

Ansøgning VELUX FONDENS tværgående pulje

September 2016, HUM-SOC: 14400

## Samskabelse mellem offentlige og frivillige aktører:

Modeller for praksis og samarbejde i socialt arbejde med sårbare flygtninge og ældre



**Frivillignet**  
En del af Dansk Flygtningehjælp  
Du kan få hjælp og støtte her



**Ældre@Sagen**



HUM-SOC (projekt nummer 14400):

## **Samskabelse mellem offentlige og frivillige aktører:**

Modeller for praksis og samarbejde i socialt arbejde med sårbare flygtninge og ældre

### Indholdsfortegnelse

Samskabelse mellem offentlige og frivillige aktører: .....	2
Introduktion .....	2
Projektdeltagere .....	4
Videnskabelig del.....	4
Teori .....	6
Metode og design .....	7
Videnskabeligt bidrag og relevans .....	8
Den eksisterende praksis .....	9
Udviklingsmål i projektet .....	10
Udviklingsstrategi.....	10
Praksis bidrag og relevans.....	12
Tværgående samarbejde.....	13
Formidling .....	15
Referencer .....	15

## Samskabelse mellem offentlige og frivillige aktører: Modeller for praksis og samarbejde i socialt arbejde med sårbare flygtninge og ældre

### Introduktion

Velfærdsstaten står overfor nye udfordringer nu og i de kommende årtier, bl.a. i forhold til voksende brugergrupper blandt ældre og flygtninge. Flygtninge og ældre står omvendt også overfor udfordringer i deres møde med velfærdsstaten, på grund af øgede besparelser på offentlige ydelser og dermed færre tilbud og ressourcer til de sociale indsatser. Et modsvar på disse tendenser har de seneste år været en øget involvering af frivillige organisationer og enkeltaktører i det sociale arbejde på ældre- og flygtningeområdet. Fordelene ved offentligt-frivilligt samarbejde – eller 'samskabelsesformer' som det hedder i forskningslitteraturen – er ikke svære at få øje på. Frivillige organisationer arbejder ofte på andre måder med og kan tilfredsstillende andre behov hos brugerne end offentlige tilbud, f.eks. gennem mere brugerinddragelse i det sociale arbejde. Involveringen af civilsamfundet kan desuden styrke den sociale sammenhængskraft og motiverer både ressourcestærke og ressourcevage borgere til aktivt medborgerskab. Endeligt er fordelene for de offentlige budgetter, at samskabelse potentielt udgør en udgiftsneutral udvidelse af velfærdsydelser og tilbud. Ved at arbejde mere integreret sammen, som i samskabelsesprocesser, kan der potentielt skabes *mere og bedre velfærd* for brugerne.

Men hvad indebærer samskabelse mellem offentlige og frivillige aktører i socialt arbejde med ældre og flygtninge? Hvilke potentialer rummer denne arbejdsform ift. at udvikle optimale organisatoriske modeller og praksisser for socialt arbejde med disse brugergrupper? Hvilke nye positioner og handlemuligheder skabes for både ældre og flygtningene, og for professionelle og frivillige igennem samskabende sociale indsatser? Og hvordan skabes optimale modeller for samarbejde?

De lovende udsigter for arbejdet med ældre og flygtninge til trods, ligger der imidlertid også en række potentielle modsætninger i samskabelse, bl.a. risikoen for at de forskellige værdi- og normsæt inden for hhv. den offentlige og frivillige sektor kommer i konflikt med hinanden, både på det organisatoriske plan og i det daglige, praktiske sociale arbejde. Op gennem velfærdsstatens fremvækst i det 20. århundrede er nogle af disse modsætninger blevet formuleret som en gensidig og implicit kritik af hinanden: På den ene side er udviklingen i retning af stadig flere universelle velfærdsrettigheder blevet begrundet med et ønske om at undgå den tilfældighed, omskiftelighed og mangel på retssikkerhed, som man mente kendetegnede filantropi og frivilligt socialt arbejde. På den anden side har den frivillige sektor (og samfundsforskningen) kritiseret det offentlige sociale arbejde for en instrumentel og umyndiggørende tilgang til brugerne. En anden risiko handler om forholdet mellem lønnet og frivilligt arbejde. Velfærdsinstitutionerne i Danmark er nært knyttet til velfærdsprofessioner og ankomsten af frivillige med og uden professionelle kvalifikationer udfordrer både i princippet og i praksis grænsedragningerne mellem lønnet og ulønnet arbejde og mellem professionel og frivillig indsats.

Vi ved dog på nuværende tidspunkt meget lidt om, hvordan samskabelse i praksis foregår og hvordan potentielle muligheder udfoldes og udfordringer håndteres. Der er iværksat en del lokale

udviklingsprojekter inden for praksisområdet og der findes enkelte forskningsstudier af hvilke typer samarbejde der findes. Der findes imidlertid hverken egentlige forskningsstudier af praksis i samskabelsesprocesser eller forskningsbaseret praksisudvikling af samskabelses-modeller (Ibsen og Espersen 2016). Vi har tilsvarende meget lidt viden om, hvilken glæde brugerne har af samskabelse, og hvordan man sikrer deres behov og interesser i samskabelsesprocessen, eller hvordan frivillige og ansatte samarbejder mest optimalt. Dette projekt har derfor fokus på at *udforske eksisterende samskabelsesformer* i socialt arbejde for ældre og flygtninge samt ikke mindst at *udvikle nye samskabelses-modeller*, der både kan løse eksisterende dilemmaer og skabe grobund for nye arbejdsformer og frivillig/medarbejderpositioner i praktisk socialt arbejde, og nye former for inddragelse, handlemuligheder og brugeridentiteter for sårbare flygtninge og ældre som brugere.

Projektet har fokus på to særligt udsatte grupper: sårbare flygtninge og sårbare ældre. Flygtninge står som ny-ankomne i en sårbar situation med en række akutte udfordringer både ift. at få socialt fodfæste i det danske samfund og opnå viden om og adgang til sociale netværk, arbejde, bolig, uddannelse, samt skole og fritidsliv for både uledsagede og familieledsagede børn og unge. Ud over disse åbenlyse behov for støtte i etableringsprocessen, kan flygtninge have mere langsigtede behov for støtte igennem integrationsprocessen, bl.a. ift. sproglig og kulturel tilpasning til arbejdsmarked og institutioner. Samtidig kan en stor del af flygtningene – ml. 34 og 50 % viser danske undersøgelser (Amnesty International, 2008; LG Insight 2013; Region Syddanmark 2008) – have psykologiske og medicinske udfordringer, f.eks. i form af symptomer på posttraumatisk stresssyndrom (PTSD), som stiller flygtningene og deres børn svagere ift. at klare både etablering og integrationsudfordringerne (Dansk Flygtningehjælp, 2009). Endeligt skæres der i øjeblikket på de økonomiske ydelser til flygtninge, hvilket yderligere vanskeliggør den sociale integration for både børn og voksne og skaber et øget pres på kommunernes sociale tilbud (Børnerådet 2015).

