

Bilag til procesevaluering af Akademiet for Social Innovation

Udarbejdet af Anker Brink Lund og Katja Isa Sørensen
ved CBS Center for Civilsamfundsstudier

Februar 2019

Indhold

Bilag 1. Evaluering af Camp 1	3
Underbilag 1a: Deltagernes evaluering af første camp sammenholdt med forventninger	10
Underbilag 1b: Camp-deltagernes tilslutning til Akademiets 6 målsætninger.....	12
Bilag 2. Evaluering af Camp 2	13
Underbilag 2a: Tabeller vedr. indfrielse af deltagernes forventninger til Camp 2	24
Underbilag 2b: Tabeller vedr. tilslutning til Akademiets målsætninger	25
Underbilag 2c: Medlemmernes uddybende kommentarer til forventninger til Camp 2.....	27
Underbilag 2d: Medlemmernes uddybende kommentarer til evaluering af Camp 2	28
Underbilag 2e: Gymnasieelevernes uddybende kommentarer til evaluering af Camp 2.....	34
Bilag 3. Evaluering af Camp 3	35
Underbilag 3a: Tabeller vedr. indfrielse af deltagernes forventninger til Camp 3	49
Underbilag 3b: Medlemmernes kommentarer til synet på Akademiets Fremtid	50
Underbilag 3c: Uddybende kommentarer fra spørgeskema om deltagernes forventninger til Camp 3	56
Underbilag 3d: Uddybende kommentarer vedrørende deltagernes evaluering af Camp 3	57
Bilag 4. Evaluering af Camp 4	61
Underbilag 4A: Indfrielse af succeskriterier på Camp 4	66
Underbilag 4B: Medlemmernes uddybende kommentarer til evaluering af Camp 4	67
Bilag 5: Det samlede udviklingsforløb og det fremtidige Akademi	69
Delbilag 5a. Medlemmernes uddybende kommentarer til det samlede udviklingsforløb	70
Delbilag 5b. Medlemmernes tillid til indfrielsen mål for det fremtidige Akademi.....	73
Bilag 6. Evaluering af generalprøven	75
Bilag 7. Stakeholderanalyse	80
Underbilag 7a: Frivilligrådets problemafgrænsning vedr. projekt Akademiet for social innovation	99
Underbilag 7b: Indenlandske initiativer.....	100
Underbilag 7c: Udenlandske initiativer.....	102

Bilag 1. Evaluering af Camp 1

Akademiet for Social Innovation

Evalueringsrapport: Status efter første innovations-camp

Udarbejdet af Anker Brink Lund, Marie Leth Espensen og Katja Isa Sørensen
ved CBS Center for Civilsamfundsstudier

Oktober 2017

Om evalueringsrapporten

Målet med denne evalueringsrapport er at give en foreløbig status på arbejdet i Akademiet for Social Innovation. Herunder vil der især blive fokuseret på afholdelsen af første innovations-camp, der fandt sted 31. august 2017.

Evalueringen skal ses som en formativ evaluering, hvilket vil sige, at vi ikke fokuserer så meget på deltagernes tilfredshed med campen, men snarere på spørgsmålet om, hvorvidt campen har understøttet de mål, Akademiet har sat sig, eller ej.

Vi har i evalueringsgruppen gennemlæst Akademiet for Social Innovations eget materiale med henblik på at klarlægge Akademiets egne målsætninger. Vi har fundet frem til, at Akademiet selv opstiller 6 forskellige målsætninger. Disse er afbildet nedenfor og vil være udgangspunktet for vores evaluering af campen og det foreløbige arbejde:

1. Akademiet skal styrke brobygningen mellem aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund.
2. Akademiet skal finde nye metoder til løsning af sociale problemer.
3. Akademiet skal gøre aktører fra stat og kommune bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer.
4. Akademiet skal gøre aktører fra private virksomheder bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer.
5. Akademiet skal give ledere i civilsamfundets frivillige organisationer et kompetencemæssigt løft.
6. Akademiet skal identificere sociale problemer, der kan løses i fællesskab af aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund.

