

Tværasektorielt samarbejde og samskabelse

Helle Hygum Espersen, chefanalytiker Ph.D
Ældre Sagen 27 februar 2025



VIVE

Udviklingstendenser frivillighed og civilsamfund og tværsektorielt samarbejde

1. Karakteristika og traditioner frivillighed og civilsamfund i DK
2. Det tværsektorielle samarbejde – 'samskabelsesdagsordenen'
3. Opmærksomhedspunkter i samarbejderne 'samskabelsesdagsorden'



Anledning:

Der sker forandringer i det frivillige arbejde og i det offentliges relation til det frivillige arbejde (samskabelsesdagsordenen)

Hvilke forandringer ser vi og hvilke opmærksomhedspunkter afføder det?

Frivillighed og civilsamfund- karakteristika og traditioner

Lang foreningstradition i DK

- **Sikre borgerne indflydelse** + ytrings og foreningsfrihed. At organisere sig og **at dyrke og varetage interesser** "organisatorisk syndrom" + "**schools of democracy**"
- Mennesker kan tage initiativer, udtrykke sig gennem ord og handlinger og **organisere sig som forandringsagenter i egne og andres liv**
- Medlemskab af foreninger anses for at være en **kernefunktion af den nordiske velfærd**, der har **sikret medlemmerne indflydelse på beslutninger både i foreningen og i samfundet som helhed** – forhandle problemforståelse mellem borgere og staten
- Civilsamfund er unikke **fremmere af aktivt medborgerskab**, aktivisme i sociale bevægelser og **deltagelsesdemokrati**
- Norden har det **højeste antal engagerede frivillige i Europa** + veludviklet off velfærd – det er ikke hinandens modsætning.
- I **DK 40 pct af befolkningen** – i Norge og Sverige lidt flere. Til sammenligning I Italien og Spanien 10 pct. af befolkningen.
- De fleste engageres fordi de bliver spurgt (**personlig kontakt**) – men flere også af egen interesse.



VIVE

Lang foreningstradition i DK - egenskaber

- Skabelse af social kapital, værdier og interesser, 'community organizere' af medborgerskab og kollektiv handling - og en socialiseringsfunktion i relation til udvikling af færdigheder i kommunikation og tolerance over for forskelligheder
- Den demokratiske funktion og den inkluderende funktion (sammenhængskraft) er særlig vigtig i Norden.
- Frivillige organisationer kan have en ekspressiv funktion og en servicefunktion: i den skandinaviske tradition er den ekspressive rolle særlig fremtrædende



Udviklingstendenser

- De senere år er frivillige organisationer i højere grad blevet bundet til staten som leverandører - udvikling **”fra stemme til service”** og **”fra medlemskab til frivillighed”**
- Nogle organisationer er begyndt at opfatte deres frivillige/medlemmer som **serviceudbydere, der løser på forhånd fastlagte opgaver i professionelt drevne organisationer.**
- Vækst i større og professionelt drevne organisationer.
- Vækst i social økonomiske virksomheder (både marked, civilsamfund og det offentlige)
- **Hybridisering** (styringsmekanismer og værdier)
- Den inkluderende og demokratiske funktion er under **pres til fordel for fokus på resultater for specifikke målgrupper.**



Tværasektorielt samarbejde – 'samskabelsesdagsorden'

Baggrund for samskabelsesdagsordenen

Motorer:

Øget kompleksitet i udfordringer.

Demokratisk underskud.

Faldende tillid til politikere.

Økonomisk presset offentlig sektor og en aldrende befolkning

Bygger oven på:

Historisk partnerskabslignende relation mellem civilsamfund og det offentlige præget af gensidig anerkendelse og dialog – civilsamfund fokus på partcipatorisk demokrati, aktivt medborgerskab og interessevaretagelse

International tendens til ambivalent styringsmæssigt fokus på horisontale relationer fremfor hierarkier og samtidig skærpet konkurrence

Mange års arbejde i det offentlige med borger- og brugerinddragelse (bestyrelser, råd, høringer m.m.)

