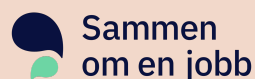


ERFARINGSKATALOG

TVÆRSEKTORIET SAMARBEJDE PÅ INTEGRATIONS- OG BESKÆFTIGELSE SOMRÅDET

MED BIDRAG FRA HELLE HYGUM ESPERSEN

**KVINFO / SAMMEN OM EN JOBB / LUCKAN INTEGRATION
SEPTEMBER, 2024**



Indhold

Forord	1
---------------------	----------

Tværasektorielt samarbejde mellem civilsamfund, borgere og det offentlige. En introduktion til samarbejdsformater.....	2
---	----------

Af Helle Hygum Espersen, chefanalytiker, VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Erfaringskatalog: Hvad er de forskellige udfordringer og løsninger med tværasektorielt samarbejde inden for beskæftigelses- og integrationsområdet? Anbefalinger fra konferencedeltagere i tre nordiske lande.....	8
---	----------

Af Cheralyn Mealor, analytiker, KVINFO

Stort potentiale for samarbejde.....	8
Styrk rekruttering af frivillige.....	10
Udfordringer på arbejdsmarkedet og i beskæftigelsesarbejdet.....	10
Manglende viden om samarbejdsmuligheder	11
Donors forventninger, organisationernes formål og borgernes behov	11
Manglende finansiering til drift og kontinuitet	12
Kerneudfordringer med tværasektorielt samarbejde	12
Kommunikation	13
Ledelse og koordinering.....	13
Netværk for samarbejdspartnere	14
Behov for feedback.....	14
Retssikkerhed	14
Konklusion	14

Appendix: Konferencens setup og metodiske overvejelser	16
---	-----------

Forord

Dette erfaringskatalog er et tillæg til rapporten *Kvinder i job: Mentoring for migranter i de nordiske lande – En undersøgelse af tre mentorprogrammer i Norge, Danmark og Finland*, udgivet af KVINFO, Sammen om en jobb, og Luckan Integration i april 2024.¹ Erfaringskataloget er udarbejdet på baggrund af projektets konference, 'The Potential of Civil Society in Migrant Labour Market Integration', der blev afholdt simultant på tværs af de tre lande Danmark, Norge og Finland, den 7. maj 2024. Deltagerne i konferencen var hovedsageligt repræsentanter fra civilsamfundsorganisationer og den offentlige sektor inden for beskæftigelses- og integrationsområdet.

Begge udgivelser er resultatet af et 16-måneders videns- og erfaringsprojekt finansieret af Nordisk Ministerråd i 2023-2024 om, hvordan frivillige beskæftigelsesrelaterede mentorprogrammer kan øge kvindelige 'ikke-vestlige' indvandrere og flygtninges deltagelse på arbejdsmarkedet og i samfundet generelt.

Undersøgelsen viste blandt andet, at der er et stort potentiale med at bruge frivillig mentoring til at støtte indvandreres og flygtninges vej ind på arbejdsmarkedet. Det er en meget kosteffektiv indsats med menneskelige værdier, som giver en helhedsorienteret støtte til den enkelte borger. Samtidig understøtter den en 'to-vejs'-integrationsproces i de nordiske samfund. Gennem samarbejde med det offentlige og private virksomheder kan frivillig mentoring skabe en endnu større social impact for marginaliserede grupper – og især for kvinder, som får særlig gavn af mentorprogrammer. Rapporten indeholder

desuden 30 anbefalinger til regeringer i de nordiske lande, kommuner og jobcentre, virksomheder, boligsociale helhedsplaner, boligforeninger og boligselskaber, uddannelsesinstitutioner samt andre frivillige mentorprogrammer.

Idéen med erfaringskataloget har været at samle deltagernes egne erfaringer med tværsektorielt samarbejde inden for beskæftigelses- og integrationsområdet – og særligt med hensyn til frivillig beskæftigelsesrelateret mentoring.

En stor tak til alle deltagere i konference-workshops i de tre lande for at dele deres erfaringer.

Vores keynote speaker ved konferencen, Helle Hygum Espersen, chefanalytiker i VIVE, Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, har generøst bidraget til denne publikation med en kort artikel om 'Tværsektorielt samarbejde mellem civilsamfund, borgere og det offentlige. En introduktion til samarbejdsformater'. Artiklen giver et godt overblik over de nye former for tværsektorielt samarbejde, både i forhold til udfordringer og potentialet ved skabelse af nye løsninger og handlerum. Den danner dermed ramme for den efterfølgende analyse af konference-deltagernes egne inputs.

**KVINFO
(Danmark)**

**Sammen
om en jobb
(Norge)**

**Luckan
Integration
(Finland)**

København, Oslo og Helsingfors, den 3. august 2024

¹ Rapporten kan læses her: <https://kvinfo.dk/wp-content/uploads/2024/04/Kvinder-i-job-mentoring-for-migranter-i-de-nordiske-lande.pdf>

Tværasektorielt samarbejde mellem civilsamfund, borgere og det offentlige. En introduktion til samarbejdsformater.

Af Helle Hygum Espersen, chefanalytiker, VIVE – Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd

I Danmark har vi i de seneste år set en stigende interesse for at udvikle nye måder at etablere samarbejder mellem borgere, fagprofessionelle i kommunerne og civilsamfund i udvikling og levering af velfærdsydelser. I denne udvikling opstår mange begreber for samarbejderne. I Danmark bruges især samskabelse, samproduktion og partnerskaber (Agger & Tortzen, 2015; Andersen & Espersen, 2017b). I denne artikel sætter jeg fokus på både baggrunde og indholdselementer i de forskellige samarbejdsformater. Der er både overlap og væsentlige forskelle på begreberne. Det er fælles, at alle begreber for tværasektorielle samarbejder udspringer af en kompleks 'samskabelsesdagsorden', der rummer mangeartede ambitioner og årsager (Espersen & Andersen, 2017a & b). Vi kan i forskningen især identificere tre afgørende motorer for denne dagsorden.

Først og fremmest handler 'samskabelsesdagsorden' om en politisk og administrativ erkendelse af, at der er behov for at pulje mange ressourcer og vidensformer for at kunne adressere komplekse udfordringer såsom social ulighed i sundhed, komplekse sociale problemer og klimaudfordringer. Der er her en forståelse af, at der skal skabes sammenhænge, overgange og synergi og udvikles nye løsninger på tværs, der kan adressere mangeartede komplekse udfordringer. Komplekse udfordringer er udfordringer, hvis årsag og virkninger er sammenhængende med andre problemstillinger og svær at identificere og hvis løsninger anskues forskelligt afhængigt af, hvem der ser på problemstillingen. Et eksempel er hjemløshed, der som oftest har komplekse årsager i opvækstbetingelser, psykisk sygdom, stigmatisering og misbrug og løsningerne vil se forskellige ud

afhængigt af, om en psykolog, en læge, en psykiater, en frivillig organisation eller et boliganvisningskontor i kommunen anskuer problemet.