Rapporten beror i høj grad på besvarelser fra to spørgeskemaundersøgelser, foretaget blandt deltagerne på første innovations-camp. Det ene spørgeskema blev besvaret *før* campens afholdelse og omhandlede forventninger til campen og holdning til Akademiets målsætninger. Det andet spørgeskema blev besvaret *efter* campens afholdelse og omhandlede campens faktiske forløb og indhold.¹

På baggrund af besvarelserne af de to spørgeskemaer vil vi i denne rapport forsøge at give svar på to spørgsmål:

1. Levede første innovations-camp op til deltagernes forventninger?
2. Hvor stor er deltagernes tilslutning til Akademiets målsætninger?

Endelig vil vi afslutte evalueringsrapporten med at opliste nogle anbefalinger til det fremadrettede arbejde med Akademiet for Social Innovation. Disse anbefalinger er blevet udformet på baggrund af dels supplerende kommentarer fra campens deltagere, som blev tilføjet i sidste spørgeskema, dels observationer foretaget af evalueringsgruppen under tilstedeværelsen ved selve campen d. 31. august og dels evalueringsgruppens faglige vurderinger.

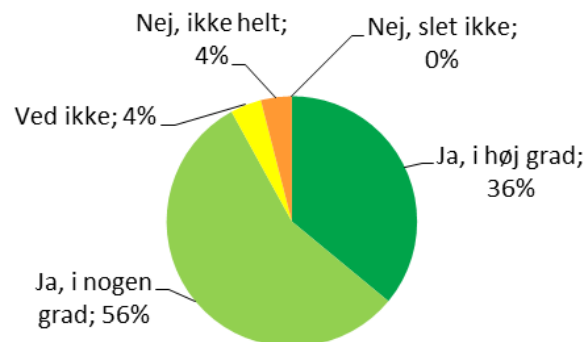
¹ Der har været en pæn svarprocent på begge spørgeskemaer. Således besvarede 30 ud af 31 personer første spørgeskema, hvilket svarer til 95 %. Andet spørgeskema blev besvaret af 22 ud af 29 personer, svarende til 76 %.

Resultater

Levede første innovations-camp op til deltageres forventninger?

Når vi har bedt deltagerne forholde sig til, hvorvidt campen levede op til deres overordnede forventninger, tegner der sig et meget positivt billede, hvilket er illustreret i nedenstående diagram:

Samlet set, levede første camp op til dine forventninger?

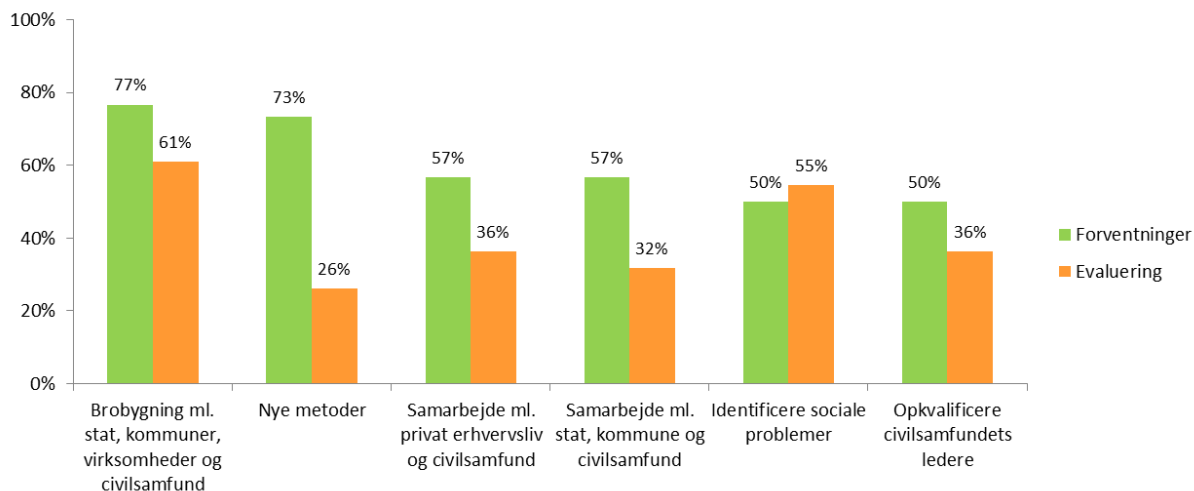


Således svarede 92 % af deltagerne, at campen enten i høj grad eller i nogen grad havde levet op til deres forventninger. Kun 8 % var enten i tvivl eller mente, at campen ikke helt levede op til deres forventninger, og ingen deltagere svarede, at campen slet ikke levede op til forventningerne.

