Trivselsambassadørprojektet er følgende:

- Klart mål med projektet
- En ledelse, der prioriterer og bakker op
- Organisering og ansvarsplacering
- Synlighed, tilstedeværelse og tilgængelighed i projektet

Klart mål med projektet

At have klare mål med sit projekt er altafgørende for at opnå succes. Hvilken effekt og forandring er det, man ønsker at skabe for målgruppen? Hvis ikke det er klart for projektgruppen og trivselsambassadørerne, hvilket mål der er med projektet, kan en risiko være, at de arbejder i hver sin retning, og at

de igangsætter aktiviteter der ikke understøtter de resultater, man ønsker at opnå på sigt.

Da projektet startede, var der to helt klare mål: Frafaldet på læreruddannelsen skulle mindskes og trivslen blandt de studerende skulle styrkes, særligt med henblik på at løfte de psykisk sårbare studerende, så de kunne gennemføre uddannelsen. Målene var klare for projekt- og styregruppen, der selv var med til at definere dem i projektbeskrivelsen og i den udarbejdede forandringsteori. Målene var hele incitamentet til overhovedet at indgå i et partnerskab. De var også klare for trivselsambassadørerne, der blev rekrutteret i starten af projektet, hvor de igennem introduktion og undervisning blev det udførende led i projektet. Grunden til at trivselsambassadørerne ansøgte om at blive en del af projektet, bundede også i, at de kunne se en mening med projektet og de fastsatte mål.

En af trivselsambassadørerne udtrykker det som en:

"(...) naturlig del af mig selv at skride til, hvis folk har brug for hjælp",
og flere fremhævede også *"lysten til at hjælpe andre"* som det væsentligste ved arbejdet – Trivselsambassadører, nov. 2015.

En overvejelse, der er værd at være opmærksom på, er, at det er vigtigt at partnerne og trivselsambassadørerne er klar over, hvilke mål der er med projektet, men hvad med den gruppe, som man ønsker at skabe en forandring for – de studerende? Når man starter et projekt op, hvor målet er at skabe en forandring for en specifik målgruppe, er det vigtigt, at man gør sig overvejelser om, hvordan man vil udbrede projektets mål og formål til den gruppe, som man ønsker at skabe en forandring for. I Trivselsambassadørprojektet har trivselsambassadørerne gjort meget ud af at fortælle på deres stamhold, og når der starter nye studerende, hvad projektet går ud på, og hvilken funktion de har. Trivselsambassadørerne har løbende igangsat aktiviteter for at skabe fokus på trivsel, men det har ikke altid været klart for de studerende, at det

var trivselsambassadørerne, der igangsatte aktiviteten, og hvad formålet med aktiviteten var.

Tre erfaringer fra projektet:

- Målene med projektet kan hurtigt blive meget implicitte og indforståede. Det er vigtigt hele tiden at tale åbent om målene, både over for dem, der skal udføre indsatsen, og over for dem, indsatsen skal gøre en forskel for.
- Når nye studerende starter på læreruddannelsen, kender de ikke til målene med projektet. Det er derfor vigtigt, at det bliver kommunikeret til dem.
- Hvis målene ikke længere giver mening, skal man ikke holde sig tilbage med at drøfte, ændre og revidere målene sammen med de relevante aktører.

En ledelse, der prioriterer og bakker op om projektet

Den anden erfaring der med fordel kan tages med videre fra Trivselsambassadørprojektet er, at det er helt essentielt at have en ledelse, der prioriterer den nødvendige tid og ressourcer til projektet, bakker op om de aktiviteter og tiltag, der bliver igangsat igennem hele projektperioden og løbende træffer de nødvendige beslutninger. Det synes måske åbenlyst og givet, men i praksis kan det være en udfordring, fordi ressourcer er knappe og tid er en mangelvare.

Trivselsambassadørprojektet har fra starten været en prioritet fra ledelsen på læreruddannelsen og hos Esbjerg Kommune. I sidste ende er der et økonomisk incitament for begge parter i forhold til at opnå målene. Læreruddannelsen modtager taxameterpenge pr. studerende, der gennemfører, og Esbjerg Kommune sparer penge ved at holde de studerende ude af det kommunale system på sigt. Ligeledes har det været en del af StudenterFokus' formål og strategi at forbedre studiemiljøet på UC SYD, herunder også på læreruddannelsen.

Selvom det er et projekt udført af frivillige, så kræver det personalemæssige ressourcer at sikre, at nye frivillige løbende rekrutteres og uddannes, og at der hele tiden sker fremdrift i projektet, og at erfaringerne samles op og dokumenteres.

Organisering og ansvarsplacering

For at sikre fremdrift i et projekt, der drives af et partnerskab, er det også vigtigt, at organiseringen og ansvarsplaceringen er tydelig, netop fordi der er flere projektdeltagere og interesser inde over i forhold til at styre projektet i den rigtige retning. Iværksættelse af aktiviteter kan blive forsinket eller slet ikke blive til noget, hvis organiseringen af projektet ikke er tydelig, eller der opstår flaskehalse i forhold til at træffe beslutninger eller skabe forbindelser til relevante aktører. Som en af projektdeltagerne udtaler:

“I et godt partnerskab ligger der, at vi er engagerede og har en god kommunikation. Selvom vi ikke sidder ved siden af hinanden, så er der kort vej mellem os.” – Projektleder fra Kraftcenteret, nov. 2015.

Trivselsambassadørprojektet har, i de tre år projektet har eksisteret, draget erfaringer på godt og ondt. Det har taget tid at finde ud af, hvilken organisering der er den mest optimale i forhold til at sikre fremdrift. Det er vigtigt at afstemme, hvilken rolle og hvilke forventninger der er til de enkelte projektledere. Det er også vigtigt at få talt om, hvilken rolle de overordnede ledere skal have. Hvor meget eller hvor lidt skal de ind over beslutninger? I starten af Trivselsambassadørprojektet opstod der flaskehalse i beslutningstagningen, da en del af ansvaret blandt andet var placeret hos en leder, der havde meget andet at se til. Det blev besluttet at ændre strukturen og organiseringen, så projektgruppen hurtigere kunne skabe fremdrift. Styregruppen blev derefter kun inddraget i de større beslutninger og efter behov.

Som nævnt har den daglige drift af projektet hele tiden været forankret hos projektlederen fra StudenterFokus, der gennem sparring og fast dialog med den øvrige projektgruppe løbende har holdt styr på alle trådene. Den faste dialog har ikke været struktureret i form af en fast mødekadence, men projektgruppen har været rigtig god til at tage kontakt til hinanden, enten via et møde eller over telefonen, når behovet har meldt sig, hvilket har fungeret i denne kontekst.

Synlighed, tilstedeværelse og tilgængelighed i projektet

Den fjerde og sidste faktor for succes, som er identificeret, er synlighed, tilstedeværelse og tilgængelighed. Det skal forstås fra flere forskellige perspektiver. Et perspektiv er, at trivselsambassadørerne selv er studerende og går på læreruddannelsen. De er naturligt til stede hver dag, der hvor de ønsker at gøre en forskel, sammen med dem, de ønsker at gøre en forskel for. Et andet perspektiv på synlighed, tilstedeværelse og tilgængelighed omhandler projektgruppen og særligt projektlederen fra StudenterFokus.

StudenterFokus' kontor er fysisk placeret på UC SYD, på samme adresse som læreruddannelsen. Det vil sige, at projektlederen fra StudenterFokus fysisk har været placeret samme sted som trivselsambassadørerne og samme sted som den målgruppe, man ønsker at skabe en forandring for. Hun udtaler selv, at hun hver dag har været en del af det fysiske rum, hvor projektet har udspillet sig. Trivselsambassadørerne har hver dag kunnet stikke hovedet forbi hendes kontor, for at få svar på de spørgsmål, de nu har haft. Samtidig har hun også løbende kunnet tage temperaturen hos trivselsambassadørerne:

"Det har været muligt at have små uformelle snakke både med trivselsambassadører og studerende om projektet og spørge ind til, om det giver mening for aktørerne? Hvad synes I om den aktivitet? Kunne det ikke være en ide at gøre det på den her måde? Jeg synes

du skal benytte muligheden for supervision, så du ikke går rundt med problemstillingen alene osv.” – Projektleder fra StudenterFokus, nov. 2015.

Med andre ord har hun igennem projektperioden hele tiden kunne foretage små justeringer på de rigtige tidspunkter. Hun har kunnet bakke op om trivselsambassadørerne i hverdagen, og hun har også omvendt kunne hive fat i dem, hvis der har været brug for at justere noget, eller de skulle komme med input til planlægning af en uddannelsesdag. Projektlederen fra StudenterFokus har udfyldt en hel central rolle, i forhold til at være synlig og tilgængelig, netop der hvor projektet udspiller sig.

En erfaring er derfor, at det er vigtigt at tænke over, hvordan man som frivillig og projektdeltager kan være synlig, tilstede og tilgængelig for hinanden og for den målgruppe, man ønsker at skabe en forandring for.

Næste skridt – forankring af projektet

De fire faktorer for succes er ikke alene en vej til forankring af et projekt, men det er en forudsætning for at det overhovedet blev muligt at forankre Trivselsambassadørprojektet.

Formålet med projektet har været at mindske frafaldet og øge trivslen på læreruddannelsen, og målgruppen har særligt været psykisk sårbare studerende. En erfaring, som projektgruppen har gjort sig i løbet af projektet, er, at mange studerende i større eller mindre grad i perioder kan være sårbare og have det svært. Derfor har man heller ikke kunne sætte et tal på, hvor mange psykisk sårbare studerende, som trivselsambassadørerne har skabt en forandring for. Men ét af de måleredskaber, som UC SYD og projektet har anvendt som indikator, er de trivselsmålinger, som UC SYD løbende foretager blandt alle studerende, og som har vist positive resultater. Dette vil man fortsat anvende sammen med tallene for frafald.

Fordi begrebet psykisk sårbar i dette projekt også kan være en betegnelse, som mange unge tager afstand fra, har man i projektgruppen besluttet, at man fremadrettet vil arbejde med trivsel i bredere forstand og ikke anvende begrebet psykisk sårbar. Hvis man øger trivslen generelt på læreruddannelsen, og arbejder med, at det ikke er et tabu i perioder at have det svært som studerende, så er der noget, der tyder på, at dem, der har behov, vil have lettere ved at opsøge den hjælp, de har behov for, enten i form af et professionelt rådgivningstilbud eller i form af en uformel snak med en medstuderende eller en trivselsambassadør. Projektgruppen vil løbende følge op på trivselsambassadørernes aktiviteter og trivselsmålingerne i forhold til, hvordan projektet skrider frem.

Når man igangsætter et projekt, hvor man ved, at projektmidlerne efter en periode ophører, og man ved, at man ønsker at fortsætte projektet, er det vigtigt helt fra projektets start at tænke forankringen ind i udviklingen. Det er for sent og praktisk taget umuligt at forankre et projekt på frivillige hænder, hvis man først begynder at overveje hvordan, når man nærmer sig projektpæriodens udløb. Trivselsambassadørprojektet har sideløbende med udviklingen af projektet formået at tænke forankring ind.

Studiemiljøet er en del af StudenterFokus' strategi, og projektet er skrevet ind i næste års budget, så der er således afsat ressourcer til at kunne støtte op om projektet. Ligeledes ønsker læreruddannelsen at fortsætte projektet og bidrager derfor med ressourcer til det. Derfor vil der også i efteråret 2016 blive rekrutteret nye trivselsambassadører, så projektet kan fortsætte og opnå flere resultater i forhold til at mindske frafaldet og styrke trivslen blandt de studerende. Kraftcenteret vil fortsat også være en del af projektet, men som en sekundær partner, der bidrager til rekrutteringen og undervisningen af trivselsambassadørerne.

De fire faktorer for succes, som er beskrevet, er aktiviteter og overvejelser, der i projektet har været med til at muliggøre, at projektet nu er der, hvor det kan fortsætte.

Netværksfamilietilbuddet

Samarbejde mellem kommuner og aktører i civilsamfundet

Af: Nina Konstantin Nissen og Ulla Væggemose,
DEFACTUM, Region Midtjylland

Netværksfamilietilbuddet er her beskrevet som en case, der belyser muligheder og udfordringer knyttet til kommuners arbejde med at etablere samarbejde med aktører i civilsamfundet. Erfaringerne fra Netværksfamilietilbuddet peger på nogle generelle problemstillinger, og casen kan derfor tjene som grundlag for bredere drøftelser og initiativer i forhold til kommuners samarbejde med aktører i civilsamfundet.

Netværksfamilietilbuddet er et socialpsykiatrisk tilbud, der i perioden 2013-2016 har kørt som et treårigt projekt i fire kommuner i Region Midtjylland. Grundidéen i Netværksfamilietilbuddet er at hjælpe mennesker med psykisk sårbarhed til at styrke deres sociale netværk og integration i samfundet. Midlet dertil er, at psykisk sårbare matches med frivillige familier, der har overskud til at etablere en længerevarende, venskabelig relation (se Om Netværksfamilietilbuddet). Projektet, som er inspireret af et tidligere lignende projekt i de fem danske regioner i 2008-2011, er finansieret af Social- og Indenrigsministeriets 15M-pulje. DEFACTUM, Region Midtjylland har koordineret projektet.

Om Netværksfamilietilbuddet

Formål:

- At hjælpe mennesker med psykisk sårbarhed til at styrke deres sociale netværk og integration i samfundet.

Målgruppe:

- Mennesker med psykisk sårbarhed, som savner sociale netværk.

Partnere:

- Horsens Kommune, Ikast-Brande Kommune, Randers Kommune og Skanderborg Kommune.
- DEFACTUM, Region Midtjylland (projektkoordinering og kvalitativ undersøgelse).
- SIND (partnerskabsorganisation, plads i styregruppe).

Indsats:

- Kommunale netværksfamiliekoordinatorer rekrutterer og matcher psykisk sårbare mennesker med frivillige familier samt faciliterer et indledende introduktionsmøde mellem parterne. Hvis begge parter efterfølgende ønsker at starte et netværksfamilieforløb, opfordres de til, at forløbet foregår uden kommunal deltagelse, men får samtidig at vide, at de kommunale medarbejdere står klar med råd og vejledning, hvis der bliver brug for det.

Målsætning:

- 150 matchede psykisk sårbare og frivillige familier i de fire deltagende kommuner.

Resultat:

- 37 matchede psykisk sårbare og frivillige familier i de fire deltagende kommuner.

Projektperiode:

- November 2013 til december 2016.

I projektet har der været fokus på samarbejde mellem de deltagende kommuner samt private og civile aktører. En direkte anledning hertil har været, at kommunerne i det tidligere projekt (2008-2011) havde svært ved at rekruttere frivillige. En anden anledning har været, at 15M-puljen i sit opdrag havde fokus på *"Samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet om forebyggende indsatser for personer med sindslidelser"*. Derudover må det anses for rammesættende, at der i de senere år generelt har været stærkt stigende fokus på etablering af samarbejder mellem offentlige aktører og aktører i civilsamfundet.

Konkret har det stigende fokus på offentlig-civil-samarbejde dannet grundlag for projektet på flere måder: For det første har projektet i udgangspunktet været etableret som et partnerskabsprojekt mellem Region Midtjylland, de fire midtjyske kommuner og den frivillige forening SIND. For det andet har den regionale projektkoordinator i projektets arbejdsgruppe (for involverede kommunale medarbejdere) og styregruppe løbende gennem hele projektperioden opfordret deltagerne til at søge samarbejde med aktører i civilsamfundet. Alt i alt har udgangspunktet for projektet været et stærkt fokus på samarbejde.

Dette kapitel beskriver og diskuterer de former for samarbejde om Netværksfamilietilbuddet, som de deltagende kommuner har haft med forskellige aktører i civilsamfundet. Først giver en anonymiseret casebeskrivelse indblik i, hvordan det i praksis er gået med at etablere og drive samarbejdet. Derefter følger en analyse af de intentioner og erfaringer, som viser sig hos deltagende

kommuner og deres samarbejdspartnere, og kapitlet afsluttes med diskussion og konklusion. Kapitlet er baseret på en kvalitativ undersøgelse af Netværksfamilietilbuddet, gennemført af DEFACTUM, Region Midtjylland (se Om undersøgelsen).

Om undersøgelsen

Metode:

- Kvalitativ undersøgelse bestående af dokumentanalyser og kvalitative interview.

Dokumenter:

- Mødereferater og statusrapporter produceret af kommunernes netværksfamiliekoordinator og beskrivelser fra tilbuddets hjemmeside og facebookside.

Dokumentanalyse:

- Dokumenterne er gennemgået systematisk, og centrale data er trukket ud og analyseret. Dokumentanalysen indgår selvstændigt i undersøgelsen, men er også anvendt som grundlag for formulering af interviewguider målrettet de enkelte medarbejdere og foreningsrepræsentanter.

Interviewdeltagere:

- Der er lavet interview med to typer af deltagere:
 - For det første er der lavet interview med repræsentanter for de fire deltagende kommuner (projektledere og melleml-

dere). I alt er seks kommunale medarbejdere interviewet med 1-2 deltagere fra samme kommune i hvert interview.

- For det andet er der lavet interview med repræsentanter for frivillige aktører i civilsamfundet. Dette inkluderer formænd for lokalafdelinger af frivillige organisationer, hvorimod ingen virksomheder har vist sig at være involverede i en sådan grad, at de var relevante at inkludere. I en kommune var ingen foreninger involverede i samarbejde i en sådan grad, at de var relevante at inkludere. I alt er fire foreningsrepræsentanter fra tre forskellige kommuner interviewet.

Interviewmetode:

- Interviewene er semistrukturerede. Interviewene med de kommunale medarbejdere er lavet som personlige interview i kommunale lokaler og varede 1-2 timer, mens foreningsinterviewene er lavet som telefoninterview og varede 15-45 minutter.

Interviewanalyse:

- Alle forfattere har gennemlæst samtlige interview og på den baggrund drøftet potentielle temaer. Med temaerne som udgangspunkt er interviewene kodet. Under kodningen har der vist sig et par ekstra temaer. Efterfølgende er temaerne fortolket og diskuteret enkeltvis og i forhold til hinanden.

Etik:

- I fremstillingen er kendetegn anonymiseret, således at enkeltpersoner og organisationer ikke kan genkendes.

Netværksfamilietilbuddet i en kommune – en anonymiseret case

Denne casebeskrivelse er baseret på interview med medarbejdere og medlemmeførelere i de fire deltagende kommuner samt interview med civile aktører, der har samarbejdet med kommunerne. Beskrivelsen tager udgangspunkt i oplevelser og erfaringer hos interviewpersonerne. Alle udsagn er anonymiseret, og casen indeholder udvalgte pointer fra alle involverede kommuner og civile aktører.

På et af kommunens væresteder ligger en stak gamle brochurer om det Netværksfamilietilbud, som kommunen tidligere har været involveret i. Heidi, der arbejder som støtteperson på værestedet, lægger mærke til brochurerne og synes, at idéen med netværksfamilier lyder rigtig god. Hun tænker ved sig selv, at hvis muligheden nogensinde skulle vise sig igen, vil hun gerne medvirke til, at de mennesker, hun møder i sit arbejde, kan få sig en netværksfamilie.

Da nogle ledere i kommunen senere melder ud, at kommunen har ansøgt og fået bevilling til at være med i et nyt netværksfamilieprojekt, er det derfor helt naturligt for Heidi at melde sig på banen. Hun bliver udpeget som koordinator på projektet, og derudover tilknyttes en konsulent, Bente. Heidi og Bente får hver tildelt fem arbejdstimer ugentligt på projektet. Bente bliver projektleder og får tildelt de administrative opgaver, mens Heidi skal tage sig af kontakten med målgruppen af psykisk sårbare personer og de familier, der ønsker at være netværksfamilier. De får besked om, at der er et mål om 50 etablerede netværksfamilieforløb i kommunen i løbet af den treårige projektperiode.

Bente og Heidi regner med, at rigtig mange mennesker vil være interesserede i at være med – den gode idé vil vel nærmest sælge sig selv, tænker de. Imidlertid viser det sig hurtigt IKKE at være tilfældet! Der sker ingen automatisk tilstrømning af hverken psykisk sårbare personer eller familier, der vil være netværksfamilier.

Heidi og Bente konstaterer, at de må bruge en stor del af arbejdstimerne på at markedsføre tilbuddet. De holder ugentlige møder om, hvad de kan gøre for at skaffe deltagere, og de taler med deres ledere om det. De får også sparring på arbejdsgruppemøderne, hvor de mødes med medarbejdere fra de andre projektkommuner og Region Midtjyllands projektkoordinator.

Af deres ledelse og på arbejdsgruppemøderne bliver Heidi og Bente opfordret til at arbejde på at finde samarbejdspartnere, der kan hjælpe med at drive projektet frem. På arbejdsgruppemøderne får de også hjælp til at lave et netværkskort, der skal vise relevante personer, foreninger og virksomheder, som muligvis vil være gode at kontakte med henblik på samarbejde.

Heidi og Bente kontakter lokalafdelingen af en stor frivillig forening. De har ikke på forhånd en klar idé om, hvilken form for samarbejde de søger. De tænker, at det kan de finde ud af sammen med foreningen. I første omgang bliver de mødt med interesse fra repræsentanterne fra foreningen, men efter få samtaler bliver forbindelsen afbrudt. Bente og Heidi fornemmer, at det hænger sammen med et skifte i foreningens bemanding, og at de nye kræfter, der er trådt til, ikke har overskud til eller ikke er interesserede i at gå ind i projektet. Ved et kommunalt arrangement om frivillighed falder Heidi i snak med formanden for en anden frivillig forening inden for det psykiatriske område. De finder ud af, at Netværksfamilietilbuddet har meget til fælles med de værdier og aktiviteter, som foreningen står for. Derfor aftaler de fremover at mødes for at udveksle erfaringer, og formanden mener, at der nok kan findes nye frivillige til Netværksfamilietilbuddet blandt foreningens medlemmer. De taler også om, at det kunne være godt at lave nogle fælles arrangementer, for eksempel en foredragsaften om et tema inden for psykiatri.

Heidi og Bente beslutter også at lede efter virksomheder, som måske kan hjælpe med at skaffe frivillige. De har hørt om en lokal erhvervskvinde, der er socialt engageret, og de tænker, at hun måske vil hjælpe. De skriver til kvinden, som svarer positivt tilbage. Heidi og Bente skriver en reklamemail om Netværksfamilietilbuddet, som erhvervskvinden sender ud til sine medarbejdere,

og de får lov til at lægge brochurer i virksomhedens lokaler. Det resulterer dog ikke i, at nogen melder sig som netværksfamilier.

Heidi og Bente er efterhånden frustrerede over, at deres bestræbelser ikke bærer nævneværdig frugt: Meget få såvel psykisk sårbare som frivillige familier har meldt sig. De snakker om, hvad de ellers kan gøre. Selvom de begge er lidt ubekvemme ved rollen som sælgere, går de på gaden ved flere lokale arrangementer, for at dele brochurer ud og fortælle om projektet. Fx har de en stand på det lokale torvemarked. De indrykker også annoncer i den lokale ugeavis og afholder informationsmøder. Ved et tilfælde får Heidi og Bente kontakt med en medarbejder i kommunen, som står for kommunens facebookprofil, og hun hjælper dem i gang med at bruge Facebook til markedsføring af Netværksfamilietilbuddet. Der kommer hurtigt mange delinger og likes.

Nu sker der noget: Både borgere og familier begynder at melde sig, selvom det stadig langt fra er i de oprindeligt forventede mængder. Heidi gør meget ud af at lære borgerne og familierne at kende, så hun kan matche nogen, der passer godt sammen praktisk og interesse-mæssigt. Derudover bruger hun en del tid på at holde kontakten til de personer og familier, der er matchet, og på at fastholde kontakten til dem, der venter på det rette match. Til gengæld fylder kontakten til virksomheder og frivillige foreninger ikke ret meget.

Et godt stykke inde i den treårige projektperiode iværksætter kommunen en spare- og ressourceoptimeringsrunde. Bente bliver opsagt, og Heidi oplever, at hun nu i praksis er alene om opgaverne i Netværksfamilietilbuddet, selvom en leder formelt er tilknyttet. Kort før projektperiodens udløb besluttet det på ledelsesniveau, at kommunen ikke skal køre videre med Netværksfamilietilbuddet efter projektets afslutning – og Heidi giver sig til at arbejde på at finde en løsning på, hvordan de 10 matchede par af psykisk sårbare personer og frivillige familier fremover håndteres administrativt og ved behov for støtte og vejledning.

Samarbejde – i princippet en god idé

Som casebeskrivelsen viser og indledningsvist beskrevet, er kommunerne gået ind i arbejdet med Netværksfamilietilbuddet med fokus på egne og andres forventninger om samarbejde med aktører i civilsamfundet. I interviewene med de kommunale medarbejdere, viser det sig også, at de netop har set det som deres opgave at søge samarbejde, og at de har været meget bevidste om denne opgave. Som en af dem siger om sine arbejdsopgaver:

”Jeg har jo været med til at udvikle Netværksfamilietilbuddet, finde ud af hvilken retning det skulle tage, og hvordan vi kunne få det til at blive en succes, og på den måde har jeg også informationsopgaver i forhold til samarbejdspartnere”.

Når de kommunale medarbejdere taler om Netværksfamilietilbuddet, tegner der sig et billede af, at de umiddelbart har taget positivt og engageret imod idéen om samarbejde med civilsamfundet. Eksempelvis siger en af dem:

”Jeg tænker, det faktisk er meget berigende at få det samarbejde. Det øger mangfoldigheden og beriger egentligt det arbejde, vi gør”.

Også de interviewede repræsentanter fra de frivillige foreninger har grundlæggende været positive over for idéen om at involvere sig i Netværksfamilietilbuddet og at samarbejde med kommunerne om det. Både kommunale medarbejdere og foreningsrepræsentanter omtaler partnerskabsaftaler som et ideal, noget de stræber imod. De har klare forestillinger om, at det at samarbejde om tilbuddet kan føre noget godt med sig. Som en foreningsrepræsentant siger:

”Jeg har store forventninger til, at der efterhånden bliver et godt samarbejde”.

Ligeledes er de indhøstede erfaringer med at samarbejde med virksomheder og foreninger om Netværksfamilietilbuddet positive. Eksempelvis siger en kommunal medarbejder om samarbejdet med en lokal frivillig forening:

”Vi har en rigtig god relation. De (involverede fra foreningen) er meget engagerede og dedikerede, og de gør en virkelig god indsats”.

De kommunale medarbejdere nævner en række konkrete ting, som de har samarbejdet med virksomheder og frivillige foreninger om. Hos virksomheder har kommunerne fået lov til at kontakte ansatte via mail og brochurer, med henblik på at forsøge at rekruttere frivillige familier.

I forhold til de frivillige foreninger har kommunerne for det første udvekslet erfaringer med at rekruttere både psykisk sårbare mennesker og frivillige familier og enkeltpersoner. De involverede foreningers medlemmer består hovedsageligt af psykisk sårbare eller pårørende til psykisk sårbare, og derfor har foreningerne kunnet rådgive kommunerne om rekrutteringen. For det andet har kommunerne og foreningerne omtalt hinandens projekter over for deres borgere og medlemmer samt over for andre mulige interesserede, blandt andet på de sociale medier og ved arrangementer. For det tredje har foreningerne og kommunerne hen ad vejen brugt hinanden til generel erfaringsudveksling i forhold til arbejdet med psykisk sårbare og inklusion af disse. Foreningerne har på kommunernes initiativ i flere tilfælde siddet med i følgegrupper og lignende fora.

Både kommunerne og foreningerne giver udtryk for, at det har været meget meningsfuldt for dem at samarbejde, og at det har haft positiv indvirkning på projektet, enten direkte ved at nye deltagere til Netværksfamilietilbuddet er kommet til via foreningerne, eller indirekte ved at de kommunale medarbejdere har følt sig bedre klædt på til arbejdet med projektet efter sparring med foreningerne. En kommunal medarbejder sætter ord på, hvordan samarbejdet har været til gensidig gavn:

”Jeg tænker, at det man får ud af samarbejdet er, at man har øje for hinanden, og at man får mulighed for at snakke med alle de gode mennesker ude i felten, og vi kan få mere viden. Vi kan også hjælpe hinanden ved at hjælpe borgerne med at komme derhen, hvor de kan få de kontakter, der giver mening for dem. På den måde gør vi det også nemmere for borgerne, og det er jo også en vigtig del af det her samarbejde. Og samtidig har vi respekt for hinandens arbejdsfelter”.

Samarbejde – i praksis en svær opgave

Trods de gode intentioner og den umiddelbart positive indstilling viser interviewene, at samarbejdet om Netværksfamilietilbuddet ikke bare har været veletableret og velfungerende. Ved nærmere eftersyn viser samarbejdet sig at have været meget begrænset og skrøbeligt:

For det første har antallet af samarbejdspartnere været lavt. Nogle af kommunerne har været i kontakt med en eller et par virksomheder, og alle kommunerne har haft samarbejde med en til tre frivillige foreninger. Kommunerne har stort set kun kontaktet foreninger, der har psykisk sårbare og deres pårørende som medlemmer, ligesom de kontaktede virksomheder typisk har en tydelig social profil.

For det andet er en stor del af de spæde forsøg på samarbejde ophørt allerede, inden, de er blevet veletablerede.

For det tredje har de etablerede samarbejder kun omfattet få, simple og uforpligtende aktiviteter. Som omtalt har der været tale om erfaringsudveksling i forhold til rekruttering samt adgang til potentielle deltagere i projektet, der har kunnet reklameres over for. I ét tilfælde har en kommune indgået partnerskabsaftale med to organisationer, men også partnerskabsaftalen omfatter udelukkende samarbejde om erfaringsudveksling og fælles tilrettelæggelse af arrangementer.

Interviewene peger på en række forskellige forhold, der har betydning for, at samarbejdet reelt har været meget begrænset. Tre forskellige typer af forhold viser sig at have betydning for samarbejdets omfang og karakter, nemlig: 1) Virksomheder og foreningers manglende parathed, 2) Interne udfordringer i kommunerne, og 3) Personbårne indsatser. I det følgende uddybes betydningen af disse forhold:

Virksomheder og foreningers manglende parathed

På tværs af kommunerne er det en væsentlig erfaring, at frivillige foreninger og private virksomheder i mange tilfælde ikke har været parate til at indgå i samarbejde.

I nogle tilfælde har kommunerne oplevet, at virksomhederne ikke har været interesserede i at engagere sig på grund af travlhed. Desuden har nogle kommuner oplevet, at manglende ressourcer har været årsagen til, at frivillige foreninger ikke ville gå ind i projektet, eller har afbrudt et initieret engagement.

Ifølge de kommunale medarbejdere har nogle foreninger afvist at engagere sig i Netværksfamilietilbuddet, fordi de ikke mente, at tilbuddet faldt inden for deres ideologier eller prioriterede interesseområder. Andre foreninger har afvist Netværksfamilietilbuddet, fordi repræsentanterne ikke kunne eller ville påtage sig det administrative arbejde, som man mente, det indebar, eller fordi de ikke ønskede, at medlemmernes aktiviteter skulle registreres og dokumenteres.

Alt i alt viser det sig, at en række forskellige organisatoriske, praktiske og interesse-mæssige forhold i virksomhederne og foreningerne har affødt, at de ikke umiddelbart har været parate til eller slet ikke har haft lyst til at indgå i samarbejde om Netværksfamilietilbuddet. En repræsentant for en frivillig forening fremhæver, at foreningerne helt grundlæggende adskiller sig fra kommunerne, og at det på godt og ondt har betydning for, om og hvordan de kan og vil

engagere sig i eksempelvis Netværksfamilietilbuddet. Som foreningsrepræsentanten siger: *"Vi er jo græsrodderne!"*.

Interne udfordringer i kommunerne

Til trods for, at kommunerne har haft forskellige rammer for Netværksfamilietilbuddet, som har haft betydning for, hvordan tilbuddet er blevet udmøntet, har der været en række fællestræk. Således viser det sig, at kommunernes organisering og forvaltning af projektet samt i medarbejdernes tilgang hertil ofte har formet sig som barrierer i forhold til at igangsætte og vedligeholde samarbejder med private virksomheder og frivillige foreninger.

I alle de deltagende kommuner har der i løbet af projektperioden været omorganiseringer, så projektet er blevet omplaceret organisatorisk eller fysisk, og i nogle tilfælde har omorganiseringerne også betydet udskiftning i staben af medarbejdere og ledere knyttet til projektet. Desuden er flere medarbejdere stoppet, og nye medarbejdere har overtaget. Medarbejderne fortæller, at disse skift har været en udfordring – også i forhold til overlevering. En konsekvens heraf kan være, at etablerede kontakter og især kontakter under etablering er blevet tabt.

De kommunale medarbejders måder at forholde sig til Netværksfamilietilbuddet, herunder arbejdsopgaverne i projektet, har også haft betydning for, hvordan samarbejdet med aktører i civilsamfundet har fungeret. Medarbejderne er som nævnt grundlæggende positive over for idéen om at samarbejde med civilsamfundet, men de giver også udtryk for i praksis ind imellem at have haft svært ved at se, hvad formålet med at inddrage virksomheder og foreninger har været, og hvad deres rolle i det skulle være. De har savnet en klar plan for Netværksfamilietilbuddets fremtidige eksistens og organisatoriske placering i deres kommuner, og i forlængelse heraf en plan for, hvad det var, man ville med samarbejdet med virksomheder og foreninger. De har savnet politisk og ledelsesmæssig opbakning samt en klar plan for forankringen af

projektet, som kunne give retning på samarbejdet og klart definerede arbejdsopgaver.

De kommunale medarbejdere havde på forhånd forestillet sig, at de fortrinsvis skulle bruge krudt på matchning og administration af deltagerne. Markedsføringsopgaven er dermed kommet som en overraskelse, og som en opgave de ikke har følt sig klædt på til. Flere medarbejdere mener, de ikke har kompetencerne, og ikke bryder sig om at skulle udtænke markedsføringsstrategier og være i front i markedsføringen. Som en af dem siger:

”Det har været nyt for mig at skulle ud at sælge det. For nogle falder det meget nemt, og for andre er det måske mere fjernt. Jeg bryder mig ikke om sådan at skulle ud og presse lidt, men altså vi måtte jo gøre det på den pæneste måde, ikk?!”.

