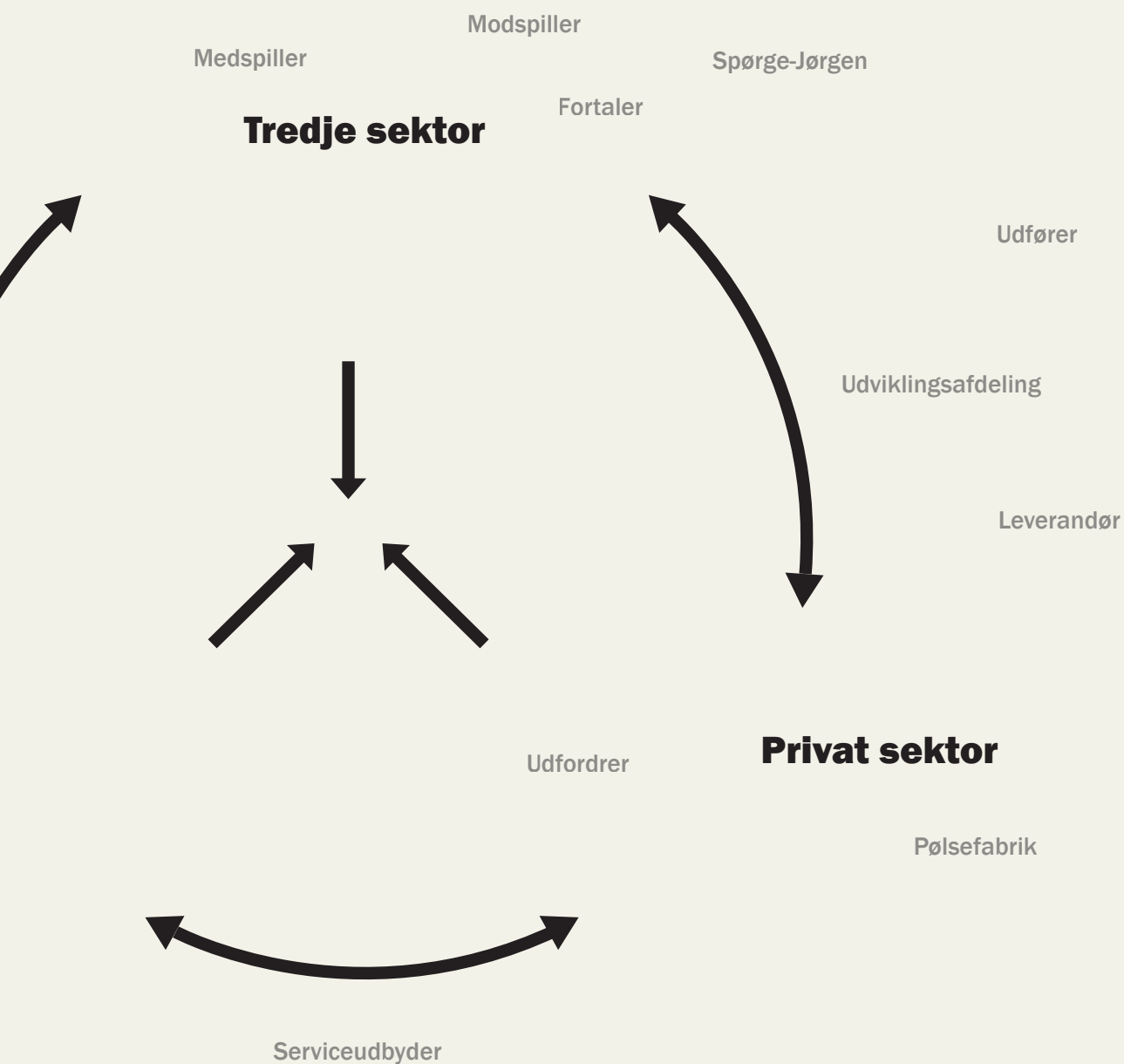


Guide til fremtidens velfærdsalliancer



Guide til fremtidens velfærdsalliancer

– gode råd til samarbejde om social forebyggelse.

Copyright © 2011

Mandag Morgen Innovation ApS

ISBN: 978-87-90275-98-3

www.mm.dk/guide-til-fremtidens-velfærdsalliancer

Tryk: KLS Grafisk Hus A/S



Indhold

04	Forord – Hvorfor en guide til fremtidens velfærdsalliancer?
07	Vi står bag
10	En guide til guiden: Sådan læser du den
12	1. Social forebyggelse – fordi vi skal have flere med
12	Det sociale område
14	Forebyggelse gennem hele livet
17	Social forebyggelse kræver samarbejde på tværs
18	2. Sådan skaber I fælles succes med forskellige udgangspunkter
23	3. Sådan finder I jeres roller
25	Hvad kan vi forvente af hinanden?
25	Civilsamfundet: De frivillige og organisationerne
27	Den offentlige sektor: Kommunerne er omdrejningspunktet
30	Virksomhederne: CSR og corporate volunteering
33	Socialøkonomiske brobyggere på vej frem
37	4. Ressourcerne er derude – sådan finder du dem
38	360 °-eftersyn af din indsats giver optimal effekt for målgruppen
39	Når frivillige organisationer og private virksomheder samarbejder
40	Når frivillige organisationer og det offentlige samarbejder
41	Når virksomheder og offentlige aktører samarbejder
42	Borgerne er medspillere
43	Task forcen samarbejder om social forebyggelse
44	Her finder du baggrund og inspiration

Hvorfor en guide til fremtidens velfærdsalliancer?

Vores velfærd er under pres. Derfor har vi brug for nye bud på, hvordan færre mennesker bliver ekskluderet af samfundet, med alt hvad det medfører af menneskelige og økonomiske omkostninger. Social eksklusion kan have mange årsager. Men vi ved, at forebyggelse på det sociale område bliver mest effektiv, når vi laver en koordineret og helhedsorienteret indsats. Derfor skal vi være bedre til at samarbejde på tværs af offentlige, private og frivillige organisationer. Der er erfaringer derude, men der er langt fra nok af dem, ligesom de eksisterende samarbejder kan blive endnu bedre. Guiden her retter sig primært mod brobyggerne i det offentlige, private og frivillige. Dem, der arbejder med social forebyggelse i praksis og kan skabe flere og bedre samarbejder på området. Beslutningstagere i alle sektorer, som kan tage initiativ til og støtte udviklingen mod samarbejder på tværs, opfordres til at læse med.

Selv om det danske samfund gennem årene er blevet rigere, har vi langt fra knækket koden til at stoppe social eksklusion. Og det er både dyrt og menneskeligt ubærligt. Det bæredygtige velfærdssamfund er inkluderende. Det har brug for alle borgere – og det tager sig af alle. Men det bæredygtige velfærdssamfund er også alles ansvar. Derfor er social forebyggelse og inddragelse af alle en opgave for både borgere, virksomheder, organisationer samt offentlige myndigheder og institutioner.

Udfordringerne for vores velfærdssamfund er velkendte: Færre skal gøre mere for flere, og det skal gøres bedre og billigere. Underskuddet på de offentlige finanser løber op i knap 100 milliarder kroner i år, og regeringen har annonceret økonomisk nulvækst frem til 2013. På det sociale område er vi trods opsving ikke lykkedes med at hjælpe flere. Udgifterne stiger, og alligevel taber vi mennesker på gulvet.

På det specialiserede socialområde – fra anbringelser af børn og unge til tilbud til stofmisbrugere – er udgifterne de senere år steget med

1 mia. kr. årligt¹. Men nu er bremsen trukket, og 2011 bliver en prøve på, om det kan lykkes at stoppe stigningen i udgifterne.

Mandag Morgens velfærdspanel, der består af over 3.000 ledere fra velfærdens frontlinje, peger da også på forebyggelse både på social- og sundhedsområdet som et af de allervigtigste indsatsområder, hvis vi skal sikre velfærdssamfundets bæredygtighed.

Svaret er investering i innovativ social forebyggelse. Det betyder, at vi skal nytænke velfærdsløsningerne og den måde, hvorpå vi organiserer og inddrager forskellige aktører. Derfor står samspillet mellem den offentlige sektor, de private virksomheder og civilsamfundet stadig mere centralt i velfærdsdebatten herhjemme.

Indsatsen over for børn og unge er central i dette sociale arbejde, og den har en særlig plads i arbejdet med social forebyggelse og inklusion. Men der er også behov for tidlig indsats over for andre grupper. Den effektive forebyggelse kræver en bred, helhedsorienteret tilgang og inddragelse af alle relevante aktører på tværs af sektorer.

¹ Se <http://www.fm.dk/Publikationer/2010/~//media/Publikationer/Imported/2010/Analyse%20af%20takstudviklingen%20paa%20socialomrade/978-87-7856-956-1.ashx>.

Derfor tog Mandag Morgen i maj 2010 initiativ til projektet *Fremtidens velfærdsalliancer*. I styregruppen for projektet sidder Mødrehjælpen, Professionshøjskolen Metropol, Roskilde Kommune og Socialpædagogerne sammen med Mandag Morgen.

- *Målet* har været at facilitere videndeling, skabe netværk og udarbejde denne guide til samarbejde på tværs af den offentlige, den private og den tredje sektor om social forebyggelse.

- *Midlet* har været at engagere 50 nøgleaktører fra stat, regioner, kommuner, uddannelsesinstitutioner, foreninger, fonde og virksomheder i arbejdet med at undersøge potentialer i og barrierer for social forebyggelse. De 50 nøglepersoner udgør task forcen i Fremtidens velfærdsalliancer. Se s. 9. Task forcen har bidraget med viden og cases, delt erfaringer og ekspertise på møder og i interview. En række medlemmer af task forcen har derudover valgt at gå forrest med nye samarbejder og initiativer på baggrund af det fælles arbejde.

Guiden, du sidder med, er tiltænkt brobyggerne i kommuner og offentlige institutioner eller organisationer i den tredje sektor, der arbej-

der med udsatte målgrupper, og som kan og vil skabe kontakt ud af deres egen organisation. Den er også for de ansatte i private virksomheder, der arbejder aktivt med virksomhedens sociale ansvar – eller som skal i gang med det, og som overvejer eller er i gang med at etablere partnerskaber med andre aktører. Beslutningstagere i alle sektorer, som kan støtte udviklingen mod flere og bedre samarbejder på tværs, må meget gerne læse med.

Guiden kan helt konkret hjælpe dig med at forklare dit udgangspunkt for at arbejde med social forebyggelse. Den kan hjælpe med at definere den rolle, du kan spille, og de ressourcer, du har brug for i dit arbejde. Den er kort sagt et redskab til at komme i gang hurtigt.

Guiden bygger på analyser, diskussioner, vurderinger, cases og idéer fra task forcen, men Mandag Morgen er eneansvarlig for den foreliggende tekst.

Task forcen har vist, at der er gode råd at hente, når man samarbejder – og vi håber, at den ånd vil brede sig.

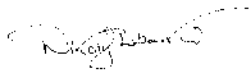
Marts 2011



Benny Andersen
forbundsformand
Socialpædagogerne



Mads Roke Clausen
direktor
Mødrehjælpen



Nikolaj Lubanski
direktor, Forskning og Udvikling
Professionshøjskolen Metropol



Yvonne Barnholdt
direktor, Social og Sundhed
Roskilde Kommune



Stine Carsten Kendal
innovationsdirektor
Mandag Morgen

Guiden er udarbejdet af Mandag Morgen ved Stine Carsten Kendal, innovationsdirektor, Anne Kjær Skovgaard, projektleder, og Jakob Bo Nielsen, projektmedarbejder. Design af Anne Sofie Bendtson, Mandag Morgen, og redaktion ved Signe Tonsberg, Tonsberg Tekst.

Fordommene på bordet

Når vi skal samarbejde på tværs, har vi ofte fordomme med i bagagen, som vi skal overvinde først. Så lad os få dem frem i lyset med det samme.

Det kan være, du mener at:

De kommunale sagsbehandlere er så optagede af at overholde reglerne, at de ikke kan se de mennesker, de er til for at hjælpe.

Virksomhederne tror, at frivilligt arbejde er gratis. De forstår simpelthen ikke, at der går en masse ressourcer til at rekruttere, opkvalificere og fastholde en frivillig.

Skal man holde møde med en frivillig organisation, skal man sætte dobbelt så lang tid af som normalt.

Professionshøjskolerne uddanner stadig sagsbehandlere og regelryttere, som helst vil arbejde i sikkerhed bag offentlige mure.

Virksomhederne tror, at de kan ringe om fredagen, og så har den frivillige organisation stablet en teambuilding-event på benene til om mandagen.

Kommunerne skal spare penge, og så kæmper de med næb og kløer for at tørre deres opgaver af på de frivillige organisationer. Og det, uanset om kommunen er forpligtet af loven til at løse dem.

Fagforeningerne er så optagede af at holde fast i faggrænserne og pisse deres faglige territorium af, at det er helt umuligt at have en konstruktiv diskussion med dem om, hvad frivillige kan hjælpe til med på den offentlige arbejdsplads.

Ringer man som virksomhed til en frivillig organisation for at tilbyde en hjælpende hånd, tager de hele armen. De forstår ikke, at hjælpearbejde ikke er virksomhedernes kerneforretning.

Så langt så godt med fordommene. I projektet Fremtidens velfærdsalliancer er vi gået konstruktivt til værks og har spurgt, hvad vi kan gøre inden for de eksisterende rammer – når vi lærer hinanden at kende på tværs af offentlig, privat og frivillig sektor.

Kilde: Mandag Morgen.

Vi står bag

Mandag Morgen har taget initiativ til projektet Fremtidens velfærdsalliancer i samarbejde med Socialpædagogerne, Roskilde Kommune, Mødrehjælpen og Professionshøjskolen Metropol. Her er en kort præsentation:

Hvem er Mandag Morgen?

Mandag Morgen arbejder for at styrke vækst og velfærd i Danmark, og vi har gjort det gennem mere end 20 år. Som medie- og innovationshus afdækker vi Danmarks største problemer og tager initiativer, der viser vejen til nye løsninger. Det sker i tæt samarbejde med vores partnere, som kan være offentlige, private, frivillige eller faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner. Vores arbejde kan for eksempel tage form af en analyse, et netværk eller en event. Fælles for Mandag Morgens projekter er, at de stilles til rådighed for alle, der vil arbejde for velfærd, der virker.

Hvorfor har Mandag Morgen taget initiativ til Fremtidens velfærdsalliancer?

Mandag Morgen arbejder for at fremme samarbejde mellem sektorer om løsninger på Danmarks problemer. Social forebyggelse, frivillighed og socialt iværksættereri har stået i centrum i en række af vores artikler og projekter. Med Fremtidens velfærdsalliancer ønsker Mandag Morgen, sammen med nøgleaktører fra alle tre sektorer, at fremme samarbejde på tværs om social forebyggelse.

Hvem er Socialpædagogerne?

Socialpædagogerne er en fagforening med 35.000 medlemmer, der arbejder med udsatte børn og unge, udviklingshæmmede, psykisk syge, hjemløse og misbrugere. Vi er en fagforening, der vil sikre både arbejdsvilkår og rettigheder for vores medlemmer, og som vil sikre en udvikling af vores fag og rammerne for den socialpædagogiske indsats. Socialpædagogernes Landsforbund består af et forbundshus og ti kredse.

Hvorfor er Socialpædagogerne partner i Fremtidens velfærdsalliancer?

Socialpædagogerne har valgt at deltage i Fremtidens velfærdsalliancer, fordi vi gerne vil være med til at påvirke udviklingen af velfærdssamfundet og særligt være med i debatten om, hvordan vi sikrer rettigheder og ordentlige udviklingsmuligheder for de svageste borgere i vores land. Socialpædagogerne mener, at den indsats, som vores medlemmer har ansvaret for, er et meget vigtigt bidrag til samfundets integration af socialt udsatte borgere. Vi mener, at en systematisk inddragelse af civilsamfundet og de frivillige organisationer i en tidlig og inkluderende social indsats vil kvalificere arbejdet i de socialpædagogiske foranstaltninger og tilbud.

Hvem er Roskilde Kommune?

Roskilde Kommune har 81.000 indbyggere og er den største kommune i Region Sjælland. Roskilde er bl.a. kendt for Festivalen, Domkirken og Vikingskibsmuseet, men er også en kommune, som hele tiden arbejder for at sikre de bedste og mest effektive kommunale tilbud til borgerne. Vi samarbejder med mange aktører i kommunen og vil gerne udbygge dette samarbejde i forhold til social forebyggelse. I forhold til de socialt udsatte grupper arbejder vi med at sætte fokus på det, som disse borgere kan, i stedet for kun at se på det, de ikke kan. Vi har fokus på social forebyggelse i vores kommunale tilbud, men ser også en samfundsmæssig styrke i at indgå samarbejder med civilsamfundet, boligorganisationer og erhvervslivet om social forebyggelse.

Hvorfor er Roskilde Kommune partner i Fremtidens velfærdsalliancer?

Social og Sundhed har valgt at indgå i styregruppen for Fremtidens velfærdsalliancer, da vi ser det som en styrke at udbygge samarbejdet med andre aktører – frivillige foreninger, virksomheder, organisationer m.v. – om hele velfærdsopgaven. Nogle tilbud ligger helt naturligt i kommunalt regi sammen med myndighedsopgaver, men nogle opgaver og tilbud kan lige så godt løses i samarbejde med andre aktører. Det tror vi på kan komme både den enkelte borger, kommunen og det omkringliggende samfund til gavn.

Hvem er Mødrehjælpen?

Mødrehjælpen er en privat, humanitær organisation, der rådgiver og støtter gravide og børnefamilier i familiære, økonomiske, sociale og uddannelses- og beskæftigelsesmæssige problemer. Mødrehjælpen vil gerne forbedre børns vilkår i opvæksten og arbejder for at styrke forældrene, så de bliver i stand til at give deres børn en tryk og god opvækst. Mødrehjælpen arbejder også politisk for at fremme børnefamiliernes vilkår.

Hvorfor er Mødrehjælpen partner i Fremtidens velfærdsalliancer?

Der er store menneskelige og samfundsøkonomiske omkostninger at spare, hvis vi bliver bedre til at hjælpe børnefamilier med sociale problemer tidligere og bedre, end vi gør i dag. Mødrehjælpen er med i Fremtidens velfærdsalliancer, fordi løsningen ikke er flere sagsbehandlere i kommunerne, men bæredygtige løsninger i et langt stærkere samspil mellem det offentlige og de frivillige sociale organisationer.

Hvem er Metropol?

Professionshøjskolen Metropol samler en række af de centrale velfærdsuddannelser, f.eks. lærer- og sygeplejerskeuddannelserne, og har samtidig en bred vifte af efter- og videreuddannelsesaktiviteter og udviklingsaktiviteter på de centrale velfærdsområder.

Hvorfor er Metropol partner i Fremtidens velfærdsalliancer?

Vi har en ambitiøs strategi om at bidrage til fremtidens velfærdsløft gennem styrkede uddannelser og livslang kvalificering af de professionsfaglige medarbejdere. Vi vil levere viden, der virker, og viden, der udfordrer praksis. Derfor er det oplagt for os at være aktive deltagere i initiativet Fremtidens velfærdsalliancer.