Vi har imidlertid også spurgt ind til forventninger relateret til Akademiets seks målsætninger og sammenholdt dem med de faktiske evalueringer efter afholdelsen af første camp. Dette har ført til en mere detaljeret analyse, hvori det fremgår at campen ikke helt har formået at leve op til forventningerne på de konkrete parametre, Akademiet har formuleret som mål. Dette kan aflæses på diagrammet nedenfor²:

² Se underbilag 1a for en mere detaljeret gennemgang af deltageres evaluering af første camp sammenholdt med forventninger.

Deltagernes evaluering af første camp sammenholdt med deres forventninger



Diagrammet viser andelen, der har svaret, at et givent mål hhv. *forventes* at blive opfyldt eller *er blevet* opfyldt i enten høj grad eller meget høj grad. Således ser vi en generel tendens til, at forventningerne ligger lidt højere end deltagerne oplevede af campens faktiske udbytte.

Særligt i relation til målsætningen om at finde nye metoder til løsning af sociale problemer, har campen haft svært ved at indfri forventningerne. Her er det kun 26 %, der mener at målet er opnået i høj eller meget høj grad, mod de 73 %, der forventede, at campen ville gøre netop dette.

Hvad angår målet om at gøre aktører fra private virksomheder bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer, ser vi at evalueringen ligger godt 20 procentpoint lavere end forventningerne. Og det samme gør sig gældende for målet om at gøre aktører fra stat og kommune bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer.

Målene om at give ledere i civilsamfundets frivillige organisationer et kompetencemæssigt løft og styrke brobygningen mellem aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund ligger begge cirka 15 procentpoint lavere end deltagerne forventninger.

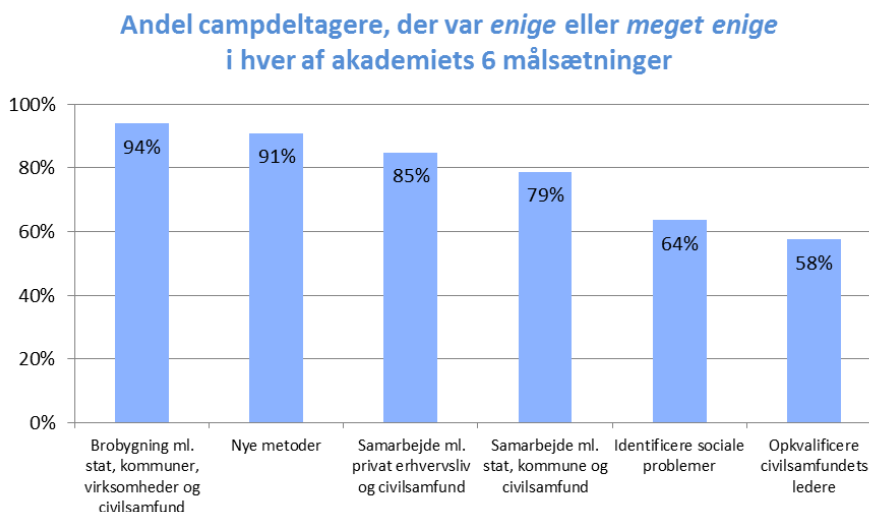
Eneste undtagelse fra det overordnede billede er målet om at identificere sociale problemer, der kan løses i fællesskab af aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund. Her oplever hele 55 % af deltagerne, at første camp har opfyldt målet i høj eller meget høj grad, mod det marginalt lavere niveau i deltagerne forventninger på 50 %.

Samlet set tyder denne del af evalueringen altså på, at campen har været god til at identificere sociale problemer, der kan løses i fællesskab af aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund samt at styrke brobygning mellem aktører fra de forskellige sektorer. Men campen har været mindre god til at styrke et egentligt samarbejde på tværs af sektorerne og i endnu større grad, har campen haft svært ved at indfri målet om at finde nye metoder til løsning af sociale problemer.

Hvor stor er deltageres tilslutning til Akademiets målsætninger?