For det andet handler samskabelsesdagsordenen om demokrati. Der er i den offentlige sektor oplevelser af, at services og tilbud til borgerne er kommet for langt væk fra borgerne, er for upersonlige og uflexible, og at borgerne ikke har tilstrækkeligt indflydelse på egne løsninger. I stedet for standardløsninger, ønsker man kontekstspecifikke løsninger, hvor borgerne selv er i centrum og er aktive medskabere. I denne del af dagsordenen er der også politiske ambitioner om, at alle borgere skal deltage aktivt i civilsamfundet og tage del i vores demokrati. Vi ser, at mange statslige puljemidler handler om hvordan frivillige organisationer kan styrke sårbare borgeres deltagelse i frivillige aktiviteter gennem samarbejder med kommunen, og vi ser, at mange kommuner ønsker at styrke borgeres indflydelse og ejerskab generelt. Det gælder for eksempel på klimaområdet hvor mange kommuner i disse år erfarer, at det er nødvendigt at engagere borgere og lokal-samfund når der skal udvikles kystsikring, stormflodssikring, sættes vindmøller op og sorteres affald.

Sidst, men ikke mindst handler samskabelsesdagsordenen om økonomi og et demografisk pres på den offentlige sektor, der indebærer, at der er behov for at finde nye måder at producere velfærd på. Udgifter til socialområdet og ældreområdet vokser og vil fortsat vokse i de kommende år, og kommunerne må ikke sætte skatterne op. Kommunerne er derfor nødsaget til at finde nye måder at producere velfærd på og involvere borgere og civilsamfund. Denne

erkendelse kan betyde, at de vil adressere komplekse udfordringer på andre måde eller involvere borgere og civilsamfund demokratisk, som ovenfor. Men det kan også betyde, at kommunerne alene beder civilsamfund og borgere om at løse opgaver, som de ikke længere vurderer, at de har råd til. Det vil sige en egentlig opgaveglidning, hvortil der ikke er nødvendigvis er tale om samarbejde eller synergi, men om en anden rollefordeling. Det er eksempelvis tilfældet i forhold til nogle kommuners varetagelse af vedligeholdelse af grønne områder, som borgere har overtaget ansvaret for.

Denne tredelte kompleksitet i motorerne under 'samskabelsesdagsordenen' kan gøre det vanskeligt for praktikere at navigere i de konkrete samarbejdsformater, da de enkelte motorer rummer forskellige implikationer. I det følgende præsenterer jeg forskellige forståelser af partnerskaber, samskabelse og samproduktion, og herefter afslutter jeg med en tværgående opsamling om muligheder og udfordringer.

Partnerskaber

Partnerskaber som aftaleramme om samarbejder har været anvendt i flere årtier og går på kryds og tværs af den offentlige, private og civile sektor og på tværs af de administrative sektoropdelinger i kommunerne (Hjære, 2005; Åkerstrøm Andersen, 2006; Selsky & Parker, 2005; Herlin & Thusgaard, 2013; Fotaki, 2011; Andersen & Espersen, 2017b).

Partnerskaber kan have forskellige grader af formaliserede aftalerammer og rollefordelinger og kan beskrives som en særlig form for styring og samarbejde, der på den ene side trækker på en kontraktkultur, hvor partnerskaber skal levere i forhold til nogle målsætninger, til en aftalt tid og med definerede ressourcer. Og på den anden side trækker på netværksbaserede udviklingslogikker, hvor fokus er på ligeværdighed i fælles måludvikling og -definition mellem deltagende civile og offentlige partnere. Det kan muliggøre et mere holistisk perspektiv på, hvordan opgaver defineres og løses (Åkerstrøm Andersen, 2006). Dermed trækker

partnerskaber på den helhedsorienterede ambition i samskabelsesdagsordenen, der kombinerer ressourcer og vidensformer. Åkerstrøm Andersen formulerer potentialer i partnerskaber således: "*Partnerskaber mellem det offentlige og de frivillige synes at give et svar på, hvordan man kan forene de frivillige organisationers systemiske uafhængighed og kritiske kraft med det offentliges ansvar for velfærdssamfundets helhed*" (Åkerstrøm Andersen, 2006: 11). Hjære beskriver, hvordan partnerskaber er kendetegnet ved: "*et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter*" (Hjære, 2005: 15). Mens Selsky og Parker forstår partnerskaber som: "*tværsektorielle projekter der etableres med det formål eksplicit at adressere sociale problemstillinger og formål, der kræver partnernes aktive og fortløbende engagement*" (Selsky & Parker, 2005: 850). Udviklingspotentialet i partnerskaber udfoldes således i kraft af synergi mellem aktører fra forskellige sektorer om fælles mål. Partnerskaber tager ofte form af tidsbegrænsede projekter omkring et samfundsproblem, der enten udvikler nye løsninger eller forbedrer eksisterende og er derfor sjældent en del af aktørernes drift. De fungerer ofte som projekter, ved siden af den egentlige drift og ændrer derfor ikke grundlæggende ved måden, hvorpå der skabes og etableres løsninger. Partnerskaber har ofte en klart afgrænset og konkret aktivitet eller problem at adressere, en defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab (Andersen & Espersen, 2017a & b).

Partnerskaber er også en samarbejdsform, som kræver et kontinuerligt aktivt engagement hos de bidragende parter og en vilje til at forhandle om løsninger (Åkerstrøm Andersen, 2006). Forskning viser, at både private, civile og offentlige aktører kan høste udbytte af partnerskaber,

når de lykkes og partnerne er aktive og har medejerskab. Virksomheder kan opnå konkurrencemæssige fordele, udbygge deres Corporate Social Responsibility-profil, bidrage til løsning af samfundsmæssige problemer og bidrage til at skabe social innovation. Civilsamfundsorganisationer kan tilføres nye og flere ressourcer, udvikle bedre opgaveløsninger med inddragelse af flere relevante aktører samt få større samfundsindflydelse og gennemslagskraft (Herlin & Thusgaard, 2013; Fotaki, 2011; Selsky & Parker, 2005). Offentlige aktører kan også sikre en bedre opgaveløsning, da flere tværgående partnere kan bidrage til kvalitet og udbytte, som ikke traditionelt er en del af det offentliges opgaveløsning (Andersen, et al., 2007; Andersen, et al., 2008).

Samtidig rummer partnerskaber også udfordringer og begrænsninger. Det kan være svært for meget forskellige aktører med forskellige kerneopgaver, mål, økonomiske rammer og styrings- og samarbejdskulturer at arbejde sammen (Andersen & Espersen, 2017a & b). Eksempelvis viser evalueringer af partnerskaber, at forskelle mellem frivillige, som arbejder i fritiden, over for virksomhedsansatte, som arbejder i dagtimerne, samt mangel på prioritering af ressourcer og personaletid fra aktører, kan udtynde resultater (Andersen, 2012). Manglende opbakning og afklaring blandt topledelsen hos de involverede aktører kan også begrænse partnerskabets handlerum, og et dalende engagement hos de involverede partnere kan udtrykke sig i svingende mødedeltagelse (Andersen, 2012; Høyer-Kruse, et al., 2008). Det kræver tid og ressourcer at investere i et partnerskab, og det er ikke altid til stede hos de deltagende partnere. Ofte sættes borgerne heller ikke i centrum gennem eksempelvis indflydelse på ydelser, idet mange partnerskaber lukker sig om de udførende professionelle kommunale eller private aktører (Fotaki, 2011). Partnerskaber rummer således ofte ikke den demokratiske ambition i samskabelsesdagsorden. Partnerskaber øger ikke borgernes demokratiske deltagelse og et ligeværdigt samarbejde er udfordrende at

realisere i lokale praksisser, da de større strukturelle og samfundsmæssige rammer ikke adresseres i partnerskabet. Mange partnerskaber arbejder derfor på det offentliges præmisser, idet midler, målstyring, kontrol og evalueringer er bestemt af den offentlige ledelse og tilhørende politikker (Espersen & Andersen, 2017). I det krævende arbejde for at få skabt løsninger og indsatser, som alle aktører kan stå inde for, kan der ske en forsimpning af opgaverne (La Cour, 2014), og man arbejder alene om implementeringen af opgaverne på decentralt leverandørniveau, fremfor at samarbejde om både udvikling og implementering. Det kan udfordre resultaterne i partnerskabet da det bliver vanskeligere at opnå den ønskede synergi.