Fremtidens velfærdsalliancer – medvirkende i task forcen

John Nikolajsen, partner, Accenture

Jan Hendeliowitz, regionsdirektør,
Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland

Jens Erik Rasmussen, generalsekretær, Blå Kors

Dorthe Fink, sundhedsfaglig seniorkonsulent,
Bornholms Regionskommune

Pauline Ansel-Henry, konsulent, BUPL

Trine Schaldemose, chefkonsulent,
Center for Socialøkonomi

Preben Astrup, flygtningekonsulent, Danmarks
Idræts-Forbund

Michael Wulff, udviklingskonsulent,
Dansk Flygtningehjælp

Anna Karina Nickelsen, sekretariatschef,
Det Kriminalpræventive Råd

Mette Aagaard Bjergmark, kontorchef, Borger og
Arbejdsmarked, Esbjerg Kommune

Sussi Maack, sekretariatsleder, FriSe

Terkel Andersen, sekretariatschef, Frivilligrådet

Søren Bønløkke, direktør, Social og Sundhed
Gentofte Kommune

Elsebeth Kirk Muff, teamleder, Forebyggelse og
Udvikling, Gribskov Kommune

Birgitte Qvist-Sørensen, direktør, Social og Sundhed
(fratrådt), Helsingør Kommune

Anders Kjærulff, direktør, Social og Sundhed,
Holstebro Kommune

Kjeld Søndergaard, afdelingsleder, Huset Venture

Inger-Lise Katballe, sundhedsdirektør, Ikast-Brande
Kommune

Kirsten Møller Nielsen, vicedirektør,
Kolding Kommune

Karin Stöver, marketingkonsulent, KPMG

Anne Mau, regionschef, Kræftens Bekæmpelse

Jan Rix Rasmussen, chefkonsulent, Beskæftigelse
og Integration, Københavns Kommune

Henrik Ib Jørgensen, direktør, Muskelsvindfonden

Mads Roke Clausen, direktør, Mødrehjælpen

Kira West, politisk konsulent, Mødrehjælpen

Thomas Carlsen, vicedirektør, Næstved Kommune

Karen Vinten Understrup, konsulent,
Odense Kommune

Nikolaj Lubanski, direktør, Forskning og Udvikling,
Professionshøjskolen Metropol

Frank Ebsen, forskningschef, Professionshøjskolen
Metropol

Bent Lund Madsen, centerchef, Professionshøjskolen
UCC

Flemming Juel-Nielsen, direktør, Ringkøbing-Skjern
Kommune

Yvonne Barnholdt, direktør, Social og Sundhed,
Roskilde Kommune

Helle Strandmark, chefkonsulent, Social og Sundhed,
Roskilde Kommune

René Junker, vicedirektør, Servicestyrelsen

Henning Haahr Pedersen, direktør, Skanderborg
Kommune

Inglev Jensen, direktør, Social- og Arbejdsmarked,
Skive Kommune

Lars Jannick Johansen, direktør, Social Capital

Ole Pass, formand, Socialchefforeningen

Vagn Michelsen, socialfaglig konsulent,
Socialpædagogerne

Mette Grostøl, afdelingsleder, Socialfaglig afdeling,
Socialpædagogerne

Jørgen Andersen, direktør, Ældre, Sundhed, Social og
Beskæftigelse, Syddjurs Kommune

Brian Lentz, chef, SydhavnsCompagniet

Jette Østergaard, direktør, Børn og Uddannelse,
Sønderborg Kommune

Ulrik Kampmann, områdechef, TrygFonden

Susanne H. Hasenkam, forvaltningschef, Social og
Sundhed (fratrådt), Tønder Kommune

Tina Kaare, kommunikationschef, Udlændingeservice

Rasmus Grue Christensen, sekretariatschef,
Ungdommens Røde Kors

Erik Knudsen, rektor, University College Lillebælt

Berit Ryhammer, udviklingskonsulent, University
College Nordjylland

Johny Lauritsen, dekan, Forskning og Udvikling,
University College Sjælland

Erik Hygum, direktør, VIA University College

Leif Tøfting Kongsgaard, udviklingschef, Væksthuset

Maria Blankensteiner, udviklingskonsulent,
Ældre Sagen

En guide til guiden: Sådan læser du den

Igennem guiden finder du en række arbejdsspørgsmål og værktøjer, som du kan bruge til at afklare din organisations ansvar, rolle, potentielle samarbejdspartnere og første skridt på vej mod samarbejde på tværs om social forebyggelse. Guiden er opdelt i fire trin:

1.

Social forebyggelse – fordi vi skal have flere med

En introduktion til social forebyggelse. Her kan du definere, hvad der er dit ansvar, hvis du skal være med til at forebygge på det sociale område. Det handler både om, hvem du har et ansvar for, og på hvilket niveau du vil gøre en indsats.

2.

Sådan skaber I fælles succes med forskellige udgangspunkter

Her ser vi på de forskellige udgangspunkter, der er i de tre sektorer, i forhold til at samarbejde på tværs. Vi beder dig overveje, hvordan din organisation dokumenterer værdien eller effekten af jeres arbejde – og hvordan du forventer, at en potentiel samarbejdspartner ser på værdien af sit arbejde.

3.

Sådan finder I jeres roller

Her ser vi på de roller, som forskellige aktører kan spille i den forebyggende indsats. Vi giver en række eksempler, og du får også mulighed for at afklare, hvilken rolle du kan spille, hvilken type samarbejdspartner du ønsker dig, og hvilke krav du vil stille til din samarbejdspartner.

4.

Ressourcerne er derude – sådan finder du dem

Til sidst får du tips til at se efter samarbejdspartnere, som kan hjælpe dig med at skabe maksimal effekt med din indsats. Vi giver en række eksempler på, hvordan man kan aktivere nye ressourcer til social forebyggelse. Det gælder i samarbejde mellem både offentlige og private aktører, offentlige og tredje sektor, tredje sektor og private aktører – og i forhold til, hvordan man kan inddrage borgerne.

Overblik

Guide til fremtidens velfærdsalliancer

Forord	
Vi står bag	
En guide til guiden	
1. Social forebyggelse – fordi vi skal have flere med	Hvad er dit ansvar i den sociale forebyggelse? Hvilket forebyggelsesniveau, vil du arbejde på?
2. Sådan skaber I fælles succes med forskellige udgangspunkter	Hvilken værdi skaber jeres arbejde med social forebyggelse? Hvordan dokumenterer I effekten? Hvad er jeres potentielle samarbejdspartneres svar på samme spørgsmål?
3. Sådan finder I jeres roller	Hvad er dine spidskompetencer? Hvad skal en potentiel samarbejdspartner kunne?
4. Ressourcerne er derude – sådan finder du dem	Hvem kan supplere din indsats? Hvem kan udpege borgere, som kan have gavn af dit tilbud? Hvem kan tage over, når borgerens behov ændrer sig? Hvordan vil du engagere den potentielle partner? Hvad er hans interesse i at gå ind i projektet?
Task forcen samarbejder om social forebyggelse	
Her finder du baggrund og inspiration	

Ikoner



Inspiration



Definition



Spørgsmål og værktøjer du kan arbejde med

1.

Social forebyggelse – fordi vi skal have flere med

Det koster ca. 100 mia. kr. for hver ungdomsårgang, at 10 pct. af de unge ryger ud på samfundets sidelinje, viser beregninger fra Mandag Morgen². De samfundsøkonomiske tab ved social eksklusion er altså enorme. De menneskelige omkostninger kan der ikke sættes tal på, men mange ansigter. Kriminalitet, misbrug, psykiske lidelser og permanent arbejdsløshed er blandt de ting, der fylder i et liv på sidelinjen. Forebyggelse er da også blandt topscorerne, når Mandag Morgens velfærdspanel på over 3.000 velfærdsledere skal udpege, hvor vi skal sætte ind for at gøre fremtidens velfærd bæredygtig³. Vi har i dag begrænset viden om, hvilke forebyggende indsatser der virker. Men både forskning og praksis peger på en helhedsorienteret og samtidig indsats som det mest effektfulde. Det understreger, at samarbejdet mellem flere aktører på tværs af sektorer er afgørende.

Ansvar for social forebyggelse er spredt over mange instanser og personer på tværs af sektorer. Og nogle gange hedder forebyggelse slet ikke forebyggelse, men noget helt andet – f.eks. omsorg, undervisning eller fritidsaktiviteter. Derfor kan det være en god idé at overveje, hvad din organisations rolle er, når det kommer til social forebyggelse.

Det sociale område

Målet med social forebyggelse er, at vi får et inkluderende samfund. Men sociale problemer er svære at løse. Og det bliver ikke nemmere af, at indsatserne er dyre. Vi bruger 40 mia. kr. om året på det specialiserede socialområde⁴, og presset for at tæmme udgifterne er stort; der bliver ikke sendt flere penge. Samtidig er området i stadig stigende grad detailreguleret af lovgivning, uden at den bygger på klar viden om, hvad der virker. Som Jørgen Søndergaard, direktør i SFI, udtrykker det: ”Vi famler i blinde i socialpolitikken”⁵.

² Se ”Danmark kan spare milliarder på forebyggelse”, MM43, 2009.

³ Mandag Morgens velfærdspanel har udpeget de fem største udfordringer for velfærdssamfundet. Social forebyggelse er en af dem. Se mere om udfordringerne på: <http://www.velfaerdensinnovatorer.dk/de-5-udfordringer.html>.

⁴ Se eksempelvis ”Sociale milliarder bruges i blinde”, MM06, 2011.

⁵ Kronik i Politiken, 27. maj 2010, ”Vi famler i blinde i socialpolitikken”, se <http://politiken.dk/debat/kroniker/ECE979898/vi-famler-i-blinde-i-socialpolitikken/>.



Arbejdsspørgsmål 1

Hvad har din organisation ansvar for, når det kommer til social forebyggelse?

Hvilket ansvar har I over for f.eks.:

- medarbejdere
- lokalsamfund
- kunder
- leverandører
- medlemmer
- frivillige
- målgruppen for jeres aktiviteter.

Eksempler på svar:

"Vores ansvar som fond er at støtte og udvikle ideer og projekter, der kan bidrage til at løse de store og komplekse udfordringer, der er på bl.a. socialområdet. Vi ser os selv som nogen, der skal være med til at udvikle og finansiere nødvendige eksperimenter og sikre, at de bliver dokumenteret. Vi skal være både igangsætter og videnspreder."

Ulrik Kampmann, områdechef, TrygFonden.

"Som frivillig organisation er vores primære ansvar over for vores målgruppe – ældre mennesker – og selvfølgelig i forhold til vores medlemmer og frivillige. Vi skal være fortalere for ældre og hjælpe med at sikre deres rettigheder, og samtidig skal vi være med til at udvikle tilbud med og til frivillige, som vil gøre en forskel for ældre."

Maria Blankensteiner, udviklingskonsulent, Ældre Sagen.

"Vi uddanner fremtidens velfærdsmedarbejdere. Vores ansvar er at sikre, at de har de rigtige kompetencer – for eksempel i forhold til at skabe netværk og etablere partnerskaber på tværs af offentlig, privat og tredje sektor."

Nikolaj Lubanski, forsknings- og udviklingsdirektør, Professionshøjskolen Metropol.



Når man står uden for samfundet

DEFINITION: "Social eksklusion" er siden 1970'erne blevet brugt til at beskrive det at "stå uden for samfundet". Politikere, forskere og praktikere taler om eksklusion på mange forskellige måder. Her taler vi om, at "social eksklusion er ufrivillig ikke-deltagelse gennem forskellige typer af udelukkelsesmekanismer og -processer". Individet kan ikke selv umiddelbart ændre sin situation, og gruppen kan heller ikke gøre det for ham eller hende. Social eksklusion beskriver virkeligheden for dem, som er meget dårligt stillede på en række centrale områder.

Der er fem faktorer, der karakteriserer social eksklusion. Kan en borger nikke ja til tre eller flere af følgende forhold, så er han ude for social eksklusion:

1. Jeg er relativt økonomisk fattig.
2. Jeg har få eller ingen sociale relationer.
3. Jeg har en ringe eller ingen deltagelse i faglige og politiske aktiviteter.
4. Jeg har en ringe eller ingen deltagelse i fritidsaktiviteter.
5. Jeg har dårligt helbred.

Kilde: Jørgen Elm Larsen (2005): Fattigdom og social eksklusion – tendenser i Danmark over et kvart århundrede.

Forebyggelse gennem hele livet

Social eksklusion kan forekomme på alle tidspunkter i livet. Fra tidlig ungdom til sen alderdom. Men der er forskel på, hvilke risikofaktorer man er udsat for som barn, ung, voksen eller ældre. Se figur 1. Det betyder, at den forebyggende indsats er og skal være forskellig for forskellige aldersgrupper. Jo flere risikofaktorer den enkelte står over for, jo større er behovet for social forebyggelse – og jo større krav er der til at koordinere og samtænke indsatsen.

Figur 1: Risici afhænger af livsfase

Livsfaser og risikofaktorer

Barndom	Ungdom	Voksen/arbejdsliv	Ældrelev
Omsorgssvigt og fravær af trygge rammer – f.eks. i form af vold eller misbrug i familien	Indlæringsvanskeligheder	Arbejdsløshed	Isolation som følge af tab af livspartner, venner, sociale kontakter
Meget unge forældre	Adfærdsvanskeligheder: f.eks. ADHD	Nedslidning	Fysisk svækkelse
Fattige forældre	Stof- og alkoholmisbrug	Sygdom	Psykisk svækkelse
Kriminelle forældre	Kriminalitet	Psykiske problemer	
Forældre m. stof- og/eller alkoholmisbrug	Sproglige og kulturelle barrierer	Stof- og alkoholmisbrug	
Forældre uden socialt netværk og støtte	Forældre uden arbejde og/eller uddannelse	Kriminalitet	
	Manglende opbakning og interesse fra forældre		

Figur 1: I figuren nævner vi eksempler på risikofaktorer, der kan medvirke til social eksklusion. Der er ikke tale om en udtømmende liste. Der er brug for forskellige indsats alt efter, hvor i livet man er, og hvilke risikofaktorer, man står over for⁶.

⁶ På grundlag af Jørgen Elm Larsen (2009): "Forståelser af begrebet social udsathed", Jørgen Elm Larsen (2005): "Fattigdom og social eksklusion – tendenser i Danmark over et kvart århundrede" samt Niels Ploug (2007): "Socialt udsatte børn".



Arbejdsspørgsmål 2

På hvilket niveau vil din organisation arbejde med social forebyggelse?

- inden det sociale problem opstår
- tidligt
- behandlende
- rehabiliterende.

Se figur 2 og 3.

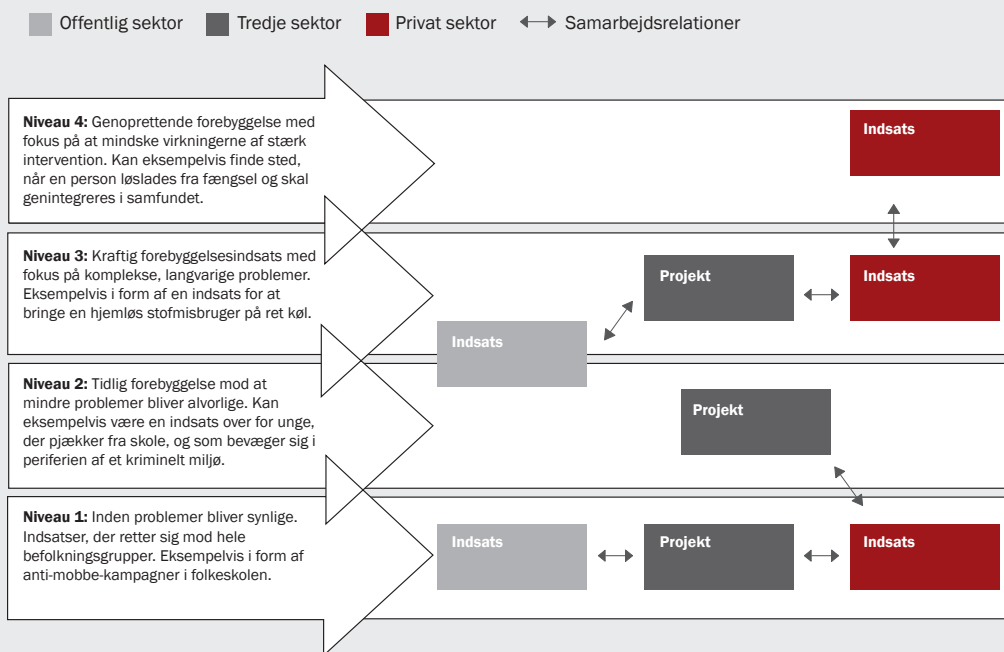
Eksempler på svar:

"Mødrehjælpens indsats er et vigtigt supplement til den kommunale indsats, fordi vi hjælper tidligere, men også fordi vi har mulighed for at etablere en helt anden tillid. Der er mange dygtige medarbejdere i kommunerne, men de har en række sanktionsmuligheder, som de kan og skal sætte i værk over for f.eks. unge mødre, som er uden beskæftigelse og har svært ved forælderrollen. Det betyder, at de unge mødre ofte ikke fortæller de kommunale medarbejdere om det, der er svært, fordi de er bange for, om det kan falde tilbage på dem. Den rolle har vi ikke i Mødrehjælpen – men vi samarbejder med kommunen om at hjælpe den unge mor, og dermed skaber vi en tillidsbro, så de hjælpemuligheder kommunerne har, får bedre mulighed for at virke."

Mads Roke Clausen, direktør, Mødrehjælpen.

Social forebyggelse skal forstås som den tidlige indsats i forhold til det sociale problem. Der kan være tale om en indsats tidligt i livet, når det drejer sig om udsatte børn. Men det kan også være en hurtig indsats i forhold til voksne, der er på vej ud over kanten, eller voksne, som skal have hjælp for at komme på ret køl – f.eks. indsatte, der løslades fra fængslet. Social forebyggelse skal modvirke social eksklusion og kan foregå på flere niveauer. Se figur 2 og 3.