I dag både social velfærd, sundhed, ældre, miljø, klima, grønne områder, boligområder, kulturområdet m.m.

Kampplads af magtpositioner om at definere hvad samskabelse er og hvem, der har hvilke roller.

'Samskabelses-dagsorden'

- **Demokrati :**

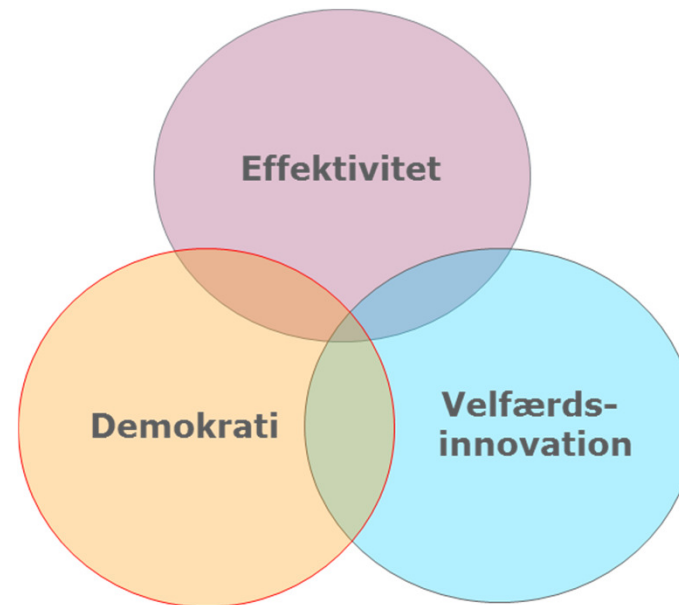
- Politisk tillid og deltagelse
- Social kapital/medborgerskab

- **Effektivitet :**

- Mere effektiv styring
- Flere ressourcer

- **Velfærdsinnovation:**

- Løse "wicked problems"
- Helhedsorienteret perspektiv – en institutionel model



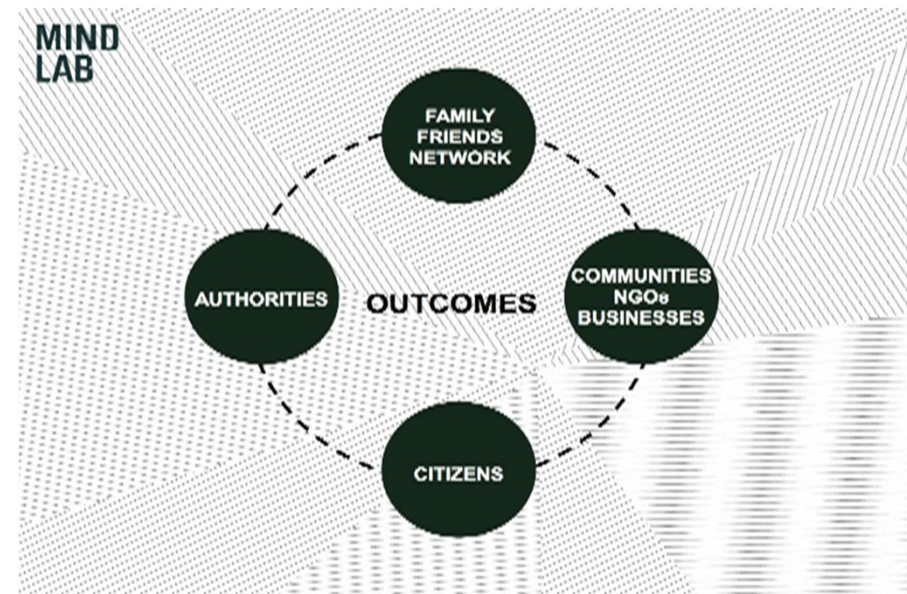
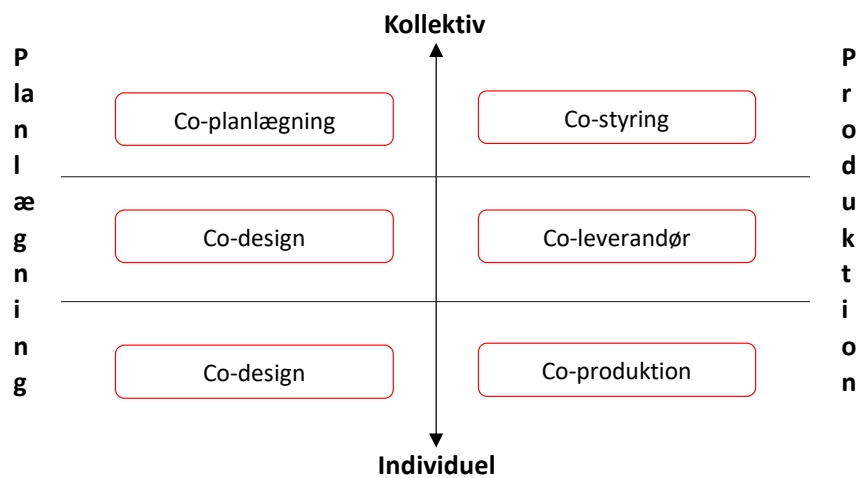
Synergi er kernen