Samskabelse og samproduktion

Samskabelse og samproduktion er begge nyere samarbejdsformater end partnerskaber. I *samskabelse* inddrages borgere af velfærdsydelser som aktive og ligeværdige stemmer af offentlige myndigheder. De inddrages i enten at videreudvikle eller forbedre velfærdsydelser eller i udvikling af nye initiativer og deltagelse i politiske processer og beslutninger (Grönroos, 2011, Andersen & Espersen, 2017a & b). Fokus er her at facilitere og udvikle dialog på tværs af forskelle, kvalificere problemudpegning og at skabe indsigt, forståelse og læring mellem forskellige aktører (Bovaird & Löeffler, 2009). Samskabelse kan altså indgå som ad hoc diskussionsarenaer i mange faser af etablerede og nyudviklede indsatser (Andersen, 2015; Espersen & Andersen 2017a & b). Et andet område, hvor samskabelse vinder indpas, er i bestræbelserne på at samskabe politik og forny demokratiseringsprocesser mellem borgere, professionelle og politikere (Sørensen, 2016; Sørensen & Scheibel, 2016; Torfing & Sørensen, 2015). Samskabelse kan rumme både det demokratiske og helhedsorienterede perspektiv i samskabelsesdagsorden. Afhængig af hvordan borgere og civilsamfund har indflydelse, kan samskabelse også gennemføres som opgaveglidning fra det offentlige til borgere og civilsamfund.

Samproduktion kan beskrives som længerevarende og helhedsorienteret ligeværdigt samarbejde mellem borgere, og andre aktører om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser. Man kan beskrive samarbejdet som en kæde- eller cirkelbevægelse, der kan gentages, og hvor borgeren inviteres ind i 'maskinrummet' af de offentlige ydelser (Andersen, 2015; Andersen & Espersen, 2017; Ostrom, 1996). Mens samskabelse er en metode er samproduktion mere en langvarig produktionsform.

Selve realiseringen af samproduktion kan antage mange former: sam-produktion, sam-ledelse og sam-styring (Pestoff & Brandsen, 2009: 8; Pestoff, 2014). Det vil altså sige, samproduktion kan udfoldes i problemformuleringsfasen, produktionsfasen og i en efterfølgende evalueringsfase. Samproduktion kan også gennemføres i et 1:1 forhold – for eksempel mellem en borger og en velfærdsprofessionel inden for eksempelvis pleje eller sundhed. Eller som grupper af borgere og brugere, der samarbejder med grupper af professionelle om udvikling, leverance og evaluering af velfærdsydelser. Samproduktion positionerer borgere og civilsamfund som aktive bidragydere med viden og erfaring som ofte kan anvendes til at kvalitetsforbedre ydelser, styrke demokratisk deltagelse og adressere komplekse udfordringer (Needham & Carr, 2009). Samproduktion er omgærdet af store forhåbninger som, *"en demokratisk arkitektur for velfærdsstaten"* (Pestoff, 2008), som *"en myndiggørende, potentielt transformerende og magt-delende praksis mellem professionelle og brugere"* (Needham & Carr, 2009) og som forbedring af borgerens outcome, når magt og roller transformeres (Needham & Carr, 2009). Men næsten i samme åndedrag oplines problemerne. Begrebet er på mange måder et heterogent paraplybegreb, hvilket betyder, at det i praksis kan udfoldes på mange måder. I praksis kan der således være en risiko for, at det bliver operationaliseret med meget forskellige formål: Afhængig af den konkrete

konfiguration kan samproduktion også udtrykke en opgaveglidning fra det offentlige til civilsamfund. Det afgørende er, hvorvidt samproduktion er reduceret til et politisk værktøj og implementering af politiske idéer, eller om det er individer eller organisationer, der samproducerer om problemformulering og løsning? Er samproduktion en anden måde at få implementeret nogle offentlige opgaver i en produktion af disse, eller udfoldes samproduktionen med en høj grad af fælles indflydelse og synergi til følge? Samproduktion kan adressere komplekse udfordringer, føre til større borgerinddragelse, mere empowerment og dermed skabe en større tilfredshed og moralsk ejerskab og større personalisering af velfærdsydelser. Men arbejdsformen bringer også markedsvalg og mekanismer ind i offentlige velfærdsydelser og kan også gennemføres som ren offentlig opgaveløsning og opgaveglidning (Pestoff, Brandsen & Verschuere, 2012).

Vi kan se i forskningen, at der ofte er et gab mellem retorik og realiteter, hvor samarbejderne ikke altid leverer de forestillede resultater (Pestoff, Brandsen & Verschuere, 2012). Ud over at kunne gennemføres som offentlig opgaveglidning kan samskabelse og samproduktion også favorisere grupper af borgere på bekostning af almenvællets interesser. Det kan være med til at skabe en forøgelse af ulighed mellem borgere (Pestoff, Brandsen & Verschuere, 2012). Også de fagprofessionelle kan føle sig underkendt og modsætte sig, at utrænede og uerfarne borgere skal bidrage til produktionen af offentlig velfærd, eller de kan udfordres af de nye brugerpositioner (Fotaki, 2011). Nogle forskere betoner endvidere, at både medarbejdere og borgere 'skal empowers' for at samproduktion kan fungere i praksis (Needham & Carr, 2009).

Afslutning

Partnerskaber har arbejdet med at 'overskride' sektorgrænser ved at etablere synergieffekter og nye handlerum for borgere, kommunale og frivillige aktører i mellemrummet mellem autonome organisationer i parallelle indsatser og

derigennem opnå synergi og mere effektive og træfsikre løsninger (Andersen & Espersen, 2017a & b).

Samskabelse og samproduktion, som de nyere samarbejdsformater, bygger videre på de tidlige erfaringer med partnerskaber og går skridtet videre i deres fokus på borgere og frivillige foreninger som ligeværdige medskabere af løsninger. Ved i højere grad at skabe rum for fælles praksis og forhandling af mening mellem offentlige og frivillige aktører og borgere skal både medarbejdere, borgere og professionelle og civile organisationer indtage nye roller (Andersen & Espersen, 2017a & b). Samskabelse og samproduktion udfordrer magtpositioner og skaber nye rum for, at borgere og civilsamfund kan få øget indflydelse. Men der er også risiko for uhensigtsmæssige magtforskydninger og øget ulighed. Det kræver en særlig opmærksomhed at sikre, at også sårbare borgergrupper inddrages og her repræsenterer samarbejdsformaterne forskellige tilgange (Espersen, 2023).