Figur 2: Forebyggelse på alle niveauer⁷

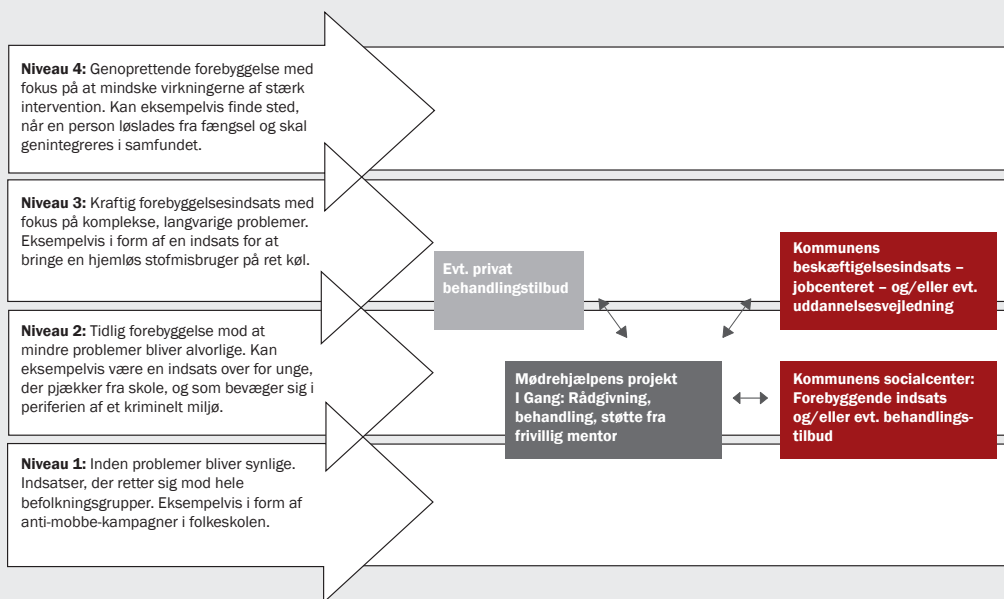


7 I denne guide fokuserer vi primært på niveau 2 og opefter. Det er de situationer, hvor der er identificeret en målgruppe med et eller flere problemer. Arbejdet går ofte på at hjælpe målgruppen med at blive inkluderet i samfundet. Derfor er det også relevant at finde samarbejdspartnere, hvis indsats ligger på niveau 1. Måske kunne det være relevant at samarbejde med en forening, som tilbyder fritidsaktiviteter eller studiehjælp.

Figur 2: Forebyggelse foregår på alle niveauer – men ikke alle aktører ved, at de kan spille en rolle i den forebyggende indsats. I figuren ovenfor er der – med pilene – illustreret en række mulige samarbejdsflader.

MM Kilde: Mandag Morgen på baggrund af Morris & Barns (2007): "Prevention and Social Exclusion: New Understandings for Policy and Practice".

Figur 3: Mødrehjælpen laver tidlig forebyggelse



Figur 3: Mødrehjælpen projekt I Gang befinder sig på niveau 2, men er koordineret med kommunens indsætter på flere niveauer for at skabe maksimal effekt for målgruppen.

MM Kilde: Mandag Morgen og Mødrehjælpen.

Social forebyggelse kræver samarbejde på tværs

8 Jf. Center for frivilligt socialt arbejdes rundspørge fra 2009.

9 Se Frivilligrådet (2010): "Pilotundersøgelse af 4 kommuners inddragelse af frivillige".

10 Den seneste kortlægning af danskernes frivillige arbejde (2004) viser, at 35 pct. af danskerne udfører frivilligt arbejde – det svarer til godt og vel 1,5 millioner frivillige i alt. Jf. Koch-Nielsen et al. 2005.

11 6 pct. (godt og vel 260.000) af danskerne er frivillige inden for social- og sundhedsområdet, fordelt på ca. 3 pct. (130.000) til hvert område. Jf. Koch-Nielsen et al. 2005. I regeringens Civilsamlingsstrategi nævnes, at 6 pct. arbejder frivilligt på det sociale område. Det dækker formentlig også over sundhedsområdet.

12 Jf. Center for Corporate Social Responsibility, CBS, 2009: "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer".

13 Dansk Erhverv/Mette Marie Støhr, 2010: "Hvad sociale aktører bør vide om private virksomheder", i Andersen et al., 2010, Socialt entreprenørskab.

Danmark har en finmasket offentlig sektor og et stærkt civilsamfund, hvor mange borgere er involveret i frivilligt arbejde. Samtidig er danske virksomheders samfundsengagement højt efter internationale standarder.

Men der er potentiale for at engagere endnu flere endnu mere i social forebyggelse. Derfor er der også kommet øget fokus på samarbejde:

- Alle **kommuner** arbejder med inddragelse, bl.a. som en del af deres overholdelse af § 18 i Lov om social service. Den påbyder kommunerne at samarbejde med de sociale foreninger. De fleste kommuner har eksempelvis en frivilligpolitik, men i færre end 10 pct. af politikkerne er der opstillet konkrete mål for samarbejdet⁸. Det tyder på, at samarbejds-potentialet langt fra er udnyttet. Således viser en rundspørge, som Frivilligrådet for nylig har foretaget blandt 113 kommunale institutioner og projekter om deres samarbejde med frivillige, at 55 pct. slet ikke bruger frivillige. 90 pct. af denne gruppe har heller ikke planer om at engagere frivillige⁹.
- Den **frivillige sektor** spiller allerede en stor rolle på nogle velfærdsområder. Det gælder f.eks. idrætsområdet, hvor 11 pct. af den danske befolkning i 2004 arbejdede frivilligt¹⁰. Mange aktiviteter har "sociale gevinster", også selv om de ligger i foreninger, der ikke primært har udsatte som målgruppe. Selve socialområdet engagerer langt færre – kun omkring 3 pct. af danskerne i 2004¹¹. Det kan blandt andet skyldes uklarhed om fordelingen af roller og ansvar samt kontrolprocedurer, som skal efterleves. Der mangler fortsat diskussioner af, hvor grænserne for den frivillige opgaveløsning går,



Samarbejde eller partnerskab?

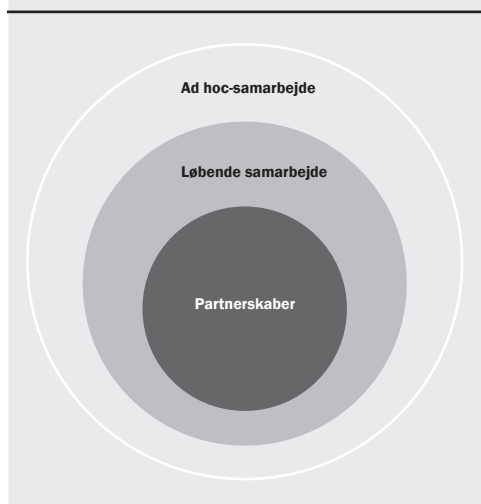
DEFINITION: Når man etablerer et nyt samarbejde, skal man have fokus på, hvordan man kan organisere det, så det giver størst mulig effekt for målgruppen.

Det optimale samarbejde er i nogle tilfælde et partnerskab – altså et tæt og formaliseret samarbejde mellem aktørerne. Vi taler om sociale partnerskaber som:

"Et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret, frivilligt samarbejde mellem organisationer på tværs af sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle løsninger på sociale problemstillinger".

Kilde: Center for frivilligt socialt arbejde; definitionen er tilpasset af styregruppen i Fremtidens velfærdsalliancer.

Figur 4: Fra samarbejde til partnerskab



Figur 4: Det, der starter som ad hoc-samarbejder, kan udvikle sig til egentlige partnerskaber. Om samarbejdet skal udvikles til et partnerskab, må bero på en vurdering af, hvordan man kan skabe størst værdi for målgruppen med den indsats, man samarbejder om.

MM Kilde: Mandag Morgen.

på det sociale område. Det betyder, at vi ikke ved nok om, hvordan danskernes betydelige interesse for at "gøre en forskel" kan omsættes mest effektivt til alles bedste.

- **Virksomhedernes** engagement er tilsyneladende heller ikke udnyttet til fulde. Eksempelvis dokumenterer en undersøgelse fra CBS' Center for Corporate Social Responsibility fra september 2009, at kun 1 pct. af partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer er strategiske og altså også har virksomhedens interesser for øje. Filantropiske samarbejder udgør 96 pct.¹². En undersøgelse foretaget af Dansk Erhverv blandt organisationens medlemmer viser, at en del virksomheder er tilbageholdende over for samarbejde med "sociale aktører", fordi man opfatter det som for ressourcekrævende, eller fordi det ikke er en del af virksomhedens profil¹³.

2.

Sådan skaber I fælles succes med forskellige udgangspunkter

Når den offentlige sektor, den private sektor og civilsamfundet skal samarbejde om social forebyggelse, kræver det solid forståelse af hinandens opfattelser af værdi. Hvis man ikke har en fælles forestilling om, hvad der er en succes, er det svært at arbejde mod samme mål. Derfor er det vigtigt, at man kender sit eget og samarbejdspartnerens udgangspunkt og værdisæt. I det gode samarbejde skal begge interesser gerne kunne mødes i fælles succes. Men det kræver tæt dialog, når en rettighedsdrevet, en profitdrevet og en værdidrevet sektor skal samarbejde.

Hver sektor har hver sit sæt af værdier. Derfor er det en krævende opgave at finde en fællesnævner¹⁴. Det er også erfaringen i Ringkøbing-Skjern Kommune:

”Den indledende dialog er ekstremt vigtig, hvis et partnerskab skal fungere optimalt. Det handler om at få sat ord på vores mål, værdier og rammer og også helt konkret, hvilke opgaver og hvilket ansvar man hver især kan forpligte sig på”, siger Flemming Juel-Nielsen, der er direktør i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Figur 5 kan give et overblik over foki og centrale egenskaber i den offentlige, den private og den tredje sektor.

Den private sektor er profitdrevet og måler derfor først og fremmest på den økonomiske bundlinje. To andre bundlinjer, den sociale og den miljømæssige, er langsomt ved at gøre deres indtog. Nogle virksomheder fokuserer på værdiskabelse i forhold til de tre p'er: ”people, planet, profit”¹⁵.

Figur 5: Hver sektor har sit fokus

Sektor	Fokus	Centrale egenskaber
Offentlig	<i>Velfærd og retssikkerhed:</i> <ul style="list-style-type: none">• Producerer velfærdsydelse• Skaber rammevilkår for økonomisk, politisk og social udvikling – herunder regulering	<ul style="list-style-type: none">• ”Rettighedsdrevet”• Skaber adgang, information, stabilitet og legitimitet• Reagerer på politiske krav
Privat	<i>Investering og handel:</i> <ul style="list-style-type: none">• Producerer varer og servicere• Skaber arbejdspladser, innovation og økonomisk vækst• Profitmaksimerer – næste investering sikres via afkast på de foregående	<ul style="list-style-type: none">• ”Profitdrevet”• Er effektiv, innovativ, produktiv og fokuseret• Reagerer på markedets behov
Tredje	<i>Social udvikling og forebyggelse:</i> <ul style="list-style-type: none">• Støtter og servicere marginaliserede og ”risikogrupper”• Er vagthund og fortaler	<ul style="list-style-type: none">• ”Værdidrevet”• Er lydhør, inkluderende og opfindsom/kreativ• Reagerer på målgruppens behov

Figur 5: Et overblik over kerneforretninger og centrale egenskaber i den offentlige, den private og den frivillige sektor.

MM Kilde: Mandag Morgen. Udviklet på grundlag af The International Business Leaders Forum (2003): ”The Partnering Toolkit”.

¹⁴ Svensson & Bengtsson (2010): ”Users Influence in Social-service Innovations: Two Swedish Case Studies”, Journal of Social Entrepreneurship, 1:2, 190-212.

¹⁵ Se evt. Novo Nordisks hjemmeside: http://www.novonordisk.com/sustainability/sustainability_in_short/default.asp.

16 Hansen (2008): "Målsætninger og effektmål i offentlige velfærdsydelser", AKF.

17 Hjære & Frederiksen (2009): "Viden & Virkning – en håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde", Center for frivilligt socialt arbejde.

18 CEBR (2010): "Beskrivende analyse og cost-benefit-analyse af en ekstra indsats over for unge mødre", se: http://www.mandagmorgen.com/files/innovation/modrehjaelpen_cost-benefitanalyse.pdf og CASA (2010): "Investeringer i tidlige sociale indsatser" http://www.casa-analyse.dk/files/rapporter-social-arbejdsmarked/2010/tidlige_sociale_indsatser.pdf.

19 Nicholl et al. (2009): "A guide to Social Return on Investment", Cabinet Office.

Den offentlige sektor har 'brugerne' af velfærdsydelserne og deres rettigheder i fokus. Mange evalueringer i den offentlige sektor har sat fokus på brugernes tilfredshed som et kvalitetsmål. Konsekvensen har bl.a. været en vis skepsis i den offentlige sektor i forhold til at måle effekten af den sociale indsats¹⁶. De sidste par år er viljen til at lave effektmålinger steget blandt aktører i den offentlige sektor. De vil gerne finde ind til kernen af, hvad der virker.

"Forskere og praktikere på det sociale område har været for langt fra hinanden, og der er behov for en øget dialog for at kunne lave en mere strategisk indsats på det sociale område i fremtiden," siger Ole Gregersen, der er forskningschef i SFI. Derfor har SFI i samarbejde med 14 kommuner startet et dialogforum, der skal identificere de indsatsområder, hvor kommunerne har mest behov for effektmåling.

Frivillige organisationer er værdidrevne. Mange organisationer fremhæver, at relationen mellem den frivillige og brugeren er utvungen, ærlig, uformel, ligeværdig, respektfuld og medmenneskelig¹⁷. De frivillige organisationer mærker imidlertid et stigende krav om dokumentation af deres indsats, da puljer, der er rettet mod det frivillige sociale arbejde, stiller krav til design og dokumentation. Mange ønsker også at blive bedre til at vise, hvordan deres indsats har værdi og giver effekt.

René Junker, der er vicedirektør i Servicestyrelsen, er enig i, at der er et stort behov, og ser gerne at effektmålene også bruges på partnerskaberne. "En leverandøraftale er ikke et partnerskab. Der skal være fokus på synergieffekten, hvis vi skal realisere potentialet ved partnerskaber. Det kræver mål for, hvilken merværdi der kan opnås, ved at de rigtige parter går sammen om en indsats", siger han.

Udregninger af forebyggelsens værdi er hastigt på vej til at blive en etableret del af det sociale felt. Forskerne Ingvar Nilsson og Anders Wadeskog er pionerer i Sverige. Herhjemme har to analyser sat dagsordenen. Mødrehjælpen og Centre for Economic and Business Research på Copenhagen Business School har beregnet cost/benefit på projektet "I Gang" for unge mødre, og Socialpædagogerne og CASA har regnet på tidlige indsatser over for udsatte børn og unge¹⁸. Se boks.

Blå Kors: Det giver energi at måle effekten

INSPIRATION: Blå Kors er en frivillig organisation med en forsknings-, dokumentations- og innovationsenhed. Enheden forsker i omsorgsarbejde og behandling og skal dokumentere effekten af Blå Kors' arbejde generelt. Den er finansieret af en pulje fra Socialministeriet over fire år.

"Vi stræber efter, at alle vores projekter kan måles i et vist omfang, og vi er konstant i gang med at udvikle nye og enkle metoder til at gøre vores indsats bedre. Bl.a. har vi udviklet en omfattende kvalitetsmodel, hvor alle standarderne revurderes hvert år. Det skaber energi og tilfredshed blandt medarbejderne at vide, at de gør en forskel, og at deres arbejde har en effekt. Derfor er det helt essentielt for os at måle effekt og kvalitetssikre vores indsats. Målinger og evalueringer opleves nogle gange som en bureaukratisk barriere i stedet for et styringsværktøj, og derfor er det vigtigste, at det giver mening for medarbejderne og brugerne. Det rigtig interessante sker, når medarbejdere selv involveres i at definere de kriterier, man måler på – og når de deltager i analyse af resultaterne," siger Svend Madsen, der er kvalitetschef i Blå Kors.

Kilde: Interview med Svend Madsen, kvalitetschef, Blå Kors. Mandag Morgen, 2010.

Måling af "social return on investment" (SROI) er en metode, der bliver brugt af en række organisationer på tværs af den civile, offentlige og private sektor i England. SROI lægger vægt på at inddrage værdien for alle, der bliver påvirket af indsatsen, og formidle den i hård valuta. SROI handler – med nogle af fortalernes ord – om værdi, snarere end penge. Penge er blot en enhed og en nyttig og bredt accepteret måde at formidle værdi på. Selve afkastet af indsatsen kan have mange former¹⁹.





Gennembrud: De første cost-benefit-analyser i Danmark

INSPIRATION: I 2010 fik vi de første to analyser af forholdet mellem omkostninger og afkast på det sociale område i Danmark. De unge mødres vilkår var fokus for den første analyse. Den blev gennemført af Copenhagen Business School for Mødrehjælpen. Analysen viser, at samfundet sparer næsten 160.000 kr. for hver eneste unge enlige mor, som får hjælp via Mødrehjælpen projekt "I Gang". Det kan være hjælp til at bryde mønstre og f.eks. komme i gang med en uddannelse.

Udsatte børns liv var i fokus for den anden analyse, som blev gennemført af CASA i samarbejde med Socialpædagogerne. Analysen viser, at Danmark kan få en samlet gevinst på op mod 14 milliarder kroner årligt, hvis bare halvdelen af de mest udsatte børn i hver årgang reddes fra et liv på samfundets sociale bund og i stedet sikres et velfungerende liv f.eks. med en helt almindelig uddannelse som metalarbejder eller sygeplejerske.

Analysen bekræfter tidligere beregninger af det store økonomiske potentiale i effektiv forebyggelse, som Mandag Morgen har foretaget baseret på svenske erfaringer på området.

Kilde: MM43, 2009. MM28, 2010 og MM40, 2010. CEBR (2010): "Beskrivende analyse og cost-benefit-analyse af en ekstra indsats over for unge mødre" og CASA (2010): "Investeringer i tidlige sociale indsatser".

Social indsats med stort afkast

INSPIRATION: Fab Pad er et britisk projekt, som støtter unge hjemløse, så de kan fastholde nye lejemål. Projektet hjælper de unge med at engagere sig i deres nye omgivelser og til at få et tilhørsforhold til deres nye hjem. En SROI-analyse af Fab Pad viste, at for hver £ 1, regeringen investerede i støtte, gav det et samfundsmæssigt afkast på £ 8,38, bl.a. på grund af reducerede udgifter til lægebehandling, bistandshjælp og gentagen hjemløshed. Fab Pad har på grund af deres SROI fået en klarere profil hos de vigtigste partnere – og finansiering til at fortsætte.

Kilde: The SROI Network, se <http://www.thesroinetwork.org/content/view/107/116/>.



Arbejdsspørgsmål 3

Hvad er værdi for jer?

Hvis du tænker på et bestemt projekt eller en bestemt indsats, I har i din organisation...

1. Hvordan skaber I værdi i projektet/med indsatsen?
2. Hvordan dokumenterer I, hvilken værdi I skaber, og/eller hvordan måler I effekten af projektet/indsatsen?
3. Hvis I overvejer at samarbejde med andre aktører om projektet/indsatsen: Benyt anledningen til at overveje, om den potentielle samarbejdspartner, I har i kikkerten, har en anden tilgang. Har det betydning for jeres eventuelle samarbejde? Skal noget afklares, inden I går i gang?

Eksempler på svar:

"I Mødrehjælpens projekt "I Gang" skaber vi værdi ved at hjælpe unge mødre i gang med uddannelse og beskæftigelse og styrke deres forælderrolle. Der skal ikke mange ugers overførselsindkomst eller mange dages anbringelse til, før omkostningerne er på størrelse med prisen for et forløb i Mødrehjælpen. Så det er en god investering for samfundet – men det giver først og fremmest bedre liv til familierne." Mads Roke Clausen, direktør, Mødrehjælpen.