For ældre drejer det sig især om ensomhed og isolation. De fleste ældre lever et godt socialt liv, men for nogle er ensomhed et stort og ofte overset problem med store konsekvenser for den enkeltes livskvalitet, helbred og trivsel i alderdommen. Oplevet ensomhed fører over tid til forringet livskvalitet og livsglæde og kan have en negativ indvirkning på den enkeltes helbred og føre til øget brug af sundhedsvæsenet (Luo et al. 2012). Det anslås at hver 4. dansker over 65 år føler sig ensom ofte eller af og til, og hver 10. dansker over 65 år kender både til følelsen af at være uønsket alene og at føle sig alene blandt andre (Marselisborg 2012). I særlig risiko er ældre, der mister ægtefælle eller samlever, eller hvor denne er alvorlig syg. Ældre, der har oplevet tab af fysisk funktionsevne såsom hørelse, er også i særlig risiko, ligesom ældre mænd generelt er mere udsatte end ældre kvinder (Dickens et al. 2011). Følelsen af ensomhed bunder typisk i en oplevelse af ikke at være en del af fællesskabet og kan afhjælpes hvis andre omkring én er opmærksomme på problemet og sørger for at skabe et inkluderende fællesskab. Effekten af individuelle indsatser og foreningsaktiviteter er dog betinget af, at de frivillige eller professionelle, der står for aktiviteten, er særligt opmærksomme på at skabe rammer for relationsdannelse.

Både sårbare flygtninge og ældre slås potentielt med manglende adgang til sociale relationer og ressourcer samt meget begrænsede handlemuligheder. På begge områder fordrer udviklingen af bæredygtige løsninger for disse udsatte grupper et tæt samarbejde mellem på den ene side frivillige initiativer og organisationer og på den anden side offentlige aktører. Frivillige aktører viden og kompetencer om målgrupperne samt netværk, der kan aktivere frivillige og menneskelige ressourcer, mens offentlige aktører kan samle professionelle kompetencer og støtte i institutionerne, samtidig med at de har potentiel kontakt til alle borgere og mulighed for koordinering på tværs af forvaltningsområder.

Aldring og immigration udgør to af de væsentligste socialpolitiske udfordringer for velfærdsstaten i disse år. Der er derfor tale om områder, hvor der nu og her er særlig stort behov for – og forhåbninger til – samskabelse, men samtidig også meget forskellige interesser og værdisæt på spil. Ved at udvikle løsninger, der går tværs af de to områders meget forskellige institutionelle og praktiske rammer, sikrer projektet en høj grad af anvendelighed på andre velfærdspolitiske områder. Projektet sigter mod, gennem udviklingen af bæredygtige samskabelsesmodeller, at udsatte grupper af flygtninge og ældre får bedre, bredere og mere vedkommende tilbud, der i større udstrækning end rene offentlige tilbud formår at modvirke social og kulturel fattigdom og isolation.

Projektet forener grundforskning og praksisudvikling gennem tæt samarbejde mellem forskere, organisationer og praksis med den hensigt at *udforske eksisterende* og på den baggrund *udvikle nye og bedre velfærdsydelse og -aktiviteter til de udsatte brugergrupper*. I projektet indgår førende civilsamfundsforskere med indgående kendskab til de to udvalgte sociale områder fra hhv. Aalborg Universitet og KORA, i tæt samarbejde med organisationer, ledere, frivillige og ansatte i Aalborg Kommune. Projektet består i samme ånd af hhv. en videnskabelig del og en praksis del, som sammenvæves i 4 faser (kortlægnings-, udviklings, iværksættelses- og formidlingsfase). I det følgende præsenteres disse hver for sig, men udgør i projektet et integreret hele. Først præsenteres deltagerne, derefter de forskningsmæssige aspekter af projektet som hører til den videnskabelige del. Efterfølgende beskrives de praksismæssige aspekter af projektet.

### **Projektdeltagere**

Projektet involverer deltager fra kommune, civilsamfund og forskning. Projektet tager afsæt i Aalborg Kommune, der gennem projektet 'Lokalsamfundet Bygger Bro' har været central for udviklingen af samskabelses- og samarbejdsformer mellem frivillige og den offentlige indsats på integrationsområdet. Gennem projektet 'Fremtidens Plejehjem' har de ydet en tilsvarende indsats for inddragelse af frivillige på ældreområdet. Aalborg Kommune deltager i dette projekt både på ældreområdet og på integrationsområdet og dermed med to forskellige forvaltningsgrene og to deltagere i projektgruppen. Aalborg Kommune har i længere tid spillet en aktiv rolle i udviklingen af forholdet mellem kommuner og civilsamfund og har politisk prioriteret at bruge ressourcer på at afprøve forskellige samarbejds- og samskabelses-former. På integrationsområdet deltager endvidere Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp, der er de to af de væsentligste landsdækkende organisationer på området. Begge organisationer har været involveret i samskabelsesprojektet 'Lokalsamfundet Bygger Bro' i samarbejde med Aalborg Kommune og har vist stor interesse for at udvikle samskabelsesformen og bidrage til udviklingen af velfærdstilbud og aktiviteter. På ældreområdet deltager Ældresagen og Røde Kors som repræsentanter for civilsamfundet. Organisationerne er blandt de største landsorganisationer på området og har begge en række aktiviteter iværksat i Aalborg Kommune, hvor de indgår i samarbejdsrelationer med kommunen på ældreområdet. Forskerne fra AAU og KORA har henholdsvis baggrund i civilsamfunds- og frivillighedsforskning, forskning i integration og immigration, ældreforskning samt forskning i kommunale velfærdsløsninger og organisation. Dermed dækker forskergruppen bredt de forskellige, relevante aspekter af problemfeltet (se bilag 1 for mere information om deltagerne).

### **Videnskabelig del**

Inden for samfundsforskning er der en voksende teoretisk og empirisk interesse for samskabelsesformer. Denne interesse udspringer af et behov for at etablere robuste socialpolitiske løsninger, som kan overvinde det grundlæggende modsætningsfulde forhold mellem stat og civilsamfund. Tidlige teorier om arbejdsdelingen mellem stat, marked og civilsamfund fremstillede

ofte forholdet mellem de tre sektorer eller domæner som et nul-sum-spil, hvor væksten i f.eks. stat og marked automatisk medførte mindre rum og legitimitet til det civile samfund. Nyere teorier peger dog på, at de tre domæner både historisk og aktuelt er tæt sammenvævede og udvikler deres roller i gensidig afhængighed (Salamon og Anheier 1998).

I de senere år har forskningen registreret en stigende strategisk interesse fra både offentlige myndigheder, uddannelsesinstitutioner, private virksomheder mv. i at udvikle tættere og mere forpligtende former for samarbejde med foreninger og frivillige organisationer i det civile samfund. Denne tendens karakteriseres ofte som en udvikling i retning af mere ”hybride” organisationer, der kombinerer elementer eller aktører fra stat, marked og civilsamfund (Evers 2005; Billis 2010; Henriksen, Smith & Zimmer 2015). Forskningslitteraturen har imidlertid kun i begrænset omfang belyst hvad udfaldet af disse tættere og mere ambitiøse former for samarbejde eller samskabelse er: Opstår der nye og mere intense kampe mellem de forskellige sektorlogikker, eller udvikles der konstruktive samarbejdsrelationer, der tilfører ny værdi til det sociale arbejde og dets brugere? I dette projekt forfølger vi disse spørgsmål i en undersøgelse af de *faktiske* relationer mellem kommunale og frivillige organisation samt mellem de frivillige, ansatte og brugere i hybride samskabelsesprojekter.

Hybride organisationer skaber en institutionel ramme hvor der trækkes på et dobbelt sæt af – eller måske en tredje vej ift. - normer og institutionelle logikker. Et eksempel på øget hybridisering mellem stat og marked kendes som New Public Management (NPM), der trækker på den statslige logik ift rettigheder og ydelser, men i kombination med markedets logik om omkostningseffektivitet og resultatfokus. Hvor NPM har været kilde til betydelige konflikter mellem ansatte, politikere og ledere, og dens legitimitet som styringsmodel fortsat er stærkt omdiskuteret i den politiske offentlighed, er det vores forventning at samskabelse – og jf. nyere teorier om New Public Governance (NPG) - har større potentiale for at udvide det sociale arbejdes handlingsrum og udvikle dets kvalitet, snarere end at rationalisere det. Dette betyder dog ikke, at det er konfliktløst.