De korte samskabelsesforløb, som er for eksempel en halv eller hel dag, kan kvalificere både problemforståelse og opgaveløsning og skabe læring og merværdi, men ikke grundlæggende transformere og ændre magtbalancer og inkorporere nye demokratiske deltagelsesarenaer for borgere. Samproduktion baserer

sig i højere grad på erfaringer med gensidig afhængighed mellem aktører i et længere tidsperspektiv, og rummer derfor i højere grad potentialer for at ændre magtbalancer og transformere aktører og udsatte borgergrupper. Men samproduktion rummer også risiko for, at de selvsamme ændrede magtbalancer blot forskyder udgifter og udfordringer til borgerne og skaber nye, eller forstærker eksisterende, sociale udfordringer. Valg af samarbejdsform stiller i varieret omfang krav til de styringsmæssige rammer og villighed til forhandling. Især samskabelse og samproduktion stiller krav om fleksible styringsmæssige rammer.

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

Litteraturliste

Andersen, L. L. & Espersen, H. H. (2017a). Bibliotekers arbejde med samskabelse og samproduktion. I C. Laskie (red.), *Biblioteksdidaktik*. Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L. L. & Espersen, H. H. (2017b). Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver. I Socialstyrelsen, *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder* (s. 107-135). Socialstyrelsen.

Andersen, L. L. (2015). Micro-processes of collaborative innovation in Danish welfare settings: a psychosocial approach to learning and performance. I *Collaborative Governance and Public Innovation in Northern Europe* (s. 249–268). Chapter, Bentham eBooks.

Andersen, L. L., Neerup, S. & Cauchi, P. (2007). *Paragraf 18 – En casebaseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger*. Velfærdsministeriet, Frivilligheden.

- Andersen, L. L. (2012). Frivillighed og social innovation i sundhedsfremmeaktiviteter. I B. Dybbroe, B. Land & S. B. Nielsen (red.), *Sundhedsfremme i samfunds- og hverdagslivsperspektiv* (s. 212-228). Roskilde Universitetsforlag.
- Agger, A. & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt. Hentet fra http://samskabelse.ucl.dk/files/2015/02/forskning_sreview-om-co-production_samlet-udgave-at-aa-at07115-2.pdf
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (red.) (2009). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Espersen, H. H & Andersen, L. L. (2017). Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde: om civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion. I B. Mazanti & L. G. Aner (red.), *Socialt arbejde I udsatte boligområder*, (s. 197-222) Hans Reitzels Forlag.
- Espersen, H. H. (2023). Community co-production engaging youth with mental health problems. Is equal participation possible? *Journal of Civil Society*, 20(1), 39-56. DOI: 10.1080/17448689.2023.2256426
- Fotaki, M. (2011). Towards developing new partnerships in public services: users as consumers, citizens and/or coproducers in health and social care in England and Sweden. *Public Administration*, 89(3), 933–955.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. DOI: 10.1177/1470593111408177
- Herlin, H & Thusgaard Pedersen, J. (2013). Corporate Foundations: Catalysts of NGO-Business Partnerships? *Journal of Corporate Citizenship*, 50, 58-90.
- Hjære, M. (2005). *Partnerskaber. På vej mod en ny samarbejdskultur*. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Højer-Kruse, J, Thøgersen, M., Støckel, J. T. & Ibsen, B. (2008). Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet. *Movements*, 8. Syddansk Universitet.
- la Cour, A. (2014). *Frivillighedens logik og dens politik: En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Needham, C. & Carr, S. (2009, March). Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation. SCIE Research briefing 31, Social Care Institute of Excellence. <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/briefing31.pdf>
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy and development. *World Development*, 24(6), 1073-87. DOI: 10.1016/0305-750X(96)00023-X
- Pestoff, V. A. (2009). *A Democratic Architecture for the Welfare State*. Routledge.
- Pestoff, V. (2014). Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412-1424. DOI: 10.1177/0002764214534670
- Pestoff, V. & Brandsen, T. (2009). *Co-production: The Third Sector and the Delivery of Public Services*. Routledge.
- Pestoff, V., Brandsen, T. & Verschuere, B. (red.) (2012). *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. Routledge.
- Selsky, J. W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. DOI: 10.1177/0149206305279601
- Sørensen, E. (2016). Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. *Public Management Review*, 19(1), 1-19. DOI: 10.1080/14719037.2016.1200661
- Sørensen, E. & Scheibel, A. (2016). Fra Spredte initiativer til gennemgribende forandring. *Kommunen*, 59(19), 7.
- Torfig, J. & Sørensen, E. (2015, okt. 20). Farvel til grønthøsterbesparelser: Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse. Hentet fra <http://denoffentlige.dk/farvel-til-gronthoesterbesparelser-nu-skal-velfaerden-fornys-gennem-en-arena-samskabelse>. 20.10 2015
- Sørensen, E & Torfig, J. (red.) (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2006). *Partnerskabelse*. Hans Reitzels Forlag.

Erfaringskatalog: Hvad er de forskellige udfordringer og løsninger med tværsektorielt samarbejde inden for beskæftigelses- og integrationsområdet? Anbefalinger fra konferencedeltagere i tre nordiske lande.

Af Cheralyn Mealor, analytiker, KVINFO

Konferencen 'The Potential of Civil Society in Labour Market Integration' blev arrangeret af Sammen om en jobb, KVINFOs mentornetværk og Luckan Integration og fandt sted 7. maj 2024, med simultane workshops i København, Oslo og Helsingfors. Her kunne konference-deltagerne dele deres erfaringer med udfordringer og løsninger i forhold til tværsektorielt samarbejde på beskæftigelses- og integrationsområdet.

Følgende er en samlet, tematisk analyse af deltagerens kommentarer i de tre

workshops. Analysen viderebringer de udfordringer med det tværsektorielle samarbejde, som blev påpeget af deltagerne; samt deres bud på løsninger, der kan øge og forbedre det tværsektorielle samarbejde og dermed støtte flere indvandrere med at komme i arbejde. Se **Appendix: Konferencens setup og metodiske overvejelser** for flere detaljer.

Nedenfor er en oversigt over de forskellige tiltag, som konferencedeltagerne mente er vigtige for godt samarbejde på tværs af sektorer på beskæftigelses- og integrationsområdet.

Anbefalinger for det gode tværsektorielle samarbejde

- **En samskabende tilgang er vejen frem**

Det kræver...

- **borgerinddragelse**
- **initiativtagere** i alle sektorer
- **fleksibilitet** i forhold til projektudvikling, forventninger og rammer
- **god magtbalance** mellem partnere
- at man undgår **top-down**-planlægning
- **stabil og kontinuerlig finansiering** til drift og udvikling
- **god ledelsesforankring og koordinering** af projekter
- **mere viden og netværk** på tværs af sektorer om samarbejdsmuligheder
- etablering af **kontaktpersoner** på tværs af sektorer
- **feedback** om forløbene til partnere
- øget fokus på **rekruttering af frivillige og deres empowerment** i projekter.

Stort potentiale for samarbejde

Et fokus i diskussionerne på de finske og danske workshops var det store potentiale, der ligger i samarbejde på tværs af sektorer for at løse de store udfordringer med ligestilling af indvandrere med indfødte på arbejdsmarkedet. Erfaringen i den danske

workshop er, at civilsamfundsorganisationer kan spille en stor rolle med at støtte indvandrere og flygtninge med at komme i beskæftigelse. Det nævntes, at manglende netværk blandt indvandrere – og særligt kvinder – er en af de største barrierer for beskæftigelse. En deltager fra den boligsociale sektor kommenterede, at man i

almene boliger ofte ser, at folk, der bor i samme opgang, ikke kender hinanden. Som nogle deltagere pegede på, kan civilsamfundsorganisationer bidrage til at skabe forskellige muligheder for folk at møde hinanden, ved at mobilisere frivillige, og dermed være et "bindeled" til beskæftigelse. En anden deltager nævnte sprogmentorer som eksempel på, hvordan frivillige mentorer, der taler borgernes modersmål, kan have et fokus på job og uddannelse. Det handler om at mobilisere ressourcer på tværs – at skabe forbindelse mellem eksempelvis minoritetsetniske kvindeforeninger og virksomheder, og at der skal tænkes brancheorienteret.