"De meldinger, vi får fra vores medlemmer på de socialpædagogiske tilbud, der samarbejder med frivillige, det private erhvervsliv og andre i lokalsamfundet, er, at det giver glæde og værdi til arbejdet. Via det lokale samarbejde sker der en udvikling og skærpelse af deres hjælp og støtte til børn, unge og udviklingshæmmede. Det lokale samarbejde gør også en stor forskel for de mennesker, vi arbejder med; deres inklusion og deltagelse i samfundslivet øges. Det giver bedre liv til de voksne mennesker med handicap, og det giver bedre udviklingsmuligheder for vores børn og unge." Benny Andersen, forbundsformand, Socialpædagogerne.

"Vi udvikler og organiserer unge frivillige, der arbejder direkte med udsatte grupper. Vores aktiviteter er konkrete, velbeskrevne og med en klar social impact. Derved er klart, at der skabes en værdi for målgruppen, men også for de frivillige, der indgår i vores projekter." Rasmus Grue Christensen, sekretariatschef, Ungdommens Røde Kors.

"I Mødrehjælpen dokumenterer vi effekten af vores arbejde ved at beskrive, hvad vi gør, og måle, hvordan det virker. Den viden bruger vi til at udvikle og forbedre indsatsen. Det koster tid og kræfter og en masse dialog på tværs af faggrænser; men det gør os bedre til at hjælpe, og det er det, det hele handler om." Mads Roke Clausen, direktør, Mødrehjælpen.

"I Ungdommens Røde Kors har vi nedsat en evalueringsgruppe på otte frivillige, der har evalueringserfaring, og som skal arbejde med effektmåling de næste par år. Vi vil gerne ind på den her bane og være offensive og definere den måde at måle effekt, som giver mest mening i forhold til vores arbejde." Rasmus Grue Christensen, sekretariatschef, Ungdommens Røde Kors.



Evidens for effekter: Virker det så?

INSPIRATION: Der findes en række metoder, som kan bruges til at vurdere, om en given indsats har den effekt, man ønsker. Alle metoder har styrker og svagheder. Cases er gode til at beskrive mange facetter af en indsats og til at få nuancerne med. Til gengæld ligger case-analyser lavt på evidensstigen. Der er en relativt stor risiko for over- eller fejl-

fortolkning. Lodtrækningsforsøg (randomiserede, kontrollerede forsøg) ligger helt i top på evidensstigen; med den type forsøg kan man bevise, at en given effekt skyldes en bestemt indsats. Til gengæld kræver analysen en ekstremt præcis definition af indsatsen, fuld kontrol med målgruppe og kontrolgruppe og en relativt lang tidshorizont.

Figur 6: Baggrund for evidensstigen

Analysemetoder og væsentligste fejlkilder

Høj evidens

Systematiske forskningsoversigter	Få fejlkilder, hvis kvalitetskravene til de studier, der inkluderes, er høje. Offentliggørelsesbias er den største fejlkilde. Der er en tendens til, at små studier, der ikke viser effekt, ikke offentliggøres.
Lodtrækningsforsøg	Upræcis beskrivelse af indsatsen er en fejlkilde. Både interventionsgruppen og kontrolgruppen kan være udvalgt, så resultaterne ikke er overførbare. Undersøgelsen vil også vise en effekt, selv om den ikke er et resultat af selve indsatsen, men alene det, at der gøres noget (placebo- eller hawthorne-effekt).
Kohorte- eller panelstudier	Udefrakommende faktorer kan spille ind. Der kan være stort frafald, og det er ofte ikke tilfældigt, hvem der falder fra. Undersøgelsen kan ikke svare på, hvad der er årsag, og hvad der er virkning.
Matchet kontrolgruppe	Forskelle mellem den gruppe, der undersøges, og kontrolgruppen er en fejlkilde. Det er vanskeligt at kontrollere for alle relevante forhold. Kontrolvariable udvælges ofte efter, hvad der kan dækkes i offentlige registre.
Benchmarking	Skævhed i udvælgelsen er en væsentlig fejlkilde. Projekter kan have tendens til at lykkes, fordi de mest engagerede mennesker og de "letteste" sager er med i dem. Udefrakommende faktorer, f.eks. lokal udvikling eller konjunkturer, kan påvirke resultatet. Kan give en falsk opfattelse af, at intet nytter, eller at alt nytter.
Ekspertvurderinger	Mange fejlkilder. Ekspertes har også interesser og holdninger.
Casestudier	Mange fejlkilder. Mange teorier eller tolkninger kan bringes til at passe på en udvalgt case.

Lav evidens

Figur 6: Der er i dag meget stor viden om, hvilke fejlkilder der optræder i forskellige analyse- og evalueringemetoder.

MM Kilde: Greenhalgh (2000): "How to read a paper", Mandag Morgen.



Arbejdsspørgsmål 5

Udfyld datingprofilen nedenfor:

Social datingprofil

Basisoplysninger:

Jeg/vi er ...

Størrelse (antallet af ansatte/frivillige i din organisation/enhed?):

Ressourcer og kompetencer (hvilke typer af ressourcer – f.eks. finansiering, medarbejdertimer/frivilligtimer – og kompetencer I kan stille til rådighed i et samarbejde eller partnerskab):

Målgruppe (hvilke målgrupper I har brug for et samarbejde med):

Min/vores rolle i forhold til denne/disse:

Jeg/vi er bedst til ...

1-3 eksempler på succesfulde projekter/indsatser. Hvad gjorde dem succesfulde?

Hvad gør jer til en attraktiv partner?

Jeg/vi er dårligst til ...

Jeg/vi søger samarbejdspartner til projektet:

Min/vores rolle i projektet er:

Sådan ved jeg, at min/vores indsats i projektet virker:

Til dette projekt søger jeg nogen, der ...

Kan stille følgende typer af ressourcer til rådighed:

Kan udfylde rollen som:

Partneren skal ikke ...

Som partner i projektet får du dette ud af det ...

Eksempel.

Datingprofil: Patriciahuset i Esbjerg søger brobygger

Vi er: Patriciahuset er et af kommunens socialpsykiatriske tilbud. Vi har 17 ansatte, der hovedsageligt har fagpædagogisk baggrund. Vi leverer et udviklings- og læringsmiljø, for psykisk syge borgere i alderen 18-60 år.

Vi søger en samarbejdspartner til: Projekt omkring en åben café, der kan fungere som brobygning til resten af kommunens tilbud og andre aktiviteter i lokalsamfundet. Vi har brug for frivillige, der kan få den gruppe af psykisk syge, der mangler et netværk, til at komme i gang med noget ude i resten af verden. Målet er at gøre dem fri for institutionerne, ved at gøre dem i stand til at benytte nogle af de normalt tilbud, vi har i kommunen.

Det vi er gode til: At gøre målgruppen stærkere. Vi har et stærkt fagligt personale, som er dygtige til at hjælpe brugerne med at udvikle sig inden for husets rammer.

Det er vi mindre gode til: Vi mangler brobyggere, der kan skabe kontakt ud i verden, og som kan fungere som bindeled. Det gælder både i forhold til praktikpladser, selvhjælpsgrupper, kurser på AOF osv.

Vores rolle i projektet er: At stille rammerne til rådighed og give sparring med vores fagpersonale, når som helst det er nødvendigt.

Sådan ved jeg, at min/vores indsats i projektet virker:

Målet er at give brugerne en tilknytning til tilbud uden for huset og på sigt gøre dem fri af institutionerne. Vi ved det virker, når vi lykkes med at gøre os selv overflødige.

Til dette projekt søger vi nogen, der: Kan stille frivillige kræfter til rådighed, som kan være bindeled til resten af lokalsamfundet. Vi forestiller os, at det kunne være en frivillig organisation, som arbejder med målgruppen af psykisk sårbare.

Som partner i projektet får du: Adgang til målgruppen i Patriciahuset, mulighed for at præge café-projektet, gode rammer for og professionel sparring om indsatsen.

20 Notat fra Frivilligrådet til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

21 Interview med Mette Hjørne, konsulent, Center for frivilligt socialt arbejde. Mette Hjørne er forfatter til rapporten "Partnerskaber – på vej imod en ny samarbejdskultur". Hun har analyseret tre partnerskaber mellem det offentlige og frivillige organisationer.

Hvad kan vi forvente af hinanden?

Alle har forskellige roller. Man kan godt være både medarbejder, mor, nabo, fodboldtræner og ven samtidig. Det samme gælder for aktørerne inden for social forebyggelse. Den samme organisation eller kommunale forvaltning kan have forskellige roller. Det vigtige er at kunne sætte ord på indsatsen. Fortælle, hvad man kan byde på her og nu – og lære af alle dem, der gør noget lignende. Her giver vi eksempler på nogle af de roller, som den tredje sektor (også kaldet civilsamfundet), den offentlige sektor og den private sektor spiller for social forebyggelse.

Civilsamfundet: De frivillige og organisationerne

Den frivillige sektor spænder over enorme forskelle. De fleste frivillige organisationer er små og lokale, uden ansat arbejdskraft og med en begrænset opgaveportefølje. Men sektoren rummer også store organisationer, der løser alt fra helt selvstændigt definerede opgaver til faste opgaver defineret af det offentlige.

Mangfoldigheden i de frivillige foreningers ressourcer, opgaver og roller skal synliggøres. De fleste lidt større foreninger spænder også internt over flere roller og indsatser. De kan for eksempel både være fortalere og levere ydelser på samme tid. Se figur 8. Kun nogle af organisationens roller er aktuelle i et partnerskab, mens andre skal kunne udfyldes sideløbende²⁰.

Partnerskaber har i langt de fleste tilfælde udgangspunkt i konkrete indsatser eller klart definerede målgrupper. Eksempler kunne være: Aktiviteter for ensomme ældre, telefonrådgivning til udsatte børn, værested for marginaliserede grønlændere eller mentorstøtte til kriminelle unge.

Tæt dialog er vejen til partnerskab

Et partnerskab er et struktureret og formaliseret samarbejde, hvor man samarbejder om noget



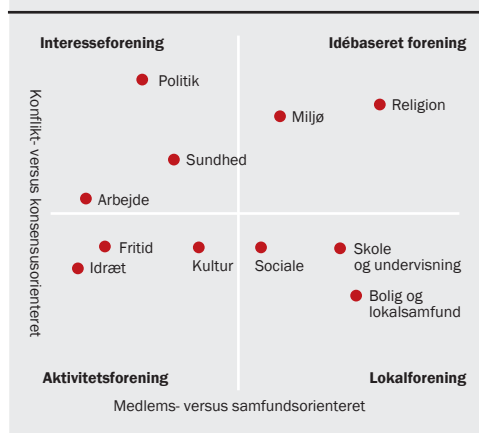
Frivilligrådet: Realiser potentialet – sæt ord på indsatsen

INSPIRATION: Frivilligrådet vurderer, at der er potentiale for at sætte samarbejde på langt mere ambitiøse formler, end det hidtil er afprøvet i Danmark.

Men for at potentialet kan realiseres, kræver det, at de frivillige kan sætte ord på, hvad de kan. Foreningerne kan fremme dialogen med aktører fra andre sektorer ved at forklare de roller og bidrag, de stiller til rådighed for borgere og samfund. Så bliver det nemmere at forstå, hvor man kan samarbejde, uden at de særlige kvaliteter i foreningernes arbejde går tabt.

Kilde: Notat fra Frivilligrådet til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

Figur 8: Den tredje sektor



Figur 8: Foreningernes syn på deres egen rolle, opdelt på foreningskategorier.

MM Kilde: SFI (2006): "Den frivillige sektor i Danmark".

fælles og har fælles målsætninger. Derfor er det vigtigt at afstemme forventninger og rollefordeling på forhånd og lave en kontrakt på partnerskabet.

Det er nyt land, der betrædes, når der skal skrives partnerskabskontrakter, og man opdager en række barrierer i praksis. I Servicestyrelsen arbejder man netop nu på at udarbejde en model for en partnerskabskontrakt i forbindelse med etableringen af de såkaldte Familiehuse, som socialministeren har afsat midler til, og som skal drives i et partnerskab mellem kommuner og frivillige organisationer. Det er ikke uden udfordringer. Men håbet er, at arbejdet vil bane vejen for de næste tværsektorielle partnerskaber på det sociale område, fortæller René Junker, vicedirektør i Servicestyrelsen.

Gode relationer er grundlaget for et succesfuldt partnerskab. Det er igennem den personlige kontakt, at tilliden opstår. Det er vigtigt, at parterne går ind på lige betingelser, er sammen om at formulere partnerskabet og forpligter sig. Derfor er det næsten kun de større, mere professionelle organisationer, der indgår partnerskaber, forklarer Mette Hjørne, Center for frivilligt socialt arbejde²¹.

Og den tætte dialog er helt essentiel. Man skal arbejde sammen og tale sammen om konkrete problemstillinger, for det giver fælles forståelse. Det er også organisationen Mødrehjælpens erfaring på baggrund af projektet "I Gang" for unge mødre.

Størstedelen af deltagerne i projektet har en eller flere sager kørende i kommunen – oftest i forskellige afdelinger og forvaltninger og med forskellige

sagsbehandlere. Derfor er det faglige samarbejde mellem kommunen og Mødrehjælpen afgørende for, om projektet kan lykkes. Mødrehjælpen har en vigtig rolle i forhold til at "oversætte" og forklare myndighedsbeslutninger for klienterne, så de bedre forstår meningen og konsekvenserne af beslutningerne og dermed kan samarbejde mere konstruktivt med kommunen.

Projektet koordinerer typisk med:

- Socialcentret – primært børne- og familieafdelingen i forbindelse med underretninger, § 50-undersøgelser m.m.
- Jobcentret
- Ungdoms- og Uddannelsesvejledningen
- Diverse behandlingstilbud.

Mødrehjælpen har oplevet en stigende anerkendelse af organisationens professionalisme, kompetencer og ressourcer. Kommunerne opleves som mere villige til at henvise og samarbejde konkret om klienterne. På den anden side fortæller Mødrehjælpen, at samarbejdet har givet større forståelse for de lovgivningsmæssige, strukturelle og økonomiske begrænsninger, der er for kommunens indsats. Tidligere forestillede Mødrehjælpen medarbejdere sig, at de kommunale medarbejdere manglede kendskab til klienternes problemer og vilje til at hjælpe dem godt

nok. Nu er der en større forståelse og et større fokus på de muligheder, der ligger i en tæt og konstruktiv koordinering af indsatsen. Hos Mødrehjælpen håber man, at samarbejdet kan udvikle sig til egentlige partnerskaber, hvor indsatsen udvikles i fællesskab²².

"I Gang" beskæftiger ca. 30 frivillige i hver kommune. De varetager funktioner som mentorer, børnepassere, aktivitetsmedarbejdere m.v. De frivillige er rekrutteret af Mødrehjælpen lønnede frivilligkonsulent og har ofte en fagprofessionel baggrund, som de supplerer, udvikler eller bruger i projektet. De kan f.eks. være sundhedsplejersker, pædagoger, læger, psykologer eller studerende.

Mødrehjælpen oplever, at de frivillige er et afgørende supplement til den professionelle indsats. Dels fordi de professionelle medarbejdere kan fokusere fuldt ud på rådgivning og behandling, og dels fordi de frivilliges aktiviteter styrker og kvalificerer indsatsen. Mange af deltagerne har en vis skepsis over for professionelle "hjælpere" og "systemet", og flere har udtrykt, at de frivillige mentorer har særlig betydning, fordi de hjælper uden at få penge for det²³.

22 Notat fra Mødrehjælpen til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

23 Notat fra Mødrehjælpen til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.



Unge sårbare mødre kommer i gang

INSPIRATION: Mødrehjælpen projekt "I Gang", der henvender sig til sårbare unge mødre, kører i Aarhus og Odense kommuner. Projektet er primært finansieret via satspuljen. Derudover har man i Aarhus Kommune valgt at købe ekstra kapacitet i projektet svarende til to årsværk.

Projektet skal blandt andet hjælpe de unge mødre i gang med en uddannelse eller et job. Mødre op til 25 år og enlige forsørgere mellem 25 og 35 år kan også få retshjælp, få tilknyttet en kontaktperson eller en frivillig mentor, opbygge nye venskaber og få hjælp til at håndtere forælderrollen.

Langt de fleste deltagere har en tung social arv med sig. Næsten halvdelen lider af spiseforstyrrelser, depression eller angst. Hver fjerde har selv været anbragt uden for hjemmet i løbet af deres opvækst. Lige så mange er eller har været i et alvorligt alkohol- eller stofmisbrug. Godt fire ud af ti er opvokset i et hjem præget af fysisk vold. 8 pct. har været udsat for eller vidne til incest.

Det er med andre ord en gruppe, der har et særdeles dårligt udgangspunkt for at klare sig på arbejdsmarkedet. Der er også en betydelig risiko for, at de unge mødres børn selv vil få store sociale problemer.

Foreløbig ligner "I Gang" en ubetinget succes. En analyse fra Center for Alternativ Samfundsanalyse, CASA, har sammenlignet deltagerne med en kontrolgruppe, hvis forudsætninger ligner deltagerne så meget som muligt. Konklusionen er, at deltagerne i "I Gang" klarer sig markant bedre. Hele 32 pct. af deltagerne er enten kommet i arbejde eller i gang med en uddannelse. Det tilsvarende antal for kontrolgruppen er blot 12 pct.

Kilde: Centre for Economic and Business Research (2010): "Beskrivende analyse og cost-benefit-analyse af en ekstra indsats over for unge mødre" og Mødrehjælpen.

24 Se f.eks. <http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/commissioning-green-paper.pdf>.

25 Notat fra Frivilligrådet til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

Den offentlige sektor: Kommunerne er omdrejningspunktet

Fordeling af roller og ansvar har været centrum for debatten om samarbejde mellem den offentlige sektor og de frivillige organisationer de sidste 40 år. Ansvarsfordelingen er delvist formaliseret i lovgivningen, som giver de sociale forvaltninger det klare myndighedsansvar. Når de sociale problemer bliver tungere, er kommunens ansvar ofte større, og regler og forpligtelser bliver mere detaljerede.

Kommunerne har pligt til at kontrollere, om den sociale indsats lever op til alle forpligtelser. Det kan være en barriere for samarbejde. På baggrund af interviews og indlæg fra en række task force-medlemmer og en gennemgang af den seneste litteratur om partnerskaber, kan vi pege på tre områder, hvor kommunerne skal være særligt opmærksomme, hvis de vil skabe en frugtbar kultur for samarbejde om social forebyggelse: Strategisk prioritering, risikovilje og tæt dialog mellem parterne synes at være afgørende for, om kommunens partnerskaber kan lykkes.

Kommunen skal ville partnerskaber

Hvis partnerskaber skal vokse, skal de prioriteres. De skal udvikles i den form, der passer til alle parter organisation. Og kommunerne bliver nødt til at udvise risikovilje og give slip på kontrollen for at få frisat synergier i samarbejderne.

