



# INNOVATION PÅ SOCIALOMRÅDET

*– læring i en krisetid*



BIKUBENFONDEN

mandagmorgen

TÆNKETANKEN



# INNOVATION PÅ SOCIALOMRÅDET

*– læring i en krisetid*

**Innovation på socialområdet  
- læring i en krisetid**

Copyright © 2020

**Tænk tanken Mandag Morgen**

Ny Kongensgade 10  
DK - 1472 København K  
Tlf.: 33 93 93 23  
Web: [www.taenketanken.mm.dk](http://www.taenketanken.mm.dk)

**Bikubenfonden**

Otto Mønstedts Gade 5  
DK - 1571 København K  
Tlf.: 33 11 11 00  
Web: [www.bikubenfonden.dk](http://www.bikubenfonden.dk)

**Tænk tanken Mandag Morgen**

Ane Wilken, projektkoordinator  
Jonas Keiding Lindholm, direktør  
Magnus Korning Andersen, analytiker  
Mathias Heilesen, souschef og senioranalytiker (projektleder)

**Bikubenfonden**

Jakob Schjørring, seniorrådgiver og konceptudvikler (projektleder)  
Sine Egede Eskesen, chef for socialområdet

**Design**

Mette Funck

**Redigering**

Susanne Sayers, Journalistik Med Mere

**Korrektur**

Ulf Houe, txt Redigering og korrektur

**Foto**

Forside - Galica Borisz  
Side 6 - Javier Allegue Barros  
Side 11 og 40 - Sarinja Svendsen  
Side 12 - Riccardo Annandale  
Side 18-19 - KFUM's Sociale Arbejde  
Side 36 - Matese Fields  
Side 41 - Stine Heilmann  
Side 42 - Henning Søgaard Nielsen  
Side 51 - Mikkel Østergaard  
Side 55 - Carsten Lundager  
Side 66 - Lizette Kabré  
Side 67 - Joseph Pearson

**Tryk**

Rosendahls A/S

**ISBN**

978-87-93038-66-0

# INDHOLD

---

<b>Forord</b>	<b>7</b>
<b>Sammenfatning</b>	<b>8</b>
<b>Om undersøgelsen</b>	<b>10</b>
<b>Omfang, karakter og kvalitet af innovation under corona</b>	<b>13</b>
<i>Case:</i> Lokalt værn mod usynlig udsathed	20
<b>TEMA 1: Samarbejde på tværs</b>	<b>24</b>
<i>Case:</i> Turbo på tværs	30
<b>TEMA 2: Målgruppeinvolvering - borgeren i centrum</b>	<b>32</b>
<i>Case:</i> Skarpere fokus på det gode værtskab	38
<i>Perspektiv:</i> Nærvær som livredder	41
<i>Perspektiv:</i> Ledelse fra bagtroppen	42
<i>Case:</i> Kommune og civilsamfund i kædedans	44
<b>TEMA 3: Ændrede rammevilkår</b>	<b>46</b>
<i>Case:</i> Borgerens behov i første række	52
<b>TEMA 4: Organisatorisk omstilling</b>	<b>56</b>
<i>Case:</i> Bestyrelsen trækker i arbejdstøjet	62
<i>Perspektiv:</i> Klogere af corona: Syv spørgsmål til styrket innovation på socialområdet	64
<b>Metodebilag</b>	<b>68</b>
<b>Dem har vi talt med</b>	<b>70</b>

---



---

## FORORD

### *En ophævelse af Newtons tredje lov*

Foråret 2020. Ud af det blå meldte en dødelig virus sin ankomst, eroderede virkeligheden, som vi kendte den, og lukkede det meste af samfundet ned. Også i Danmark – og med store konsekvenser for det sociale område. Krisen og de deraf følgende krav og restriktioner ramte vores mest udsatte medborgere med den største kraft. Ensomheden blandt i forvejen udsatte borgere steg. Volden mod kvinder i hjemmet eskalerede. Og mange udsatte familier, der var tvunget til at blive hjemme, havde svært ved at få hverdagen til at hænge sammen. Samtidig lurede uvisheden om virusens dødelige potentiale i de mest udsatte hjemløse- og stofmisbrugsmiljøer.

Men coronakrisen bragte ikke kun nye udfordringer med sig. Den blev også katalysator for frisættende fornyelser og problemløsning af hidtil uset innovativ karakter. Borgere gik sammen om at hjælpe deres naboer på nye måder. Virtuelle mødesteder og digitale løsninger blev udviklet som værn mod ensomhed og isolation. Og partnerskaber og samarbejdsformer, som førhen ville være mislykkede, kunne pludselig lade sig gøre med største fleksibilitet og selvfølghed. Alt sammen for at få os alle sammen bedst muligt igennem krisen.

Newtons tredje lov siger, at al aktion medfører en reaktion af tilsvarende styrke. Men den lov synes ophævet under coronakrisen. De innovationer og partnerskaber, som førhen mødte modstand fra snæver lovgivning, trægt bureaukrati, fastfrosset organisationskultur og indbyrdes konkurrence i den sociale sektor, kunne pludselig lade sig gøre. På blot 10 uger. Så hvad var det egentlig, der skete?

Det har vi i Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden sat os for at undersøge – imens pandemien har raset. Vi har spurgt mere end 2.500 frivillige sociale foreninger og sociale tilbud om deres arbejde med innovation under coronakrisen, og hvad der har hæmmet eller drevet den. Vi har talt med flere end 30 eksperter, fagfolk og ledere fra socialområdet. Og vi har zoomet ind på de nye indsatser rundt om i landet, der har gjort en konkret, positiv forskel for udsatte borgere under krisen. Det har vi gjort for at forstå, hvad vi kan lære om innovation på socialområdet af coronakrisen, og hvilke positive forandringer vi skal videreføre i tiden efter.

Resultaterne rummer mange positive budskaber. En fjerdedel af de sociale organisationer har samarbejdet mere med aktører uden for deres organisation end normalt. Knap halvdelen har været mindre bange for at begå fejl. Og 85 pct. svarer, at de vil fortsætte med deres innovationer på den anden side af krisen.

Men publikationen maler ikke kun et rosenrødt billede. Til trods for coronakrisens skelsættende betydning har blot 13 pct. af organisationerne involveret deres bestyrelse mere, end de plejer. Og så har relativt mange organisationer endnu ikke knækket koden til at engagere erhvervslivet i partnerskaber omkring innovation.

Med publikationen ønsker vi at kaste lys over innovation på socialområdet og de væsentlige forandringer, der har taget form under coronakrisen. Det er vores håb, at vi dermed kan levere kritisk indsigt og læring samt ny viden og nye perspektiver, som bidrager til både at fastholde socialområdets væsentlige landvindinger og samtidig fremmer gode betingelser for innovation fremover. Til gavn for vores udsatte medborgere og vores samfund.

God læselyst!

*Sine Egede Eskesen*, Chef for socialområdet, Bikubenfonden

*Jonas Keiding Lindholm*, Direktør, Tænketanken Mandag Morgen



---

## 23 pct.

*af organisationerne er enige i udsagnet: "Vores nyskabelser har muliggjort, at vi kan nå en ny målgruppe"*

## 61 pct.

*af organisationerne svarer bekræftende på, at en af deres innovationer har involveret et nyt samarbejde internt i organisationen*

## 35 pct.

*af de sociale tilbud har lavet et nyt samarbejde med en kommunal forvaltning eller institution*

---

## Sammenfatning

Innovationen på socialområdet tog et kvantespring under coronakrisen. Sociale indsatser blev omlagt digitalt, nye partnerskaber tog form, og bureaukratiske betingelser blev bøjet eller tilsidesat. Alt sammen for at holde hånden under samfundets mest udsatte i en tid, hvor netop sårbare grupper ellers hurtigt risikerede at blive glemt.

### Innovation af stort omfang og høj kvalitet

Da landet lukkede ned, blev de frivillige sociale foreninger og sociale tilbud presset ud i en ny virkelighed. Men tryk avler modtryk, og de sociale organisationer fik omstillet sig i stort omfang og med stor hast. 8 ud af 10 organisationer gennemførte innovationer under nedlukningen, og knap halvdelen afprøvede ideer, som de havde liggende i skuffen fra før coronakrisen.

Mange af de innovationer, der blev udviklet, har ifølge organisationerne et varigt potentiale. 85 pct. vurderer, at deres innovationer vil fortsætte efter krisen, og næsten halvdelen mener, at andre organisationer kan lære af de innovationer, de har sat i værk.

### Styrket samarbejde på tværs

En af forudsætningerne for at løse komplekse sociale problemer på nye måder er ofte samarbejde på tværs af faggrænser, organisationer og sektorer. Og selvom samarbejdet med eksterne blev besværliggjort af, at det ikke var muligt med fysiske møder, har hver fjerde

organisation alligevel angivet, at de har samarbejdet med flere eksterne aktører end før krisen. Blandt dem, der har samarbejdet med flere eksterne aktører end normalt, svarer hele 62 pct., at andre organisationer kan lære af netop deres innovation.

Et eksempel på et frugtbart samarbejde fandt sted i Aarhus. Her blev de lokale frivilligforeninger som Røde Kors og Ældre Sagen involveret i et langt mere ligeværdigt samarbejde end tidligere, da kommunen i stor hast skulle udvikle en ensomhedsplan under nedlukningen. Det samarbejde er fortsat efter genåbningen.

Men der var også grænser for nytænkningen i partnerskaber. Mange af de nye samarbejder, der blev indgået, var mellem organisationer, der minder om hinanden. Kun 7 pct. af de sociale foreninger og tilbud indgik f.eks. i et nyt samarbejde med en privat virksomhed.

### Flere nybrud i organisationskulturen

Det er ikke kun det tværsektorielle samarbejde, der har fået luft under vingerne under coronakrisen – også internt i de sociale foreninger og tilbud er der sket en række nybrud. 8 ud af 10 organisationer havde medarbejdere, der var mere åbne over for nye ideer, og knap halvdelen erklærer sig enige i udsagnet "vi har været mindre bange for at begå fejl end normalt".

I nogle frivillige foreninger er bestyrelsen blevet brugt aktivt i udviklingen af nye løsninger under krisen. Det gælder f.eks. organisationen Lær for Livet, der



---

# 16 pct.

*af organisationerne vurderer at ændrede rammevilkår udgjorde en udfordring for arbejdet med innovation*

# 63 pct.

*af organisationerne er enige i udsagnet: "Vi har samarbejdet mere på tværs af organisationen end normalt"*

# 57 pct.

*af organisationerne har truffet beslutningerne mere centralt end normalt.*

---

gjorde brug af bestyrelsens og formandens strategiske udsyn og brede netværk til at innovere sine indsætter målrettet udsatte børn og unge. Lær for Livets erfaringer med at trække bestyrelsen tættere på er dog en undtagelse i forhold til undersøgelsens generelle billede, hvor kun 13 pct. erklærer sig enige i udsagnet "bestyrelsen har været mere involveret i beslutningerne end normalt".

### **Tættere på målgruppen**

En del organisationer kom også tættere på sin målgruppe under krisen, selvom mange foreninger og tilbud blev nødt til at lukke sine indsatser ned. Mere end en tredjedel svarer således, at de har involveret deres målgruppe mere end normalt. Og det gælder særligt de organisationer, som i forvejen er gode til målgruppeinvolvering – her er det 46 pct., som svarer, at de har haft målgruppen tættere på under krisen.

### **Forskellige oplevelser af ændrede rammevilkår**

Da landet lukkede ned, ændrede rammebetingelserne for de sociale organisationers virke sig markant. Der blev indført nye sundhedsfaglige retningslinjer, iværksat besøgsforbud og forsamlingsforbud, og eksisterende regler i både socialloven og beskæftigelsesloven blev suspenderet. Og de ændrede rammevilkår blev tolket meget forskelligt. En tredjedel af organisationerne erklærer sig enige i udsagnet "ændring af

lovgivning eller retningslinjer har gjort det nemmere at fokusere på målgruppens behov", mens en tredjedel erklærer sig uenige.

En af de faktorer, der måske kan forklare den forskel, er organisationstørrelse. Når en krise rammer, og man har brug for at omstille sig, kan det være en fordel at have noget administrativ kapacitet, så man som organisation kan sætte sig ind i de ændrede rammevilkår. Således svarer 4 ud af 10 af de foreninger og tilbud, der har mere end 50 ansatte, at ændrede retningslinjer under coronakrisen gjorde det nemmere at fokusere på målgruppens behov, mens det kun gælder 23 pct. af de foreninger og tilbud, som har færre end 10 ansatte.

### **Forventninger til fremtiden**

Har coronakrisen været med til at flytte hegnsplæne for innovation på socialområdet? Det er det endnu for tidligt at sige, men de sociale foreninger og tilbud forudser selv, at der på nogle områder vil ske store forandringer. Ud af ti faktorer indtager "brugen af digitale løsninger" førstepladsen på listen over, hvad organisationerne forventer vil ændre sig mest, mens "medarbejdernes indstilling over for nye ideer" og "samarbejdet på tværs af vores organisation" indtager en anden- og tredjeplads. Modsat indtager "bestyrelsens involvering" en bundplacering.

---

## Om undersøgelsen

“Innovation på socialområdet – læring i en krisetid” kortlægger den innovation, der har fundet sted på socialområdet under nedlukningen af samfundet i foråret 2020 samt de barrierer og *drivere*, som har påvirket innovationen. I publikationen samles også op på den vigtigste læring fra initiativerne med henblik på at udlede, hvordan aktører på det sociale område kan skabe de bedste betingelser for innovation og nye løsninger fremadrettet, også efter coronakrisen.

### Sådan har vi gjort

Publikationen er blevet til på baggrund af både kvantitative og kvalitative datakilder.

I maj 2020 gennemførte vi en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt ca. 2.500 frivillige sociale foreninger og sociale tilbud i Danmark. 903 organisationer har i alt besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaet er udviklet af Tænketanken Mandag Morgen og Biku-benfonden, og svarene er indsamlet med hjælp fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde, som har leveret kontaktoplysninger på landets regionale og nationale frivillige sociale foreninger, og Socialstyrelsen, som har leveret oplysninger på alle landets sociale tilbud, såsom væresteder, botilbud, kvindekrisecentre mv.

Analyserne, der bliver præsenteret i publikationen, baserer sig på frekvensfordelinger, krydstabeller og sammenligninger af gennemsnit. Læs mere om fremgangsmåden og analyserne i metodebilaget bagerst i publikationen.

Spørgeskemaundersøgelsens resultater er blevet sat i perspektiv over tre omgange. I første omgang er resultaterne blevet fortolket af syv forskellige eksperter med indsigt i innovation og socialområdet. I anden omgang er resultaterne og læringen fra coronakrisen blevet drøftet ved en rundbordsamtale med 25 ledere og ansatte fra store og små sociale foreninger, tilbud, kommunalforvaltninger og interessevaretagende organisationer. I tredje omgang har vi interviewet to eksperter i innovation, henholdsvis Christian Bason fra Dansk Design Center og Anders Folmer Buhelt fra Akademiet for Social Innovation, for at få deres perspektiv på analysens resultater. Ekspertpanelmøde, rundbordsamtale og interviews er afviklet i august

og september 2020. Du kan se den samlede liste af bidragsydere i metodebilaget bagerst i publikationen.

Endelig er spørgeskemaundersøgelsen blevet suppleret med seks cases, der fungerer som konkrete eksempler på innovation, der har fundet sted på socialområdet under coronakrisen. Interviews til cases er foretaget i august og september 2020.

### Sådan finder du rundt

“Innovation på socialområdet – læring i en krisetid” er den hidtil mest omfattende erfaringsopsamling af innovation på det sociale område fra coronakrisen.

Publikationen er opdelt i tre formater, der er spredt ud over rapporten:

1. Under **tema** præsenteres nøgleresultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen inden for fire temaer. 1) Samarbejde på tværs, 2) Målgruppeinvolvering – borgeren i centrum, 3) Ændrede rammevilkår og 4) Organisatorisk omstilling. Hvert tema afsluttes med et sammenkog af de vigtigste læringspunkter, som bl.a. er udledt på baggrund af inputs fra ekspertpanel og rundbordsamtale.

2. Under **case** udfoldes konkrete eksempler på innovative løsninger og indsatser på det sociale område under coronakrisen. Casene giver konkrete billeder på den innovation, der har fundet sted, og baggrunden for, at den er blevet til virkelighed. Casene er ledsaget af en refleksion fra Anders Folmer Buhelt, chef for Akademiet for Social Innovation, og Knud Aarup, formand i Røde Kors Aarhus, som giver deres syn på, hvorfor casene er interessante.

3. Under **perspektiv** løftes blikket fra analysen. Vi har interviewet to ledere fra det sociale område om deres rolle under coronakrisen og de ledelsesgreb, de tog i brug for at fremme innovation. Og så runder vi publikationen af vi ved at stille syv spørgsmål, som vi mener, bør fylde i debatten om, hvordan vi skaber bedre betingelser for fremtidens innovation på det sociale område.

---

### Sådan forstår vi innovation

Publikationen kortlægger innovationen på socialområdet under coronakrisen. Innovation er et omdiskuteret begreb, som der findes mange bud på definitionen af.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi i stedet for "innovation" brugt begrebet "nyskabelser" og defineret det som *"nye eller væsentligt forandrede måder, hvorpå*

*organisationen har skabt værdi for målgruppen"*. Med den definition læner vi os op ad den måde, som både OECD og Center for Offentlig Innovation forstår innovationsbegrebet på.

I publikationen bruger vi både innovation og nyskabelser, men vi mener det samme med de to begreber, og de henviser begge til ovenstående definition.







# Omfang, karakter og kvalitet af innovation under corona

*Innovationskraften på socialområdet var massiv, da landet lukkede ned i foråret. Mange ideer, som havde ligget i skuffen, kunne pludselig trækkes frem og afprøves – og langt de fleste nyskabelser vil fortsætte, når coronakrisen er ovre.*

Da coronaepidemien spredte sig i det tidlige forår, og statsministeren med ét lukkede store dele af landet ned, blev socialområdet – ligesom resten af samfundet – kastet ud i en dyb krise. Medarbejdere blev sendt hjem, og civilsamfundsaktiviteter blev aflyst. Ensomme borgere blev yderligere isoleret, og udsatte familier kæmpede med at få hverdagen til at hænge sammen.

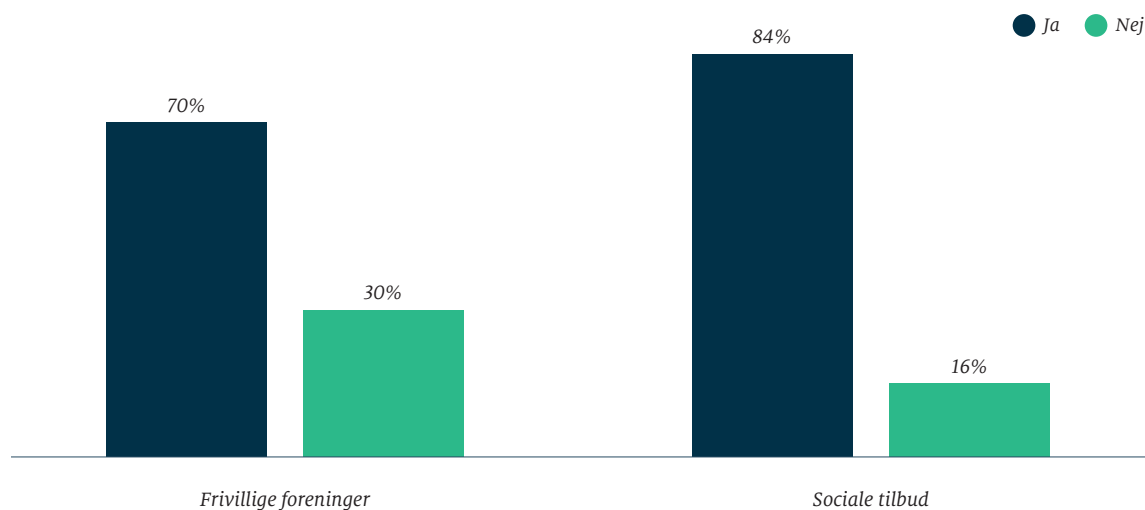
Men mens epidemien rasede, blomstrede innova-

tionskraften med mindst samme styrke. De sociale organisationer tænkte nyt og kreativt for at holde hånden under samfundets udsatte borgere. 7 ud af 10 (70 pct) af de frivillige sociale foreninger og 84 pct. af de sociale tilbud angiver således, at de indførte nyskabelser under forårets nedlukning. Se figur 1.

Steffen Korsgaard, professor mso på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på SDU, er især

## Stor innovationskraft under coronakrisen

*“Hvis du tænker på perioden fra landets nedlukning den 11. marts til dags dato, har jeres forening eller tilbud så indført nogen nyskabelser?”*



**Figur 1** - Omtrent 7 ud af 10 frivillige foreninger har lavet nyskabelser, mens samme tal for de sociale tilbud er mere end 8 ud af 10.

NOTE: N=843. Der er statistisk sammenhæng mellem organisationstype og svar på spørgsmålet. Statistisk usikkerhed, max.: ± 6 procentpoint for frivillige foreninger og ± 3 procentpoint for sociale tilbud.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

imponeret over omstillingskraften i den offentlige sektor:

“Omstillingskraften på socialområdet som helhed har imponeret mig, men fra en entreprenørskabsvinkel er det særligt interessant, at de store og stærke institutioner også har formået at omstille sig hurtigt.”

Opfattelsen deles af Kristian Würtz, rådmænd for sociale forhold og beskæftigelse i Aarhus Kommune:

“Med tanke på hvor omfattende kritikken af socialområdet nogle gange kan være, må vi sige, at vi i høj grad lykkedes med at holde hånden under samfundets udsatte borgere i en periode, hvor betingelserne ellers var rigtig svære.”

### Stor variation i nyskabelserne

Nyskabelserne under coronakrisen tog mange former og udtryk. 6 ud af 10 (61 pct.) samarbejdede f.eks. på nye måder internt i deres organisation, mens mere end halvdelen (57 pct.) skabte helt nye indsatser eller tilbud til deres målgruppe. *Se figur 2.*

En rundspørge foretaget i april 2020 af Frivilligrådet bekræfter dette billede. Her svarer 43 pct. af de landsdækkende frivillige sociale foreninger, at de igangsatte ekstra eller nye aktiviteter under coronakrisen<sup>1</sup>.

Dykker man dybere ned i de nyskabelser, de sociale foreninger og tilbud udviklede, tegner der sig nogle klare mønstre. *Se illustration 1.*

Den nyskabelse, som flest har indført, er en digital omstilling. Rigtig mange organisationer fik i løbet af kort tid omstillet deres fysiske aktiviteter til alt fra digitale lektiecaféer over online terapiforløb til digitale mødesteder for ensomme. *Læs f.eks., hvordan KBH+ med nye virtuelle mødesteder forsøgte at række ud til udsatte unge under coronakrisen, på side 38.*

Men innovationen rummede meget mere end digitale omstillinger. På grund af forsamlingsrestriktionerne udviklede mange organisationer én-til-én-indsatser eller udgående indsatser, hvor borgerne blev mødt i deres miljø. Som en NGO-leder fortæller: “Vi har haft varmetuer to-go, hvor vi er kommet ud til brugerne og er sammen med dem i deres miljø og hjem på deres præmisser.”

Derudover fremhæver mange organisationer, at deres nyskabelse ikke så meget bestod i nye løsninger, men derimod i nye arbejdsgange – både interne omstillinger, hvor man har samarbejdet på tværs af organisationen på nye måder, og eksterne, hvor man har samarbejdet med helt nye partnere.