Samskabelse involverer forskellige normer, mål og praksisser med stort potentiale for både synergi og konflikt. Synergien kan opstå, hvis de forskellige normer og praksisformer sameksisterer i gensidigt berigende kompromisser uden at krænke de to sektorerens særegne kvaliteter: hvor frivilligt arbejde er grundlæggende båret af den enkelte frivilliges personlige engagementer og relationer til brugerne, er det offentlige forpligtet til at levere ensartede, professionelle ydelser til alle berettigede, styret af gældende love og regler. Modsætningen mellem disse normer og praksisser kan imidlertid også være grobunden for konflikter. Konfliktpotentialet varierer med de frivillige organisationer og aktørers rolle i partnerskabet. De frivillige kan enten bidrage til *faglige* kernefunktioner i den offentlige velfærd – f.eks. de ydelser en kommune er lovmæssigt forpligtet til på ældre- eller integrationsområdet – eller til *ikke-faglige* støttefunktioner, ud over den egentlige kerneydelse. Ligeledes kan de frivilliges bidrag enten *udvide* ydelsen ud over de ansattes bidrag eller *erstatte* de ansattes bidrag. Alt efter partnerskabets karakter ser potentialet for udviklingen af bedre ydelser og konfliktniveau i en samskabelsesmodel således forskelligt ud:

	Erstatning	Udvidelse
<b>Fagligt bidrag</b>	Meget højt konflikt-potentiale Uforandret ydelse, men frigør ressourcer	Højt konflikt-potentiale Forbedret ydelse
<b>Ikke-fagligt bidrag</b>	Middel konflikt-potentiale Uforandret ydelse, men frigør ressourcer	Lavt konflikt-potentiale Forbedret ydelse

## Teori

Forskningsprojektet tager sit afsæt i teoretiske perspektiver om institutionelle retfærdiggørelsesregimer og identitetskonstruktioner i socialt arbejde. I teori om institutionelle retfærdiggørelsesregimer er grundantagelsen, at handlinger eller holdninger i enhver organisation trækker på et sæt af normer for hvad der godt og dårligt, rigtigt og forkert, der er indlejret i organisationens praksis (Boltanski og Thevenot 2006; Meyer og Rowan 1977). Normerne udgør en væsentlig del af en organisations selvforståelse og legitimitet og de styrer handlinger og beslutninger. Disse institutionaliserede sæt – retfærdiggørelsesregimerne – kan imidlertid ikke umiddelbart kombineres uden betydelige problemer, som New Public Management eksemplet viste. Staten og offentlige organisationer trækker på normer om lighed, rettigheder og procedureretfærdighed og søger at undgå tilfældighed, partikularisme og afhængighed. Frivilligt socialt arbejde trækker på grundlæggende normer om gensidig moralsk forpligtigelse, nærhed og det partikulære og søger at undgå regelbundethed og værdineutralitet. Det er ikke overraskende, at modsætningen mellem de to typer retfærdiggørelsesregimer er betydelig, idet stat og civilsamfund på mange måder er defineret som gensidigt udelukkende alternativer. Og ikke mindst når nyere styringsteorier som New Public Governance trækker i retning af øgede og tillidsbaserede samarbejdsformer. Spørgsmålet er derfor hvad der sker når disse regimer skal sameksistere i en hybrid organisation? Et bæredygtigt kompromis mellem disse forskellige værdi- og normsæt kræver at både medarbejdere, frivillige og brugere finder gensidigt accepterede måder, at kombinere dem på. Her peger nye studier på, at institutionaliserede norm konstant og på kreative måder bliver modificeret og rekombineret gennem aktørernes praksis og interaktion (Binder 2007). Selvom de to institutionaliserede normsæt er grundlæggende uforenelige, kan aktører med andre ord finde bæredygtige kompromisser i deres gensidige praksis. Det er imidlertid ikke givet, at et sådant kompromis lykkes, og hvis det lykkes er det ikke givet, at det bliver et symmetrisk kompromis, idet de frivillige og de ansatte som udgangspunkt står i en asymmetrisk magtrelation.

Den analytiske ramme for studiet af aktørernes praksisser og interaktioner er interaktionistisk teorier om socialt arbejde (Gubrium og Holstein, 2001). Dette perspektiv retter fokus mod, hvordan forskellige institutionelle logikker og retfærdiggørelsesregimer giver frivillige, ansatte og brugere forskellige muligheder for at udfolde og opleve deres egen rolle. Fokus er her på det institutionelle arbejde med at formulere de problemer, en organisation skal, vil og kan håndtere og at få f.eks. brugeres ønsker, situationer og behov til at harmonere med disse problemdefinitioner gennem såkaldt identitetsarbejde. Identitetsarbejde vil dog ofte finde sted gennem forhandlinger, hvor ansatte, frivillige og brugere enes eller strider om, hvad den ”rette” eller mest givende plads for hhv. ansatte, frivillige og brugere er i relationen (Gubrium og Holstein, 2001:11). Det sociale arbejdes praksis i en hybrid organisation er nødvendigvis en hybrid praksis, hvor frivillige og ansattes positioner, identiteter og handlemuligheder redefineres igennem samarbejde og praksis. Disse positioner, identiteter og handlemuligheder afspejler og forhandler det normative kompromis, eller de normative paradokser, som samarbejdet hviler på. Denne hybride praksis skaber også mulighed for forandringer i brugernes positioner, identiteter og handlemuligheder, både inden for rammerne af det sociale tilbud, men potentielt også i deres øvrige sociale relationer: en hybrid praksis i socialt arbejde redefinerer grundlæggende brugeren og forandrer de måder brugeren kan modtage ydelser, inddrages i praksis og gøres til aktiv medskaber af det sociale arbejde.

Den videnskabelige del af projektet fokuserer derved på følgende forskningsspørgsmål:

1. Hvilke normative retfærdiggørelser trækkes der på i samarbejdet mellem organisationer, frivillige, medarbejdere og brugere i samskabelsesprocessen og hvilke kompromisser indgår der mellem disse?

2. Hvilke former for hybrid praksis udvikles i samskabelsesprocessen og hvordan forhandler medarbejdere og frivillige denne praksis i det daglige?
3. Hvordan udvikles brugerpositioner, identiteter og handlemuligheder for og med brugeren gennem den hybride praksis?