Det er man klar over i Roskilde Kommune:

”Vi skal være bedre til at have en dialog med de frivillige organisationer, så vi indgår i et ligeværdigt partnerskab. Vi kan i kommunerne godt have en tendens til at lade myndighedsopgaven være en barriere for partnerskaber og tage alt ansvaret på egne skuldre,” siger Helle Strandmark, der er chefkonsulent i Roskilde Kommune.

Kommunerne kan med fordel definere strategiske mål for udviklingen af partnerskaber. Frivilligrådet har en række bud på spørgsmål, kommunen kan stille sig selv, når målene skal prioriteres:

- Ønsker man stor mangfoldighed i tilbud og metoder?
- Ønsker man, at især mindre lokalt forankrede initiativer skal blomstre (jf. udviklingen i landdistrikterne og behovet for at skabe en ny bæredygtighed)?
- Ønsker man at styrke empowerment som metode?
- Ønsker man ”social innovation” i nye organisations- og samarbejdsformer?
- Ønsker man at opnå størst mulig ”return on investment” ud fra et perspektiv om at få løst en række opgaver bedst og billigst?

Udvikling tager tid

INSPIRATION: Bornholms Regionskommune har på sytten år en partnerskabsaftale med Ældremobiliserings lokale gruppe ”Ældre hjælper Ældre”.

Partnerskabsaftalen har sikret aktiviteterne finansiering og givet dem synlighed. Det har været et godt udgangspunkt for samarbejde om videreudvikling af tilbuddene.

”Når man har et partnerskab, er man forpligtet til at overkomme de barrierer, man møder hen ad vejen. Så rejser man sig ikke bare og går, men må sætte den tid af, dialogen kræver. Det er det, der giver udvikling”, siger Dorthe Fink, sundhedsfaglig seniorkonsulent i Bornholms Regionskommune.

Igennem årene er aftalen blevet udvidet fra kun at dække uddannelse af frivillige ældre til også at dække stølemotionskurser og en ordning med motionsvenner, der besøger dem, som ikke kan komme uden for hjemmet. I 2007 blev aftalen igen udvidet med datastuer og tryghedsopkald, og i år kommer en bisidder-tjeneste til.

Kommunen afsætter 250.000 kr. om året til aktiviteterne. I oktober 2010 organiserede partnerskabet 204 frivillige og havde 801 brugere.

Kilde: Interview med Dorthe Fink, sundhedsfaglig seniorkonsulent i Bornholms Regionskommune. Mandag Morgen, 2011.

Hvis det sidste – return on investment – er i fokus, vil man sandsynligvis vælge en tilgang som i Storbritannien, hvor en af de drivende udviklinger har været ”commissioning”, altså udlicitering²⁴. Her har de største organisationer oplevet meget stor vækst, herunder i offentlige tilskud og finansiering, inden for de seneste år.

En anden vej kunne være en bredere civilsamarbejdsstrategi, der bruger en større del af spektret af opfindsomhed og foretagsomhed i den frivillige verden, og hvor også den offentlige samarbejdspartner vil forpligte sig og dele kompetencer og ressourcer²⁵.

”Samarbejdet med frivillige, hvad enten de er organiseret i en forening eller ej, er noget, der står højt på dagsordenen i Socialchefforeningen. Kommunernes rolle skal både være at være igangsætter – og også bagstopper, hvis den frivillige af en eller anden grund ikke kan løfte en opgave som planlagt,” siger Ole Pass, der er formand for Socialchefforeningen og socialdirektør i Rødovre Kommune.

Partnerskaber kræver også mod. Mange frivillige organisationer kan bidrage med mere, end de gør i dag, men succesfulde partnerskaber forudsætter, at man deler ansvar.



I Odense Kommune arbejder man med at udvikle partnerskaber på to måder:

- Som projektbaserede partnerskaber – for eksempel om den boligsociale indsats i Påskeløkken, hvor lokalsamfundets aktører er med i udviklingen af området.
- Som strategiske partnerskaber – for eksempel med Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF), hvor målet er via et foreningsforum at nedbryde bureaukratiske barrierer og udvikle partnerskaber på længere sigt.

”Vi vil gerne have de frivillige organisationers hjælp til at kvalitetsudvikle kommunens tilbud. De kommer med nye perspektiver, der på sigt kan føre til nye måder at løse opgaver på. Men vi skal være helt ærlige om, hvad vi kan, og hvad vi vil. Kommunen skal ikke sige partnerskab, hvis den mener leverandøraftale, og de frivillige skal være ærlige om, hvor meget de kan tage på deres skuldre uden at gå på kompromis med kvaliteten”, siger Klaus Majgaard, der er direktør for børn- og ungeforvaltningen i Odense Kommune.

”For at sikre den strategiske og vedvarende indsats i fremtiden, skal der flere partnerskaber til, hvor man aftaler fælles mål og midler og forpligter hinanden mere. Især i den tidlige forebyggelse skal kommunerne være bedre til at tænke de frivillige organisationer ind i ligningen,” siger Helle Strandmark, der er chefkonsulent i Roskilde Kommune.



Velfærdsalliancer i Gribskov

INSPIRATION: For at komplementere arbejdet i Fremtidens velfærdsalliancer har Gribskov Kommune kørt et parallelt forløb, der skal styrke samarbejdet på tværs i kommunen. Her mødes ledere fra frivilligcentre, lokale erhvervsfolk, en konsulent fra DGI Nordsjælland, akademikere, repræsentanter for Center for frivilligt socialt arbejde, redaktøren fra det største lokalmedie i kommunen, Strandhotellet i Tisvilde og kommunens erhvervs koordinator. Netværket fungerer som katalysator for nye partnerskaber på det sociale område.

”Der er et fælles fokus på at gøre en forskel for de udsatte borgere. Det handler om at komme ud over frivilligpolitikker og hensigts erklæringer og gøre noget; at udvikle partnerskabstankgangen ved at lave nogle forsøg i praksis,” siger Elsebeth Kirk Muff, som er teamleder for afdelingen for forebyggelse og udvikling i Gribskov.

Kilde: Interview med Elsebeth Kirk Muff, teamleder, Gribskov Kommune. Mandag Morgen, 2011.

Spilleregler eller ej

INSPIRATION: Det diskuteres netop nu, om der er behov for overordnede spilleregler for samarbejdet mellem frivillige og fagprofessionelle – og hvordan sådanne regler i givet fald skal se ud. FOA og Frivilligt Forum giver følgende bud:

- Ansatte løser opgaver, der står i lovgivningen (f.eks. Serviceloven) og har ansvar for, at opgaverne løses på en måde, der lever op til borgernes rettigheder.
- Frivillige kan ikke overtage dette ansvar.
- Frivillige udfører opgaver, hvor der ikke kræves visitation eller registreringer.
- Frivillige respekterer ansattes faglige kompetencer.
- Ansatte anerkender, at frivillige får mulighed for at yde en indsats, som ansatte ikke får mulighed for – specielt med hensyn til omsorg.
- Frivillige kan ikke pålægges referatpligt i forhold til borgerne.
- På institutionerne organiseres frivillige i en forening eller et netværk, gerne i samarbejde med en frivillig organisation.
- Det frivillige netværk bidrager til kommunikationen på institutionen, bistår ved rekruttering og praktisk tilrettelæggelse af den frivillige indsats m.v.
- Der udarbejdes regler for frivillige på hver enkelt institution, der passer til institutionens vilkår.
- Den frivillige indsats er ulønnet, men styrkes gennem andre former for anerkendelse.

Kilde: FOA og Frivilligt Forum (2010): ”Spilleregler”.

Når de sociale problemer bliver tungere, bliver kommunens ansvar også større. Derfor er der friere rammer for partnerskaberne, når det handler om den tidlige indsats.

Mange af de medarbejdere, som arbejder med det sociale område i kommunerne og i de offentlige institutioner, er fagprofessionelle. Derfor er succesen med samarbejde på tværs afhængig af, at netop den gruppe af medarbejdere er åbne over for mulighederne og de ressourcer, der kan ligge i at samarbejde med frivillige organisationer. De nye muligheder giver også anledning til en række spørgsmål: Kan frivillige være ansvarlige for håndtering af oplysninger om borgerne i offentlige systemer? Hvem har ansvaret, hvis en frivillig aflyser i sidste øjeblik? Og kan kommunens ansatte f.eks. bestemme, hvor meget de frivillige må hjælpe?

De faglige organisationer kan spille en rolle, både som inspiratorer, som udfordrere og som vejvisere i samarbejdet mellem fagprofessionelle og frivillige. Se boks.





Fryshuset – lysten driver værket og skaber succesen

INSPIRATION: Den socialøkonomiske virksomhed Fryshuset når – med en kombination af frivillige, offentlige og private ressourcer – en gruppe svenske unge, som ingen af de øvrige etablerede tilbud har haft held til at skabe kontakt til.

Fryshuset startede med det formål at skaffe lokaler til en basketklub og øvelokaler til unge musikere. I dag driver Fryshuset både en skole for 6.- til 9.-klassens elever, et gymnasium, en basketklub, skatehaller, danseundervisning, øvelokaler og arrangerer koncerter og events, som tiltrækker unge fra hele landet. Det er fokus på passionen, som er drivkraft for at engagere unge i aktiviteter, som ikke er destruktive, og som binder alle aktiviteterne sammen, fortæller Johan Oljeqvist, direktør for Fryshuset.

Fryshuset har også aktiviteter, der mere direkte forsøger at løse sociale problemer. I projektet "Lugna Gatan" går Fryshusets medarbejdere tur i uro- og hærværksplagede dele af Stockholm og taler med de unge, som hænger ud. Medarbejderne går målrettet efter at skabe kontakt til "de værste" og rekruttere dem til "Lugna Gatan". Det lykkes, fordi de har de unges tillid. Relationen er afgørende. Derfor har flere andre organisationer valgt at samarbejde med Fryshuset. De kan nemlig lykkes med at skabe kontakten, når de er på gaden med Fryshus-jakken på.

Fryshusets kompetencer i konflikthåndtering er anerkendte – og efterspurgt. Derfor sælger Fryshuset også ydelser i forbindelse med konflikthåndtering, som igen er med til at finansiere yderligere aktiviteter på området.

Men vejen fra de første skridt i 1984 har været lang. Udviklingen er sket på trods af etablerede normer, institutioner og det tæt-på-monopol, som den offentlige sektor har på det område, hvor Fryshuset vil operere. Skridt for skridt har Fryshuset bygget partnerskaber og alliancer med offentlige, private og civile aktører og skabt netværk og forbindelser mellem aktører, som ikke tidligere har samarbejdet.

Fryshuset samarbejder unikt tæt med det lokale politi. Politiet har et kontor i selve Fryshuset, hvor to betjente har deres arbejdsplads. Det giver nye muligheder for dialog med de unge, som ellers ofte søger konfrontation med politiet.

Johan Oljeqvist ønsker sig et lignende samarbejde med de sociale myndigheder. Men Fryshuset har endnu ikke haft held med den idé.

Fryshuset har et populært brand, som private virksomheder gerne vil forbindes med – eksempelvis via sponserater. Samtidig arbejder man løbende på at udvikle de forretningsmuligheder, der ligger i forlængelse af aktiviteterne i huset. Man vil gerne være uafhængig af offentlige midler og ser forretningsdrift som den bedste vej til det mål.

Kilde: Interview med Johan Oljeqvist, Mandag Morgen, 2010.

2 + 2 skal give mere end 4

INTERVIEW: Peter Neergaard er professor på CBS og tilknyttet Centre for Corporate Social Responsibility. Han er bl.a. forfatter til rapporten "Partnerskaber imellem virksomheder og frivillige organisationer".

Hvad er vigtigt at tænke på, når man indgår i partnerskaber?

Noget af det vigtigste er at tænke i, hvad der giver merværdi i partnerskabet. De partnerskaber, der har mest potentiale, er de strategiske partnerskaber, hvor frivillige organisationer og virksomheder går sammen og skaber merværdi for begge parter. De frivillige organisationer har ofte et unikt kendskab til den målgruppe, de beskæftiger sig med, og ved derfor, hvilke behov den har. Det er noget, virksomhederne kan være bedre til at udnytte i forhold til at produktudvikle og tænke i nye leverancer.

Et eksempel er et samarbejde mellem Ældre Sagen og mobilselskabet Call me, som tilbyder mobiltelefoner og -abonnementer særligt rettet mod ældres behov. Call me fik adgang til et specielt kundesegment og kunne levere en ekspertise, som Ældre Sagen manglede. I mange virksomheder tænker man ikke i udvikling, når man tænker i CSR. Det er to helt forskellige afdelinger.

Kilde: Interview med Peter Neergaard, Centre for Corporate Social Responsibility, CBS, Mandag Morgen, 2010.



Udviklingshæmmede bidrager i lokalsamfundet

INSPIRATION: Hos Bo og Naboskab Præstø, et botilbud for udviklingshæmmede, har man ikke oplevet nævneværdige barrierer for at kunne udleve en ambition om, at beboerne skal være en aktiv, synlig og integreret del af samfundet. Det kræver tid og vedholdenhed, men så får man også stærke, gensidige relationer mellem institution og samfund.

Eksempelvis ordner beboerne vasketøj for byens ældre og for en frisør i byen, en beboer arbejder på genbrugspladsen og en anden i den lokale SuperBest.

Fra Bo og Naboskab Præstø er meldingen, at det bare handler om at komme i gang: "Der er ingen paragraffer, der kan forhindre det."

Kilde: Socialpædagogerne.

Virksomhederne: CSR og corporate volunteering

Der er en række eksempler på, at virksomheder bidrager aktivt til social inklusion. Det sker direkte, når de ansætter eller fastholder medarbejdere, som er i risikozonen for at blive socialt udsatte,²⁶ eller indirekte gennem partnerskaber eller andre former for støtte til organisationer eller projekter²⁷ – for eksempel via corporate volunteering, hvor virksomheder lader deres ansatte lave frivilligt arbejde i arbejdstiden²⁸.

Der er tale om to grundlæggende forskellige roller. Indsatsen for at være en rummelig arbejdsplads skal lægges i hverdagen – hver dag. Kolleger og ledelse skal være indstillede på at gøre noget særligt for at fastholde medarbejdere, som har fysiske og/eller psykiske problemer.

SFI identificerede i 2007²⁹ en stigende interesse blandt både ledere og medarbejdere for en indsats for inklusion af udsatte på arbejdspladsen³⁰. Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere³¹ præsenterede samme år en række anbefalinger. Virksomhedsledere blev blandt andet opfordret til at:

- Gå i front og give plads til ildsjæle blandt medarbejderne. Kulturbærere i organisationen er essentielle, eksempelvis når der skal flyttes grænser for virksomhedens rummelighed.
- Udvide risikovilje med hensyn til at lukke udsatte ind på arbejdspladsen.
- Være opsøgende i belastede boligområder. Virksomheden kan kontakte en boligforening og bidrage med ekspertise i beskæftigelsesrettede projekter eller kvarterløft.

Corporate volunteering giver mulighed for langt større fleksibilitet i engagementet end inklusion på arbejdspladsen. Interesserede medarbejdere kan deltage, andre kan lade være. Medarbejdere kan engagere sig løbende, nogle timer om ugen eller måneden eller bare en dag hvert halve år.

²⁶ SFI kalder det "Virksomhedernes sociale engagement", se eksempelvis SFI/Helle Kløft Schademann et al. (2009): "Virksomhedernes sociale engagement – Årbog 2009".

²⁷ Ofte omtalt under det bredere begreb "Virksomhedernes sociale ansvar" eller "Corporate Social Responsibility" (CSR).

²⁸ Når virksomheder lader ansatte arbejde frivilligt i arbejdstiden. Se bl.a. Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde/Michael Wulff (2006): "Frivilligt arbejde for ansatte".

²⁹ SFIs analyse er foretaget, inden finanskrisen for alvor ramte Danmark.

³⁰ SFI (2007): "Baggrundspapir til debatoplægget: Fra udsat til ansat".

³¹ Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere skiftede i 2010 navn til Virksomhedsforum for Socialt Ansvar.



KPMG: Strategisk socialt ansvar er at give medarbejderne fri til frivillighed

INSPIRATION: I revisionsfirmaet KPMG arbejder man med corporate volunteering. I projektet "Læring for livet", et partnerskab med Ungdommens Røde Kors, kan medarbejderne bruge op til 40 timer om året på at hjælpe sårbare børn og unge via lektiehjælp, foredrag og mentorordninger. KPMG-ansatte bidrager også med kurser i Ungdommens Røde Kors og udvikler på den måde andre frivilliges kompetencer.

KPMGs strategi for, hvordan virksomheden skal udøve sit sociale ansvar, fokuserer på læring og uddannelse for at afspejle KPMGs kompetencer. Men inden man besluttede sig for det fokus, var mange spørgsmål oppe at vende: Skulle man holde sig til sponsorater? – det ville sikkert være nemt og hurtigt at effektuere. Skulle man udvide pro bono-arbejdet inden for revision? – det kunne sikkert også gøres relativt smertefrit. Eller skulle man gøre noget helt tredje?

Valget faldt på at give medarbejderne mulighed for at lave frivilligt socialt arbejde i arbejdstiden, fordi:

- Over en tredjedel af medarbejderne havde udtrykt interesse i en intern spørgeskemaundersøgelse.
- Man kunne udnytte medarbejdernes kompetencer på en ny måde.
- Man vurderede, at tilbuddet ville give synlige resultater og gode historier både internt og eksternt.

Initiativet gav i øvrigt KPMG mulighed for ikke kun at rådgive deres kunder omkring CSR, men også selv udleve det i praksis.

Hvor er matchet?

Da beslutningen om at gå efter et partnerskab med en frivillig organisation var taget, måtte næste skridt være at finde den rigtige partner og få lagt fast, hvordan samarbejdet skulle foregå. Til det formål udarbejdede KPMG en "kravspecifikation", som satte ord på ønskerne:

"Det er afgørende for os, at vi gør en forskel med vores frivillige sociale indsats. Vores ønske er så vidt muligt at være til stede kontinuerligt og bidrage med en samlet indsats af forpligtende karakter i relation til de steder og mennesker, vi får til opgave at hjælpe. Det er meget vigtigt for os, at vi bidrager til aktiviteter, hvor vores kompetencer er relevante, og hvor der også er brugere, som har behov for hjælpen," fortæller Karin Stöver, marketingkonsulent hos KPMG og ansvarlig for samarbejdet.

Man havde også gjort sig klart, at indsatsen skulle dokumenteres:

"Det er vigtigt for os at kunne dokumentere vores CSR-indsats både kvalitativt og kvantitativt, og både i ord, historier og billeder. Desuden ønsker vi i begrænset omfang at kunne fortælle om indsatsen i intern og eksternt kommunikation, ligesom vi har en forventning om, at en samarbejdspartner vil kommunikere om samarbejdet, hvor det måtte være oplagt og naturligt."

Herefter inviterede virksomheden sig selv til møde hos bl.a. Ungdommens Røde Kors.