## Intern omstilling, nye samarbejder og mere fleksibilitet

“Indebar nogen af disse nyskabelser ...”



**Figur 2** – For alle fem nyskabelsestyper er det tæt på halvdelen eller mere, der svarer ja til, at de har lavet den pågældende type af nyskabelse.

NOTE: N=662. Statistisk usikkerhed, max.: ± 4 procentpoint.

KILDE: Trenketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

<sup>1</sup> Ny undersøgelse: Sådan har frivillige foreninger omstillet sig under coronakrisen, Frivilligrådet, 2020

---

## Hvilke typer nyskabelser ser vi?

---

### DIGITAL OMSTILLING:

*"Vi lukkede fysisk ned og tilbød terapi online til 1.800 unge 24 timer efter lockdown"*

### ÆNDRINGER I ARBEJDSGANGE:

*"Frigørelse fra tunge arbejdstidsregler gav rum til nytænkning for både medarbejdere og leder"*

### TO-GO: UDGÅENDE INDSATS:

*"Kontaktpunkter/ varmemestuer to-go, hvor vi kommer til brugerne og er sammen med dem i deres miljø (og hjem) på deres præmisser"*

### TELEFONISK KONTAKT:

*"Telefonopkald til ikke-digitale brugere (...). Gav mulighed for dybere samtaler"*

### UD I NATUREN:

*"Alt vedrørende aktivitet og beskæftigelse har været uden for med telt og bålplads – KÆMPE succes"*

### ÉN-TIL-ÉN:

*"At skulle have fokus på vores borgere én-til-én har givet os mulighed for at ændre vores tanker og handlemønstre ift. deres behov"*

### NYE SAMARBEJDER:

*"Mere fokus på lokale og nære indsatser via brede partnerskaber. Vi har lavet aftaler med private virksomheder og foreningslivet"*

### NY KULTUR:

*"Medarbejderne har rettet ind og accepteret ledelsesanvisninger, som jeg aldrig har set før. Forandringer, der før tog lang tid, tager nu kun 14 dage"*

---

**Illustration 1** – Nyskabelser fordelt på typer på baggrund af spørgsmålet: "Har jeres organisation lavet en interessant nyskabelse, som du vil fortælle om? Beskriv her". Størrelsen på kasserne afspejler, hvor meget temaerne fylder i svarene.

NOTE: N: 109

KILDE: Tænketaiken Mandag Morgen og Bikubenfonden



### Gamle ideer hevet frem fra skuffen

En effektiv innovation beror ikke altid på nye ideer. En krisetid kan også være anledning til at teste ideer, som har ligget i skuffen i en længere periode. Det har i nogen grad også været tilfældet på socialområdet under coronakrisen.

Knap halvdelen af de sociale organisationer (46 pct.) svarer, at de har iværksat nyskabelser under coronakrisen på baggrund af ideer, som de har haft før coronakrisen. Se figur 3.

Det resultat vinder genklang hos flere nøgleaktører, bl.a. Helle Vibeke Carstensen, kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune:

“Der er virkelig meget, vi tidligere har gået og tumlet med og tænkt over, som lige pludselig kunne lade sig gøre. Både den digitale omstilling, og hvordan vi lykkedes med at nedbryde faggrænser og bemande opgaver efter, hvem der havde ledige hænder.”

Set fra en innovationseksperts synspunkt fortæller svarene på spørgsmålet også noget om de generelle rammer for innovation på socialområdet.

“Det her er et af de mest interessante spørgsmål i undersøgelsen, fordi det viser, om krisen er en mulighed for at tænke nyt, eller om man 'bare' har gjort noget, man har tænkt på tidligere. Er det ideer, som har manglet? Eller evnen til at udføre? Det fortæller os noget om, hvor vi skal sætte ind for at øge innovationskraften,” siger Steffen Korsgaard og uddyber om resultatet:

“Den ligelige fordeling mellem eksisterende ideer og ideer, der er opstået som følge af coronakrisen, tyder på, at det ikke er koncepter for nyskabelser, der mangler i hverdagen – måske snarere de rigtige rammer for at få dem omsat til praksis. Det kan skyldes forskellige faktorer, f.eks. manglende fleksibilitet, mangel på ressourcer eller en ledelse, som er for hårdt spændt for i hverdagen.”

### Ny anledning til gamle ideer

“Er én eller flere af jeres nyskabelser under coronakrisen iværksat på baggrund af ideer, som I har haft før coronakrisen?”



**Figur 3** – 46% af de adspurgte svarer, at deres nyskabelser er iværksat på baggrund af ideer, som de havde før coronakrisen.

NOTE: N=582. Statistisk usikkerhed, max.: ± 4 procentpoint.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

## Stort potentiale i nyskabelserne

Mange af de nyskabelser, der blev udviklet under coronakrisen, skulle løse de akutte udfordringer, som nedlukningen af landet medførte. Men de coronarelaterede nyskabelser ser også ud til have et mere varigt potentiale, som vil påvirke organisationernes arbejde fremadrettet.

F.eks. erklærer 85 pct. af de sociale organisationer sig enige i, at deres nyskabelser vil fortsætte på den anden side af coronakrisen, mens 8 ud af 10 (82 pct.) vurderer, at de vil justere i deres tilbud eller indsats på baggrund af erfaringen fra coronakrisen. Og knap halvdelen (47 pct.) vurderer, at andre organisationer kan lære af de nyskabelser, de selv har skabt. Dermed ligger der et uudnyttet potentiale i nyskabelserne, hvis organisationerne gør brug af hinandens positive erfaringer. Se figur 4.

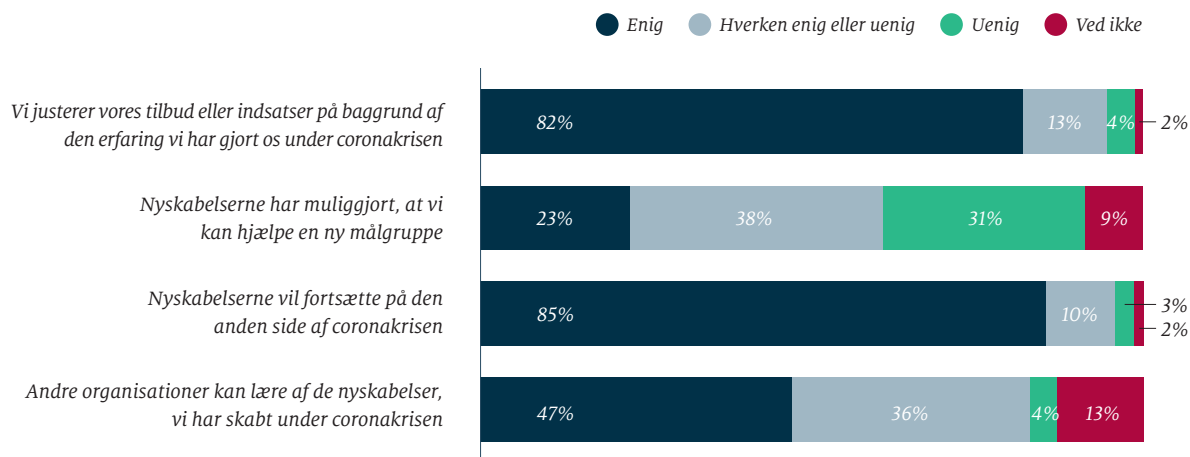
Morten Skov Mogensen, generalsekretær i KFUM's Sociale Arbejde, nikker genkendende til, at der arbejdes videre med de nye tiltag. Med støtte fra TrygFonden udviklede han og kollegaerne indsatsen Akut Social Drive Out, hvor frivillige bragte nærvær, mad og andre fornødenheder ud i landets yderområder:

“Vi er blevet mere bevidste om, hvor mange udsatte og ensomme borgere der lever uden for de større provinsbyer, som har behov for støtte og netværk. Derfor arbejder vi lige nu på at skabe en mere permanent ramme om indsatsen. Vi tror på, der kan laves en business case på det her, så vi kan vise kommunerne, at det er værd at investere i.” *Læs mere om Akut Social Drive Out på side 20.*

Men det er ikke kun de mange nye indsatser, som vil fortsætte på den anden side af krisen. Mange organisationer oplevede, at det var nemmere at samar-

## Kvalitet i nyskabelserne

“Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om de nyskabelser, I har indført under coronakrisen?”



**Figur 4** – 85% vurderer at nyskabelserne vil fortsætte, 82% ændrer deres indsatser, 47% tror, at andre kan lære af deres nyskabelser, og 23% har nået en ny målgruppe.

NOTE: N=582. Statistisk usikkerhed, max.: ± 4 procentpoint.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

---

bejde med aktører uden for deres organisation end normalt. I København blev der f.eks. etableret et uformelt samarbejdsforum mellem Reden København, Mændenes Hjem, Gadejuristen og flere ledere i Københavns Kommune. Samarbejdsforummet skulle koordinere, identificere og løse konkrete behov blandt kommunens mest udsatte hjemløse og misbrugere. Og det samarbejdsforum bliver ifølge Kira West, forstander for Reden København, fastholdt:

“Vi har fået skabt nogle relationer og forbindelser til hinanden, som vi ikke havde før. Det vil være tåbeligt ikke at holde fast. Derfor kommer vi fremover til at mødes jævnligt i det uformelle samarbejdsforum, fordi det er en effektiv måde at orientere hinanden om udfordringer og koordinere løsninger.”

---

## Perspektiv

*Resultaterne fra undersøgelsen viser, at krisen var en form for positivt chok, der har skubbet til nogle ting. Det vidner dels om en såkaldt 'unfreezing' – altså at organisationer blev tøet op, og at alting blev mere bevægeligt og flydende. Når tingene bliver mere flydende, så kan man pludselig begynde at gøre noget andet – f.eks. afprøve indsatser, man gerne har villet tage fat om i lang tid. Det vidner også om en antiskrøbelighed. Modsat glas og andre ting, der kan knække, så bliver biologiske organismer, som den menneskelige krop, faktisk stærkere, når de udsættes for pres. Og noget tyder altså på, at de sociale organisationer har været antiskrøbelige og at alt det pres, som har ramt dem, faktisk har gjort dem stærkere.*

CHRISTIAN BASON, DIREKTØR, DANSK DESIGN CENTER

---









## Lokalt værn mod usynlig udsathed

*Den sociale forarmelse i Udkantsdanmark nåede nye højder under coronakrisen. Men med hjælp fra præster, hjemmehjælper og automekanikere fandt KFUM's Sociale Arbejde opskriften på, hvordan man skaber social kontakt til de borgere, som har allermest brug for det.*

Stenvad, Moseby, Hevring og Auning. Grønbjerg, Voldby og Hundborg. Byer, der ikke umiddelbart vækker genklang hos mange danskere. Byer, som er en del af det 'Udkantsdanmark', som rigtig mange taler om, men få ved noget om. Og derfor også byer, som ofte går under den socialpolitiske radar.

Vi taler om de hundredvis af små landsbyer i Danmark, hvor mange borgere i udsatte livssituationer har bopæl. Familier, hvor begge forældre er på konthjælp. Voksne med misbrugsproblemer. Og ensomme ældre, hvis eneste menneskelige kontakt er hjemmehjælperen eller skraldemanden, der kommer forbi en gang om ugen. Borgere, man sjældent ser i bybilledet og aldrig hører fra i den offentlige debat.

I KFUM's Sociale Arbejde ved man godt, at der eksteriører problemer med udsathed i mange landsbyer rundt om i Danmark. Den over 100 år gamle sociale organisation driver mere end 160 institutioner, tilbud, caféer og væresteder i udkantsbyer i hele landet. Derfor blev Morten Skov Mogensen, der er generalsekretær i KFUM's Sociale Arbejde, også bekymret, da coronaepidemien lagde samfundet ned.

“Der er så mange borgere, som lever i en usynlig udsathed. De sidder alene med deres misbrug, ensomhed og familiemæssige ubalancer uden for offentlighedens søgelys. Nedlukningen gik hårdt ud over dem, fordi de blev efterladt uden noget netværk til at gribe dem. De mistede kontakten til værestederne, de sociale myndigheder og den ambulante misbrugsbehandling.”

KFUM's Sociale Arbejde besluttede derfor at udbygge strukturen for deres landsorganisation på få dage. Omdrejningspunktet blev 15 centerbyer, hvor organisationen i forvejen driver sociale cafeer og væresteder. Herfra skulle der laves *social drive outs* til ca. 180

landsbyer, der grænser op til de 15 centerbyer. Indsatsen blev døbt *Akut Social Drive Out*, og formålet var at bringe nærvær og mad derud, hvor den kommunale indsats ikke slår til.

“Konkret foregik det ved, at frivillige og medarbejdere fra vores sociale væresteder, caféer og institutioner forberedte sig i centerbyerne med at pakke måltidskasser og brygge kaffe. Derfra kørte vi ud i de små landsbyer for at servere gratis mad og kaffe og snakke med de borgere, der havde brug for det. Det kunne være under et halvtag ved sognehuset eller foran købmanden – steder vi regnede med ville være landsbyernes samlingspunkt,” forklarer Morten Skov Mogensen om indsatsen.

### Med sognepræsten som døråbner

Men én ting er at etablere en stand foran den lokale købmand – noget andet er gøre opmærksom på indsatsen for de borgere, som har brug for den.

“Vi vidste fra starten, at vi blev nødt til at alliere os med de aktører, som kender lokalbefolkningen ude i de små samfund, hvor vi ikke selv er til stede. Derfor samarbejdede vi med alt fra viceværter og præster til brugsuddelere og hjemmeplejere. De hjalp os både med at gøre opmærksom på indsatsen og med at tage del i *drive outs*,” fortæller Morten Skov Mogensen.

En af de lokale aktører er Lars Seeberg. Han er sognepræst i Grenå og provst på Norddjurs, hvor han koordinerer samarbejdet mellem de 24 menighedsråd i Norddjurs Provsti. Og han var ikke i tvivl, da KFUM's Sociale Arbejde ringede og bad om hjælp.

“Jeg tænkte med det samme: Her er en mulighed for at bidrage til lokalsamfundet, som passer godt til kirkens DNA.”

Lars Seeberg skulle bl.a. skaffe lokaler og frivillige

---

til indsatsen. Han skrev derfor en mail til de 24 menighedsrådsformænd på Norddjurs og gav dem 48 timer til at svare tilbage. Inden der var gået et døgn, havde de 22 meldt positivt tilbage, og hurtigt stod mere end 60 frivillige klar til at hjælpe til med drive outs på Norddjurs. Deriblandt præster, medlemmer af menighedsråd og andre med tilknytning til kirken.

En af opgaverne blev blandt andet at identificere og række ud til de borgere, som havde brug for mad, omsorg og støtte. En opgave, som ifølge Lars Seeberg passer som fod i hose til de små sogne og menighedsråd:

“Man skal forstå, at vores sogne er meget små – helt ned til 120 borgere i et sogn. Så vi kender borgerne og ved, hvem i landsbyerne der har brug for en udstrakt hånd, og hvordan man kommer i kontakt med dem”, siger Lars Seeberg.

“Vi kan åbne nogle døre, som kommunen har svært ved, fordi vi ved, hvem mennesket på den anden side af døren er. F.eks. ved vi, at for at få fat i de ensomme ældre skal man gå gennem annoncering på kirkesiden i den husstandsomdelte lokalavis. For nogle er det deres eneste informationskanal til omverdenen.”

### Relationer over måltidskasser

I løbet af ca. 14 uger blev der iværksat mere end 1800 drive outåbninger i 180 lokalsamfund i landets yderområder. Lokalsamfund, hvor hver tredje står uden for arbejdsmarkedet, og hvor 31 pct. ikke har anden uddannelse end grundskolen.

Og det viste sig hurtigt, at det ikke så meget var kaffen og måltidskassen, der var trækplastret. Heller ikke i Auning på Norddjurs, hvor Lars Seeberg selv deltog i drive outen:

“Folk kom for den sociale kontakt. Det var meget tydeligt. Det var mennesker, der savnede et fællesskab og nogen at tale med. Så det tilbød vi. Langsomt blev der skabt relationer blandt borgerne, så de fik lyst til at komme igen. Og i dag, hvor projektet formelt er afsluttet, har borgerne flere steder taget initiativ til at fortsætte med at mødes,” fortæller den 61-årige sognepræst.

En anden gevinst ved de sociale drive outs har været, at KFUM's Sociale Arbejde har fået kontakt til borgere, de ikke før havde kendskab til – og det er også kommet kommunen til gavn:

“Når man står og får en kop kaffe med en sårbar borger, så bliver samtalen lige så stille sporet ind på de ting, borgeren kæmper med. Det kan være misbrug eller gældsproblemer. Den viden har vi – med respekt for borgerens fortrolighed – kunne formidle videre til de kommunale myndigheder, så de fremadrettet kan tilpasse indsatserne til borgerens livssituation. Og i

mange tilfælde har vi også selv kunnet henvise borgerne til lokale forenings- eller rådgivningstilbud,” uddyber Morten Skov Mogensen og fremhæver flere konkrete eksempler:

“I Esbjerg har hjemmeplejen gennem lang tid forsøgt at få kontakt til en mand, som har boet alene i 53 år. Han er nu begyndt at komme ud foran boligkomplekset med hjælp fra den ansatte i projektet. I Skjern har vi fået kontakt til rusmiddelafhængige borgere, som nu er begyndt at komme på vores væresteder. Og i Korsør har vi fået adgang til et selvbestaltet misbrugs- hus blandt beboere i en trailerpark-lignende boform uden toilet og rindende vand, hvor kommunen ikke har kunnet få adgang.”

### En god investering

De mange fortællinger fra alle egne af landet er ifølge KFUM-generalsekretæren et bevis på, at der er et massivt socialt efterslæb i udkantssområderne:

“Det har været en øjenåbner for os at opleve, hvor mange udsatte der lever uden for de større provinsbyer. Vi er blandt de organisationer, som er mest til stede i lokalområderne, men vi er blevet chokeret over den sociale forarmelse og fattigdom, der eksisterer i de små samfund.”

Hvis problemerne skal kommes til livs, er der behov for at nytænke de vante rammer om den sociale indsats i nye og bredere partnerskaber mellem kommune og civilsamfund. Og her kan erfaringerne fra Akut Social Drive Out bruges:

“Vi har lært, at rammerne for social kontakt ikke behøver bestå af hverken vores eller kommunens mursten. Det fællesskab, vi faciliterer, kan lige så godt finde sted i et sognehus eller en spejderhytte,” forklarer Morten Skov Mogensen.

I Grenå placerede man eksempelvis en drive out midt i byen i et lille boligkvarter med en overrepræsentation af stærkt udsatte borgere, som Norddjurs Kommune normalt har svært ved at få kontakt til. Men da et par lokale præster satte sig ned på fortovet med en kande kaffe og nogle papkrus, skete der noget uventet.

“De udsatte begyndte langsomt at bevæge sig ud af deres lejligheder. Først tog de bare en kop kaffe og en måltidskasse. Men så faldt de i snak med en præst eller en anden af vores frivillige. Siden blev drive outen i Grenå et af de travleste uddelingssteder. Og i dag har Norddjurs Kommune stillet en lejlighed til rådighed, så vi kan fortsætte indsatsen to gange om ugen. Kommunen anerkender, at frivillige kan skabe en relation til de her borgere, fordi de ikke er en del af systemet,” fortæller Lars Seeberg.

Morten Skov Mogensen håber, at Grenå-eksemplet kan brede sig ud i hele Danmark – og han tror på, at der også er offentlige kroner at spare på sigt:

“De borgere, vi er nået ud til gennem Akut Social Drive Out, tilhører en meget udsat gruppe, som har jævnlig kontakt med sundhedssystemet, psykiatrien,

misbrugsbehandling osv. Hvis vi sætter ind i tide og får hjulpet dem ind i relevante sociale støttenetværk, kan vi få bugt med problemerne langt tidligere – og det ved vi, der både kan være menneskelige og samfundsøkonomiske gevinster ved.”

### ***Casen er interessant, fordi:***

*Jeg hæfter mig særligt ved to ting. For det første fortæller casen om alvorlige sociale problemer i Danmark, som vi egentlig godt ved findes, men som vi sjældent hører om eller forholder os til. Det er vigtigt! For det andet viser den, hvad der kan lade sig gøre, når vi føler, at noget er tilstrækkelig vigtigt. Pandemien satte velkendte men underprioriterede problemer på dagsordenen hos rigtig mange danskere – og skabte en bevidsthed hos de aktører, der arbejder på området, om, at indsatsen var det vigtige – ikke hvem der gjorde det.*

ANDERS FOLMER BUHELT, CHEF, AKADEMIET FOR SOCIAL INNOVATION

## **AKUT SOCIAL DRIVE OUT I TAL**

**1.879 drive outs i 180 landsbyer**

**Kontakt til 18.588 borgere**

**Udlevering af 20.000 måltider mad**

### ***Akut Social Drive Out fra brugernes perspektiv***

Mere end 2 ud af 3 svarer, at Akut Social Drive Out har givet dem mere mod på og lyst til at gøre noget ved deres udfordringer.

*“Jeg har fået mere mod på at komme ud af mit hjem, tale om det, der er svært, og jeg vil muligvis starte igen som frivillig i aktivitetshuset,”* enlig kvinde på 32

*“Jeg er blevet mindre angst for at komme ud ad min dør.”* 65-årig kvinde

Mere end halvdelen giver udtryk for, at de har fået mod på at indgå i andre fællesskaber.

*“Jeg snakker mere åbent med folk, jeg møder. Da de frivillige kom, gjorde det meget på det følelsesmæssige plan. Jeg følte mig ikke glemt,”* 52-årig kvinde

*“Jeg føler, jeg har en grund til at komme nu, fordi I kommer, så ved jeg, at jeg kan få lidt mad, og at der er nogen, der gider at tale med mig. Det er dejligt,”* 54-årig mand



# Fire innovationsbetingelser belyst

Vi har undersøgt fire faktorer, der spiller en rolle for innovation, og som alle var i spil under coronakrisen. Det er faktorer, der alle har afgørende betydning for organisationernes evne til at innovere – både i kriser og generelt. Derfor har spørgeskemaet været bygget op om disse fire faktorer.



## TEMA 1: *Samarbejde på tværs*

Nye løsninger på sociale problemer kræver ofte samarbejde på tværs af organisationer og sektorer. Hvordan så samspillet ud under coronakrisen?



## TEMA 2: *Målgruppeinvolvering – borgeren i centrum*

Borgerne er eksperter i deres eget liv. Derfor kan de også spille en vigtig rolle i innovation. Men i hvilket omfang involverede de sociale foreninger og tilbud deres målgrupper? Og virkede det?



## TEMA 3: *Ændrede rammevilkår*

Nye love og regler kan både igangsætte og bremse innovation. Under coronakrisen ændrede regler og rammer på socialområdet sig med stor hast – hvilken betydning fik det?



## TEMA 4: *Organisatorisk omstilling*

En organisationskultur med høj grad af samarbejde, åbenhed over for nye løsninger og plads til at begå fejl kan fremme innovative løsninger. Hvilke organisationsforandringer fandt sted, og hvad gjorde de ved muligheden for at skabe nyt?