Desuden viser interviewene, at de kommunale medarbejdere i deres tilgang til at søge samarbejde med aktører i civilsamfundet, i høj grad har været præget af deres egne forestillinger om, hvem der er værd at søge samarbejde med, og hvad potentielle samarbejdspartnere kan bidrage med. Medarbejderne har formodet, at interessen for Netværksfamilietilbuddet var at finde hos socialt engagerede virksomheder og foreninger inden for psykiatrien. Desuden viser der sig blandt medarbejderne en skepsis i forhold til, om virksomheder og foreninger vil engagere sig i projekter ud over deres egne, og måske især et projekt som Netværksfamilietilbuddet, som kommunen har til opgave at stå for. Som en kommunal medarbejder siger:

”Jeg har sådan lidt kvababbelse med at smide et projekt over i hænderne på nogle andre. Altså, hvorfor skulle de tage det!? Jeg tænker, at det gider de da ikke - de har nok at gøre med deres egne ting”.

Endelig viser det sig for nogle af kommunerne, at konkrete politiske og forvaltningsmæssige rammer har begrænset mulighederne for samarbejde. I ét tilfælde har ændringer i kommunale regler for foreninger eksempelvis betydet,

at en frivillig forening ikke kunne arbejde på de præmisser, der var aftalt for samarbejdet, og derfor måtte de kommunale medarbejdere og repræsentanterne for foreningen neddrole planerne.

Personbårne indsatser

Når de kommunale medarbejdere taler om, hvem de har søgt samarbejde med, er det ikke de netværkshort, som de hver især har lavet, for at få et systematisk overblik over potentielle samarbejdspartnere, der fylder. De nævner, at de i starten brugte netværkshortene som inspiration til at finde ud af, hvem de skulle kontakte, og som inspiration til at tænke alle muligheder for kontakter igennem. Men ikke desto mindre er det dominerende i medarbejdernes fortællinger, at de i deres søgen efter samarbejdspartnere oftest har valgt at kontakte virksomheder og foreninger, de i forvejen havde en relation til. Medarbejderne giver udtryk for, at det har været nemt og rart at tage kontakt til nogen, de kendte i forvejen. Udover trygheden, kan en fordel ved at gøre brug af de allerede etablerede relationer have været større mulighed for hurtig og positiv respons. På den måde kan det have været en fordel for Netværksfamilietilbuddet, at medarbejderne har trukket på deres personlige relationer, fordi det har betydet samarbejdspartnere, der var tilbøjelige til at være positive indstillede fra starten. Omvendt kan denne tilgang også have været sårbar, især i forhold til udskiftning af medarbejdere. Desuden kan tilgangen have betydet, at potentielle samarbejdspartnere ikke er blevet kontaktet, blot fordi de ikke har haft en personlig relation til medarbejderne. Alt i alt tegner der sig det billede, at Netværksfamilietilbuddet i høj grad har været personbåret, så enkeltpersoner har drevet projektet ved hjælp af deres faglige og personlige interesser, kompetencer og netværk.

Diskussion

I Danmark har der det seneste årti vist sig en stærkt stigende politisk og forvaltningsmæssig interesse for at finde måder, hvorpå der i det civile samfund

kan aktiveres ressourcer til at opretholde og videreudvikle velfærdssamfundet. Dette har medvirket til, at mange danske kommuner i dag har officielle politikker og igangsat praktiske tiltag i forhold til involvering af civilsamfundets aktører. Det gælder også de kommuner, der har deltaget i Netværksfamilietilbuddet.

Det er værd at diskutere, hvordan generelle og heraf affødte kommunale strategier vedrørende involvering af civilsamfundets aktører i levering af velfærdsydelser, udmønter sig i den kommunale socialpsykiatriske hverdag. Netværksfamilietilbuddet udgør et eksempel på, hvad der kan ske, når intentionerne om involvering, samarbejde og partnerskaber med frivilligheden søges omsat til praksis.

Undersøgelsen af Netværksfamilietilbuddet viser, at de kommunale medarbejdere såvel som de civile aktører involveret i Netværksfamilietilbuddet har oplevet, at idéen om et samarbejde er god, og de har været positivt indstillet i forhold til at samarbejde. Ligeledes har der været enighed om, at samarbejde kan give synergi og være en gevinst for begge.

Imidlertid er det i Netværksfamilietilbuddet på nuværende tidspunkt kun lykket at etablere ganske få samarbejder mellem det offentlige og aktører i civilsamfundet. De aktører i civilsamfundet, det er lykket bedst at få samarbejde med, er foreninger relateret til psykiatrien, mens samarbejde med aktører uden tilknytning til psykiatrien er forsøgt i langt mindre grad og med mindre succes.

Men hvorfor er etableringen af samarbejde med aktører i civilsamfundet forbundet med så store udfordringer for kommunerne? Samlet set peger den kvalitative undersøgelse på, at forhold på flere niveauer i kommunerne har betydning:

I forhold til at etablere samarbejder i et projekt som Netværksfamilietilbuddet viste det sig afgørende, at der er en tydelig politisk og ledelsesmæssig

opbakning, så medarbejderne ikke er i tvivl om retning og mål for samarbejdet. Samtidig må ledelsen udstikke en rollefordeling samt udvise forståelse for og anerkendelse af, at opgaven er udfordrende både i indhold og proces samt anderledes i forhold til den typiske opgave for den socialpsykiatriske medarbejder. Dette indebærer, at der eventuelt afsættes ressourcer til kompetenceudvikling af medarbejderne og løbende sparring. Det vil være en fordel, hvis opgaven med at udvikle samarbejder ikke udelukkende er placeret hos en enkelt medarbejder, da der er behov for vedvarende sparring og opbakning.

På medarbejderniveau peger undersøgelsen på, at en central faktor i forhold til at få etableret samarbejde har været, at medarbejderne har oplevet sig fagligt og personligt udfordrede. At etablere kontakt til de frivillige aktører er blevet oplevet som et markedsføringsarbejde, og denne opgavetype har ligget medarbejderne fjernt. Arbejdet med at lave netværkskort er generelt blevet opfattet som meningsfyldt og nyttigt, men intentionen med kortene er i ringe grad blevet omsat til praksis. Årsagen hertil er, at medarbejderne har oplevet det som lettere og mere bekvemt at tage kontakt til personlige netværk. Her har de følt sig på sikker grund samtidig med, at oplevelsen har været, at der her var større chance for positiv og hurtig respons.

Der er således klare årsager til, at medarbejderne har kontaktet personer, de i forvejen havde en relation til. Imidlertid er denne personbårne metode sårbar, ikke mindst i organisationer med hyppige medarbejderskift, sådan som det har været tilfældet i projektet. Desuden indebærer metoden risici for, at potentielle ressourcer i lokalsamfundet ikke udnyttes. Samlet tyder undersøgelsen på, at den mest givende søgning efter samarbejdsrelationer, er at kombinere en personlig og en systematisk tilgang.

Et andet forhold med betydning for arbejdet med at etablere partnerskaber i civilsamfundet er usikkerheden i forhold til de langsigtede planer for samarbejdet samt målene med at etablere samarbejder med aktører i civilsamfundet. Således har der på medarbejderniveau været et udækket behov for klar retning på og utvetydige mål med samarbejdet, som kunne kommunikeres

til potentielle samarbejdspartnere, samt klarhed over formål med og konkret indhold i samarbejdet. Mangel på retning, mål og konditioner ser ud til at have afstedkommet mindre lyst til og mindre engagement i ovennævnte markedsføringsopgave.

Ud over de interne udfordringer på ledelses- og medarbejderniveau, må kommunerne forholde sig til, at virksomheder og frivillige foreninger har vist sig ikke altid og ikke ubetinget at være parate til at engagere sig i samarbejdet omkring projekter som Netværksfamilietilbuddet. Det har vist sig nødvendigt, at de kommunale medarbejdere er opmærksomme på og agerer i forhold til de værdier, interesser og relationer, som driver frivillighed. Således tegner sig det billede, at kommunernes samarbejde med aktører i civilsamfundet fordrer vedvarende opmærksomhed, vedligeholdelse og pleje.

Nedenstående skema oplister forhold, der på baggrund af ovenstående tegner til at kunne fremme samarbejdsprojekter mellem kommuner og aktører i civilsamfundet.

Forhold, der kan fremme samarbejde mellem kommuner og aktører i civilsamfundet

Forhold relateret til ledelsesniveau	Forhold relateret til medarbejderniveau
<ul style="list-style-type: none">▪ At der udstikkes entydige mål▪ At der laves en klar rollefordeling▪ At der udvises forståelse for og anerkendelse af, at opgaven er udfordrende og anderledes▪ At der afsættes ressourcer til nødvendig kompetenceudvikling af medarbejderne▪ At det sikres, at opgaven ikke ligger hos en enkelt medarbejder, og at medarbejderne løbende modtager sparring	<ul style="list-style-type: none">▪ At der sikres systematik i arbejds-gangene▪ At kontakter i lokalsamfundet og på de sociale medier benyttes▪ At det sikres at personbårne initia-tiver forankres i organisationen▪ At der vedvarende er opmærksom-hed på, at etablerede samarbejds-partner kræver opmærksomhed og tid▪ At der udvises gåpåmod, hittepå-somhed og vedholdenhed i forhold til at få kontakt til civile aktører

Konklusion

I Netværksfamilietilbuddet har det på tværs af kommunerne været en væsentlig erfaring, at aktører i civilsamfundet ikke bare har stået parate til at indgå i samarbejde om tilbuddet, og at kommunerne samtidig har oplevet interne udfordringer, som yderligere har vanskeliggjort samarbejder udadtil. Erfaringerne fra projektet tyder på, at det at etablere og vedligeholde samarbejde kræver ledelsesmæssig styring og opbakning såvel som medarbejders iverigdom, systematik og vedholdenhed, samt at det er nødvendigt at investere tid og andre ressourcer i at opdyrke og pleje samarbejdsrelationer. Net-

værksfamilietilbuddet kan ses som et eksempel på samarbejder om socialpsykiatriske projekter mellem kommuner og aktører i civilsamfundet, og dermed er intentionen, at casebeskrivelsen og erfaringer fra projektet kan anvendes af andre, som vil etablere samarbejde mellem kommune og civilsamfund.



DEL 2

Respekt og fælles forståelse – det bæredygtige samarbejde

Af: Rambøll Management Consulting

Rambøll Management Consultings (herefter Rambøll) evaluering af de otte involverede projekter under 15M-puljen viser blandt andet, at den fælles opstart med en indledende dialog, hvor roller og fordeling af økonomiske ressourcer afklares, er et vigtigt element i etableringen af et bæredygtigt offentlig-privat-samarbejde (OPS) eller offentligt-privat-partnerskab (OPP)², der understøtter en forebyggende indsats over for mennesker med psykiske vanskeligheder. Herudover drives et bæredygtigt samarbejde især gennem klar kommunikation undervejs samt af en faglig forståelse parterne imellem.

Socialstyrelsen udmeldte i 2013 en pulje, der havde til hensigt at udvikle forebyggende indsatser til mennesker med psykiske vanskeligheder gennem

-
- 2 Opdraget til puljen er at indgå offentlig-private-samarbejder (OPS) og/eller offentlig-private-partnerskaber (OPP). Der henvises til Socialstyrelsens vejledning til ansøgning til puljen i definitionen af et partnerskab: *“Et partnerskab er en struktureret, gensidigt forpligtende og dialogbaseret samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter. Et partnerskab skal i denne sammenhæng som minimum bestå af en frivillig organisation/ privat aktør og en kommunal organisation og skal formaliseres vha. en kontrakt, hvoraf mål, aktiviteter, opgave- og ansvarsfordeling, principper og spilleregler for samarbejdet mellem parterne er beskrevet og defineret. Kontrakten skal forholde sig til både den støttede projektperiode og tiden efter”*. Puljen har derfor rummet projekter, der havde karakter af partnerskaber og projekter, der havde karakter af samarbejde og som dermed har bygget på mere uformelle relationer såsom netværksdannelse. De otte involverede projekter har udviklet vidt forskellige organiseringer, som har mere eller mindre karakter af at være partnerskaber, men vi har ikke præcise angivelser af, om projekterne har defineret sig selv som hhv. det ene eller andet. Vi anvender derfor “samarbejde” som den overordnede betegnelse på tværs af projekterne.

samarbejder mellem det offentlige, det private og civilsamfundet (15M-puljen). 12 projekter³ fik tilskud til at udvikle og afprøve indsatser gennem partnerskaber og samarbejder, og Rambøll har i perioden 2013-2016 evalueret puljen på vegne af Socialstyrelsen.

Evalueringen har bestået af a) en evaluering med fokus på indsatsernes påvirkning af borgernes hverdagsliv i forhold til recovery og netværk⁴, b) en evaluering med fokus på, hvordan parterne organisatorisk har indrettet sig for at skabe et godt samarbejds miljø, samt c) en økonomisk analyse af, hvad det koster at etablere og bevare et partnerskab.

I forbindelse med evalueringen er der foretaget 21 kvalitative interview med deltagerne i de otte projekter samt gennemført en løbende indsamling af data om de opgaver og ressourcer, som projekterne har anvendt under projektperioden⁵.

Denne artikel samler op på de erfaringer, som deltagerne i de involverede projekter har gjort sig, og peger på en række forslag og opmærksomhedspunkter i forhold etablering af et godt samarbejde eller partnerskab⁶.

-
- 3 I alt 12 projekter fik tilskud fra 15M-puljen. Ét af projekterne indgik ikke i effekt- og økonomimålingen (CFK), mens tre projekter udgik af puljen undervejs i projektperioden.
 - 4 Den del, der vedrører indsatsernes påvirkninger på borgernes hverdagsliv, behandles i Rambølls andet bidrag til antologien.
 - 5 Det viste sig undervejs ikke at være meningsfuldt at indsamle økonomiske oplysninger om timeforbrug i relation til de enkelte forløb for såkaldte "typer af borgere". Både fordi projekterne ikke fandt det muligt at angive det præcise timeantal brugt i den konkrete implementering af indsatsen i relation til en "type af borger", men også fordi det ikke var muligt at foretage meningsfulde analyser af sammenhængen mellem timeforbrug og typer af borgere, der modtog indsatserne. For en mere udførlig beskrivelse af det metodiske grundlag for evalueringen, se bilag til antologien.
 - 6 Der har ikke i projektperioden været defineret en præcis definition af, hvad et partnerskab og et samarbejde er. De fleste projekter har benævnt sig selv som samarbejder. Et enkelt projekt giver udtryk for, at det har været betydningsfuldt for dem at definere sig selv som et partnerskab, da det har givet en større grad af forpligtelse hos parterne. Se fodnote side 51 for definitionen af et partnerskab.

Tabel 1: Oversigt over de otte evaluerede projekter

Nr.	Aktører i partnerskabet/samarbejdet	Formål med projektet
1	Faaborg-Midtfyn Kommune, Bedre Psykiatri og SIND	Formålet var at ledsage borgere med psykiske lidelser til fritidsinteresser af enhver art af en frivillig følgeven for at opnå en højere grad af tilknytning til lokalsamfundet. Derudover at etablere netværksgrupper for borgerne, hvor de kunne få rådgivning og sparring i forhold til deres psykiske lidelser.
2	Aarhus Kommune, Frivilligcenter Aarhus, ANTV, Center for digital Pædagogik og SIND	Formålet var at ledsage borgere med psykiske lidelser til fritidsinteresser af en frivillig følgeven. Med støtte fra en fritidskoordinator i den kommunale bostøtte, Frivilligcenter Aarhus og en digital platform var hensigten at give borgeren personlig afklaring, overblik over muligheder og kontakt med en følgeven.
3	Psykiatrifonden og Socialpsykiatrien i Vejle Kommune	<p>Formålet var at afprøve peer-to-peer-metode og øge muligheden for inklusion af unge med en psykisk lidelse gennem en mentor med brugererfaring. Metoden indebærer, at en bruger, der har haft en psykisk lidelse eller stadig har en psykisk lidelse, men har lært at mestre denne, støtter en bruger, der aktuelt har en psykisk lidelse.</p> <p>Konkret bestod aktiviteterne for brugerne af et recoveryforløb, hvor peer og bruger lavede aktiviteter sammen, og hvor en uddannet peer underviste en bruger i emner om sygdom og mestring. Aktiviteterne kunne være fritids-, idræts-, hverdags- eller uddannelsesaktiviteter efter brugerens valg. Aktiviteterne skulle foregå i en kontekst blandt borgere uden psykiske lidelser.</p>

Nr.	Aktører i partner- skabet/samarbejdet	Formål med projektet
4	SIND Hillerød/Allerød, Hillerød Kommunes Center for Udvikling og Støtte (CUS), Foreningen Den Boligsociale Fond og Konsulentkompagniet Aps	Formålet var at udvikle en onlineplatform, hvor psykisk sårbare unge kan få online coaching og læse blogindlæg fra andre unge, der har oplevet noget lignende. Projektet ønskede at give unge, som er i gang med en recoveryproces, viden og mulighed for at benytte de ressourcer og erfaringer, de har erfaret i forbindelse med deres sygdom, til vækst og gavn for dem selv og for andre unge, som kæmper med psykisk sårbarhed, gennem coaching og netværksskabelse.
5	Esbjerg Kommune og Marselisborg – samt med UC Syddanmark, Netop – Landsforeningen til styrkelse af sindslidendes netværk og Kirkens Korshær	<p>Formålet var tredelt: 1) styrkelse af ressourcestærke studerende til at opspore psykisk sårbare medstuderende*, 2) netværksfamilier overfor borgere, der modtager § 108-tilbud og 3) understøttelse af borgere, der modtager § 103-tilbud, som frivillige.</p> <p>*) Det ene af de tre projekter (1) har ikke været en del af evalueringen fra start, mens det andet (2) udgik af evalueringen undervejs.</p>

Nr.	Aktører i partnerskabet/samarbejdet	Formål med projektet
6	LivaRehab og Københavns Kommune	Formålet var at støtte og inkludere udsatte kvinder med prostitutionsskader i lokalsamfundet gennem rehabiliterende aktiviteter, foretaget af blandt andet frivillige. Gennem virksomhedsrettede aktiviteter, værksteds- og kreativt arbejde, uddannelsesvejledning, behandling og tilknytning til det lokale samfund via diverse foreninger, blev der arbejdet på, at kvinderne igen kunne opleve sig selv som en vigtig del af det øvrige samfund - opleve at blive værdsat og anerkendt som samfundsborgere med ressourcer. I samarbejde med LivaRehabs frivillige kræfter blev der etableret kursusaktiviteter og netværkscaféer, som skulle støtte kvinderne til at genfinde deres stærke og skjulte ressourcer.
7	SIND-Gladsaxe og Gladsaxe Kommunes Psykosociale Område	Formålet var at støtte borgere med psykiske vanskeligheder til at deltage i livssammenhænge gennem frivillige recovery-mentorer med brugererfaring, samt understøtte etableringen af et netværk og aktivere det lokale civilsamfund. Projektet tilbød besøgsvenordning, recoveryorienterede aktiviteter, ledsagelse, samvær og introduktion til lokalsamfundets vifte af aktiviteter for at understøtte et aktivt medborgerskab.

Nr.	Aktører i partnerskabet/samarbejdet	Formål med projektet
8	Fredericia Kommune, Frivilligcentret, Kulturcaféen, Røde Kors, Gnisten, Social – og Sundhedsskolen, Voksenservice, Frivillig-uddannelsen, Futurelines, Mentoruddannelse Socialpsykiatrien og SIND Fredericia	Formålet var at matche borgere med psykiske vanskeligheder med frivillige med brugererfaring, som understøttede, at borgerne i højere grad deltog i det omkringliggende civilsamfund. Projektet tog afsæt i en såkaldt "håndholdt" indsats ved at præsentere borgere med psykiske lidelser for lokalområdets muligheder (de frivillige organisationers tilbud, uddannelsessteder, fritidstilbud og praktik- og jobmuligheder).

Som nedenstående figur illustrerer, er artiklen bygget op om erfaringer inden for de fire faser, som de otte involverede projekter har været igennem:

Figur 1



Fase 1) *incitament*er handler om de forventninger, der driver offentlige og private aktører samt civilsamfundet til at etablere et samarbejde, 2) *etablering* handler om samarbejdets opstart og organisering i den indledende fase, 3) *drift* er centreret om de erfaringer, projekterne har gjort sig i takt med, at indsatsen blev udført overfor målgruppen, mens 4) *forankring* drejer sig om implementeringen af projektets indsatser i den eksisterende praksis og at fastholde samarbejdet omkring indsatserne.

1. Incitamentener – forestilling om merværdi for borgere og egen organisation

De private og offentlige aktører fra de otte projekter, som er interviewet i forbindelse med evalueringen, fremhæver især to centrale incitamentener for at have ansøgt om midler til at etablere de lokale samarbejder. Det ene er, at borgerne får hjælp til at blive inkluderet i lokalsamfundet, og det andet er, at samarbejdet kan skabe *merværdi for egen organisation*. Begge udfoldes i de to følgende afsnit.

Borgerne får hjælp til inklusion i lokalsamfundet

Et af de vigtigste incitamentener for projekterne for at indgå i samarbejdet var en tro på, at et sådan samarbejde kunne bidrage til, at flere grupper af borgere får hjælp til at blive inkluderet i samfundet i højere grad end før.

Både de offentlige, private og frivillige aktører giver udtryk for, at samarbejdet handler om at tilbyde mennesker med psykiske vanskeligheder den støtte, som de ellers ikke ville få til at indgå i fællesskabet. Som et af de otte projekter skrev i deres projektafsøgning, var formålet med projektet, at:

“... gøre et stort skridt lidt mindre – og motivere og støtte borgeren i en positiv bevægelse ud i nye relationer og sociale fællesskaber”.

Både de offentlige og private aktører oplever, at netop inddragelsen af civilsamfundet kan bidrage til at motivere og støtte borgeren. Ved at inddrage civilsamfundet ønsker aktørerne i de forskellige samarbejder at give borgerne andre arenaer end det kommunale system at agere inden for. Som en af de offentlige aktører fortæller:

“Ved at inddrage frivillige i arbejdet med målgruppen får vi mulighed for at tilbyde flere løsninger for borgerne, som vi ellers ikke ville kunne.

Det er derfor en god løsning for både os men vigtigst – også for borgerne”.

Flere af de offentlige aktører på tværs af projekterne deler denne opfattelse, og de ser derfor samarbejdet som en mulighed for at kunne imødekomme borgernes behov i højere grad end tidligere.

Samarbejdet skaber merværdi for samarbejdsparternes egne organisationer

Et andet incitament, der også hænger sammen med ønsket om at understøtte en positiv udvikling hos borgerne, er ifølge flere af både de private og offentlige aktører, en oplevelse af, at samarbejdet kan give en merværdi for aktørernes egne organisationer.

Flere af især de private organisationer forklarer deres engagement i samarbejdet med en mulighed for at udvikle deres egen faglighed, organisering og arbejdsgang. Hovedparten af de involverede projekter peger på, at netop muligheder ved samspejlet mellem det offentlige og private, var en af de faktorer, der drev dem til at indgå i samarbejdet. Både de offentlige og private aktører havde en klar forventning om, at samspejlet ville kunne skabe en merværdi for dem hver især. Enkelte af de offentlige aktører peger på, at en drivkraft ved samarbejdet var forventningen om, at deres egen faglighed blev udviklet i samarbejde med private aktører og civilsamfundet, der typisk taler ud fra et andet fagligt perspektiv. En aktør fortæller:

”Det traditionelle myndigheds- og udfører-perspektiv skulle udfordres af samarbejdet, og den idé kunne jeg rigtig godt lide”.

Omvendt understreger enkelte af de frivillige aktører, at de gik ind i samarbejdet med en idé om at få tilført en højere grad af legitimitet og troværdighed over for borgerne, fordi den kommunale del skulle med indover indsatsen. Som en af de private aktører fortæller:

"I kommunen har man jo et stort kendskab til målgruppen, og kan sikre, at vi giver en etisk forsvarlig ydelse til den enkelte. Og helt lavpraktisk kan de jo også sørge for, at vi får kunder i butikken".

Generelt viser evalueringen, at de offentlige og private aktører oplevede samarbejdet som en mulighed for at få forskellige former for værdi ud af det. Hvor de offentlige aktører gives en mulighed for at supplere tilbuddene til borgeren med en relevant støtte i andet regi end det kommunale, oplever de private aktører (og de frivillige) blandt andet at få en højere grad af legitimitet i det arbejde, som de yder, fordi det understøttes af et samarbejde med det offentlige.

En af de private aktører fortæller desuden, at det var af stor værdi for dem at indgå i projektet, da de fik udbygget deres faglige netværk og kom i kontakt med både offentlige og private aktører, der kunne udgøre en potentiel samarbejdspart. En drivkraft var således også, at samarbejdet kunne blive platform for flere fremtidige samarbejdskonstellationer til gavn for andre borgere.

Afsluttende kan det fremhæves på baggrund af de kvalitative interview, at de incitamenter for at indgå i et samarbejde især var aktørernes forventning om, at samarbejdet i sig selv kunne afføde en række gevinster for egen organisation – udover den værdi, som indsatsen kunne skabe for borgerne.

2. Etablering af det gode samarbejde – fælles formål og klare roller

Evalueringen viser, at tre af de mest væsentlige fokuspunkter at have for øje i forbindelse med etableringen af et samarbejde på tværs af det offentlige, private og civilsamfundet er henholdsvis afstemning af forventninger til samarbejdet, samt fordeling af roller og ansvar i samarbejdet. Dette uddybes nærmere i de følgende afsnit.

Åbenhed om forventninger kan understøtte et fælles formål

Som tidligere beskrevet, viser evalueringen, at de forskellige aktører indgår samarbejde med hinanden på baggrund af incitamenter om, at de kan se en værdi for både egen organisation og for målgruppen.

Flere, både kommunale og frivillige aktører i 15M-puljen, understreger, at det kan være en positiv drivkraft i etableringen af samarbejdet, at alle aktører er åbne omkring deres *forventninger til samarbejdet* og den værdi, de håber, at samarbejdet kan skabe. I etableringen af samarbejdet viser det sig derfor væsentligt at have en indledende dialog, hvor forventninger og forhåbninger italesættes, da dette øger samarbejdsparternes forståelse for hinandens udgangspunkter. På baggrund af de kvalitative interview med både offentlige og private aktører, tyder det på, at det ikke nødvendigvis handler om at etablere fælles forventninger til projektet på tværs af aktørgrupperne, men i højere grad handler om at *kende til* hinandens forventninger og forskelle heri. En drivkraft er således en åbenhed og respekt for forskelligheden i forventningerne frem for en gennemgående enighed om, hvad forventningerne bør være. Netop for at bevare kendskabet til hinandens forventninger undervejs i projektet er det vigtigt, at disse genbesøges løbende, når samarbejdet er i drift.

Flere af projekterne fremhæver også, at det har været en positiv drivkraft, at flere af parterne har formuleret projektets formål i fællesskab, for på den måde at nå til enighed om, hvad de ønsker, at samarbejdet skal resultere i for målgruppen. Ved at formulere projektets formål i fællesskab, opnår samarbejdsparterne en fælles retning for samarbejdet, som i høj grad handler om, hvad det er, de ønsker, at samarbejdet skal gøre for borgerne. Man kan derfor sige, at samarbejdsparterne godt kan have forskellige forventninger til det udbytte, deres respektive organisationer får af samarbejdet, men at det er en drivkraft, at de er enige om, hvad de ønsker udbyttet skal være for målgruppen – for borgerne.

Generelt har projekterne erfaret, at hvis forventningerne til samarbejdet ikke er italesat indledningsvist, eller hvis nogle af de involverede aktører ikke er tydelige i deres ønsker og krav for samarbejdet, kan der skabes en mistillid, som ikke er befordrende for samarbejdet.

Både den frivillige og kommunale aktør fra et af projekterne fremhæver, at det kan være en fordel allerede i den indledende forventningsafstemning også at være åben om eventuelle *barrierer i egen organisation*, som samarbejdet kan være med til at afhjælpe eller undgå at udfordre yderligere. I et af projekterne understreger både den offentlige og private aktør, at deres udfordringer har været forbundet med manglende opbakning og organisatoriske omstillinger i egen organisation. Hertil er det tydeligt, at de projekter, der har oplevet en høj grad af intern *ledelsesopbakning*, har haft nemmere ved at etablere et samarbejde end de organisationer, hvor ledelsen har udvist en mindre grad af opbakning. Ledelsesopbakningen har vist sig typisk at være højere i de kommuner, hvor der allerede findes en frivilligstrategi, hvorfor involvering af frivillige i de tilfælde allerede har høj kommunalpolitisk prioritet. Dette fremhæves som en væsentlig drivkraft for at etablere og drifte et samarbejde.

Udover, at det er en positiv drivkraft for samarbejdet, at formålet med projektet er afstemt internt blandt samarbejdspartnerne, forklarer især de kommunale aktører, at det er væsentligt, at formålet med samarbejdet også er synligt for øvrige aktører i det kommunale regi. En repræsentant for de kommunale aktører fortæller:

”Det er vigtigt med transparens i samarbejdet, for at undgå at andre [aktører] omkring målgruppen ikke føler sig overflødige eller trådt over tærne”.

En drivkraft er således også at kommunikere formålet udadtil til øvrige relevante samarbejdspartnerne uden for samarbejdet.

Skriftlige samarbejdsaftaler har betydning for etablering af klare roller

Som en del af etableringen af samarbejdet, har alle de involverede projekter under 15M-puljen udarbejdet en samarbejdsaftale, der beskriver betingelserne for samarbejdet; herunder en beskrivelse af både de faglige, organisatoriske og økonomiske snitflader. Aktørerne fremhæver, at det er vigtigt at sikre en høj detaljeringsgrad i aftalen, hvor det fremgår, hvem der gør hvad og hvornår samt løbende at genbesøge den i takt med ændringer undervejs. På den måde sikres en åbenhed ved personaleudskiftninger eller udfordringer undervejs. Desuden fremgår det af projektledernes besvarelser, at det har været en drivkraft at formulere samarbejdsaftalerne allerede ved ansøgning om puljemidler, så dette ikke efterfølgende skal forhandles på plads og kan give anledning til uoverensstemmelser.

Evalueringen tegner et billede af, at det er afgørende for samarbejdet, at alle parter, allerede fra begyndelsen, er bevidste om deres rolle og ansvar i forbindelse med det fælles projekt. Denne indledende rolle- og ansvarsfordeling hænger også sammen med en afklaring af forventninger til samarbejdet (jf. forrige afsnit).

Projektledelse og fordeling af ressourcer er afgørende for rolle i samarbejdet

De involverede projekter i 15M-puljen har fordelt ressourcerne meget forskelligt mellem henholdsvis den offentlige og private aktør (som illustreret i boksen til højre), hvilket også afspejles i rolle- og ansvarsfordelingen.

Forankring af projektledelsen i de involverede projekter:

- Tre projekter har forankret projektledelsen hos den kommunale aktør
- Tre projekter har forankret projektledelsen hos den frivillige aktør
- To projekter har forankret projektledelsen hos begge aktører

Alle, både offentlige og private aktører understreger, at det har haft en meget afgørende betydning for ansvarsfordelingen, hvor de økonomiske ressourcer er blevet placeret. Er den offentlige aktør blevet tildelt den største del af det tildelte beløb, bliver projektledelsen også typisk varetaget af kommunen.

De projekter, som har projektledelsen forankret i kommunen oplever, at det afføder en større legitimitet at have et større "maskineri" bag sig. Desuden oplever projekter med en kommunalt forankret projektleder en højere grad af videndeling om projektets formål internt i kommunen, end de projekter, hvor projektlederen ikke har været en del af det kommunale system. I de projekter, hvor projektlederen har haft sin daglige gang i kommunen, har vedkommende også kunnet oplyse og "påminde" medarbejderne om mulighederne i forbindelse med de indsatser, som projektet har arbejdet med. Det har medvirket til bredere forankring og større opbakning til projektet i kommunen samt flere henvisninger af borgere til projektet.

Omvendt oplever de projekter, der har forankret projektledelsen hos en privat aktør, at det har givet et større "manøvrerum", end hvad der umiddelbart ville have været muligt hos en kommunal aktør. Med projektledelsen hos den private aktør bliver det, ifølge en af projektlederne, i højere grad muligt:

"... at rykke på projektet. Vi har ikke samme begrænsninger ved at være del af et større system, så vi kan nemmere iværksætte aktiviteter og involvere frivillige og øvrige samarbejdspartnere, når det passer os".

Omvendt beskriver en af de private projektledere det som en stor barriere, at den offentlige samarbejdspartner ikke har haft timer i projektet, da det har medvirket til en såkaldt *“handlingslammet samarbejdspartner”*.

I et af projekterne fremhæver både frivillige og repræsentanter fra det offentlige, at det har været en fordel for dem at placere hovedparten af timerne i projektet hos to personer, frem for at fordele timerne på tværs af flere personer i projektet. Dette har medvirket til, at begge projektledere har prioriteret projektet og fulgt det tæt undervejs – frem for en række involverede medarbejdere, der kun har sporadisk kendskab til indsatsen. Uanset hvor projektledelsen er forankret, tegner evalueringen et billede af, at det har været en stor fordel for samarbejdet at have en lokal tovholder, der har taget ansvar for samarbejdet, og sikret en opmærksomhed på etableringen heraf fra starten.

3. Driften af det gode samarbejde – ligeværdig relation og fælles ejerskab

Artiklen har indtil nu omhandlet, hvad der typisk driver aktører til at indgå i et samarbejde samt, hvilke fokuspunkter det kan være en fordel at have for øje i etableringen af samarbejdet. Men hvilke opgaver består driften af samarbejdet af? Og hvordan bevares det gode samarbejde undervejs? Det er omdrejningspunktet for næste del af artiklen.

For at bevare samarbejdet og nå den ønskede målgruppe, giver hovedparten af projekterne udtryk for, at det er vigtigt med en god relation mellem samarbejdspartnerne og et vedvarende fokus på formålet med samarbejdet. På tværs af interviewene er det muligt at udlede tre overordnede drivkræfter, der understøtter driften af et godt samarbejde. Det handler om tid til samarbejdet, en ligeværdig relation samt et fælles ejerskab overfor projektet.