"Det blev hurtigt klart, at de var den rigtige partner for os. Deres fokus på at hjælpe børn og unge med at komme godt i gang med livet via lektiehjælp og mentorordninger matchede det, vi havde sat os for at gå ind i med vores CSR-strategi," fortæller Karin Stöver.

Der var fokus på at afstemme forventningerne til samarbejdet. Fra KPMGs side var man varsom med at love mange medarbejdere i første omgang. Man forventede at kunne engagere 25 medarbejdere i fire timer om måneden i tre måneder i det første år, som var 2009.

Men det har vist sig sværere end forventet at engagere medarbejdere i projektet. Det skyldes dels, at projektet ikke er blevet bredt så langt ud geografisk, som man havde håbet i KPMG. Men det skyldes også – vurderer administrerende direktør Jesper Koefoed – at nogle medarbejdere føler, at det at møde op i en lektiecafé på Nørrebro er uden for deres "comfort zone".

"I 2011 satser vi derfor på at udbrede mulighederne for at blive frivillig i Ungdommens Røde Kors til flere af vores kontorer, og vi arbejder på, at endnu flere frivillige fungerer som ambassadører ved at fortælle kollegerne om deres oplevelser som frivillige."

Kilde: Interview med Jesper Koefoed, administrerende direktør, og Karin Stöver, marketingkonsulent, KPMG. Mandag Morgen, 2010.

Organisationer får nye kompetencer i samarbejde med erhvervslivet

Virksomheder henvender sig i stigende omfang til frivillige organisationer med et ønske om at bidrage³². Samarbejdet mellem KPMG og Ungdommens Røde Kors, som vi beskriver ovenfor, er et eksempel på, hvad det kan resultere i.

Også hos Dansk Flygtningehjælp oplever man interesse for frivilligt arbejde fra virksomhedernes ansatte, som gerne vil gøre noget for ”den gode sag” og samtidig bruge og udvikle deres kompetencer³³.

Større virksomheder kontakter i stigende grad Dansk Flygtningehjælp direkte vedrørende arrangementsdage og events. Michael Wulff, der er udviklingskonsulent på stedet, peger på følgende eksempel:

”En virksomhed spurgte, hvad de kunne gøre for os på én enkelt dag. Vi tog udgangspunkt i et mentorprojekt i Dansk Flygtningehjælp, der havde store vanskeligheder med at sikre driftsmidler. Konsulenterne fra virksomheden holdt en workshop for de ansatte i mentorprogrammet. Formålet med workshoppen var at udvikle mentorprogrammet, så det blev mere attraktivt for virksomheder at blive sponsorer af programmet og dermed sikre den videre finansiering.”

Virksomhedernes samarbejde med frivillige organisationer kan være med til at styrke sammenholdet på tværs af medarbejderne. Det kan styrke medarbejderloyaliteten, og undersøgelser fra Storbritannien viser, at medarbejderne bliver mere produktive – ikke mindst fordi de lærer de-

res kolleger bedre at kende³⁴. Virksomhederne kan fortælle om deres samarbejder og bruge det til profilering over for kunder, samarbejdspartnere samt potentielle nye medarbejdere – og in-ternt over for nuværende medarbejdere.

Udfordringer på vej mod virksomhedssamarbejde

Selv om det at arrangere events for og med virksomheder kan være et skridt på vejen til mere samarbejde, mangler organisationerne incitamenter til at bruge tid på at organisere virksomhedernes corporate volunteering, når der ikke er en økonomisk gulerod. Det kræver megen planlægning at organisere dage for virksomheders medarbejdere. Og i virkeligheden ønsker organisationerne sig måske 60 revisortimer, mere end de ønsker 60 revisorer i to timer, som Anne Mau, regionschef i Kræftens Bekæmpelse, udtrykker det.

Hos Dansk Flygtningehjælp kender man problematikken. Eksempelvis fik man en henvendelse fra et kosmetikfirma, som ville lave en arrangementsdag for frivillig lektiehjælp. Tolv medarbejdere deltog på dagen, hvor der blev spillet spil og lavet konkurrencer. Børnene gav udtryk for, at de havde en god dag. Efterfølgende beskrev de frivillige hos Dansk Flygtningehjælp optakten til dagen som rodet, fordi virksomheden ikke tog højde for, at børnene ikke er i en lektiehjælp en hel dag. Det virkede, som om frivilligruppen skulle tilpasse sig virksomhedens ønsker. En medarbejder fra virksomheden gav efterfølgende udtryk for, at Dansk Flygtningehjælp burde overveje, hvordan man samarbejder med virksomheder.

Det er den type erfaringer, der får Flygtningehjælpen til at prioritere at finde virksomheder, der vil give et økonomisk bidrag frem for bare et antal frivilligtimer³⁵.

”Nogle virksomheder er ikke helt skarpe på, hvad de vil med deres CSR-arbejde, og mangler derfor en klar idé om, hvad de vil have ud af at lave partnerskaber. Det sker, at vi forekommer at være skarpere på, hvad virksomhederne kan få ud af det, end de selv er”, siger Rasmus Grue Christensen, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors.

32 Notat fra Frivilligrådet til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

33 Notat fra Dansk Flygtningehjælp til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

34 Se Brewis (2004): Beyond banking: Lessons from an impact evaluation of employee volunteering at Barclays Bank, Voluntary Action, Vol. 6:3, Institute for Volunteering Research, London.

35 Notat fra Dansk Flygtningehjælp til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.



Virksomhedsfrivillige er brobyggere og trænere

INSPIRATION: Frivillige fra erhvervslivet kan være med til at løfte kvaliteten af en social indsats for en udsat målgruppe. Dansk Flygtningehjælp identificerer to vigtige roller:

Videnspredere: Frivillige fra erhvervslivet kan være med til at udbrede viden om den sag, som en given organisation arbejder for. Virksomhedsfrivillige er, ifølge Dansk Flygtningehjælp, ofte gode til at påvirke opfattelsen af flygtninge og indvandrere i det danske samfund i en positiv retning. De virksomhedsfrivillige spiller her rollen som formidlere eller brobyggere.

Idégenerator med andre kompetencer: Der er brug for ideer til det frivillige arbejde fra borgere med forskellig uddannelsesbaggrund og erfaringer fra arbejdsmarkedet. Virksomhedsansatte har ofte en række kompetencer, som kan løfte det frivillige arbejde, mener man i Dansk Flygtningehjælp.

Kilde: Notat fra Dansk Flygtningehjælp til Fremtidens velfærdsalliancer. Se hele notatet på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer.

36 Se www.wemobile.dk.

37 I projektet Velfærdens iværksættere valgte styregruppen også at medtage et krav om innovation. En social iværksætter skulle her også "arbejde med nye produkter, services eller processer". Se Mandag Morgen (2010): "Velfærdens iværksættere".

Socialøkonomiske brobyggere på vej frem

I krydsfeltet mellem privat, offentlig og frivillig sektor finder vi de sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder. De fungerer i princippet som alle andre virksomheder, men trækker på værdier fra både den private, offentlige og frivillige sektor. De dygtigste udnytter den særlige position til at skabe partnerskaber på tværs. Socialøkonomiske virksomheder kan være med til at bygge bro, fordi de har værdier og praksiser fra både den offentlige, den frivillige og den private sektor.

Socialt iværksætteri er ikke et nyt fænomen. Virksomhedsformen bygger på lange traditioner fra velgørende institutioner, andelsbevægelser og selvejende institutioner. Men inden for det sidste årti er opmærksomheden på feltet vokset. Center for Socialøkonomi vurderer, at der inden for de senere år er sket en markant stigning i antallet af sociale iværksættere i Danmark.

Socialt iværksætteri med eller for målgruppen

Der er to typer socialøkonomiske virksomheder. Den ene type arbejder med målgruppen og har som formål at ansætte f.eks. misbrugere, psykisk sårbare eller handikappede. To eksempler er TV-Glad, der uddanner og ansætter udviklingshæmmede, og Telehandelshuset, hvor blinde arbejder med telemarketing. Den anden type socialøkonomisk virksomhed arbejder for målgruppen og anvender deres overskud til at hjælpe f.eks. humanitære organisationer. Et eksempel er WeMobile, der giver hele deres overskud til UNICEF³⁶.

Hvem er den sociale iværksætter?

DEFINITION: Center for Socialøkonomi definerer en social iværksætter som en person, der arbejder for at etablere en socialøkonomisk virksomhed, men endnu ikke har etableret virksomheden – eller endnu er i startfasen.

En socialøkonomisk virksomhed:

- Arbejder efter et socialt, sundhedsmæssigt eller miljømæssigt formål
- Sælger ydelser eller produkter
- Geninvesterer et eventuelt overskud i virksomheden og formålet
- Er organisatorisk uafhængig af den offentlige sektor
- Har et CVR-nummer.

Socialøkonomiske virksomheder er ofte lokalt forankrede og gode til innovation, til at inddrage brugerne og til at lave partnerskaber.³⁷

Kilde: Trine Schaldemose og Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer" – notat til Fremtidens velfærdsalliancer, samt Mandag Morgen (2010): "Velfærdens iværksættere", se www.mm.dk/velfærdens-iværksættere.



Arbejdsspørgsmål 6



Sidder du i en virksomhed og vil tage kontakt til en frivillig organisation, kan det være en god idé at overveje følgende:

Hvorfor ønsker I samarbejdet, og hvorfor netop med denne organisation?

Hvor omfattende et samarbejde ønsker I?:

Vil I være med til at organisere og udføre et arrangement?

Vil I byde ind med frivillige i en løbende indsats?

Hvilke typer af opgaver vil I deltage i?

Kilde: Michael Wulff, Dansk Flygtningehjælp (2010): "Dansk Flygtningehjælps strategiske samarbejde med virksomheder på det frivillige område – notat til Mandag Morgen: Fremtidens velfærdsalliancer".

Virksomhedsformen egner sig til at skabe job til svage ledige, viser foreløbige erfaringer. Socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med målgruppen, har som defineret formål at ansætte medarbejdere, der af den ene eller anden årsag har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet.

Virksomhederne siger selv, at de har en fordel, da det er en del af deres forretningsgrundlag og værdisæt at tage ansvar for at skabe rummelige arbejdspladser³⁸. Når man har en større gruppe medarbejdere med den samme type udfordringer, kan man lettere tilrettelægge en arbejdsdag, der tager hensyn til de ansattes særlige behov, for eksempel i forhold til arbejdstid eller mulighed for at arbejde i teams.

Når socialøkonomiske virksomheder ansætter svage ledige, giver det fokus på fremdrift – også selv om det ofte er i støttet beskæftigelse. Man arbejder i et virksomhedsmiljø, og man har ordinært ansatte kolleger, der for norges vedkommende også er startet i støttet beskæftigelse. Samtidig har det stor effekt, at man som virksomhed tager afsæt i kompetencer, og hvad medarbejderen kan, frem for hvad medarbejderen ikke kan.

Socialøkonomiske virksomheder kan også være leverandører af nye løsninger på kernevelfærdsopgaver. Det kan være alt fra en ny måde at arbejde med kræftforskning på, til en ny organisering af ældrepleje.

Styrken er at have et ben i hver lejr

Socialøkonomiske virksomheder forener det at drive virksomhed med et socialt formål. Det giver opmærksomhed i en tid, hvor der er brug for at optimere velfærdsleverancerne og samtidig have neutrale platforme for partnerskaber mellem flere sektorer.



God kaffe og god samvittighed

INSPIRATION: Café Kaffegal har som mission at hjælpe psykisk sårbare mennesker til et bedre liv gennem faglig og social opkvalificering. Halvdelen af overskuddet geninvesteres i caféen, mens den anden halvdel uddeles til initiativer for psykisk sårbare.

Caféen er den anden socialøkonomiske virksomhed, der er startet af Sindslidendes Vilkår. Den første, Proremus, sælger hjemmesideopbygning og grafisk design.

Kilde: Trine Schaldemose og Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer" – notat til Fremtidens velfærdsalliancer, samt Café Kaffegals hjemmeside, <http://www.cafekaffegal.dk/> og www.proremus.dk.

Socialøkonomisk gadelys

INSPIRATION: CompLED ApS sælger LED-baseret gadelys. Virksomheden har kommuner som primære kunder. CompLED er etableret i et samarbejde mellem lokale virksomheder, herunder en lokal socialøkonomisk virksomhed, Huset Venture, og ansætter svage ledige. I dette samarbejde får såvel kommunen, det lokale erhvervsliv og den socialøkonomiske virksomhed tilført værdi til deres kerneforretning.

Kilde: Trine Schaldemose og Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer" – notat til Fremtidens velfærdsalliancer, samt CompLEDs hjemmeside, www.compled.dk.

Oftentimes løser man samme type opgaver som i den offentlige sektor. Det kan være alt fra ældrepleje på socialøkonomiske plejehjem til opgaver i beskæftigelsesindsatsen. Dermed har man en fælles forståelsesramme med kommunen.

Samtidig indgår man som virksomhed som en del af det private marked og sælger produkter på lige fod med det øvrige erhvervsliv. Socialøkonomiske virksomheder har forretningsplan og kunder, og man sælger produkter ligesom andre virksomheder. Det giver et fælles udgangspunkt, som gør det nemmere at nedbryde de fordomme og udbrede den manglende forståelse for hinandens måder at arbejde på, som i andre sammenhænge kan hæmme samarbejde mellem erhvervslivet og foreningslivet – eksempelvis når vi ser på frivilligt arbejde for ansatte³⁹. Det fælles fokus på at skabe forretning kan også være et godt udgangspunkt for samarbejde om produktudvikling.

Socialøkonomiske virksomheder har ofte afsæt i eller en stærk tilknytning til civilsamfundet. De har dermed også en forankring i lokalområdet. Det giver solidt kendskab til målgruppen og et godt grundlag for medarbejder- og brugerinddragelse. Når man er en værdibaseret virksomhed, har man et stærkt grundlag for at tale med aktører i civilsamfundet. Man ser pengene som et middel, altså ikke som et mål. Det kan være med til at skabe tillid til, at man arbejder for en fælles sag.

Socialøkonomiske virksomheder overlapper de tre traditionelle sektorer. Det giver et godt udgangspunkt for strategiske partnerskaber, hvor tillid baseret på en fælles forståelse er en afgørende faktor for at skabe værdi i fællesskab.

Men de færreste sociale iværksættere har erfaring fra den private sektor, så det sprog, der tales her, skal læres⁴⁰.



³⁸ "Førtidspensionister i socialøkonomiske virksomheder – erfaringer, barrierer og forslag til fremtiden", Center for Socialøkonomi, september 2010.

³⁹ Michael Wulff: "Dansk Flygtningehjælps strategiske samarbejde med virksomheder på det frivillige område", Dansk Flygtningehjælp, 2010, notat til Fremtidens velfærdsalliancer.

⁴⁰ Trine Schaldemose og Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer" – notat til Fremtidens velfærdsalliancer.

41 Trine Schaldemose og Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer" – notat til Fremtidens velfærdsalliancer.

42 Trine Schaldemose og Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer" – notat til Fremtidens velfærdsalliancer.

Tendens: Kommuner tager socialt iværksætteri til sig

Frivillige foreninger tænker i stigende grad strategisk i forhold til virksomhedsformen. For eksempel kan man organisere nye indsatser som socialøkonomiske virksomheder frem for som projekter⁴¹.

De nye sociale iværksættere, som man møder i Center for Socialøkonomis iværksætterrådgivning, kommer også fra den offentlige sektor. Man ser for eksempel en del tidligere offentligt ansatte, der ønsker at starte en socialøkonomisk virksomhed inden for deres fagområde for at kunne arbejde med nye metoder.

Også i kommunerne er der interesse for den nye mulighed. Nogle arbejder med at omlægge kommunale projekter og institutioner til socialøkonomiske virksomheder. Der kan være projekter og institutioner, der er lukningstruede, men hvor kommunen stadig har behov for den indsats, der har været i gang i projekterne. Kommunen kan så være kunde i den nye socialøkonomiske virksomhed frem for at være ejer af indsatsen. Den socialøkonomiske virksomhed er organisatorisk uafhængig af den offentlige sektor. Det betyder, at kundegrundlaget og produktporteføljen kan udvides, hvilket giver bedre mulighed for en bæredygtig økonomi⁴².

I Kolding er socialt iværksætteri en del af løsningen



INSPIRATION: Kolding Kommune fik som en af landets første en strategi for socialt iværksætteri i oktober 2009.

Den har fokus på, at der skal være adgang til støtte:

Det handler f.eks. om, at jobcentret overvejer, om en borger, der lige er blevet ledig, skal henvises til iværksætterrådgivning i erhvervs-service. Et andet eksempel er, at frivilligcentret fortæller de frivillige foreninger om muligheden for at starte deres projekter som en socialøkonomisk virksomhed frem for at skrive puljeansøgninger.

I Kolding er iværksætterrådgivningen samlet i House of Innovation, som også udlejer kontorpladser til sociale iværksættere.

"Vi har sat os for, at vi skal have mindst ti nye socialøkonomiske virksomheder i Kolding i 2011. Det er jeg sikker på, at vi nok skal nå", siger Bent Leon Nielsen, der er bestyrelsesformand for Business Kolding.

Kilde: Interview med Bent Leon Nielsen, bestyrelsesformand for Business Kolding, Mandag Morgen, 2011.

Silotænkning bremser sociale investeringer

INTERVIEW: Ingvar Nilsson er nationaløkonom og medforfatter til rapporten "Det är bättre att stämna i bäcken än i ån", der introducerer en metode til at lave cost-benefit-analyser af den tidlige sociale indsats. Han har de sidste 30 år beskæftiget sig med udsatte grupper og de økonomiske konsekvenser af social eksklusion – det han kalder "utanförskabets økonomi".

Defensiv social indsats præger Sverige

Hvad er Sveriges største udfordring på det sociale område?

Det er ikke ressourcer, der mangler. Den største udfordring er at få alle aktører til at prioritere den tidlige indsats. Jeg arbejder med den udfordring på tre niveauer: Med holdningsbearbejdelse, ved at tilbyde værktøjer og ved at fremvise resultater. For os er spørgsmålet, om man har en offensiv eller en defensiv strategi. I Sverige er den lige nu klart defensiv. Tendensen er behandling frem for forebyggelse.

Vi ønsker at præge holdningen til tidlig indsats hos politikere og embedsmænd, så den forebyggende indsats ses som en investering frem for en udgift. Så vi arbejder hele tiden med at udvikle vores værktøj til at regne på det økonomiske udbytte af en given indsats⁴³. Endelig bruger vi vores værktøjer i praksis – vi har hjulpet ca. 40 kommuner med at regne på de konkrete økonomiske resultater af deres indsatser.

Kædebrevsøkonomi forhindrer sociale investeringer

Hvilke strukturelle udfordringer ser du i Sverige?

En af de helt store udfordringer er silotænkning. De offentlige instanser, forvaltninger i kommunerne, retsvæsenet, landstinget og arbejdsformidlingen er ofte meget specialiserede og ensrettede fokuserede inden for deres felt. Det virker godt for mange borgere. Men ser vi på de udsatte grupper, er de ofte udfordret på mange forskellige områder på én gang. Og så er der brug for en helhedsorienteret indsats.