TEMA 1:

*Samarbejde  
på tværs*

# Samarbejde på tværs

*Mange steder i socialektoren kickstartede coronakrisen helt nye måder at samarbejde på tværs på. De sociale organisationer tog rygmærkerne af og stod sammen om at løse problemer på tværs af traditionelle skillelinjer og på et helt andet niveau end tidligere. Det gav nye samarbejdsrelationer og førte til nye, innovative løsninger for socialt udsatte borgere landet over.*

Sociale problemer som hjemløshed, misbrug, arbejdsløshed og ensomhed er komplekse fænomener. Det betyder, at de kræver løsninger, hvor kompetencer, ressourcer og ideer samtænkes på tværs af organisationer, sektorer og faggrænser. Men samarbejde med aktører uden for ens egen organisation kan være svært, og ofte forbliver det ved de gode intentioner, eksempelvis pga. divergerende mål eller indbyrdes konkurrence.

Men noget tyder på, at det, der ofte har været besværligt og omkostningstungt ved at samarbejde, ændrede sig under coronakrisen. I de hektiske måneder efter landets nedlukning smed mange organisationer forbeholdene over bord og sprang ud i nye samarbejder. Ganske enkelt fordi coronakrisens alvor nødvendiggjorde det. Det oplevede bl.a. Vibe Klarup, formand for Rådet for Socialt Udsatte:

“Normalt er det mest i ledelseslagene, der snakkes om at samarbejde på tværs. Men under coronakrisen

greb mange flere medarbejdere bare knoglen og ringede rundt og koordinerede indsatser på tværs.”

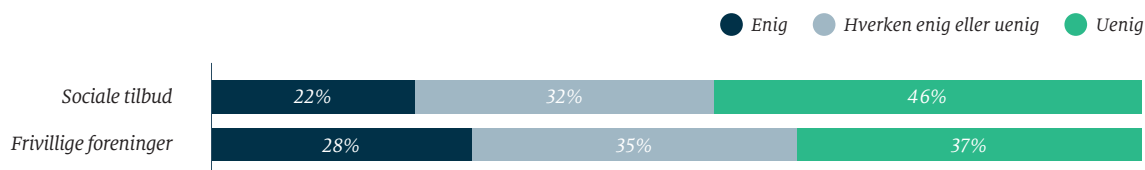
Vibe Klarups oplevelse bakkes op af resultaterne i undersøgelsen. Her erklærer 22 pct. af de sociale tilbud og 28 pct. af de frivillige sociale foreninger sig enig i, at de under coronakrisen har samarbejdet med flere aktører uden for deres egen organisation end normalt. Se figur 5.

Selvom det ikke var alle organisationer, der etablerede nye samarbejdsrelationer under coronakrisen, så mener Helle Vibeke Carstensen, kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune, at coronakrisen skabte en særlig mentalitet, som gødede jorden for mere samarbejde på tværs:

“Når der er en ydre fjende, så rykker man tættere sammen. Hvor vi til daglig godt kan være optagede af vores egne skriveborde, så var vi under COVID-19 meget mere opmærksomme på, hvad der skulle til for at løse problemerne. Det fokus på problemet og det fæl-

## Hver fjerde har samarbejdet mere på tværs under coronakrisen

“Hvor enig er du i følgende udsagn: ‘Vi har samarbejdet med flere aktører uden for vores egen organisation end normalt?’”



**Figur 5** - For begge organisationstyper svarer mere end 20%, at de har samarbejdet med flere aktører uden for deres organisation end normalt.

NOTE: N=564. Andelene omfatter hele stikprøven ekskl. 'ikke relevant'svar. Hhv. 3,5% og 3% har svaret 'ikke relevant'. Der er statistisk sammenhæng mellem organisationstype og vurdering af udsagnet. Usikkerhed på andelen af enige er ± 7 procentpoint for frivillige foreninger og ± 4 procentpoint for sociale tilbud.

KILDE: Tænketaenken Mandag Morgen og Bikubenfonden

les mål var drivkraften bag et langt mere udstrakt samarbejde, end vi ser normalt.”

### Mere samarbejde – men med hvem?

Samtidig med at landet lukkede ned, åbnede mange organisationer altså op for nye måder at samarbejde med andre på. Men hvilke nye samarbejds-konstellationer blev der etableret? Undersøgelsens resultater peger på, at det nye samarbejde ofte foregik mellem aktører, der minder om hinanden eller kommer fra den samme sektor.

Blandt de sociale tilbud udgjorde samarbejde med kommunale forvaltninger/institutioner f.eks. hele 35 pct. af de nye samarbejder. Og blandt de frivillige sociale foreninger var den primære nye samarbejdspartner andre sociale foreninger. Den konstellation tegnede sig for 17 pct. af de nye samarbejder. Se figur 6.

Kristian Würtz, Rådmand for Sociale Forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommune, genkender billedet af, at der blev iværksat mange nye samarbejdsmodeller under coronakrisen – og at mange af dem var mellem organisationer, der mindede om hinanden:

“Generelt oplevede jeg, at der var et stort ledelsesmæssigt fokus på drift. Det satte gang i en masse snak

mellem ledere fra sammenlignelige institutioner, og den tætte dialog om det, der sker lige nu, kom der en masse godt ud af.”

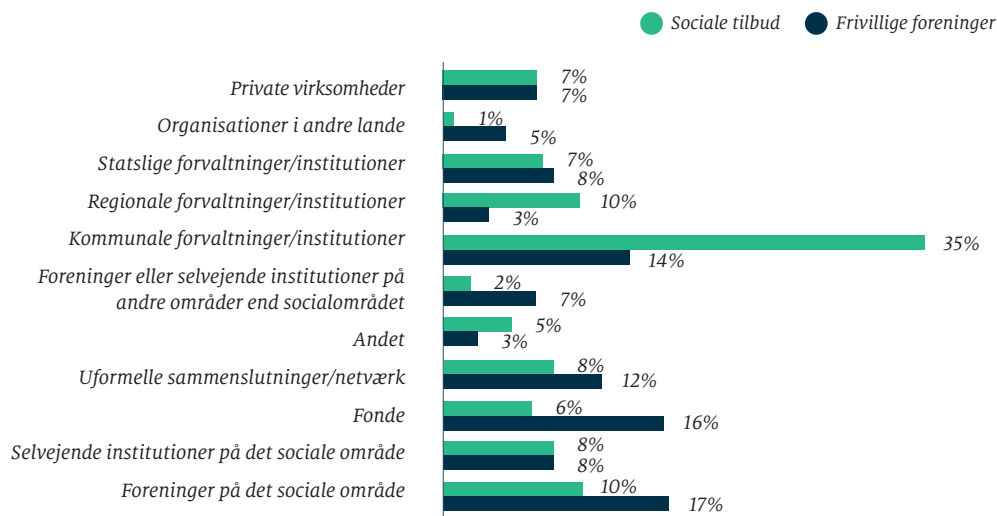
Men resultaterne viser også, at coronakrisen gav anledning til nye partnerskaber på tværs af sektorer og faggrænser. De frivillige foreninger indledte f.eks. nye samarbejder med fonde (16 pct.), kommunale forvaltninger (14 pct.) og uformelle sammenslutninger eller netværk (12 pct.). Og blandt de sociale tilbud svarer 1 ud af 10 (10 pct.), at de iværksatte et nyt samarbejde med en regional forvaltning/institution. Se figur 6.

Camilla Hersom, vicedirektør i Danske Regioner, nikker genkendende til, at coronakrisen har styrket det tværsektorielle samarbejde mellem kommunale og regionale aktører, som det ellers har været en udfordring at få til at fungere på social- og sundhedsområdet:

“Samarbejdet mellem regioner og kommuner er gledet nemmere under corona, fordi vi havde et fælles formål. Økonomi er selvfølgelig en væsentlig faktor, når det kommer til samarbejde, men det satte vi i baggrunden for en stund. Hvis vi skal skabe de gode forudsætninger for samarbejde fremover, tror jeg, det handler om at etablere et fælles rum, hvor den rette

## Nye samarbejdspartnere under corona

“Hvilke nye aktører har I samarbejdet med under coronakrisen? Vælg op til 3.”



**Figur 6** – De sociale tilbuds foretrukne nye samarbejdspartner under coronakrisen var kommunale forvaltninger, mens de frivillige foreninger mest har lavet nyt samarbejde med fonde og andre foreninger på det sociale område.

NOTE: N=746. Andelen omfatter antallet af krydser, der er sat for hver organisationstype. Der er statistisk sammenhæng mellem organisationstype og svar på spørgsmålet.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

beslutningskompetence er til stede, og hvor økonomien er fælles.”

På side 30 kan du læse, hvordan samarbejdet mellem Københavns Kommune og Region Hovedstaden bl.a. sikrede en effektiv smitteopsporing blandt de mest udsatte borgere i København.

### Mere samarbejde – og med stor værdi

Én ting er at samarbejde – noget andet er den værdi, samarbejdet skaber. Resultaterne fra undersøgelsen viser, at de nye samarbejdsrelationer også blev en afgørende faktor for nyskabelserne under krisen. 51 pct. af de sociale tilbud og 36 pct. af de frivillige sociale foreninger svarer eksempelvis, at samarbejdet med eksterne aktører under coronakrisen bidrog positivt til arbejdet med nyskabelser.

Tilmed svarer de organisationer, der har samarbejdet mere med eksterne aktører under coronakrisen, i højere grad, at andre organisationer kan lære af deres nyskabelser (62 pct.) end de organisationer, som ikke har samarbejdet med flere aktører end normalt (39 pct.). Se figur 7. Organisationer, der har intensiveret deres samarbejde på tværs, har altså iværksat nyskabelser, som de selv vurderer rummer et større læringspotentiale. Det indikerer, at innovationen på socialområdet har haft gavn af de mange nye partnerskaber, der er blevet indgået.

Det interessante spørgsmål er så, om åbenheden over for nye samarbejdsrelationer vil vare ved efter coronakrisen. Har krisen flyttet hegnspele for partnerskaber og samarbejdsmodeller, eller var der blot tale om en akut opblussen, før vi igen vender tilbage til en normaltilstand?

På den ene side oplever flere af eksperterne, bl.a.

Vibe Klarup, at “noget af trægheden, som kendetegne samarbejdet før coronakrisen, er kommet tilbage”. På den anden side er der eksempler på, at det tværsektorielle samarbejde, som lykkedes så godt under coronakrisen, fortsætter. I Aarhus Kommune sidder flere af de store organisationer på socialområdet, herunder Røde Kors, Ældre Sagen og Kirkens Korshær, nu med til møder med kommunens daglige driftsledelse, vel at mærke før de politiske beslutninger er truffet. Det giver en helt anden ligeværdighed end tidligere, og det har, ifølge Røde Kors’ formand i Aarhus, Knud Aarup, potentiale til at revolutionere hele den måde, vi tænker og organiserer velfærdssamfundet på:

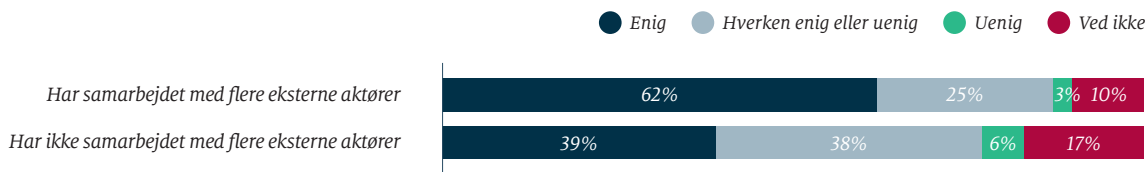
“Vi kan udnytte hinandens ressourcer langt bedre og med et mere fuldstændigt blik for borgernes behov, når vi arbejder tæt sammen. Traditionelt har kommunerne gerne villet definere, hvad der skulle løses af opgaver. Nu er kommunen i langt højere grad en del af et ligeværdigt samarbejde, hvor den også kan facilitere de løsninger og opgaver, som organisationerne peger på. Jeg er meget positiv og forhåbningsfuld.”

Og så kan Socialministeriets etablering af de tre partnerskaber for hhv. udsatte børn og unge, udsatte voksne og mennesker med handicap ifølge Mads Roke Clausen, der er formand for Frivilligrådet, også komme til at spille en rolle fremover for det tværsektorielle arbejde:

“Jeg tror generelt, at mange organisationer og foreninger har oplevet, at de kunne komme igennem til myndighederne på en helt ny måde, og det er virkelig positivt. Og hvem ved; måske kan de tre nationale partnerskaber blive den nye institutionelle ramme om tværsektorielt samarbejde på socialområdet fremadrettet.”

## Samarbejdet med nye eksterne aktører skaber øget kvalitet

“Hvor enig er du i følgende udsagn: Andre organisationer kan lære af de nyskabelser, vi har skabt under coronakrisen?”



**Figur 7** – Organisationer, der har samarbejdet mere flere eksterne aktører under coronakrisen, vurderer i højere grad, at andre organisationer kan lære af deres nyskabelser.

NOTE: N=379. Der er statistisk sammenhæng mellem eksternt samarbejde under coronakrisen og vurdering af udsagnet. Usikkerhed på andelen af enige er ± 8 procentpoint for dem, der har samarbejdet med flere eksterne, mens den er ± 6 procentpoint for dem, der ikke har samarbejdet med flere eksterne.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

**Minicase:*****Uvant samarbejde om udlevering af kontanter***

Hvad stiller man op, hvis ens bankfilial er lukket, man ikke har noget hævekort, og man mangler kontanter til dagen og vejen? Under landets nedlukning var den problematik dagligdag for en række socialt udsatte borgere i København, hovedsageligt hjemløse.

For at imødegå problemet indgik Københavns Kommune et samarbejde med Finans Danmark, der varetager danske banker og pengeinstitutters interesser. Meget hurtigt etablerede kommunen et sted, hvor borgere uden dankort kunne møde op, udfylde en blanket og få udbetalt kontanter fra deres konto. Blanketten blev herefter kørt til den relevante bank, hvorefter det udbetalte beløb blev trukket fra borgerens konto og overført til kommunen. Med andre ord så lagde kommunen altså ud for den enkelte borger, hvorefter beløbet kom retur fra banken. Anders Laursen, der er seniorkonsulent i Finans Danmark, fortæller, at coronakrisen var helt afgørende for, at samarbejdet kom i stand og kunne fungere: "Vi er stolte af at kunne hjælpe, og vi er glade for at have fået en tættere kontakt til Københavns Kommune og de hjemløse. Utraditionelle tider kræver utraditionelle løsninger og samarbejder. Og jeg synes, at det her samarbejde var et godt eksempel på, at forskellige aktører godt kan rykke hurtigt og skabe brugbare løsninger."

---

**Perspektiv**

*Pandemien satte to fede streger under det, som de fleste, der arbejder på det her område, godt ved: Vi er nødt til at samarbejde, hvis vi skal løse komplekse sociale problemer. Men samarbejde er svært. Det handler bl.a. om, at vi er vant til at arbejde efter vores egne organisatoriske målsætninger – det er det, succes bliver målt på af bestyrelser, bevillingsgivere, aktionærer osv. Det er ikke alene "organisatorisk fnidder", der står i vejen for samarbejde på tværs af organisationer og sektorer; det er også helt almindelige, forståelige og rimelige organisatoriske mål. Som undersøgelsen fint understreger, var der nogle omstændigheder under corona, der gjorde, at vi blev bedre til at fokusere på det fælles mål frem for organisatoriske interesser. Det må og skal vi tage med ind i fremtiden. Samarbejde kræver et særligt mindset. Det kræver, at man tror på og beslutter sig for, at forskellige kompetencer, perspektiver og ressourcer sætter os bedre i stand til at lykkes med det, vi sætter os for, end hvis vi gør det alene. Vi har en fælles opgave i at finde en måde at lede på sammen, hvor vi alle fokuserer på forandringen og ikke på, hvem der skaber den.*

ANDERS FOLMER BUHELT, CHEF, AKADEMIET FOR SOCIAL INNOVATION

---



# SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

## – hvad lærte vi?

### **1. Det fælles formål trumfede organisatorisk fnidder**

Alle vinder, når der er fokus på bolden. Det kan lyde banalt, men under landets nedlukning blev der fokuseret på det samme formål, og for en tid lod man proces være proces og roller være roller. Med andre ord så lærte vi, at et tydeligt fælles formål betyder, at organisationerne smider rygmærkerne og rykker sammen. Risikoen for et smitteudbrud blandt udsatte borgere fik f.eks. det – nogle gange – tunge samarbejde mellem Københavns Kommune og Region Hovedstaden til at glide, og i Aarhus fik risikoen for stigende ensomhed Aarhus Kommune og det lokale civilsamfund til at samarbejde på helt nye måder. Ved at starte med at fokusere på, hvilken forskel vi kan skabe sammen, frem for hvem der skal betale for gildet, kan vi skabe en meget større værdi for samfundets udsatte borgere.

*“Når der er en ydre fjende, så rykker man tættere sammen. Hvor vi til daglig godt kan være optagede af vores egne skriveborde, så var vi under COVID-19 meget mere opmærksomme på, hvad der skulle til for at løse problemerne. Det fokus på problemet og det fælles mål var drivkraften bag et langt mere udstrakt samarbejde, end vi ser normalt.”*

HELLE VIBEKE CARSTENSEN, KOMMUNALDIREKTØR, FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

### **2. Samarbejde handler (også) om de rette fora og om at handle**

Coronakrisen transformerede på mange måder tværgående samarbejde fra at være en skueværdi til at være noget, man handlede på. Organisationerne gik fra snak til handling, der blev ringet rundt, opsat skypemøder, etableret nye partnerskaber og smedet nye alliancer. Rundtom i landet blev der etableret beslutningsdygtige og effektive fora, hvor man mødtes på tværs af sektorer, ligesom langt flere simpelthen bare rakte ud. Vi lærte, at samarbejde på tværs kan lykkes, når man etablerer de rette fora og har fokus på, at samarbejde skal være en bredt forankret praksis i organisationen – både på chef- og medarbejderniveau.

*“Normalt er det mest i ledelseslagene, der snakkes om at samarbejde på tværs. Men under coronakrisen greb mange flere medarbejdere bare knoglen og ringede rundt og koordinerede indsatser på tværs.”*

VIBE KLARUP, FORMAND FOR RÅDET FOR SOCIALT UDSATTE



# Turbo på tværs

*Hvis man er enig om målet og fleksibel i forhold til roller og økonomi, kan kommuner og regioner stable produktive samspil på benene. Det viser erfaringer fra samarbejdet på social- og sundhedsområdet under coronakrisen mellem Region Hovedstaden og Københavns Kommune.*

Til daglig er rigtigt mange borgere afhængige af, at samarbejdet mellem kommuner og regioner fungerer. Det gælder særligt for mange udsatte borgere, hvis udfordringer ofte er komplekse og krydser skellet mellem de kommunale og regionale systemer.

På papiret er rollefordelingen mellem kommune og region tydelig nok, men i praksis er det svært, og samspillet kan nogle gange virke klodset eller ulogisk for den enkelte borger. Det problem anerkender Camilla Hersom, vicedirektør i Danske Regioner:

“Erfaringen er, at det her samarbejde mellem f.eks. kommuner og regioner kan være ret besværligt. Der er jo tale om et samarbejde mellem meget store enheder med egen økonomi og mål. Og det medfører desværre, at overgangene ikke altid fungerer optimalt.”

Under coronakrisen viste Københavns Kommune og Region Hovedstaden imidlertid, at samarbejdet ikke altid behøver at være hverken klodset, ulogisk eller langsomt. Tværtimod demonstrerede to af landets største offentlige organisationer, at de kunne rykke hurtigt og koordinere indsatsen for at sikre smitteopsporing og isolationspladser til udsatte borgere i København.

## Alvoren affødte samarbejdsbehov

For Jean Hald Jensen, der er enhedschef i Region Hovedstaden og medinitiativtager til det tættere samarbejde på socialområdet, var situationens alvor med til at fjerne noget af den friktion, der ellers eksisterer, når store offentlige enheder skal løse problemer sammen:

“Det, som var anderledes, var, at vi meget tydeligt kunne se en brændende platform. Der var mange udsatte borgere, der f.eks. bor på gaden, og som var i fare for at blive smittet. For det første ville det være slemt for dem selv, og for det andet kunne de udgøre en stor smittekilde rundt omkring på gaderne.”

Alberte Burgaard, der er borgercenterchef i social-

forvaltningen i Københavns Kommune, er enig i, at den risiko hjalp samarbejdet på vej:

“Min frygt var, at vi lige pludselig stod med et stort udbrud af smitte blandt f.eks. hjemløse. Det kunne vi ikke acceptere.”

Situationens alvor kaldte på handling, og derfor stablede Region Hovedstaden og Københavns Kommune hurtigt et samarbejde på benene, der skulle imødegå risikoen for et stort udbrud af COVID-19 blandt hovedstadens mest udsatte borgere. Samarbejdet resulterede i flere konkrete initiativer, herunder udkørende testenheder og etablering af nødisolationspladser, der skulle sikre, at hospitalerne ikke udkrev COVID-smittede borgere direkte til gaden.

Som så meget andet under coronakrisen foregik samarbejdets indledende møder virtuelt. På det første møde deltog både Jean Hald Jensen og Alberte Burgaard sammen med repræsentanter fra Akutberedskabet samt herberger og sociale tilbud i København. På den måde involverede man fra begyndelsen de aktører, som var helt tæt på de udsatte.

Alberte Burgaard oplevede, at den store enighed om risikoen alvoren skabte en ny situation, hvor der var stor vilje til at finde løsninger på både hinandens og de fælles problemer:

“Regionen var f.eks. hurtig til at anerkende, at det ikke fungerede for de udsatte borgere at blive testet via de praktiserende læger, sådan som det gjorde for andre borgere i den første tid efter nedlukningen. Den anerkendelse gjorde, at vi hurtigere kunne finde en løsning sammen.”

Løsningen blev at etablere udkørende testning af udsatte borgere, så testningen foregik på f.eks. herberger og botilbud, hvor borgerne befandt sig.

## Fornyet tro på fremtidens samarbejde

Alberte Burgaard har efter de første hektiske måneder

med corona fået en fornyet optimisme på samarbejdets vegne:

“Der har været en helt anden grad af lydhørhed og tempo i samarbejdet end normalt, som jeg tror skyldes, at vi havde et tydeligt fælles mål og en langt større fleksibilitet i, hvordan vi skulle nå derhen.”

Jean Hald Jensen oplevede også, at karakteren af samarbejdet var anderledes end normalt:

“Det, vi oplevede, var, at alt kan lade sig gøre, når bare man vil det. Vi talte overhovedet ikke økonomi. Det blev slet ikke bragt på banen. I stedet snakkede vi løsninger.”

Den diagnose er Camilla Hersom fra Danske Regioner enig i, og hun tror på, at de gode erfaringer kan tages med videre:

“Samarbejdet mellem regioner og kommuner er gledet nemmere under corona, fordi vi havde et fæl-

les formål. Økonomi er selvfølgelig en væsentlig faktor, når det kommer til samarbejde, men det satte vi i baggrunden for en stund. Hvis vi skal skabe de gode forudsætninger for samarbejde fremover, tror jeg, det handler om at etablere et fælles rum, hvor den rette beslutningskompetence er til stede, og hvor økonomien er fælles.”

Også Jean Hald Jensen føler, at der er meget læring at hente i den måde, samarbejdet fungerede på. Alligevel er hun ikke sikker på, at alle erfaringerne kan overføres én til én i fremtiden:

“Vi har normalt nogle meget lange processer, men det er jo, fordi vi skal være korrekte. At arbejde i de her sprints, som vi gjorde under corona, kan godt give mening i nogle tilfælde, men andre gange er det også vigtigt, at vi inddrager en bredere gruppe af interessenter, og det vil sænke processens tempo.”