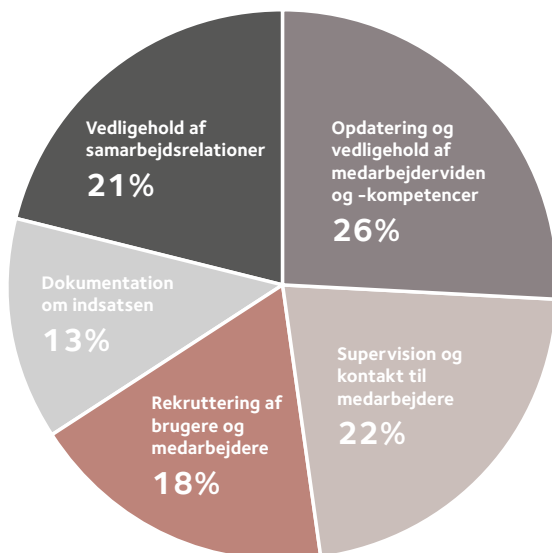
Tid til at prioritere samarbejdet understøtter en ligeværdig relation

Da projekterne har foretaget fordelingen af timer og ansvar, har de også vurderet, hvem der har ansvaret for eksempelvis at rekruttere til projektet. I nogle projekter har det givet anledning til en række barrierer, hvis ansvaret ikke har hængt sammen med tildeling af økonomiske ressourcer – og deraf timer til at rekruttere borgerne. I et af projekterne oplever man blandt andet ikke at have haft nok borgere i projektet, fordi den kommunale aktør ikke har levet op til sit ansvar om at rekruttere og visitere borgerne. Alle parter i samarbejdet skal således have tiden – og ressourcerne – til at leve op til det ansvar, de har fået tildelt i forbindelse med samarbejdet.

Det indsamlede datamateriale giver indblik i fordelingen af timer på forskellige typer af opgaver forbundet med de otte projekter⁷. I figur 2 ses fordelingen af anvendte timer på de fem forskellige opgaver, som projekterne er blevet spurgt ind til i forbindelse med evalueringen. Figuren viser en relativ jævn fordeling af timeforbrug på opgaverne, hvor projekterne har anvendt flest timer på opdatering og vedligehold af projektmedarbejdernes viden og kompetencer i relation til indsatsen.

7 Figur 2 viser fordelingen af timer på tværs af projekterne, der i alt har brugt 38.357 timer og i gennemsnit har brugt 4.795 timer pr. projekt under projektperioden.

Figur 2: Procentvis fordeling af timer i forhold til opgaver under projektperioden på tværs af de otte projekter



Dette afspejler de kvalitative data, der blandt andet viser, at det kræver løbende opkvalificering af især de frivillige med brugerbaggrund, for at de kan indgå som mentorer i indsatsen over for mennesker med psykiske vanskeligheder. Også løbende supervision og kontakt til projektmedarbejdere samt vedligeholdelse af samarbejdsrelationer og partnerskaber i projektet er opgaver, som fylder meget rent timemæssigt. Arbejdet med indsamling og behandling af dokumentation om indsatsen⁸ er den opgave, som medarbejderne, lederne og de frivillige har anvendt mindst tid på.

8 Projekterne er blevet bedt om ikke at indberegne timeforbrug i forbindelse med dokumentationen til Rambølls evaluering.

En ligeværdig relation som resultat af gensidig faglig forståelse

Størstedelen af de interviewede frivillige og kommunale aktører betoner vigtigheden af at have et ligeværdigt samarbejde. For de fleste frivillige aktører udtrykkes et stort behov for at blive anerkendt som *"en reel samarbejdspartner"* til kommunen i forbindelse med 15M-puljen. Ligeledes peger en stor del af de kommunale aktører på, at ligeværdigheden skabes ved, at man som kommune tænker den frivillige aktør med i drøftelser i kommunalt regi og lader dem bidrage med viden set fra deres perspektiv. Den bredere inddragelse af begge parter skaber en fælles forståelse for hinanden og den faglighed, som aktørerne hver især byder ind med.

En barriere, som enkelte af de kommunale aktører fremhæver, er, at de til tider kan opleve en manglende forståelse for at arbejde i en kommunalpolitisk styret organisation fra den frivillige aktørs side. Det handler om forståelsen for, at projektet er *"en lille del af en større maskine"*, og at projektets målgruppe derfor også kun er *"en lille gruppe af mange borgere"*. I de projekter, hvor formålet og incitamenterne er blevet tydeliggjort allerede fra etableringsfasen, oplever aktørerne dog netop en større forståelse for de organisatoriske kontekster, som hver aktør agerer i.

Hovedparten af de frivillige aktører oplever en forholdsvis stor tiltro fra den kommunale aktør i forhold til deres viden og erfaring, hvilket de omtaler som afgørende for et ligeværdigt og respektfuldt samarbejde. Derudover oplever flere af de private og frivillige aktører, at de i mødet med det offentlige også selv bliver mere bevidste om, hvad der kendetegner deres viden, erfaring og tilgang til borgeren i forhold til den offentlige aktør. En væsentlig drivkraft i et samarbejde på tværs af det offentlige og civilsamfundet er blandt andet at have en åbenhed om forventninger til civilsamfundet og de krav, man kan stille til de frivillige.

Klar kommunikation er vejen til fælles ejerskab

En af de faktorer, der har vist sig at øge samarbejdsparternes ejerskab og engagement, er en løbende dialog mellem parterne. I flere af projekterne har man god erfaring med at etablere en fast struktur for den løbende dialog. Det har blandt andet sikret, at alle parter har været inddraget i de beslutninger, som er blevet taget undervejs i projektet, og alternativt, at beslutninger der er blevet truffet undervejs, er blevet delt med alle aktører i samarbejdet. Flere af projekterne understreger dog, at det ikke nødvendigvis handler om at have en hyppig kommunikation, men rettere at have en klar aftale om, hvor ofte og hvad der bør kommunikeres.

Som figur 2 viser, bruger projekterne gennemsnitligt 21 pct. af deres timeforbrug på at vedligeholde samarbejdsrelationer, hvilket gennemsnitligt udgør cirka 170 timer pr. projekt pr. halve år. Hovedparten af både de kommunale og private aktører fremhæver, at det er en vigtig drivkraft for samarbejdet, at vedligeholdelsen af samarbejdsrelationerne også sker via løbende fysiske møder, og at man har en systematisk kommunikationsform, der sikrer, at alle parter informeres om beslutninger, udfordringer og resultater undervejs i projektet. Dette gælder også de eventuelle øvrige (typisk private) samarbejdsaktører, der ikke er en del af den daglige indsats, og som derfor risikerer at komme så langt fra projektet, at det bliver vanskeligt for dem at bidrage med det, der var tiltænkt i forbindelse med etableringsfasen. I et af projekterne har man valgt at anvende et online dynamisk projektstyringsredskab, hvor alle mødereferater lægges op, og som alle parter har adgang til. Ifølge samtlige aktører i dette projekt har redskabet medvirket til, at alle har følt sig tilstrækkeligt inddraget og orienteret i takt med indsatsens forløb. En af de private aktører fortæller:

"... [redskabet] har givet en stor værdi især i starten, fordi man hele tiden kunne læse op på de aftaler vi lavede osv. Vi har dog ikke brugt det så meget på det sidste, da vi nu kender hinanden og indsatsen så godt, at vi bare ringer hinanden op og taler om indsatsen, når vi ikke mødes om det".

4. Forankring af samarbejdet – klarhed om ansvar og de gode fortællinger

Evalueringen viser, at det er meget forskelligt, hvordan projekterne hver især har tilgået en forankring af projektet og samarbejdet efterfølgende. Kun et fåtal af projekterne har haft fokus på forankring fra projektperiodens begyndelse, og enkelte af projekterne har fået indsatsen og samarbejdet forankret, eller er ved at få det forankret. For hovedparten af projekterne, er forankring først kommet i fokus i løbet af det sidste halve år af projektperioden, hvilket har udfordret mulighederne for forankring.

Projekterne har gjort sig en række erfaringer i forbindelse med at afsøge muligheder for forankring, og især to opmærksomhedspunkter gør sig gældende på tværs af projekterne, nemlig ejerskab for projektet og de gode fortællinger om projektet. Disse punkter uddybes i denne sidste del af artiklen.

Fælles ejerskab og klar ansvarsfordeling kan understøtte forankring

Et opmærksomhedspunkt er tæt forbundet med samarbejdsrelationerne og samarbejdets organisering. I interviewene med de offentlige og private aktører fremstår uklarheder i forhold til varetagelsen af projektledelsen og de dertil knyttede økonomiske midler som en af de største barrierer for en efterfølgende forankring. Enkelte af både de offentlige og private samarbejdspartnere fortæller, at de ikke har foretaget en tilstrækkelig ansvars- og rollefordeling indledningsvist, hvorfor det har været vanskeligt at afgøre, hvem der havde ansvaret for at drive en eventuel forankring.

For en stor del af de otte projekter er det den offentlige part, der kan sikre en økonomisk forankring af projektet, hvorfor projekterne vurderer, at det er af stor betydning, at den offentlige aktør har en veldefineret rolle i samarbejdet. Som en af de private aktører siger, er det vigtigt, at kommunen:

"... får en pose penge også, så de kan forsvare at prioritere indsatsen iblandt alle de andre indsatser, de sidder med".

Enkelte private aktører beskriver dog, at de til tider oplever, at kommunen ikke tager ejerskab i helt samme grad, som var hensigten under etablering af samarbejdet. Det har for nogle af projekterne resulteret i, at der ikke er blevet rekrutteret nok borgere til at etablere en solid indsats og opnå de ønskede resultater.

Der tegner sig således et billede af, at en potentiel forankring af projektet er tæt knyttet til drivkræfterne i både etableringsfasen, og når projektet er i drift. Har projekterne ikke sikret en klar projektplacering, fælles ejerskab og klar rolle- og ansvarsfordeling, er der ingen klarhed om, hvem der har ansvaret for at sikre den efterfølgende forankring.

Enkelte af projektlederne fra de private organisationer oplever det som en drivkraft for forankring af projektet, hvis de kan fastholde frivillige i projektet over længere tid. Som en projektleder, tilknyttet et frivilligcenter (for frivillige uden brugerbaggrund), fortæller, er det afgørende, at man sørger for at rekruttere frivillige, der er villige til at indgå i projektet på den længere bane, da de kan få del i ansvaret for forankringen. Projektlederen fortæller:

"Ved at klæde de frivillige godt på til rollen og opgaverne er det nemmere at fastholde dem over tid og evt. også at udvide deres opgaver, så en erfaren frivillig kan klædes på til at varetage opkvalificering af andre frivillige eller stå for at matche frivillige og brugere".

Andre projektledere er dog uenige, og understreger, at der er grænser for, hvilke opgaver de frivillige kan varetage, og at en indsats først og fremmest bør forankres omkring lønnede medarbejdere, hvis den *"skal have gang på jord"*, som en af projektlederne siger.

Alle otte projekter er dog enige om, at forankring af indsatsen ikke kan lade sig gøre uden tilførsel af midler udefra, og denne tilførsel er dybt afhængig af, hvordan resultaterne fra indsatsen bliver kommunikeret til relevant ledelse og eventuelle fonde, der kan bidrage med yderligere midler. Dette leder til et *andet opmærksomhedspunkt*, som handler om at levere de gode fortællinger om projektet.

De gode fortællinger om projektet undervejs kan understøtte forankring

Flere af aktørerne oplever, at den væsentligste barriere i forhold til at finde økonomiske midler til at sikre forankring, er ikke at kunne fremvise konkrete og synlige resultater hos målgruppen for den relevante (typisk offentlige) ledelse⁹.

Som nævnt indledningsvist er det et fåtal af projekterne, der fra begyndelsen har arbejdet med forankring af projektet efterfølgende. I et af de otte projekter, der har sikret en fremtidig forankring, har både den offentlige og private projektleder deltaget på adskillige kommunale ledermøder undervejs i projektperioden for at gøre opmærksom på projektet og fremvise erfaringer og resultater løbende. Som en af aktørerne fortalte:

”Fordi vi konstant har gjort ledelsen opmærksomme på os, og det vi gør, så har de jo husket os, da de skulle i gang med de økonomiske forhandlinger for fremtiden”.




Det er således en drivkraft, hvis man har formålet at gøre sig synlig og formidle sine positive resultater overfor relevante samarbejdsparter undervejs i hele projektperioden, og ikke kun i forbindelse med projektmidlernes ophør.


9 Det har generelt været vanskeligt for projekterne at dokumentere resultater for borgerne, hvorfor det også har været udfordrende for dem at være i stand til at synliggøre deres resultater. Se Rambølls andet bidrag til antologien for nærmere uddybning af dette.

Opsamling på artiklen

I nedenstående tabel fremgår evalueringens hovedpointer i forhold til de tematikker, drivkræfter og fokuspunkter, der gør sig gældende inden for de forskellige faser af et bæredygtigt samarbejde mellem offentlige aktører, private aktører og civilsamfundet.

Tabel 2

Tematikker	Drivkræfter	Fokuspunkter
 INCITAMENTER	<ul style="list-style-type: none">▪ At tilbyde borgere en højere grad af hjælp og støtte▪ Merværdi for egen organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Finde den rette samarbejdspartner, som har ønske om at levere indsatser for en fælles målgruppe, og som dermed også (formodentligt) kan skabe merværdi for egen organisation
 ETABLERING	<ul style="list-style-type: none">▪ Et fælles formål▪ Klare roller	<ul style="list-style-type: none">▪ En samarbejdsaftale og åben forventningsafstemning▪ Forankring af projektledelse og dertilhørende økonomiske ressourcer har betydning for fordeling af ansvar
 DRIFT	<ul style="list-style-type: none">▪ En ligeværdig relation▪ Et fælles ejerskab	<ul style="list-style-type: none">▪ Tid til at prioritere samarbejdet løbende▪ Respekt for og indsigt i samarbejdspartners faglighed, ressourcer og organisatoriske vilkår▪ Klar kommunikation gennem faste aftaler, ved fysiske møder og virtuelle redskaber

Tematikker	Drivkræfter	Fokuspunkter
 <p>FORANKRING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarhed om ansvar ▪ De gode fortællinger 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar for at sikre forankring allerede fra samarbejdets opstart - og løbende og fremadrettet ▪ Forankring af indsatsen kræver kontinuitet i medarbejderstaben, fx gennem lønnede medarbejdere eller fastholdelse af frivillige over længere tid ▪ Løbende formidling af indsatsens resultater på relevante lederniveauer

Bedre hverdagsliv – resultater fra 15M-puljen

Af: Rambøll Management Consulting

Evalueringen af 15M-puljen tegner samlet set et billede af, at de otte projekters indsatser for mennesker med psykiske vanskeligheder har haft en positiv indvirkning på deres hverdagsliv. To tredjedele af borgerne har oplevet en positiv udvikling gennem projektperioden i forhold til deres recovery-proces, mens lidt over halvdelen har oplevet en positiv udvikling i forhold til at mindske social isolation og ensomhed gennem netværksskabelse. Interview med borgerne vidner om overvejende positive fortællinger: Borgerne har oplevet at få en mere positiv selvforståelse, dels gennem det at være noget for andre, og dels gennem oplevelsen af at besidde nogle kompetencer. Endelig oplever de, at have fået et mere positivt indhold i hverdagslivet gennem aktiviteter og samvær med andre, der gør, at de i højere grad føler sig som en del af deres omgivelser.

Formålet med 15M-puljen

15M-puljen blev udmeldt af Socialstyrelsen i 2013, og puljen har haft til formål at skabe nye veje til inklusion og deltagelse i hverdagslivet for mennesker med psykiske vanskeligheder. De nye veje er skabt gennem samarbejde mellem offentlige og private aktører samt civilsamfundet. Igennem samarbejdet blev der udviklet og afprøvet en lang række indsatser til psykisk sårbare borgere, som eksempelvis mentorordninger (peer-to-peer) og følgevansordninger med henblik på at ledsage til fritidsaktiviteter som eksempelvis syning, faciliteret af frivillige og en online platform, blandt andet til coaching

og blogindlæg. 12 projekter¹⁰ fik tilskud til at udvikle og afprøve indsatser gennem partnerskaber og samarbejder. Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) har i perioden 2013–2016 evalueret puljen på vegne af Socialstyrelsen.

Puljen har fokuseret på det organisatoriske perspektiv i at danne offentlige-, private-samarbejder (OPS) mellem flere aktører, men også på de resultater samarbejdet kan skabe for borgere¹¹ med psykiske vanskeligheder. Artiklen¹² samler op på resultater og erfaringer med fokus på, hvilken virkning indsatserne har haft i forhold til inklusion og deltagelse i hverdagslivet for borgerne.

Evalueringen har bestået af a) en evaluering med fokus på indsatsernes påvirkning af borgernes hverdagsliv i forhold til recovery og netværk, b) en evaluering med fokus på, hvordan parterne organisatorisk har indrettet sig for at skabe et godt samarbejds miljø¹³, samt c) en økonomisk analyse af, hvad det koster at etablere og bevare et partnerskab i drift.

10 I alt 12 projekter fik tilskud fra 15M-puljen. Ét af projekterne indgik ikke i effekt- og økonomimålingen (CFK), mens tre projekter udgik af puljen undervejs i projektperioden.

11 Der er i målingerne foretaget en distinktion mellem "deltagere" og "frivillige med brugererfaring", efter ønske fra projekterne, idet der for nogle var tale om, at indsatserne var rettet mod både de borgere, der var frivillige med brugererfaring i projektet og de borgere, der var deltagende (fx gennem mentorordningerne). Dette er også beskrevet i selve artiklen. Samlet benævnes gruppen "borgere".

12 I Rambølls andet bidrag til antologien fokuseres på de organisatoriske greb i at udvikle og bevare et godt partnerskab mellem det offentlige, private aktører og civilsamfundet. Derudover ses en mere udførlig beskrivelse af det metodiske grundlag for evalueringen i bilaget til antologien.

13 Den del der vedrører, hvordan parterne organisatorisk har indrettet sig for at skabe et godt samarbejds miljø, behandles i Rambølls andet bidrag i antologien.

I tabellen nedenfor er de otte projekter kort præsenteret.

Tabel 1: Oversigt over de otte evaluerede projekter

Nr.	Aktører i partnerskabet/samarbejdet	Formål med projektet
1	Faaborg-Midtfyn Kommune, Bedre Psykiatri og SIND	Formålet var at ledsage borgere med psykiske lidelser til fritidsinteresser af enhver art af en frivillig følgeven for at opnå en højere grad af tilknytning til lokalsamfundet. Derudover at etablere netværksgrupper for borgerne, hvor de kan få rådgivning og sparring i forhold til deres psykiske lidelser.
2	Aarhus Kommune, Frivilligcenter Aarhus, ANTV, Center for digital Pædagogik og SIND	Formålet var at ledsage borgere med psykiske lidelser til fritidsinteresser af en frivillig følgeven. Med støtte fra en fritidskoordinator i den kommunale bostøtte, Frivilligcenter Aarhus og en digital platform var hensigten at give borgeren personlig afklaring, overblik over muligheder og kontakt med en følgeven.

Nr.	Aktører i partnerskab/samarbejdet	Formål med projektet
3	Psykiatrifonden og Socialpsykiatrien i Vejle Kommune	<p>Formålet var at afprøve peer-to-peer-metode og øge muligheden for inklusion af unge med en psykisk lidelse gennem en mentor med brugererfaring. Metoden indebærer, at en bruger, der har haft en sindslidelse eller stadig har en sindslidelse, men har lært at mestre denne, støtter en bruger, der aktuelt har en sindslidelse.</p> <p>Konkret bestod aktiviteterne for brugerne af et recoveryforløb, hvor peer og bruger lavede aktiviteter sammen, og hvor en uddannet peer underviser en bruger i emner om sygdom og mestring. Aktiviteterne kunne være fritids-, idræts-, hverdags- eller uddannelsesaktiviteter efter brugerens valg. Aktiviteterne skulle foregå i en kontekst blandt borgere uden psykiske lidelser.</p>
4	SIND Hillerød/Allerød, Hillerød Kommunes Center for Udvikling og Støtte (CUS), Foreningen Den Boligsociale Fond og Konsulentkompagniet Aps	<p>Formålet var at udvikle en onlineplatform, hvor psykisk sårbare unge kan få online coaching og læse blogindlæg fra andre unge, der har oplevet noget lignende. Projektet ønskede at give unge, som er i gang med en recoveryproces, viden og mulighed for at benytte de ressourcer og erfaringer, de har erfaret ifm. deres sygdom, til vækst og gavn for dem selv og for andre unge, som kæmper med psykisk sårbarhed, gennem coaching og netværksskabelse.</p>

Nr.	Aktører i partnerskabets/samarbejdet	Formål med projektet
5	Esbjerg Kommune og Marselisborg – samt med UC Syddanmark, Net-op – Landsforeningen til styrkelse af sindslidendes netværk og Kirkens Korshær	<p>Formålet var tredelt*: 1) styrkelse af ressourcestærke studerende til at opspore psykisk sårbare medstuderende, 2) netværksfamilier over for borgere, der modtager § 108-tilbud og 3) understøttelse af borgere, der modtager § 103-tilbud, som frivillige.</p> <p>Et af projekterne havde fokus på, hvordan det at blive frivillig også kan skabe recovery, mestring og øget deltagelse i samfundet. Målet var at skabe engagement, uddannelse og "flow" for borgere på førtidspension, som modtager § 103 tilbud (beskyttet beskæftigelse), så de opnår kompetencer til at kunne bidrage som frivillige i civilsamfundet. Kirkens Korshær agerede frivillig platform for de personer, der deltog i projektet.</p> <p>*) Det ene af de tre projekter (1) har ikke været en del af evalueringen fra start, mens det andet (2) udgik af evalueringen undervejs.</p>

Nr.	Aktører i partnerskab/samarbejdet	Formål med projektet
6	LivaRehab og Københavns Kommune	Formålet var at støtte og inkludere udsatte kvinder med prostitutionsskader i lokalsamfundet gennem rehabiliterende aktiviteter, foretaget af blandt andet frivillige. Gennem virksomhedsrettede aktiviteter, værksteds- og kreativt arbejde, uddannelsesvejledning, behandling og tilknytning til det lokale samfund via diverse foreninger, blev der arbejdet på, at kvinderne igen kunne opleve sig selv som en vigtig del af det øvrige samfund – opleve at blive værdsat og anerkendt som samfundsborgere med ressourcer. I samarbejde med LivaRehabs frivillige kræfter blev der etableret kursusaktiviteter og netværkscaféer, som skulle støtte kvinderne til at genfinde deres stærke og skjulte ressourcer.
7	SIND-Gladsaxe og Gladsaxe Kommunes Psykosociale Område	Formålet var at støtte borgere med psykiske vanskeligheder til at deltage i livssammenhænge gennem frivillige recovery-mentorer med brugererfaring, samt understøtte etableringen af et netværk og aktivere det lokale civilsamfund. Projektet tilbød besøgsvenordning, recoveryorienterede aktiviteter, ledsagelse, samvær og introduktion til lokalsamfundets vifte af aktiviteter for at understøtte et aktivt medborgerskab.

Nr.	Aktører i partnerskabets/samarbejdet	Formål med projektet
8	Fredericia Kommune, Frivilligcentret, Kulturcaféen, Røde Kors, Gnisten, Social – og Sundhedsskolen, Voksenservice, Frivillig-uddannelsen, Futurelines, Mentoruddannelse Socialpsykiatrien og SIND Fredericia	Formålet var at matche borgere med psykiske vanskeligheder med frivillige med brugererfaring, som understøttede, at borgerne i højere grad deltog i det omkringliggende civilsamfund. Projektet tog afsæt i en såkaldt "håndholdt" indsats ved at præsentere borgere med psykiske lidelser for lokalområdets muligheder (de frivillige organisationers tilbud, uddannelsessteder, fritidstilbud og praktik- og jobmuligheder).

Målgruppen for 15M-puljen

For alle projekter har målgruppen været mennesker med psykiske vanskeligheder og frivillige med eller uden brugererfaringer i alderen fra 18 år og opefter. Det har ikke været en forudsætning, at den enkelte borger har fået stillet en psykiatrisk diagnose for at indgå som deltager. Målgruppen har varieret på tværs af projekterne i forhold til graden af psykiske vanskeligheder og de udfordringer, det medfører. Indsatserne har været rettet mod en bred gruppe af mennesker med psykiske vanskeligheder; fra borgere med behov for omfattende støtte, som eksempelvis bor midlertidigt eller længerevarende på botilbud efter Servicelovens § 107 eller § 108, til borgere med knap så massivt et støttebehov, som eksempelvis modtager bostøtte i eget hjem efter Servicelovens § 85. I nogle af projekterne har målgruppen også inkluderet borgere, der modtager støtte efter Servicelovens § 103, som omfatter tilbud om beskyttet beskæftigelse pga. betydelig nedsat fysiske eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer, som gør, at de ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår på arbejdsmarkedet.

Evalueringen har i projektperioden skelnet mellem a) deltagere, b) frivillige med brugererfaring og c) frivillige uden brugererfaring. I alle projekter har der

været tale om *deltagere*, som har modtaget en indsats. I de projekter, som har arbejdet med mentorindsatser (peer-to-peer), har de frivillige været tidligere psykiatribrugere, og benævnes i artiklen som *frivillige med brugererfaring*, mens de projekter, som har arbejdet med følgevansordninger, har gjort brug af *frivillige*, der ikke nødvendigvis selv har eller har haft psykiske vanskeligheder. De projekter, hvor indsatserne har bestået af en række aktiviteter, hvoraf nogle har været faciliteret af frivillige, har de frivillige heller ikke nødvendigvis selv haft psykiske vanskeligheder. Et enkelt projekt har arbejdet med en online platform, hvor unge har kunnet chatte med andre, der er eller har været i lignende situationer. Her har frivillige med brugererfaring skrevet blogindlæg med afsæt i deres egne historier, som brugere af online-netværket har kunnet læse og "spejle" sig i. I artiklen er der alene fokus på udbyttet for deltagerne og de frivillige med brugererfaring, idet de har indgået i målingerne og de kvalitative interview. Det fremgår mere uddybende i nedenstående afsnit.

Evalueringens baggrund og indhold

Evalueringen af indsatsernes påvirkning af borgernes hverdagsliv har haft til formål at vurdere borgerens grad af recovery samt ensomhed og social isolation. Vi har derfor løbende foretaget en dokumentation på individniveau gennem før- og eftermålinger med fokus på "recovery" samt "ensomhed og isolation". Da der er tale om en relativt heterogen og bred målgruppe samt meget forskelligartede indsatser, hvoraf flere har udviklet og ændret sig undervejs, er det ikke muligt at lave en direkte kobling mellem borgerresultater og indsatsernes karakter.

Vi har benyttet os af to validerede spørgeskemaer, MHRM og LSNS6, som borgerne har udfyldt i forbindelse med opstart af indsatsen og ved afslutning af indsatsen. Disse målinger er derfor den primære datakilde i målopfølgesesevalueringen. I tillæg hertil har vi benyttet os af de kvalitative udsagn til at sandsynliggøre, at resultaterne stammer fra indsatserne i 15M-puljen.

Evaluering gennem to validerede måleredskaber

I alt er 109 borgere en del af evalueringen, idet de har udfyldt en før- og eftermåling via minimum ét af de to måleredskaber MHRM og LSNS.

Mental Health Recovery Measurement (MHRM) måler graden af recovery i forhold til deltagere og frivillige med psykiske lidelser. Skalaen er valideret til måling af deltagere og frivilliges eget syn på egen recovery-proces. Alle 109 borgere i den samlede 15M-pulje har gennemført både før- og eftermålingerne ved brug af MHRM.

Lubben Social Network Scale (LSNS) er et kort spørgeskema, som måler ensomhed og social isolation ved at spørge til borgerens sociale støtte fra familie, venner og professionelle. Det måler størrelsen og tætheden af borgerens netværk samt frekvens af kontakt til borgerens netværk. 101 ud af de i alt 109 borgere har gennemført både før- og eftermålingerne i forhold til ensomhed og social isolation ved brug af LSNS.

Både *deltagere* og *frivillige med brugererfaring* er indgået i evalueringen¹⁴, og har dermed gjort brug af måleredskaberne MHRM og LSNS, ligesom at vi har foretaget interview på tværs af denne opdeling. Det har vist sig, at de to grupper ikke adskiller sig i særlig høj grad, både i forhold til den udvikling, som evalueringen kan spore hos dem, men også i forhold til at de fremhæver de samme faktorer som udslagsgivende for, at de har oplevet en positiv udvikling gennem projektperioden. Derfor behandles gruppen samlet i artiklen i for-

14 I Rambølls it-system til indberetning af data (Rambøll Results), har det været muligt at angive, hvorvidt målingen vedrører en deltager, der har indgået i en indsats eller en frivillig med brugererfaring, hvor indsatsen eksempelvis har været det at være mentor (peer-to-peer).

hold til de kvalitative data, mens vi forsøger at differentiere de to grupper af borgere i præsentationen af resultaterne fra de validerede måleredskaber de steder, hvor det er meningsfuldt.

Flere af projektlederne oplever, at det har været vanskeligt at gennemføre eftermålingerne, fordi indsatsen typisk har været svær at afgrænse, og mange deltagere og frivillige med brugererfaring er enten stadig en del af de indsats, som projekterne har arbejdet med, eller de er fortsat videre til anden indsats, eller også har de helt stoppet kontakten straks efter, de selv vurderede, at deres forløb var afsluttet. Derudover er der nogle projekter, som i interviewene fortæller, at de har oplevet det vanskeligt at motivere og opfordre deltagere og frivillige med brugererfaring til at bidrage til målingerne. Dette underbygges af evalueringens projektindberetninger, hvor projektlederne rapporterer, at der har været givet indsats til deltagere og frivillige med brugererfaring, som ikke har indvilget i at indgå i en før- og eftermåling. Derfor svarer antallet af deltagere og frivillige, som har gennemført målingerne, ikke nødvendigvis til det antal, som har modtaget indsatsen i projektperioden. Rambøll har ikke viden om, hvor mange borgere det kan dreje sig om. For denne gruppe af deltagere og frivillige med brugererfaring, hvor der ikke findes data, er det ikke muligt at dokumentere, om der har været en udvikling.

Udover individdokumentationen har vi foretaget en række interview med deltagere og frivillige med brugererfaring for at nuancere og uddybe de oplevede virkninger af indsatsen. I alt har vi foretaget 15 interview med deltagere og frivillige med brugererfaring i forbindelse med casebesøgene i de otte projekter. Derudover har vi interviewet 21 repræsentanter for aktørerne i forhold til samarbejdet mellem de offentlige og private aktører.

Evalueringen tegner samlet set et billede af, at deltagere og frivillige oplever, at deltagelse i projekterne har haft positiv indvirkning på deres hverdagsliv. Med evalueringens før- og eftermålinger kan vi, for de deltagere og frivillige, hvor vi har begge målinger, dokumentere, at der for størstedelen er sket en positiv udvikling fra indsatsens opstart til indsatsens ophør. Evalueringen

kan ikke med sikkerhed konkludere, om den positive udvikling alene skyldes projekternes indsats, eller om borgerne ville have gennemgået en lignende udvikling uden en indsats, idet evalueringen ikke opererer med en kontrolgruppe. Derudover har vi set et betydeligt frafald på eftermålingen¹⁵, som gør, at evalueringen ikke kan konkludere, om alle deltagere og frivillige har gennemgået en tilsvarende udvikling, eller om målingerne er et udtryk for en delgruppe, der har særlig positiv eller negativ udvikling. I artiklen benytter vi de kvalitative interview med projektledere, medarbejdere, deltagere og frivillige til at sandsynliggøre, at der er en sammenhæng mellem deltagernes positive udvikling og indsatserne i 15M-puljen, idet deltagere og de frivillige selv sætter ord på, at de har oplevet et udbytte af indsatserne, som kobler sig til effektmålene for evalueringen.

Resultaterne af indsatserne i 15M-puljens projekter

I de efterfølgende afsnit redegøres for resultaterne af indsatserne i projekterne i 15M-puljen. De første afsnit fokuserer på resultaterne i forhold til recovery, hvorefter vi sætter fokus på evalueringens resultater i forhold til social isolation og ensomhed.

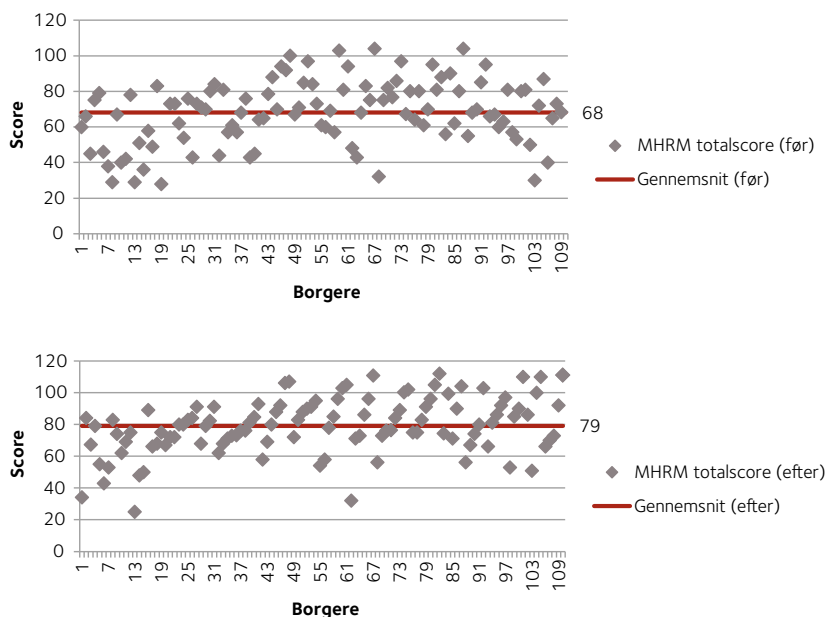
Positiv udvikling i recovery-processerne

På tværs af de otte projekter er der registreret 109 borgere, som har gennemført både før- og eftermålingen med brug af måleredskabet MHRM. Heraf er 76 deltagere og 30 frivillige med brugererfaring. De sidste tre borgere er det ikke oplyst, om de har været deltagere eller frivillige med brugererfaring.

15 Ét projekt har været undtaget før- og eftermålingen, og ét projekt har ingen eftermålinger på hverken deltagere eller frivillige med brugererfaring.

Nedenstående figur viser, hvordan den samlede gruppe af borgere, som har afsluttet forløbet og gennemført eftermålingen, har udviklet sig gennem indsatsen målt på MRHM-scoren.

Figur 1: De samlede gruppe af borgeres udvikling fra før til efter målt på MRHM-skalaen



Figur 1 viser, at de 109 borgere gennemsnitligt har opnået en forbedring fra før til efter forløbet målt på graden af recovery. Gruppens gennemsnit har bevæget sig fra scoren 68 i før-målingen, som er lige over middelværdien¹⁶ på MRHM-skalaen, til scoren 79 i eftermålingen, hvilket svarer til cirka 9

16 Middelværdien er $120/2 = 60$ på MHRM-skalaen.

pct.¹⁷ forbedring på skalaen¹⁸. Der er dog store udsving på tværs af borgerne, idet 29 borgere har oplevet en forværring målt på recovery fra før til efter indsatsen. Vi kan dog ikke sige, om denne gruppe ville have fået det tilsvarende dårligere eller endnu værre uden en indsats fra projekterne. Derudover kan vi se, at cirka en tredjedel af de 28 borgere, der har oplevet en forværring i forhold til deres recoveryproces, bliver kompenseret ved at opleve en positiv forbedring i forhold til isolation og ensomhed, målt på LSNS-skalaen.