- "Offentlige medarbejdere og borgere **samarbejder** om at udnytte **alle parters aktiver, ressourcer og bidrag** bedre for at **opnå** empowerment, større effektivitet eller bedre resultater"
- Eller – er det ansvarliggørelse og effektivisering?
- Vi ser eksempler på begge dele... og både og i samme cases..



Niveauer og cirkulære processer

Tværasektorielt arbejde: faser, niveauer og typer



Samarbejdspartner eller leverandør?

> Afhænger af styring

	Leverandør (NPM)	Samarbejdspartner (NPG)
Formålet med at samarbejde	Forbedre effektivitet gennem ansvarliggørelse	Forbedre velfærdsinnovation, legitimitet og deltagelse gennem samarbejde og synergi
Statens rolle	Autoritet og garant for services	Facilitator af samarbejde, støttende og inkorporerende civilsamfundets pluralistiske værdier
Civilsamfundets potentielle rolle	Serviceproducent og innovatør, netværk for borgerne	Uafhængig demokratisk stemme og partner
Civilsamfundets potentielle bidrag	Service produktion og effektivitet	Diversitet: advokat for sårbare borgergrupper & opbygge lokalsamfund
Statens fokus på civilsamfundet	Individuelle frivillige (arbejdskraft)	En divers, autonom sektor med egne logikker og innovativ og demokratisk betydning
Identificere succes	Formelle målinger og kontrakter	Processuelle mål: Uafhængighed, dialog, respekt, forhandling, inddragelse, demokrati
Outcome mål	Effektivitet, kvalitet, brugertilfredshed	Bæredygtige velfærdsløsninger, innovation og demokratisk værdi

Hvordan indgår civilsamfundsorganisationer og frivillige i samskabelsesinitiativer med kommuner?

Civilsamfundet (som regel) ikke tilstede som en egen agens, men som et supplement – civilsamfund en blind plet = svært at skabe ligeværdighed – ikke kun pga. NPM, men også ikke-viden om civilsamfundet + især fokus på kvalitet og effektivitet af services = offentlig dominans også i teorierne

Hovedfokus	Civilsamfundets roller og bidrag	Proces og niveauer	Forventet output/outcome
Servicefokus – kvalitet og effektivitet	Civilsamfundet bidrager til at styrke den offentlige service.	Der er fokus på proces og samarbejdsformater.	Der sker innovation og udvikling af services.
Deltagelse og demokrati	Der er ligeværdige og gensidige relationer mellem civilsamfund og det offentlige, der skaber synergi.	Der er fokus på forskellige niveauer og roller.	Der sker en transformation af magt og roller.
Civilsamfundets interessevaretagelse og værdier	Forskellige og ens mål og midler.	Civilsamfundets interessevaretagelse og værdiskabelse.	At varetage borgernes interesser og generere værdier.