### *Casen er interessant, fordi:*

*Den viser, hvor langt man kan nå, når man har en tydelig fælles mission, og man lader den være styrende for samarbejdet. Det indebærer f.eks., at de ressourcer, der skal bruges for at lykkes, også er fælles. Når vi arbejder med samfundsproblemer, er økonomien jo i udgangspunktet fælles - det er vores fælles penge, vi bruger i kommuner og regioner, men strukturer og incitamentet står ofte i vejen for at tænke sådan. Denne case kan forhåbentlig inspirere til at arbejde mere tydeligt med fælles mål og fælles midler på tværs af f.eks. regioner og kommuner. Og så bliver det interessant at se, om indsatsen har kostet mere end normalt.*

ANDERS FOLMER BUHELT, CHEF, AKADEMIET FOR SOCIAL INNOVATION

### **Tre nye samarbejdsinitiativer fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden under coronakrisen:**

- 1. Udkørende testning.** For at imødekomme risikoen for et smitteudbrud blandt udsatte grupper.
- 2. Vaccination hos kommunen.** For at sikre vaccination mod f.eks. influenza blandt udsatte borgere.
- 3. Oprettelse af isolationspladser.** For at ingen udsatte borgere med COVID-19 eller mistanke om smitte manglede et sted at isolere sig.



TEMA 2:

***Målgruppeinvolvering  
– borgeren i centrum***

# Målgruppeinvolvering – borgeren i centrum

*For mange sociale organisationer gik coronakrisen hånd i hånd med et øget fokus på borgeren. Blandt andet skruede mange op for målgruppeinvolveringen, og borgerne var med til at forme de nyskabelser, der så dagens lys.*

Det er svært at være uenig i ambitionen. Borgeren skal være i centrum for alle socialområdets indsatser, og indsatserne skal tage form efter den enkelte borger og være udformet med det formål at hjælpe det enkelte menneske.

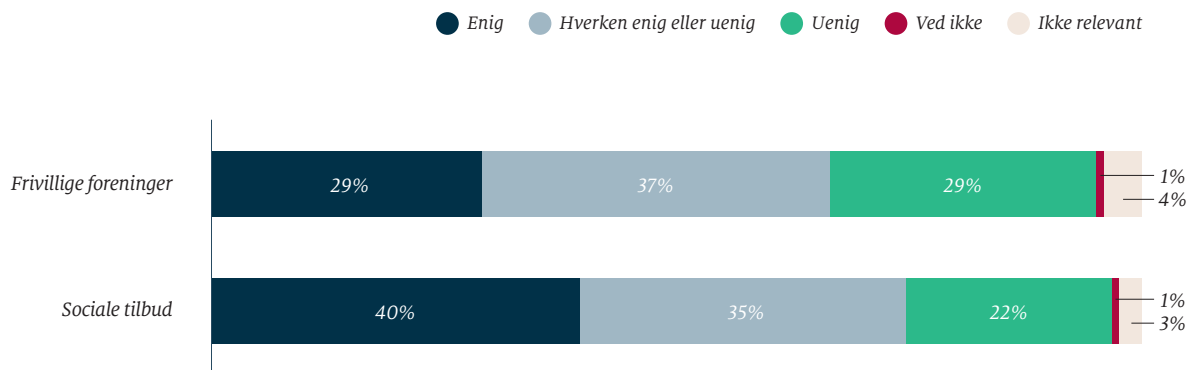
Imidlertid er det lettere sagt end gjort, og der er talrige eksempler på, hvordan kassetænkning, økonomiske benspænd, rigide regler, manglende viden eller indgroede vaner betyder, at tilbud og indsatser alligevel ikke fungerer på borgernes præmisser.

For nogle sociale organisationer tyder det dog på, at coronakrisen blev et skub i en mere borgercenteret retning. 29 pct. af de frivillige foreninger og 40 pct. af de sociale tilbud svarer således, at de involverede deres målgruppe mere end normalt i udviklingen af nye løsninger. Se figur 8. Et tal, der viser, at en del organisationer havde et øget fokus på borgerne, og at borgeren blev brugt som en ressource i de coronarelaterede løsninger.

I Askovfonden, hvor Helle Øbo er direktør, er målgruppeinvolvering en del af dagligdagen, men under

## Øget målgruppeinvolvering under nedlukningen

“Hvor enig er du i følgende udsagn: ‘Vi har involveret vores målgruppe i udviklingen af nye løsninger mere end normalt?’”



**Figur 8** – 29% af de frivillige foreninger svarer, at de har involveret deres målgruppe i udviklingen af nye løsninger mere end normalt. Samme tal for de sociale tilbud er 40%.

NOTE: N=582. Uafhængighed mellem organisationstypen og vurdering af udsagnet kan ikke afvises. Usikkerhed på andelen af enige er ± 7 procentpoint for de frivillige foreninger, mens den er ± 5 procentpoint for de sociale tilbud.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

coronakrisen fyldte det ekstra meget. Her blev der arbejdet aktivt med feedback-loops, og ideer blev hurtigt testet af på målgruppen, hvorefter indsatsen blev justeret på baggrund af den feedback, målgruppen gav. Konkret nævner Helle Øbo en digital fællesmiddag, hvor maden først blev leveret til deltageres dør:

“Men det var bare ikke det, som folk ville have. Mange af de psykisk sårbare borgere havde simpelthen brug for at kunne komme og hente maden. Det var vigtigt for dem. Så derfor justerede vi indsatsen og besluttede et fælles sted, hvor de kunne komme og hente maden og samtidig få lidt menneskelig kontakt.”

For Steffen Korsgaard, der er professor mso på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på SDU, er feedback-loops som dem, Helle Øbo nævner, en god måde at inddrage målgruppen på, men al målgruppeinvolvering er ikke nødvendigvis lige god:

“Det er helt klart, at brugere skal involveres, og innovationsprocesser har gavn af, at man inddrager målgruppen, men spørgsmålet er hvordan? Min op-

fattelse er, at der kan blive brugt uforholdsmæssigt mange kræfter på fokusgrupper, pseudoinddragelse osv., som ikke nødvendigvis ses afspejlet i resultatet.”

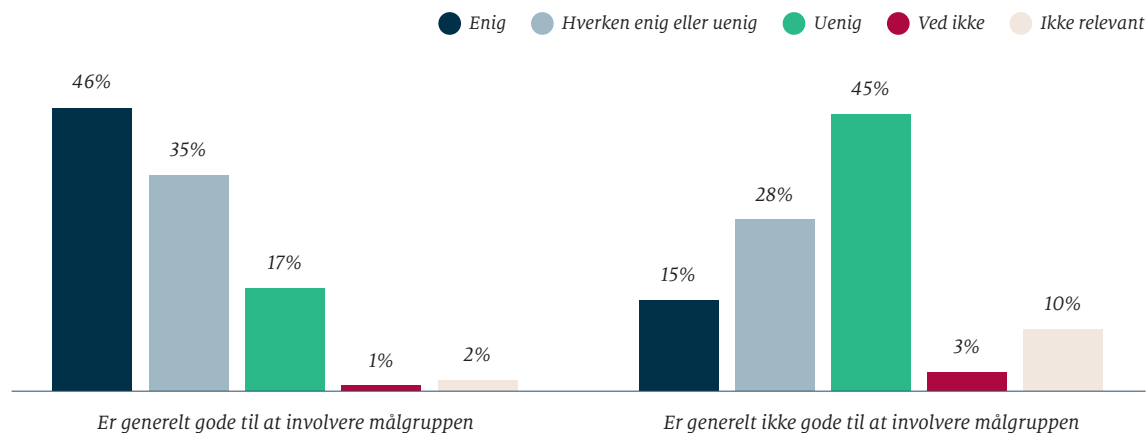
### Erfaring med målgruppeinvolvering blev en styrke under krisen

Under krisen var det særligt de sociale foreninger og tilbud, som normalt er gode til at involvere deres målgruppe, som også gjorde det mere under coronakrisen. Blandt de organisationer, som normalt er gode til målgruppeinvolvering, har 46 pct. involveret deres målgruppe i udviklingen af nye løsninger mere under coronakrisen end normalt, mens det samme tal for dem, som ikke er gode til det normalt, kun er 15 pct. *Se figur 9.*

For Vibe Klarup, der er formand for Rådet for Socialt Udsatte, kan det skyldes, at involvering af målgruppen er et underudviklet felt i Danmark, når det drejer sig om meget udsatte borgere. Det betyder, at dem, som gjorde det mere under coronakrisen, også var dem, som havde kompetencerne til det: “Viljen er

## Forandring i målgruppeinvolvering er størst blandt dem, som i forvejen er gode til det

“Hvor enig er du i følgende udsagn: ‘Vi har involveret vores målgruppe i udviklingen af nye løsninger mere end normalt?’”



**Figur 9** – Organisationer, der var gode til at involvere deres målgruppe inden coronakrisen, har i endnu større grad involveret deres målgruppe under coronakrisen sammenlignet med dem, der ikke var så gode til at involvere deres målgruppe.

NOTE: N=418. De to grupper er konstrueret pba. enighed i udsagnet “Vi er generelt gode til at involvere målgruppen i udviklingen af nye løsninger” (enig og meget enig = generelt gode; uenig og meget uenig = generelt ikke gode). Der er statistisk sammenhæng mellem målgruppeinvolvering generelt/normalt og vurdering af udsagnet. Usikkerhed på andelen af enige er  $\pm 11$  procentpoint for dem, der generelt ikke er gode til at involvere målgruppen, mens den er  $\pm 5$  procentpoint for dem, der generelt er gode til det.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

der til dels, men der er brug for at udvikle målgruppeinvolvering betydeligt i Danmark, og der er ingen tvivl om, at vi har brug for at udvikle metoderne hertil. Det er min vurdering, at vi her er bagud i forhold til de strømninger, vi ser i andre lande.”

For Steffen Korsgaard kan resultaterne ikke forstås, uden at man forstår, hvor stærk normen om målgruppeinvolvering er på socialområdet.

“Målgruppeinvolvering er et utroligt stærkt dogme på socialområdet, og derfor kan jeg godt være lidt bekymret for bias i den måde, som organisationerne har svaret på,” siger han og henviser til risikoen for, at nogle organisationer har svaret på, hvad man bør gøre, og ikke hvad de faktisk har gjort.

### Målgruppeinvolvering øger innovationens kvalitet

Hos de organisationer, der har involveret deres målgruppe mere end normalt, mener mere end halvdelen (53 pct.), at andre organisationer kan lære af deres nyskabelser, mens det er tilfældet for ca. 4 ud af 10 (43

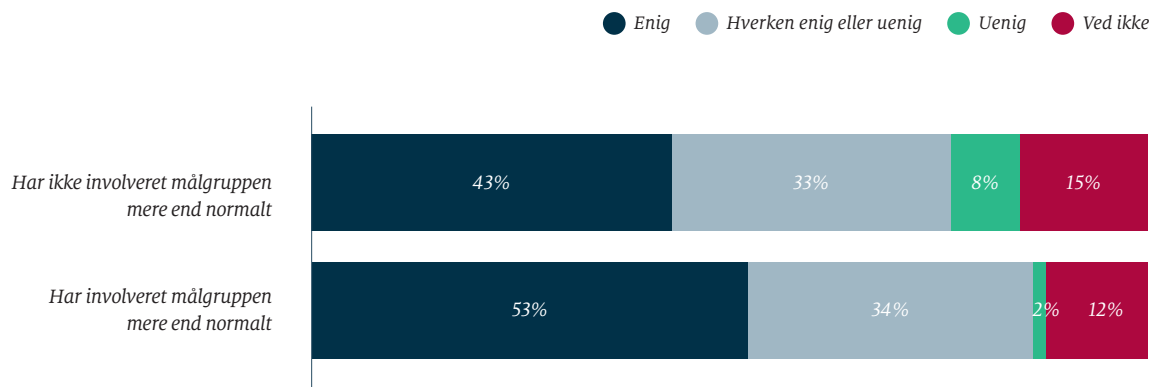
pct.) af de organisationer, som ikke har lavet mere målgruppeinvolvering end normalt. *Se figur 10.*

Resultatet falder fint i tråd med den offentlige innovationsforskning, der viser, at kvaliteten af innovationen stiger, når borgerne har været en del af innovationsprocessen<sup>2</sup>. Og Helle Vibeke Carstensen, kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune, nikker også genkendende til det – for målgruppeinvolvering giver som regel bedre løsninger og flere nyskabelser:

“Det giver mening at fokusere på de enkelte borgere og inddrage dem. Vi arbejder meget med målgruppeinvolvering og kan se, at når man tester løsninger og har set, det virker, så tror man naturligvis mere på, at ens løsning faktisk er god.”

## Dem, som har involveret målgruppen mere, tror mere på, at andre kan lære af deres nyskabelser

“Hvor enig er du i følgende udsagn: ‘Andre organisationer kan lære af de nyskabelser, vi har skabt under coronakrisen?’”



**Figur 10** – Organisationer, som har involveret deres målgruppe mere under coronakrisen, svarer i højere grad, at andre kan lære af deres nyskabelser.

NOTE: N=355. De to grupper er konstrueret pba. enighed i udsagnet “Vi har involvereret vores målgruppe i udviklingen af nye løsninger mere end normalt” (enig og meget enig = mere end normalt; uenig og meget uenig = ikke mere end normalt). Der er statistisk sammenhæng mellem målgruppeinvolvering under krisen og vurdering af udsagnet. Usikkerhed på andelen af enige er ± 8 procentpoint for dem, der ikke har involveret målgruppen mere end normalt, mens den er ± 7 procentpoint for dem, der har involveret målgruppen mere end normalt.

KILDE: Tænk tanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

<sup>2</sup> Innovationsbarometret, Center for Offentlig Innovation, 2016

### Perspektiv

*Coronakrisen blev en form for vindtunnel for de sociale organisationer; en stresstest af, hvad de faktisk kan. Det er i høj grad de kapabiliteter, erfaringer og kompetencer, som man har i forvejen, der bliver testet og aktiveret. Dem, som i forvejen har trænet en given muskel, er stærkere og står bedre, hvilket også gør sig gældende, når vi taler om målgruppeinvolvering. Vi ved, hvor vigtigt det er at være tæt på sine brugere. Det er noget af det, som skaber værdi, og i krisetider, som under corona, så står det virkelig sin prøve, om en organisation faktisk er lykkedes med at være helt tæt på sine brugere.*

CHRISTIAN BASON, DIREKTØR, DANSK DESIGN CENTER

---







# MÅLGRUPPEINVOLVERING – BORGEREN I CENTRUM – *hvad lærte vi?*

---

## ***Det fungerer at være i beta, når man er tæt på sin målgruppe***

Prøvekørsel fungerer bedst i virkeligheden. Under landets nedlukning søsatte landets sociale foreninger og tilbud en lang række initiativer, der ikke havde været gennem den samme proces som normalt. Det betød, at man kunne igangsætte hurtigere end normalt, men også at mange initiativer ikke var tænkt igennem forfra og bagfra. I stedet kastede de sociale organisationer sig ud i eksperimenter og måtte rette til alt efter, hvordan målgruppen tog imod det. Med andre ord så vi værdien i at være tæt på sin målgruppe og løbende kunne tilrette konkrete aktiviteter og indsatser.

*“Det hele skulle gå meget hurtigt, og vi oplevede da også, at vi testede ting af, som vi så fandt ud af ikke virkede. Men det fandt vi kun ud af, fordi vi insisterede på, at der skulle være et feedback-loop. Ét er, at vi kan sidde og få rigtig gode ideer: Men hvordan virker og opleves det faktisk af målgruppen? Det er desværre min opfattelse, at det er et generelt problem at involvere borgerne, når man udvikler nye løsninger på socialområdet.”*

HELLE ØBO, DIREKTØR I ASKOVFONDEN

## ***Målgruppeinvolvering kræver kompetencer***

Coronakrisen tydeliggjorde behovet for at understøtte de sociale organisationer i, hvordan man involverer målgruppen. For alle er enige om, at målgruppeinvolvering er godt, og mange sociale organisationer øgede da også deres målgruppeinvolvering under coronakrisen. Men der findes ikke nogen opskrift på, hvordan man laver god målgruppeinvolvering, eller hvad der tæller som målgruppeinvolvering. Netop fordi krisen kickstartede et skærpet målgruffokus, er det ekstra relevant at stoppe op og spørge, om aktørerne på socialområdet bredt set er rustet til at lave meningsfuld målgruppeinvolvering? Og ikke mindst til at gøre det effektivt og smart.

*“Viljen er der. Vi skal være gode til målgruppeinvolvering, og det vil organisationerne også gerne. Men vi mangler at finde ud af, hvordan man gør det godt. Det er ikke alle, som kan gøre det.”*

VIBE KLARUP, FORMAND FOR RÅDET FOR SOCIALT UDSATTE

---

## Skarpere fokus på det gode værtskab

*De fysiske rammer spiller en langt større rolle for følelsen af at blive taget godt imod, end medarbejderne i ungetilbuddet KBH+ AskovFonden havde gjort sig klart. COVID-19-krisen er blevet en anledning til at gentænke hele værtskabet, så både tilbud og rammer er mere inviterende. Og det står klart, at ikke alt kan gøres online.*

“Vi savner jer”.

Det var ordene på en plakat, som medarbejderne i KBH+ AskovFonden hængte op, da de omsider måtte komme ind i ungetilbuddets bygninger på Nørrebro. Første fase af den fysiske nedlukning var overstået. De unge, som KBH+ AskovFonden henvender sig til, kunne stadig ikke være i huset, men nu havde medarbejderne en mulighed for at sende deres tilbud online fra de vante og trygge rammer. Og de var i løbet af nedlukningen blevet opmærksomme på, hvor vigtigt det fysiske hus egentlig var, siger Stine Hamburger, der er direktør i KBH+ AskovFonden, i daglig tale bare KBH+.

“Fra begyndelsen rykkede vi de fleste af vores aktiviteter online i det omfang, det overhovedet gav mening. Yogalæreren sendte hjemme fra sig selv. Det samme gjorde vores huskok, Eline, der arrangerede virtuel fællesspisning. Vi ønskede at være så tæt på normalen som muligt og at holde fast i de unge. Men vi kunne godt mærke, at det ikke var det samme som at kunne møde de unge i huset.”

KBH+ er et kulturtilbud til unge, men deres situation er langt fra ens. Nogle er bare unge på jagt efter samvær med andre, nogle er truet af kriminalitet, nogle er psykisk sårbare, nogle er svære at passe ind i det klassiske uddannelsessystem. De unge har forskellige ønsker og behov, og ikke alle de sædvanlige aktiviteter var lige lette at overføre til en digital platform. Et tilbud som podcast og perleplader – hvor man lytter til podcast og laver perleplader sammen – var lettere end den fysiske træning, som de kriminalitetsudsatte unge mænd var vant til.

“Vi prøvede at vise, at vi stadig var der for dem. Så lavede vi f.eks. pakker med udstyr eller materialer og en lille hilsen, som de kunne hente ved huset. Men det var også klart, at ikke alting virkede online. Det blev

afgørende, at vi ringede til de unge og prøvede at involvere dem, så det stadig føltes som et fællesskab.”

KBH+ fandt hurtigt ud af, at det var mindst lige så vigtigt at tilpasse tilbuddene til de unge grundigt og at være lige så skarpe på deres ønsker og muligheder online, som når de var fysisk til stede. Der var masser af ideer til, hvad man kunne gøre online, men også en erkendelse af, at kvaliteten var vigtigere end mængden. De unge skulle føle, at tilbuddene var vedkommende for dem og ikke udtryk for nogle tilfældige ideer.

“Vi talte meget om, hvordan vi bedre kunne involvere dem. F.eks. til fællesspisningen. Her fandt vi ud af, at det virkede meget mere inviterende, når de unge kunne bestemme, hvad vi skulle lave at spise i stedet for, at vi havde vedtaget et eller andet. Det er en masse bittesmå processer, og det var en meget håndholdt indsats, men vi lærte meget af den,” forklarer Stine Hamburger.

Da medarbejderne omsider kunne rykke ind i huset igen, så de på det med nye øjne. De blev bevidste om, at huset var et ekstra lag på kommunikationen, at man kunne tale til de unge gennem det. Det blev blandt andet til plakaten om, at de unge var savnet. Men der var mange flere spørgsmål, der rejste sig. Virkede huset indbydende, når man så det? Bød det velkommen?

“Vi blev klar over, at huset så at sige er vores ekstra medarbejder. Det skaber en tryghed og har en autenticitet, og de unge var glade for at se os i de kendte rum, også selv om de stadig kun kunne følge os online. Vi begyndte at blive skarpere på, hvor vigtigt det er med et godt værtskab.”

For Stine Hamburger er det vigtigt, at lektionerne fra nedlukningens faser og tiden derefter ikke går tabt. Hun opfordrer også til, at man netop i krisetider benytter lejligheden til at tænke nyt og eksperimentere.

“Vi skulle have været på Folkemødet på Bornholm

og fortælle om vores arbejde med udviklende relationer, men det blev aflyst. I stedet lavede vi en digital vidensalon, hvor langt flere deltog, end der ville have

været på det fysiske folkemøde. Med en nødløsning nåede vi ud til flere. Selv om samfundet lukker ned, må man ikke holde op med at lære og dele sin viden.”

### Stine Hamburgers råd til arbejdet med digitale indsatser

- Sæt dig i brugernes sted. Hvad er deres savn? Det er vigtigt her at være oprigtigt nysgerrig og lyttende.
- Slap af med teknikken. Det er ikke nødvendigvis det fancy og toptunede, som efterspørges. Det er vigtigere, at det er personligt, vedkommende og autentisk.
- Værtskabet er vigtigt, både online og fysisk. Hvordan tager du imod? Hvad ser brugerne som det første?
- Kombiner det digitale med det fysiske. Pakker med materialer. Hilsner. Bogen til læseklubben.
- Del også det, der er frustrerende. Det viser støtte og giver medindflydelse.

### Brugerperspektiv

#### ***“Det holdt mig oppe at møde andre om noget meningsfuldt”***

For Laura Engelsted Lassen blev KBH+ en måde at finde mening og energi i en situation, der ellers var skræmmende og drænende. Hun var en del af det tilbud hos KBH+, der hedder Projektakademiet, som er en projektlederuddannelse og et personligt udviklingsforløb. Hun frygtede, at uddannelsen ville lukke helt, men i stedet fandt deltagerne nye måder at gøre tingene på.

“Det holdt mig oppe. Det blev et holdepunkt, at jeg havde de her 15 mennesker, som jeg gjorde noget sammen med. Og det var noget meningsfuldt og udfordrende, ikke bare snak. For vi gjorde noget for andre – vores projekt var at modvirke ensomhed hos unge. Vi skabte en Mystery Box med kuverter med forskellige opgaver og oplevelser i, hvor deltagerne skulle åbne en ny hver dag. Den gav vi til 50 unge, og tilbagemeldingen var meget positiv. Og de var rørte over, at vi havde gjort så meget ud af selve boksen. Det, at nogen havde gjort sig umage for deres skyld. De følte sig værdsat og som en del af et fællesskab. Det er virkelig vigtigt, når alt andet er kaotisk.”

Arbejdet med projektet har ført Laura Engelsted Lassen videre som underviser på en højskole. Og så er hun projektleder i projektet ‘PRAL’, som også er hendes eget. COVID-19-krisen understregede for hende, at unge har grund til at prale.

“Vi besidder så meget viden, vi kan give til andre, og som vi kan mødes om.”