Når så meget rekruttering til jobs foregår gennem uformelle kanaler og private netværk, er det ikke overraskende, at indvandrere er dårligere stillet end folk, der er vokset op i landet med et bredt og udstrakt netværk. Også i den finske workshop oplever deltagere, at indvandrere ofte lever isolerede "i deres egne bobler". Mange, der er i gang med at lære finsk, har svært ved at møde de lokale og bygge netværk op med dem. Ifølge en deltager fra en finsk civilsamfundsorganisation bliver 70-80 procent af jobs i Finland aldrig offentligt annonceret, så hvis ikke man har gjort et godt indtryk hos en arbejdsgiver og har indsendt et CV, er der ikke mange chancer.

At komme i job forudsætter, at man har fået forbindelse med nogen eller har mødt nogen, som har information om, hvor der rekrutteres. Alt for få indvandrere er klar over denne dynamik og har brug for viden om, hvordan man aktivt netværker, når man er jobsøgende, særligt hvis man er højt kvalificeret.

Adgang til et godt netværk kan være meget effektivt – især i nærheden af det område, hvor man bor. Netværk giver mindre adgang til de jobs, der er længere væk fra det område, hvor man bor. Frivillige kan spille en stor rolle ved at skabe netværk for indvandrere og hjælpe med at forstå, hvordan det lokale arbejdsmarked fungerer.

Private virksomheder kan også få stor gavn af at samarbejde med den frivillige sektor, for eksempel frivillige mentorprogrammer, idet de kan få et større og mere mangfoldigt rekrutteringsgrundlag. Dette er især vigtigt, når der mangler arbejdskraft. En deltager fra den finske workshop fremhævede diversitetens potentiale, og understregede vigtigheden af, at alle erfaringer og perspektiver i en organisation eller virksomhed kommer i spil. Man kan sikre denne diversitet ved at danne blandede teams med ansatte med forskellige baggrunde og perspektiver internt, eller etablere mentorprogrammer, som matcher erfarne medarbejdere med nyansatte fra underrepræsenterede minoritetsgrupper, eksempelvis indvandrere.

Der var flere bemærkninger i den danske workshop fra repræsentanter fra både den offentlige og den frivillige sektor angående fordelene ved at samarbejde med civilsamfundsorganisationer. Kommunerne kan gøre brug af civilsamfundsorganisationernes viden om målgruppen, og organisationernes evner at tænke kreativt og ud af boksen. Frivillige kan tilbyde noget andet end den offentlige sektor, såsom kontinuitet og skræddersyet (eller "håndholdt") hjælp og støtte, samt hjælp til at navigere i systemet.

Der vil ofte være flere barrierer for at komme i beskæftigelse som indvandrer i et nyt land, og derfor kalder det på en skræddersyet og helhedsorienteret tilgang. Tilbud skal kunne tilpasses den enkelte borger.

Det blev kommenteret af nogle deltagere fra den offentlige sektor og civilsamfundsorganisationer, at der mangler passende tilbud til indvandrere og flygtninge. På den ene side er de almene tilbud til alle borgere for brede, og på den anden side er de tilbud, der er målrettet særlige grupper, for snævre. Der mangler tilbud, der fanger de særlige behov som denne målgruppe har, og som civilsamfundsorganisationer kunne understøtte eksempelvis rummelige tilbud, som støtter det gode hverdagsliv. Løsninger kunne være frivilliguider til voksne,

mentorer til fritidsliv og formaliserede samarbejder mellem kommuner og civilsamfund.

Styrk rekruttering af frivillige

De frivillige spiller altså en nøglerolle. Derfor var der fokus på behovet for at rekruttere flere frivillige. På denne måde kan man udvide de frivillige aktiviteter, der tilbydes. For at rekruttere flere frivillige mentorer, kunne civilsamfundsorganisationer for eksempel lave et samarbejde med jobcentrene, hvor jobcentermedarbejdere underviser frivillige mentorer. Desuden kunne antallet af frivillige øges ved at opfordre folk fra foreninger for etniske minoriteter, og folk, som tidligere har brugt tilbuddene til at deltage. Endelig blev det fremhævet, at jo mere ansvar de frivillige får i deres egen frivillige indsats, jo mere attraktivt er det at være frivillig. Det er vigtigt at styrke frivilliges empowerment og ejerskab i projekter, ligesom det er vigtigt at styrke borgernes engagement.

Branding og klar kommunikation fra civilsamfundsorganisationernes side er en vigtig forudsætning for at få folk til at deltage i arrangementer og melde sig som frivillige. Som en finsk deltager siger, kan det være svært at få folk til at deltage, hvis ikke de har et klart billede af, hvad organisationen står for.

Samtidig kommenterede flere deltagere fra civilsamfundsorganisationer, at frivilligt arbejde og mentoring skal gøres mere attraktivt for virksomheder og andre samarbejdspartnere. En helt konkret idé var, at man kunne designe et mærke, der viser, at man arbejder med social impact, og at dette kunne bruges af virksomheder til at brande sig selv. Brugen af sådan et mærke kunne lanceres med en kampagne i samarbejde med attraktive stakeholders og samarbejdspartnere, der kan fungere som rollemodeller.

Udfordringer på arbejdsmarkedet og i beskæftigelsesarbejdet

Flere deltagere i alle tre nationale workshops udpegede en række strukturelle

problemer, der gør beskæftigelsesarbejdet med målgruppen svært.

I den danske workshop beskrev en deltager fra den boligsociale sektor beskæftigelses-systemet som "absurd konstrueret", med alt for mange krav om afklaring, fleksjob (til personer med nedsat arbejdsevne) og praktik. En anden deltager fra den offentlige sektor ønskede mere plads til faglige skøn i beskæftigelsesarbejdet, hvilket også ville kunne give mere plads til samarbejde med civilsamfundsorganisationer. Mens de danske fleksjobordninger blev fremhævet som en god ting, blev der sat spørgsmålstegn ved, om de fungerer hensigtsmæssigt. En deltager fra den offentlige sektor udtrykte bekymringer særligt om manglende muligheder for jobpraktik for komplekse syge borgere, som på grund af helbredsmæssige problemer kun kan arbejde i få timer. En deltager mente at samarbejdet mellem civilsamfundet og kommuner på beskæftigelsesområdet fungerer godt, men at der er nogle huller på grund af søjletænkning og regler, som kan stå i vejen for, at borgerne får den hjælp, de har brug for.

I den norske workshop fokuserede deltagere fra den offentlige sektor på det, de beskrev som manglende inklusivitet i rekrutteringsprocessen inden for den offentlige sektor. Dette ansås særligt som en udfordring med rekruttering af migranter til jobs i den offentlige sektor. Det anbefalede, at der etableredes flere programmer og støttmuligheder for at kunne sikre en bedre inklusion af denne målgruppe.