En anden uheldig konsekvens af silotænkningen er en manglende vilje til at lave 'sociale investeringer'. Det skyldes, at det ofte

ikke er dem, der investerer, som får afkastet. Jeg kalder det kædebrevsøkonomi. Den forebyggende indsats, der koster i skolerne, kommer bl.a. socialforvaltningen og kriminalforsorgen til gode. I princippet skulle rektor på en given skole kunne ringe til socialdirektøren og bede ham om at investere 200.000 i de udsatte elever på skolen, med argumentet om, at det er en investering, der kommer mange gange igen for socialforvaltningen.

Det er den fremtid, vi gerne vil arbejde hen imod. Der har været enkelte eksempler i Sverige. Et af dem er, at pensionselskaber gav økonomisk støtte til afdelinger på hospitaler, der tog sig af den forebyggende indsats i forhold til rygproblemer. Men det er langtfra en tankegang, der præger det sociale område.

Mens vi venter på politikerne

Hvad skal der til for at fremme den helhedsorienterede indsats?

Der er behov for at sætte individet i fokus og tænke netværksbaseret. For at det bliver muligt, er det nødvendigt at have et planlægnings-, opfølgings- og rapporteringssystem, som formår at komme ud over sektorinteresserne og ud over den korte tidshorisont. Men mens vi venter på, at politikerne får gennemført den type reformer, må vi arbejde med social forebyggelse inden for de rammer, som er. Det betyder bl.a., at kommunerne skal benytte sig af redskaber som cost-benefit-analyser af deres indsatser.

Der er også behov for en mentalitetsændring i forhold til, hvordan social eksklusion bekæmpes. Vi har i Sverige længe haft en overdrevet tro på, at staten "skal hjælpe folk". Med den tilgang har vi gjort mange borgere "professionelt hjælpeløse". Nu er der ved at komme fokus på civilsamfundets og den private sektors roller og ansvar. Et godt eksempel på en organisation, som gør en indsats på den lange bane, og som forstår at engagere lokalsamfundet, er Fryshuset i Stockholm, hvor udsatte unge får en chance til. (Læs mere om Fryshuset s. 31)

Kilde: Interview med Ingvar Nilsson. Mandag Morgen, 2010. Se også Nilsson & Wadeskog (2010): "Handbok – till en förenklad socioekonomisk analysmodell", samt www.fryshuset.se.

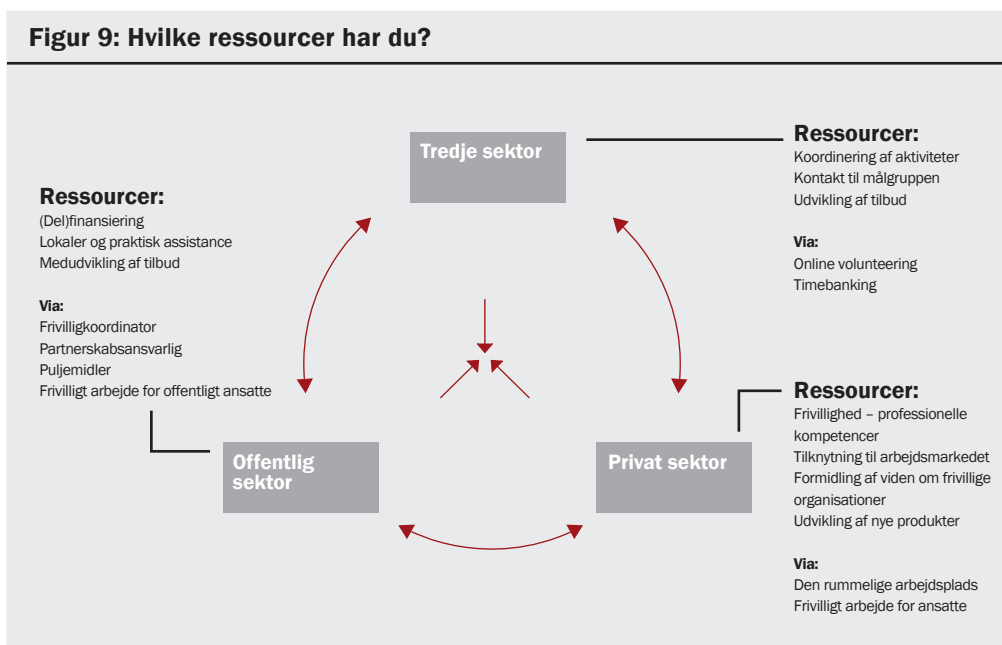
⁴³ Se også Nilsson & Wadeskog (2010): "Handbok – till en förenklad socioekonomisk analysmodell".

4.

Ressourcerne er derude – sådan finder du dem

Effektive velfærdsalliancer skal bygge på en klar analyse af, hvad der skal til for at løse det sociale problem, der er i fokus. Altså skal man definere, hvilket behov der skal opfyldes, hvilke kompetencer det kræver – hvem der har dem, og hvordan de aktører så kan engageres i indsatsen. Civilsamfundet og organisationerne, virksomhederne og de offentlige institutioner har forskellige ressourcer og kompetencer at bringe til bordet. Med et 360°-eftersyn af en social indsats kan du finde relevante samarbejdspartnere. Når de så er identificeret, skal der tænkes i, hvordan de kan motiveres.

Der kan være ressourcer at hente i samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer, mellem frivillige organisationer og virksomheder, mellem virksomheder og kommuner – og der kan være det i nye samarbejder med borgerne.



Figur 9: Der er ressourcer at hente hos aktører fra alle sektorer, og de kan engageres via forskellige kanaler.

MM Kilde: Mandag Morgen.

360°-eftersyn af din indsats giver optimal effekt for målgruppen

Når man skal skabe den optimale forebyggende indsats, kan det være interessant at undersøge, om der er relevante samarbejdspartnere, som eksempelvis kan:

- Supplere ens tilbud – altså hjælpe målgruppen i forhold til behov, som ens egen indsats ikke dækker.
- Bidrage med at udpege borgere, som kunne have gavn af det tilbud, man har.
- Tage over, når ens egen indsats ikke længere er relevant, fordi borgerens behov ændrer sig.

Til dette eftersyn kan man tage udgangspunkt i modellen nedenfor.

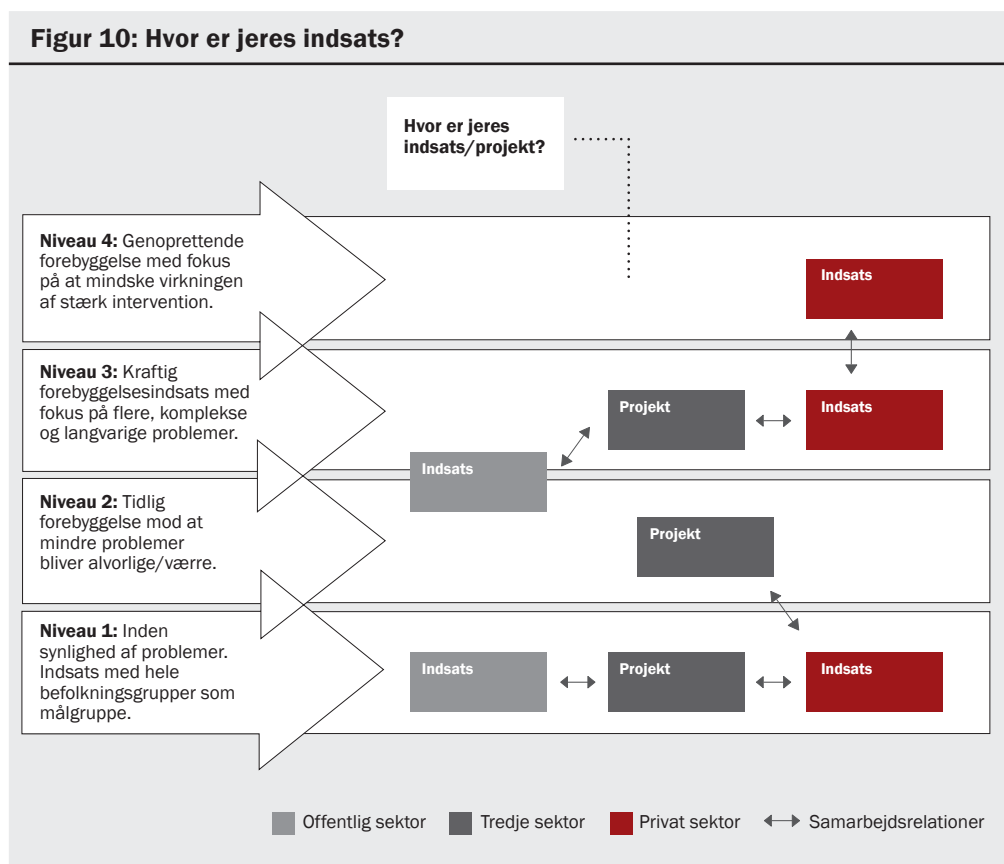
Har man succes med indsatsen på ét niveau, kan der være behov for samarbejde med aktører på et "lavere" forebyggelsesniveau for at fastholde den gode udvikling. Et eksempel kunne være, at

den unge mor efter at have fået intensiv rådgivning er startet på en uddannelse og ikke længere har behov for terapi. Men måske har hun fortsat et behov for støtte til for eksempel lektielæsning. Omvendt kan det også tænkes, at indsatsen på forebyggelsesniveau ikke lykkes og borgeren dermed har et tungere behov. Her kan det være relevant at tænke i, om der er nogle potentielle samarbejdspartnere på et "højere" forebyggelsesniveau. Det kunne være i den situation, hvor den utilpassede unge, trods tilbud om fritidsaktiviteter og en indsats fra SSP, er blevet involveret i organiseret kriminalitet i bandemiljøet.

Modellen kan altså give anledning til at foretage et 360°-eftersyn af tiltagets omgivelser – og herunder mulige samarbejdspartnere. Find ud af, hvor ressourcerne ligger omkring tiltaget eller projektet: Hvem eller hvad kan engageres for at maksimere effekten for projektets målgruppe og dermed hindre social eksklusion?

Man kan starte med at undersøge, hvilken slags samarbejde man har brug for i den enkelte indsats.

Figur 10: Hvor er jeres indsats?



Figur 10: Forebyggelse foregår på alle niveauer – men ikke alle aktører ved, at de kan spille en rolle i den forebyggende indsats. I figuren ovenfor er der – med pilene – illustreret en række mulige samarbejdsflader. Hvor kan din/jeres indsats placeres? Svaret kan bidrage til at lokalisere relevante samarbejdspartnere.

Kilde: Mandag Morgen på baggrund af Morris & Barns (2007): "Prevention and Social Exclusion: New Understandings for Policy and Practice".

44 Center for Corporate Social Responsibility, CBS, 2009: "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer".

45 Center for Corporate Social Responsibility, CBS, 2009: "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer".

46 Finansrådet, Dansk Socialrådgiverforening, KFUMs Sociale Arbejde, Skandia, se http://ideer-for-livet.dk/files/ift/drejbog/200774_Drejbog_hjemmesideversion.pdf, og interview med Vibeke Molin og Peter Holm, Skandia. Mandag Morgen, 2010.

Når frivillige organisationer og private virksomheder samarbejder

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen udgav i samarbejde med Copenhagen Business School i 2009 rapporten "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer", hvor partnerskab defineres som:

"... samarbejde om at nå fælles mål, hvor der findes fælles ressourcer og drages fordel af de respektive kompetencer og styrker hos begge parter."

Der er altså tale om en noget bredere definition end den, der er lagt til grund i guiden her. I undersøgelsen skelnes mellem følgende typer partnerskaber⁴⁴:

- **Filantropisk:** Består af donation i form af penge eller produkter til en interesseorganisation – ofte et konkret projekt. Det er ofte den første kontakt imellem organisation og virksomhed.
- **Gensidig udveksling eller tværgående marketing:** Der samarbejdes om en fælles salgskampagne. Ofte promoveres virksomhedens produkter eller ydelser ved at bruge organisationens navn.
- **Uafhængig værdiskabelse:** Semistrategisk partnerskab, hvor virksomhed og en interesseorganisation i fællesskab forsøger at tilgodese begges målsætninger.
- **Integreret værdiskabelse:** Strategisk partnerskab, hvor en virksomhed og organisation samarbejder om løsning af en fælles problemstilling.

De fire typer kan overlappe eller udvikle sig fra et niveau til et andet. Undersøgelsen peger på, at det har stor betydning, at der er:

- klare mål
- ledelsesopbakning
- åben kommunikation
- ressourcebidrag fra begge parter
- løbende vurdering af resultater
- afstemning af strategi og værdier
- fælles værdiskabelse
- fælles kommunikation af resultater.⁴⁵

Frivillig i arbejdstiden – win-win-win

Der er forskel på at være frivillig med sin medmenneskelighed – for eksempel som besøgsven – og at være det med sine professionelle kompetencer – eksempelvis som rådgiver inden for sit fagområde.

I Skandia arbejder medarbejderne primært frivilligt med deres medmenneskelighed. Virksomheden samarbejder med Børns Vilkår, Red Barnet, Dansk Røde Kors, Dansk Flygtninge-

hjælp, Masangas Venner og Kræftens Bekæmpelse. Medarbejderne kan melde sig som ambassadører for Skandias fond "Idéer for livet". Gør det, udløser det to timer om måneden til at udføre frivilligt arbejde, som enten kan bruges løbende eller samles til to eller tre hele dage om året.

Der er tre modeller for, hvordan Skandias medarbejdere kan arbejde frivilligt:

- 1) De kan engagere sig i en aktivitet via en af de fire hjælpeorganisationer. Eksempelvis som lektiehjælper, indsamlingskoordinator eller som medhjælper i en genbrugsbutik.
- 2) De kan selv byde ind med projekter, de brænder særlig stærkt for. Skandias projektledelse skal først godkende aktiviteten, og det primære fokus må ikke være af politisk eller religiøs karakter.
- 3) De kan tilmelde sig Skandias **Standby Team**, der løbende modtager ad hoc-opgaver fra hjælpeorganisationerne. På den måde behøver de frivillige ikke at binde sig til et bestemt projekt måned efter måned, men kan frit vælge nye opgaver hver gang. En Standby Team-opgave kan for eksempel være at deltage i en landsindsamling eller pakke girokort for en organisation.

Hos Skandia er knap halvdelen af de 195 ansatte engageret i frivilligt arbejde gennem "Idéer for livet" – og andelen er steget støt siden ordningens start i 2007. En af årsagerne til, at Skandia kan aktivere så stor en andel af medarbejderne, skal ifølge Vibeke Molin, der er projektleder for initiativet, findes i Standby Team-modellen. Det giver medarbejderne fleksibilitet og bedre mulighed for at passe en frivillig indsats ind i en travl arbejdsuge.

Hos Skandia arbejder man fortsat på at udvikle frivilligprojektet ved i endnu højere grad at bringe medarbejdernes professionelle kompetencer i spil⁴⁶.

Et andet eksempel på vellykket frivillighed i arbejdstiden er projektet "Frivillig gældsrådgivning". Projektet er et eksempel på, hvordan de ansattes professionelle kompetencer bruges frivilligt. Der er stor interesse fra bankansatte for at få mulighed for at bruge en del af deres fritid på at yde økonomisk rådgivning til forgældede mennesker. Flere end 60 bankrådgivere søgte om at bidrage med deres professionelle kompetencer, da projektet startede. 35 kunne komme i gang med det samme på seks forskellige lokaliteter – væresteder og sociale cafeer.

Bag projektet står Indenrigs- og Socialministeriet, Finansrådet, KFUMs Sociale Arbejde og



Gode råd fra KPMG om corporate volunteering

INSPIRATION:

Fortæl om det – Lad interne ambassadører fortælle om mulighederne i at arbejde frivilligt i arbejdstiden. Så får man flere kolleger med.

Gør det nemt – Tag de første skridt for medarbejderne. Lav aftalen med organisationen, så medarbejderne ikke selv skal finde organisationen, ringe op og spørge, om der er muligheder osv.

Motivér medarbejderne – Betal timer. Selv om det måske ikke betyder meget i forhold til arbejdspresset, så giver løn en legitimitet, når medarbejderen f.eks. skal gå tidligt en dag for at nå hen i lektiecaféen.

Kilde: Interview med Jesper Koefoed, administrerende direktør, og Karin Stöver, marketingkonsulent, KPMG. Mandag Morgen, 2010.



Det virkede i Roskilde

INSPIRATION: I Roskilde Kommune har man haft succes med at skabe kontakten til borgere, der vil gøre en frivillig indsats som mentorer for udsatte unge.

"Vi har annonceret, uddelt flyers og orienteret om projektet i de netværk, organisationer og foreninger, hvor vi forventede, at der kunne være interesse. Vi søgte i første omgang efter fem mentorer, men oplevede stor interesse for projektet. Så nu har vi samarbejdsaftaler med 12 frivillige mentorer mellem 23 og 55 år. De har vidt forskellig baggrund. Der er håndværkere og akademikere, offentligt og privat ansatte og selvstændige, kvinder og mænd. Vi giver så kompetenceudvikling specifikt i forhold til den sociale mentorrolle, de skal have over for de unge, de bliver matchet med," siger Yvonne Barnholdt, der er social- og sundhedsdirektør i Roskilde Kommune.

Projektet sætter fokus på unge, som mistrives og derfor begår kriminalitet. Samtidig giver det mulighed for, at der kan bygges netværk på tværs af frivillige, kommunens ansatte og det lokale erhvervsliv.

"Og så oplever vi allerede nu den positive sidegevinst, at de frivillige kommer med nye ideer til, hvordan deres ressourcer kan bringes i spil over for andre grupper af udsatte unge," fortæller Yvonne Barnholdt, som med projektet er blevet bekræftet i de innovative muligheder, det giver, når aktører bringes sammen på tværs af sektorer.

Kilde: Yvonne Barnholdt, social- og sundhedsdirektør i Roskilde Kommune.

Kristeligt Studenter-Settlement. Projektet kører i København, Odense, Aarhus og Esbjerg.

Fem frivillige organisationer har fået tildelt i alt 16 millioner kroner via Satspuljen til at drive gældsrådgivninger rundt om i landet over en fireårig periode fra 2009.

Andre eksempler på virksomheder, som i større eller mindre grad finansierer deres medarbejders frivillige indsats, er Arbejdernes Landsbank, Nykredit, TDC og KPMG.

Når frivillige organisationer og det offentlige samarbejder

Kommunerne er forpligtede til at samarbejde med de frivillige sociale organisationer. Da den enkelte kommune selv kan fastsætte rammerne for samarbejdet, varierer samarbejdsformerne meget. Tre ud af fire kommuner tilkendegiver, at de har en form for fast samarbejde med de frivillige sociale foreninger⁴⁷.

En gennemgang af de forskellige frivilligpolitikker i kommunerne viser, at det strategiske aspekt af samarbejdet mest foregår på et overordnet plan. Her er vision og samarbejde ofte formuleret som politiske hensigtserklæringer og med henblik på at sætte rammer for fordelingen af § 18-midler⁴⁸. Det tyder på, at der ligger et uudnyttet potentiale i at formulere strategiske samarbejdspolitikker og udmønte dem i konkrete tiltag.