### ***Casen er interessant, fordi:***

*Unge er faktisk nogle af de hårdest ramte under COVID-19 og det at give dem vished om, at verden stadig eksisterer, er fantastisk vigtigt. At dyrke kontakten på trods af afstand og vise, at huset stadig stod, kan synes mindre betydningsfuldt, men det har for brugerne af KBH+ været et afgørende punkt. Det er en vigtig læring, men jeg tror også, det forudsætter, at man før krisen allerede har etableret relationen til brugerne. Indsatsen bygger derfor videre på Askoufondens arbejde med relationel velfærd – fordi alle vinder, når ingen taber.*

KNUD AARUP, FORMAND, RØDE KORS AARHUS





KBH+  
ASKOVFONDEN

2020.

PARADISE

## Nærvær som livredder



### INTERVIEW: HELLE ØBO, DIREKTØR I ASKOVFONDEN

Mange ledere måtte kaste de gængse ledeshåndbøger over bord, da det meste af Danmark lukkede ned. For **Helle Øbo** blev det vigtigste ledelsesprincip tilgængelighed for at afbøde skadevirkningerne for Danmarks mest udsatte. Det fik samtidig stor betydning for innovationskraften i Askovfonden.

#### **Hvorfor blev tilgængelighed det vigtigste ledelsesgreb for dig under coronakrisen?**

“Fordi tilgængelighed for mig er det modsatte af nedlukning. Og vi vidste, at nedlukningen ville gå allerhårdst ud over de borgere, som i forvejen har det svært. Dem, som lever i voldsramte familier, de ensomme og de unge uden for arbejdsmarkedet.”

“I Askovfonden har vi ca. 2.000 borgere, som vi er ansvarlige for. For mange af dem betyder det bogstaveligt talt livet at være i kontakt med nogen og at være en del af de fællesskaber og indsatser, som vi tilbyder. For dem nyttede det ikke noget, at vi selv skulle definere, hvornår vi kunne være tilgængelige. Vi blev nødt til at fokusere på deres behov. Og deres behov var kontakt og nærvær.”

#### **Hvordan kommunikerede du det ledelsesprincip til dine medarbejdere?**

“Vi har fem kerneindsatser i Askovfonden, og hver kerneindsats er styret af en leder. Den 11. marts, da statsministeren lukkede landet ned, sendte jeg en mail til de fem ledere med emnelinjen “Tilgængelighed”, hvor jeg gjorde det tydeligt, at det vigtigste princip under nedlukningen i alt, hvad vi foretog os, skulle være tilgængelighed. Den efterfølgende morgen indkaldte jeg til ledermøde kl. 9, hvor jeg gav lederne 24 timer til at udtænke en plan for mest mulig tilstedeværelse i den kerneindsats, de hver især har ansvaret for.”

#### **Hvad vendte lederne tilbage med?**

“De kom tilbage med et væld af forslag til både nye indsatser og omstillinger af eksisterende. Og rigtig mange af dem blev også effektueret. Vi etablerede blandt andet en døgnbemandet hotline, som havde åbent 24 timer i døgnet, 7 dage om ugen. Vi vidste, at mange af de mest udsatte ville blive isoleret under nedlukningen og få brug for nogen at tale med. Jeg tog selv vagter på hotlinen hen over påsken og havde blandt andet samtaler med nogle af vores unge midt om natten.”

#### **Hvilken betydning fik tilgængelighedsprincippet for jeres organisation?**

“Det betød kort fortalt, at vi blev nødt til at gøre noget andet, end vi plejer. Vores ‘plejer’ er at holde fysisk åbent, og når det ikke længere er muligt, og jeg beslutter, at tilgængelighed skal være vores øverste princip, så tvinger vi os selv til at tænke nyt.”

“Det akutte behov for tilstedeværelse for vores målgruppe gjorde, at vi kastede os ud i eksperimenter, som jeg for et halvt år siden ville have sagt var umulige. Vi tvang os selv til at afprøve nye aktiviteter og indsatser – og det skærpede faktisk feedbacken fra vores målgruppe. For det var ikke alle aktiviteter, som var lige succesfulde. Vi afprøvede f.eks. et koncept med at køre mad ud til nogle af vores brugere. Men det fungerede slet ikke. Det var kontakten, de havde brug for. Derfor lavede vi i stedet fysiske madstationer, hvor de unge kunne møde op, få et måltid mad og en snak med en af vores medarbejdere. Den konstante tilpasning af vores aktiviteter blev afgørende.”

#### **Hvordan reagerede dine medarbejdere på tilgængelighedsprincippet?**

“Overordnet rigtig positivt. Det viser i hvert fald den medarbejderevaluering, vi lige er blevet færdige med. Men det trak selvfølgelig også store vekslers på vores ansatte. Både målt på timer, og når det handler om at kunne skille arbej-



de og fritid. Som en af vores medarbejdere sagde til mig: 'Det kan være svært at køre et terapiforløb med borgerne fra sin egen stue.' Så det er helt sikkert ikke alle, som synes, det har været lige nemt."

### ***Hvordan tager du jeres erfaringer med videre?***

"Jeg synes faktisk, at princippet om tilgængelighed allerede har sat sig rigtig godt fast i vores organisation. Medarbejderne oplevede, at de var mere tilgængelige for deres målgruppe under coronakrisen, og det er jo en lærerig erkendelse at få. Vi har fået åbnet vores øjne for, at vi kan gribe vores indsatser an på andre måder. Eksempelvis har vi en aktivitet, hvor vi tilbyder terapiforløb til voldsramte familier. Før coronakrisen ville vi sige, at alle sessioner i et terapiforløb skulle gennemføres som fysiske møder. Nu har vi fundet ud af, at vi kan have forløb, hvor de første tre sessioner er fysiske møder, mens resten kører som videomoduler. Faktisk er der borgere, som synes det er en befrielse, at man ikke sidder i samme rum under terapi. Det er en vigtig indsigt, vi tager med videre."

## ***Ledelse fra bagtroppen***



---

### **INTERVIEW: MORTEN SKOV MOGENSEN, GENERALSEKRETÆR FOR KFUM'S SOCIALE ARBEJDE**

Kan man lede fra bagtroppen, når krisen rammer og kalder på handling? Ja, hvis man spørger **Morten Skov Mogensen**, der er generalsekretær i KFUM's Sociale Arbejde og har det øverste ansvar for 160 sociale tilbud og institutioner, 850 medarbejdere og 2500 frivillige i hele Danmark.

### ***Hvilke ledelsesprincipper blev de vigtigste for dig under coronakrisen?***

"Mange ledere kan godt lide at lede fra forreste linje – særligt i en krisesituation, der kalder på handlekraft og tydelighed. Derfor kan det måske også virke atypisk, men de vigtigste principper for mig blev tillid og decentral beslutningskraft. At lede fra bagtroppen så at sige."

### ***Hvorfor lige de principper?***

"Vi konstaterede hurtigt i vores ledelsesgruppe, at coronakrisen stillede os i en ny situation med en høj grad af kompleksitet og uforudsigelighed. Det var simpelthen umuligt at lave en krisehåndteringsplan. Så vi blev nødt til at stole på, at vores ledere ude i lokalområderne – på institutionerne, værestederne, caféerne – kunne håndtere opgaven. Min fornemste opgave blev derfor at kommunikere og informere, først og fremmest om retnings-

---

linjer og anbefalinger fra diverse myndigheder, men selvfølgelig også om organisationens overordnede håndtering.

Derfor valgte jeg og ledergruppen at skruer markant op for informationsniveauet. Både i interne lederfora og gennem en strøm af mails og særligt nyhedsbreve, som vi sendte ud hver anden dag til hele organisationen.”

### ***Betød det, at hele beslutningsmandatet blev lagt ud til de enkelte institutioner og tilbud?***

“Både ja og nej. Vi traf en principbeslutning i ledelsen om, at det ikke var noget alternativ *ikke* at gøre noget. Det ville jo være det nemmeste bare at lukke alt ned, men vi er ansvarlige over for de mange udsatte borgere, der kom i klemme. Derfor blev den overordnede sigtelinje, at alle skulle gøre deres bedste i de forskellige grene af organisationen. Men derfra var det op til de lokale ledere at omsætte principbeslutningen til praksis.

I efterevalueringens klare lys har vi fået bekræftet, at vi har en stærk kultur og et stærkt ejerskab i vores organisation – fra øverste ledelse til alle de frivillige i yderste led. Coronaen satte alle procesplaner og strategier ud af spil, men det førte ikke til handlingslammelse. Tværtimod. Der var så mange, som tog ejerskab.”

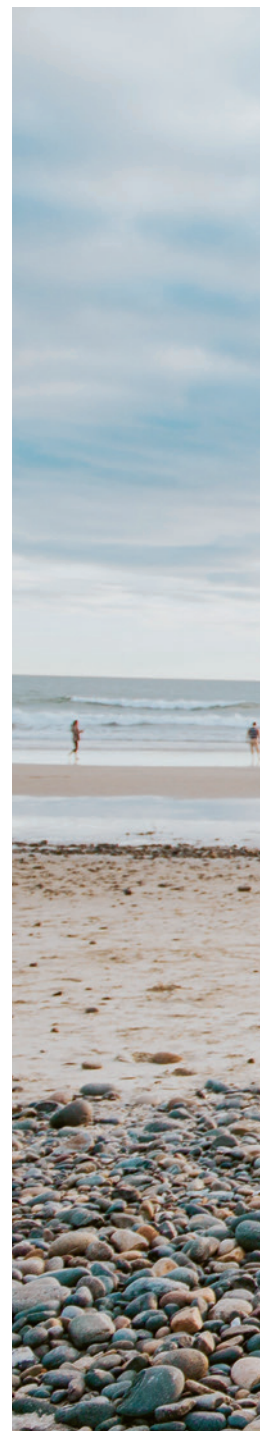
### ***Hvad gjorde dit princip om decentral beslutningskraft ved innovationskraften?***

“Det betød, at de lokale institutions- og tilbudsledere, som jo kender dilemmaerne og udfordringerne bedst, fik rum til at omsætte deres viden til nye løsninger. Det krævede, at jeg som øverste leder gav plads til, at der ville blive begået fejl. Og det forsøgte jeg efter bedste evne.

Man skal forstå, at en bostøtteleder i Slagelse står med nogle udfordringer og mulige løsninger, som er meget forskellige fra en leder af en café i Varde. Derfor gav det ikke mening, hvis vi fra øverste ledelse skulle lave en samlet matrix for alle nye løsninger. Det kunne ikke detailreguleres. Til gengæld kunne jeg sprede de gode eksempler på nyskabelser rundt i organisationen, som inspiration til andre. Og det gjorde jeg rigtig meget ud af.”

### ***Hvad var det sværeste for dig som øverste leder af en stor organisation?***

“Jeg vil nok pege på to ting. For det første: at slippe kontrollen. Det blev vi nødt til, fordi vi ikke kunne detailstyre de lokale løsninger. Men det er ikke ensbetydende med, at det er let. For det andet: usikkerheden. Dels usikkerheden om, hvordan de borgere, vi kæmper for hver dag, ville klare sig igennem krisen. Men selvfølgelig også usikkerheden for vores organisation, bl.a. økonomisk. Ingen kunne jo på det tidspunkt vide, hvad konsekvenserne ville blive, og vores worst case-scenarier for økonomien var jo helt horrible. Det gik heldigvis ikke så galt. Men det krævede en stor portion tålmodighed og ro i maven.



## Kommune og civilsamfund i kædedans

*Aarhus Kommune og det lokale civilsamfund arbejdede tæt sammen for at forhindre de værste følger for de ensomme århusianere under nedlukningen. Det førte til nye måder at samarbejde på, hvor kommunen i højere grad er blevet facilitator for både borgere og civile organisationer. Det kan revolutionere måden, vi organiserer velfærdssamfundet på, siger Knud Aarup, formand for Røde Kors i Aarhus.*

Når Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune udvikler indsatser til ældre og ensomme, sidder flere af civilsamfundets chefer med ved bordet. Vel at mærke inden der skal skabes grundlag for politiske beslutninger. Resultatet er et langt mere ligeværdigt og smidigt samarbejde, der kan rykke hurtigt på udfordringer som dem, vi har mødt under coronakrisen. Det betyder, at Aarhus Kommune nu kan sikre en mere samlet og sammenhængende indsats.

Det blev i særdeleshed tydeligt, da det stod klart, at tusindvis af svært ensomme århusianere risikerede at blive endnu mere isolerede, da hverdagsaktiviteter og tryghedsskabende besøg forsvandt under nedlukningen.

En kædedans, kalder Maj Morgenstjerne, kontorchef i Strategi og Udvikling i Aarhus Kommunes magistrat for Sundhed og Omsorg, det. Alle var nødt til at danse med og huske deres trin – ellers gik dansen i stå. Og kommunen måtte indtage en ny rolle.

“Det stod hurtigt klart, at her var en markant ny situation, som kunne blive meget alvorlig. Men som Frivillighovedstad i 2018 havde Aarhus Kommune allerede et godt og tillidsfuldt samarbejde baseret på dialog og ligeværdighed med de civile organisationer og kunne række ud til dem,” siger hun.

### En fælles ensomhedsplan

Røde Kors, Ældre Sagen, Folkekirken i Aarhus og en række andre organisationer og foreninger lagde med kommunen som initiativtager i fællesskab en ensomhedsplan, der skulle modvirke de ældres isolation og ensomhed.

Hver især havde organisationerne mange tilbud, men det viste sig hurtigt, at flere af dem også havde behov for hjælp til at omlægge dem til den nye virkelighed.

“Vi kunne se, at mange tøvede, når de skulle omlægge aktiviteter som f.eks. bestyrelsesmøder online. Her kunne vi som kommune se et behov, vi kunne hjælpe med at opfylde ved at oprette et kursus. På samme måde manglede Ældre Sagen et coronasikkert sted at mødes, når de ældre skulle skrive sig op til årets aktiviteter. Her kunne vi hjælpe med et telt og værnemidler, så det kunne lade sig gøre i trygge rammer.”

Ifølge Maj Morgenstjerne var en stor del af indsatsen at turde etablere nogle løsninger og hele tiden holde øje med, om behovet ændrede sig, og så hjælpe hinanden med at opfylde det. Ofte på helt nye måder og mere fleksibelt end til daglig.

“Det var afgørende, at vi tog udgangspunkt i både foreningernes og borgernes behov. Rigtig mange mennesker tilbød deres hjælp, men vi fandt ud af, at man ikke bare kunne kaste sig hovedkulds ud i det. Behovet for hjælp til indkøb var f.eks. ikke så stort. Til gengæld var der et enormt behov for at kunne have kontakt med andre mennesker. Vi ringede til flere end 3.000 borgere, for man kan ikke bare regne med, at de er på sociale medier eller tjekker deres e-boks.”

### Kommunen som facilitator

Undervejs i samarbejdet opstod der en deleøkonomisk tænkning, siger Maj Morgenstjerne. Kommunen og foreningerne fandt ud af, at de kunne hjælpe hinanden. Selv om kommunen havde en pulje til bekæmpelse af ensomhed, kunne der være områder, hvor kommunen ikke kunne træde økonomisk til.

“Men så kunne foreningerne tilbyde deres ressourcer, f.eks. med frivillig IT-support, ligesom de kunne hjælpe hinanden med at udveksle erfaringer og med det lavpraktiske som transport eller lokaler til aktivi-



---

teter, da vi nåede fase to, og man begyndte at kunne mødes fysisk igen.”

Kædedansen fungerede. Den gik ikke i stå – hvis en danser blev lidt træt, kunne en ny træde ind i mellem-tiden. Og kommunen opdagede, at den ikke kunne det hele selv. På en række områder var de frivillige organisationer og foreninger i bedre kontakt med borgerne, og hvad de havde brug for.

“Vi er blevet opmærksomme på, at kommunen er nødt til at indtage en anden rolle. Vi har haft en forældet opfattelse af, at vi havde styr på det, og så kunne vi fortælle de frivillige organisationer, hvilken rolle de kunne udfylde. Det går ikke. Vi skal være mindre styrende. Vi skal gøre os gode indadtil og facilitere samarbejdet udadtil.”

### **En mulig samarbejdsrevolution**

En af de organisationer, som har arbejdet tæt sammen med kommunen under coronakrisen, er Røde Kors. Her tøver Knud Aarup, der er formand for lokalafdelingen i Aarhus, ikke med at kalde den nye samarbejdsmodel for en mulig revolution af hele den måde, vi organiserer det danske velfærdssamfund på.

“Vi kan udnytte hinandens ressourcer langt bedre og med et mere fuldstændigt blik for borgernes behov, når vi arbejder tæt sammen. Traditionelt har kommunerne gerne villet definere, hvad der skulle løses af opgaver. Nu er kommunen i højere grad en del af et ligeværdigt samarbejde, hvor den også kan facilitere de løsninger og opgaver, organisationerne peger på”.

Knud Aarup er tidligere direktør i Socialstyrelsen, og han siger, at det ‘evalueringshelvede’, som blandt andet Socialstyrelsen har været med til at skabe, er kontraproduktivt.

“Vi kan opstille så mange krav og regler, at vi ikke kan foretage os noget og prøve noget nyt. Gennem tilid og samarbejde når vi meget længere. Jeg har hadet samskabelse af et godt hjerte, fordi det så ofte har været en skinproces. Men her er vi med før den endelige politiske proces. Jeg er simpelthen så positiv.”

Maj Morgenstjerne forklarer, at der stadig er uløste spørgsmål:

“Vores udgangspunkt har været, at vi ikke ved, hvad ensomhed i en coronatid er. Derfor er vi optaget af at samle viden, inddrage og spørge borgere og foreninger og ikke bare sætte initiativer i værk, som vi finder på uden at vide, om der er et behov. Den viden, vi har indsamlet, peger på, at den individuelle kontakt er blevet endnu vigtigere. Før var mange udsatte borgere uvidende om deres muligheder og måske endda deres behov. Nu er de oven i hatten også bange for at gå uden for døren,” siger hun og tilføjer, at der stadig er mange dilemmaer, f.eks. hvordan kommunen bedst faciliterer de frivillige.

“Det er noget af det, vi bliver nødt til at arbejde videre med. Når vi overdrager en opgave, må vi også stå klar med støtte, så vi kan fortsætte dansen og sammen holde takten til gavn for mennesker, der er i fare for at blive ramt af ensomhed.”



### ***Casen er interessant, fordi:***

*Den har nogle spændende perspektiver, fordi den viser, at det er muligt at samarbejde om at definere ikke alene løsningen, men også problemet, der skal løses. Hvis vi skal komme svære samfundsproblemer til livs, kræver det, at vi tør træde nogle skridt tilbage og i fællesskab undersøge og belyse problemerne fra forskellige perspektiver, inden vi i fællesskab arbejder på løsningen. Casen viser, at samarbejde på tværs er både relevant i beskrivelsen og i løsningen af en opgave.*

ANDERS FOLMER BUHELT, CHEF, AKADEMIET FOR SOCIAL INNOVATION



TEMA 3:

***Ændrede  
rammevilkår***

# Ændrede rammevilkår

*Rammevilkårene for de sociale foreninger og tilbud var i opbrud under coronakrisen. Nye sundhedsfaglige retningslinjer, besøgsforbud, forsamlingsforbud og suspendering af paragraffer i service- og beskæftigelsesloven blev tolket meget forskelligt af de sociale organisationer. Særligt de sociale tilbud og de store organisationer opfattede ændringerne positivt.*

Ændrede rammebetingelser såsom ny teknologi, økonomisk pres eller – i endnu mere udpræget grad – ændret lovgivning og myndighedskrav er med til at drive innovation. Innovationsforskningen har vist, at 28 pct. af innovationerne i den offentlige sektor er blevet sat i gang på grund af ændringer i lovgivning eller nye politiske krav<sup>3</sup>.

Under coronakrisen blev rammebetingelserne for de sociale foreninger og tilbud ændret markant og pludseligt. Sociale organisationer skulle tilrettelægge arbejdet på helt nye måder under hensyntagen til nye sundhedsfaglige krav og regler. Dokumentationskrav og procesregler i bl.a. service- og beskæftigelsesloven blev suspenderet. Og oven i det ændrede finansieringsstrømmene sig drastisk med fondenes og Socialministeriets oprettelse af nødpuljer og hjælpepakker.

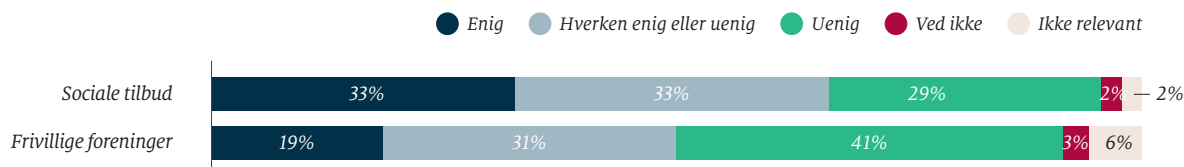
Spørgsmålet er, hvilken betydning de ændrede rammebetingelser havde for organisationernes arbejde og muligheder for at innovere? Undersøgelsens resultater viser, at organisationerne har oplevet regel- og lovændringer forskelligt.

Blandt de frivillige foreninger svarer 1 ud af 5 (19 pct.), at ændret lovgivning eller retningslinjer under COVID-19 gjorde det nemmere at fokusere på målgruppens behov, mens 2 ud af 5 (41 pct.) erklærer sig uenige i udsagnet. For de sociale tilbud har oplevelsen med regelændringer under COVID-19 været lidt mere positiv. Her erklærer hver tredje (33 pct.) sig enig i udsagnet, mens 29 pct. erklærer sig uenige. Se figur 11.

Den relativt positive opfattelse blandt de sociale tilbud kan skyldes, at kommunerne fik mere spillerum

## Splittelse om indflydelsen af ændrede regler og love

*“Hvor enig er du i følgende udsagn: Ændring af lovgivning eller retningslinjer har givet os bedre muligheder for at fokusere på målgruppens behov?”*



**Figur 11** – 1/3 af de sociale tilbud har oplevet, at ændret lovgivning eller retningslinjer har gjort det lettere at fokusere på målgruppens behov. Blandt de frivillige foreninger er det knap 1/5.

NOTE: N=582. Der er statistisk sammenhæng mellem organisationstype og vurdering af udsagnet. Usikkerhed på andelen af enige er ± 6 procentpoint for de frivillige foreninger og ± 4 procentpoint for de sociale tilbud.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

<sup>3</sup> Innovationsbarometret, Center for Offentlig Innovation, 2016

til at prioritere deres ressourcer hen, hvor der var brug for dem, samtidig med at de sundhedsfaglige rammer og besøgsforbudsrestriktionerne var meget klare. Det forklarer Benny Andersen, forbundsformand hos Socialpædagogerne:

“Der har generelt været et stort lokalt råderum til at håndtere situationen på en måde, så det gav bedst mulig mening for borgere, pårørende og medarbejdere. Flere medarbejdere har oplevet, at det har været muligt at sætte fagligheden i spil på en anden måde. De har f.eks. oplevet, at der har været mindre skriftlig opfølgning i borgersagerne. Så når rammerne er klare, som de var under corona, og personalet er veluddannet, kan man roligt slippe fagligheden fri.”

### Organisationsstørrelse spiller en rolle

Dykker man dybere ned i tallene, viser der sig også en forskel i organisationsstørrelse på spørgsmålet om, hvorvidt ændrede regler og retningslinjer har gjort det nemmere at fokusere på målgruppens behov.