Deltagere i den finske workshop – særligt fra civilsamfundssektoren – satte fokus på hvordan beskæftigelsesystemet opleves af jobsøgende migranter. Selv om migranter gør alt, hvad der kan forventes af dem, og arbejder med at lære sproget, er mange frustreret over, at de ikke kan få et job, der matcher deres kvalifikationer. Situationen er meget stressende, også på grund af, at kvalifikationer risikerer at miste værdi over tid, hvis ikke de bliver anvendt og opdateret.

Mange er desuden stadig arbejdsløse efter integrationskurser. Flere deltagere konstaterede, at diskrimination og den manglende inklusion af migranter på arbejdsmarkedet, er et strukturelt problem.

For at kunne øge inklusion og diversitet på arbejdsmarkedet er der behov for andre tilgange, eksempelvis ved at inddrage civilsamfundsorganisationer, der arbejder med disse værdier. KVINFO anbefaler blind rekruttering som en metode, der kan fjerne ubevidst bias i rekrutteringsprocessen. Desuden skal der være fokus på, at officiel anerkendelse af udenlandske uddannelser ikke kan stå alene – de udenlandske uddannelser skal også accepteres af lokale arbejdsgivere.

Der skal være større opmærksomhed på at sikre beskæftigelse for migranter inden for de fagområder, hvor de allerede har kompetencer og erfaringer. Samtidig vil et fokus på, at sproglæring og sprogtræning, mens man er i job snarere end før ansættelsen, gøre det muligt for indvandrere at integrere sig hurtigere på arbejdsmarkedet og vedligeholde deres kompetencer. Dette vil også være til gavn for arbejdsgiverne og samfundet generelt.

Manglende viden om samarbejds muligheder

En af de største udfordringer, der blev diskuteret blandt deltagerne – særligt i de danske og norske workshops – var, at der generelt mangler viden om de samarbejds muligheder, der findes på området. Der mangler et overblik over, hvilke tilbud der findes på integrations- og beskæftigelsesområdet, både med hensyn til civilsamfundet og den offentlige sektor. Derfor er der brug for en kortlægning af det arbejde, der foregår i de forskellige sektorer.

Deltagere, der arbejder inden for den offentlige sektor, efterspørger en opdateret liste over civilsamfundsorganisationer med en beskrivelse af deres arbejdsformer.

Nogle foreslår, at der kunne oprettes en national database over frivillige organisationer.

I den danske workshop, henviste nogle deltagere til *Socialkompass.dk* – en digital portal udviklet af Aarhus Kommune og Frivilligcenter Aarhus i 2020. Denne portal giver en oversigt til borgere over de lokale sociale tilbud i de danske kommuner, herunder tilbud målrettet indvandrere og flygtninge. Dog var ikke alle deltagere i den danske workshop opmærksom på, at værktøjet fandtes, eller at det på nuværende tidspunkt er under udvikling.² En deltager kommenterede, at fordi både borgere og fagfolk mangler kendskab til specifikke tilbud, kan det betyde at aktørerne ikke altid arbejder med de problemstillinger, de er bedst til.

En deltager fra den norske workshop påpegede, at medarbejdere skal have tid til at kigge listerne igennem, og at det derfor kunne være en god idé at etablere koordinatore i de lokale myndigheder/forvaltninger med ansvar for at holde øje med samarbejds muligheder med frivillige organisationer.

Deltagere i den finske workshop mente, at der mangler viden om samarbejds muligheder og -former. Der er behov for mere erfaringsudveksling mellem den offentlige sektor og civilsamfundsorganisationer. Det er det synspunkt, at samarbejde ikke er muligt, hvis ikke der er et oplevet behov eller forståelse for, hvilke former for samarbejde kunne udvikles, eller for, at man skal mødes i midten.

Donors forventninger, organisationernes formål og borgernes behov

Flere deltagere på tværs af landene pegede på en række strukturelle udfordringer med hensyn til samskabelse. Disse inkluderer donorernes forventninger og manglende kontakt og viden om målgrupperne og/eller det arbejde, som civilsamfunds-

² Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark (FriSe) er bevilliget Finanslovsmidler til at udbrede Socialkompass i 40 kommuner i Danmark frem mod 2026. <http://socialkompass.dk>

organisationer leverer, manglende fleksibilitet i finansiering og projektudvikling mellem samarbejds-partnere, og ringe muligheder for samskabelse med borgerinddragelse.

Flere deltagere pegede på, at der kan være særlige udfordringer i forhold til at sammenkoble de behov, der er, for aktiviteter lokalt med de forventninger og rammer, der er opstillet fra de potentielle donorers side. En dansk deltager fra det boligsociale område gav udtryk for, at projekterne, der bliver skabt fra oven, sjældent matcher den virkelighed de skal virke i. Når donorerne har bestemte indsatsområder, som de vil støtte, og civilsamfundsorganisationer samtidig er begrænset af deres egne formål, kan det være svært at få beboerdrevne projekter op at stå. Også inden for den boligsociale sektor selv kan den langsigtede planlægning af projekter have negative effekter på fleksibiliteten og borgerinddragelse.

Deltagere i de norske og finske workshops kom med flere konkrete løsningsforslag til, hvordan man bedre kan få et godt match i projektudviklingen mellem behov, indsats og rammer. Eksempelvis bør donorerne ikke kun bevillige midler, men også arbejde tættere sammen med og lytte mere til civilsamfundsorganisationer, der har stor indsigt og viden om målgrupperne og deres udfordringer. Ligeledes bør der også være et styrket samarbejde mellem civilsamfundsaktører og den offentlige sektor, med hensyn til deling af viden og erfaring.

Man kan sige, at der her er en efterspørgsel efter en mere samskabende tilgang til samarbejdet, hvor civilsamfundsorganisationer og det offentlige indgår i mere ligeværdige relationer samt en større inddragelse af borgere i samskabelse af projekter.

Manglende finansiering til drift og kontinuitet

På tværs af de nationale workshops pegede deltagerne på, at der er store udfordringer

med at sikre de nødvendige midler til drift og kontinuitet i projekterne. Mangel på stabil finansiering til civilsamfundsorganisationer betyder, at der ikke er ro og mulighed for selv at bestemme retning i projekterne, og i værste tilfælde kan succesfulde projekter blive lukket. Derfor er der behov for flere støttemuligheder til civilsamfundsorganisationer.

Flere deltagere i den norske workshop gav udtryk for, at donorerne forventninger om resultater er alt for høje, og at donorer bør være mere risikovillige til at støtte initiativer, som de ikke normalt vil overveje. En deltager efterspurgte mere stabil støtte fra den offentlige sektor, som ikke kun er projektbaseret. Det pegedes også på, at der er behov for nye socialinvesteringsmuligheder i Norge – som eksempel Den Sociale Investeringsfond i Danmark.

De knappe ressourcer har også en række afledte problemer. Flere fremhævede, at de ansatte i civilsamfundsorganisationer risikerer at brænde ud ("burnout") på grund af den høje efterspørgsel på services og samtidig mangel på ressourcer. Nogle deltagere pegede på, at den konkurrence, der opstår mellem organisationer på grund af manglende støtte desuden kan komme til at stå i vejen for, at organisationerne kan samarbejde om at løse de vigtige samfundsopgaver.

Kerneudfordringer med tværsektorielt samarbejde

Som en dansk deltager kommenterede, er der både udfordringer og ressourcer i samarbejdet mellem det offentlige og civilsamfundet. En deltager fra den offentlige sektor oplevede, at det går godt med samarbejde på tværs, og fremhævede bisidder- og mentorordninger som eksempler på gode forløb.