### **Metode og design**

Forskningsdelen er designet som et komparativt, kvalitativt casestudie og er inddelt i hhv. en *kortlægningsfase*, en *udviklingsfase* og en *iværksættelsesfase* (formidlingsfasen indgår dermed kun i praksisdelen som beskrives nedenfor). Casestudiet er gennem fokus på hhv. ældre- og integrationsområdet planlagt som et 'mest forskelligt' komparativt casestudie for at sikre, at de konfliktlinjer og kompromisser, der kortlægges i projektet afdækker forskelle på tværs af velfærdssektorer. Resultaterne vil således efterfølgende kunne anvendes på andre sociale områder. Case-selektionen af integrations- og ældreområdet er begrundet i at disse to områder varierer på en række væsentlige dimensioner, samtidig med at de begge udgør fundamentale udfordringer for velfærdsstaten. Begge socialpolitiske områder har et relativt lavt niveau af professionel specialisering i de offentlige ydelser, hvilket åbner områderne for at frivillige kan bidrage og samtidig øger risikoen for, at der opstår konflikter. De to områder adskiller sig dog på væsentlige punkter. Ældreområdet drives gennem velafprøvede og veludviklede kommunale praksisser og institutioner samt befolkningsmæssig konsensus om servicen og modtagernes karakter af værdigt trængende. I modsætning hertil er integrationsområdet kendetegnet af kommunale praksisser og institutioner under udvikling samt splittelse i befolkningen om servicen og om modtagernes værdighed. Der findes på ældreområdet veletablerede frivillige organisationer, som samler og koordinerer frivilligt arbejde ift. ensomme ældre, hvorimod indsatsen på flygtningeområdet er karakteriseret ved en større mangfoldighed af klassiske organisationer, lokale indsatser, spontane frivillige organiseringer eller folkelige bevægelser koordineret via sociale medier. Det gør de to områder velegnede at sammenligne, som udgangspunkt for generel modeludvikling.

Casestudierne gennemføres som kvalitative studier, der kombinerer etnografisk feltarbejde med enkelt- og fokusgruppe interviews. Kvalitative metoder er bedre egnet til at studere de komplekse strukturer og overvejelser, der opstår i kompromiser mellem retfærdiggørelsesregimer – noget der vanskeligt ville kunne indfanges via f.eks. surveymetoder. Formålet med at kombinere interview- og feltarbejdsmetoder er, at dette kan give et indblik i de institutionelle begrundelsesstrukturer der udspiller sig og forhandles i de faktiske samarbejdsrelationer, og i de interaktioner mellem ledere, ansatte, frivillige og brugere, som sætter rammerne for aktørernes positioner, handlemuligheder og identiteter.

I *kortlægningsfasen* er fokus på at etablere kontakt og indsamle empiri. Her gennemføres i den videnskabelige del af denne fase individuelle og fokusinterviews med ledere, brugere, ansatte og frivillige indenfor eksisterende samskabelsesprojekter i begge sektorer. Projekterne findes gennem indledende kontakter med offentlige- og civilsamfundsorganisationer og folkelige bevægelser som f.eks. Venligboerne. Hovedvægten vil ligge på de deltagende organisationer, men undersøgelsen vil også inddrage andre igangværende samskabelsesprojekter for at sikre en fyldestgørende kortlægning.

I *udviklingsfasen* er hovedopgaven i den videnskabelige del af projektet at systematisere viden fra kortlægningen og udvikle et sæt af operationelle begreber for samskabelsesformer og de forskellige muligheder for samarbejde, kompromisser og konstruktiv uenighed, de giver mulighed for.

I *iværksættelsesfasen* er der to hovedopgaver: Den forskningsorienterede opgave er, gennem indgående empirisk arbejde at give fyldestgørende svar på forskningsspørgsmålene. Den



praksisorienterede opgave er løbende at udarbejde analyser af samskabelsesprojekterne der kan bruges i de løbende udviklingsseminarer. Formålet er løbende at bidrage til udviklingen og tilpasningen af modellerne med udgangspunkt i brugernes og praktikernes erfaringer og praksis (se bilag 4 Arbejds- og tidsplan for uddybning af aktiviteter i de enkelte faser).

### **Videnskabeligt bidrag og relevans**

Projektet er af stor samfundsmæssig relevans, idet samskabelse og hybridisering allerede pågår og tillægges stor vægt i både den frivillige og den offentlige sociale sektor, ikke mindst på flygtninge- og ældreområdet. Det videnskabelige bidrag fra projektet vil være tredelt. Forskningsbidraget vil for det første bestå i at udvide den internationale litteratur om hybride organisationer med detaljeret viden om hvordan normative konflikter og kompromisser udvikler sig i mødet mellem den offentlig og den frivillige indsats, hvilken indflydelse den institutionelle og organisatoriske kontekst har for dette møde, og hvordan disse rammer potentielt muliggør nye aktørpositioner og handlemuligheder for alle de involverede. For det andet bidrager projektet ved at skabe empirisk indgående indsigt i aktuelt socialt arbejde med to sårbare brugergrupper – flygtninge og ældre – og de potentialer for udviklingen af handlingsrum og deltagelse, nye institutionelle og organisatoriske rammer kan give. Endelig vil studiet af hybride velfærdsorganisationers potentialer i konteksten af den universelle velfærdsstat være et væsentligt teoretisk og empirisk vidensbidrag til forskningen på området. Undersøgelsen vil give et forståelse af de muligheder og begrænsninger hybride organisationer er underlagt, når de varetager opgaver, der traditionelt har hørt til den offentlige sektor. Dette er især relevant, idet projektet beskæftiger sig med områder, hvor der er særlig politisk opmærksomhed og ressourcemæssigt pres.

## **Praksisdel**

Samarbejdet om velfærdsaktiviteter mellem kommunale aktører og civilsamfundsaktører går flere årtier tilbage og har tidligere primært været fokuseret omkring tilbud som varmestuer, herberg, støtte til foreningsdrift, frivilligcentre og lignende. Ønsket om et tættere samarbejde omkring velfærdsaktiviteter er især opstået i slutningen af 90'erne og handlede primært om udviklingen af partskabsmodeller, modeller der i vidt omfang stadig lagde op til parallelle roller, nærmere end egentligt samarbejde eller samskabelse. I 1998 blev det jf. Lov om Social Service kommuner og amters opgave at sikre samarbejde med civilsamfundet og de frivillige. At dette skete i Lov om Social Service understreger tydeligt, at det fra et offentligt synspunkt har været det sociale arbejde – inklusive sundhedsområdet – der har været i fokus. I forbindelse med strukturreformen og udflytningen af en række opgaver til det kommunale niveau opstod der imidlertid en fornyet interesse for en større inddragelse af civilsamfundet og frivillige i udviklingen af den kommunale velfærd. Regeringen skriver i 2013, i 'Charter for samspil mellem det offentlige og civilsamfundet', at 'Det offentlige bør inddrage organisationerne, foreningerne og de frivillige i alle relevante sammenhænge og spørgsmål', ligesom Kommunernes Landsforening i 2013 introducerer ideen om velfærdsalliancer som en rekonfigurering af forholdet mellem borger, erhvervsliv og kommune. Formålet er at bringe de offentlige velfærdsydelser tilbage tættere på borgerne (Torfing og Sørensen 2011), og bidrage til innovation i ydelser og styrkelsen af medborgerskabet. Udviklingen har imidlertid ikke været uproblematisk set med civilsamfundets øjne og der har været en udbredt skepsis overfor denne nye interesse i de frivillige. Kritikken har især været rettet mod den potentielle instrumentalisering af det frivillige arbejde (Lacour 2014).

Samskabelse henviser til at frivillige inddrages i udviklingen af eksisterende eller nye ydelser på en ligeværdig måde, der er baseret på forpligtigende samarbejder og gensidig afhængighed. Samskabelse

sigter mod en udvikling af eksisterende velfærdssystemer og i nogle tilfælde mod fundamentale forandringer i forhold mellem stat, marked og civilsamfund (Bovaird og Löffler 2003). Konsekvensen af disse former for New Public Governance styringsformer (Bovaird og Löffler 2009) er, at der også må udvikles nye modeller for praksis og samarbejde idet samskabelse opbryder de hidtil eksisterende skel mellem organisationer. Derved opstår der nye konfliktflader om, hvorvidt offentlige ledere nu også skal lede frivillige, om og hvordan den interne kommunikation og koordinering i organisationen skal gå på tværs af sektorskel, og om organiseringen af det daglige samarbejde der inkluderer både frivillige og ansatte med fundamentalt forskellige roller og forpligtelser.