De små organisationer med mindre end 10 ansatte har i lavere grad oplevet, at ændrede love og regler har gjort det nemmere at fokusere på målgruppens behov. Blandt de små frivillige foreninger er det kun 16 pct., der erklærer sig enige i udsagnet, mens det blandt frivillige sociale foreninger med mere end 50 ansatte er hver tredje (33 pct.). Blandt de store sociale tilbud er det hele 42 pct., der mener, at ændrede love og regler gjorde

de det nemmere for dem at fokusere på målgruppens behov. *Se figur 12.*

Den forskel er ifølge Mads Røke Clausen, der er formand for Frivilligrådet, ikke overraskende:

“Større organisationer vil typisk have mere organisatorisk og ledelsesmæssig kapacitet, og dermed bedre muligheder for at agere i et omskifteligt landskab – og det kommer dem til gavn i f.eks. coronakrisen. De mindre organisationer har dårligere forudsætninger for at have et overblik og derved vanskeligere ved at reagere.”

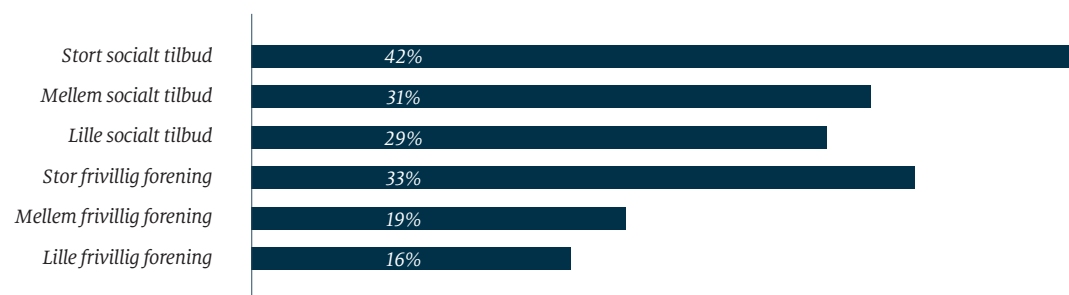
### Nye rammevilkår påvirkede sociale tilbud positivt

En ting er, om ændrede regler gjorde det nemmere eller sværere at fokusere på målgruppens behov – noget andet er, hvordan det påvirkede arbejdet med nyskabelser. Undersøgelsens resultater viser også her en splittelse blandt organisationerne.

Blandt de sociale tilbud har størstedelen opfattet lov- og regelændringer som en drivkraft for innovation. Mere end fire ud af ti (44 pct.) vurderer, at nye love eller regler under coronakrisen bidrog positivt til arbejdet med nyskabelser, mens kun ca. hver sjette (16 pct.) mener, det udgjorde en udfordring. Blandt de frivillige foreninger forholdet det sig noget anderledes. Her er der ca. lige mange, der vurderer, at nye regler og love bidrog positivt (20 pct.) og udgjorde en udfordring (15 pct.). *Se figur 13.*

## Store organisationer oplevede regelændringer mere positivt

“Hvor enig er du i følgende udsagn: Ændring af lovgivning eller retningslinjer har givet os bedre muligheder for at fokusere på målgruppens behov?”



**Figur 12** - De store foreninger og tilbud har i højere grad oplevet, at ændrede retningslinjer eller lovgivning har givet dem bedre muligheder for at fokusere deres målgruppes behov.

NOTE: N=582. Figuren viser den andel, der har svaret “enig” eller “helt enig”. Der er ikke signifikant forskel på grupperne. For de tre størrelser af sociale tilbud er usikkerheden maksimalt ± 9 procentpoint, mens det for de tre størrelser af frivillige foreninger er maksimalt ± 22 procentpoint.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Birkubensfonden

En forklaring på den noget spredte fordeling kan ifølge Vibe Klarup, formand for Rådet for Socialt Udsatte, være, at de nye coronarelaterede love og regler strittede i hver deres retning:

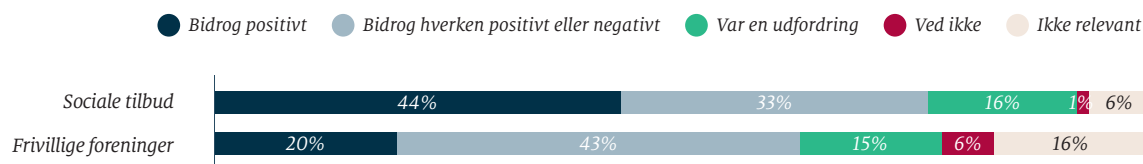
“Der var stor bekymring rundtomkring ift., om man tolkede de sundhedsmæssige retningslinjer korrekt. Der kom et helt nyt regelregime, som kan have haft en bremsende effekt. Men mange steder var der også noget faglighed, der blev sat fri. Paragraffer i både serviceloven

og beskæftigelsesloven blev suspenderet, og det har måske givet ledere og medarbejdere mulighed for at bruge deres faglighed på nye og mere innovative måder.”

Den opfattelse bakkes op af en ny stor coronaundersøgelse blandt offentlige ledere foretaget af Fagbevægelsens Hovedorganisation. Her erklærer 31 pct. af lederne sig enige i, at de har haft bedre mulighed for at lede, fordi der har været færre dokumentationskrav, procesregler og målkraav, mens 44 pct. er uenige heri<sup>4</sup>.

## Forskellig oplevelse af rammevilkårenes betydning for innovationsmulighederne

“Hvilken rolle spillede ændrede rammer for vores virke (f.eks. nye love, regler eller retningslinjer) for arbejdet med nyskabelser?”



**Figur 13** - Den største andel, der har oplevet, at ændrede rammer var positivt for nyskabelserne, skal findes blandt de sociale tilbud. Blandt både de frivillige foreninger og de sociale tilbud er der dog også ret mange, som ikke føler, at rammerne bidrog positivt til nyskabelserne.

NOTE: N=582. Der er statistisk sammenhæng mellem organisationstypen og svar på spørgsmålet. Usikkerheden på andelen “bidrog positivt”-svar er  $\pm 7$  procentpoint for de frivillige foreninger og  $\pm 5$  procentpoint for de sociale tilbud.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

## Perspektiv

*Coronapandemien skabte et midlertidigt eksperimentarium for social innovation, fordi vante arbejdsgange og proceskrav blev suspenderet. Det skal vi lære af. Vi skal være nysgerrige på både gode og dårlige erfaringer, og arbejde videre med det, som har potentiale. Beskæftigelsesområdet er et godt eksempel. Her er der nogle konkrete positive erfaringer fra coronatiden med at gøre tingene på en ny måde til gavn for de mennesker, som vi forsøger at hjælpe i arbejde, og de medarbejdere, der arbejder i systemet. De erfaringer skal samles op, systematiseres og afprøves i større skala. Alle store forandringer begynder med det første skridt, og nogle af de små nyskabelser, som undersøgelsen her dokumenterer, kan blive til systemforandringer, hvis der er engagerede, dygtige og modige mennesker, der skubber og skaber plads. Og hvis der er mennesker med indflydelse inde i systemerne, der lytter.*

ANDERS FOLMER BUHELT, CHEF, AKADEMIET FOR SOCIAL INNOVATION

<sup>4</sup> Lederpanel, Faglig Hovedorganisation, 2020



# REGLER OG RAMMEVILKÅR

## – hvad lærte vi?

### **1. Færre proces- og dokumentationskrav frisætter faglighed**

Coronakrisen blev den fremkaldervæske, der for alvor tydeliggjorde gevinsten ved regelforenkling, færre dokumentationskrav og mindre bureaukrati. Mange steder i både de frivillige foreninger og sociale tilbud er fagligheden blevet sat fri, og det styrker både innovationskraften og kvaliteten i de sociale indsatser målrettet samfundets udsatte borgere. Coronakrisen har betydet, at både bureaukrater og fagprofessionelle i langt højere grad har fundet tilbage til formålene med lovgivningen og igen er begyndt at agere efter hensigten med loven frem for efter procesreglerne.

*“Coronakrisen er en gylden mulighed for at rense ud i proceskravene og sætte fokus på formålet: Hvorfor gør vi det, vi gør? Derfor bliver det vigtigt, at man i forlængelse af krisens afvikling grundigt overvejer, om nogle af proceskravene faktisk bør afskaffes. F.eks. har psykisk syge utvivlsomt haft gavn af fravær af proceskrav på beskæftigelsesområdet og lukning af jobcentrene.”*

KNUD AARUP, FORMAND FOR RØDE KORS AARHUS

### **2. Færre donorkrav kan fremme innovation**

60 pct. af fondene foretog almenyttige bevillinger som konsekvens af coronakrisen<sup>5</sup>. Der blev oprettet nødpuljer med kortere ansøgningsprocesser og færre dokumentationskrav, og flere sociale organisationer oplevede, at fondene var mindre bureaukratiske og mere fleksible og åbne over for at afprøve nye eksperimenter.

*“De fonde, vi har langsigtede samarbejder med, sagde meget tydeligt til os: Det er okay, hvis I fejler. De gav os en høj grad af metodefrihed, og det bidrog til, at vi også turde kaste os ud på ubetrådt land.”*

MARTIN HØJLAND, STIFTER OG LEDER AF TURNING TABLES

*“Der er flere eksempler på, at der fra ministerier og fonde er uddelt ‘tillidspenge’, dvs. midler, som er givet til et bestemt formål uden store krav om dokumentation og dyre evalueringsforløb. Igen bliver krisen en fremkaldervæske, hvor det er formålet med indsatsen, som er i centrum. Måske ligger der her en fremtidig skabelon for regelforenkling: fokus på formålsparagraffen og kritisk indstilling over for resten af paragrafferne.”*

KNUD AARUP, FORMAND FOR RØDE KORS AARHUS

<sup>5</sup> Fondene under corona, Fondenes Videnscenter, 2020

## Succesfuld suspendering af beskæftigelsesindsatsen



### INTERVIEW: TORBEN TANG CHRISTENSEN, ARBEJDSMARKEDSCHEF I HVIDOVRE KOMMUNE

Nedlukningen af samfundet betød også, at landets jobcentre måtte lukke for fysiske møder, som ellers er et lovkrav i beskæftigelsesindsatsen. Samtidig blev de fastsatte mål for antal samtaler suspenderet. I stedet blev de ledige tilbudt mere fleksibel rådgivning over telefon, video og walk and talks. Hvad betød det for beskæftigelsesindsatsen? Og for de mange udsatte voksne, som står uden for arbejdsmarkedet og kæmper en kamp for at finde sig til rette i beskæftigelsessystemet? Det har vi spurgt **Torben Tang Christensen**, arbejdsmarkedschef i Hvidovre Kommune, om.

#### **Hvordan greb I beskæftigelsesindsatsen an, da jobcentrene skulle lukke?**

Vi besluttede hurtigt, at vi ville holde et højt kontaktniveau for at holde fast i borgerne. Derfor overgik vi fra fysiske møder til telefonisk kontakt og videomøder. Kontakten var hyppigere, men også mere fleksibel. Nogle telefonmøder kunne holdes kortere, mens vi andre gange vurderede, at der var behov for et videomøde – f.eks. rehabiliteringsteam møder, hvor en større gruppe af fagprofessionelle skal planlægge et forløb sammen med borgeren.

#### **Hvad betød den suspendede indsats for medarbejderne?**

Vores sagsbehandlers faglighed er blevet sat fri, og de kunne gribe opgaven an med en langt større grad af fleksibilitet. Nogle møder kunne klares langt hurtigere over telefon, f.eks. hvis det drejede sig om et møde med en borger, som ventede på en afklaring fra hospitalet, og hvor der derfor ikke var noget nyt. Når man holder fysiske møder og afsætter 30 minutter, så tager det ofte 30 minutter, selvom man kunne klare det på det halve. Med telefonmøderne har vi kunnet gøre tingene mere effektivt og bruge ressourcerne de steder, hvor der har været brug for dem.

#### **Hvad har det betydet for de mest udsatte borgere?**

Stort set alle ledige havde glæde af den telefoniske kontakt, fordi situationen var, som den var. Og som udgangspunkt vil jeg sige, at jo stærkere borgeren er, jo mere oplagt er det med telefon- og videomøder. Men omvendt har der helt sikkert været borgere på samfundets kant, f.eks. folk med social angst, der har haft glæde af, at de ikke skulle tage bussen hen til jobcentret eller sidde ansigt til ansigt med en sagsbehandler. Så for nogle udsatte borgere har det været en stor fordel. Det har skabt en anden tryk og åbnet op for nogle samtaler, som sagsbehandleren ellers ikke ville kunne åbne op for. På den måde har det bidraget positivt til nogle af de mest udsatte borgeres forløb med os.

#### **Hvordan håber du, erfaringerne bliver bragt med videre?**

Jeg håber, vi kan holde fast i fleksibiliteten og muligheden for at holde møder på den måde, der passer bedst til borgeren. Vi må stole på sagsbehandlerens faglige vurdering. Og så håber jeg, vi kan bløde det noget stive beskæftigelsessystem op. Det kan give fin mening at måle, men det handler om, hvad vi måler. Er det f.eks. vigtigt, hvor mange fysiske samtaler vi holder? Eller er det vigtigere, hvad kvaliteten af samtalerne er? Her har coronakrisen vist os, at en kombination af fysiske møder og telefonmøder eller videomøder nok er det bedste – både for borgeren og for effektiviteten.

**12 pct.<sup>6</sup>**

af de ledige synes, det er lettere at tale om det, der er svært, via telefon og video

**94 pct.<sup>7</sup>**

af jobcentercheferne vurderer, det vil være en styrke at forsætte med fleksibilitet ift. kravet om fremmøde

**92 pct.<sup>6</sup>**

af de ledige vil beholde samtaler med jobcentret over mobil og video

<sup>6</sup> Undersøgelse af de lediges oplevelse af kontakten med jobcentrene under nedlukningen, KL, 2020

<sup>7</sup> Jobcentrenes indsats under suspensionen af beskæftigelsesindsatsen grundet COVID-19, KL, 2020

## Borgerens behov i første række

*Under coronakrisen fandt Københavns Kommune løsningen på et årelangt problem: at hjælpe flere socialt udsatte med et stofmisbrug i gang med rusmiddelbehandling. Nøglen blev at vende indsatsen på hovedet og møde kvinderne på deres præmisser.*

Stofscenen på det indre Vesterbro i København er barsk. Hver dag kommer der i området omkring Istedgade, Lille Istedgade og Halmtorvet hundredvis af mennesker for at indtage, sælge eller købe stoffer – og blandt dem også en del kvinder. Mange af dem lever en kaotisk tilværelse uden fast tag over hovedet, og hele døgnet går med at skaffe penge til det næste fix.

Det er også i området omkring stofscenen på Vesterbro, at Reden København ligger. Reden er et værested for kvinder i misbrug og prostitution, hvor kvinderne kan få en pause fra det hektiske gadeliv og få gratis rådgivning og støtte. De seneste fem år er Reden blevet styret af Kira West, så hun kender efterhånden vilkårene i miljøet godt. Derfor fulgte hun også bekymret med, da epidemien tog fat, og statsministeren lukkede landet ned i foråret.

“Vi frygtede selvfølgelig en smittebombe blandt de mest udsatte kvinder, som i forvejen har et skrøbeligt helbred, og som ville blive meget syge af virus. Både fordi de jo stadig skulle lave penge og købe stoffer på trods af retningslinjer og smittefare. Og fordi epidemien også påvirkede stofmarkedet. Vi kunne høre, at udbuddet af stoffer var meget skiftende, og vi var bange for, at kvinderne med stor afhængighed af flere forskellige stoffer ville tage stoffer, de ikke kender, i ren desperation. Det blev potentielt et spørgsmål om liv eller død.”

Derfor kontaktede Reden allerede et par dage efter nedlukningen rusmiddelbehandlingen i Københavns Kommune. En løsning måtte findes – og hurtigt stod det klart, at den ikke skulle findes i den velkendte værktøjskasse.

### Kommunale kasser

Rusmiddelbehandlingen i Københavns Kommune foregår på de tre behandlingscentre, som kommunen

råder over. Her møder stofbrugerne op i centrenes faste åbningstider mellem 9 og 12.30, hvor de får udleveret deres medicin, typisk metadon eller buprenorphin, og lagt en plan for indtagelsen sammen med kommunens faglige team.

Behandlingsformen hedder *substitutionsbehandling*, fordi de illegale stoffer erstattes med lovlig, lægeordineret medicin. Og den behandlingsform er der ca. 300 borgere, der følger i centret på Vigerslev Allé, hvor Jannie Grandt Thomsen er daglig leder. Hun vurderer, at langt de fleste er tilfredse med behandlingsforløbet – men hun ved også godt, at der er en lille gruppe, de har svært ved at nå.

“De allermest udsatte har vi haft svært ved at få startet op i den almindelige rusmiddelbehandling. De lever ikke et lineært liv, og de kan ikke overskue en fast behandlingsplan i centret, hvor man skal møde op hos kommunen, få udleveret sin medicin på faste tider og indgå i et struktureret forløb. Vi har bare nogle rammer, som de ikke passer ind i.”

Den opfattelse deler Kira West fra Reden:

“De kvinder, vi kender fra Reden, kan ikke leve op til kommunens betingelser. Der er regler og rammer, de skal passe ind i – og sanktioner, hvis de falder ved siden af. Det passer ikke til deres kaotiske liv. Hvis de endelig lykkes med at finde vej til behandlingscentret, så starter de ofte på en alt for lav dosis. Så supplerer de med illegale stoffer, fordi deres stofafhængighed er så stærk – og så kommer de i karantæne og kan starte forfra.”

Med det akutte behov for at finde en løsning i de hektiske dage efter nedlukningen besluttede de ansvarlige for rusmiddelbehandlingen at vende misbrugsindsatsen på hovedet: I stedet for at borgerne skulle komme til behandlingscentret, rykkede behandlingen ud til borgerne.



### **Indsatsen vendt på hovedet**

Dagen efter Redens henvendelse til kommunen blev beslutningen sat i værk. Kommunens lægefaglige team lånte lokaler hos Reden. Jannie Grandt Thomsen skaffede en sygeplejerske, som sammen med lægen kunne tage ned i Redens lokaler og starte de første kvinder op i behandling. Og herfra gik stærkt.

“Vi startede med fem kvinder i behandling den første uge. De følgende uger fik vi fem-syv nye i behandling om ugen – ikke kun hos Reden, men også ved Mændenes Hjem. Og modsat det, vi plejer at opleve, fortsatte de allermest udsatte behandlingen. De dukkede op til de aftalte tidspunkter og kom langsomt i bedring. Det var forbløffende at opleve.”

I den følgende måned fik Jannie Grandt Thomsen og hendes faglige team sat gang i 24 behandlingsforløb, heriblandt med ni kvinder, som de enten aldrig havde set før i behandlingscentret, eller som var faldet ud af tidligere behandlingsforløb. I den hektiske opstartsfasen blev samarbejdet mellem Reden og kommunens faglige team afgørende. Reden kender kvinderne på stofscenen indgående, og kvinderne har tillid til Redens medarbejdere. Derfor blev de brobyggere til misbrugsbehandlingen. De vækkede kvinderne om morgenen, når de skulle i behandling, og motiverede dem til at fortsætte i forløbet.

At behandlingen blev flyttet væk fra de kliniske kommunale kontorer til Redens lokaler, viste sig at være afgørende. Her kunne kvinderne føle sig mere trygge, og det blev nemmere for det udgående team at bygge en relation til dem. Tilliden blev yderligere styrket af, at det var den samme læge og sygeplejerske, som mødte kvinderne. Det forklarer Jannie Grandt Thomsen:

“De fremskudte behandlere kunne skabe en relation til kvinderne, som vi ikke kan skabe i centret på Vigerslev Alle, hvor vi har 30 ansatte og 300 borgere i behandling. Derfor kan vi ikke altid sikre, at det er de samme ansatte, som borgeren møder.”

Trygheden betød bl.a., at kvinderne kunne være mere ærlige over for lægen end normalt. Noget, der ifølge Kira West blev afgørende:

“Det er så vigtigt, at kvinderne får den korrekte dosis, så de ikke går ud og supplerer med illegale stoffer. Og det oplevede vi skete i den fremskudte behandling. Kvinderne var mere trygge og kunne derfor fortælle helt præcist og ærligt om hvilke stoffer de havde taget hvornår og hvor meget. Det styrkede tilliden mellem kvinderne og kommunens faglige team.”

### **Nøglen til succes: Fokus på borgernes behov**

Af de ni nye kvinder, som kommunen fik startet op under coronakrisen, er de syv stadig i behandling

#### **Eksempler på medarbejdernes oplevelse af den udgående rusmiddelbehandling**

“Vi har en beboer, som ikke har magtet at gennemføre opstart i 9 år. Han var aldrig kommet i behandling, hvis ikke den fremskudt behandling var startet op.”

“Vi har flere beboere, der blevet mere rolige, sover mere og har fået bedre hygiejne. Samt et generelt bedre humør og en mere positiv relation til rusmiddelcenterets personale. Beboerne ser sig simpelt hen mødt på deres behov inden for rammer, de formår at honorere.”

i dag. Flere af dem har fået forøget livskvalitet og en mere stabil hverdag. Og selvom kvinderne stadig er meget sårbare, fremhæver Kira West, at en stabil rusmiddelbehandling er fundamentalt for fremskridt på andre områder:

“Når der er styr på behandlingen, kommer de næste skridt. Mange af kvinderne skal udredes somatisk og psykisk, der skal styr på deres sundhed, og de har brug for en indtægt og en mere stabil boligsituation. Det er stille og roligt startet op. Men det er meningsløst at tale om de udviklingstrin, hvis ikke de er i et stabilt behandlingsforløb.”

Indsatsen har været så stor en succes, at Københavns Kommune har valgt at afsætte ekstra penge til det fremskudte team. I første omgang til udgangen af 2020 – og efterfølgende til 2024 som et led i de kommunale budgetforhandlinger.

Ifølge Jannie Grandt Thomsen skyldes succesen blandt andet, at indsatsen er foregået på borgernes frem for kommunens betingelser:

“Vi har mødt kvinderne på en helt andet måde. Ved

at flytte indsatsen ned i et miljø, som kvinderne kender, har vi tilpasset os deres behov og lavet en mere håndholdt løsning. Det har været afgørende.”

For Kira West er det ikke overraskende, at den udgående indsats blev en succes.

“Vi har efterspurgt den her løsning nogen tid, og før epidemien havde vi allerede en dialog med forvaltningen om at igangsætte et forsøg med udgående rusmiddelbehandling. Vi var så småt ved at skitsere indsatsen, da nedlukningen ramte. Det har hjulpet, at vi i forvejen var ved at etablere et samarbejde.”

Hun håber meget på, at kommunen fremover vil bruge de gode erfaringer fra den udgående rusmiddelindsats:

“Hvis man lytter til de mennesker, det handler om, og de organisationer, som er tæt på de udsatte i hverdagen, så kan vi rent faktisk løse mange komplekse problemer – i hvert fald et stykke ad vejen. Systemløsningerne virker ikke for alle, og vi bliver nødt til bløde op for de stramme rammer og regler, der nogle gange præger det kommunale system.”