Som supplement til ovenstående analyse, har vi valgt at spørge deltagerne til deres holdning til Akademiets 6 målsætninger. Dette er efter vores mening relevant, fordi deltagerne tildeles en meget central plads i Akademiets arbejde, og dermed får de også en vigtig rolle som drivkraft i opfyldelsen af målsætningerne, hvilket igen gør spørgsmålet om deltageres tilslutning relevant.

Denne analyse viser sig meget interessant, siden der viste sig at være en varieret tilslutning til de forskellige mål. Dette fremgår af diagrammet herunder³:



Diagrammet viser, ikke overraskende, at tilslutningen er størst til det mest overordnede og løst formulerede mål om at styrke brobygningen mellem aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund.

Målet om at finde nye metoder til løsning af sociale problemer møder også en meget stor tilslutning. Således har hele 91 % af deltagerne svaret, at de er enige eller meget enige i, at Akademiet bør arbejde med dette mål. Set i lyset af dette, er det ekstra vigtigt at notere sig, at campen har haft svært ved at leve op til dette mål.

Tilslutningen til målene om at styrke hhv. private og offentlige aktørers evner til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer ligger også rimelig højt, men dog en anelse lavere på 85 % og 79 %. Til gengæld ser vi en markant lavere tilslutning til målsætningen om at Akademiet skal identificere sociale problemer, der kan løses i fællesskab af aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund. Her er tilslutningen nede på 64 %, hvilket er værd at sammenholde med deltageres evaluering af innovationscampen, hvor netop identifikation af sociale problemer ser ud til at være et af de helt centrale udbytter fra dagens aktiviteter.

Ligeledes ser vi en relativt lav tilslutning til målsætningen om at give ledere i civilsamfundets frivillige organisationer et kompetencemæssigt løfte. Her er det bare 58 % af deltagerne, der er enige eller meget enige i, at Akademiet skal arbejde for målsætningen.

³ Se Underbilag 1b for en mere detaljeret gennemgang af deltageres tilslutning til akademiets målsætninger.

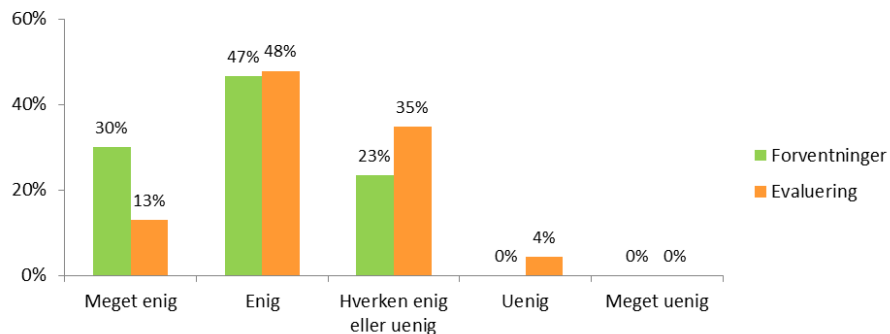
Anbefalinger til det fremadrettede arbejde

Overordnet ser vi både ting, der er gået rigtig godt i forbindelse med campen og det foreløbige arbejde, men vi ser også flere steder, hvor der er muligheder for forbedring. I det følgende vil vi fokusere på sidstnævnte og forsøge at give nogle anbefalinger til, hvordan man kan gøre det fremadrettede arbejde endnu mere vellykket:

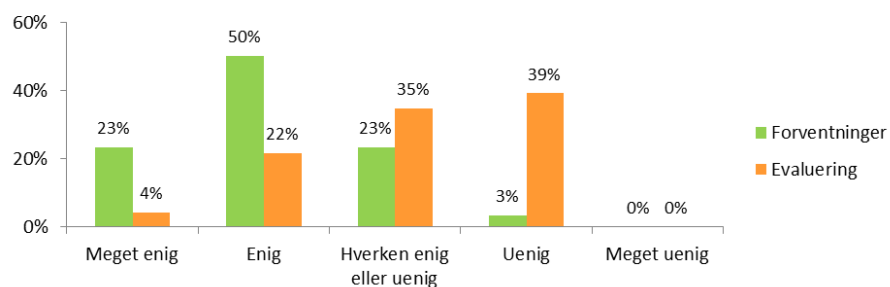
- *Skærp fokus med færre målsætninger*
Resultaterne i evalueringsrapporten viser, at campen har haft svært ved at indfri alle deltagernes forventninger til Akademiet, hvilket måske kan hænge sammen med, at man har sat sig hele 6 forskellige målsætninger. Vi vurderer, at det vil være nemmere at indfri forventningerne, hvis man har et mere skærpet fokus på nogle få målsætninger. Denne anbefaling understøttes desuden af, at visse målsætninger møder en relativt lav tilslutning fra camp-deltagerne. Således kunne man måske overveje at gå væk fra de målsætninger, der møder den laveste tilslutning.
- *Planlæg camp-aktiviteter, der afspejler jeres målsætninger*
Overvej nøje, hvordan de enkelte aktiviteter på campen understøtter hver af Akademiets målsætninger. Eksempelvis antyder denne evaluering af første camp, at aktiviteterne ved campen har haft svært ved at opfylde målet om at finde nye metoder til at løse sociale problemer. Lignende resultat kan måske undgås, via et stærkt fokus på hver enkelt målsætning i planlægningen af fremtidige aktiviteter.
- *Skab en strammere struktur for gruppesamtaler*
Vær opmærksom på, at det kræver en stram styring, hvis man vil undgå overfladisk snak og erfaringsudveksling i gruppesamtaler. Under observation ved første camp oplevede vi i evalueringsgruppen, at gruppesamtalerne ofte forblev ved konkrete historier og erfaringer, og meget sjældent bevægede sig op på et generelt plan, hvor der blev talt om fælles udfordringer og muligheder. En fælles idéudvikling kræver således efter vores vurdering mere støtte i form af personlig facilitering eller en strammere tilrettelagt ramme for samtalerne.
- *Tilstræb en mere blandet deltagersammensætning*
Vi ser det som en central del af Akademiets arbejde, at styrke brobygningen og samarbejdet mellem aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund. Derfor ser vi det også som en stor ulempe, at fagbevægelsen indtil videre ikke er repræsenteret i arbejdet, og at aktører fra det private erhvervsliv er stærkt underrepræsenterede.
- *Send et klart signal til deltagerne om Akademiets fremtidsperspektiv*
Det meget løst definerede formål med Akademiet giver nogle udfordringer. Til første camp blev der sagt, at det ikke engang er sikkert Akademiet vil vælge at forsætte efter opstartsperioden. Det skabte usikkerhed hos flere af camp-deltagerne, der blev i tvivl om, hvad fremtidsperspektiverne for Akademiet er. Arbejder man på at skabe en rådgivningsinstans, en vidensbank, en lederuddannelse eller noget helt fjerde?

Underbilag 1a: Deltagernes evaluering af første camp sammenholdt med forventninger

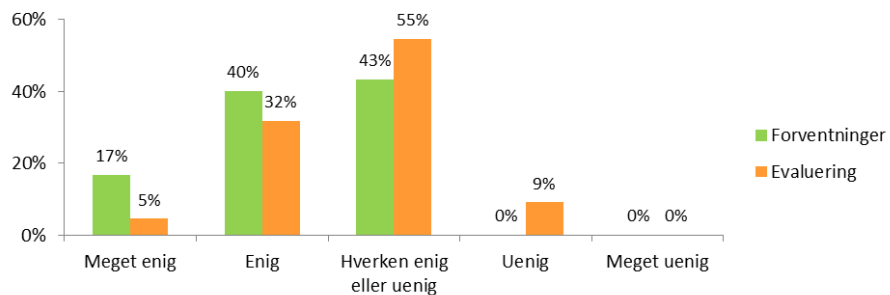
Aktiviteterne ved campen vil styrke brobygningen mellem aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund?



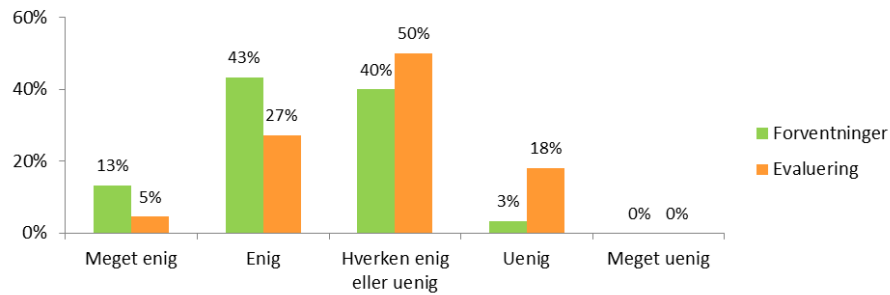
Aktiviteterne ved campen vil skabe grundlag for nye metoder til løsning af sociale problemer?