Der er flere forklaringer på den negative udvikling. Generelt giver projektlederne udtryk for, at deltagerne i løbet af projektperioden har opnået en erkendelse af egen situation, og derfor har oplevet at få det værre, men at denne erkendelse også kan ses som en positiv del af en recovery-proces. Flere projektledere betoner samtidig, at en stor del af målgruppen oplever så store psykiske vanskeligheder, at for eksempel små ændringer i deres hverdag, i netværket omkring dem, eller manglen på samme, kan være udslagsgivende for, at indsatsen ikke har fået den tilsigtede indvirkning.

Der er ikke betydelige udsving mellem projekterne i forhold til, hvor meget borgerne i de forskellige projekter flytter sig på MHRM-skalaen¹⁹. Samtidig viser data ingen tendenser i sammenhæng mellem indsatsens karakter og resultaterne for borgerne, idet de borgere, som har flyttet sig mest på MHRM-skalaen har været en del af to forskellige former for indsatser, henholdsvis indsats med følgeven og indsats med brug af mentor med brugererfaring.



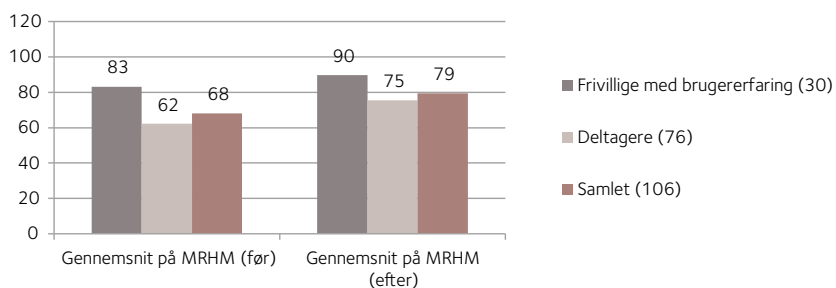
17 Procent er udregnet med LSNS-skalaens højeste score som index 100. Dvs. $(79-68)/120$.

18 Forskellen mellem gruppens gennemsnit fra før til efter er signifikant på konventionelle p-niveauer.

19 I to projekter har borgerne flyttet sig fra 60 til 79 og fra 59 til 78, dvs. 19 på MHRM-skalaen, mens borgerne i de resterende projekter varierer fra at have flyttet sig 0 til at have flyttet sig 11 på MHRM-skalaen.

På tværs af projekterne viser evalueringen, at deltagerne gennemsnitligt har oplevet en større udvikling i forhold til recovery, målt på MHRM-skalaen, sammenlignet med frivillige med brugererfaring. Nedenfor er udviklingen²⁰ for henholdsvis deltagere og frivillige med brugererfaring vist.

Figur 2: Deltagere og frivillige med brugererfarings udvikling fra før til efter målt på MRHM-skalaen



Figuren viser, at deltagerne i gennemsnit flytter sig fra 62 til 75, målt på MHRM-skalaen, mens de frivillige med brugererfaring flytter sig fra 83 til 90. På den måde ses det, at deltagerne oplever en mere positiv udvikling i forhold til recovery. Samtidigt er udgangspunktet for deres udvikling dog også noget lavere målt på MRHM-skalaen, og i eftermålingen når de ikke op på den score, som de frivillige med brugererfaring starter på ved første måling.

20 I Rambølls it-system til indberetning af data (Rambøll Results), har det været muligt at angive, hvorvidt målingen vedrører en deltager, der har indgået i en indsats eller en frivillig med brugererfaring, hvor indsatsen eksempelvis har været det at være mentor (peer-to-peer). Denne funktion blev sat ind efter dokumentationsperiodens start, hvorfor der for tre borgere ikke er angivet, om de har været deltagende eller frivillige med brugererfaring i projektet.

Evalueringen kan ikke med sikkerhed sige, at udviklingen kan tilskrives projekternes indsats, eller om deltagerne og de frivillige ville have gennemgået denne udvikling uden indsatsen, men vi anvender de kvalitative interview til at sandsynliggøre, at der er en sammenhæng mellem den positive udvikling og indsatsene. På samme måde kan vi gøre brug af det kvalitative data til at sandsynliggøre, om den negative udvikling i forhold til graden af recovery, som nogle deltagere og frivillige har oplevet, kan kobles til indsatsen, eller om der kan være andre forhold, som har influeret på den negative udvikling.

På tværs af de kvalitative interview tegner der sig et billede af, at deltagerne og de frivillige har en positiv oplevelse af indsatsene. Interviewpersonerne er blevet udvalgt af projekterne, så interviewpersonerne giver ikke nødvendigvis et repræsentativt billede af oplevelsen af indsatsene, men vi har af hensyn til borgerne valgt at lade projekterne vælge, hvilke borgere der har været i stand til at gennemføre et interview og sætte ord på deres oplevelser. Deltagerne og de frivillige fremhæver især, at indsatsene har været medvirkende til at skabe en mere positiv selvforståelse ved at være noget for andre, hvilket har påvirket deres recovery-proces positivt. Derudover fremhæver både deltagere og frivillige, at samvær med fokus på andet end sygdom har fået dem til at opdage nogle kompetencer, som har givet mulighed for succesoplevelser, og har haft positiv betydning for deres oplevelse af ikke at føle sig stigmatiseret. Det bliver illustreret i de følgende to afsnit.

At være noget for andre giver deltagere og frivillige positiv selvforståelse

På tværs af interviewene med borgerne fremgår det tydeligt, at det mest centrale de har fået ud af at indgå i indsatsene er, at disse giver mulighed for at være noget for et andet menneske. Det gælder både for de frivillige med brugererfaring, men også deltagerne i både mentor- og følgevensordninger. Borgerne oplever, at de har givet noget tilbage i den relation, der er blevet

opbygget. En frivillig med brugererfaring, der har fungeret som mentor, beskriver det på denne måde:

”Jeg får for det første noget helt basalt ud af det, at jeg kommer lidt ud af min dør, og så får jeg også noget ud af det på et intellektuelt plan. Vi har nogle fede samtaler, vi pingponger meget frem og tilbage, hvor vi begge får noget ud af det. Jeg kan fortælle, hvordan det er at være mig med min sygdom, og han fortæller om, hvordan det er at være ham [...] Det er noget positivt, det handler om [...] Vi kan sidde og grine og have det sjovt”.

Denne følelse af at være noget for andre går på den måde begge veje, hvor deltagerne får mulighed for at spejle sig i en frivillig, der er længere fremme i sin recovery-proces. Det giver deltageren mod på at arbejde med sin egen recovery, fordi det bliver synligt, at det kan lade sig gøre.

Samtidig fremstår det også tydeligt i interviewene med projektlederne, at udgangspunktet for den givtige relation er, at der bliver skabt det rette match mellem mentor og mentee. Næsten alle projekterne, som arbejder med mentor-indsatser, foretager grundige indledende samtaler med potentielle frivillige for at sikre, at den frivillige er psykisk parat til at blive ”matchet” med en borger. Det har været helt centralt for projekterne, at de frivillige har været både robuste nok til at indgå som mentor, men også at de har haft et klart billede af, hvad deres rolle i projektet er, både i forhold til hvad der forventes af dem og i særdeleshed, hvad der *ikke* forventes af dem. Den indledende samtale har samtidig dannet udgangspunkt for matchningen af borgerne. Som en projektleder beskriver det:

”Samtalen har også givet mig et indblik i, hvilken person den frivillige ville passe sammen med, og hvorfor de to kunne udgøre en god match”.

Den frivillige har også i den indledende samtale haft mulighed for at fortælle om sig selv i forhold til interesser, baggrund samt egne forventninger til rollen som mentor.

De fleste projekter med mentorindsatser arbejder derudover også med et første møde, hvor mentor og mentee får mulighed for sammen med en medarbejder at forventningsafstemme, for eksempel i forhold til mødefrekvens, og tale om hvorfor de er blevet matchet samt at afprøve, om der er personlig kemi mellem mentor og mentee. I enkelte af projekterne, der arbejder med at matche deltagere med enfølgeven, giver projektlederen og medarbejderne deltageren mulighed for at opstille ønsker til matchet. Som en af borgerne fortæller:

“Jeg ville gerne have enfølgeven, der var lidt ældre end mig selv. Jeg er jo ikke så ung længere, og gider ikke en, der er alt for ung. Så derfor passer [navn på nuværendefølgeven] perfekt til mig. Hun hviler rigtig meget i sig selv og har en masse livserfaring, som jeg kan trække på”.

Både deltagere og frivillige peger især på, at det er centralt, at relationen ikke er initieret af et system, som eksempelvis er tilfældet i de kommunale mentorordninger. Borgerne fremhæver, at det centrale er, at samværet er frivilligt, og at hverken deltager eller frivillig får penge for det. Det er “systemfrit”, som nogle af borgerne kalder det. Det øger troværdigheden i relationen og åbner op for et mere ligeværdigt samvær og en mere gensidig relation. Ligeværdigheden opstår, idet mentoren ikke får betaling for at være en del af samværet, på samme måde som eksempelvis en mentor i kommunalt regi gør. Gensidigheden opstår ved at både mentor og mentee har oplevet, hvad det vil sige at have psykiske vanskeligheder, og hvilken betydning det kan have for at føre et meningsfuldt hverdagsliv. Som en projektleder udtaler:

“Det er oplevelsen af, at nogen vil være sammen med én uden at få noget for det”.

Dette underbygges af interview med repræsentanter for den kommunale samarbejdspart. De peger på, at borgerne gennem de frivillige indsatser kan få dækket et behov, som kommunen ikke på samme måde har mulighed for at dække. Blandt andet fremhæver en af de interviewede repræsentanter for den kommunale samarbejdspart, at man ofte kan høre deltagerne og de frivillige give udtryk for, at det er centralt, at der er tale om en relation mellem *”helt almindelige mennesker, der snakker sammen almindeligt”*, og hvor der ikke er tale om terapi eller professionel omsorg.

Relationen kan dog også være udfordrende for begge parter. Særligt for de frivillige fremhæves det i interviewene, at de får en følelse af, at der implicit forventes af dem, at de altid har overskud til at tage sig af andre. Det kan give en form for præstationsangst i relationen, fordi man som frivillig opbygger for høje forventninger til sig selv. Som en projektleder fortæller, *”kan de frivillige også have dårlige dage”*, og derfor er det vigtigt også at have fokus på at støtte dem i deres rolle som mentorer. En deltager fortæller, hvordan hendes mentor havde en *”nedtursperiode”*, hvilket betød, at hun var bange for at miste hende som mentor. Deltageren oplevede dog, at hun selv var i stand til at hjælpe sin mentor fremfor omvendt, hvilket styrkede hendes selvtilid betydeligt.

Det ansvar, der følger med rollen som mentor, har flere af projekterne løbende haft fokus på ved at støtte de frivillige i ikke at opbygge for høje forventninger til rollen, og italesætte, at det er okay, også at have behov for støtte som mentor. En mentor giver udtryk for, hvor vigtigt det er at finde sin egen måde at være mentor på. At man naturligvis får undervisning i mentorens rolle, motivation, konflikthåndtering og spørgeteknikker, og får indblik i nogle grundlæggende retningslinjer for rollen, men at man også fokuserer på, hvilke forventninger man har til sig selv som mentor, og hvilke forventninger man tror, ens mentee har til relationen. Det fremhæves også som centralt at reflektere over de forskellige oplevelser, både udfordrende og givende, som rollen genererer for både mentor og mentee. En projektleder fortæller, at det er vigtigt, at man understøtter de frivillige i at håndtere den skrøbelighed, som

borgeren har, hvilket kan gøres gennem supervision. Supervisionen kan foregå som gruppesupervision, hvor mentorerne får mulighed for at drøfte personlige udfordringer og udfordringer i relation til ens mentee, men også som individuel supervision, hvis en mentor har behov for det. Supervisionen i grupper kan give mentorerne et sammenhold, fordi de deler deres egne oplevelser og usikkerheder, mens de mødes af andre mentorer med en grundlæggende forståelse og åbenhed.

Enkelte af de frivillige forklarer samtidig, at det kan være en udfordring at opbygge en tryk relation, der kan føre en positiv udvikling med sig. Det kræver evnen til at opbygge tillid til et andet menneske, som for nogle af deltagerne, såvel som de frivillige, kan være svækket grundet tidligere oplevelser af svigt fra de professionelle side eller fra venner og familie. Tid og tålmodighed er derfor vigtige elementer i relationen mellem deltager og frivillig. Tid til at skabe et rum for at dele erfaringer og livsfortællinger, og netop det at have tid er ofte noget, der kendetegner de frivilliges arbejde, som ikke er underlagt samme krav, som eksempelvis de kommunalt ansatte mentorers arbejde er.

Samvær med fokus på andet end sygdom åbner op for kompetencer

Samværet mellem deltagerne og de frivillige giver en følelse af at være sammen om andet end sygdom og derved også at "opdage" andre sider af sig selv og andre. De taler om emner som familie, venner, arbejde, op- og nedture i livet, ligesom andre mennesker gør. De aktiviteter, de laver sammen, er heller ikke nødvendigvis centreret omkring deres psykiske vanskeligheder. Det giver en særlig ligeværdighed, fortæller både mentorer og mentees. For deltagere med et større støttebehov er det oftere gennem samværet, hvor deltagerne kan spejle sig i en ligesindet, der er længere i sin recovery-proces, at deltagerne potentielt øger deres lyst, evne og ønske om at deltage i aktiviteter med henblik på at øge trivselen i deres hverdagsliv. For borgere, som har haft en frivillig følgeven til ledsagelse til aktiviteter i lokalmiljøet, som ikke nødvendig-

vis selv har haft psykiske vanskeligheder, handler det i høj grad om at have en frivillig til at støtte dem i hverdagen. At få det sidste skub til at komme afsted og deltage i aktiviteter på lige fod med andre. Flere af deltagerne oplever at tilbringe en stor del af deres tid sammen med andre mennesker med psykiske vanskeligheder, for eksempel hvis de bor på et psykiatrisk botilbud, hvorfor samvær med en følgeven udenfor botilbuddet i høj grad kan øge følelsen af at være som alle andre.

Flere af de frivillige med brugererfaring giver udtryk for, at mentorrollen giver dem en følelse af at være andet og mere end sin diagnose eller psykiske sårbarhed og ikke *"mister sin identitet til en diagnose"*, som en frivillig mentor beskriver det. Flere af de frivillige med brugererfaring giver udtryk for, at det har givet dem mulighed for at "opdage" nogle kompetencer, som har været gemt væk bag en diagnose. Blandt andet nævner nogle af de interviewede deltagere og frivillige, at de oplever at kunne varetage opgaver eller deltage i aktiviteter, som de ikke troede var muligt. En enkelt frivillig med brugererfaring nævner, at vedkommende gennem projektperioden har fået øjnene op for en ellers afskrevet mulighed for at kunne varetage et arbejde i en form, der svarer til støttebehov og kompetencer.

Den positive udvikling hos både deltagere og frivillige med brugerbaggrund sker som oftest gennem de succesoplevelser, som rollen som frivillig kan give. De frivillige med brugererfaring nævner blandt andet aktiviteter som at holde oplæg og foredrag om egen situation, som kræver mod, men som giver en oplevelse af succes efterfølgende. De nævner også rollen som brobygger mellem deltagere og lokalsamfundet, hvor de frivillige med brugererfaring støtter deltagerne i at deltage i at komme ud af hjemmet, men også det at kunne bruge sine egne erfaringer konstruktivt til at hjælpe andre i en lignende situation. Det øger selvværdet hos de frivillige med brugererfaring at kunne definere sig selv som et menneske med en række nyttige kompetencer, og ikke alene som et menneske med en diagnose eller psykisk sårbarhed, der begrænser handlemulighederne. På samme måde fortæller deltagerne, at samværet med de frivillige, både med og uden brugererfaring, har en posi-

tiv indvirkning på dem, fordi samværet ikke udelukkende har fokus på deres psykiske vanskeligheder. Samtalerne og samværet opleves at have et varierende indhold, ligesom relationer mellem andre mennesker har. En projektleder beskriver det således:

”Det vigtigste er oplevelsen af at blive set og hørt som det menneske, man er”.

De deltagere, som ikke har haft en mentor, men som har deltaget i aktiviteter faciliteret af frivillige uden brugererfaring, fortæller ligeledes, at de succesoplevelser, som er forbundet med at lykkes med nogle aktiviteter, giver en større selvtillid og fjerner fokus fra de psykiske vanskeligheder. En deltager fortæller:

”Jeg kan godt lide at sy. Så glemmer jeg alt om mine problemer. Så er jeg der bare og kan fokusere på at sy”.

En anden deltager fra samme projekt siger ligesådan:

”Jeg troede ikke, at jeg kunne sy. Jeg kunne ikke overskue en afgrænset opgave. Jeg var ked at det. Der var nogen, der skulle bestemme, hvad jeg skulle lave, men så tog designeren [den frivillige] sig tid til at vise mig det, og det blev en succes. Jeg kunne godt. Det troede jeg aldrig”.

Deltagerne fremhæver desuden, at de sætter pris på at komme et sted, hvor der er en blanding af mennesker med og uden psykiske vanskeligheder:

”Det er dejligt, at der er en god blanding. At der er nogen, der er skrøbelige, men også nogle der er frivillige og helt almindelige mennesker. Det gør tingene mere normale”.

Nogle af de frivillige med brugerbaggrund, som har været en del af mentorindsatserne fortæller, at det har været udslagsgivende for dem, at deres

forløb ikke hedder behandling, men i stedet har en "skoleorienteret tilgang", som en frivillig med brugererfaring kalder det og fortsætter:

"Vi lærer meget om vaner, hvordan og hvorfor man reagerer, som man gør, hvad psykiske sygdomme egentlig er. Man bliver uddannet rigtig godt i mennesker. Ikke kun mennesker med diagnoser, men også sig selv og folk uden for projektet".

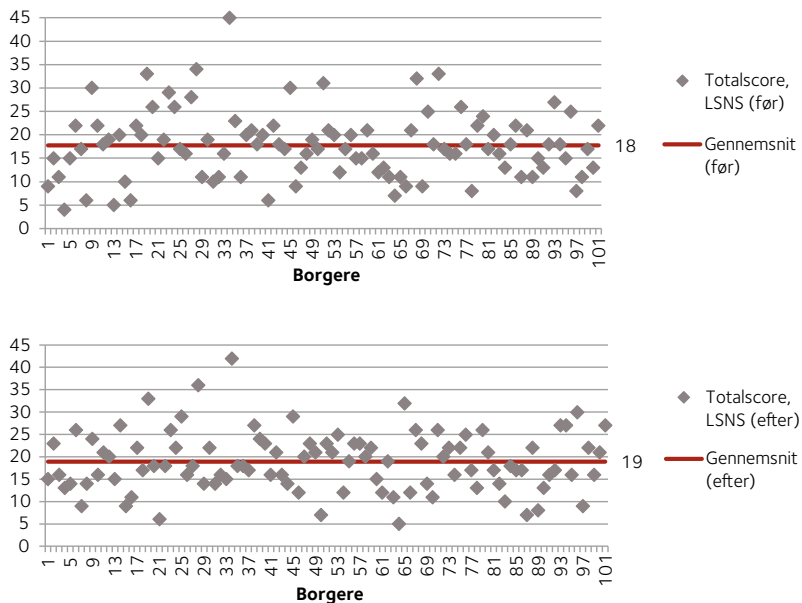
Det er derfor centralt, at tilgangen til borgerne er, at de har nogle kompetencer, som kan sættes i spil på en måde, så det giver mening for dem selv og dermed kan have positiv indflydelse på eget og andres hverdagsliv.

Inklusion og deltagelse i hverdagslivet mindsker ensomhed

Som nævnt tidligere, er der registreret 101 borgere, som har gennemført både før- og eftermålingen med målereds-kabet LSNS²¹, der måler social isolation og ensomhed. Heraf er 70 deltagere og 28 frivillige med brugererfaring. De sidste tre borgere har ikke oplyst, hvorvidt de har været deltagere eller frivillige med brugererfaring. Nedenstående figur viser den udvikling, der er sket gennem indsatsen målt på LSNS-skalaen.

21 Ét projekt har været undtaget før- og eftermålingen, og ét projekt har ingen eftermålinger på hverken deltagere eller frivillige med brugererfaring.

Figur 3: Den samlede gruppe af borgeres udvikling fra før til efter målt på LSNS-skalaen



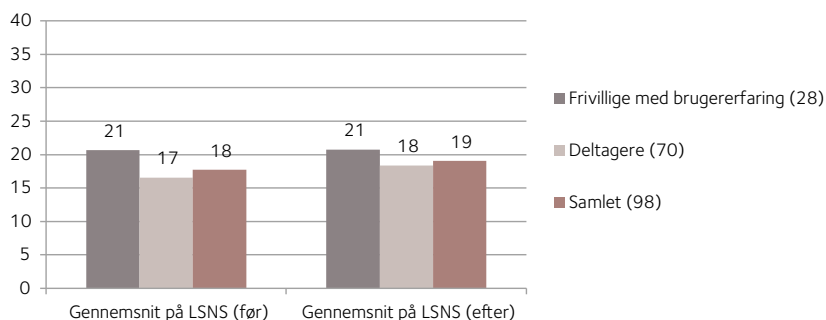
Som figur 3 viser, ligger gennemsnittet for gruppen af deltagere, som har gennemført forløbet, en anelse højere i eftermålingen end i før-målingen. Gennemsnitligt har den samlede gruppe af borgere rykket sig fra en LSNS-score på 18 til en score på 19. Det svarer til en gennemsnitlig udvikling på cirka 2 pct.²² på skalaen²³. Derudover er der store udsving på tværs af deltagere, idet 39 ud af de 98 deltagere har oplevet en gennemsnitlig forværring. For 22 ud af de 39 borgere er der dog tale om, at de bliver kompenseret ved at opleve en positiv udvikling målt på MHRM-skalaen.

22 Procent er udregnet med LSNS-skalaens højeste score som index 100. Dvs. $(19-18)/45$.

23 Forskellen mellem gruppens gennemsnit fra før til efter er signifikant på konventionelle p-niveauer.

Evalueringen viser, at deltagerne gennemsnitligt har oplevet en lille udvikling i forhold til social isolation og ensomhed, målt på LSNS-skalaen, sammenlignet med frivillige med brugererfaring, som ikke oplever hverken fremgang eller tilbagegang. Nedenfor er udviklingen²⁴ for deltagere og frivillige med brugererfaring vist.

Figur 4: Deltagere og frivillige med brugererfarings udvikling fra før til efter målt på LSNS-skalaen



Figuren viser, at deltagerne i gennemsnit flytter sig fra 17 til 18, målt på LSNS-skalaen, mens de frivillige med brugererfaring scorer 21 på både før- og eftermåling. På tværs af projekterne ses, at borgerne flytter sig relativt ensartet på LSNS-skalaen²⁵, og det er derfor ikke muligt entydigt at sige, at nogle indsatser har haft større effekt end andre.

24 I Rambølls it-system til indberetning af data (Rambøll Results), har det været muligt at angive, hvorvidt målingen vedrører en deltager, der har indgået i en indsats eller en frivillig med brugererfaring, hvor indsatsen eksempelvis har været det at være mentor (peer-to-peer). Denne funktion blev tilføjet efter projekternes opstart, hvorfor der er et mindre antal borgere, hvor vi ikke har oplysninger om, hvorvidt de har været deltagere eller frivillige med brugererfaring i indsatserne.

25 Data for alle projekter, på nær to, viser, at borgerne ikke flytter sig på LSNS-skalaen fra før- til eftermåling. To projekter flytter borgerne fra 13 til 18 på skalaen og fra 15 til 18.

Der tegnes således et tværgående billede af den indvirkning, som projekterne har haft på deltagerne og de frivillige med brugererfaring. Begge grupper af borgere fortæller i interview, at de i overvejende grad har en positiv oplevelse af indsatserne i forhold til at mindske isolation og ensomhed gennem øget netværk. På tværs af interviewene er der særligt to elementer, som er udslagsgivende for, at indsatserne har haft positiv indvirkning på isolation og ensomhed, som gælder både deltagerne og de frivillige med brugererfaring. Det ene er, at indsatsen i projekterne giver et positivt indhold i hverdagslivet, som flere af deltagerne og de frivillige med brugererfaring manglede før, mens det andet er, at flere deltagere og frivillige i højere grad oplever at være integreret i lokalsamfundet. Det kan både være gennem forskellige aktiviteter, men også grundlæggende det at komme ud af hjemmet og turde være synlig i sit eget nærmiljø. Dette uddybes i de følgende afsnit.

Fælles aktiviteter skaber positivt indhold i hverdagslivet

Evalueringen tegner med afsæt i det kvalitative data et billede af, at deltagerne og de frivillige med brugererfaring gennem aktiviteter og socialt samvær får et positivt indhold i hverdagslivet, som er med til at bryde isolation og ensomhed. En deltager beskriver det således:

“Det at man har et formål med dagen, kræver at man får noget ordentligt tøj på og kommer ud og snakker med andre mennesker”.

Størstedelen af de deltagere og frivillige med brugerbaggrund, som har været en del af indsatserne gennem projektperioden, betegnes af projekterne som relativt isolerede, men gennem indsatserne har de fået en mulighed for at indgå i sociale sammenhænge via fælles aktiviteter. En af deltagerne fortæller, at det kan være meget krævende at komme afsted til sociale aktiviteter i den lokale café, men *“når først man er der, er det det hele værd, fordi det er så hyggeligt at ses med nogle, som man efterhånden kender og som kender én”.*

Det sociale samvær har grundlæggende givet borgerne *"mere mod på livet"*, som en projektleder beskriver det. Det viser sig derfor, på tværs af interviewene, at være samværet, altså det at *"komme ud"*, mere end nogle specifikke aktiviteter, som ser ud til at have positiv påvirkning.

Inddragelsen af frivillige med brugererfaring har generelt set krævet et stort fokus på opkvalificering, supervision og praktiske ressourcer. En af projektlederne har eksempelvis prioriteret at transportere de frivillige med brugererfaring til møder med borgeren eller aktiviteter ud af huset, da de frivillige ikke altid selv har kunnet mobilisere ressourcerne til dette. Projektlederen vurderede derfor, at hun kunne være med til at eliminere en af de mange barrierer, der kan være for de frivillige med brugererfaring i et første møde med borgere, ved at levere kørsel til og fra mødet. Det har betydet, at den frivillige ikke også skulle bekymre sig om *"at komme ud ad døren"*, men i stedet har kunnet koncentrere sig om mødet.

En projektleder fortæller, at hun oplever, at deltagerne og de frivillige med brugerbaggrund er kommet til at se *"lysere på deres tilværelse"*, og netop dette er medvirkende til, at de begynder at have drømme og håb for fremtiden, som måske har været fraværende gennem en lang periode af deres liv. En kommunal medarbejder fortæller:

"Vi har oplevet én, som vurderer, at vedkommende har fået flere penge, selvom vedkommende ikke har fået flere penge. Det har noget at gøre med, om man ser glasset halvt fuldt eller halvt tomt. Muligheder eller begrænsninger. For nogen vil det her være et tilbud om livsforbedring, for andre er det et skridt på vejen videre. De psykiske lidelser går op og ned".

Deltagelse i aktiviteter i lokalsamfundet – at være en del af noget

Det er særligt de projekter, der har arbejdet med følgevenordninger eller mentorordninger, som betoner, at deltagerne i højere grad oplever, at de har fået en plads i lokalsamfundet. De frivillige følgevenner har hjulpet deltagerne med at deltage i fritidsaktiviteter, som har styrket deres lyst og evne til at indgå i sammenhænge, som ikke har handlet om deres psykiske vanskeligheder. Generelt er der også tale om de mere ressourcestærke deltagere, som følte sig ensomme eller isolerede, men som har haft lysten til at komme ud, men som har behov for støtte til at møde op til fritidsaktiviteter. For nogle af deltagerne har der været tale om sportsaktiviteter, for eksempel at komme til fodbold en gang om ugen i den lokale boldforening, mens det for andre har handlet om at have én at følges med på museum eller mødes med til en kop kaffe på en café. Det vigtigste for mange af deltagerne har været, at de selv har vurderet, hvad de har haft lyst til, og fået støtte til at følge den valgte aktivitet, fremfor at blive fulgt til en på forhånd bestemt aktivitet. Som en af deltagerne i følgevenordningen fortæller:

“For mig handler det altså om at komme ud og se, høre og mærke noget andet, end det jeg er vant til. Få nogle andre indtryk, der fjerner mit fokus fra sygdommen”.

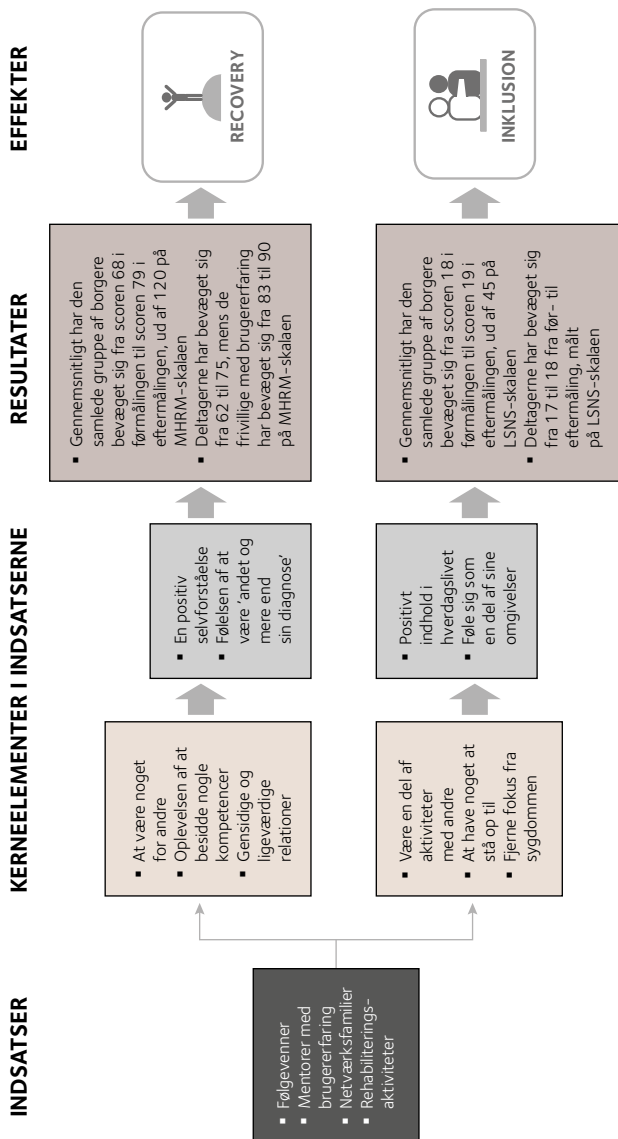
Flere af deltagerne oplever, at det at komme uden for hjemmet i sig selv gør noget godt for dem.

De deltagere, som har haft sværere psykiske vanskeligheder, beskriver også, hvordan indsatserne har været medvirkende til at bryde deres ensomhed. Det at få en mentor har været et første skridt, fordi de her har mødt en ligesindet at snakke med, som de i flere tilfælde ikke har oplevet at have haft tidligere.

Opsamling

Evalueringen tegner samlet set et billede af, at deltagere og frivillige oplever, at indsatsen har haft positiv indvirkning på deres hverdagsliv, og at der sandsynligvis er en sammenhæng mellem den positive udvikling og indsatserne i 15M-puljen. Som afrunding og opsummering af artiklen har vi skitseret, hvad evalueringen viser er centralt at fokusere på i indsatser udmøntet i offentlige, private samarbejder, for at skabe en positiv udvikling for mennesker med psykiske vanskeligheder.

Figur 5: Indsatsernes indvirkning på mennesker med psykiske vanskeligheder





DEL 3

Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver

Af: Linda Lundgaard Andersen og Helle Hygum Espersen,
RUC og KORA

Frivilligt socialt samarbejde, samskabelse, samproduktion og partnerskaber er alle betegnelser for forskellige typer af samarbejder imellem offentlige og frivillige indsætter. Men hvad indeholder begreberne egentlig? I denne artikel sættes fokus på forskellige former for samarbejde mellem det offentlige og civilsamfundet, og herunder deres styrker og opmærksomhedspunkter.

I Danmark har vi i de seneste år set en stigende interesse for at udvikle nye måder at etablere samarbejder mellem borgere, de professionelle og civilsamfundet i produktion og levering af velfærdsydelser. I denne udvikling opstår mange betegnelser for disse samarbejder: Samskabelse, samproduktion, partnerskaber, private-offentlige samarbejder, borgerbudgettering, netværksarbejde og ungepaneler – for at nævne nogle hyppigt nævnte. I denne artikel sættes fokus på, hvilket kontinuum af samarbejdsformer de forskellige betegnelser dækker over, og vi diskuterer, hvad der kan være af fordele og udfordringer ved de forskellige typer af samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. I artiklen viser vi også, hvordan samarbejdsbølgen langt fra er ny, men er en tendens, der har præget velfærdsydelseernes udvikling igennem mange årtier – dog i forskellige udgaver. Aktuelt, hvor nye betegnelser og samarbejder vinder udbredelse, peger vi på, hvordan der praktiseres en pragmatisk tilgang, som er kendetegnet ved en svag metodefasthed, og vi giver en international perspektivering på de nye samarbejdsformer.

Velfærdsydelser indlejret i samarbejde

Stat og kommuner har igennem mange årtier haft et stigende fokus på at styrke inddragelsen af borgere, og på at udvikle samarbejdet med det civile samfund. For at give et indblik i de afgørende "motorer" og styringsmæssige rammer bag de nyeste samarbejdsformer, skitserer vi kort, hvordan de seneste årtier på den ene side leder frem mod nye samarbejdsformer, herunder samskabelse, samproduktion og partnerskaber, og på den anden side udvikler styringsmæssige rammer, der udfordrer de nye samarbejdsformers udfoldelse.