### ***Casen er interessant, fordi:***

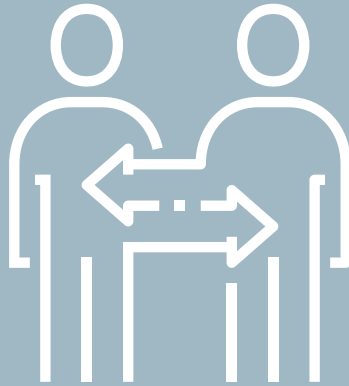
*Den er et eksempel på, at man i Reden udmærket godt vidste, hvad der skulle til for at få kvinderne i behandling, men at der skulle nogle ekstraordinære omstændigheder til, for at man kunne gøre det. Social innovation handler ikke alene om gode idéer eller løsninger, men om at få skabt de nødvendige rammer og opbakning til at få dem gennemført og adopteret af systemerne. Vi taler ofte om, at vi sætter “borgeren først” i sociale indsatser – uden nødvendigvis at have taget den fulde konsekvens af det udsagn. Casen her er et stærkt eksempel på, hvor langt vi som samfund kan nå, hvis vi reelt tager udgangspunkt i de mennesker, en given indsats er til for.*

ANDERS FOLMER BUHELT, CHEF, AKADEMIET FOR SOCIAL INNOVATION



**REDDEN**  
KFUK's Sociale Arbejde





**TEMA 4:**

# *Organisatorisk omstilling*

# Organisatorisk omstilling

*Organisationskultur og interne beslutningsprocesser ændrede sig markant under coronakrisen, hvor indgroede vaner og etablerede hierarkier blev kastet op i luften. Bestyrelserne blev dog ikke involveret mere – og det står tilbage som et af de forhold, der forblev relativt uberørte af pandemien.*

Kulturændringer og organisatoriske omstillinger tager som regel lang tid, ofte år. Træge processer, en u hensigtsmæssig fejkultur og modstand mod alt, der er nyt, kan dræbe selv de bedste ideer og initiativer. Coronakrisen har imidlertid vist, at omstilling kan ske meget hurtigt, hvis medarbejdere og ledere kan se nødvendigheden. De omstillede sig i vidt omfang til en ny situation og testede nye, risikofyldte ideer for at holde hånden under samfundets svageste.

Med ét befandt de sociale organisationer sig i en fremmed virkelighed, hvor få arbejdsprocesser kunne gennemføres som normalt. På mange måder stod organisationerne med et valg mellem omstilling eller ingenting, da det for de flestes vedkommende ikke var muligt bare at rulle videre som normalt. Undersøgel-

sens resultater viser, at de fleste organisationer valgte omstilling.

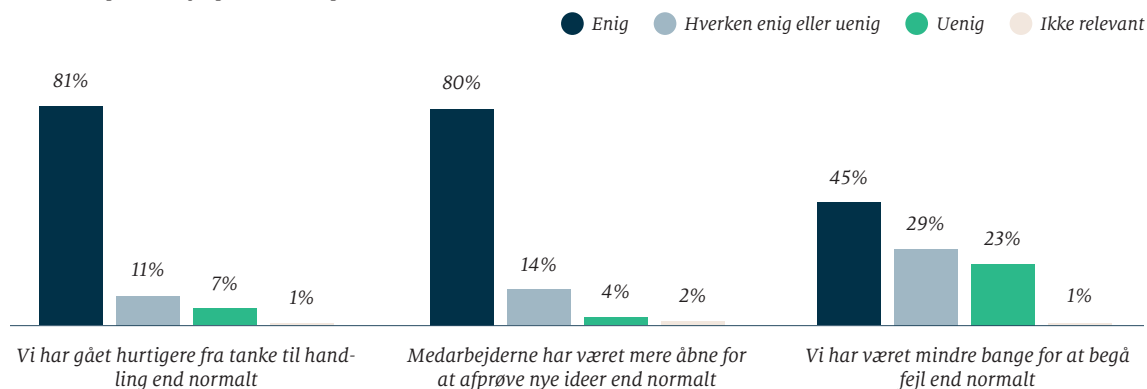
Otte ud af ti frivillige sociale foreninger og sociale tilbud (81 pct.) oplevede eksempelvis, at de gik hurtigere fra tanke til handling, og at medarbejderne var mere åbne over for at afprøve nye ideer end normalt (80 pct.). Se figur 14.

Helle Vibeke, der er kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune, genkender, at hendes organisation havde større fokus på, og vilje til, at handle:

“Der var ikke ret mange af os, der kunne køre 'business as usual'. Heldigvis var reaktionen at handle og ikke bare at sætte sig ned. Jeg har set både ledelse og medarbejdere være meget mere åbne over for at afprøve og gøre nye ting.”

## Mere fokus på handling, åbenhed over for nye ideer og mindre frygt for fejl

“Hvor enig er du i følgende udsagn ...”



**Figur 14** – Svarerne indikerer, at der har fundet relativt store organisationskulturelle forandringer sted under coronakrisen. Særligt hvad angår medarbejdernes åbenhed over for nye ideer og tiden fra tanke til handling.

NOTE: N=582. Andele omfatter hele stikprøven. Andele summer ikke til 100%, da 'ved ikke'-svar ikke er vist. Statistisk usikkerhed, max.: ± 4 procentpoint.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden



### Større tolerance over for fejl

Når man afprøver nye initiativer og kaster sig hurtigt ud i nye projekter og løsninger, vil det alt andet lige også øge risikoen for fejl. Også her flyttede de sociale organisationer sig tilsyneladende under coronakrisen: 45 pct. af organisationerne erklærer sig enige i, at de var mindre bange for at begå fejl end normalt, mens mindre end hver fjerde (23 pct.) er uenige i udsagnet. Se figur 14 (forrige side).

Tallene overrasker ikke Steffen Korsgaard, der forsker i innovation og entreprenørskab ved SDU:

“Det, der var ‘business as usual’ før corona, forsvandt pludselig, og noget andet måtte stå i stedet. Derfor har organisationerne været nødt til at igangsætte aktiviteter, der måske ikke har været fuldstændigt gennemtænkte, og som derfor har været forbundet med større risiko. Så der har været en vigtig ledelsesopgave i at sætte ord på, at man er nødt til at handle hurtigt og på et svagere grundlag end normalt, og at det derfor er helt OK at fejle.”

Samtidig ser Steffen Korsgaard flere fremadrettede perspektiver i resultaterne:

“Jeg tror, der er mange organisationer, hvor man er for bange for at begå fejl, og hvor der – stimuleret

af både eksterne og interne dynamikker – er skabt en uhensigtsmæssig nulfejlskultur. Der skal selvfølgelig ikke være “fri leg”, alle steder, men hvis man kan gøre op med nulfejlskulturen, kan det helt sikkert have en gavnlig effekt på innovationskraften.”

### Nye beslutningsgange

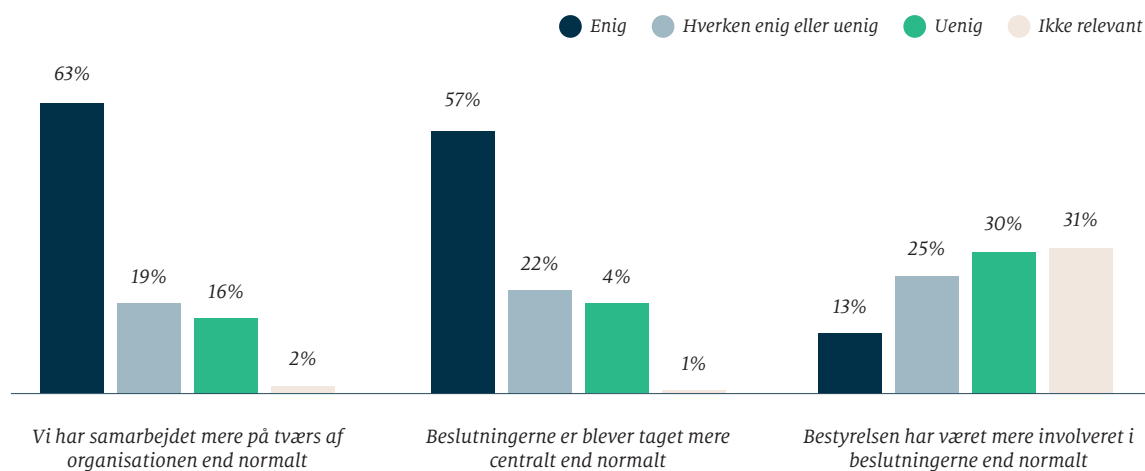
Det var ikke kun åbenhed over for nye indsatser, fejlkultur og fokus på handling, der ændrede sig under coronakrisen. Der blev også rusket op i de faste arbejdsprocesser og måder at træffe beslutninger på, og det betød tilsyneladende, at siloerne internt i organisationerne slog revner. Mere end seks ud af ti organisationer (63 pct.) oplevede, at de samarbejdede mere på tværs internt i organisationen end normalt. Se figur 15.

Næsten samme andel (57 pct.) af de sociale organisationer oplevede desuden, at beslutningerne blev taget mere centralt end normalt. Ifølge Steffen Korsgaard fra SDU skyldes det, at behovet for hastighed i beslutningerne er stort i krisetider:

“I en krisetid skal der træffes en masse beslutninger om udfordringer, der er nye og ukendte. Der er simpelthen ikke tid til at lave lange inddragende pro-

## Mere samarbejde og flere centrale beslutninger, men ikke mere bestyrelsesinvolvering

“Hvor enig er du i følgende udsagn?”



**Figur 15** - Svarerne indikerer, at processer og beslutninger har ændret sig under coronakrisen. Det er dog ‘kun’ 13% af organisationerne, hvor bestyrelsen har været mere involveret end normalt.

NOTE: N=582. Andele omfatter hele stikprøven. Andele summer ikke til 100%, da ‘ved ikke’-svar ikke er vist. Statistisk usikkerhed, max.: ± 4 procentpoint.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden



cesser på samme måde. Og det kan faktisk have en positiv effekt på innovationskraften.”

Også Laura Auken, der centerchef i Center for Frivilligt Socialt Arbejde, vurderer, at det i mange tilfælde har været nødvendigt at rykke beslutningerne tættere på som leder, end der er tradition for i mange civilsamsfundsorganisationer:

“Mange af de ledere, som formåede at håndtere den svære situation og skabe opbakning blandt medarbejdere og samarbejdspartnere til forandringer, har oplevet, at medarbejdere og bestyrelser gav dem mandat til at træffe hurtige og væsentlige beslutninger uden om de almindelige beslutningsveje. Nogle har også oplevet, at det pludselig var nemmere at få implementeret ledelsesbeslutninger – også radikale nyskabelser – fordi de som leder havde legitimitet til at være en handlekraftig kaptajn på broen.”

Om det også på lang sigt er gavnligt at centralisere beslutningskraften, når nye løsninger skal udvikles, er Steffen Korsgaard dog mindre sikker på:

“Der er generelt et stort potentiale i inddragelse og samskabelse med medarbejdere, brugere, modtagere, eksterne parter osv., når nye løsninger skal udvikles. Men den type proces kræver længere tid og trives måske ikke så godt i en krisetid.”

### Hvor blev bestyrelserne af?

Undersøgelsen viser også, at det kun er 13 pct. af de sociale organisationer, der involverede deres bestyrelse mere end normalt. For langt hovedparten har bestyrelsen været involveret i samme eller mindre grad. Se figur 15<sup>8</sup>.

For Helle Øbo, direktør i Askovfonden, er disse tal alarmerende:

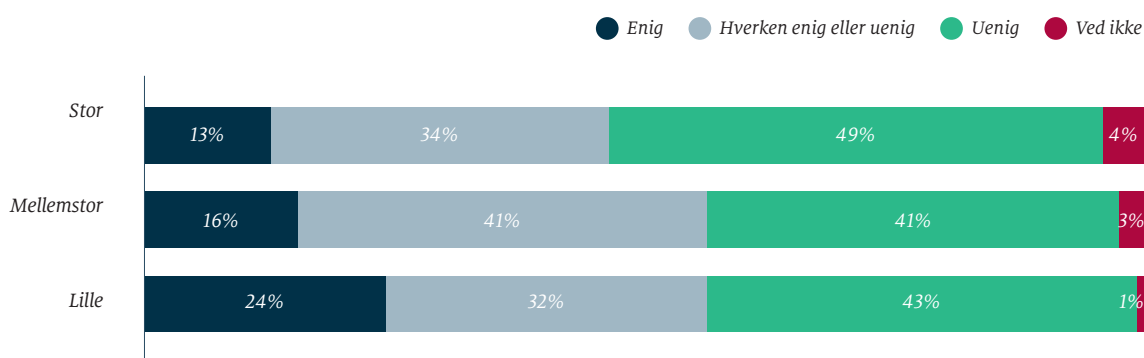
“Jeg synes, det er meget bekymrende, at bestyrelserne ikke har været mere involveret. For langt de fleste organisationer var der altså tale om en meget hård situation, hvor der måtte træffes nogle svære valg – og der mener jeg, at bestyrelsen burde spille en helt central rolle.”

Ikke alle sociale organisationer inddrog deres bestyrelse lige meget, og her ser organisationsstørrelse ud til at spille en væsentlig rolle. Resultaterne viser, at de små organisationer i højere grad end de store har involveret deres bestyrelse. Blandt de største organisationer er det kun 13 pct., der er enige i, at bestyrelsen har været mere involveret end normalt, mens det for de små organisationer med mindre end 10 ansatte drejer sig om hver fjerde (24 pct.). Se figur 16.

En mulig forklaring på den forskel er ifølge Laura Auken fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde, at be-

## De største organisationer har involveret bestyrelsen mindst

“Hvor enig er du i følgende udsagn: ‘Bestyrelsen har været mere involveret i beslutningerne end normalt?’”



**Figur 16** – Jo mindre en organisation, jo mere har bestyrelsen være involveret.

NOTE: N=402. Andele omfatter hele stikprøven ekskl. ‘ikke relevant’-svar. Uafhængighed mellem organisationsstørrelsen og vurdering af udsagnet kan ikke afvises. Usikkerheden på andelen af enige svar er ± 6 procentpoint for de små og mellemstore, og ± 8 procentpoint for de store.

KILDE: Tenketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

<sup>8</sup> Hertil skal det bemærkes, at 31 pct. af organisationerne ikke vurderer, udsagnet er relevant for dem. Hvis man fjerner de organisationer, som har svaret ‘ikke relevant’, er det dog stadig kun 19 pct., der erklærer sig enige i udsagnet.

styrelserne i mange små foreninger er tættere på kerneopgaven end i de store foreninger, og derfor har det været helt naturligt at række hånden ud og hjælpe yderligere til i en krisesituation:

“Bestyrelserne i de små foreninger er tættere på driften og kender f.eks. brugere og sekretariatets kompetencer bedre end i de større organisationer. I mange små foreninger sidder der måske to-tre ansatte, og derfor har de haft større brug for hjælp til de mange nye opgaver som f.eks. at omlægge fysiske tilbud til digitale tilbud. Og så skal man ikke underkende, at mange mindre foreninger har været rigtig bekymrede for deres økonomi, så bestyrelsesmedlemmer har f.eks. hjulpet en travl sekretariatsleder med at ansøge

om hjælpepakker, hjemsende medarbejdere og justere organisationens budget.”

Alt i alt var få ting, som de plejede internt i de sociale organisationer. Spørgsmålet er, hvilken betydning den læring får for organisationerne i fremtiden. For det er langt fra nogen selvfølge, at de positive erfaringer sætter et varigt aftryk. Helle Vibeke Carstensen fra Faaborg-Midtfyn Kommune ser dog positivt på fremtiden og tror på, at erfaringerne fra coronakrisen kan understøtte arbejdet med en ny organisationskultur i hendes organisation:

“Det vil være ved i en eller anden form. Både ledelse og medarbejdere har fået en øjenåbner, og den læring, som vi har fået, glemmer vi ikke.”

---

## Perspektiv

*Det er på en måde befriende, at vi efter mange år med en styringstænkning, som lever på en illusion om, at alt kan styres og helst top-down, samt en tro på, at ubrudte styringskæder nødvendigvis er af det gode, pludselig oplever en situation, hvor den gamle talemåde fra kvindebevægelsen om, at “handling gir’ forvandling”, er den bedste forklaring på, hvad der er sket, og måske det eneste, som tæller i virkeligheden. Det billede, som er tegnet i dette tema, viser forskelligheden fra organisation til organisation og peger i virkeligheden på det meget simple: at kriser får nogen til at tage ansvar.*

**KNUD AARUP, FORMAND, RØDE KORS AARHUS**

*Resultaterne omkring mod til at begå fejl rejser et vigtigt spørgsmål: Hvordan forstås fejl på socialområdet? Der findes jo en del fejl, hvor man burde have vidst bedre, eller hvor der er tale om uordentlighed eller sjusk. Men når man taler om innovation, så er det slet ikke den slags fejl, vi snakker om. Her er det vigtige nemlig kloge fejl, hvor man prøver sig frem og tester – og i det lys er det betryggende, at så mange organisationer på socialområdet har prøvet ting af og haft modet til at fejle.*

**CHRISTIAN BASON, DIREKTØR, DANSK DESIGN CENTER**

---



# ORGANISATORISK OMSTILLING

## – *hvad lærte vi?*

---

### ***Medarbejdere rummer et enormt innovationspotentiale***

Det er en myte, at medarbejdere ikke bryder sig om forandring. Tværtimod var medarbejderne både aktive medspillere og igangsættere af nye initiativer under landets nedlukning. 80 pct. af de sociale organisationer oplevede, at medarbejderne var mere åbne over for at afprøve nye ideer, og medarbejderne angives som den næsthøypigste igangsætter af innovationer. Coronakrisen tydeliggjorde dermed medarbejdernes store innovationskraft og forandringsparathed.

*“Der er så mange medarbejdere, der er gået ind i nye opgaver med oprejst pande og har løftet helt vildt godt for at sikre borgernes tarv. De har været centrale i udviklingen af rigtig mange indsatser og har hele tiden haft et stort fokus på, at de her borgere ikke blev glemt.”*

ALBERTE BURGAARD, BORGERCENTERCHEF I SOCIALFORVALTNINGEN  
I KØBENHAVNS KOMMUNE

### ***1. Er bestyrelserne deres opgave voksen?***

Krisetider er definerende og kritiske perioder for organisationer. Derfor er det naturligt, at bestyrelsen skal være tættere på end normalt. Mange steder på socialområdet blev der truffet store og vigtige beslutninger under landets nedlukning, men relativt få steder var bestyrelsen mere involveret end normalt. På den baggrund er det naturligt at rejse spørgsmålet om, hvor bestyrelsen var henne, da lokummet brændte? Og om deres relative fraværenten viser, at en del bestyrelser ikke er opgaven voksen, eller at der er et uudnyttet potentiale for mange organisationer i at bruge deres bestyrelse mere.

*“I en krise er det væsentligt med en aktiv bestyrelse både i forhold til strategi og økonomi. Så spørgsmålet er, om bestyrelserne har været deres ansvar bevidst? De skal jo sikre rettidig omhu og være en ressource for ledelsen, når krisen rammer. Det er lidt bekymrende.”*

CHRISTIAN BASON, DIREKTØR, DANSK DESIGN CENTER

---

## Bestyrelsen trækker i arbejdstøjet

*For Lær for Livet var coronakrisen ikke kun et spørgsmål om at komme helskindet igennem. Det var lige så meget en mulighed for at komme styrket ud på den anden side med nye indsatser og initiativer til gavn for udsatte børn og unge. Og her blev bestyrelsens indsats afgørende.*

Ryd dagsordenen: Vi skal snakke corona.

Omtrent sådan lød det, da bestyrelsesformand Henriette Christiansen og direktør Illa Westrup Stephensen talte sammen forud for bestyrelsesmødet i Lær for Livet den 9. marts. Og sådan blev det.

Men det var ikke kun dagsordenen til bestyrelsesmødet, der ændrede sig: Over de efterfølgende uger og måneder blev Lær for Livets involvering af bestyrelsen intensiveret markant med daglige samtaler mellem formanden Henriette Christiansen og direktør Illa Westrup Stephensen.

Covid-19 restriktioner og den ændrede virkelighed betød, at Lær for Livet måtte gentænke stort set alle sine aktiviteter, og for Illa Westrup Stephensen er der ingen tvivl om, at det var en fordel at have bestyrelsen helt tæt på sig i den omstilling:

“Coronakrisen fungerede som en lup, der fremhævede styrker og svagheder. Her fandt vi ud af, at det var en styrke at have sin bestyrelse tæt på, når man skal omstille sig hurtigt og smart.”

For Henriette Christiansen gjorde situationens alvor det tydeligt, at hun og resten af bestyrelsen havde et større ansvar end normalt:

“Kriser fordrer mere bestyrelsesinvolvering. Det var vores klare ambition, at vi skulle klare os godt i gennem, og samtidig ville vi *build back better*. Krisen måtte ikke være 'spildt'. Og det er svært at gøre på en holdbar og innovativ måde, hvis ikke organisationen har sin bestyrelse med.”

### Nye initiativer – med hjælp fra formanden

Konkret igangsatte Lær for Livet en række af nye initiativer for at hjælpe de anbragte børn og unge, som havde det særligt svært under coronakrisen. F.eks. udsendte Lær for Livet pakker med bøger, så børnene ikke skulle føle sig glemte i en periode, hvor almindelig skolegang og fritidsaktiviteter var sat på pause.

Lær for Livet lancerede også sommerklubber, hvor

anbragte børn og unge hver 14. dag mødtes i mindre grupper for at få både faglig sparring og en social samlingsindsprøjtning i en tid, hvor andre aktiviteter stort set var fraværende. Et initiativ, der i øvrigt blev muliggjort med hjælp fra frivillige fra Red Barnet Ungdom, som måtte aflyse deres lektiecafeer og derfor havde mulighed for at hjælpe til andetsteds.

For Illa Westrup Stephensen er netop sommerklubberne et godt eksempel på et nyt initiativ, der kun lykkedes, fordi bestyrelsen var tæt involveret. Bestyrelsen signalerede tidligt, hvor afgørende det var, at organisationen var til stede for målgruppen uanset corona, og helt lavpraktisk var det Henriette Christiansen, som satte samarbejdet med Red Barnets Ungdom op:

“Vi ville ikke være det samme sted uden vores bestyrelse. De var hurtige til at se, at vi ikke kunne nå vores målgruppe med vores indsatser pga. coronarestriktioner, men at vores målgruppe samtidig var en af dem, der blev hårdest ramt på læring og trivsel af restriktionerne. Derfor havde det stor betydning, at vi kunne tilpasse vores indsatser til den aktuelle situation, hvilket også indebar indsatser, der ramte udenfor vores normale strategiske fokus. Samtidig er bestyrelsen gode til at koble os sammen med andre og give os det relevante netværk på det relevante tidspunkt i en tid, hvor netværk jo netop var umuligt at opdyrke. Jeg oplever derfor stor værdi i den sparring og rådgivning, som bestyrelsen giver os, og vi kunne ikke have ageret så agilt uden den ledelsesmæssige opbakning.”

For Henriette Christiansen betød krisen ikke blot, at hun brugte mere tid på sit hverv som bestyrelsesformand. Den betød også, at hun var tættere på det operationelle niveau end normalt:

“Den rådgivning, som jeg gav, var væsentligt længere nede i detaljerne end normalt, da krisen affødte et behov for mange forskelligartede beslutninger på både strategisk og praksisorienteret niveau. Der var jo ingen drejebog for, hvordan man skulle håndtere

krisen, hvilket affødte et større sparringsbehov end normalt.”

Den tætte bestyrelsesinvolvering er dog ikke uvant for de ansatte i Lær for Livet:

“Jeg synes ikke, det var et nybrud. Jeg ser det snarere som en intensivering af et allerede meget tæt samarbejde, som krisen kaldte på. Men det muliggjorde nogle nye løsninger, som var nødvendige for at nå vores målgruppe under en helt ny situation, som vi aldrig havde prøvet før.”, fortæller Illa Westrup Stephensen.

### Behov for flere bestyrelseskompetencer

Det er dog ikke alle organisationer på socialområdet, der har trukket bestyrelsen tættere på under krisen. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at blot 13 pct. af de sociale foreninger og tilbud har involveret bestyrelsen mere under coronakrisen, end de plejer (se side 58).