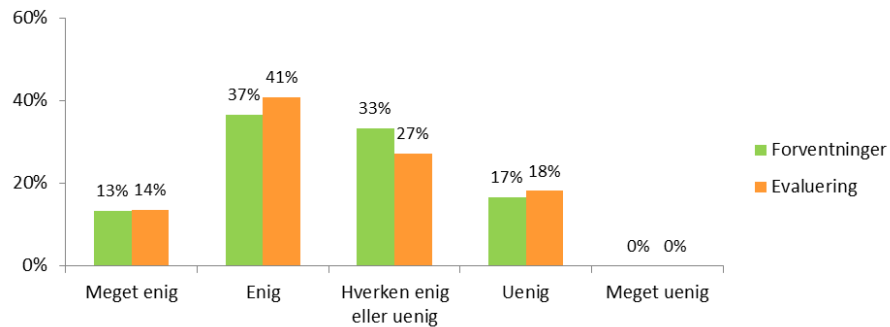
Aktiviteterne ved campen vil gøre aktører i det private erhvervsliv bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer?



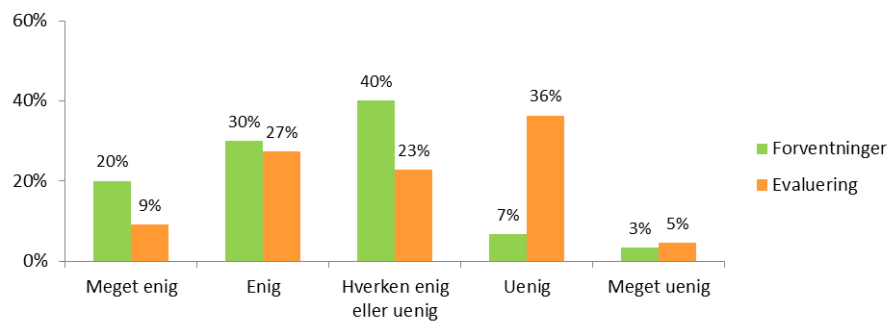
Aktiviteterne ved campen vil gøre aktører fra stat og kommune bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer?



Aktiviteterne ved campen vil identificere sociale problemer, der kun kan løses i fællesskab af aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund?

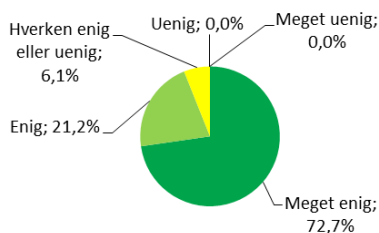


Aktiviteterne ved campen vil give ledere i civilsamfundets frivillige organisationer et kompetencemæssigt løft?

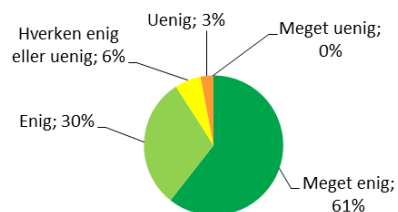


Underbilag 1b: Camp-deltagernes tilslutning til Akademiets 6 målsætninger

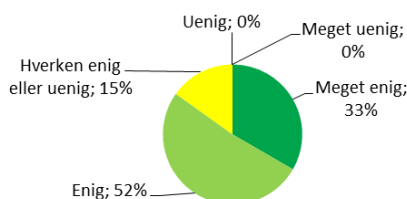
Akademiet for Social Innovation skal styrke brobygningen mellem aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund?



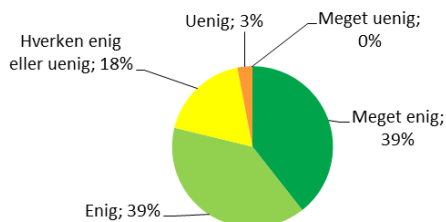
Akademiet for Social Innovation skal finde nye metoder til løsning af sociale problemer?