I langt de fleste tilfælde er kontakten til kommunen forankret i en forvaltning, og ansvaret for samarbejde med de frivillige organisationer er typisk forankret hos én enkelt medarbejder i denne forvaltning. I nogle tilfælde varetages kontakten imellem kommune og den frivillige organisation af en frivilligkonsulent⁴⁹.

En række kommuner inddrager også borgere som frivillige direkte, uden at borgerne behøver at være medlem af en forening. I Roskilde Kommune har man gode erfaringer med den model. I 2010 samlede kommunen et mentorkorps, hvor frivillige stiller op som rollemødder og mentorer for udsatte unge, som skal hjælpes fri af en kriminel løbebane. Se boks.

⁴⁷ Ankestyrelsen (2008): "§ 18-redegørelsen 2007 – Kvantitativ del. Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger og fordelingen af § 18-midler", Velfærdsministeriet, 2008.

⁴⁸ Rapport fra arbejdsgruppen om sammenhængende kommunale frivilligpolitikker, Socialministeriet, maj 2010.

⁴⁹ "Det gode samarbejde med frivillige sociale organisationer – en undersøgelse af danske kommuners samarbejde med frivillige sociale organisationer", Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde, december 2006.

Når virksomheder og offentlige aktører samarbejder

Samarbejde mellem offentlige institutioner og virksomheder om en social indsats er en konstellation, der ikke er nøje udforsket i litteraturen.

Oftentimes fungerer private aktører som leverandører af sociale ydelser. Dog er der initiativer, hvor private og offentlige spillere allierer sig med hinanden for at løse sociale problemstillinger. Det er der især eksempler på inden for det boligsociale område og beskæftigelsesområdet.

”På beskæftigelsesområdet kan vi se, at virksomhederne i stigende grad påtager sig et ansvar. Der ligger et kæmpe potentiale, og der er en lang række virksomheder, der er villige til at indgå partnerskaber om at få de svageste ledige i beskæftigelse. Men det kræver en koordineret indsats, hvor det offentlige stiller et supplerende hjælpeapparat til rådighed i form af eksempelvis uddannelses tilbud, misbrugsbehandling, psykologbistand, mentorstøtte og sygebehandlingstilbud,” siger Jan Hendeliowitz, regionsdirektør i Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland.

Det karakteriserer alliancerne på beskæftigelsesområdet og de boligsociale indsatser, at der ofte er et tydeligt fordelagtigt resultat for begge parter. I Gribskov Kommune er erfaringen, at virksomhederne ofte skal have et ekstra incitament, hvis de skal bidrage med andet end penge:

”Virksomhederne vil helst støtte noget lokalt og konkret, og det optimale er, hvis der er et match i forhold til deres kerneydelser,” siger Elsebeth Kirk Muff, teamleder i Gribskov Kommune.

Et eksempel på det match har man fundet i Høje-Taastrup. Her samarbejder boligselskabet med kommunen om nedbringelse af hærværk og kriminalitet i lokalområdet i projektet ”Aholdet”. Se boks.



A-holdet

INSPIRATION: Høje-Taastrup Kommune har i en længere periode haft samarbejde med boligselskabet AKB Tåstrupgård om projektet A-holdet. Her arbejder to projektmedarbejdere målrettet på at hjælpe de mest belastede og uregerlige unge i kommunen med at finde et alternativ til den kriminelle løbebane.

Det betyder, at disse unge skal have hjælp til at finde job eller praktikplads, til at mødes med kommunen og i det hele taget til at forstå, hvad samfundet forventer af dem.

Projektet har udviklet sig over de sidste seks år og består på nuværende tidspunkt af seks-otte deltagere på A-holdet med en randgruppe på ca. 20-25 belastede unge fra hele kommunen.

Kilde: <http://www.boht.dk/helhedsplaner/taastrupgaard/aholdet.html>.

Det virkede i København



INSPIRATION: Skal man engagere virksomheder i beskæftigelsesindsatsen, giver Jacob Eberholst, kontorchef i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune, følgende gode råd:

Start fra toppen – Ring til direktøren; der skal være opbakning fra højeste sted.

Vær indstillet på at arbejde med din egen organisation – I jobcentrene skal man lære, at det er o.k. at sende svage borgere ud på virksomhederne. Det er sådan, man hjælper borgeren bedst.

Invitér indenfor – Vi har haft gode erfaringer med at have repræsentanter for virksomhederne på besøg i jobcentrene for at fortælle medarbejdere og borgere om, hvad virksomhederne leder efter, og hvad de kan tilbyde.

Sørg for én indgang – Det er vigtigt, at virksomhederne har en kontaktperson, så de ved, hvem de skal ringe til. Det er med til at sikre, at man kan tage problemerne i opløbet, for eksempel hvis matchet mellem borger og virksomhed har været skævt.

Kilde: Interview med Jakob Eberholst, kontorchef i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Københavns Kommune. Mandag Morgen, 2011. Se også http://www.brhovedstadensjaelland.dk/Regionale_indsatsomraader/Virksomhedscentre.aspx.

På beskæftigelsesområdet spiller virksomhederne per definition en helt central rolle, og mange gør en løbende indsats for at være rummelige arbejdspladser. Her kan det offentlige system med fordel støtte op.

Det gør man i en række kommuner, for eksempel i København. Her samarbejder Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen med tyve virksomheder om at skaffe udsatte borgere adgang til arbejdsmarkedet. Det sker via partnerskabsaftaler, hvor virksomhederne forpligter sig til at tage et antal borgere fra matchgruppe 2 i praktik og vejlede og opkvalificere dem med henblik på, at de kan blive ansat, når praktikken slutter. Kommunen betaler udgifterne til den ekstra indsats. Men når der alligevel er tale om et partnerskab og ikke bare et kunde-leverandørforhold, er det ifølge kontorchef Jacob Eberholst, fordi virksomhederne ikke bare sælger ”x gange” praktikpladser. De engagerer sig også i praktikantens udvikling, ud over hvad man normalt kan forvente.

Københavns Kommune har nu 20 partnerskabsaftaler om 256 praktikpladser, primært med servicevirksomheder som ISS og McDo-nald's, og projektet viser gode resultater.

Borgerne er medspillere

Alle dele af den offentlige sektor spørger lige nu, hvordan man kan udrette mere med færre hænder og midler. Nogle af rammerne vil blive givet af ledelserne, når de beslutter, at der skal satses på eller skæres i bestemte aktiviteter. Men empirien tyder på, at mange af de mest kreative svar findes, når frontlinjen og brugerne involveres. Og med frontlinjen menes både offentligt ansatte, borgere og frivillige. For frontlinjen er ofte den bedste kilde til viden om, hvor ressourcer spildes, og hvor de nye muligheder eksisterer.

En ny rapport fra den engelske tænketank New Economics Foundation, "Public Services Inside Out", peger på det store potentiale, der ligger i koproduktion. Her tager man udgangspunkt i lokalsamfundets ressourcer over en bred kam, og borgerne spiller selv en aktiv rolle i at forme og levere de offentlige ydelser, de selv modtager.

I Danmark arbejder forsker Jakob Torfing m.fl. med konkrete eksempler på samarbejdsdrevet innovation i det såkaldte CLIPS-projekt⁵⁰.

Mikrolån og mikrofrivillighed til socialt udsatte



INSPIRATION: Brugere – eller borgerne – ses også som en ressource i mikrolåns-projektet, der blev udviklet af Socialt Udviklingscenter SUS sammen med Aarhus Kommune i 2006.

Frem til 2009 kørte det som et pilotprojekt, hvor 12 socialt udsatte værestedsbrugere fra Aarhus blev udvalgt som iværksættere til projektet. De var på kursus og fik redskaber til at realisere drømmen om at blive iværksætter. Deltagerne satsede på meget forskellige erhverv: Tagreuderenser, hjemmefrisør, haveservicemand, hundelufter og lydtekniker. Og hver fik et lån på 10.000-50.000 kr. SUS evaluerer i øjeblikket projektet, som blandt andet har resulteret i, at en af deltagerne er blevet selvstændig frisør, og at en anden er blevet ansat i den branche, hvor han havde planer om at starte selv.

Med erfaringerne fra pilotprojektet i hus fortsætter man i Aarhus Kommune med en ny runde, hvor låntagerne udvælges blandt 13 kontanthjælpsmodtagere og førtidspensionister, som har deltaget i et introkursus.

"Vi er blevet bedre til at matche borgerne, og vi arbejder videre med at udvikle projektet. Og så har vi fået henvendelser fra en række kommuner, som er interesserede i modellen. Derfor regner vi også med at udbrede projektet geografisk," fortæller Bernhard Jensen, udviklingschef hos SUS.

Som en videreudvikling af idéen om mikrolån er mikro- eller online-volunteering et nyt bud på, hvordan de travle, der ønsker at yde en indsats, kan gøre noget for en god sag. Konceptet mangler stadig for alvor at bevise, at det har en langsigtet effekt, men testes i øjeblikket af The Extraordinaries, som er baseret i San Francisco. Her arbejdes med en hjemmeside, sparked.com, og mobilapplikationer, som gør det muligt at løse små opgaver frivilligt over nettet og mobilen. I Danmark er Livsnettet et bud på, hvordan det kan gøres. Her er der foreløbig 400 frivillige, der stiller deres hjælp til rådighed.

Kilde: Interview med Bernhard Jensen, udviklingschef, Socialt Udviklingscenter SUS. Mandag Morgen, 2011. Se også http://www.sus.dk/files/Downloads/HFfebside10_11.pdf samt <http://www.sparked.com> og <http://www.livsnettet.dk>.



Foreningsintegration

INSPIRATION: I Halsnæs samarbejder specialskolen Skole og Dagbehandling med det lokale foreningsliv om at give "problembørn" en frisk start via idrætten.

Og erfaringerne viser, at det kan lade sig gøre at integrere såkaldte "problembørn" i foreninger og klubber i lokalsamfundet. Men det kræver en ekstra indsats, navnlig i starten. Til gengæld kan det styrke alle involverede, når samarbejdet mellem skole, hjem og frivillige i foreninger og klubber lykkes:

- Barnet får afsæt for en væsentlig personlig, fysisk og faglig udvikling.
- Barnets familie får mulighed for at bakke op om barnets udvikling på en ny måde.
- Skolen får bedre grundlag for at fremme elevens faglige og personlige udvikling.
- Foreninger og klubber får støtte til at udvikle de frivillige lederes kompetencer og øge kvaliteten af aktiviteterne, hvilket kan føre til stigende medlemstal og større udbud af nye, frivillige ledere.
- Samfundet får succeshistorier om børn med specielle behov.
- Flere børn bliver i stand til at klare sig i folkeskolen i stedet for i dyrere specialtilbud.

Kilde: Socialpædagogerne.

50 Collaborative Social Innovation in the Public Sector (CLIPS), se <http://www.ruc.dk/clips/>.

Task forcen samarbejder om social forebyggelse

Deltagerne i task forcen i Fremtidens velfærdsalliancer anerkender behovet for samarbejde og for, at vi skal gøre noget andet end det, vi gør i dag. De har debatteret fordomsfrit, delt deres viden, bidraget og inspireret hinanden. Det er der blandt andet kommet denne guide ud af.

Men potentialerne kan først realiseres, når guiden kommer ud at arbejde. Og der er grund til optimisme. Sideløbende med projektet Fremtidens velfærdsalliancer har deltagerne arbejdet videre med området, og nogle er allerede i gang med nye tiltag, eksempelvis:

- Ud af matriklen: Som et resultat af Fremtidens velfærdsalliancer forbereder Socialpædagogerne et konkret samarbejde mellem forbundet, kommuner og socialpædagogiske foranstaltninger og tilbud om at udvikle og afprøve forskellige modeller for systematisk inddragelse af civilsamfundet og frivillige organisationer i en inkluderende social indsats. Projektet skal udvikle de værktøjer og rammer, som er en forudsætning for, at lokalsamfundets aktører kan tage et (med)ansvar for inklusion af udsatte børn og unge samt voksne udviklingshæmmede. Som en del af projektet vil Socialpædagogerne måle effekterne af de nye tiltag. Der skal blandt andet måles på:
 - I hvor høj grad samarbejde på tværs kan bidrage til at børn, unge og voksne i socialpædagogiske tilbud får tilknytning til aktiviteter og arbejdslivet i deres lokalsamfund. Og om det giver målgruppen bedre læring og udvikling.
 - Om det virker at systematisere inddragelsen af civilsamfundet og frivillige organisationer.
- Lokale løsninger for familier: Hos Mødrehjælpen er projektet FamilieSamvirket det nyeste initiativ. Det er inspireret af det finske Mannerheim, der med over 92.000 medlemmer i 566

lokalafdelinger har skabt et unikt program til at forebygge sociale problemer. Her i Danmark skal lokalt forankrede og frivilligt baserede netværks- og aktivitetstilbud forebygge stigmatisering og sociale problemer i familier, som, på grund af f.eks. arbejdsløshed, psykiske problemer, problemer med forældrerollen, er i risiko for at komme ud på samfundets sidespor.

- Nyt indhold på uddannelsen: University College Nordjylland har op til hvert møde i task forcen indbudt ansatte, frivillige og professionelle, der samarbejder med frivillige, til inspirationsmøder, hvor fokus har været på, hvordan man kan uddanne fagprofessionelle til samarbejde med frivillige.
 - Fokusgrupper er kommet med bud på de studerendes behov for nye undervisningselementer, der kan kvalificere til samarbejdet med frivillige. Undervisningen bliver nu tilpasset, og de frivillige organisationer bliver inviteret indenfor.
- Hjælp til ældre på tværs af sektorer: Ældre Sagen arbejder i projektet "Ud af busken" med at skabe samarbejde på tværs af sektorer. På Nordfyn har værktøjerne fra Fremtidens velfærdsalliancer været i brug for at skabe nye samarbejder på tværs om at hjælpe ensomme ældre til nye kontakter og bedre livskvalitet.
- Katalysator for lokalt samarbejde: Gribskov Kommune kører et forløb, der skal styrke samarbejdet på tværs om social forebyggelse. Her mødes ledere fra frivilligcentret, lokale erhvervsfolk, en konsulent fra DGI Nordsjælland, repræsentanter for Center for Frivilligt Socialt Arbejde, redaktøren fra det største lokalmedie, Strandhotellet i Tisvilde og kommunens erhvervs koordinator. Netværket fungerer som katalysator for nye partnerskaber. Det har blandt andet resulteret i et partnerskab mellem kommunen, Strandhotellet, Red Barnet og frivilligcentret om støtte til udsatte familier.
- Social innovation i samarbejde: KPMG deltager i et såkaldt Social Innovation Program, hvor to medarbejdere skal være med til løse en udfordring for Mødrehjælpen.
- Fælles interesse: FriSe, IBM, Social Innovation House og de fire kommunale chefforeninger har i anledning af det Europæiske Frivillighedsår 2011 indgået et samarbejde om at promovere det frivillige arbejde og synliggøre, at frivillighed kan fungere på tværs af sektorer.

Her finder du baggrund og inspiration

Dokumentation fra task forcen

Følgende notater er udarbejdet til Fremtidens velfærdsalliancer:

Kira West, Mødrehjælpen (2010): "Notat om Mødrehjælpen projekt I Gang – case til Fremtidens Velfærdsalliancer"

Michael Wulff, Dansk Flygtningehjælp (2010): "Dansk Flygtningehjælps strategiske samarbejde med virksomheder på det frivillige område – Notat til Mandag Morgen – Fremtidens velfærdsalliancer"

Trine Schaldemose, Center for Socialøkonomi (2010): "Det socialøkonomiske potentiale – Socialøkonomiske virksomheder og fremtidens velfærdsalliancer"

Terkel Andersen, Frivilligrådet (2010): "Drivkræfter og barrierer for partnerskaber mellem frivillige organisationer og andre aktører"

Ud over deltagerne i task forcen har følgende bidraget til arbejdet med oplæg eller interview:

Anne Weber, personale- og kommunikationschef, Væksthuset

Bernhard Jensen, udviklingschef, Socialt Udviklingscenter SUS

Finn Kenneth Hansen, konsulent, CASA

Flemming Christiansen, socialredaktør, Politiken

Ingvar Nilsson, forsker og forfatter til "Det är bättre att stämman i bäckan än i ån"

Jacob Eberholst, kontorchef, Københavns Kommune

Jesper Koefoed, administrerende direktør, KPMG

Johan Oljevist, administrerende direktør, Fryshuset

Knud Aarup, forfatter til "Frivillighedens velfærdssamfund" og social- og arbejdsmarkedsdirektør, Randers Kommune

Lars Lundgaard, forfatter til "Kommunen og civilsamfundet" og partner i Lundgaard Konsulenterne

Mette Deding, leder, SFI Campbell

Mette Hjære, konsulent og forfatter til "Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?", Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Ole Gregersen, forskningsdirektør, SFI

Pernille Kjeldgård, kontorchef, Københavns kommune

Peter Neergaard, professor, Copenhagen Business School, Centre for Corporate Social Responsibility

Tommy Vinther, leder, Skole og Dagbehandling, Halsnæs Kommune

Torben Andersen, journalist, Mandag Morgen

Vicki Savage, programme leader, The Young Foundation

Notater og præsentationer kan findes på www.mm.dk/fremtidens-velfærdsalliancer

Hvorfor social forebyggelse?

Andersen, Signe Hald (red.) (2010): "Når man anbringer et barn"

Center for Alternativ Samfundsanalyse (2010): "Investeringer i tidlige sociale indsatser"

Centre for Economic and Business Research, Copenhagen Business School (2010): "Beskrivende analyse og cost-benefit-analyse af en ekstra indsats over for unge mødre"

Helweg-Larsen et al. (2010): "Voldens Pris" Mandag Morgen (2010): "Ud af familiens vold"

New Economics Foundation (2009): "Backing the Future – Why investing in children is good for us all"

Nilsson & Wadeskog (2008): "Det är bättre att stämman i bäckan än i ån"

Aarup, Knud (2010): "Frivillighedens velfærdssamfund"

Hvordan partnerskaber?

Boyle, David et al. (2010): "Public Services Inside Out – Putting co-production into practice"

Lundgaard, Lars (2011): "Kommunen og civilsamfundet"

Neergaard et al. (2009): "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: En analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper (sic.) i partnerskaber"

Savage, Vicki et al. (2010): "Public services and civil society working together"

The International Business Leaders Forum (2003): "The Partnering Toolkit"

Ud spil fra centrale interessenter

FOA & Frivilligt Forum (2010): "Spilleregler"

Frivilligrådet (2010): "Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne!"

Regeringen (2010): "National civilsamfundsstrategi – En styrket inddragelse af civilsamfundet og frivillige organisationer i den sociale indsats"

Socialministeriet (2010): "Rapport fra arbejdsgruppen om sammenhængende kommunale frivilligpolitikker"

Bestiller

Inkubator

Bagstopper

Igang sætter

Kunde



Offentlig sektor

Driftsherre