I nyere tid introduceres og styrkes borgerindflydelse betragteligt igennem skiftende regerings moderniseringsprogrammer, som først etableres i starten af 1980'erne, fortsættes igennem 90'erne og start 00'erne, hvor rationalisering, effektiviseringer og markedsføring kombineres med større demokrati til personale og borgere (Andersen 2015; 2012; 1999). Her lægges grunden til en række praksisnære borgerinddragende praksisser i den offentlige sektor. Kommunerne arbejdede med forskellige varianter af brugerdemokrati og borgerinddragelse, som involverer borgere i den offentlige styring. På den ene side bestod inddragelsen i, at borgerne som kunder kunne vælge mellem forskellige serviceudbydere (markedsførelsen), og på den anden side blev brugerdeltagelsen en integreret del af de decentrale institutioner i kommunerne. Fra og med 1980'erne i forbindelse med udviklingen i retning af New Public Management som styringsparadigme indførtes, som en del af lovgivningen på for eksempel dagtilbudsområdet og skoleområdet, at borgerne deltog i forældrebestyrelser - og på specialområdet og plejehjem i brugerråd. Derved skete en delvis adskillelse af de almene behov, som vedrører os alle og er knyttet til et fælles og solidarisk princip omkring velfærdsstaten og de private og individuelle behov hos den enkelte borger (Torpe 1995). Markedsførelsen bestod således i, at den individuelle borger fik en række frie valg, og samtidig, inden for rammerne af den offentlige institutions styring, kunne få indflydelse på de offentlige institutions hverdag. Offentlig service blev opdelt i bestiller (administration og politikere), leverandør (decentral enhed) og modtager (borgerne) i såkaldte BUM-modeller, og brugerinddragelsen - og brugerindfly-

delsen blev rammesat i de decentrale enheder. På det sociale område indføres brugerråd, og personalet udvikler i disse årtier en række behandlingsformer og organisationspraksisser, som er baseret på aktiv deltagelse og medinddragelse på en lang række områder. Også den storstilede regeringsinitierede forsøgs- og udviklingspulje (SUM-midler), der kom i 1980'erne og fortsatte lidt ind i 1990'erne sætter blus på udviklingen af bottom-up behandlingsindsatser, som var lokalsamfundsborne og igangsat af ildsjæle både i den offentlige sektor og i civilsamfundet (Hulgård og Andersen 2009).

I 1998 indføres § 115 i Serviceloven (i dag § 18 i SEL), som pålagde kommunerne at samarbejde med frivillige foreninger og påskønne og synliggøre den frivillige indsats lokalt. Mange kommuner opbyggede i den forbindelse demokratiske dialogfora, hvor kommunale medarbejdere, politikere og frivillige foreninger kunne drøfte kriterier for økonomisk støtte og andre forhold af relevans for foreningerne (Andersen, Larsen, Bisballe og Holm 2008). Samtidig begyndte man at samarbejde med de frivillige foreninger om at skabe bedre overgange og synergi mellem frivillige aktiviteter og kommunale tilbud, så det blev nemmere for borgerne at bevæge sig fra eksempelvis visiteret genoptræning til selvhjælpsgrupper og netværk i patientforeninger, eller fra social myndighedsbehandling i kommunen til frivillige fællesskaber i øvrigt.

Frem mod 00'erne kom den individuelle "bruger" af offentlige velfærdsydelser i stigende omfang i spil i de decentrale institutioner, ikke blot som en kunde med en række frie valg i afgrænsede decentrale demokratiske fora, men også som en aktiv bidragende ressource i egen løsning.

"Hvor brugeren tidligere blev opfattet som en passiv klient eller patient, lægges der i dag i langt højere grad op til samspil og samarbejde mellem to ligeværdige parter, der begge har en interesse i at løse et problem eller fremme en udvikling – og som begge har ressourcer at tilbyde i samarbejdet" – SUS 2002.

Brugerinddragelsen antog også dengang mange former og indeholdt alt fra at kvalificere de professionelle faglige udvikling ved hjælp af formidling af brugeroplevelser til egentlig brugerstyring, hvor brugerne har indflydelse og kompetence i forhold til mål og forløb inden for de decentrale offentlige institutioners rammer (SUS 2002). Begreber som "brugeroplevet kvalitet" og "brugerdreven innovation" (Sørensen 2010), hvor brugere udvikler nye eller forbedrer eksisterende produkter og services, og komplementerer faglige medarbejdere, bliver almindelige (Sørensen 2010). I tillæg hertil bliver det især på socialområdet almindeligt at arbejde med forskellige former for "empowerment", der direkte oversat betyder "at sætte i stand til og give magt til" (Andersen 2014). Empowermentprocesser vil ikke alene inddrage individuelle borgere i egne løsninger, men også øge den enkelte borgers subjektive handlingskapacitet ved at have fokus på såvel det subjektive og personlige som de mere samfundsskabte socio-økonomiske og strukturelle livsbetingelser, der skaber marginalisering og ulighed. At skabe social forandring "og sætte i stand til og give magt til" bliver i dele af den kritiske empowerment forståelse ikke alene set som en individuel og subjektiv proces, på decentralt niveau, men også som en kollektiv og samfundsforandrende proces, på et mere generelt niveau. Empowerment indgår som elementer i behandling og indsats, hvor borgere og brugere skal blive mere selvstyrende og selvkørende og præger stadig store dele af socialområdet i kommunerne i dag i form af forskellige varianter af "recovery" tilgange.

Nogle peger på, at New Public Management i de senere år er blevet kritiseret for, at offentlige ledere har fået for meget magt på bekostning af politikere, borgere og serviceleverandører (Bovaird 2005). Derved er der opstået et behov for at styrke den demokratiske deltagelse af borgere og opnå demokratisk legitimitet af løsninger, der rækker ud over det decentrale niveau af de kommunale organisationer. Med baggrund i stigning i kompleksiteten af udfordringer er det yderligere blevet væsentligt at etablere en mere "holistisk" tilgang til services funderet i netværkssamarbejde mellem aktører frem for traditionel planlægning og mål- og effektstyring (Greve 2002, Torfing og Sørensen 2011). På den baggrund eksperimenteres der i de senere år med nye

styreformen, som flere forskere har identificeret som New Public Governance (Boavird, 2005 & 2009, Pestoff 2010). New Public Governance udfoldes sideløbende med New Public Management og etablerer andre rammer end bestiller-udfører-mottager-modeller for borgernes demokratiske deltagelse og for tværgående samarbejde mellem kommuner og civilsamfund. Frem for at arbejde med forskellige varianter af målstyrede indsatser skaber New Public Governance resultater i højere grad ved at etablere samarbejder på kryds og tværs mellem forskellige aktører. På denne måde skabes læring og ny viden, og der styres mod at samle og aktivere flere forskellige ressourcer (Boavird & Löffler 2009, Espersen og Andersen 2016). I praksis betyder det, at omfanget af deltagelsesrum og samarbejdspartnere får en selvstændig værdi i New Public Governance.

I New Public Governance er det i selve deltagelsen af borgere og interessenter, at der skabes viden og ressourcer og demokratisk legitimitet, og dette er dermed selve forudsætningen for at kunne skabe resultater. Begge styringsparadigmer eksisterer i dag side om side og skaber vanskelige rammer for etablering af samarbejder. Når organisationer er mål- og rammestyrte af New Public Management kan det være svært samtidig at være responsiv og forhandle ny mening med frivillige foreninger og borgere. Når indsatser er planlagt på forhånd af "bestillere", kan det være svært at samarbejde med borgere og foreninger om både viden og ressourcer. Det kan betyde, at de horisontale samarbejder tager form af implementering af allerede fastlagte mål og ikke i tilstrækkeligt omfang får bragt den samlede mængde af viden og ressourcer i spil, hvilket vanskeliggør opnåelsen af resultater.

Nedenstående tabel illustrerer de centrale forskelle på New Public Management og New Public Governance (Boavird & Löeffler 2009), som p.t. eksisterer side om side, og skaber rammer for, hvordan samarbejder kan udfoldes i praksis, og som i forskelligt omfang samtidigt/oftest interagerer og supplerer hinanden.

Tabel 1: Overblik over kernelementer i New Public Management og New Public Governance

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
<p>Ledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisatorisk lederskab ▪ Sætte retning og mål ▪ Lave politik og strategi ▪ Motivere gennem objektive mål og resultatbaseret styring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brug af netværk som strategisk ledelsesværktøj ▪ Samlet blik på ressourcer, interesser og vidensformer. Ledelse af netværk og samarbejder ▪ Forhandlings- og netværksledelse ▪ Skabe værdier, der er i overensstemmelse med borgere og interesser ▪ Balancere strategiske interesser ▪ Motivere ved, at medarbejdere bruger en bredere vifte af kompetencer, der er tilpasset både egen organisation og lokalsamfund

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
<p>Styring</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offentlige myndigheder bestiller og udbyder offentlige services – civilsamfund og private virksomheder er leverandører – civilsamfundet er på kontrakt. Borgere er kunder med "frie valg" ▪ Resultatbaseret styring med målbare mål og incitamentsstrukturer ▪ Fokus på at levere services til borgerne ved hjælp af tydelighed omkring mål og ønskede resultater samt konkurrenceudsættelse af services ▪ BUM-opdeling af serviceproduktion i bestillere (politikere og forvaltning), udførere (institutioner og enheder) og modtagere (borgerne) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Civilsamfund, borgere og virksomheder er partnere – civilsamfundet er medproducent af offentlig styring. Offentlige, private og civile organisationer samarbejder om fælles udfordringer ▪ Målinger og evalueringer på tværs af samarbejdspartnere og sammen med samarbejdspartnere ▪ Opbygge tillid og transparens gennem demokratisk dialog ▪ Både politikere, forvaltning og medarbejdere i lokale enheder har en politisk forhandlerrolle
<p>Borger og medarbejderroller</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgeren som kunde med en række frie valg ▪ Offentlige medarbejdere er leverandører af service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgeren som aktiv medskaber ▪ Offentlige medarbejdere som facilitatorer af netværk omkring skabelsen af services/løsninger

Kerneelementer	New Public Management	New Public Governance
Servicekvalitet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus på at levere den bedste og ensartede faglige servicekvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus på, at serviceskaber livskvalitet og skabes sammen med borgere og samarbejdspartnere i forhandlinger ▪ Borgeren som ekspert og medproducent af løsninger

To velkendte samarbejdsformer: Frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber

Som vi lige har vist, er den fornyede interesse for at gennemføre samarbejder mellem borgere og professionelle, og mellem kommune og civilsamfund, ikke et nyt fænomen, men følger i kølvandet af en lang samarbejdstradition. Det er derfor interessant at stille skarpt på, hvad disse nye begreber tilbyder. Dette overblik bidrager vi til ved at sammenstille de nyere former for samarbejder: Samskabelse og samproduktion med de velkendte: Frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber. Formålet er her dels at tegne konturerne af disse samarbejdsformer, men også at indkredse ligheder og forskelle, samt styringsmæssige karakteristika og muligheder og udfordringer. Vi lægger ud med samarbejdet med civilsamfund og de frivillige og partnerskaber, som har en lang national såvel som international historie.

Tabel 2: Overblik over frivilligt socialt samarbejde og partnerskaber

Frivilligt socialt samarbejde	Partnerskaber
<ul style="list-style-type: none">▪ Civilsamfund og frivillige arbejder sammen med private og offentlige aktører▪ Det frivillige og civilsamfund som en særlig indsats og med egen autonomi – det frivillige som komplementært til offentlig velfærd▪ Det offentlige igangsætter særlige støtteordninger for frivilligt arbejde og etablerer indsatser, som trækker på frivillige ressourcer▪ Stigende andel af aftalebaserede samarbejder og kontrakter om leverancer mellem det offentlige og civilsamfundet, udliciteringer og konsortiaftaler	<ul style="list-style-type: none">▪ Partnerskaber er en samarbejdsform med et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle løsninger▪ Kombinerer kontraktformen med offentlige, private og civile aktører der arbejder sammen i en projektorienteret forpligtelse på en bestemt forestillet fremtid▪ Partnerskaber udfoldes omkring en afgrænset og konkret aktivitet eller problem, defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab▪ Kræver tid, ressourcer og prioritering at etablere, men stor synergieffekt, når det lykkes

Frivilligt socialt arbejde

Det frivillige sociale samarbejde har i et historisk perspektiv været med til at udvikle velfærdsarbejdet i Danmark. Fra at være mere entydigt rodfæstet og udfoldet i civilsamfundet i en parallel og komplementær relation til staten og kommunerne, hvor det frivillige arbejde ser sig selv som aktiviteter som føjer sig til og ikke erstatter offentlig velfærd, ser vi i dag i stigende omfang, at frivillige er knyttet til offentlige praksisser og indgår i offentlige politikker. Mens civilsamfundet og det offentlige tidligere i højere grad arbejdede med klart adskilt rolle- og opgavefordeling, ser vi i dag i højere grad, at de samarbejder

og etablerer fælles praksis. Civilsamfundet og de frivillige kan være attraktive samarbejdspartnere til det offentlige i kraft af deres uegennyttige, nære og til-lidsfulde relation til borgerne og i kraft af deres fundering i deltagelsesdemo-krati. Civilsamfundets arenaer beror, i højere grad end det offentlige, direkte på borgernes interesser og engagement. Deres organisering består oftere af deltagelsesdemokrati, hvor adgangen til direkte indflydelse gennem handling og demokratiske strukturerer ofte er kort. Derudover består civilsamfundets interaktion med borgerne ofte af, at de dels selv er borgerne, dels organiserer sig ved hjælp af netværk, lokalt eller nationalt. På baggrund af forskningen i civilsamfund og de frivillige fremhæves en lang række af styrker ved et sam-arbejde: Både borgere, frivillige organisationer og professionelle og kommuner udtrykker en udbredt oplevelse af synergi, merværdi og fælles kraft: Når flere partnere går sammen kan man i fællesskab realisere flere resultater, større muligheder for innovation og bedre velfærdsløsninger og mere engagement (Espersen og Andersen 2016). Der er en forventning om, at man i højere grad kan skabe løsninger, der fleksibelt kan imødekomme borgernes behov og løse komplekse udfordringer, og at man kan komme tættere på borgerne og forny velfærden. Ved at samarbejde skabes en erfarings- og videndeling, og man styrker motivation og iverigdom hos både borgere, professionelle og frivillige. Derudover skabes en netværksorganisering med demokratiske forenings-komponenter gennem de frivilliges kultur, traditioner og samværsformer, der kan forankre løsninger i lokalsamfundets ressourcer og skabe overgange og sammenhænge i tilbud.

Den landsdækkende forening "Cykling uden alder" er et eksempel på et samarbejde mellem en lang række kommuner og en frivillig forening. Frivilli-ge cykelpiloter tager på cykelture med beboere, pårørende og personale på plejehjem og andre institutioner, og skaber netværk, livsglæde og inspiration for alle parter. I andre eksempler tager samarbejdet form af leverandøraf-taler. Når de frivillige organisationer Settlementet og Sydhavnskompagniet i København træner og opkvalificerer ledige udsatte borgere, udfoldes det i tæt sammenhæng med lokalsamfund, frivillige og virksomheder og i et kontrakt-ligt forhold til Københavns Kommune, hvorved indsatsen komplementerer den

kommunale beskæftigelsesindsats. Begge samarbejdsformer er eksempler på frivilligt-offentligt samarbejde, hvor parterne ønsker at opnå en merværdi ved at samarbejde, og samtidig arbejder adskilt og i hvert sit system.

Samarbejdet mellem det offentlige og de frivillige har også resulteret i en række kritiske analyser og forskningsresultater. Civilsamfundsforskere har påpeget, at det frivillige sociale arbejde måske i høj grad fungerer på markedets betingelser (Ibsen, Boje og Fridberg 2008). Der ses en tendens til, at man i stigende grad begynder at betragte sine medlemmer som "serviceudøvere" på et marked, tilskyndet af den kontraktkultur, som består af aftaler om bestemte leverancer, som det offentlige i stigende grad involverer de frivillige organisationer i via puljer og kontrakter (Lorentsen 1999; Wijkström 2010). Denne kontraktkultur med det offentlige har blandt andet betydet, at mange frivillige initiativer og samarbejder, for at leve op til forventningerne, kommer til at ligne det offentlige i deres organisering, arbejdsform og struktur (Hulgård 2007). Hermed opstår et væsentligt paradoks i de frivillige/offentlige samarbejder. Frivillige sociale organisationer inddrages ofte som samarbejdspartnere i det offentlige, fordi de virker uden regler og restriktioner og fremmer særlige kvaliteter ved at benytte sig af netværk og samvær. Men for at være attraktive samarbejdspartnere for det kommunale og politiske system, og få midler og støtte, må organisationerne udvikle samarbejder, som indordner sig under regler og restriktioner og ønsker om bestemte leverancer, som i mange tilfælde peger i modsat retning og vanskeliggør opnåelsen af synergieffekter (La Cour og Lindberg 2006, La Cour 2014, Espersen og Andersen 2016). Nyere forskning peger på, at det sociale og frivillige samarbejde i dag er mere styret af individuelle interesser og nyttebetragtninger frem for den klassiske uegenlystige indsats – og dermed er disse samarbejdsformer måske under forandring (Espersen og Andersen 2016). Andre forskere har dog vist, at netop samarbejdet i det frivillige sociale arbejde rummer elementer af civil modstand over for styring og kontrol, fordi frivillige selv dirigerer deres engagement og er vanskelige at fastholde, hvis der er for megen kontrol og afrapportering (Ibsen, Boje og Fridberg 2008).

Partnerskaber

Mange frivillig-offentlig samarbejder organiseres i partnerskaber, der kan have forskellige grader af formaliserede aftalerammer og rollefordelinger. Vi inddrager her forskellige definitioner og betoner, at partnerskaber som aftaleramme har været anvendt i flere årtier under forskellige benævnelser: Sociale partnerskaber, private-offentlige partnerskaber, tværsektorielle partnere eller sociale alliancer (Espersen og Andersen 2016). Mange forskere har undersøgt partnerskaber, der fra 1990'erne og frem italesættes som tværsektorielle samarbejder, der går på kryds og tværs af den offentlige, private og civile sektor og på tværs af de administrative sektoropdelinger i kommunerne (eks. Hjære 2005; Andersen Åkerstrøm 2006; Selsky & Parker 2005; Herlin og Thusgaard 2013; Fotaki 2011). Partnerskaber kan beskrives som en særlig form for styring og samarbejde, der både trækker på en kontraktkultur, hvor partnerskaber skal levere i forhold til nogle målsætninger, til en aftalt tid og med definerede ressourcer. Men partnerskaber kan også trække på netværksbaserede New Public Governance-udviklingslogikker, hvor fokus er på ligestilling i fælles måludvikling og -definition mellem deltagende civile og offentlige partnere. I et sådan perspektiv kan denne inspiration muliggøre et mere holistisk perspektiv på, hvordan opgaver defineres og løses (Andersen Åkerstrøm 2006). Andersen Åkerstrøm formulerer dette således:

“Partnerskaber mellem det offentlige og de frivillige synes at give et svar på, hvordan man kan forene de frivillige organisationers systemiske uafhængighed og kritiske kraft med det offentliges ansvar for velfærdssamfundets helhed” (Andersen Åkerstrøm 2006:11).

Hjære beskriver, hvordan partnerskaber er kendetegnet ved:

“... et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter” (Hjære 2005:15).

Mens Selsky og Parker forstår partnerskaber som:

“... tværsektorielle projekter der etableres med det formål eksplicit at adressere sociale problemstillinger og formål, der kræver partnernes aktive og fortløbende engagement” (Selsky & Parker 2005:850).

Alle tre definitioner forstår partnerskaber i relation til tværsektorielt samarbejde for sociale, sundhedsmæssige eller miljømæssige formål. Udviklingspotentialet udfoldes i kraft af synergi mellem aktører fra forskellige sektorer og fælles mål. Partnerskaber er på den måde designet til at kombinere kontraktlighed med den udvikling, der kan opstå, når forskellige aktører arbejder sammen i en projektorienteret forpligtelse på en bestemt forestillet fremtid (Andersen Åkerstrøm 2006), hvorved der sker en kombination af New Public Management og New Public Governance. Partnerskaber tager ofte form af tidsbegrænsede projekter omkring et samfundsproblem, der enten udvikler nye løsninger eller forbedrer eksisterende og er derfor sjældent en del af aktørernes drift. Eksempelvis var “Projekt Ældres Netværk” et partnerskabsprojekt, der i årene 2007–2009 arbejdede med at forebygge ensomhed blandt ældre i et partnerskab mellem fem frivillige organisationer og Københavns Kommune. Arbejdet var organiseret i en projektgruppe, der på baggrund af synergi og fælles læring mellem de involverede aktørers viden og erfaringer støttede forskellige civile initiativer inden for formålet (Læssøe, Nørtoft og Pedersen 2010). Partnerskaber kan udfoldes omkring konkrete aktiviteter mellem frivillige organisationer og enkelte driftsenheder i kommunen, eksempelvis mellem biblioteker og frivillige organisationer om frivillige læsevenner. De kan udfoldes omkring kommunale beskæftigelsesindsatser og frivillige mentorordninger eller mellem flere forvaltningsenheder og flere frivillige organisationer og private firmaer omkring aktiviteter, der for eksempel har til formål at forebygge social ulighed i sundhed. Men til forskel fra et samarbejde med frivillige sociale foreninger og civilsamfundet (ovenfor), skal partnerskaber have en mere klart afgrænset og konkret aktivitet eller problem at adressere, en defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab.

Partnerskaber er en samarbejdsform, som kræver et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle om løsninger (Andersen Åkerstrøm 2006). Forskning viser, at både private, civile og offentlige aktører kan høste udbytte af partnerskaber, når de lykkes. Virksomheder kan opnå konkurrencemæssige fordele, udbygge deres Corporate Social Responsibility-profil, bidrage til løsning af samfundsmæssige problemer og skabe social innovation. Civilsamfundsorganisationerne kan tilføres nye og flere ressourcer, udvikle bedre opgaveløsninger med inddragelse af flere relevante aktører samt få større samfundsindflydelse og gennemslagskraft (Herlin og Thusgaard 2013; Fotaki 2011; Selsky og Parker 2005). Offentlige aktører kan også sikre en bedre opgaveløsning, da flere tværgående partnere kan bidrage til kvalitet og udbytte, som ikke traditionelt er en del af det offentliges virkefelt og arbejdsmåder (Andersen, m.fl. 2007; Andersen, m.fl. 2008).

Samtidig rummer partnerskaber også udfordringer og begrænsninger. Det kan være svært for meget forskellige aktører med forskellige kerneopgaver, mål, økonomiske rammer og styrings- og samarbejds kulturer at arbejde sammen. Eksempelvis viser evalueringer af partnerskaber, at forskelle mellem frivillige, som arbejder i fritiden, over for virksomhedsansatte, som arbejder i dagtimerne, samt mangel på prioritering af ressourcer og personaletid fra aktører, kan udtynde resultater (Andersen 2012). Manglende opbakning og afklaring blandt topledelsen hos de involverede aktører kan også begrænse partnerskabets handlerum, og et dalende engagement hos de involverede kan udtrykke sig i svingende mødedeltagelse (Andersen 2012; Høyer-Kruse, mfl. 2008). Det kræver tid og ressourcer at investere i et partnerskab, og nogle gange vurderer de deltagende aktører, at vanskeligheder, råderum og ressourcebehov ikke står mål med (det forventede) udbytte. I nogle tilfælde sættes borgere ikke i centrum gennem indflydelse på ydelser, idet mange partnerskaber lukker sig om de udførende professionelle kommunale eller private aktører (Fotaki 2011). Et ligeværdigt samarbejde er udfordrende at realisere i lokale praksisser, da de større strukturelle og samfundsmæssige rammer ikke adresseres i partnerskabet. Mange partnerskaber arbejder derfor som oftest på det offentliges nåde, så at sige, idet midler, målstyring,

kontrol og evalueringer er bestemt af den offentlige ledelse og tilhørende politikker (Espersen og Andersen 2016). I det krævende arbejde for at få skabt løsninger og indsatser, som alle aktører kan stå inde for, kan der ske en forsimpning af opgaverne (La Cour 2014), og man kan risikere alene at arbejde om implementeringen af opgaverne på decentralt leverandørniveau, frem for at samarbejde om udvikling og implementering.

Vi kan altså på tværs af disse to samarbejdsformer trække følgende frem: Frivilligt socialt samarbejde er et mangeartet og veletableret fænomen, som over et historisk perspektiv har været medskabende af velfærdsstaten. I nyere tid er det frivillige sociale samarbejde under forandring. På den ene side er frivilligt socialt samarbejde nu på nye måder en del af velfærdsstatens "maskinrum" som samarbejdspart i en lang række forskellige indsatser, hvilket skaber merværdi og synergi. På den anden side er der en tendens til, at samarbejdet udfoldes som midlertidige sammenhænge i indsatser, hvor parterne forbliver "på hver sin banehalvdel" og primært samarbejder om "leverancer" på decentralt niveau, hvorved ikke alle potentialer forløses. Omvendt har partnerskaber i Danmark været en mindre benyttet samarbejdsform sammenlignet med internationale erfaringer. Partnerskaber er dog lovende i deres potentielle resultat, men det er samtidig tidskrævende og kræver vedholdenhed.

To nye samarbejdsformer: Samskabelse og samproduktion

Som nævnt tidligere har vi i det seneste årti set en stigende international såvel som dansk interesse for samskabelse og samproduktion, og vi vil derfor placere disse på landkortet gennem et kort rids og perspektivering af deres rødder.

Tabel 3: Overblik over co-creation og co-production

Co-creation = Samskabelse	Co-production = Samproduktion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgere inviteres som partnere = aktive og autoritative samarbejds-partnere med offentlige myndigheder eller private aktører ▪ Dialog på tværs af forskelle skaber større indsigt, forståelse og læring med dialogpartnere i ligeværdige situationer ▪ Ofte ad hoc og kortere inddragelse i forskellige faser i samarbejdsprocessen ▪ Designtænkning er eksempel på co-creation som inddragelsesmetoder ▪ Adresserer og omformer i mindre grad magt og styring ▪ Har rødder i forskning om forretnings-, marketingsstrategi og kommunikation, hvor forbrugere/kunder transformeres fra passive til aktive som medskabere af produkter og indsatser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligeværdigt og kontinuerligt samarbejde om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser i en samlet kæde eller cirkelbevægelse som kan gentages – kan gennemføres som 1:1 eller som flere til flere personer og aktører. Ofte i et længere tidsperspektiv og uden projektkarakter ▪ Kan udfoldes som både samproduktion, samledelse og samstyring, og på både mikro-, meso- og maktoniveau af organisationer ▪ Adresserer magt og styring og kan være transformativ i forhold til roller ▪ Tager form af en "produktionsform" frem for en inddragelsesmetode ▪ Har rødder i sociologisk, mikroøkonomisk, netværks- og civilsamsfunds forskning

I **samskabelse** inddrages borgere af velfærdsydelser som aktive og ligeværdige stemmer af offentlige myndigheder. De inddrages i enten at videreudvikle eller forbedre velfærdsydelser eller i udvikling af nye initiativer og deltagelse i politiske processer og beslutninger. Fokus er her at facilitere og udvikle dialog på tværs af forskelle, kvalificere problemudpegning, og at skabe indsigt, forståelse og læring mellem forskellige aktører. Samskabelse er ved at etablere

sig som en hyppig anvendt tilgang. En lille mosaik af eksempler viser, hvor vidtspændende fænomenet er:

Københavns kommune har etableret ungepaneler, som de betegner "brugerplatforme og samskabelse". Nikolaj Kunsthal har eksempelvis etableret æstetisk læring og kunstnerisk samskabelse som veje til inklusion og medborgerskab for deres brugere og besøgende. I mange kommuner indgår forældre til børn med handicap, professionelle og politikere i dialog om samskabelse af offentlige indsatser organiseret typisk som halve eller hele dage med et tema. I Århus Kommunes projekt: "Gentænk Landsbyen" indgår kulturel samskabelse med borgerbudgettering som et delement, hvor borgere inden for en bestemt økonomisk ramme skal udvikle prioriteringer, indhold for investeringer og nyudvikling af indsatser. Fagforeningen BUPL har gennemført et forskningsprojekt om daginstitutioner, som de benævner som co-creation og medforskning med personale, børn og forældre. I KL's strategi om den nye kommunale ledelsesform indgår samskabelse og samarbejde med frivillige som et væsentligt tema i nyere kommunale ydelser og samarbejdsformer.

Samskabelse kan altså indgå som ad hoc diskussions-arenaer i mange faser af etablerede og nyudviklede indsatser (Andersen 2016; Espersen og Andersen 2016). Et andet område, hvor samskabelse vinder indpas, er i bestræbelserne på at samskabe politik og forny demokratiseringsprocesser mellem borgere, professionelle og politikere (Sørensen, 2016; Sørensen og Scheibel 2016; Torfing og Sørensen 2015). Her er samskabelse positioneret som redskab til at revitalisere politikudvikling og velfærdsydelser med borgerne, stimulere nye partnerskaber gennem ligeværd og innovation i løsninger af en række indsatser (Sørensen, 2016; Sørensen og Scheiber 2016).

Samproduktion kan i forhold til samskabelse beskrives som længerevarende og mere helhedsorienteret ligeværdigt samarbejde mellem borgere, og andre aktører om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser. Man kan beskrive samarbejdet som en kæde- eller cirkelbevægelse, der kan gentages, og

hvor borgeren inviteres ind i "maskinrummet" af de offentlige ydelser (Andersen 2016; Espersen og Andersen 2016).

Københavns Kommune har for eksempel i en tre-årig projektperiode etableret et samarbejde med en gruppe af forældre til børn med handicap, den kommunale fagforvaltningsledelse, børnehaveledere og pædagoger, om at indføre en ny intensiv behandlingsform for børn med autismspektrumforstyrrelser, hvor forældrene også anvender den nye behandlingsform i hjemmene. En forældregruppe deltager i styring og udvikling af indsatsen sammen med kommunens ledelse og børnehavelederrepræsentant (Højland, Malmgren, & Hansen 2007). Et andet eksempel kan findes i Sverige, hvor en gruppe forældre i en svensk børnehave varetager en række funktioner i børnehaven som rengøring, regnskaber og områdevedligeholdelse, mens det pædagogiske personale varetager det pædagogiske arbejde (Pestoff 2014; Vamstad 2012 & 2015).

Inden for stofbehandling i Sverige har samproduktion ført til udviklingen af et peer-to-peer-støttesystem, hvor stofmisbrugere kan støtte hinanden i at udvikle hverdagspraksisser, som kan indgå i en recovery-strategi (Vamstad 2015). Selve realiseringen af samproduktion kan antage mange former, som vores eksempler viser: Co-production, co-management og co-governance, altså samproduktion, samledelse og samstyring (Pestoff og Brandsen 2009:8; Pestoff 2014). Det vil sige, samproduktion kan udfoldes i problemformuleringsfasen, produktionsfasen og i en efterfølgende evalueringsfase. Samproduktion rummer yderligere den kompleksitet, at det kan gennemføres i et 1:1-forhold – for eksempel mellem en borger og en velfærdsprofessionel inden for pleje eller sundhed, design eller service, og hvor selve ydelsen modelleres og udvikles mellem disse to som samproduktion. Samproduktion kan også gennemføres via grupper af borgere og brugere der samarbejder med grupper af professionelle og embedspersoner om udvikling, leverance og evaluering af velfærdsydelser. I disse eksempler tydeliggøres det, at samproduktion positionerer borgere, som aktive bidragydere med viden og erfaring som ofte kan anvendes til at kvalitetsforbedre ydelser (Needham & Carr 2009).

De to begrebers oprindelige udspring og rødder kan også belyse deres forskelle. De trækker på forskellige traditioner, som antyder deres oprindelse – og måske også deres horisont. Men for begge former gælder det, at der aktuelt finder en nyttegning sted i praksis såvel som i forskning. Samskabelse har rødder i en markedspraksis og forskning om forretnings- og marketingsstrategi samt kommunikation, hvor interessen har været rettet imod at forstå, hvordan nyere udviklinger i roller og relationer mellem forbrugere/kunder og vareproducerende virksomheder udvikler sig (Grönroos 2011; Humphreys & Grayson 2008). I "co-creation" peges på, hvordan købere og forbrugere af varer og produkter transformeres fra at være passive forbrugere til i højere grad at være aktive som medskabere af produkter. Digitale produkter byder for eksempel på en lang række af samskabende processer og produkttilpasninger og marketingskampagner investerer derfor i at knytte bånd og relationer mellem produkt og forbrugere igennem kontinuerlig samskabelse. Et centralt begreb er her den værdiskabelse, som ethvert vareforbrug repræsenterer. Forbrugere overfører en værdi til et produkt på samme måde, som de også er medskabere af mere eller mindre værditilførsel i deres interaktion og omgang med produktet.

Samproduktion har rødder i sociologisk, mikroøkonomisk, netværks- og civilsamfundsforskning og trækker på en bred palet af disse positioner, som kombineres forskelligt. Heri ligger oprindeligt, blandt andet via Elinor Ostroms forskning, en påpegning af, hvordan borgere, lokale offentlige entreprenører og offentligt ansatte på mange måder engagerede sig i mikro-interaktioner i deres lokalsamfund. Og dermed faktisk forbandt sig med de offentligt ydelser og velfærd og sikrede, at disse funktioner kunne gennemføres og fungere (Ostrom 1996). Siden da har samproduktion som begreb udviklet sig gennem manges bidrag – sociologisk og politologisk som samfundsfænomen og som en del af styringsmekanismer (Bovaird & Löffler 2012; Pestoff 2009), som velfærdsydelser inden for særlige områder (Needham & Carr 2009), som civilsamfundsforskning (Pestoff, Brandsen og Verschuere 2012) og som professionsforskning og frivillighed (Brandsen & Honingh 2015).

Samproduktion er omgærdet af store forhåbninger som eksempelvis *“en demokratisk arkitektur for velfærdsstaten”* (Pestoff, 2008), *“en myndiggørende, potentielt transformerende og magtdelende praksis mellem professionelle og brugere”* (Needham & Carr 2009), *“revolutionerende samarbejdsrelationer mellem lokalsamfund og velfærdsleverandører med borgeren i centrum”* (Fotaki 2011) og *“som forbedring af borgerens outcome, når magt og roller transformeres”* (Needham & Carr 2009). Men næsten i samme åndedrag oplistes problemerne. Begrebet er på mange måder et heterogent paraplybegreb, hvilket betyder at det i praksis kan udfoldes på mange måder. I praksis kan der således være en risiko for, at det bliver operationaliseret med meget forskellige formål: Er det et politisk værktøj eller en implementering af politiske idéer, eller er det individer eller organisationer, der samproducerer om problemformulering og løsning? Er samproduktion en anden måde at få implementeret nogle offentlige opgaver i en produktion af disse, eller udfoldes samproduktionen med en høj grad af fælles indflydelse og synergi til følge? Samproduktion kan føre til større borgerinddragelse, mere empowerment og dermed skabe en større tilfredshed og moralsk ejerskab og større personalisering af velfærdsydelser, men arbejdsformen bringer også markedsvalg og mekanismer ind i offentlige velfærdsydelser (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Nogle taler endda om jernhånden i en fløjlshandske (Fotaki 2011).