### **Den eksisterende praksis**

Det stigende ønske om samskabelse har været udtalt ikke mindst i Aalborg Kommune, der indgår som central samarbejdspartner i projektet. I Aalborg Kommune findes en mangeårig tradition for samarbejde og kontakt mellem kommunen og civile aktører på både ældre- og integrationsområdet. Kommunen har mange foreninger pr. indbygger, og politisk er det et mål at inddrage både etablerede foreninger og løsere netværk i løsningen af fremtidens velfærdsudfordringer. I et samarbejde mellem kommune, frivillige organisationer, private fonde og ministerier er der igennem de senere år iværksat en række nye samskabelsesinitiativer. Aalborg Kommune er derfor et velegnet laboratorium for et studie af potentialer og udfordringer i samskabelse.

På integrationsområdet står projektet ”Lokalsamfundet bygger bro” centralt i kommunen. Projektet er et partnerskab mellem Aalborg Kommune, Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp og er udgangspunkt for en række fælles initiativer målrettet flygtninge. Fokus er på flygtninges egne behov, og målsætningen er, at flygtninge selv er med til at kvalificere indsatserne og præge tilbuddene, der er baseret på de tilgængelige ressourcer i lokalsamfundet.

Projektet har fokus på at styrke udsatte flygtninges medborgerskab på flere dimensioner. Således arbejdes der tæt sammen med det lokale foreningsliv (danske såvel som etniske) for at åbne foreningerne for nyankomne. Via flygtningeambassadører, hotline, virksomhedsnetværk mv. arbejdes der på at åbne flere muligheder for flygtninges deltagelse på arbejdsmarkedet samtidig med, at virksomhederne kan få tolkebistand og kendskab til flygtningegrupperes kulturelle baggrunde. I frivilligcafeer skabes rum for kulturelle og sociale møder og netværk, og de er både en platform for kommunens boligsociale medarbejdere og for lokale foreninger, fx frivillig retshjælp, sprog- og lektiecafeer, præstenetværk mv. I initiativet ”Netværksfamilier” er det lykkedes at matche 140 flygtninge/flygtningefamilier med danske familier. Der findes også et veletableret mere uformelt men tæt samarbejde imellem moskeer, politi, social- og skoleforvaltninger med henblik på at styrke dialog og kendskab mellem etablerede minoritetsgrupper, nyankomne flygtninge og myndigheder. Partnerskaberne på integrationsområdet kobles også til andre samskabelsesprojekter, fx Tryk Aalborg, der via samarbejde med foreninger, pårørende og frivillige i lokalsamfundet forsøger at forebygge ensomhed og øge trygheden gennem aktiviteter og sociale fællesskaber i nærmiljøet.

På ældreområdet findes ligeledes flere samskabelsesinitiativer med særlig fokus på udsatte ældre i et samarbejde med såvel etablerede organisationer som Røde Kors, Ældresagen, De Frivilliges Hus, Aalborg Provstiers Menighedspleje, venneforeninger på plejehjem mv. som mere uformelle netværksinitiativer i lokalområderne. Aktiviteterne for og med udsatte ældre drejer sig blandt andet om frivillige besøgstjenester på plejehjem og i lokalområder, sorggrupper, vågetjenester, hjælp og støtte til praktiske gøremål som indkøb, IT og myndighedskontakt, etablering af frivillig jobbank, hvor ældres hjælpebehov kan matches med frivillige, samt trivselsprojekter som eksempelvis ’cykelpiloter’ og ’følgesvende’ til forebyggelse af ensomhed. På ”Fremtidens Plejehjem”, hvor der eksperimenteres med nye typer af teknologi og omsorg, er der via frivillige organisationer og frivillige

fokus på at koble plejehjem med det omgivende lokalsamfund for at øge trivslen blandt ældre. En særlig udsat gruppe er demente ældre, hvor der netop er etableret et nyt projekt om frivillig aflastning af pårørende til demente i samarbejde mellem kommunen og flere ældreforeninger. Aktivitetscentrene for ældre i kommunen drives hovedsagligt med frivillig arbejdskraft, hvor mere end 1.000 frivillige er aktive. Kommunen og flere foreninger er også gået sammen om et 'foreningsmarked' for at øge synligheden af de mange foreninger og aktiviteter, ligesom man har indgået et utraditionelt samarbejde med Aalborg produktionsskole, der kobler unge og ældre sammen.

### Udviklingsmål i projektet

1. anbefalinger for hvilke typer brugerbehov, der kan dækkes gennem samskabelse og kriterier for at vurdere om samskabelse er relevant eller ikke relevant på et givet område
2. Modelanbefalinger specificeret for forskellige typer samskabelsesopgaver ift at skabe størst velfærd for udsatte brugere
3. Værktøj til at identificere, forebygge og løse konflikter mellem frivillige og ansatte
4. anbefalinger for ledelsesroller og opgaver i samskabelsesprocesser for både frivillige og ansatte ledere.

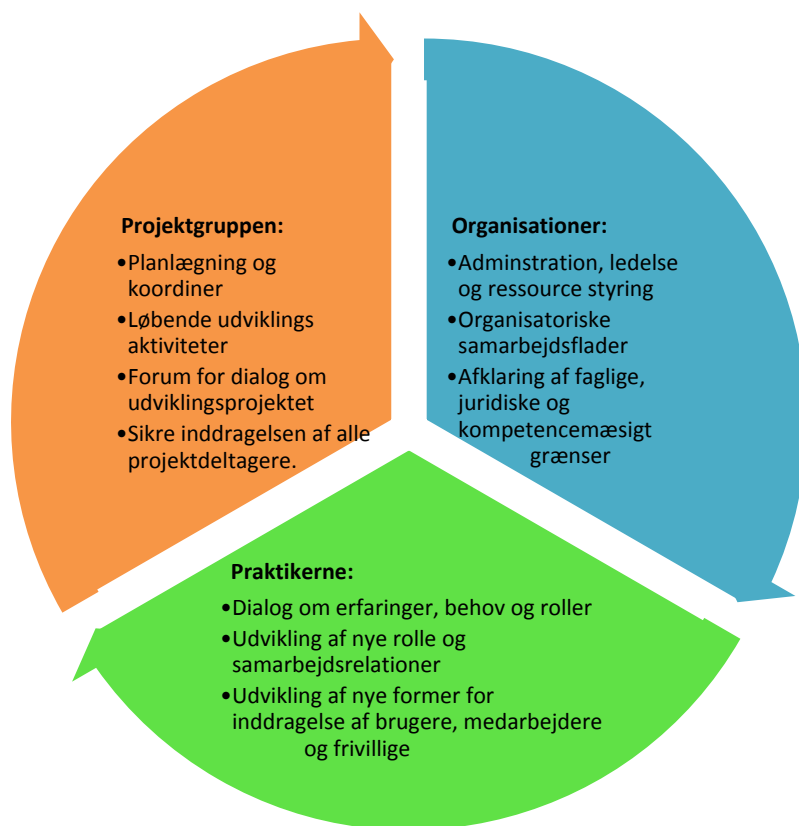
### Udviklingsstrategi

Projektet tager udgangspunkt i en partcipatorisk udviklingsstrategi (Cousins og Chouinard 2012, Whyte 1991, Brown og Kaplan 1981). Dermed hviler projektet på et sæt af antagelser om, hvordan udvikling i organisationer finder sted. Den første antagelse er, at den nødvendige viden for at skabe udvikling findes i konkret praksis og samarbejde. Det betyder, at udvikling og forandring ikke kan planlægges eller styres uafhængigt af praksis, men må tage afsæt i praksis. Dette styrker relevansen af udviklingen for brugere, ansatte og frivillige og sikrer at udviklingen kan forankres i deres praksis. For det andet betyder det, at læring og udvikling sker formativt og dialogisk, hvor den viden der findes i praksis ekspliciteres og gøres til genstand for diskussion mellem samarbejdspartnere for at identificere konkrete redskaber til at opnå udviklingsmålene. Dette er en proces, der gentages løbende, hvor strategier og redskaber må revideres i takt med at udviklingen skrider frem. For det tredje betyder det, at deltagelse og demokrati er vigtige værdier i udviklingsarbejdet, hvor det tilstræbes at alle involverede parter og især de sårbare brugere inddrages i dialogen og får indflydelse på udviklingen. Endelig betyder det, at der i udviklingsprocessen lægges vægt på ansvar og ejerskab for både proces og resultater.