Eksempel fra socialpsykiatrien i Roskilde

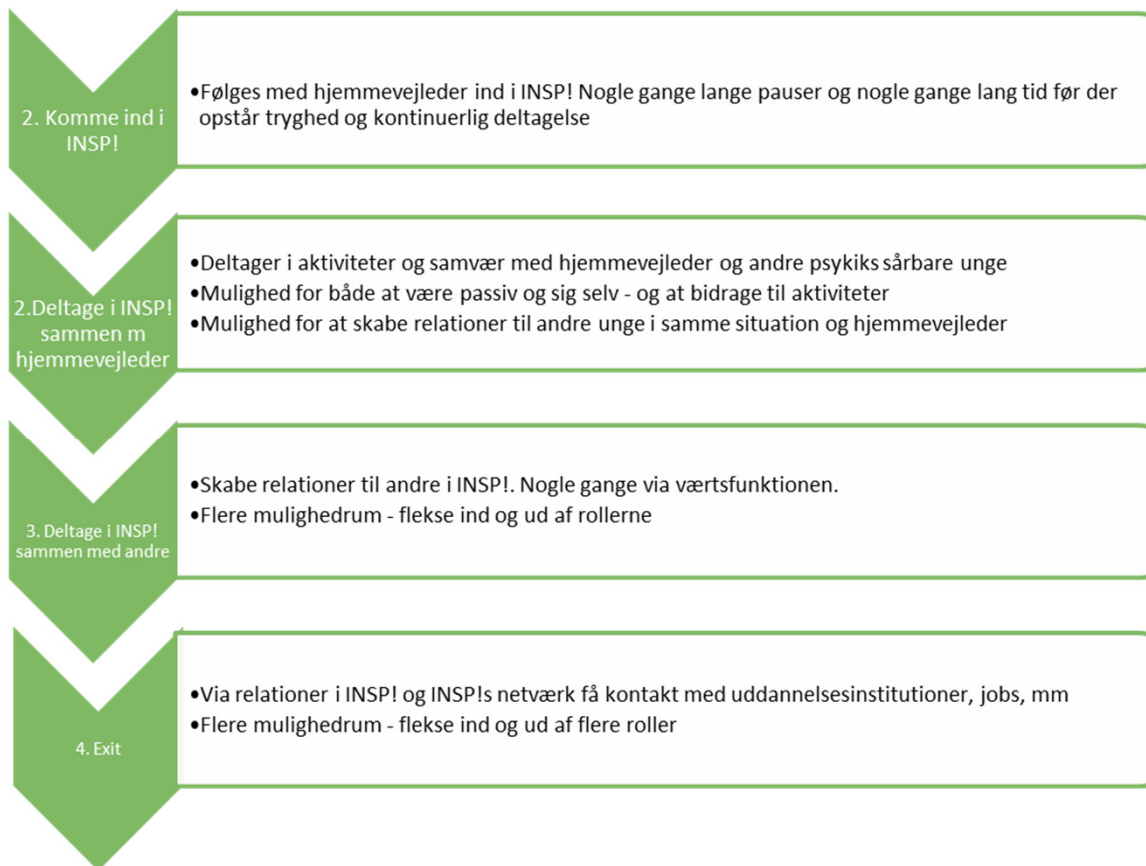
Samarbejdet mellem INSP! og Roskilde kommunes social psykiatri omkring psykisk sårbare unges deltagelse i INSP!