Det overrasker både Henriette Christiansen og Illa Westrup Stephensen og udstiller en ledelsesproblematik på socialområdet. Ifølge formanden kan det skabe en potentiel ledelseskriser, hvis organisationens bestyrelse ikke bliver involveret tilstrækkeligt i krisebeslutninger, mens Illa Westrup Stephensen supplerer:

“Jeg synes, man skal tage det meget alvorligt. Det er vigtigt at kunne bruge de kompetencer, der er til stede i bestyrelsen, til at træffe nogle vigtige og hurtige beslutninger. Her kan og bør bestyrelsen bidrage til at kvalificere den vej, der vælges.”

Endnu er det for tidligt at sige, om organisationernes oplevelser med bestyrelsesinvolvering under coronakrisen bliver den løftestang, der skal flytte debatten om bestyrelsens rolle i top på den socialpolitiske dagsorden. For Henriette Christiansen er der dog ingen tvivl om, at krisen har tydeliggjort et behov for at rejse spørgsmålet om bestyrelsernes opgave og ansvar:

“En af de ting, vi må kigge på, er de kompetencer og den viden, som er i bestyrelseslokalet. En anden ting er de governancemæssige rammer for bestyrelsens arbejde og samspillet med den daglige ledelse.”

Set fra direktørens stol, så er netop kompetencerne da også et væsentligt parameter, når bestyrelsen sammensættes:

“Vores holdning er, at bestyrelsesmedlemmerne selvfølgelig skal brænde for det, men det er også helt centralt, at de kan bidrage med viden og erfaring.”

### Casen er interessant, fordi:

*Jeg kender Lær for Livet i forvejen, og en forudsætning for de skift og nye overvejelser, som krisen har fordret af organisationen og dens bestyrelse, bygger videre på erfaringer med en løbende og professionel bestyrelsesinvolvering i fredstid. Krisen giver i sig selv ikke bedre organisationer eller bestyrelser, men krisen afslører, om man har de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer – og det har Lær for Livet.*

KNUD AARUP, FORMAND, RØDE KORS AARHUS

### Hvad er Lær for Livet?

- Lær for Livet er et læringsprogram for anbragte børn og andre børn i udsatte positioner. Gennem en række konkrete aktiviteter skal programmet understøtte børnene i deres læring og livsduelighed, så de i sidste ende kan få en ungdomsuddannelse.
- Alle børn, der er en del af programmet, får en fast frivillig mentor, som skal hjælpe barnet fagligt og socialt et par timer om ugen, og der afholdes særligt tilrettelagte uddannelsesforløb kaldet Learning Camps, hvor børnene deltager tre gange det første år, de er en del af programmet, og minimum en gang de resterende fem år, programmet løber.
- De fleste børn er mellem 9 og 13 år, når de bliver en del af programmet, og er typisk i familiepleje, bor på en døgninstitution eller et opholdssted eller bor hjemme, men modtager sociale foranstaltninger.
- Omkring 500 børn er en del af læringsprogrammet. Børnene kommer fra 47 forskellige kommuner.



## ***Klogere af corona: Syv spørgsmål til styrket innovation på socialområdet***

*Hvordan styrker vi innovationen på socialområdet? Bikubenfonden og Tænketanken Mandag Morgen ser fremad og stiller på baggrund af analysen her syv spørgsmål, som vi mener, de centrale aktører i socialsektoren – kommuner, frivillige foreninger, sociale tilbud, fonde og socialøkonomiske virksomheder – bør finde nye svar på sammen, så vi kan styrke innovationen på socialområdet i fremtiden.*

### ***1. Hvordan gearer vi den samlede sociale sektor til mere modstandsdygtighed?***

Coronakrisen har lært os, at evnen til at træffe gode beslutninger under uforudsete rystelser er lige så vigtig som evnen til at lægge langsigtede planer for arbejdet med de kendte problemstillinger. Det gælder organisationerne hver især, men det gælder særligt på et systemisk plan. For det er afgørende, at samfundet har blik for de sårbare borgere, når udfordringerne bliver størst, og situationen presserende. I en socialsektor kendetegnet ved en rigdom af aktører, mandater og kompetencer rejser det spørgsmålet: Hvordan gearer vi sektoren til en styrket dialog om, hvordan sektorens mange aktører smidigt og fleksibelt kan arbejde sammen uden forsinkende barrierer, når der er brug for det? Det gælder, hvad enten det er på et lokalt, regionalt eller nationalt plan, over kortere eller længere tid. For afhængighederne er evidente, og det fælles løft påkrævet.

### ***2. Hvordan skaber vi bedre betingelser for mere samarbejde på socialområdet?***

Coronakrisen har vist, at reelt samarbejde på tværs af den offentlige og civile sektor kan lade sig gøre. Vores undersøgelse viser, at ca. hver fjerde organisation har samarbejdet mere med eksterne aktører, end de plejer. Og publikationens cases viser, at det er lettere at tale om hinandens unikke styrker i et fælles samarbejde, når udgangspunktet er et fokus på det fælles mål, og rygmærkerne tages af. Vi skal spørge os selv, hvordan vi fastholder og udvider mulighederne for, at orga-

nisationer kan få hurtigere erfaringer med at samarbejde på tværs, så vi bruger mindre tid på at tale om potentialet i bestemte partnerskaber og mere tid på at afprøve og udvikle dem.

### ***3. Hvordan spotter vi potentialet i samarbejdet med erhvervslivet?***

Godt halvdelen (49 pct.) af de sociale tilbud og foreninger fandt nye samarbejdspartnere under coronakrisen – men i kun 7 pct. af tilfældene var den nye samarbejdspartner en privat virksomhed. Det er tankevækkende. Undersøgelser viser, at offentlige innovationer, hvor private virksomheder spiller en rolle, højner kvaliteten og effektiviteten af innovationen<sup>9</sup>. Virksomheder kan stille ny viden til rådighed, fremme forretningskritisk digital innovation eller skabe adgang til nye målgrupper. Så hvordan gør vi flere sociale aktører bevidste om gevinsten ved samarbejder med erhvervslivet? Og hvordan bliver vi klogere på den private sektors unikke bidrag?

### ***4. Hvordan skaber vi en mere innovationsfremmende organisationskultur?***

Den organisatoriske omstilling var massiv under coronakrisen. 63 pct. af de sociale foreninger og tilbud samarbejdede mere på tværs internt end normalt, og knap halvdelen (45 pct.) var mindre bange for at begå fejl. Og de tre faktorer, som bidrog mest til nyskabelserne, var alle organisationsinterne faktorer<sup>10</sup>. Resultatet falder fint i tråd med tidligere undersøgelser, der viser, at arbejdspladser, som har en høj grad af risiko-

<sup>9</sup> Innovationsbarometeret, Center for Offentlig Innovation, 2016

<sup>10</sup> De tre faktorer, der bidrog mest positivt til arbejdet med nyskabelser: 1. Medarbejdernes indstilling over for at afprøve nye ideer (82 pct.), 2. Samarbejde på tværs af organisationen (81 pct.), 3. Beslutningsgangen i organisationen (81 pct.).

villighed, samarbejde og tillid, også er mere innovative<sup>11</sup>. Momentum til at skabe varige forandringer i organisationskulturen er til stede nu. På spørgsmålet om, hvilke faktorer, de sociale organisationer forventer vil ændre sig mest i fremtiden, ligger "medarbejdernes indstilling over for at afprøve nye ideer" på andenpladsen og "samarbejde på tværs af organisationen" på tredjepladsen. Se figur 17.

Vaner er imidlertid svære at ændre, så hvordan sikrer de frivillige foreninger og sociale tilbud, at de ikke ryger tilbage i vante mønstre, hvor samarbejde på tværs af afdelinger er undtagelsen frem for reglen, og hvor risikoen for at fejle trumfer modet til at eksperimentere? Og hvordan skaber vi i socialektoren de

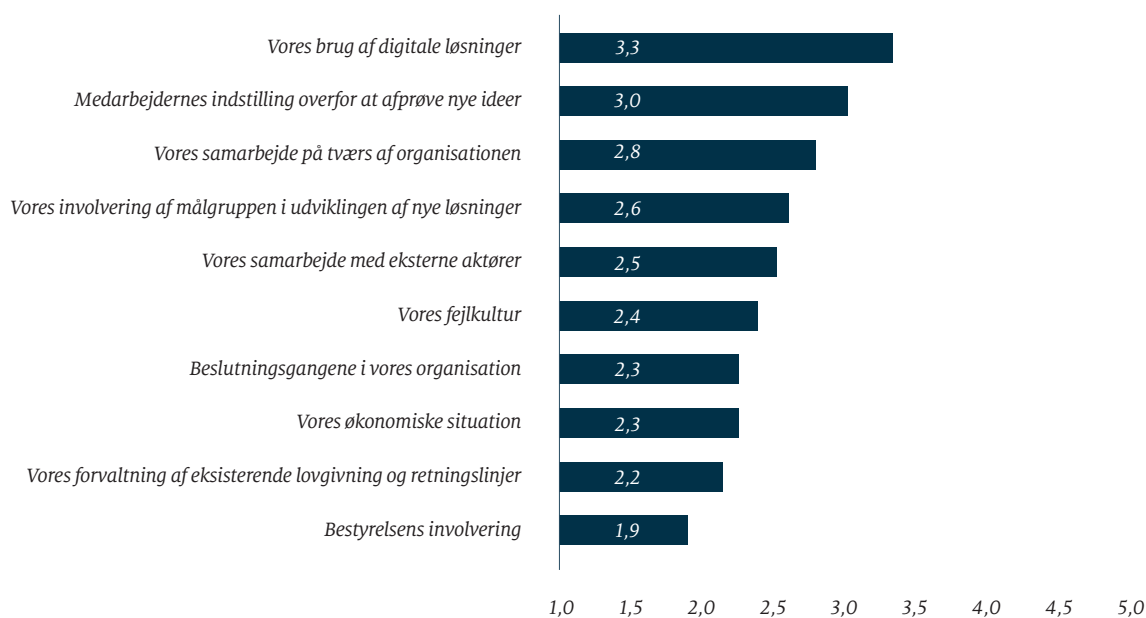
rum og platforme, hvor vi kan tale om og dele positive erfaringer med en innovationsfremmende organisationskultur?

### 5. Hvordan ser fremtidens meningsfulde møder mellem mennesker ud?

Mange organisationer tog digitale kvantespring under coronakrisen. En undersøgelse fra Frivilligrådet viser, at 82 pct. af de landsdækkende frivillige sociale foreninger flyttede deres aktiviteter over på digitale platforme under forårets nedlukning<sup>12</sup>. Og ifølge vores undersøgelse er brugen af digitale løsninger den af 10 faktorer, som de sociale organisationer forventer vil ændre sig mest i fremtiden. Se figur 17.

## Forventninger til fremtiden

"Hvor meget tror du, følgende faktorer kommer til at ændre sig i jeres organisation i tiden efter corona?"



**Figur 17** - Hvilke faktorer vil ændre sig i fremtiden? Brugen af digitale løsninger forventes at ændre sig mest, mens bestyrelsens involvering ikke forventes at ændre sig meget.

NOTE: N varierer mellem 442 og 696. Skala: 1 = ændrer sig slet ikke, 5 = ændrer sig markant. Gennemsnittet er udregnet pba. af hele stikprøven ekskl. 'ved ikke'- og 'ikke relevant'-svar. Statistisk usikkerhed, max.: ± 0,1.

KILDE: Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden

<sup>11</sup> Innovationsbarometeret, Center for Offentlig Innovation, 2016

<sup>12</sup> Rundspørge blandt landsdækkende frivillige sociale foreninger, Frivilligrådet, april 2020

Hvordan udnytter vi det mulighedsvindue, som krisen har skabt? Hvordan sikrer vi den mest optimale integration af teknologi, så digitale engagementsformer supplerer og understøtter fysiske fællesskaber – i øjenhøjde med målgruppens behov?

### **6. Hvordan styrker vi bestyrelserne i de sociale foreninger?**

Coronakrisen tydeliggjorde, at ikke alle sociale foreninger har et tæt samarbejde mellem sekretariat og bestyrelse. I en krisetid, hvor bl.a. økonomi, renommé og relevans er på spil for organisationerne, ville man normalt forvente, at organisationens allerøverste ledelse blev trukket tættere på beslutningerne. Men kun 13 pct. af organisationerne svarede, at de involverede deres bestyrelser mere i beslutningerne end normalt. Og bestyrelsens involvering er den af 10 faktorer, som organisationerne forventer vil forandre sig mindst i tiden efter corona. *Se figur 17 (forrige side).*

Vi bør være langt mere ambitiøse her på vegne af det sociale område. Vi bør have flere drøftelser af, hvordan det gode samspil mellem bestyrelse og daglig

ledelse ser ud. Herunder hvordan vi sikrer, at bestyrelserne besidder de rette kompetencer og er klædt på til at udfylde bestyrelsens kerneopgave – at udstikke den strategiske retning for organisationen, føre tilsyn med eksekveringen og bistå med sparring til direktionen.

### **7. Hvordan styrker vi spredningen og forankringen af innovative løsninger?**

Coronakrisen har skabt en enorm pulje af indsats, samarbejdsformer og metoder, som har gavnet udsatte borgere i hele landet. Resultaterne fra vores undersøgelse viser, at mere end tre ud af fire sociale foreninger og tilbud skabte innovationer under forårets nedlukning. Og knap halvdelen (47 pct.) svarer, at andre organisationer kan lære af det, de har gjort.

Spredning og forankring har været på dagsordenen i mange år, og den ambition skal fortsat være i fokus i socialektoren. Coronakrisen rejser samtidig spørgsmålet om, hvordan vi sikrer, at vi ikke kun bygger videre på hinandens succeser, men også kan bygge videre på de erfaringer, vi hver især og sammen har gjort os om det, som ikke virkede.







---

# Metodebilag

“*Innovation på socialområdet – læring i en krisetid*” står på et omfattende datagrundlag fra en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse. Nedenfor kan man læse mere om dataindsamling, population, bortfald og repræsentativitet, databehandling og selve spørgeskemaet.

## Dataindsamling

Dataindsamlingen er foregået gennem et webbaseret survey, der blev tilgået via link i tilsendt mail. Dataindsamlingen fandt sted i perioden 11.6.2020-29.6.2020.

## Population

Undersøgelsens population består af alle sociale tilbud i Danmark samt alle nationale og regionale frivillige sociale foreninger i Danmark.

De sociale tilbud har vi fået adgang til via Socialstyrelsens tilbudsportal, hvor det er lovpligtigt for alle sociale tilbud at registrere sig. Sociale tilbud kan være botilbud, botilbudslignende tilbud, dagtilbud og ambulante tilbud, f.eks. sikrede døgninstitutioner, kvindekrisecentre, herberger eller beskyttede beskæftigelsestilbud.

De nationale og regionale frivillige sociale foreninger har vi fundet frem til via Center for Frivilligt Socialt Arbejdes foreningsportal. Selvom denne portal ikke rummer *samtlig*e nationale og regionale frivillige sociale foreninger i landet, giver portalen p.t. det mest troværdige overblik, blandt andet fordi alt indhold valideres og visiteres til portalen af faglige medarbejdere<sup>13</sup>.

For både de sociale tilbud og de frivillige sociale foreninger er det den daglige leder, der har besvaret spørgeskemaet.

## Bortfald og repræsentativitet

Spørgeskemaet er blevet udsendt til 2304 fungerende mailadresser fra de to ovennævnte databaser. Af disse har 903 besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en sam-

	<b><i>I alt</i></b>	<b><i>Sociale tilbud</i></b>	<b><i>Frivillige sociale foreninger</i></b>
Antal udsendte	2304	1762	542
Antal, der har besvaret min. et af spørgsmålene i spørgeskemaet	903	668	236
Svarprocent	39%	38%	43%
Antal, der har besvaret hele spørgeskemaet	722	417	205
Gennemførelsesprocent	80%	77%	87%

---

**Tabel 1.** Svar- og gennemførelsesprocent

---

<sup>13</sup> Tal om frivillighed i Danmark. Frivilligrapport 2016-2018, Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2018



---

let svarprocent på 39%. Af de 903 har 181 ikke gennemført hele spørgeskemaet, hvilket giver en gennemførelsesprocent på 80%.

I tabel 1 har vi opgjort gennemførelses- og svarprocenter fordelt på hhv. de kommunale tilbud og de frivillige sociale foreninger.

Der er tale om høje svar- og gennemførelsesprocenter, hvilket taler for, at respondenterne er nogenlunde dækkende for populationen. Da vi ikke har kunnet tilgå/opsøre relevant populationsdata på de regionale/nationale frivillige foreninger i Danmark, har vi ikke kunnet tjekke, hvorvidt respondenterne herfra matcher populationen på væsentlige baggrundsparetre.

Hvad angår de kommunale tilbud, matcher fordelingen af tilbudstyper i populationen, som de fremgår af tilbudsportalen, den selvsamme fordeling i stikprøven.

### **Databehandling**

Analyserne i denne publikation er baseret på frekvenstabeller, krydstabeller og sammenligninger af gennemsnit. Bemærk, at der ved f.eks. krydstabellerne er tale om rene sammenhængsanalyser og ikke årsags-sammenhænge.

Medmindre andet er angivet, er det alle angivne svar, som anvendes i de enkelte figurer. I flere tilfælde har vi dog valgt ikke at inkludere enkelte svarkategorier, f.eks. 'ved ikke' eller 'ikke relevant'. I alle tilfælde er det angivet under figuren.

Ift. usikkerhed har vi benyttet et signifikansniveau på 0,05. For alle frekvenstabeller og sammenligninger af gennemsnit har vi opgjort den maksimale statisti-

ske usikkerhed og angivet denne under figuren. For alle krydstabeller har vi testet, om der er uafhængighed eller statistisk sammenhæng mellem grupperne og svar på spørgsmålet. Ligeledes har vi i flere tilfælde angivet den statistiske usikkerhed for den svarkategori, som har fået flest kommentarer.

I flere tilfælde har vi lagt svarkategorier sammen for at lette fortolkningen af resultaterne. Det drejer sig om:

*Meget enig og enig*, som er lagt sammen til *enig*. *Meget uenig og uenig*, som er lagt sammen til *uenig*. *Bidrog meget positivt til nyskabelser og bidrog positivt til nyskabelser*, som er lagt sammen til *bidrog positivt*. *Var en stor udføring for nyskabelser og var en udfordring for nyskabelser*, som er lagt sammen til *var en udfordring*.

### **Spørgeskemaet**

Til opbygningen af spørgeskemaet har vi taget udgangspunkt i andre undersøgelser om lignende temaer, bl.a. de spørgsmål, der ligger til grund for 'Innovationsbarometeret' – en landsdækkende undersøgelse af offentlig innovation, der udarbejdes af Center for Offentlig Innovation sammen med Danmarks Statistik.

Det komplette spørgeskema kan anskaffes ved at skrive til Mathias Kjær Heilesen, mkh@mm.dk.

---

# Dem har vi talt med

**Alberte Burgaard**, Borgercenterchef, Københavns Kommune  
**Anders Folmer Buhelt**, Akademichef, Akademiet for Social Innovation  
**Anders Laursen**, Seniorrådgiver, Finans Danmark  
**Anja Dyrby**, Kommunikationschef, LOS  
**Benny Andersen**, Forbundsformand, Socialpædagogerne  
**Camilla Hersom**, Vicedirektør, Danske Regioner  
**Carsten Lassen**, Direktør, Specialisterne  
**Christian Bason**, Direktør, Dansk Design Center  
**Clara Dawe**, Programleder, Akademiet for Social Innovation  
**Eva Borg**, Centerchef, Center for Sundhed og Voksne, Ballerup Kommune  
**Helle Christiansen**, Chef, Kirkens Korshær  
**Helle Vibeke Carstensen**, Kommunaldirektør, Faaborg-Midtfyn Kommune  
**Helle Øbo**, Administrerende Direktør, Askovfonden  
**Henriette Christiansen**, Direktør, Egmont Fonden  
**Illa Westrup Stephensen**, Direktør, Lær for Livet  
**Ivan Christensen**, Forstander, Mændenes Hjem  
**Jannie Grandt Thomsen**, Enhedsleder, Københavns Kommune  
**Jean Hald Jensen**, Enhedschef, Region Hovedstaden  
**Jette Søndergaard**, Strategisk Programchef, Herning Kommune  
**Jon Krog**, Branchedirektør, Selveje Danmark  
**Julie Grunnet Wang**, Kontorchef, Kontor for virksomme indsatser og investeringer  
**Kira West**, Forstander, Reden København, Reden International og KFUK's Sociale Arbejdes Krisecenter  
**Knud Aarup**, Formand, Røde Kors Aarhus  
**Kristian Würtz**, Rådmand, Sociale Forhold og Beskæftigelse, Aarhus Kommune  
**Lars Hulgård**, Professor, Institut for Mennesker og Teknologi, RUC  
**Lars Seeberg**, Provst, Norddjurs Provsti  
**Laura Auken**, Centerchef, Center for Frivilligt Socialt Arbejde  
**Laura Engelsted Lassen**, Deltager, Projektakademiet, Askovfonden KBH+  
**Lotte Lyhne**, Specialrådgiver, Socialpædagogerne  
**Mads Roke Clausen**, Formand, Frivilligrådet  
**Maj Morgenstjerne**, Sekretariatschef, Aarhus Kommune  
**Maja Lund**, Project Manager, Novo Nordisk Fonden  
**Marianne Skjold**, Direktør, Psykiatrifonden  
**Marie Traasdahl Staal**, Chef for udvikling og sociale programmer, GAME  
**Martin Højland**, Leder og medstifter, Turning Tables  
**Morten Skov Mogensen**, Generalsekretær, KFUM's Sociale Arbejde  
**Pernille Hvitnov**, Rekrutteringsrådgiver og projektleder, Røde Kors  
**Peter Giacomello**, Sekretariatschef, Tuborgfondet  
**Robert Olsen**, Forstander, Kofoed Skole  
**Sine Egede Eskesen**, Chef for socialområdet, Bikubenfonden  
**Steffen Korsgaard**, Professor mso, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU  
**Stine Hamburger**, Direktør, Askovfonden KBH+  
**Søren Kaare Andersen**, Direktør, Bikubenfonden  
**Torben Tang Christensen**, Arbejdsmarkedschef, Hvidovre Kommune  
**Vibe Klarup**, Formand, Rådet for Socialt Udsatte



### **Bikubenfonden**

Bikubenfonden er en uafhængig, erhvervsdrivende fond, der arbejder med at nyskabe muligheder for unge på kanten og aktuel kunst. På det sociale område er det Bikubenfondens mission at styrke livsmestring, og fonden samler gerne flere parter om fælles indsatser for at skabe varige forandringer. Bikubenfonden ønsker at skabe plads til nytænkning, kvalitet og langsigtede løsninger.

### **Tænk tanken Mandag Morgen**

Vi er en uafhængig tænketank, der skaber indsigt og løsninger for mennesker og samfund. Vi arbejder systematisk, involverer bredt og står på et solidt vidensgrundlag. Vi sætter fokus på samfundets komplekse udfordringer og vi formidler altid indsigter og løsninger på en enkelt og engagerende måde. Vores samarbejdspartnere er offentlige, private, faglige, filantropiske og frivillige organisationer og virksomheder, som gerne vil forstå og bidrage til udviklingen af vores samfund.



BIKUBENFONDEN

mandagmorgen

TÆNK TANKEN