Fra internationalt hold peger kritikken på, at samproduktion ikke altid reducerer omkostningerne gennem synergi- og innovationseffekter, men kan forskyde omkostninger til brugere og borgere (Fotaki 2011), og at der ofte er et gab mellem retorik og realiteter, hvor samproduktion ikke altid leverer de forestillede resultater (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Samproduktion kan også favorisere grupper af borgere, som inddrages mere og mere, og med prioritering af deres interesser på bekostning af almenvællets interesser kan det være med til at skabe en forøgelse af ulighed mellem borgere (Brandsen, Pestoff & Verschuere 2014). Også de fagprofessionelle kan føle sig underkendt og modsætte sig, at utrænede og uerfarne borgere skal bidrage til produktionen af offentlig velfærd, eller de kan udfordres af de nye brugerpositioner (Crawford, Rutter og Thelwall 2004; Fotaki 2011). Endelig kan myn-

digheder og borgere gradvist udvikle forskellige opfattelser af velfærdsydelsers formål, form og indhold, og dette kan føre til konflikter og til en uheldig politisering af serviceproduktionen (Taylor 2003). Nogle forskere betoner endvidere, at både medarbejdere og borgere "skal empowers" for at samproduktion kan fungere i praksis (Needham og Carr 2009).

Danske forskere fremhæver, at der nærmest er tale om et "collaborativt turn" i Danmark – en drejning mod et særligt samarbejdsmantra, hvor samskabelse og samproduktion nu indgår i enhver strategi og tale fra kommunale ansatte, konsulenter eller civilsamfundsaktører. Praksis viser dog, at der ikke er særlig stor viden om, hvad der kendetegner de to samarbejdsformer, hvordan de adskiller sig fra hinanden, og betegnelserne blandes ofte sammen. Det ser også ud til, at den udbredte praktisering af dette har en slagside mod en mere pragmatisk anvendelse, forstået således, at samskabelse dominerer på bekostning af samproduktion altså, at det er kortere ad hoc-inddragelser frem for det mere langsigtede og forpligtende (Andersen, 2016; Andersen & Espersen 2016). Det er altså vanskeligt at realisere en vis grad af metodefasthed, da der ikke er mange metodebeskrivelser eller manualer på dansk, men primært internationale case-beskrivelser med delvise metodegennemgange og modeller (Nesta Innovation Unit 2012; Loeffler m.fl. 2012).

Afslutning

Helt fra velfærdsstatens tidlige fokus på samarbejder med frivillige foreninger og bruger- og borgerinddragelse kan der udpeges utilstrækkeligheder forbundet med, at inddragelsen og samarbejdet (alene) foregår på decentralt niveau eller består i at skabe overgange og sammenhænge mellem arenaer og tilbud. Frivilligt samarbejde og partnerskaber har forsøgt at "overskride" sektorgrænser ved at etablere synergieffekter og nye handlerum for borgere, kommunale og frivillige aktører i mellemrummet mellem autonome organisationer i parallelle indsatser, mens decentrale demokratiske strukturer har skabt

offentlige tilbud, der i højere grad kunne imødekomme de frivillige foreninger og borgernes ønsker og behov.

Samskabelse og samproduktion, som de nye samarbejdsmodeller, bygger videre på de tidlige erfaringer med samarbejder og brugerinddragelse og går skridtet videre i sit fokus på borgere og frivillige foreninger som en ligeværdig medskaber af løsninger for offentlige instanser. Ved i højere grad at skabe rum for fælles praksis og forhandling af mening mellem offentlige og frivillige aktører, og borgere, og søge at overskride udfordringer forbundet hermed, stiller samskabelse og samproduktion helt nye krav til både kommunale og frivillige aktører om at udvikle nye fælles platforme. Både medarbejdere og borgere skal indtage nye roller.

De samskabelsesforløb, som varer for eksempel en halv eller hel dag, kan kvalificere både problemforståelse og opgaveløsning, og skabe læring og merværdi, men kan ikke grundlæggende transformere og ændre magtbalancer og inkorporere nye demokratiske deltagelsesarenaer for borgere. Samproduktion baserer sig i højere grad på erfaringer med gensidig afhængighed mellem aktører i et længere tidsperspektiv, og rummer, som den kritiske empowermenttilgang, potentialer for at ændre magtbalancer og transformere aktører og udsatte borgergrupper. Men samproduktion rummer også risiko for, at de selvsamme ændrede magtbalancer blot forskyder udgifter og udfordringer til borgerne og skaber nye, eller forstærker eksisterende, sociale udfordringer. Valg af samarbejdsform, frivilligt socialt samarbejde, partnerskaber, samskabelse eller samproduktion stiller i varieret omfang krav til de styringsmæssige rammer og villighed til forhandling. Især samskabelse og samproduktion stiller krav om fleksible styringsmæssige rammer.

Handler det om, midlertidigt at få kvalificeret, videreudviklet eller konkretiseret en problemforståelse eller en opgave, er samskabelse et godt valg. Ønsker man at afprøve eller skabe et nyt tidsbegrænset projekt, der stiller krav om forskelligartede ressourcer og vidensformer, og kræver at flere partnere involveres for en realisering, kan partnerskaber være velvalgt. Handler det

mere om at etablere meningsfulde overgange og synergi mellem autonome organisationer, kan det frivillige samarbejde være en hensigtsmæssig samarbejdsform. Hvis man derimod oplever en kontinuerlig afhængighed af andre vidensformer og ressourcer i både sin problemforståelse og opgaveløsning, kan samproduktion være en hensigtsmæssig samarbejdsform.

Valget af samarbejdsform er således ikke alene et pragmatisk valg. De forskellige samarbejdsformer har betydning for, på hvilken måde man kan sætte ressourcer og vidensformer i spil, bidrage til at skabe nye løsninger på udfordringer og skabe demokratisk værdi for borgerne. Når der er en tendens til, at de korte samskabelsesformater dominerer over de lange samsproduktionsformer, er der en risiko for, at de eksisterende magtbalancer opretholdes, at innovation i velfærdsydelser ikke udnyttes, som de kunne, og at de fulde potentialer for at skabe borgerinddragende og ressourceskabende løsninger ikke udfoldes.

Litteraturliste

- Andersen, John, Bilfeldt, Annette og Jensen, Iben (2014). *"Rettigheder, empowerment og læring"*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (Serie om lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser, Vol. 5).
- Andersen, Linda Lundgaard (2016) Keynote: *"Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – forskellige forståelser"*. Konference: *"Nye velfærdsscenerier- muligheder for inklusion og deltagelse? Samskabelse, samproduktion og partnerskaber"*. Center for socialt entreprenørskab, Roskilde Universitet, 25. januar 2016.
- Andersen, L. L. (2015). *"Micro-processes of collaborative innovation in Danish welfare settings: a psychosocial approach to learning and performance"*. In Collaborative Governance and Public Innovation in Northern Europe (pp. 249–268). Chapter, Bentham EBooks.
- Andersen, L. L. (2012). *"Læringsarenaer i menneskearbejdet: Forførende retorik, ambivalente aktører og neoliberal nøjsomhed"*. Tidsskriftet Social Kritik, 131, 42–57.
- Andersen Linda Lundgaard, Stine Neerup og Pernille Cauchi (2007). § 18 redegørelse 2007. Kvalitativ del. *"Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger. En casebaseret analyse udarbejdet af Center for socialt entreprenørskab"*. København: Velfærdsministeriet.
- Andersen, Lundgaard L (2012). *"Frivillighed og social innovation i sundhedsfremmeaktiviteter"* i Sundhedsfremme i samfunds- og hverdagslivsperspektiv, Betina Dybbroe, Birgit Land, Steen Baagøe Nielsen (red.) Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, s. 212–228.

- Andersen, Linda Lundgaard, Lene Larsen, Lise Bisballe & Louise Holm (2008). § 18 redegørelsen 2007. *"Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger"*. København: Velfærdsministeriet.
- Andersen, Linda Lundgaard, Stine Neerup & Pernille Cauchi (2007). Paragraf 18. *"En casebaseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger"*. København: Velfærdsministeriet, Frivilligheden.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2006). *"Partnerskabelse"*. Hans Reitzels forlag.
- Andersen, John (u.årl). *"Handlingsorienteret socialforskning – om empowermentsperspektivet"*. Roskilde Universitetscenter.
- Agger, A., & Tortzen, A. (2015). *"Forskningsreview om samskabelse"*. University College Lillebælt. Retrieved from http://samskabelse.ucl.dk/files/2015/02/forskningsreview-om-co-production_samlet-udgave-aa-at07115-2.pdf
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2015). *"Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions"*. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <http://doi.org/10.1111/puar.12465>.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). *"From engagement to co-production: How users and communities contribute to public services. New Public Governance, the Third Sector and Co-Production"*. London: Routledge.
- Bovaird, Tony (2005). *"Public governance: balancing stakeholder power in a network society"*, In *International review of Administrative Sciences*.
- Bovaird, Tony og Elke Löffler (red.) (2009). *"Public Management and Governance"*. Routledge.

- Boyle, D., & Harris, M. (2009). *"The Challenge of Co-Production"*. Public Administration, 1–26.
- Crawford, Mike, Rutter, Deborah & Sara Thelwall (2004). *"User Involvement in Change Management: A Review of the Literature"*. London: NHS
- Espersen, Helle Hygum og Linda Lundgaard Andersen (forthcoming, 2016). *"Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde: om civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion"*. I Boligsocialt arbejde. Hans Reitzels forlag.
- Fotaki, Marianna (2011). *"Towards developing new partnerships in public services: users as consumers, citizens and/or coproducers in health and social care in England and Sweden"*. In: Public Administration Vol. 89, No. 3, 2011 (s. 933–955). Oxford.
- Greve, Carsten (2002). *"New Public Management"*. In: Nordisk kulturpolitik under forandring. Nordisk Kultur Institut.
- Grönroos, C. (2011). *"Value co-creation in service logic: A critical analysis"*. Marketing Theory, 11(3), 29–301.
- Herlin, Heidi; Pedersen og Janni Thusgaard (2013). *"Corporate Foundations: Catalysts of NGO-Business Partnerships?"*. In: The Journal of Corporate Citizenship 50: 58-90.
- Hjære, Mette (2005). *"Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur"*. Odense. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Hulgård, L., & Lundgaard Andersen, L. (2009). *"Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009"*. CSE Publications, Roskilde Universitet. Retrieved from http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5260/1/Socialt_entrepreneorskab_Danmark.pdf

- Hulgård, Lars (2007). *"Sociale entreprenører - en kritisk indføring"*. Hans Reitzels Forlag.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). *"The Intersecting Roles of Consumer and Producer: a Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption"*. *Sociology Compass*, 2, 963–980. <http://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00112.x>
- Højland, M., Malmgren, M., & Hansen, F. K. (2007). *"Evaluering af ABA-forsøgene i Københavns Kommune - erfaringer og perspektiver"*. København: CASA.
- Høyer-Kruse, Jens, Malene Ladegaard Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel & Bjarne Ibsen (2008). *"Frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet"*. Serien: Movements 2008:8 Odense: Syddansk Universitet.
- Ibsen, Bjarne, Thomas P. Boje & Torben Fridberg (2008). *"Det frivillige Danmark"*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- La Cour, Anders & Birgit V. Lindberg (2006). *"Nye vilkår og ledelsesperspektiver i frivillige organisationer"*. In: LPF Nyt om Ledelse. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, 1, 9.
- La Cour, Anders (2014). politik: *"En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik"*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2014.
- Loeffler, E., Taylor-Gooby, D., Bovaird, T., Hine-Hughes, F., & Wilkes, L. (2012). *"Making Health and Social Care Personal and Local Moving from Mass Production to Co-Production"*. Birmingham, UK: Governance International.
- Læssøe, Jeppe, Thomas Nicolai Pedersen og Kamilla Johansen Nørtoft (2010). *"Evaluering af projektgruppens arbejde i projekt Ældres Netværk"*. DPU Aarhus Universitet.

- Needham, C., Mary, Q., & Carr, S. (2009). *"Emerging evidence base for adult social care transformation"*. SCIE Research briefing 31 Social Care Institute of Excellence, (March).
- Nesta Innovation Unit (2012). *"People powered health co-production catalogue"*. Retrieved from http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/co-production_catalogue.pdf
- Ostrom, E. (1996). *"Crossing the great divide: coproduction, synergy and development"*. World Development, 24(6), 1073-87.
- Pestoff, V. A. (2008). *"A democratic architecture for the welfare state"*. Routledge.
- Pestoff, Victor (2014). *"Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe"*. American Behavioral Scientist. Published online 16 May 2014.
- Pestoff, Victor og Taco Brandsen (2009). *"Co-production. The third sector and the Delivery of Public services"*. Routledge.
- Pestoff, Victor, Taco Brandsen og Bram Verschuere (red.) (2012). *"New Public Governance, the Third Sector and Co-production"*. Routledge.
- Selsky, John W. Og Barbara Parker (2005). *"Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice"*. In: Journal of Management, Vol. 31 No. 6, December 2005 849-873 DOI: 10.1177/0149206305279601
- Socialministeriet og Finansministeriet (2002). *"Web-håndbog i brugerinddragelse"*. Udarbejdet af Socialt Udviklingscenter SUS.

- Sørensen, Morten Bregendal (2010). "Styrkelse af fagligheden gennem brugerinvolvering", FTF Notat.
- Sørensen, E. (2016). "Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs". *Public Management Review*, 1–19. <http://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200661>
- Sørensen, Eva; og Scheibel, Anne-Mette (2016). "Fra Spredte initiativer til gennemgribende forandring". I: Kommunen. 2016; 59(19) s. 7.
- Torfig, Jacob; Sørensen, Eva (2015). "Farvel til grønthøsterbesparelser : Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse". Tilgængelig fra <http://denoffentlige.dk/farvel-til-groenthoesterbesparelser-nu-skal-velfaerden-fornys-gennem-en-arena-samskabelse>. 20.10 2015.
- Torfig, Jakob og Eva Sørensen (red.) (2011). "Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor". Jurist og økonomforbundets forlag.
- Torpe, Lars (1995). "Brugerdemokrati som organisationsform mellem offentlig og privat sektor". Aalborg Universitet.
- Vamstad, J. (2015). "Co-production of Childcare and Addiction Treatment in Sweden: The Same Co-production in Very Different Service Areas?" *Polityka Społeczna*, 11(1), 15–20. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:esh:diva-5129>
- Vamstad, J. (2012). "Co-production and Service Quality: The Case of Cooperative Childcare in Sweden". *Voluntas*, 23(4), 1173–1188. <http://doi.org/10.1007/s11266-012-9312-y>
- Wijkström, Filip og Annette Zimmer (red.) (2010). "Nordic Civil Society at a Crossroad. Transforming the Popular Movement Tradition". Nomos.

Tværasektorielt samarbejde: Dilemmaer og muligheder i en kompleks virkelighed

Af: Sine Kirkegaard Nielsen,
Roskilde Universitet.

Introduktion

Samarbejdet mellem den offentlige sektor og civilsamfundet har de seneste år fået stigende opmærksomhed, hvilket også er tilfældet på det socialpsykiatriske område. I denne artikel analyseres to forskellige samarbejder, hvor den kommunale socialpsykiatri og to civilsamfundsorganisationer er blevet en del af hinandens hverdagspraksis. Artiklen vil endvidere belyse nogle af de dilemmaer og muligheder, der opstår i sådanne tværasektorielle samarbejder.

Analysen peger blandt andet på, at den økonomiske styring i begge samarbejder er noget, der skaber frustration hos aktørerne. Håndteringen af disse udfordringer foregår dog meget forskelligt. Den ene case konstruerer en styringspraksis med få deltagere, hvor den anden case forsøger at skabe og fastholde en mere hybrid eller netværksorienteret styringspraksis. I begge cases får frivillige og peer-medarbejderne ofte en position, hvor de placeres mellem at være ung bruger og professionel. Denne position kan være vanskelig at navigere i, både for de frivillige og peer-medarbejderne, men også for de unge og professionelle fra socialpsykiatrien. I den daglige interaktion formes de frivilliges og peer-medarbejdernes position gennem en mere ugenomsigtig forhandling af deres roller, hvilket i nogle situationer er med til at producere en uhensigtsmæssig fordeling af ansvar. Desuden oplever flere af de unge, at de ikke har indflydelse på forhandlingen af blandt andet sygdomsforståelse

og roller i praksis. I den ene case fremstår muligheden for at have indflydelse på sin egen position og deltagelse i praksis mere åben og til forhandling. Dette skyldes blandt andet, at der eksisterer en mere mangfoldig deltagelse, hvilket giver de unge mulighed for at forstå sig selv på flere måder end blot som bruger af socialpsykiatrien. De professionelle fra socialpsykiatrien har også en vigtig position i forhold til at sikre denne balance mellem inklusion og eksklusion. De unge beskriver dem blandt andet som centrale aktører for understøttelsen af tryghed, netværk og muligheden for deltagelse. På den måde har rammerne om indsatsen og de lokale praksisser afgørende betydning for, hvilke deltagelsesmuligheder der opstår i indsatsen for både professionelle, frivillige, peer-medarbejdere og unge borgere.

Samarbejde med civilsamfundet

Op gennem 1980'erne og 1990'erne kom der i Danmark en stigende opmærksomhed på de muligheder, der er i at bruge frivillige foreninger og civilsamfundsaktører, og civilsamfundsorganisationerne begyndte at blive set som et mere strategisk domæne for udvikling og levering af fremtidige velfærdsløsninger (Henriksen, 1996; La Cour, 2012). I 2001 blev der oprettet et charter²⁶ for samspil mellem det offentlige og civilsamfundet. Indholdet og formuleringerne i dette charter tydeliggør den tiltagende opmærksomhed og rolle, man ønskede, at civilsamfundet skulle have på velfærdsområdet:

“Danmark er opbygget gennem en lang tradition for et levende civilsamfund med borgere, der tager medansvar, foreningsdannelse og frivillige organisationer, der blomstrer for sig selv såvel som i samspil med det offentlige. Den frivillige verden er en del af fundamentet for vores demokrati”.

26 <http://www.frivilligcharter.dk/sites/default/files/attachments/Frivillighedscharter.pdf>

En bred vifte af koncepter for samarbejder er siden blevet udviklet og diskuteret i forsøget på at forstå og beskrive kompleksiteten i dette ændrede forhold mellem sektorerne. Disse inkluderer blandt andet partnerskaber (Bunyan, 2013), sammskabelse (Osborne, 2008; Pestoff, 2012), netværksstyring (Evers, 2005) og hybriditet (Billis, 2010; Brandsen, Donk, & Putters, 2005). I forskningen og i praksis er der forskellige opfattelser af, hvordan vi skal forstå og beskrive forskellige samarbejder mellem sektorer, men også hvorvidt disse samarbejdsformer understøtter deltagelse og inklusion for borgeren. I litteraturen eksisterer en række diskurser om potentialerne i at samarbejde på tværs af sektorer, men disse diskussioner har ofte skygget for en mere kritisk diskussion af de dilemmaer og vanskeligheder, som også kendetegner tværsektorielle samarbejder. I forskningen har der været meget fokus på at forstå og beskrive de strukturelle ændringer, hvilket betyder, at der fortsat mangler empiriske undersøgelser af, hvordan disse samarbejdsformer udspiller sig i praksis (Tuurnas, 2015). I denne artikel vil jeg bevæge mig væk fra de mere metaorienterede og strukturelle diskussioner, for i stedet at undersøge, hvordan samarbejder mellem offentlige- og civilsamfundsaktører formes i lokale kontekster.

Socialpsykiatrien som case

Socialpsykiatrien er et godt eksempel på et område, der i disse år forsøger at etablere nye samarbejder med civilsamfundsaktører. Med afinstitutionaliseringen af de psykiatriske hospitaler op gennem 1960'erne og 1970'erne blev fokus rettet mod mere lokale fællesskaber og deres evne til at skabe inklusion af borgere med psykosociale vanskeligheder. Recovery og psykosocial rehabilitering kom på dagsordenen med etableringen af den kommunale socialpsykiatri, som de centrale tilgange til at støtte borgerne i deres nærmiljø. Inddragelse og etablering af sociale netværk kom i fokus som en væsentlig del af at støtte menneskers recoveryproces (Bengtsson & Røgeskov, 2007; Neidel, 2014; Schön, Denhov, & Topor, 2009). Ligeledes blev partnerskaber og samarbejde med frivillige organisationer, peer-medarbejdere og borgere udpeget som en

mulig strategi til at fremme denne recoveryproces og understøtte lokalsamfundsudvikling. I denne artikel inddrager jeg cases, hvor socialpsykiatrien i to kommuner har etableret sådanne formelle samarbejder med civilsamfundsorganisationer i forsøget på at skabe deltagelse og inklusion for unge med psykosociale vanskeligheder.

Kortlægning af eksisterende indsatser

I udvælgelsen af cases til nærværende undersøgelse blev der foretaget en mindre kortlægning af de eksisterende socialpsykiatriske tilbud, som en del af min igangværende phd-afhandling.²⁷ Kortlægningen viste at der findes et fåtal af initiativer og indsatser, hvor aktører på tværs af sektorer samarbejder om at udvikle og levere indsatser til unge med psykosociale vanskeligheder. Selvom der har været et stigende fokus på de muligheder der er i tværsektorielt samarbejde, har en kortlægning af de eksisterende socialpsykiatriske tilbud vist, at der findes et fåtal af initiativer og indsatser, hvor aktører på tværs af sektorer samarbejder om at udvikle og levere indsatser til unge med psykosociale vanskeligheder. Området var præget af flere mere "klassiske" sektoropdelte tilbud som for eksempel væresteder, idrætstilbud, aktivitets- og beskæftigelsestilbud, vejledning og bostøtte. Ligeledes arbejdede nogle kommuner med at inddrage peer-medarbejdere i indsatserne og samarbejde med pårørende. Partnerskaber og samarbejde mellem kommune og civilsamfundsaktører var primært centreret om at henvise borgere til hinandens tilbud. Det var således få indsatser, hvor der mere aktivt blev arbejdet med partnerskaber og lokalsamfundsudvikling. På det boligsociale område fandtes en række af sådanne lokalsamfundsbaseerede initiativer, men disse var henvendt til andre målgrupper. Efter en række pilotinterview med ledere og medarbejdere fra forskellige kommuner, der arbejdede med partnerskaber og samarbejde på tværs af sektorer, blev to cases valgt ud. Disse var begge partnerskaber,

27 Afhandlingen forventes afsluttet i slutningen af 2017.

der organisatorisk var forankret i et samarbejde mellem socialpsykiatrien og civilsamfundsorganisationer.

To casebeskrivelser

Det første partnerskab (Case A) er mellem et socialpsykiatrisk aktivitets- og samværstilbud (SEL § 104) og en frivillig idrætsforening. De to parter er en del af hinandens hverdagspraksis, da de deler lokaler og i fællesskab tilbyder borgere med psykosociale vanskeligheder samt pårørende en række forskellige tilbud i et fælles aktivitetshus. Disse består af åbne drop-in tilbud, for eksempel en cafe, sportsaktiviteter, sociale arrangementer og vejledning. Desuden tilbydes et særligt aktivitetsforløb for unge, der består af et længere kursusforløb målrettet uddannelse og beskæftigelse. I den daglige praksis deltager en række forskellige aktører, som primært er brugere af aktiviteterne, pårørende, frivillige, peer-medarbejdere og vejledere fra socialpsykiatrien.

Det andet partnerskab (Case B) er mellem et socialpsykiatrisk ungevejleder- og bostøtte-team (SEL § 85) og en socialøkonomisk virksomhed. I den socialøkonomiske virksomheds lokaler arbejder et team af vejledere fra socialpsykiatrien, hvor de arrangerer forskellige aktiviteter for unge fra både socialpsykiatrien og lokalsamfundet i bredere forstand. Disse aktiviteter består af madklub, cafe og andre sociale aktiviteter målrettet unge. Desuden har socialpsykiatrien rekrutteret en række unge frivillige til at hjælpe til i nogle af aktiviteterne. På den måde deltager mange forskellige aktører i det daglige arbejde blandt andet unge fra socialpsykiatrien, frivillige fra socialpsykiatrien, vejledere fra socialpsykiatrien, ansatte og frivillige fra den socialøkonomiske virksomhed og borgere fra lokalsamfundet. Et centralt fokus i den socialøkonomiske virksomhed er at skabe et mangfoldigt mødested, hvor mennesker interagerer på tværs og udvikler idéer i fællesskab. Den socialøkonomiske virksomhed har derfor en række forskellige entreprenante og kreative aktiviteter, som løbende skabes og udvikles af lokale borgere fra byen.

Civilsamfundet som en vigtig aktør for at skabe deltagelse og inklusion

I begge cases beskrives civilsamfundet som en central samarbejdspartner i forhold til at understøtte deltagelse og inklusion af unge med psykosociale vanskeligheder. I Case A modtager den frivillige forening økonomiske midler fra kommunen til driften af idrætsaktiviteterne og socialpsykiatrien har ansat en frivillighedskoordinator, der arbejder i foreningen med at administrere aktiviteterne og de frivilliges arbejde. Ligeledes huser socialpsykiatriens aktivitets- og samværstilbud den frivillige forening i deres lokaler. På den måde er den frivillige forening organisatorisk tæt sammenvævet med socialpsykiatrien.

I Case B har den socialøkonomiske virksomhed og socialpsykiatrien indgået en økonomisk rammeaftale, som består af et mindre tilskud til dækningen af dele af den daglige drift i den socialøkonomiske virksomheds lokaler. Desuden arbejder en gruppe af medarbejderne fra socialpsykiatrien i den socialøkonomiske virksomhed på skift cirka 20 timer om ugen. Socialpsykiatrien og den socialøkonomiske virksomhed er således ikke lige så tæt sammenvævet organisatorisk som i Case A.

På den måde er de to cases meget forskellige på en række punkter, hvilket også er med til at forme samarbejdet i den daglige praksis. I begge cases er der dog en udbredt forståelse af, at det er en vigtig del af det socialpsykiatriske arbejde at inddrage civilsamfundet som en central samarbejdspartner i udviklingen og leveringen af tilbud. Lederen af det socialpsykiatriske aktivitets- og samværstilbud i Case A beskriver, at dette samarbejde skaber en opmærksomhed på brugernes behov i det daglige arbejde:

”Vi gør ting sammen. Vi prøver virkelig at samskabe i stedet for bare at levere en service, og vi spørger de mennesker, som er involveret. Vi går foran dem, ved siden af dem og bag dem alt afhængigt af brugernes behov, og det bliver meget tydeligt, når du har en frivillig brugerorganisation i huset” (Leder i Socialpsykiatrien, Case A).

På den måde fremhæves den frivillige forening som en central aktør i forhold til at understøtte, at borgerne bliver hørt og har indflydelse på deres egen indsats. I Case B opfattes samarbejdet med civilsamfundsaktører ligeledes som en meget central del af det socialpsykiatriske arbejde, da lederen fremhæver det som afgørende i forhold til at skabe afstigmatisering og inklusion af borgere med psykosociale vanskeligheder:

”Det (samarbejdet, red.) er så hamrende vigtigt, fordi de her borgere, de får det samme, som du og jeg har. Tidligere, hvis man havde en paranoid skizofreni, så var man lidt møntet til at ende i et bosted måske og faktisk blive stigmatiseret i min verden. Vi har hjulpet og hjulpet folk så meget, at vi faktisk på nogen måde har stigmatiseret dem. Og der går jeg fuldstændig i den modsatte retning og siger; jamen, det er slet ikke der, de skal være, de skal være ude i civilsamfundet” (Leder i socialpsykiatrien, Case B).

I begge citater giver lederne således udtryk for et stærkt ønske om, at samarbejde og inddragelse af civilsamfundsaktører i det socialpsykiatriske arbejde skal ske ud fra en forståelse af, at det kan være med til at skabe deltagelse og inklusion af unge med psykosociale vanskeligheder. Civilsamfundet bliver beskrevet som en sektor med særlige karakteristika, der kan noget andet end eller modsat socialpsykiatrien. På den måde indskriver de to citater sig i den bredere diskurs om det frivillige sociale arbejde. Det er dog også her, at et styringsmæssigt paradoks bliver tydeligt, da man på den ene side ønsker at inddrage civilsamfundet i velfærdsarbejdet og på den anden side ønsker at fastholde deres uafhængighed. Dette dilemma sætter sig også igennem i den daglige praksis i de to cases, hvor det dog forvaltes og håndteres på forskellige måder.

Udfordringer forbundet med økonomisk styring

I begge cases eksisterer en række dilemmaer og udfordringer, der knytter sig til blandt andet den økonomiske styring mellem parterne. I Case A oplever den frivillige forening, at de får mindre og mindre indflydelse på de beslutninger, der træffes i organisationen. Koordinatoren fra den frivillige forening forklarer dilemmaet på følgende måde:

”Det er meget ambivalent, for dem fra den frivillige forening vil ikke styres fra oven. De er vant til, at systemet er de onde på en måde, men samtidig er de også godt klar over nødvendigheden af den her proces, for ellers kan organisationen ikke køre på fuldt blus. Det er de godt klar over, men samtidig er der modstand mod det” (Koordinator i den frivillige forening, Case A).

I citatet fremgår det, at der i Case A eksisterer en ambivalens i forhold til, at socialpsykiatrien ønsker en effektivisering af den frivillige forenings tilbud samtidig med, at den frivillige forening ønsker at fastholde en del af deres autonomi. I socialpsykiatrien er der en forståelse af, at en effektivisering af tilbuddet kræver en professionalisme, som den frivillige forening ikke besidder. Derfor ses en udvikling mod, at den frivillige forening bliver mere afhængig af socialpsykiatrien, hvilket også skaber en stærk styring og mindre indflydelse i det daglige til foreningen. Grænserne mellem de to organisationer ændres, hvor samsskabelsesprocessen udvikler sig mod en praksis med færre deltagere på grund af øget krav om effektivisering. På den måde sker en afvikling af de mere demokratiske styringsprocesser, hvilket den frivillige forening oplever som problematisk og vanskeligt i det daglige samarbejde.

I Case B er der også dilemmaer i forhold til den økonomiske rammeaftale mellem socialpsykiatrien og den socialøkonomiske virksomhed. Dette formes og forhandles dog anderledes i den daglige praksis. Med den økonomiske rammeaftale kom således en række forventninger fra socialpsykiatrien om, at den socialøkonomiske virksomhed skulle levere og dokumentere effekten af deres

indsats. Lederen af den socialøkonomiske virksomhed beskriver et dilemma, der er opstået som følge af disse forventninger om dokumentation:

“Jeg ville ønske, at vi var bedre til at måle effekten af den sociale værdi, som vi producerer... Ikke fordi, at jeg har noget behov for at måle det, men bare så vi kunne løse det her kommunikationsproblem”
(Leder af den socialøkonomiske virksomhed, Case B).

I citatet fremgår det, at den socialøkonomiske virksomhed oplever et behov for at kunne dokumentere overfor kommunen, at deres arbejde har en effekt på at løse kommunikationsproblemet mellem parterne. I den socialøkonomiske virksomhed er de ikke i tvivl om, at deres arbejde har en social værdi, men de oplever det som vanskeligt at overbevise og dokumentere en materiel værdi af arbejdet med inklusion overfor kommunen. Arbejdet med inklusion og deltagelse får på denne måde en økonomisk værdi, der kan skabe en uhenigtsmæssig tilgang til arbejdet med borgerne. Det medfører blandt andet, at nogle borgere bliver anset som de “værdifulde” og andre bliver de “omkostningstunge”:

“Lige nu der har vi problematiseret overfor kommunen, at de her sårbare unge, de tager simpelthen for mange af vores ressourcer, og det er et problem” (Leder af den socialøkonomiske virksomhed, Case B).

Medarbejderne fra socialpsykiatrien samt de frivillige og ansatte fra den socialøkonomiske virksomhed forsøger i fællesskab at håndtere dette dilemma i den daglige praksis. De forsøger eksempelvis i fællesskab, på tværs af sektorer, at finde flere mulige samarbejdspartnere i regionen og andre kommuner, for at være mindre afhængige af enkelte aktører i socialpsykiatrien. På den måde skabes og forhandles nye grænser og en mere hybrid styringspraksis i fællesskab, hvor aktørerne forsøger at danne netværk og finde nye løsninger på de lokale udfordringer. I denne case forsøger man altså at fastholde en praksis med flere deltagere på tværs af sektorer, hvilket kan være med

til at understøtte netværksdannelse og muligheden for en mere bæredygtig indsats.

Frivilliges og peer-medarbejdernes mellempositioner i den daglige praksis

I både Case A og B opfatter medarbejderne fra socialpsykiatrien det som en væsentlig del af deres arbejde at skabe sociale netværk for de unge brugere af tilbuddene. I den daglige praksis forsøger de gennem forskellige indsatser at støtte de unge i at danne relationer og tage initiativ til at opsøge forskellige sociale fællesskaber i og uden for tilbuddene. Peer-medarbejdere og frivillige bliver opfattet som centrale aktører i forhold til at understøtte disse indsatser. De professionelle forstår peer-medarbejderne og de frivillige som havende en mellemposition mellem professionel og ung. De forklarer, at det kan være en vanskelig rolle at navigere i, da grænserne for deres position er mere flydende, hvilket rejser nye dilemmaer i forhold til ansvar:

“En frivillig har en anden rolle i huset (end de unge), og det er vigtigt, at de er bevidste om det. Hvis du er frivillig, så betyder det også, at du er rollemodel for de unge, men det er en meget svær diskussion... Jeg tror, at de frivillige i hvert fald skal være bevidste om grænserne og om ikke at overskride de her grænser” (Medarbejder fra Socialpsykiatrien, Case B).

I citatet forklarer en medarbejder fra Case B denne dobbeltrolle, som de frivillige og peer-medarbejderne har i praksis. Deres position er således konstrueret som værende mere flydende og uden klare grænser, men disse grænser bliver dog alligevel tydelige i begge cases, når de bliver overskredet. I de daglige interaktioner sker denne forhandling af deres position løbende, da det ikke er klart på forhånd, hvordan rollerne skal udfyldes. Dette er en del af den ambivalens og usikkerhed, der kan eksistere i de mere tværsektorielle praksis-

ser. Det, der i denne sammenhæng bliver væsentligt, er, hvordan den løbende forhandling af disse grænser og positioner håndteres i de daglige interaktioner.