Der arbejdes i udviklingsprojektet med tre niveauer af deltagere:

**Projektgruppen** består af forskergruppen og repræsentanter fra hver af de deltagende organisationer. Udover den konkrete planlægning og koordinering af projektet, er projektgruppen forum for løbende dialog om udviklingsprojektet og har til opgave at sikre inddragelsen af alle deltagere i projektet. **Organisationsniveauet** rummer de deltagende organisationer, deres faglige, administrative og politiske ledelse, deres sekretariat mv. Dialogen på dette niveau handler om, at sikre at udviklingen af samskabelsesmodellerne tager højde for organisationernes praktiske, organisatoriske og ressourcemæssige muligheder. Yderligere er det væsentligt, at disse aktører inddrages i dialogen om ledelse, ansvar, gennemsikuelighed, autonomi mm., som er afgørende for relationen mellem offentlige og civilsamfundsorganisationer. Det tredje niveau for dialog – **praksis niveauet** – består af brugere, frivillige og ansatte, hvor de egentlige velfærdsaktiviteter- og ydelser skabes og bruges. Det væsentlige her er at skabe en dialog, hvor relationen mellem de tre grupper tydeliggøres og deres

forskellige forståelser, kompetencer, behov og erfaringer gøres til genstand for diskussion og udvikling.



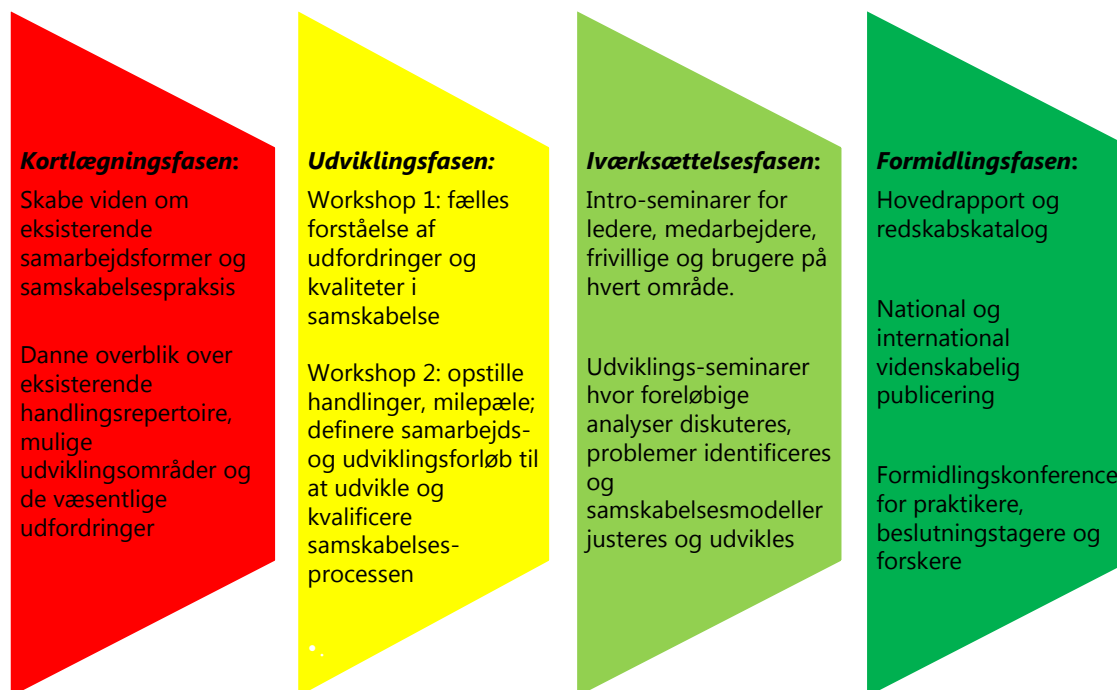
Udviklingsstrategien følger de fire faser i projektet:

*Kortlægningsfasen* sigter mod at skabe eksplicit viden om de samarbejdsformer og den samskabelsespraksis, der allerede eksisterer på feltet. Denne viden skal både udgøre afsæt for dialog i projektgruppen og på den baggrund skabe det materiale, som udviklingsfasen skal arbejde med. Kortlægningsfasen skaber overblik over det eksisterende handlingsrepertoire, de mulige udviklingsområder og de væsentlige udfordringer, som udviklingsprocessen skal forholde sig til.

*Udviklingsfasen* har som formål at muliggøre en overordnet dialog om udviklingsmålene og de erfaringer og praksisser, der allerede eksisterer med samskabelse. Dialogen her involverer både praksisniveauet, organisationsniveauet og projektgruppeniveauet. Der afvikles to workshop på hvert område med ca. 1 måneds mellemrum. Den første workshop har til formål at formidle viden og erfaringer mellem grupper og niveauer og dermed skabe en fælles forståelse af de udfordringer og kvaliteter, der knytter sig til samskabelse, samt for de forskellige praksisformer, kompetencer, viden og erfaringer, der er til rådighed i samskabelsesprocessen. Den anden workshop har til formål at opstille egentlige handlinger, milepæle og definere samarbejds- og udviklingsforløb, der kan udvikle og kvalificere samskabelsesprocessen. En central praktisk opgave i udviklingsfasen, der især påhviler projektgruppen, er at udvælge de konkrete, eksisterende aktiviteter inden for hhv. ældre- og integrationsområdet, hvor udviklingsprojektet skal iværksættes. Dette er en udvælgelse, der sker mellem første og anden udviklingsworkshop, så den mere konkrete anden workshop kan forholde sig til de konkrete aktiviteter.

*Iværksættelsesfasen* indledes med introduktionsperioder i hvert af de to samskabelsesprojekter, hvor lokale ansatte og frivillige ledere i samarbejde med projektgruppen introducerer projektet og afholder et seminar for ansatte og frivillige på hvert område. I det omfang der skal inddrages nye frivilligrupper og ansatte fungerer seminarerne som en måde at bringe disse grupper sammen. De lokale frivillige og ansatte og ledere har, i samarbejde med projektgruppe medlemmerne fra organisationerne, rollen som ledere for iværksættelsen. Denne proces understøttes løbende af forskerne gennem udviklingsseminarer, hvor forskerne præsenterer de resultater og indsigter, der er opstået ud af feltarbejde og interview og på den baggrund indgår i en dialog med frivillige, ansatte, brugere og ledere om, hvordan projektet forløber. Formålet med udviklingsseminarerne er at skabe en reflektiv, formativ proces, hvor de praktiske erfaringer konfronteres med forskningsbaserede indsigter og derigennem skaber mulighed for udvikling, der bygger bro mellem de forskellige oplevelser og beskrivelser af praksis. Et helt centralt punkt her er at give brugerne stemme i processen. Dette sker både gennem inddragelse i udviklingsseminarerne og gennem forskernes arbejde med brugerne. Det er en særlig forpligtigelse for forskerne at sikre inddragelsen af de sårbare, udsatte brugere, idet disse erfaringsmæssigt har vanskeligt ved at give deres behov og erfaringer stemme samtidig med, at de er de egentlige aftagere af udviklingsprojektet. Projektet afsluttes med et udviklingsseminar, hvor forankringen og videreførelsen er det primære omdrejningspunkt. Samtidig bruges dette seminar til at sammenfatte erfaringerne for projektet og samle praktikernes refleksioner over og kommentarer til projektgruppens vurderinger og konklusioner.