INSP er et borger og civilsamfundsdrivet kultur og aktivitetshus med ca 1000 brugere om ugen

Samproducerende fælles praksis: Kommunale hjemmevejledere, andre deltagere, INSP! ansatte, visiterede unge, andre deltagere + kobling til andre aktører udenfor INSP! (udd, virksomheder mm).

Indeholder ambivalensen mellem samarbejde og leverandør-relation

De psykisk sårbare unges vej ind i INSP



I praksis kræver det (NPG)

- Fælles fokus på outcome i stedet for output
- Et institutionelt design og fleksible rammer. Opbygge infrastrukturer.
- Netværks- og forhandlingsledelse – facilitering
- Tillid, engagement og oplevelse af gensidig afhængighed.
- Udligne magtforskelle og facilitere dialog. Det er det ligeværdige samarbejde der kan skabe synergi (NPG).
- Forhandle mening på tværs af videns- og erfaringsformer: læring og ny viden.
- Sætte spilleregler (normer og værdier)
- Redefinere opgaven sammen for derved at få en bredere problemforståelse og planlægning af løsning. Opleve eget bidrag som gensidigt afhængigt af andre bidrag: faglig integritet og selvværd.
- Bruge de mange gråzoner og kompleksitet som kilde til fælles læring og ansvar fremfor konflikt
- Samarbejde i stedet for konkurrence
- Tid, tid, tid

Muligheder og udfordringer

Muligheder

Fleksibel tilpasning til borgere og kontekst.

Participatorisk demokrati og legitimitet.

Effektivitet: Bedre løsninger af "wicked problems".

Potentiale for social innovation: kombinere kompetencer og ressourcer på nye måder = nye handlerum.

Empowerment af borgere, der selv definerer behov og bidrager. Borgere som eksperter.

Udfordringer

Kontekstafhængighed kan indebære øget ulighed og/eller uhensigtsmæssige magtforskydninger.

Demokrati: Hvem deltager ikke? (Kan) skabe mere bonding end bridging social kapital.

Belyse det civile samfunds rolle og mulighed for at beskytte og arbejde for borgernes interesser.

Manglende demokratisk transparens af løsninger.

Retssikkerhed, ansvar og gennemsigtighed.

Hvor kan det gå galt?

1. Hvis civilsamfundet, virksomhederne og borgerne føler, at de bliver spændt for en offentlig sektor vogn (Hvis der er offentlig overstyring). "Overstyring" står i vejen for samskabelse:
2. Hvis lineær tankegang dominerer
3. Hvis pres for hurtige, synlige resultater
4. Hvis der mangler fokus på 'sense-making' og den fælles opgave
5. Hvis medarbejderne oplever sig truet på deres professionalisme og jobsikkerhed.
6. Hvis det skaber mere bonding end bridging social kapital.
7. Hvis det bliver mere konkurrence end synergi og samarbejde "organisatorisk egoisme".

Vi ser tendenser til...

- Pragmatisk og opportunistisk tilgang og diskurs: ad hoc og mindre krævende samskabende formater som dominerer på bekostning af mere krævende og langsigtede
- Manglende infrastruktur – afhænger primært af personlige relationer
- Hyper populær diskurs og praksis som mange aktører kæmper om at definere – private konsulentfirmaer spiller en stor rolle.
- Tendens til, at kommunernes overstyring kvæler borgernes og civilsamfundets bidrag
- Praksis er ikke vidensbaseret og kommunerne samarbejder især på produktionssiden omkring konkrete aktiviteter og er mere inspireret af politiske publikationer end af viden og de lokale borgergrupper, som de især samarbejder med

To refleksionsspørgsmål

- Hvad er vigtigt for jer når I skal samarbejde med kommunen ?
- Hvordan sikrer I synergi i samarbejdet og ikke alene at bidrage til den kommunale opgaveløsninger?

Tak for ordet

hees@vive.dk

VIVE