Forhandlingen foregår forskelligt i de to cases, men beskrives som udfordrende og vanskelig i begge praksisser, hvilket en peer-medarbejder fra Case A beskriver på følgende måde:

“De andre ansatte har ikke det her problem, for de er jo bare ansatte. Jeg har været i behandling med nogle af dem (de unge brugere), hvilket betyder, at de stadig ser mig som den person, som de drak kaffe og røg cigaretter med, og fortalte røverhistorier med på hospitalet. Så det er en svær balance, ikk’?” (Peer-medarbejder i Aktivitets- og samværstilbuddet, Case A).

I citatet forklarer en peer-medarbejder således, hvordan mellempositionen er vanskelig for ham at navigere i. Den ambivalens, som han beskriver, bliver problematisk, da grænserne og rollerne primært defineres af de professionelle, men på en ugenomsigtig måde, som er vanskelig for peer-medarbejderne, frivillige og brugerne at navigere i. Dette fører ofte til en uhensigtsmæssig ansvarliggøres af peer-medarbejderne og de frivillige, hvilket ikke er fordrende for deres position i praksis. Derfor er det også vigtigt løbende at diskutere, hvilken rolle man forventer peer-medarbejderne og de frivillige skal have i indsatsen. Det er helt centralt at skabe gennemsigtighed i forhold til deres position samtidig med, at de frivillige og peer-medarbejderne også skal have indflydelse på at definere, hvilken rolle de ønsker at have i praksis. I Case B opstår også en række dilemmaer omkring aktørernes forskellige positioner, men forhandlingerne er i nogle tilfælde mere åbne, da rammerne om den daglige praksis tillader dette. Disse rammer knytter sig blandt andet til de lovgivningsmæssige krav og fysiske rammer om indsatsen, som er anderledes i Case B end Case A.

Mangfoldige fællesskaber kan skabe deltagelsesmuligheder

I Case A er rammerne om indsatsen baseret på, at det er et socialpsykiatrisk tilbud, der primært henvender sig til borgere med psykosociale vanskeligheder. Flere af de unge oplever, at disse lukkede deltagelseskategorier i nogle tilfælde er med til at skabe en række eksklusionsmekanismer i de situationer, hvor kategorierne ikke er til forhandling. Dette skaber for eksempel vanskeligheder for de unge brugere, der ikke forstår sig selv inden for nogle af de sygdomskategorier, som der arbejdes med i Case A. En ung bruger af aktivitets- og samværstilbuddet i Case A beskriver det på følgende måde:

”Jeg tænkte, at jeg ikke rigtigt følte, at jeg passede ind, kan jeg huske, fordi at det var meget sådan ”diagnoser” og ”psykisk syge” og alle de her ting, og jeg følte bare slet ikke, at jeg var dér på en eller anden måde. Jeg ved godt, det er lidt forkert at sige sådan, men, du ved, jeg følte ikke, at jeg var lige så syg – på den måde. Og jeg fik det lidt dårligt over det, faktisk... det kan jeg huske, at jeg havde det lidt svært ved” (Ung bruger af socialpsykiatrien, Case A).

I citatet fremgår det, at nogle unge oplever, at tilbuddet er tilrettelagt efter nogle bestemte sygdomskategorier, som ikke alle unge kan genkende sig selv i. Disse sygdomskategorier eller sygdomsforståelse produceres og reproduceres ikke kun af professionelle, men også af frivillige, peer-medarbejderne og andre brugere. Den manglende mulighed for at deltage i forhandlingen af disse sygdomsforståelser bliver et problem for dem, der ikke forstår sig selv inden for disse kategorier. Derfor er det også centralt, hvordan og hvem man samarbejder med i tilbuddene. I Case A samarbejder man med den frivillige forening for mennesker med psykosociale vanskeligheder, hvilket skaber nogle særlige og lukkede fællesskaber, hvor det ikke nødvendigvis er alle unge, der føler, at de passer ind.

I Case B er rammerne om tilbuddet anderledes, hvor flere forskellige aktører er med til at forme praksis, hvilket skaber andre muligheder for forhandling af disse sygdomsforståelser og deltagelseskategorier. De professionelle i Case B skal samarbejde om et tilbud og i en civilsamfundspraksis, hvor aktiviteterne ikke henvender sig til en bestemt målgruppe, og tilbuddet er ikke på samme måde defineret på forhånd. Dette betyder ikke, at der i Case B ikke løbende skabes bestemte sygdomsforståelser eller deltagelseskategorier, men mulighederne for en bredere forhandling af sin egen rolle og deltagelse er til stede i denne praksis. Det er forskelligt, hvordan de unge brugere beskriver og forstår deres egen deltagelse og position i Case B. Flere unge lægger eksempelvis meget vægt på, at det ikke er et socialpsykiatrisk tilbud, som de er en del af. Andre forklarer, at det er meget vigtigt for dem, at der er andre brugere med psykosociale vanskeligheder, da de føler en form for tilhørsforhold til denne gruppe. På den måde åbner Case B op for, at de unge i højere grad selv kan være med til at forhandle og definere deres forståelse og position i denne praksis.

Dilemma mellem afhængighed og uafhængighed af hjælp

Mange af de unge forklarer, at de ofte oplever et dilemma mellem afhængighed og uafhængighed, da de på den ene side har brug for støtte fra socialpsykiatrien, men på den anden side også gerne vil overskride deres position som hjælpesøgende. Derfor er det også centralt, hvem den unge samarbejder med, da de både kan have brug for professionel støtte, men også gerne vil kunne deltage i fællesskaber, hvor man ikke behøver at forstå sig selv som bruger af socialpsykiatrien. Mange af de unge forklarer, at det for eksempel er vigtigt for dem, at både de professionelle og frivillige er en del af indsatsen, da de er med til på forskellige måder at understøtte deres deltagelse:

”Jeg kan snakke med de professionelle om private ting. Hvis man nu har en dårlig dag, eller hvis der er sket noget dårligt i din familie, eller

sådan noget... Det kan jeg ikke snakke med de frivillige om... Det er mere sådan et venskab, hvor man snakker om, hvordan ens dag har været eller sådan noget..." (Ung bruger af socialpsykiatrien, Case B).

I citatet fremhæves det, at de frivillige og professionelle har forskellige roller. Størstedelen af de unge oplever at have et tættere og mere fortroligt forhold til de professionelle end til de frivillige. Dette betyder ikke, at de frivilliges position i praksis ikke er væsentlig for mange af de unge, da flere af dem gerne vil danne venskabelige relationer til de frivillige. Denne relation kan dog også være vanskelig, da relationen i nogle tilfælde tager form som en mere ugenomsigtig og ustabil bruger-hjælper relation. De frivillige har heller ikke det samme på spil i denne relation, som mange af de unge fra socialpsykiatrien. Flere af de frivillige deltager og forpligter sig kun i en kortere periode, hvilket gør relationerne mere flygtige. Dette er således modsat den diskurs, der ofte præger det frivillige sociale arbejde, hvor frivillige fremhæves som aktører, der kan skabe mere "ægte" og tætte relationer til brugerne. Det er derfor også vigtigt løbende at diskutere de forskellige roller og positioner, der skabes i praksis, da det ikke nødvendigvis er givet på forhånd, hvordan disse formes i de forskellige tilbud.

De to cases i denne artikel understreger, at rammerne for samarbejdet har stor betydning for, hvilke muligheder der opstår lokalt. Disse rammer kan både knytte sig til lovgivningsmæssige krav, materielle og institutionelle rammer, samarbejdspartnere, og hvilke muligheder deltagerne har for at byde ind og forme disse rammer. Undersøgelsen af de to cases viser, at tværsektorielle samarbejder kan skabe både inklusion og eksklusion af de unge brugere. Derfor er det også vigtigt, at tilbuddene skaber rum for en kritisk refleksion og åben diskussion af disse samarbejdsprocesser. Relevante videre diskussioner i praksis kunne derfor knytte sig til den styringsmæssige kompleksitet og rammerne om disse samarbejder, samt hvilke positioner og roller der løbende formes i de lokale tværsektorielle praksisser.

Litteratur

- Billis, D. (2010). *"Towards a theory of hybrid organizations"*. In D. Billis (red.), *Hybrid organizations and the Third Sector - Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan.
- Brandsen, T., Donk, W. Van De, & Putters, K. (2005). *"Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector"*. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-765.
- Bunyan, P. (2013). *"Partnership, the Big Society and community organizing: between romanticizing, problematizing and politicizing community"*. *Community Development Journal*, 48(1), 119-133. <http://doi.org/10.1093/cdj/bss014>
- Durose, C., Needham, C., Mangan, C., & Rees, J. (2015). *"Generating "good enough" evidence for co-production"*. *Evidence and Policy*, 1-17.
- Evers, A. (2005). *"Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services"*. *International Journal of Public Administration*, 28(February 2015), 737-748. <http://doi.org/10.1081/PAD-200067318>
- Fenwick, T. (2012). *"Co-production in Professional Practice: A Sociomaterial Analysis"*. *Professions and Professionalism*, 2(1), 1-16. <http://doi.org/10.7577/pp.v2i1.323>
- Henriksen, L. S. (1996). *"Lokal frivillig organisering i nye omgivelser"*. Forlaget ALFUFF.
- La Cour, A. (2012). *"The Love Affair Between the Policy and the Voluntary Organizations"*. In N. Å. Andersen & I.-J. Sand (Eds.), *Hybrid Forms of Governance - self-suspension of power*. Palgrave Macmillan.

- Osborne, S. (2008). *"The third sector in Europe: Prospects and challenges"*. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=EPipGMiExosC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Third+sector+in+Europe:+Prospect+and+challenges&ots=mDK0tOt61P&sig=6hNr2j5NjJtc4uQl-87JwcKuzK8U>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). *"Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?"* *Public Management Review*, 18(5), 639–653. <http://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Pestoff, V. (2012). *"Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Crucial Conceptual Issues"*. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New Public Governance, the third Sector and Co-production*. UK: Taylor & Francis.
- Pestoff, V. (2014). *"Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe"*. *American Behavioral Scientist*, 1–13. <http://doi.org/10.1177/0002764214534670>
- Pestoff, V., & Brandsen, T. (2009). *"Public governance and the third sector : opportunities for co- production and innovation"*.
- Skelcher, C. (2012). *"What do we mean when we talk about "hybrids" and "hybridity" in public management and governance?"*, (September 2004), 1–27.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). *"Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice"*, 1–27.

Tuurnas, S. (2015). *"The impact of co-production on frontline accountability: the case of the conciliation service Pasi-Heikki Rannisto"*. International Review of Administrative Sciences, 1–19. <http://doi.org/10.1177/0020852314566010>

Villadsen, K. (2008). *"Doing Without State and Civil Society as Universals: "Dispositifs" of Care Beyond the Classic Sector Divide"*. Journal of Civil Society, 4(3), 171–191. <http://doi.org/10.1080/17448680802559768>



DEL 4

Slip frivilligheden løs! Muligheder og udfordringer i samarbejdet med frivillige

Af: Dorte Nørregaard,
udviklingsleder, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Når offentlige aktører skal skabe et succesfuldt samarbejde med frivillige og foreninger, kræver det viden om frivillighed, kendskab til det lokale foreningsliv og grundige overvejelser om, hvordan samarbejdet skal se ud. I artiklen peges på, hvad der skal til for at skabe gode rammer for "at slippe frivilligheden løs", set fra det frivillige perspektiv. Sidst i artiklen præsenteres 10 anbefalinger til udviklingen af samarbejdet.

I disse år er der et stort fokus på, hvordan den offentlige og frivillige sektor²⁸ kan spille sammen på nye måder. Forvaltninger, institutioner og projekter i kommuner og regioner arbejder med at styrke samarbejdet med civilsamfundet til gavn for udsatte borgere. Erfaringerne viser, at netop denne type samarbejde kan skabe værdi for alle involverede, men også at samarbejdet mellem offentlige institutioner og den frivillige sektor byder på en række udfordringer (Thøgersen 2012, Skov Henriksen et al. 2013).

28 "Den frivillige sektor" bruges her som samlebetegnelse for frivillige, frivillige netværk og grupper, samt foreninger og organisationer på både lokalt, regionalt og landsdækkende niveau.

Hos Center for Frivilligt Socialt Arbejde²⁹ (herefter CFSA) ser vi heldigvis mange gode eksempler på, at samarbejdet mellem frivillige organisationer og den offentlige sektor lykkes. Men vi ser også eksempler på, at det ikke lykkes. Vores oplevelse er, at det ofte bunder i, at offentlige institutioner ikke helt ser de muligheder og begrænsninger, som frivilligheden giver, og derfor ikke formår at tilpasse det konkrete samarbejde til den virkelighed, som de frivillige agerer i (La Cour 2014, Wulff 2013). Fra CFSA's praksiserfaring ved vi, at skuffelsen kan brede sig, når for eksempel en kommunal forvaltning søsætter et storstilet frivilligprojekt og undervejs opdager, at den lokalforening, man ønsker at samarbejde med, ikke har ressourcer til at levere som forventet – eller som de måske har lovet. Det er heller ikke ualmindeligt, at en offentlig forvaltning planlægger et frivilligprojekt og først inddrager lokale frivillige aktører, når det er tid til at rekruttere frivillige til projektet. Der er her en fare for, at frivillige og foreninger ikke får et ejerskab til projektet.

I denne artikel stiller vi først skarpt på, hvad der kendetegner frivillighed både på lokalt og på nationalt niveau. Derefter peger vi på, hvad man særligt bør være opmærksom på, når samarbejdsprojekter mellem frivillige organisationer og den offentlige sektor skal designes. Artiklen kommer blandt andet ind på, hvilken viden og ressourcer det kræver at indgå i samarbejder med frivillige aktører. Endelig kommer artiklen med en række gode råd til, hvordan du som offentlig aktør skaber succesfulde samarbejdsprojekter med frivillige aktører.

29 Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er det nationale videns, kompetence- og udviklingscenter på velfærdsområdet i Danmark. CFSA opbygger og formidler viden, der styrker frivilligheden og civilsamfundet i Danmark. Centret tilbyder organisationsudvikling, analyser, rådgivning, kompetenceudvikling, kurser, netværk og konsulentbistand baseret på praktisk og analytisk viden.

Hvad kendetegner den frivillige sektor?

Når man som ledelse eller medarbejder i kommune, region eller stat ønsker at udvikle et samarbejde med frivillige, er det vigtigt at kende til de potentialer og begrænsninger, der er forbundet med frivillighed. Herunder præsenteres, hvad der generelt kendetegner den frivillige sektor og dens logik.

I Danmark er der tradition for, at vi engagerer os frivilligt i sager eller aktiviteter, der giver mening for os. Undersøgelser viser, at andelen af frivillige i den danske befolkning ligger ret stabilt omkring 40 procent³⁰ (CFSA 2014). Dermed er Danmark blandt de lande i verden, hvor den største andel af befolkningen engagerer sig frivilligt (Fridberg et al. 2014).

Folk engagerer sig typisk i frivilligt arbejde for at hjælpe andre og gøre en forskel, men også for at være en del af et socialt fællesskab eller netværk (McCurley S. et al. 2012). Dette gælder uanset, om der er tale om frivilligt arbejde på idræts- og kulturområdet eller på det social- og sundhedsområdet (CFSA 2014). Engagementet handler typisk om sager, som de frivillige er personligt optaget af (f.eks. fodboldtræner for ens barn) eller berørt af (f.eks. patientforeninger) (ibid.).

Fællesskabet i det frivillige arbejde har stor betydning, uanset om man er alene eller har et travlt socialt liv. Undersøgelser af især unges frivillige engagement viser, at det ofte er aktiviteterne som tiltrækker, men relationerne som fastholder engagementet (Grube og Østergaard 2010). Med andre ord er frivillige mennesker, der gerne vil gøre en forskel – sammen med andre.

30 Omkring 1,9 millioner personer over 16 år har gennem de sidste 12 måneder været engageret i frivilligt arbejde. Dette svarer til 42 % af den danske befolkning. Hvis vi tæller dem med, der har været frivillige inden for de sidste 5 år stiger, andelen til cirka 70 % (CFSA, 2014).

Frivillige foreninger kan være alt fra små, lokale hobbyforeninger til store landsdækkende organisationer med mange ansatte og tusindvis af frivillige. Der findes i Danmark cirka 100.000 foreninger, hvoraf cirka 80.000 er lokale foreninger, mens resten er nationale (Boje et al. 2006). Fælles for foreningerne er, at de arbejder for en sag, som giver mening for medlemmerne og de frivillige i foreningen.

Den frivillige sektors potentialer

Den frivillige sektor er både på lokalt og nationalt niveau mangfoldig. Alligevel er der en række fælles kendetegn og særlige logikker, som gør sig gældende for en rigtig stor del af den frivillige verden, og som bliver særligt tydeligt i udviklingen af samarbejder med offentlige parter (La Cour 2014, Wulff 2014).

Frivillige er ikke en erstatning for lønnede medarbejdere, men kan tilbyde noget andet. For sårbare borgere uden pårørende kan frivillige være af stor betydning. Borgerne har ikke nødvendigvis familie eller nære venner, og den frivillige kan blive en ven eller ligestillet, som støtter. Samtidig kan det selv at være frivillig give sårbare borgere mulighed for at være noget for andre, og blive en del af nye fællesskaber. Frivilligheden er dermed en mulighed for at udvikle det sociale liv, som kan være afgørende for udsatte borgeres rehabilitering (se f.eks. Frivilligrådet 2016, Fæster og Andersen 2015).

Den frivillige sektor er præget af lyst, engagement og mening – både for frivillige og brugere. Frivillige får ikke løn og er dermed motiveret af andre forhold end det, der kendetegner en arbejdsrelation. Frivillige er i mødet med brugere personer, som "gider dem" – også selv om de ikke får penge for det. Som udsat borger kan det være betydningsfuldt at møde en person, som har lyst til være sammen med dig, bare fordi du er den, du er.

Det frivillige arbejde er ikke som det offentlige styret af lovgivning, formelle krav og fastlagte mål. Den frivilliges opgave er for eksempel ikke at forbed-

re ældres gåfunktion eller nå et fastlagt uddannelsesmål for unge ledige, og som frivillig er man ikke underlagt en arbejds- og loyalitetspligt over for sin arbejdsgiver. Frivillige kan på trods heraf sagtens bidrage til særlige mål i et projekt eller med en indsats. Det er en stor fordel, at frivillige kan være i relationer med brugerne uden fastlagte mål, og de kan dermed møde brugerne præcis, hvor de er.

Når man ikke er bundet op af lovgivning og formelle krav, giver det en autonomi i forhold til, hvad frivillige kan gøre og sige. Frivillige har frihed til at gøre det, de vurderer, giver mening i den relation, de har til det menneske, de hjælper. Selv om mange foreninger og organisationer udformer regler for, hvad frivillige må og skal, udvikler brugere og frivillige i fællesskab en forståelse af, hvad der er meningsfuldt i deres indbyrdes relation. Det betyder også, at frivillige og foreninger kan udfordre og dermed kvalificere den indsats, som det offentlige tilbyder – og at de gerne lufter bemærkninger, når det er relevant. Den frivillige sektor spiller således også en vigtig rolle i at varetage sårbare gruppers interesser.

Mange frivillige har en faglig ballast med sig fra tidligere eller nuværende professionelt arbejde, som de bringer ind i det frivillige arbejde (CFSA 2014 og Fridberg et al. 2014). Det kan også være, at de som tidligere eller nuværende brugere har særlig viden om og erfaringer med de udfordringer og muligheder, der er i brugerens hverdag. Det kan have den fordel, at de kender og forstår det faglige arbejde, som udføres. Men det har også den udfordring, at de kan hænge fast i særlige faglige eller brugererfaredede metoder eller betragtninger.

Andre frivillige har ikke en faglig ballast med sig og kommer måske fra en helt anden baggrund. Det kan have den fordel, at de netop ikke bruger faglige forståelser og metoder, og derfor ser med "friske øjne" på det menneske, de står overfor. Det betyder, at frivillige nogle gange kan komme meget tæt på det enkelte menneske (La Cour 2014).

Udfordringer og begrænsninger i samarbejdet med den frivillige verden

Som det fremgår, er der et stort potentiale for, at frivillige kan skabe både kontakt og nærhed og bidrage til at øge livskvaliteten hos sårbare borgere. Der findes imidlertid også væsentlige udfordringer og begrænsninger ved frivillighed. Det handler dels om den frivillige sektors ressourcer og kapacitet, dels om kontinuitet og ligebehandling i den enkeltes frivillige indsats.

Som tidligere nævnt rummer den frivillige sektor alt fra engagerede enkeltpersoner, over frivillige grupper og foreninger til store landsorganisationer. I spændet fra den helt uorganiserede frivillighed til det højt organiserede og professionelle arbejde er der stor forskel på ressourcer og kapacitet. De uorganiserede små grupper og enkeltpersoner har kapacitet til at løfte mindre opgaver, mens de allerstørste har muskler og kan løfte store drifts- og organiseringsopgaver. Udfordringen er her at matche idéer, projekter og initiativer med de rette kræfter i den frivillige sektor. Projekter kan risikere at falde til jorden, når en lille forening forsøger at gribe store opgaver, eller hvis man forventer lokal frivillig indsats fra en højt professionaliseret frivillig organisation med mange ansatte.

Frivillige er motiverede af lyst og mening, og der er derfor ikke noget, der holder den enkelte fast, hvis man med tiden mister engagementet i sagen eller lysten til at være noget for andre. Selv om relationer mellem frivillige og brugere kan være meget langvarige, kan de også pludselig afbrydes. Frivillige er ikke forpligtet på samme måde som professionelle, hvilket kan gøre indsatsen og relationen sårbar. Dertil kan man ikke forvente, at foreninger nødvendigvis har organisatorisk kapacitet til at skabe kontinuitet i en indsats på samme måde, som det offentlige kan.

Når lyst, engagement og mening er de styrende logikker, betyder det også, at ligebehandling er en stor udfordring. Det offentlige har pligt til at hjælpe alle – også dem, der lugter, slår eller bare ikke formår at indgå i sociale fællesskaber.

De frivillige og foreningerne har ikke pligter og hverken kan eller skal rumme at hjælpe alle.

Selv om den frivillige sektor kan være det sted, der rummer udsatte borgere allerbedst (på for eksempel herberger eller varmestuer), kan man ikke forvente, at frivillige tager sig af alle. Mange frivillige organisationer oplever, at det er nemmere at rekruttere frivillige til at hjælpe søde ældre damer end til at støtte personer med svære psykiske lidelser, og det kan være en udfordring i samarbejdet med en offentlig institution eller forvaltning.

Særligt om brugerfrivillighed

I mange projekter på det sociale område smelter brugere og frivillige sammen til et. Mange organisationer er tydelige omkring, at frivilligt arbejde ikke kun er noget, man gør *for* nogen, men også noget, man gør *med* nogen. Frivilligt arbejde kan lige som en offentlig indsats være med til at skabe en ulige magtrelation mellem bruger og den, der hjælper. Når brugere selv bliver frivillige, kan det være med til at udligne denne magtforskel og give alle muligheden for at være noget for nogen.

Samtidig ved vi, at det frivillige arbejde kan give livet mening og indhold. At andre har brug for én, og at gøre en forskel for andre fortæller os, at vores liv og indsats har betydning for verden. Som bruger kan det derfor have stor betydning for den enkeltes livskvalitet og mulighed for at mestre sit eget liv at blive frivillig for andre.

Brugerfrivilligheden rummer ligesom anden frivillighed store ressourcer i forhold til at skabe relationer til og mellem brugere. Det at kunne spejle sig i andre i samme situation er en kæmpe styrke i det frivillige arbejde. Samtidig er brugerfrivilligheden i måske endnu højere grad udfordret på kapacitet og kontinuitet. Brugerfrivillige er jo selv tidligere eller nuværende udsatte på forskellig vis. De har derfor ikke nødvendigvis ressourcerne til at løfte større

projekter, og de kan fra tid til anden blive nødt til at trække sig på grund af egne udfordringer.

Design af samarbejdsprojekter

De forhold og kendetegn ved den frivillige sektor, der er beskrevet ovenfor, stiller særlige krav til designet af samarbejdsprojekter mellem det offentlige og civilsamfundet. Vi skal derfor se nærmere på, hvordan man kan tilpasse samarbejdsprojekter til den frivillige sektor, og hvilken viden og ressourcer, der er brug for med henblik på at skabe et vellykket samarbejde.

Det handler aldrig udelukkende om kommunens behov

Først og fremmest er det vigtigt at være opmærksom på, at frivillige foreninger og frivillige ikke er sat i verden for at hjælpe kommunen med at løse opgaver eller for at overtage deres ansvar. Foreninger og frivillige har deres egne formål og dagsordener. Man risikerer at skabe et dårligt samarbejde ved udelukkende at tage afsæt i, hvad den offentlige organisation, ledelse eller medarbejder har brug for. I stedet bør et godt samarbejde tage afsæt i de borgere, der er målgruppen for samarbejdet. Det kan for eksempel være psykisk sårbare, som har brug for støtte eller hjælp. Alternativt kan det for nogle frivillige foreninger, særligt de der er meget aktivitetsorienterede, give bedst mening, at samarbejdet tager afsæt i en aktivitet eller en særlig sag.

Når den frivillige sektor skal inviteres ind i et samarbejde, er det altså vigtigt at tænke over, hvad frivillige og foreninger får ud af samarbejdet. Er der en fælles interesse i at gøre en forskel for en særlig gruppe mennesker? Er der mulighed for at udvikle aktiviteter sammen med en forening eller invitere foreningen til at være med til at rekruttere nye frivillige?

At matche projekt og samarbejdspartner

Når et samarbejdsprojekt skal designes, er det vigtigt, at projektets karakter og omfang matcher den frivillige samarbejdspartners ressourcer og kapacitet.

Som nævnt er der i den frivillige sektor professionelle organisationer, som kan løse store, komplekse opgaver i samarbejde med offentlige parter. Samarbejde med professionelle organisationer munder ofte ud i en driftsoverenskomst (underlagt udbudslovgivningen) og minder derfor i større eller mindre grad om aftaler med private virksomheder. Lokale eller regionale foreninger eller grupper af frivillige har derimod typisk ikke kapacitet til at løfte meget store projekter eller løse komplekse opgaver. Der er ofte ingen ansatte, og alt afhænger derfor af de frivilliges lyst og engagement. Her skal samarbejdet have en anden karakter og forventningerne til, hvad en mindre forening forpligter sig til, skal afklares i tæt dialog og med forståelse for foreningens kapacitet. For en mindre forening kan det være svært at vide præcist, hvad samarbejdet i praksis indebærer, og det giver derfor god mening at give mulighed for at skrue op og ned for samarbejdet undervejs.

I nogle tilfælde kan det være en god idé at samarbejde med flere foreninger, som kan løfte forskellige dele af en opgave. Det kan være et samarbejde med en frivillig social forening, som har fokus på en særlig målgruppe eller social udfordring og en mere aktivitets- eller interesserebaseret forening som for eksempel samles om en sportsgren. Begge typer af foreninger kan bidrage til at støtte en udsat gruppe af borgere. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at foreninger oftest ikke automatisk samarbejder eller har erfaringer med det. Kommunen kan meget vel fungere som brobygger.

Typen af samarbejde skal give mening

Når man designer et samarbejdsprojekt, er det vigtigt, at man vælger at samarbejde på en måde, som giver mening for alle samarbejdspartnere. Selv om samskabelse og samproduktion er meget oppe i tiden, findes der mange former for samarbejde – og alle kan give mening og værdi på forskellig vis.

Nogle gange har en frivillig forening allerede aktiviteter eller tiltag, som de gerne vil have kommunen til at spille med i eller støtte op om. Omvendt kan kommuner have idéer til projekter, hvor frivillige kan bidrage. I andre tilfælde giver det mening at samskabe nye løsninger og projekter med afsæt i konkrete behov hos en særlig målgruppe.

Det afgørende er ikke, om samarbejdet er en form for samskabelse, partnerskab eller uformel gensidig henvisning af borgere. Det vigtige er, at samarbejdsformen passer til de parter, der skal arbejde sammen omkring målgruppen af borgere. Samt at de mål og ønsker, samarbejdspartnerne i den frivillige og offentlige verden har, matcher. Det betyder, at en idé til et konkret samarbejdsprojekt altid skal drøftes og tilpasses de frivillige eller foreninger, man ønsker at samarbejde med. En færdigdesignet løsning, hvor der kun mangler 20 frivillige, er ikke nødvendigvis et godt salgargument i den frivillige verden. Valget af samarbejdsform påvirker det endelige resultat.

Det er guld værd at kende den lokale frivillige sektor

Erfaringer viser, at en af de første forhindringer for at etablere et samarbejde mellem offentlige og frivillige parter er, at kommunerne mangler kendskab til den frivillige verden (se f.eks. Andersen og Hansen 2013). Eksempelvis kender kommunens ledelse og medarbejdere i socialpsykiatrien ikke nødvendigvis de frivillige grupper, foreninger og tilbud, som allerede findes i kommunen. Hos CFSA har vi set mange eksempler på, at kommuner har opfundet tiltag og projekter, som allerede findes i den lokale frivilligarena, og det kan for en forening være en overraskelse at opdage, at kommunen vil iværksætte et næsten identisk projekt lokalt.

For kommunerne handler det derfor om at kende den frivillige sektor. Det handler om at danne sig et overblik og også meget gerne skabe relationer til de foreninger og frivillige, som allerede findes på det område, man arbejder på. Mange steder erfarer man, at det at kunne sit foreningslandkort er en af

de vigtige forudsætninger for at kunne støtte udsatte borgere. Hvor er der mulighed for at møde ligesindede? Hvor findes mennesker med overskuddet til at give udsatte borgere en plads i fællesskabet i nærmiljøet? For de frivillige foreninger er udfordringen selvfølgelig at være synlige, så det er muligt for kommunens ledere og medarbejdere at se, hvad de i praksis har af tilbud og aktiviteter.

Det er derudover vigtigt at være opmærksom på, at civilsamfundet er ekstremt forskelligt fra lokalområde til lokalområde – også internt i den enkelte kommune. Fordi en samarbejdsmodel fungerer fint i den ene ende af kommunen, kan man ikke nødvendigvis gå ud fra, at den vil fungere alle steder. Foreningslandkortet er dermed nødt til at være i "stor målestok", så man også kan se lokale forskelle imellem forskellige lokale områder.

Kend også forskellen mellem målgruppeorienterede og mere interessebaserede foreninger. For en forening, der arbejder med for eksempel psykisk sårbare, kan det være nemmere at se, hvordan et samarbejde med kommunen om målgruppen kan give mening. For en forening, som samles om eksempelvis modeljernbaner, kan det være noget sværere at se, hvorfor de skal engagere sig i en sårbar målgruppe. Det er den direkte kobling mellem bruger og forening baseret på interesse, som giver mening. Samtidig kan det opleves som mindre stigmatiserende at mødes om en modeljernbane frem for at skulle tale om diagnoser og behandling. Skab derfor dialog og netværk til relevante foreninger og frivillige på flere områder.

Det kan også være værd at orientere sig i forhold til de landsdækkende foreninger, som kan have initiativer, som kører på både nationalt og lokalt plan. I regioner og på landsplan handler det selvfølgelig i endnu højere grad om at kende de frivillige initiativer på regionalt og nationalt plan.

At facilitere et samarbejde

Som offentlig part i et samarbejde kan det være en fordel at se sig selv som facilitator fremfor styrer eller bestiller i et samarbejde (Torfing og Sørensen 2012). At få det bedste ud af et samarbejde med frivillige eller foreninger kan ofte afhænge af, at den eller de ansatte i det offentlige forstår at møde dem der, hvor de er, og have øje for, hvordan deres kapacitet, viden og ressourcer bedst kan spille ind på det fælles mål. Et mål, som man i fællesskab drøfter og definerer.

Både brugere og frivillige i foreninger har en unik viden om målgruppens ønsker, behov, udfordringer og ressourcer – samtidig med, at de i praksis har erfaring med at udvikle og drive frivillige tilbud. At rekruttere frivillige er ofte nemmere i samarbejde med nogle, som har tæt berøring med målgruppen.

At samarbejde med den frivillige sektor kræver ressourcer og tid fra den offentlige side i samarbejdet. Det er ikke noget, som opstår ved at holde et møde eller skrive en projektbeskrivelse. Et godt samarbejde er en investering af tid og ressourcer blandt både ledere og medarbejdere. Der skal skabes gode rammer for, at samarbejdet kan udformes, udvikles og fungere i drift.

At facilitere et samarbejde handler også om en indsats indadtil (Gotthardsen 2014). Kollegaer på den offentlige side af bordet skal forstå og anerkende værdien af samarbejdet med den frivillige verden. Bare én medarbejder med armene over kors er nok til at skræmme selv en ihærdig frivillig væk. Samtidig sker der ikke et reelt samarbejde og fælles udvikling, hvis ikke alle formår at spille med. Det kræver drøftelser af medarbejdernes faglighed i samspillet med frivillige samarbejdspartnere. Medarbejderne skal anerkende, at den frivillige indsats med faglige briller tilbyder noget relationelt, som er meget vigtigt for den enkelte borger, men som ikke erstatter den faglige indsats, som medarbejderne har ansvaret for.

10 gode råd til udviklingen af samarbejde med den frivillige sektor

1. Forstå den frivillige verdens logik og potentiale, og brug denne forståelse, når nye samarbejdsprojekter skal designes.
2. Kend den lokale frivillige verden, og få et overblik, og skab relationer til foreninger og frivillige.
3. Inddrag brugere, frivillige og foreninger og deres unikke viden så tidligt som muligt i designet af et samarbejde, så alle parter bidrager og føler et ejerskab til projektet. Uden ejerskab intet samarbejde.
4. Husk, at et samarbejde fra de frivilliges side aldrig bør handle om at hjælpe kommunen, men om at hjælpe en gruppe mennesker.
5. Tænk på at facilitere frem for at styre udviklingen og driften af et samarbejde.
6. Find den type samarbejde, som passer til alle parter i samarbejdet. En type samarbejde er ikke finere end andre.
7. Tænk over, hvad foreningerne og de frivillige får ud af et samarbejde, hvad er der i det for dem?
8. Afklar mulighedsrummet og skab reel inddragelse og samskabelse med frivillige aktører, hvor det er muligt, men lad være med at foregive inddragelse og indflydelse, hvor det ikke er muligt.
9. Skab gode rammer for samarbejdet ved at støtte foreningerne i form af gode fysiske rammer, mulighed for økonomisk støtte (f.eks. gennem § 18-puljen, som findes i alle kommuner) og anden relevant hjælp og støtte.
10. Forbered ledere og medarbejdere til samarbejdet. Bliv klare på, hvordan den frivillige indsats ikke er en modsætning til eller erstatning for den faglige indsats, men en vigtig del af en helhedsorienteret indsats for en udsat målgruppe.