*Formidlingsfasen* rummer en afsluttende formidlingskonference, hvor rapporten og anbefalingerne fra projektet præsenteres og ansatte, brugere og frivillige får lejlighed til at berette om erfaringerne med projektet. Desuden vil formidling omhandle international og national videnskabelig publicering (se bilag 4 for uddybning af faserne).



### **Praksis bidrag og relevans**

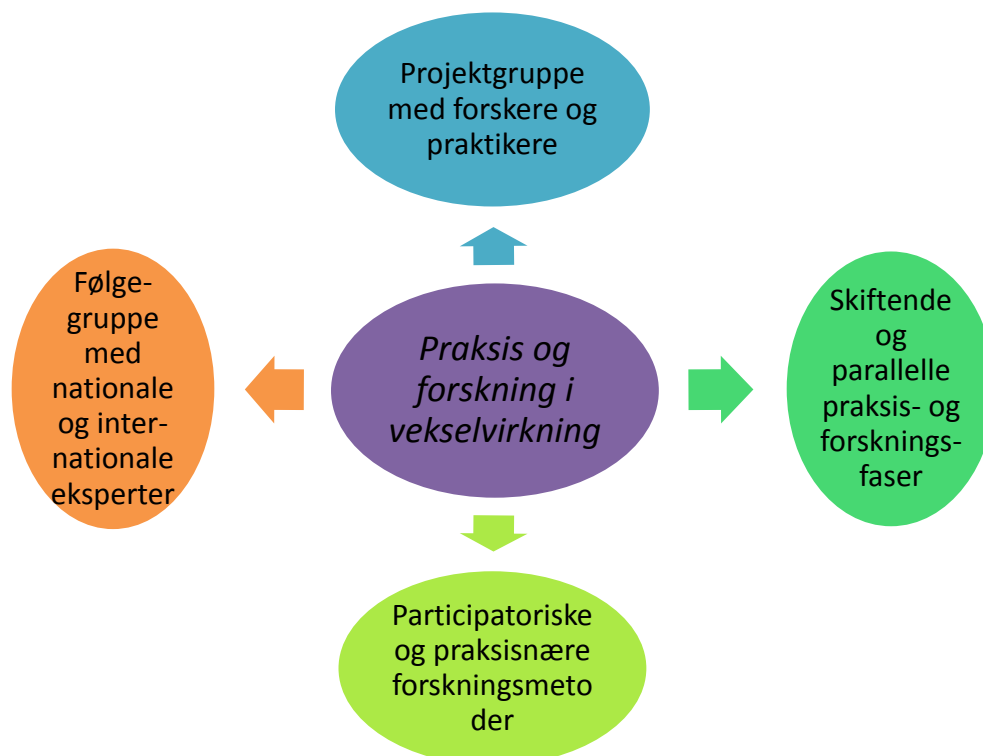
Projektet er af stor relevans for praksis og brugerne på dette område. Vi er på nuværende tidspunkt vidner til en række kreative og nyskabende eksperimenter med arbejdsdelingen og grænsedragningen mellem stat og civilsamfund. Der er imidlertid meget få af disse eksperimenter, der arbejder

systematisk og indsamler viden om samskabelsesprocessen. Ligeledes er der stort behov for inddragelse af alle berørte grupper og især brugerne i udviklingen af samskabelsesmodeller og former. Samskabelsesprojekterne i Aalborg Kommune har dog i vidt omfang gjort dette og er dermed på mange måder unikke og udgør dermed et optimalt afsæt for at videreudvikle og systematisere denne viden og praksis.

Projektet bidrager i forhold til praksis med viden om og redskaber til samskabelse, der er udviklet specifikt til at fungere under de mulighedsbetingelser, der gør sig gældende i hybride velfærdssamarbejder i Danmark. Ydermere tager projektet fat på brugerperspektivet og inddrager brugerne i udviklingsprojektet. Dermed bevæger projektet sig ind på et område, der har været præget af antagelser og formodninger og kun i begrænset omfang været funderet på viden. Redskaber og modeller udviklet specifikt med brugerne som partnere vil dermed være et væsentligt bidrag til anvendelsen af samskabelsesmodeller i den danske velfærdssektor.

## Tværgående samarbejde

Projekter er planlagt så der sikres den størst mulige vekselvirkning og integration mellem praksis og forskning. Dette sikres på fem niveauer. For det første sikres det gennem faseinddelingen af projektet, for det andet gennem sammensætningen og samarbejdet i projektgruppen, for det tredje gennem valget af praksisnære og participatoriske forskningsmetoder, for det fjerde gennem sammensætningen af en følgegruppe, der repræsenterer både praksis og forskning, og endelig gennem en formidlingsstrategi, der sigter mod at bringe forskere og praktikere sammen illustreret i følgende model:



Faseinddelingen er opbygget så praksis og forskning bliver hinandens forudsætninger på forskellige måder gennem projektforsløbet. I kortlægningsfasen er det den eksisterende praksis og de mange forskellige erfaringer, der allerede findes i kommunalt og frivilligt regi, der bliver afsæt for

forskningen. Her er formålet at bruge forskerne til at systematisere og begrebsudvikle på baggrund af det eksisterende praksisser, så disse bliver operationelle for en videre model og metodeudvikling. I udviklingsfasen bliver den viden, der er oparbejdet i kortlægningen gjort til afsæt for en fælles proces mellem praktikere og forskere, hvor de forskellige kompetencer bringes sammen. Formålet med fasen er et udvikle et sæt af redskaber til strukturering og udvikling af samskabelse og modeller for, hvordan disse skal anvendes inden for de to velfærdssektorer. I iværksættelsesfasen forløber forsknings- og praksisdelen som to sammenvævede spor, hvor praksisdelen står for selve iværksættelsen af modellerne for samskabelse i konkrete samskabelsesprojekter, og hvor forskningsdelen samler og systematiserer viden om iværksættelsen og løbende fører denne viden tilbage til praksisdelen i form af et formativt evalueringdesign. Denne reflektive proces kvalificerer både praksis i udviklingen af anvendelige modeller for samskabelse og forskningen i sikring af et solidt empirisk grundlag for de grundforskningsmæssige analyser og konklusioner.