Et fokus i både de danske og norske workshops var strukturelle udfordringer i samarbejdet mellem den offentlige og frivillige sektorer. Det opleves, at selv om der er meget interesse og vilje til at samarbejde på tværs, kræver det, at nogen

tager initiativ. Det kan samtidig tage tid at opbygge de nødvendige ressourcer.

Samarbejdet kan også udfordres af, at der kan være forskellige logikker i spil i eksempelvis jobcentre og frivillige organisationer. Det er ikke altid nemt for en civilsamfundsorganisation at "passe ind" i de offentlige indsatser.

Som Helle Hygum Espersen peger på i sin artikel i denne publikation, kan det kan give store udfordringer, når aktører med forskellige kerneopgaver, økonomiske rammer og styringssystemer skal arbejde sammen (side 3).

På den ene side er civilsamfundsorganisationer begrænset i deres aktiviteter af donorernes agendaer og prioriteter, og på den anden side opleves det, at kommuner gerne vil bestemme, hvad de frivillige skal lave, og hvilke resultater skal opnås. Der er særlig risiko for, at samarbejdet foregår på kommunens eller statens præmisser, hvis pengene hentes her. Det kan gøre, at frivillige organisationer oplever kommuner som modstandere i stedet for samarbejdspartnere. Derfor kan det være nemmere at samarbejde med private virksomheder og fonde, der er mere fleksible og villige til at yde støtte til de aktiviteter og fremgangsmåder, som organisationerne oplever har største social impact.

Igen er der her en efterspørgsel efter en mere samskabende tilgang til samarbejdet mellem civilsamfundsorganisationer og det offentlige.

Det blev anbefalet af flere i den norske workshop, at donorer indfører inddragende processer for civilsamfundet, når de fastsætter deres agenda og prioriteter. Projekter, der er udviklet på denne måde, blev beskrevet som best practice. På denne måde bliver det ikke styret fra oven, og civilsamfundets erfaringer bliver taget i betragtning. I den danske workshop mente en deltager fra den offentlige sektor, at det er vigtigt at frivillige tør stille krav til, hvad de ønsker at få ud af samarbejdet og sætter grænser for, hvad de bliver brugt til.

Kommunikation

Flere af deltagerne i den norske og finske workshops satte et fokus på at styrke kommunikation mellem mulige samarbejdspartnere på tværs af sektorer. For civilsamfundsorganisationer kan det være svært at forstå, hvordan den offentlige sektor fungerer – hvordan er den struktureret, hvem har ansvar, og hvem kan tage beslutninger om finansiering?

Flere peger på, at det kan være en udfordring at finde den rigtige person at kontakte i den offentlige sektor. Det vil være en stor fordel, hvis der var større klarhed om dette, ved eksempelvis udpegede kontaktpersoner. Ligeledes kommenterede en deltager fra den norske offentlige sektor, at det kan være vanskeligt at finde kontakter i civilsamfundet, og at en civilsamfunds-koordinator i den offentlige sektor kunne være en god løsning til denne problemstilling.

Der blev også peget på en mangel på kommunikation inden for sektorerne. En deltager fra den offentlige sektor i Norge mente, at der mange gode initiativer, men at man typisk ikke ved, hvad andre arbejder med. Ligeledes mente en repræsentant fra en civilsamfundsorganisation i Finland, at der er en mangel på samarbejde og tydelig kommunikation mellem civilsamfunds-aktører.

En deltager fra den norske workshop pegede på, at sprog og kendskab til det norske system og kultur stiller indvandrersorganisationer ringere end etnisk norske organisationer. Det kan i sig selv være en barriere for, at indvandrere deltager aktivt i civilsamfundet.

Ledelse og koordinering

Flere temaer om ledelse og koordinering blev nævnt på de tre workshops. Helt generelt gav deltagere udtryk for, at ledelsesforankring er vigtig for et godt samarbejde mellem kommuner og civilsamfundsorganisationer. En udfordring som flere pegede på er, at der er behov for

en form for formalisering af samarbejdet mellem indsatser. Der kan være flere aktører på samme område, og hvis indsatserne ikke er koordinerede, kan de komme til at modarbejde hinanden. Desuden, kan det, ifølge en deltager fra den offentlige sektor i Norge, være svært at samarbejde på tværs af forskellige afdelinger inden for samme organisation.

Netværk for samarbejdspartnere

Særligt i den danske workshop blev behovet for at styrke netværk inden for området mellem mulige samarbejdspartnere diskuteret. Der var et ønske om flere fora for tværfagligt samarbejde, eksempelvis mellem organisationer og kommuner. En deltager fra den offentlige sektor foreslog etablering af netværk mellem forskellige indsatser eller en slags infrastruktur mellem tilbud. Helt lavpraktisk handler det også om, hvordan man kan få fat i hinanden.

Behov for feedback

Behovet for feedback og koordinering mellem det offentlige og organisationerne var et andet tema.

I den danske workshop var der et ønske om tilbagemeldinger mellem samarbejdspartnere om resultater af indsatserne, så man er sikker på, at man er "på samme spor". En finsk deltager gav udtryk for det samme og kommenterede, at man ikke kan vide, hvordan samarbejdet fungerer, hvis ikke der er feedback eller andre måde, hvorpå man kan følge resultaterne.

En deltager fra den offentlige sektor i Danmark kommenterede, at feedback om mentorforløb fra mentorprogrammer kan øge jobcentrenes motivation til at henvise. Som kommunal medarbejder kan udfordringen ved samarbejdet med mentorprogrammer være manglende status og afrapportering på, hvad der arbejdes med. En løsning kunne være et indledende møde mellem medarbejderen (som er kendt af mentee i forvejen), mentorkoordinator og mentee, hvor man kunne aftale (med

mentees tilladelse) arbejdsdeling og tilbagemeldingsform.

Retssikkerhed

En udfordring med samarbejde, som deltagerne i den danske workshop pegede på, er hensyn til borgernes retssikkerhed. Flere deltagere mente at tavshedspligten vedrørende enkeltpersoner i samarbejdet på tværs af organisationer og kommuner kan være en udfordring. Eksempelvis skal mentees i mentorprogrammer kunne være sikre på, at deres personlige oplysninger behandles fortroligt, og at information ikke bare deles på tværs. Desuden overvejede en deltager om retssikkerheden kan garanteres, når de frivillige har så forskellige forudsætninger, og at det måske kunne være en grund til, at nogle jobcentre ikke henviser.

Konklusion

Deltagerne i konferenceworkshops i de tre lande pegede på en lang række praktiske tiltag med hensyn til det tværsektorielle samarbejde inden for beskæftigelses- og integrationsområdet. Deltagerne har generelt gode erfaringer med samarbejde på tværs af sektorerne, som mener, at der er stort potentiale ved at øge samarbejdet.

Der efterspørges mere viden om hinanden i de forskellige sektorer og om de projekter, man arbejder med. Etablering af kontaktpersoner, koordinatører og netværk mellem den offentlige sektor og civilsamfundsorganisationer blev efterspurgt af flere deltagere.

En del af snakken centrerede sig om udfordringer med finansiering af projekter. For få penge og manglende kontinuerlig finansiering er en af de væsentligste faktorer, der spænder ben for den sociale impact som civilsamfundet ellers kunne bidrage med. Desuden er manglende ressourcer og usikker finansiering med til at presse medarbejderne i civilsamfundsorganisationer.