Litteratur

- Andersen, B. Pugholm og Hansen, M. Østergaard (2013). *"Unge veje ud af ensomhed"*. Evaluering af Ventilen Danmarks projekt "Netværk – sådan!". Socialt Udviklingscenter.
- Boje, T., Fridberg, T. og Ibsen, B. (2006). *"Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning"*. Socialforskningsinstituttet.
- Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2014). *"Den frivillige sociale indsats, Frivilligrapport 2014"*. Social- og Indenrigsministeriet.
- Cour, A. la. (2014). *"Frivillighedens logik og dens politik. En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik"*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2014.
- Fridberg, T., Skov Henriksen, L. (red.) (2014). *"Udviklingen i frivilligt arbejde 2004 – 2012"*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Frivilligrådet (2016). *"Mere åbne og rummelige fællesskaber – Frivilligrådets mærkesager"*. <http://www.frivilligraadet.dk/content/mere-%C3%A5bne-og-rummelige-f%C3%A6llesskaber>
- Fæster, M., Andersen, L. Lundgaard (2015). *"Evalueringsrapport 2015. Et spørgsmål om netværksdannelse og deltagelse i et forandringsperspektiv"*. Center for Socialt Entreprenørskab. RUC.
- Gotthardsen, D. Nørregaard (2014). *"Frivillige skaber livskvalitet – Inspiration til samarbejdet mellem den frivillige verden og det offentlige"*. Ældre Sagen.
- Grube, K. og Østergaard, S. (2010). *"Aktiviteterne tiltrækker, relationer fastholder – måske"*. Center for Ungdomsforskning og Ungdomsringen.

McCurley, S., Lynch, R. og Jackson, R. (2012). "*The Complete Volunteer Management Handbook*". Directory of Social Change, London.

Petrovski, K. (2013). "*Den frivillige sektor mellem økonomi og idealisme - En landsdækkende undersøgelse af kommunalt ansattes forventninger og krav til partnerskaber med frivillige sociale organisationer og foreninger inden for social- og sundhedsområdet*". Speciale. Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Skov Henriksen, L. Trägård, L., Selle, P., Hallin, H. (red.) (2013). "*Civilsamhället klämt mellan stat och kapital*". SNS Forlag.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). "*Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice*". RUC.

Thøgersen, M. (2012). "*Institutionelle omgivelser og foreningslivet: Kommunalreformens betydning for samspillet mellem kommuner og frivillige foreninger*". Ph.d.-afhandling. Syddansk Universitetsforlag.

Wulff, M. (2013). "*Den nødvendige frivillighed. Frivilligt arbejde og frivillige sociale organisationer i det 21. århundrede*". Frydenlund.

Fra projekt til bæredygtig indsats – muligheder for organisatorisk forankring af frivilligprojekter

Af Dorte Nørregaard,
udviklingsleder, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Støtte fra puljer eller fonde giver mulighed for nyskabende samarbejdsprojekter mellem den offentlige sektor og den frivillige verden. Men hvordan kan gode udviklingsprojekter forankres, når projektmidlerne løber ud? Det giver artiklen fire bud på.

Mange af de initiativer og projekter, foreninger og bevægelser, som er opstået i den frivillige sektor, er i dag en integreret del af det samfund og den hverdag, vi kender. Mange frivillige foreninger og bevægelser opstod som initiativer, som først senere blev forankrede. Således er for eksempel børneasyler stiftet af frivillige fra velgørende organisationer sidenhen blevet til de børnehaver, vi kender i dag (Bayer et al. 2015).

I denne artikel præsenteres de fire bud³¹ på, hvordan projekter kan forankres organisatorisk, og hvilke fordele og ulemper, der er ved de enkelte organisationsformer. Artiklen giver desuden eksempler på, hvordan 15M-projektet og andre projekter fra den frivillige sektor er blevet forankret og gjort til varige



31 Projekter kan også forankres som selvejende institutioner, fonde eller private virksomheder. Disse behandles ikke her. Du kan læse mere om selvejende institutioner og fonde som organisationsformer her: <http://frivillighed.dk/guides/skal-i-vaere-en-forening-fond-eller-selvejende-institution>

tilbud. Endelig kommer artiklen omkring, hvordan man vælger den rigtige organisationsform.

På Center for Frivilligt Socialt Arbejde³² (CFSA) er det vores erfaring, at det allerede fra projektstart er relevant at tænke over, hvilken organisatorisk forankring projektet skal have på sigt. Der er gode grunde til at reflektere over, hvilken form projektet har haft fra starten, og hvilken form det skal have på sigt. Den organisatoriske forankring afgør nemlig, hvordan det varige tilbud skal ledes, og hvilke muligheder der er for at skaffe midler til driften.

Den brændende platform er ikke overraskende økonomi. Et fast tilbud kræver økonomisk bæredygtighed. Som det vil fremgå, indeholder ingen af de fire organisationsformer her i artiklen en hurtig og nem løsning på den økonomiske udfordring. Oftest kræver forankring ændringer i ressourceforbrug, opgavefordeling mellem ansatte og frivillige og ambitionsniveau – og et grundigt arbejde for fortsat at skaffe økonomiske midler.

Organiseringsform 1: Forankring i en eksisterende forening

Mange projekter opstår i et samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer, hvor repræsentanter fra både organisation og kommune indgår i styregruppen. Det er oplagt efterfølgende at forankre projektet i den frivillige organisation, men der kan også være en anden lokal eller landsdækkende organisation eller forening, der vil overtage aktiviteten.

32 Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er det nationale videns, kompetence- og udviklingscenter på velfærdsområdet i Danmark. CFSA opbygger og formidler viden, der styrker frivilligheden og civilsamfundet i Danmark. Centret tilbyder organisationsudvikling, analyser, rådgivning, kompetenceudvikling, kurser, netværk og konsulentbistand baseret på praktisk og analytisk viden.

Figur 1: Fordele og ulemper ved forankring i en eksisterende forening

Fordele	Ulemper
Etableret organisatorisk set-up	Tab af autonomi og uafhængighed
Muligheder for fundraising som etableret forening (§ 18 m.fl.)	Oftest ikke løse midler og ressourcer til projektet, hvilket kan betyde risiko for konkurrence med andre projekter
Erfaringer med projektledelse og fundraising	Risiko for manglende forståelse for det unikke projekt
Etablerede rammer for frivillige (forsikring mm.)	Risiko for, at der er rammer/kultur for frivillige, som ikke matcher projektet
Etableret kendskab lokalt/på området	Projektet kan risikere at miste sit særkende

I en frivillig organisation er det bestyrelsen, der med afsæt i vedtægterne beslutter, hvilke aktiviteter og projekter organisationen skal drive (Hasselbalch 2009). Langt fra alle organisationer har økonomisk, ledelsesmæssig og organisatorisk kapacitet til at drive et projekt videre. Det kan gælde nationale organisationer, men måske særligt lokale foreninger uden ansatte og frie midler til nye aktiviteter. For at overtage et projekt vil det således kræve, at foreningen søger penge fra fonde, puljer eller kommunale støttemidler. Eftersom det er svært at fundraise til administration, vil foreninger uden den nødvendige organisatoriske kapacitet ofte have svært ved overtage store projekter som projektejer.

Hvis en anden forening vil overtage projektet eller aktiviteten, er det vigtigt at overveje, hvad det betyder for de brugere og frivillige, der er en del af projektet.

Frivillige risikerer at miste lysten til at være med, hvis ledelsen eller rammerne for aktiviteten skifter (McCurlay et al. 2012). I den sammenhæng er det ikke

uden betydning, at frivillighed opstår, når der er et konkret behov, og når den frivillige oplever at kunne gøre en forskel (CFSA 2014). Hvis andre tager over, kan frivillige opleve, at der ikke længere er brug for dem.

Til gengæld vil projektet kunne nyde godt af, at der allerede findes et organisatorisk set-up, som kan bære projektet videre og måske også lokaler, som kan anvendes til aktiviteter.

Nogle steder kan lokale frivilligcentre være projektvugge for projekter, som endnu ikke kan stå selv og give støtte til projektets fortsatte liv. Der findes eksempler på, at projekter forankres i et frivilligcenter og bliver lagt ind i den organisering, som allerede findes (Socialstyrelsen 2016). Nogle frivilligcentre vil dog ikke agere "vært", men hellere hjælpe projekter i gang med en selvstændig organisering på lige fod med andre foreninger.

Sådan kan et projekt integreres i en eksisterende forening

Der er ingen regler for, hvordan et samarbejde formelt skal tage sig ud, hvis et projekt bliver integreret i en eksisterende organisation.

I sammenlægninger er det en god idé at forholde sig konkret til projektets fremtidige rammer, herunder hvordan projektet skal ledes, og hvem der fremover har ansvar for aktiviteterne. De økonomiske rammer skal også på plads, og det skal afklares, hvem der har ansvar for at sikre, at finansieringen til projektet fremover er på plads. Det er vigtigt, at alle er klar over, at projektet underlægges den nye forening – både juridisk og økonomisk. Projektet kan for eksempel ikke beholde ejerskab til en eventuel formue (selv om eksterne midler selvfølgelig godt kan være målrettet til projektet). Bestyrelsen i foreningen har i sidste ende ledelsesretten over projektet også selv om en styregruppe eller lignende måske fortsætter (Hasselbalch 2010).

Brugere og frivillige skal informeres om, hvilke ændringer der er på vej, og hvad det betyder for dem, ligesom frivillige i projektet måske skal registreres i foreningen eller i en landsorganisation. Endeligt kan der være brug for at lave partnerskaber/samarbejdsaftaler med andre parter som for eksempel kommunen, hvis de fortsat er en del af projektet.

Eksempler på projekter, der er blevet en del af en forening

Flere initiativer på integrationsområdet, som er startet i for eksempel Venligboerne eller andre borgergrupper er nu forankret i Dansk Flygtningehjælp.

Figur 2: Fordele og ulemper ved at forankre i en nystiftet forening

Fordele	Ulemper
Selvbestemmelse!	Ingen etablerede rammer og organisation
Muligheder for fundraising som etableret forening (§ 18 m.fl.)	Det kræver ressourcer at søge penge
Ansvarliggørelse af frivillige og eventuelle brugere	Stiller store krav til nuværende frivillige og eventuelle brugere
Mulighed for at etablere gode rammer for frivillige og eventuelle ansatte	Det kræver ressourcer at etablere og drive gode rammer
Mulighed for samarbejde/partnerskaber med andre parter	Det kræver ressourcer at drive et samarbejde (ansatte?)

Et andet eksempel er Familiens hus, der oprindeligt var et partnerskab mellem frivillige og Esbjerg og Høje Taastrup Kommune. Projektet er nu en del af Mødrehjælpen. I opstartsfasen viste der sig at være et behov for at afklare, hvor de frivillige rent organisatorisk hørte til.

Organiseringsform 2: Stiftelse af en ny forening

Nogle gange er det mest oplagt at stifte en ny forening for at føre et projekt videre. En forening er en "selvstændig juridisk person", som i juridisk forstand kan indgå aftaler, tage ansvar, eje formue og ejendom, stifte gæld og lignende. Det betyder, at en forening i denne sammenhæng er at sammenligne med enkeltpersoner og virksomheder (Hasselbalch 2009).

Danmark har ikke en foreningslov, og der er derfor vide rammer for at stifte nye foreninger. Foreningens vedtægter fungerer som foreningens love og regulerer, hvordan beslutninger tages, hvordan aktiviteter udvikles, og hvilke rammer der er for økonomien. Nogle foreninger er medlemsforeninger, hvor bestyrelsen vælges og arbejder på vegne af medlemmerne. Nogle få foreninger (dog mest selvejende institutioner) er selvsupplerende, det vil sige, at de selv udpeger bestyrelser, som leder foreningen og de projekter, foreningen driver.

At stifte en ny forening giver den store fordel, at rammerne kan skræddersys til projektet og aktiviteterne. Til gengæld kan det være både tids- og ressourcetrævendende at skabe de nødvendige organisatoriske og fysiske rammer om det projekt, som foreningen skal rumme.

Sådan etablerer du en forening

At starte en ny forening kræver, at der etableres en ramme for formål, ledelse, organisation og økonomi. Det er vigtigt at inddrage brugere og frivillige, som allerede er engagerede i projektet og som på forskellig vis kan være med til at bakke op om den nye forening.

På CFSA's hjemmeside findes en grundig guide til, hvordan du kan stifte en forening: <http://frivillighed.dk/guides/saadan-stifter-i-en-forening>

Eksempler på projekter i selvstændige foreninger

De hjemløses avis Hus Forbi udkom første gang i 1996 som et projekt i forbindelse med FN's internationale fattigdomsår og Kulturby 96 i København. I dag er det foreningen Hus Forbi, der udgiver avisen, som udkommer 12 gange om året.

Foreningen Følgesvend startede som et samarbejde mellem Randers Kommune, SIND i Randers, Landsforeningen Bedre Psykiatri i Randers og Frivilligværket (lokalt frivilligcenter). Følgesvend er en frivillig ledsagerordning for psykisk sårbare borgere. Projektet er siden blev forankret i en ny forening med egne frivillige. Randers Kommune stiller efter aftale med foreningen en medarbejder til rådighed som koordinator for følgesvendenes indsats.

Organiseringsform 3: Forankring i offentligt/kommunalt regi

Offentlige institutioner driver allerede en lang række initiativer, der er begyndt som projekter, og de vil oftest være interesseret i at drive et vellykket frivilligprojekt videre, som de selv har været en del af. Selvom frivillige kan være skeptiske over for, at deres indsats skal forankres i kommunalt regi, ser vi hos CFSA, at mange kommuner formår at skabe gode rammer for frivilligheden. Offentlige institutioner har faglige kompetencer til at videreudvikle et projekt, og de har langt lettere ved at nå ud til målgruppen. Samtidig kan de skabe relevante koblinger til andre kommunale samarbejdspartnere som jobcentre, skoler, plejecentre eller lignende.

Figur 3: Fordele og ulemper ved forandring i offentlig/kommunalt regi:

Fordele	Ulemper
Professionelt organisatorisk set-up	Tab af autonomi og uafhængighed
Muligheder for økonomisk støtte i kommunen	Begrænsede muligheder for økonomisk støtte udefra (§ 18 og fonde)
Erfaringer med styring og projektledelse	Risiko for manglende forståelse for frivilligheden og det unikke projekt
Begrænsede rammer for frivilligheden (for eksempel dagpenge, forsikring)	Risiko for rammerne for frivillige ikke matcher projektet og dermed frivillig flugt
Etableret kendskab lokalt/på området – samarbejdet med andre	Risiko for, at projektet mister sit særkende

Når et projekt bliver en del af en offentlig institution, kan det udfordre projektets autonomi og uafhængighed. Styregruppen kan ikke længere alene tage de endelige beslutninger, og der vil være brugere og frivillige, som mister lysten til at være med, hvis rammerne er for snævre. Frivilliges engagement kræver plads til eget initiativ, og det er derfor afgørende, at den nye projektejer har en forståelse for, hvad der motiverer og driver frivillige.

Endelig er der særlige udfordringer for frivillige i offentligt regi, idet der skal tages højde for blandt andet forsikring og lovgivning om for eksempel skattefrie godtgørelser og frivilligt arbejde på dagpenge/efterløn (Se guide om kommuner og frivillige på CFSA's hjemmeside: <http://frivillighed.dk/guides/love-og-regler-for-frivillige-i-kommuner>).

Sådan forankres et projekt i en offentlig institution

Når et projekt forankres i en offentlig institution, bliver projektet samtidig en del af et professionelt organisatorisk set-up, som skaber en ramme om projektet.

Det er en god idé, at institutionen fra starten laver klare aftaler med de frivillige om, hvilke gensidige forventninger projektejeren og de frivillige har til hinanden. Som institution er det vigtigt at afklare, hvilke opgaver der kan løftes af frivillige, og hvilke opgaver ansatte i projektet er ansvarlige for. For at fastholde og eventuelt rekruttere flere frivillige er det nødvendigt at forstå, hvad der motiverer frivillige. At gøre en forskel for andre er en af de stærkeste motivationsfaktorer for frivillige, og det er derfor afgørende, hvis projektet skal drives videre i samarbejde med frivillige, at de frivillige har mulighed for at engagere sig på en måde, så det er meningsfuldt både for dem selv og for brugerne i projektet.

Eksempler på projekter i offentlige institutioner

Peer-projektet i Vejle, som var et samarbejde mellem Psykiatrifonden og Vejle Kommune, var fra starten meget optaget af at få indsatsen forankret på bedst mulig vis. Undervejs i projektet blev der holdt flere møder med frivilligcenteret, kommunens frivilligkonsulent, kommunale aktører og lokale foreninger på psykiatriområdet, hvor forskellige forankringsmuligheder blev drøftet. Derudover blev der et år før projektets afslutning afholdt en forankringsworkshop med alle projektdeltagere. Her blev indsamlet idéer, og der var bred enighed om, at projektet skulle forankres. Flere deltagere tilbød derudover at bidrage med frivillig indsats i projektets videre liv.

Socialpsykiatrien i Vejle Kommune valgte at afsætte midler til fortsættelsen af peer-indsatsen i kommunen. Det betyder, at projektet nu kan fortsætte med støtte fra en medarbejder 15-20 timer om ugen. Sammen med en håndfuld frivillige kører projektet nu videre som kommunalt projekt med støtte fra frivillige.

Organisationsform 4: Etablering af en socialøkonomisk virksomhed

Socialøkonomiske virksomheder er ikke en organiseringsform i juridisk forstand. De er oftest organiseret som private virksomheder eller fonde, der har til formål at fremme særlige sociale og samfundsgavnige formål. Det er med andre ord en virksomhed, der placerer sig mellem foreninger på den ene side og traditionelle virksomheder på den anden. Samtidig er socialøkonomiske virksomheder uafhængige af offentlige institutioner (Center for Socialøkonomi 2015).

Organiseringen lægger, som navnet antyder, vægt på at have både en social og en økonomisk værdi. Det betyder fokus på økonomisk bæredygtighed, meningsfulde beskæftigelsesmuligheder, inklusion og en grad af social eksponering. Overskuddet fra virksomheden bliver for størstedelens vedkommende geninvesteret i det sociale formål, og socialøkonomiske virksomheder ser typisk på mennesker i udsatte positioner som en ressource, der kan bidrage aktivt til samfundet, ved at tilbyde dem rummelige, inkluderende arbejdspladser (ibid.).

Figur 4: Fordele og ulemper ved forankring i en socialøkonomisk virksomhed

Fordele	Ulemper
Selvbestemmelse	Ingen etablerede rammer og organisation
Muligheder for økonomisk støtte i kommunen + interessante muligheder for samarbejde	Det kræver ressourcer at søge/finde/skabe penge
Mulighed for at vælge organisationsform (firma, fond eller forening)	Risiko for fokusskifte – fra frivillighed til salg
Mulighed for at indskrive sig i en "markeds-tænkning"	Risiko for at rammerne for frivillige ikke matcher projektet og dermed skaber frivillig flugt
Ansvarliggørelse af frivillige, brugere og ansatte	Stiller store krav til nuværende frivillige og eventuelle brugere

Hvis et projekt viser sig at have mulighed for at tjene penge som en del af projektets aktiviteter, kan det være en idé at etablere en socialøkonomisk virksomhed. På den måde kan projektet finansiere sig selv og samtidig give andre muligheder for at involvere brugere og frivillige.

En socialøkonomisk virksomhed kan godt modtage kommunal støtte til den almennyttige del af sin virksomhed. Såfremt virksomheden udfører egentlige opgaver for kommunen, vil aktiviteten oftest være underlagt bestemmelserne i udbudslovgivningen.

Sådan etablerer man en socialøkonomisk virksomhed

For at blive registreret som en socialøkonomisk virksomhed er der fem kriterier, der skal opfyldes: Socialt formål, væsentlig erhvervsdrift, uafhængighed af det offentlige, inddragende og ansvarlig ledelse samt social overskudshåndtering.

Det er en god idé at udarbejde en forretningsplan, som beskriver både de sociale og de økonomiske mål med virksomheden. Man kan få sparring fra kommunale erhvervskonsulenter, som kan bidrage til at præcisere forretningsplanen. En del socialøkonomiske virksomheder etablerer sig som fonde, foreninger eller selvejende institutioner.

At skabe en rummelig arbejdsplads, der giver plads til socialt udsatte, kræver en særlig opmærksomhed. VirksomhedsnetværkCabi³³ kan give gode råd til, hvordan man udvikler en rummelig og socialt ansvarlig virksomhed.

Eksempel på socialøkonomisk virksomhed

Café Kaffegal er en socialøkonomisk virksomhed, hvis mission er at skabe et bedre samfund for psykisk sårbare mennesker. Caféen bliver drevet af professionelle fagfolk, frivillige og psykisk sårbare mennesker ansat på særlige vilkår. Målet er at opkvalificere psykisk syge både fagligt og socialt.

Socialøkonomien betyder for Café Kaffegal, at den sociale mission er lige så vigtig som at skabe økonomisk profit. Overskuddet geninvesteres i den sociale mission om at skabe et arbejdsmarked med plads til mennesker, der er psykisk sårbare (<http://cafekaffegal.dk/>).

Hvordan vælges den rigtige organisationsform?

Når parterne i et projekt skal beslutte, hvilken organisationsform der giver bedst mening, når et projekt skal forankres, er det relevant at drøfte, hvilke behov nuværende brugere, frivillige og ansatte har. Ligeledes er det nødvendigt at afdække, hvilke muligheder der er for at forankre projektet i en ny organisationsform.

33 Cabi: <http://www.cabiweb.dk/>

I nogle tilfælde vil det hurtigt vise sig, at organiseringsformen ikke så meget handler om at vælge mellem mulige modeller, men først og fremmest om, hvad der rent praktisk kan lade sig gøre, hvis projektet skal overleve.

Følgende temaer er særligt relevante at forholde sig til, inden man træffer et valg om, hvordan projektet bedst forankres:

- **Ledelse af projektet**

Hvilke ledelsesrammer vil projektet fungere bedst i? Er der brug for en høj grad af bruger- eller frivilligstyring, eller er brugere og frivillige mest interesserede i ikke at blande sig i projektets overordnede linjer? Kan projektet fungere i alle organisatoriske rammer, eller er det netop en pointe, at projektet ikke er en del af et kommunalt tilbud?

- **Ressourcer blandt brugere og frivillige**

Hvilke ressourcer har nuværende ansatte, frivillige og brugere? Har de fremover overskud og lyst til at gøre en indsats? Er der frivillige eller brugere, som kunne være interesserede i at sidde i en bestyrelse og/eller deltage i den daglige drift? Det er en god ide at drøfte spørgsmålene med brugere og frivillige, ligesom det er formålstjenstligt at afdække, om der findes andre mennesker, som vil være interesserede i at engagere sig i sagen og projektet.

- **Finansiering af drift**

Hvilke behov er der for finansiering? Er der brug for ansatte, eller kan projektet leve gennem en ren frivillig indsats? Er der brug for midler til aktiviteter og andre udgifter? Findes der muligheder for finansiering?

- **Fremtidig udvikling**

Hvilke visioner er der for projektets videre liv? Hvor ser vi gerne, at projektet og deltagerne er henne om 5-10 år? Er målet for eksempel at ekspandere ud over kommunegrænsen? Organisationsformen skal være fleksibel nok til at rumme det, som man gerne vil have, at projektet udvikler sig til over tid.

Afslutning: Skal projekter altid forankres?

Det kan være en vanskelig beslutning at lukke ellers vellykkede og populære projekter ned. Men nogle projekter lever netop, fordi de har en begrænset levetid. Måske har indsatsen opfyldt sit mål. Måske har andre initiativer overtaget projektets idéer og metoder. Måske har projektet overlevet sig selv og giver ikke længere mening for målgruppen.

Inden man går i gang med at forankre et projekt, giver det derfor god mening at diskutere, om projektet faktisk vinder ved at blive forankret. Det kan være en svær diskussion, fordi mange er glade for projektet eller har en drøm om at se det vokse sig større. Det er vigtigt at huske sig selv og hinanden på, at et projekt sagtens kan (blive ved med at) være en succes, selvom det bliver lukket ned, når projektperioden er slut.

Projekter skal ikke leve for deres egen skyld, men for de mennesker, projektet skal gøre en forskel for. Og hvis formålet med projektet er opfyldt, er det ingen skam at afslutte det i tide.

Litteraturliste

- Bayer, S. og Kristensen, J. (red). (2015). *"Pædagogprofessionens historie og aktualitet. Kamp og status - de lange linjer i børnehaveinstitutionens og pædagogprofessionens historie 1820-2015"*. U press.
- Center for frivilligt socialt arbejde (2014). *"Den frivillige sociale indsats"*, Frivilligrapport 2014. Social- og indenrigsministeriet.
- Center for Socialøkonomi (2015). *"Guide til etablering af socialøkonomisk virksomhed"*.
- Hasselbalch, O. (2009). *"Foreninger"*. Det juridiske forlag.
- Hasselbalch, O. (2010). *"Bestyrelser i foreninger"*. Det juridiske grundlag.
- McCurley, S., Lynch, R. og Jackson, R. (2012). *"The Complete Volunteer Management Handbook"*. Directory of Social Change, London.
- Socialstyrelsen (2016). *"Evaluering af frivilligcentrene"*. Rapport.



BILAG

Bilag: Beskrivelse af Rambølls design til evaluering af 15M-puljen

Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) har på vegne af Socialstyrelsen evalueret en række partnerskaber og samarbejder³⁴ mellem det offentlige, det private og civilsamfundet, som havde til hensigt at udvikle forebyggende indsatser til mennesker med psykiske vanskeligheder gennem tværgående samarbejder (15M-puljen).

Evalueringen har fundet sted i perioden 2013-2016 og har bestået af a) en målopfyldelsesevaluering med fokus på indsatsernes påvirkning på borgernes hverdagsliv i forhold til recovery og netværk, b) en implementeringsevaluering med fokus på, hvordan parterne organisatorisk har indrettet sig for at skabe et godt samarbejds miljø samt c) en økonomisk analyse med henblik på at kortlægge tidsforbrug i forbindelse med etablering og drift af de forskellige former for samarbejde.

Målopfyldelsesevalueringens formål var at dokumentere, hvilke forandringer for borgerne, som indsatserne i regi af partnerskabet medfører. Analysen bestod af en vurdering af borgerens situation ved to validerede måleredskaber (MHRM og LSNS) samt gennem interview om borgerens egen oplevelse af indsatsen.

34 Opdraget til puljen er at indgå offentlig-private-samarbejder (OPS) og/eller offentlig-private-partnerskaber (OPP). De otte involverede projekter har udviklet vidt forskellige organiseringer, som har mere eller mindre karakter af at være partnerskaber. Vi anvender derfor OPS – samarbejder – som den overordnede betegnelse på tværs af projekterne.

Implementeringsevalueringen har haft til formål at undersøge, hvordan virksomme partnerskaber/samarbejder mellem det offentlige, private aktører og civilsamfundet implementeres. Implementeringsevalueringen har dokumenteret fremmende og hæmmende faktorer i implementeringen for herigennem at afdække, hvilke organisatoriske forhold der er centrale for at opbygge bæredygtige samarbejder og partnerskaber på området.

Formålet med *den økonomiske analyse* var gennem systematisk registrering af timeforbrug at kortlægge omkostningerne ved etablering og drift af indsatserne i regi af partnerskabet/samarbejdet.

I de følgende kapitler findes en kort beskrivelse af evalueringens tre delelementer.

Målopfyldelsesevalueringen

Designet for målopfyldelsesevalueringen har overordnet set bestået af en før- og eftermåling, som har fulgt udviklingen i borgernes situation fra projektets start til slut. Dokumentationen har bestået af løbende spørgeskemabaserede målinger, hvor borgernes situation opgøres ved hjælp af to validerede måleredskaber, før og efter indsatsen.

Den praktiske gennemførelse af indberetningerne er foregået ved, at projekterne har modtaget et unikt log-in til Rambøll Results til indtastning af registreringer. Rambøll har i denne sammenhæng udviklet vejledninger til medarbejdere/frivillige i forhold til at foretage registreringerne, herunder et orienteringsbrev til borgerne. Det har været projektlederens ansvar, at de relevante medarbejdere har modtaget vejledningerne til systemet.

For at indfange udviklingen i borgerens situation har Rambøll desuden inddraget to spørgsmålsbatterier:

- Mental Health Recovery Measure (MHRM)
- Lubben Social Netværksskala - 6 (LSNS-6)

MHRM er et valideret måleredskab, der belyser borgerens recovery-proces. Måleredskabet indeholder blandt andet elementer som sociale relationer, deltagelse og engagement i aktiviteter, samt indsats i forhold til at skabe relationer på egen hånd, som er særligt centrale for puljen. MHRM er udviklet af amerikanske forskere med hjælp fra psykiatriske patienter. Det er oversat til dansk af Mette Marri Lægsgaard og Torsten Munch-Hansen ved DEFACTUM (tidligere CFK, Center for Kvalitetsudvikling).

LSNS-6 er et valideret måleredskab, der vurderer borgerens netværk ved at måle på parametrene oplevet støtte fra familie, venner og bekendte samt fra professionelle hjælpere og kontaktpersoner.

Spørgsmålene om borgerens situation blev distribueret i papirformat til borgeren, og det har været muligt at besvare disse sammen med medarbejdere/frivillige. Projektledere og -medarbejderne har herefter haft ansvar for at indtaste svarene i Rambøll Results.

Rambøll har rundsendt et orienteringsbrev til projekterne, som kunne udleveres til borgerne, da det jf. persondataloven er lovpligtigt at oplyse involverede borgere om evalueringen. Desuden har det i løbet af projektperioden været muligt at forefinde alle vejledninger og orienteringsbrevet til borgeren i Rambøll Results.

Alle projekterne har kunnet trække rapporter gennem systemet for deres eget projekt og de borgere, som har været en del af indsatserne. Projekterne har haft mulighed for at se både borgernes situation i udgangspunktet og udviklingen i borgernes situation fra den første til den sidste måling.

Implementeringsanalysen

Formålet med implementeringsevalueringen var at undersøge, hvordan virksomme typer af samarbejde mellem det offentlige, private aktører og civilsamfundet implementeres. Gennem løbende dokumentation af projekternes overvejelser i forbindelse med etablering og drift forsøgte vi at afdække henholdsvis fremmende og hæmmende faktorer i implementeringen. Dette blev gjort med fokus på at kortlægge, hvilke organisatoriske forhold der er centrale for at opbygge bæredygtige former for samarbejde/partnerskaber på området.

Derudover var formålet med implementeringsanalysen at sætte fokus på projekternes erfaringer med det faglige indhold i indsatsen, herunder projekternes erfaringer med at rekruttere borgere og frivillige, foretage hensigtsmæssige matches mellem deltagere og frivillige mv. Denne del af undersøgelsen havde til hensigt at belyse, hvordan man gennemfører indsatser i regi af et partnerskab/samarbejde. Analysen havde fokus på at afklare, hvad man skal være opmærksom på, når man driver indsatser inden for et fast samarbejde, der består af både offentlige og private organisationer samt civilsamfundet.

Implementeringsanalysen tog udgangspunkt i en række opstillede hypoteser. Hypoteserne omhandlede virkningsfulde faktorer i partnerskaber/samarbejder for inklusion af mennesker med psykiske vanskeligheder.

Projekterne har i en fast kadence, hvert halve år, foretaget projektindberetninger via Rambølls it-plattform Rambøll Results, hvor de har registreret oplysninger om etableringen og driften af partnerskabet/samarbejdet. Det har været Rambølls forslag, at spørgsmålene blev besvaret i samarbejdsgruppen, således at spørgsmålene også fik en processuel funktion, hvor parterne i fællesskab har kunnet diskutere deres perspektiver på en række centrale spørgsmål til partnerskabet/samarbejdet. Projekterne, Socialstyrelsen og Rambøll har løbende haft adgang til indberetningerne.

Derudover har Rambøll og Socialstyrelsen afholdt en række netværksmøder med fokus på erfaringsudveksling projekterne imellem. Rambøll har nærlæst projektindberetningerne forud for de halvårslige netværksmøder og har herudfra udformet oplæg til diskussionstemaer på møderne.

Endeligt har Rambøll foretaget dybdegående interview med repræsentanter for både den offentlige og private part i alle projekter³⁵ i puljen. Der er foretaget casebesøg i alle projekter for at opnå et mere dybdegående billede af implementeringsmiljøet og de organisatoriske og faglige gevinster ved partnerskabet. Ligeledes har casebesøgene givet mulighed for at diskutere projekternes oplevelse af de effekter, de skaber for borgerne. Som en del af casebesøgene er der gennemført fokusgruppeinterview eller enkelt interview blandt både kommunale ledere, socialfaglige medarbejdere, de frivillige og borgerne. Fokus har været at etablere et mere dybdegående billede af projekternes indsats, implementering, nye samarbejdsformer samt de socialfaglige medarbejders og frivilliges kompetencer og udvikling heraf. Vi har ligeledes belyst gevinsterne i form af: optimerede arbejdsgange, læring i organisationen, kvalitetsændringer i den sociale indsats og viden om sammenhænge, hvor indsatsen kan anvendes. Der er også foretaget et fokusgruppeinterview med parterne i den arbejdende partnerskabsgruppe for herved at indfange centrale udfordringer i forbindelse med udviklingen af partnerskabet. I interviewene med de frivillige har Rambøll taget udgangspunkt i en række temaer angående kompetencer, erfaring mv. Spørgsmålene har blandt andet omfattet de frivilliges uddannelse, træning, supervision mv. samt betydningen heraf i forhold til udførelsen af arbejdet i relation til 15M-puljen.

Socialstyrelsen har, sideløbende med Rambølls evaluering, indsamlet viden fra besøg i projekterne. Både Rambølls evalueringsviden og Socialstyrelsens viden fra projektbesøg har udgjort indspil på netværksmøderne.

35 De otte projekter, som var en del af evalueringen. De tre projekter, som udgik af puljen, er ikke omfattet af evalueringen.

Den økonomiske analyse

Den gennemførte økonomiske analyse har haft karakter af en kortlægning af de økonomiske omkostninger ved etablering og drift af partnerskabet/samarbejdet.

Projekternes registrering af omkostninger har dermed været opdelt i to typer:

- Omkostninger til etablering af samarbejdet
- Omkostninger til drift af samarbejdet

Omkostninger til etableringen af samarbejdet har dækket over den tid, der har været brugt af projektets forskellige parter på at etablere og udvikle det. Det har været tid på at afholde indledende møder, udarbejde samarbejdsaftaler mv.

Omkostningerne til drift af samarbejdet har været de aktiviteter, der har vedrørt selve samarbejdet og altså ikke den borgerrettede indsats, som er foregået efter det blev etableret. Det har for eksempel været løbende møder i samarbejdsgruppen.



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 18, 1.
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

Januar 2017