Projektgruppen er sammensat af specialister fra de involverede organisationer: Aalborg Kommune, Røde Kors, Ældresagen og Dansk Flygtningehjælp. Herudover indgår de involverede forskere fra Aalborg Universitet (AAU) og KORA. Samarbejdet mellem parterne i projektgruppen er ligeværdigt og projektgruppen fungerer som forum for beslutninger og strategier i forhold til projektet og projektlederen, der integrerer praksis og forskning i projektførelsen. Dette er afgørende for projektets succes, da det er vigtigt, at projektet tager hensyn til forskellige normer og grænser, som projektdeltagerne bringer ind i projektgruppen. Dermed placerer projektet sig selv i det krydsfelt, som det er hensigten at undersøge og navigere i. Projektet gennemføres således i nært samarbejde mellem praktikere og forskere. Projektgruppen fungerer som koordinerende og planlæggende forum mellem projektets deltagere, med Lektor Morten Frederiksen, AAU, som ansvarlig og daglig projektleder. Projektets succes er afhængig af at samarbejdet mellem parterne er effektivt og at der i fællesskab tages bestik af udviklingen i projektet og foretages de nødvendige justeringer. Dette sikres gennem forpligtigende aftaler og planlægning fra projektets start og gennem allokering af ressourcer til alle involverede parter. Allokeringen af løn og personale ressourcer medvirker til at frigøre de kræfter på praksissiden, der er nødvendige for at gennemføre udviklingsprojektet. Endvidere er det partecipatoriske design medvirkende til at sikre dette samarbejde, idet projektets parter er gensidigt afhængige af hinanden for at kunne drive projektet fremad (se bilag 5 for beskrivelse af ansvar og opgaver).

Valget af metoder er i sig selv med til at bidrage til integrationen af forskning og praksis. Anvendelsen af etnografi, interview og fokusgruppeinterview sikrer, at dataindsamlingen samtidig udgør et møde mellem forskning og praksis, der giver mulighed for refleksion og debat blandt praktikere og mellem praktikere og forskere. Integrationen finder ikke kun sted mellem forskere og praktikere, men bliver i kraft af den formative evalueringmetode og de fælles workshops i udviklingsfasen også en integration af viden mellem offentlige- og civilsamfundsaktører samt mellem ledere og ansatte/frivillige.

Projektets følgegrupper er sammensat af anerkendte internationale og danske eksperter på socialt arbejde og samskabelse, civilsamfund og velfærd: Lektor Evelyn Brodtkin, University of Chicago; Ph.d. Zachary White, Institut for antropologi, KU; Prof. Georg Mildenberger, Center for Social Investment, Heidelberg Universitet, samt Prof. Bjarne Ibsen, Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, SDU. De udgør i denne sammenhæng en uvurderlig ressource for projektet, idet de repræsenterer et overblik over de temaer, hensyn og problemstillinger, der gør sig gældende bredere i feltet og kan derfor bidrage til at sætte projektet ind i en større kontekst på tværs af skellet mellem forskning og praksis. Det er endvidere en styrke for projektet at inddrage forskere med kendskab til andre velfærdsregimer, der i højere grad involverer civilsamfundet, end det er tilfældet i det

universelle velfærdsregime som Danmark repræsenterer (se uddybende beskrivelse af følgegruppen i bilag 6).

### **Formidling**

Den afsluttende formidling af projektet sker i form af en rapport, der henvender sig til fortrinsvis til administratorer, politikere og civilsamfund. Rapporten publiceres via KORA, der har en veletableret og indflydelsesrig rapport-serie samt et elektronisk nyhedsbrev der når ud til en meget bred skare af interessenter. Der igennem sikres at projektet får maksimal gennemslagskraft.

Den videnskabelige formidling sker i form af videnskabelige artikler. Der publiceres fire artikler baseret på studiet. Den første artikel om forhandlingen af normative grænser og retfærdiggørelser søges publiceret i *Journal of Civil Society*. Den anden artikel om hybridisering af de organisatoriske og ledelsesmæssige samarbejdsflader i udviklingsprojekterne søges publiceret i *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Den tredje artikel om nye deltagelsesmuligheder i integrationsprocessen for flygtninge i sociale samskabelsesprojekter, rettes imod *Journal of Ethnic and Migration Studies*, og fjerde artikel om samskabelse på ældreområdet rettes mod *Journal of European Ageing*. Den praksisnære formidling af projektet gennemføres – ud over rapporten – i form af et redskabskatalog, der beskriver de udviklede modeller, projektets anbefalinger og forslag til hvordan man iværksætter og implementerer lignende tiltag. Kataloget er rettet mod frivillige og offentlige ledere og politikere. Kataloget præsenteres sammen med rapporten ved en formidlingskonference ved projektets afslutning.

### **Referencer.**

Amnesty International (2008) Asylansøgere i Danmark. *En undersøgelse af nyankomne asylansøgere helbredstilstand og traumatiseringsgrad*.

Billis, D. (2010) (Ed.). *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theoretical Sociology*, 36, 547-571.

Boltanski, L. og Thevenot, L., (2006). *On justification: Economies of worth*. Princeton University Press.

Bovaird, Tony og Elke Löffler (ed.) (2009): *Public Management and Governance*. Routledge.

Bovaird, Tony og Elke Löffler (2003); "Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, models and methodologies" i *International review of administrative science* 69(3).

Brown, L.D. og Kaplan, R.E., (1981). 'Participatory research in a factory'. I *Human Inquiry: A Source Book for New Paradigm Research*, (ed.) Peter Reason og John Rowan. London: Wiley, .

Børnerådet (2015) Stor opgave for kommunerne at hjælpe uledsagede flygtninge.

Børnerådet, Børneindblik(2015): Unge fra økonomisk trængte familier trives dårligere end andre unge, 6/2015

Børnerådet, Børneindblik (2016): Børn og unge, der lider afsavn, udelukkes fra fællesskabet, 6/2016



- Cousins, J.B. og Chouinard, J.A., (2012). *Participatory evaluation up close: An integration of research-based knowledge*. IAP.
- Dansk Flygtningehjælp, (2009): Status på fakta og udfordringer i arbejdet med Flygtninge med traumer i Danmark.
- Dickens, A P; Richards, S H; Greaves, CJ og Campbell, J L. (2011). 'Interventions targeting social isolation in older people: a systematic review'. *Public Health* (11:647)
- Evers, A. (2005). 'Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services'. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10).
- Gubrium, J.F. og Holstein, J.A., (2001). *Institutional selves: Troubled identities in a postmodern world*. Oxford University Press.
- Henriksen, L.S., Smith, S.R. & Zimmer, A. (2015). Welfare Mix and Hybridity. Flexible Adjustments to Changed Environments. Introduction to the Special Issue. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1591-1600.
- Ibsen, B og Espersen, H. H. (2016). *Kommunernes samarbejde med civile aktører Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte*. København: KORA og SDU
- La Cour, Anders (2014) *Frivillighedens logik og dens politik*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- LG Insight (2013) *Traumeundersøgelse. Undersøgelse af indsatser for flygtninge med traumer i Danmark*.
- Luo, Y., Hawkey, L. C., Waite, L., og Cacioppo, J. T. (2012). Loneliness, health, and mortality in old age: A national longitudinal study. *Social Science & Medicine*, 74:907-914
- Marselisborg (2012): *Ældre og ensomhed – hvem, hvorfor og hvad gør vi? En undersøgelse om ensomhed hos ældre i 25 kommuner*. Århus: Marselisborg Centeret
- Meyer, J.W. and Rowan, B., (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-363.
- Regeringen m.fl (2013): *Charter for samspillet mellem det offentlige og civilsamfundet*. [www.frivilligcharter.dk](http://www.frivilligcharter.dk) , Frivilligrådet
- Region Syddanmark (2008) *MTV om behandling og rehabilitering af PTSD – herunder traumatiserede flygtninge*. Center for Kvalitet.
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1998). Social Origins of Civil Society. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213-248.
- Torfig, Jakob og Eva Sørensen (ed.) (2011) *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist og økonomforbundets forlag.
- Whyte, W.F.E., (1991). *Participatory action research*. Sage Publications, Inc.