Civilsamfundet kan tilbyde noget andet og kan dermed være et godt supplement til den

offentlige indsats, men udfordringen kan være at organisere samarbejdet, så man på den ene side sikrer værdien af den offentlige indsats og samtidig sikrer, at det ikke bliver en spændetrøje for civilsamfundsorganisationer. Hvis krav og mål er alt for specifikke og besluttet uden inddragelse af civilsamfundsorganisationer og borgere, risikerer man at spænde ben for den diversitet og vitalitet, som civilsamfundet kan bidrage med. Inddragelse af borgerne og frivillige i udviklingen og udførelse af projekter anses som centralt for at kunne skabe gode, succesfulde indsatser.

Det gælder både i forhold til projektfinansiering, der kommer og går og også stiller krav til bestemte mål, målgrupper og udførelse af projekter. Det gælder også i forhold til projektplanlægning, hvor aktiviteter defineres tidligt, top-down og snævert af den offentlige sektor. Resultatet er indsatser, som ikke matcher de aktuelle behov, og som kan ekskludere borgere, der har stort behov for støtte.

Magtbalancen i samarbejdet kan være en udfordring. Derfor ønskes der en mere demokratisk proces og interesse fra både fondene og det offentlige i udviklingen og finansiering af samarbejdsprojekter med civilsamfundsorganisationer og med inddragelse af borgerne.

Det offentlige har også interesse i at følge tættere med i civilsamfundsorganisationers arbejde med borgerne og få feedback om, hvordan forløbene går. Her skal der dog tages hensyn til retssikkerheden og borgernes tillid. Særligt blandt flygtninge fra lande med autoritære regimer kan der være stor mistillid til myndighederne.

Endelig var der fokus på de kontekstuelle udfordringer inden for beskæftigelses- og integrationsområdet (strukturelt og politisk), som gør samarbejdet med civilsamfundet udfordrende – men stadig vigtigt.

Indvandrere og flygtninge møder flere barrierer – både strukturelle og individuelle – for at komme på arbejdsmarkedet i de nordiske lande. Fordi der ofte er tale om flere og komplekse behov for støtte blandt målgruppen, er den form for skræddersyet, helhedsorienteret støtte som frivillige kan bidrage med særligt værdifuld.

Det er især vigtigt, at nyankomne får opbygget netværk – både socialt og professionelt. For at sikre det frivillige arbejde, er det også nødvendigt at inddrage de frivillige mest muligt og på den måde styrke deres empowerment og gøre det mere attraktivt at være frivillig.

Appendix: Konferencens setup og metodiske overvejelser

Konferencens keynote speaker, Helle Hygum Espersen, chefanalytiker i VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, holdt et oplæg om 'Cross-sector collaboration and volunteering in the Nordic countries. Potentials and pitfalls'.

Derefter præsenterede Cheralyn Meador, analytiker i KVINFO, resultater fra en undersøgelse af de tre nordiske mentorprogrammer, Sammen om en jobb, KVINFOs mentornetværk og FIKA, Luckan Integration.

Konferencen blev streamet live, og var åben for alle. Deltagere var hovedsageligt fra de tre nordiske lande, men der var også deltagere fra andre europæiske lande. Om eftermiddagen blev der afholdt workshops for inviterede deltagere, både online og fysisk i de tre lande.

I hver workshop blev konferencedeltagerne inddelt i grupper med 4-5 personer for at diskutere følgende to spørgsmål:

– What experiences do you have with employment and integration collaborations across sectors in your organization? Where do you particularly see challenges in these collaborations?

– Are there any specific solutions and potentials you would like to highlight, as recommendations for others collaborating on integration and employment, or starting such collaborations?

Spørgsmålene blev formuleret bredt og åbent, så deltagerne selv kunne udpege de udfordringer og løsninger, som de har erfaringer med i det tværsektorielle samarbejde. Deltagersammensætningen i de tre workshops var lidt forskellig, hvilket delvist kan forklare de temaer, der blev fremhævet i hver workshop.

I de tre workshops til konferencen blev deltagerne inviteret til frit at dele deres

erfaringer med samarbejde på tværs og til at identificere de største udfordringer og løsninger de oplevede i samarbejdet.

Trods de forskellige sammensætninger i de tre nationale workshops, var der bred enighed på tværs af lande og sektorer om de udfordringer, der gælder i forhold til tværsektorielt samarbejde på integrations- og beskæftigelsesområdet; samt i forhold til mere overordnede strukturelle udfordringer med at integrere indvandrere på arbejdsmarkedet.

I Danmark bestod workshoppen af 20 deltagere. Deltagerne kom fra civilsamfundsorganisationer på integrationsområdet (heriblandt 2 koordinatorer fra KVINFOs mentornetværk), offentlige myndigheder (kommuner, jobcentre og sundhedsvæsenet), boligsociale helhedsplaner, samt et forskningscenter i en socioøkonomisk virksomhed, der tilbyder uddannelses- og beskæftigelsesrettede forløb til ledige, heriblandt ledige med indvandrerbaggrund.

I den norske workshop var der 14 deltagere. Deltagerne kom fra civilsamfundsorganisationer (en var også en mentee i Sammen om en jobbs mentorprogram), den offentlige og den private sektor, samt socioøkonomiske virksomheder.

I Finland var der 17 workshopdeltagere, fra civilsamfundsorganisationer, private virksomheder, den boligsociale sektor, en forsker, samt et par interesserede, som havde deltaget i Luckan Integrations peer-support-grupper (dog ikke i mentorprogrammet FIKA).

Deltagerens kommentarer blev samlet i app'en Padlet, fordelt efter, hvilket land deltagerne var i. Kommentarerne var anonyme, men alle brugte en kode, der angav, hvor de arbejdede – for eksempel civilsamfundsorganisation, offentlig myndighed eller boligsocial helhedsplan.

Dette gjorde det muligt at analysere kommentarerne efter, hvilke sektorer deltagerne repræsenterede.

Padlet blev holdt åbent i lidt over en uges tid, så deltagerne havde mulighed for at tilføje ekstra kommentarer. Der var i alt 92 poster på Padlet, og mange af disse indeholdte flere forskellige kommentarer og forslag.

Der er naturligvis ikke tale om en repræsentativ eller udtømmende

undersøgelse, men snarere en eksplorativ afdækning af væsentlige temaer inden for det tværsektorielle samarbejde om at støtte indvandrere til at komme ind på arbejdsmarkedet i de nordiske lande. Man kan heller ikke vurdere vigtigheden af et tema ud fra hvor ofte det bliver nævnt. Men det giver et bredt overblik over de vigtige udfordringer og løsninger, som deltagerne har identificeret ud fra deres erfaringer i forskellige sektorer.



SAMMEN OM EN JOBB
SENTRALEN
ØVRE SLOTTSGATE 3
0157 OSLO
TEL + 47 911 36 801
kontakt@sammenomenjobb.no
www.sammenomenjobb.no

LUCKAN INTEGRATION
GEORGSATAN 27
00100 HELSINGFORS
TEL 040 485 9636
integration@luckan.fi
<https://integration.luckan.fi/>

KVINFO
CHRISTIANS BRYGGE 3
1219 KØBENHAVN K
TEL +45 33 13 50 88
kvinfo@kvinfo.dk
www.kvinfo.dk