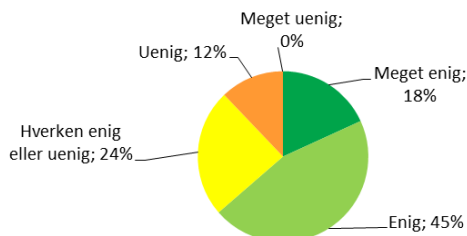
Akademiet for Social Innovation skal gøre aktører i det private erhvervsliv bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer?



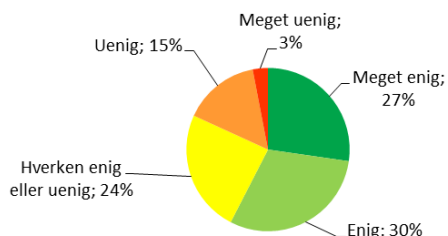
Akademiet for Social Innovation skal gøre aktører fra stat og kommune bedre til at samarbejde med civilsamfundets frivillige organisationer?



Akademiet for Social Innovation skal identificere sociale problemer, der kun kan løses i fællesskab af aktører fra stat, kommuner, virksomheder og civilsamfund?



Akademiet for Social Innovation skal give ledere i civilsamfundets frivillige organisationer et kompetencemæssigt løft?



Bilag 2. Evaluering af Camp 2

Evalueringsrapport: Status efter anden innovations-camp

Udarbejdet af Anker Brink Lund, Kathrine Poulsen og Katja Isa Sørensen
ved CBS Center for Civilsamfundsstudier

Januar 2018

Om evalueringsrapporten

Målet med denne evalueringsrapport er at give en status på arbejdet i Akademiet for Social Innovation (ASI). Herunder vil der især blive fokuseret på afholdelsen af den anden innovations-camp, Camp 2, der fandt sted 7. december 2017 hos Ungdommens Røde Kors i København.

Rapporten beror på deltagende observation samt besvarelser fra tre forskellige spørgeskemaer, foretaget blandt hhv. Akademimedlemmer, deltagere på Camp 2 og unge fra Rysensteen Gymnasium. Det ene spørgeskema blev sendt til alle Akademiets medlemmer *før* campens afholdelse og omhandlede forventninger til campen og holdning til Akademiets målsætninger. Spørgsmålene vedrørende forventninger til Camp 2 skulle kun besvares, hvis man havde planer om at deltage. Det andet spørgeskema blev besvaret af Akademiets deltagere ved Camp 2 *efter* campens afholdelse og omhandlede campens faktiske forløb og indhold. Det sidste skema blev besvaret af de deltagende unge fra Rysensteen Gymnasium, ligeledes *efter* campens afholdelse, og omhandlede deres oplevelse af at deltage som gymnasieelever på dagen. Svarprocenten på spørgeskemaerne var således:

- Spørgeskema til alle Akademiets medlemmer: 68,6 %
- Spørgeskema til Akademiets deltagere ved Camp 2: 68,7 %
- Spørgeskema til de unge fra Rysensteen Gymnasium: 55,6 %

Evalueringen skal ses som en formativ evaluering, hvilket vil sige, at vi primært fokuserer på, hvorvidt campen har understøttet de på forhånd fastsatte succeskriterier for dagen, eller ej. Vi vil desuden evaluere inddragelsen af gymnasieelever, der var et nyt tiltag på Camp 2. Og endelig vil vi evaluere tilslutningen til akademiets nye målsætninger blandt Akademiets medlemmer. Således vil vi med denne rapport forsøge at give svar på tre spørgsmål:

3. Indfrie Camp 2 deltagernes forventninger og de formulerede succeskriterier?
4. Var gymnasieelevernes deltagelse på campen konstruktiv?
5. Hvor stor er deltagernes tilslutning til Akademiets målsætninger?

Endelig vil vi afslutte evalueringsrapporten med at opliste nogle anbefalinger til det fremadrettede arbejde med Akademiet for Social Innovation. Disse anbefalinger er blevet udformet på baggrund af dels supplerende kommentarer fra campens deltagere, som blev tilføjet i sidste spørgeskema, dels observationer foretaget af evalueringsgruppen under tilstedeværelsen ved selve campen d. 7. december og dels evalueringsgruppens faglige vurderinger.

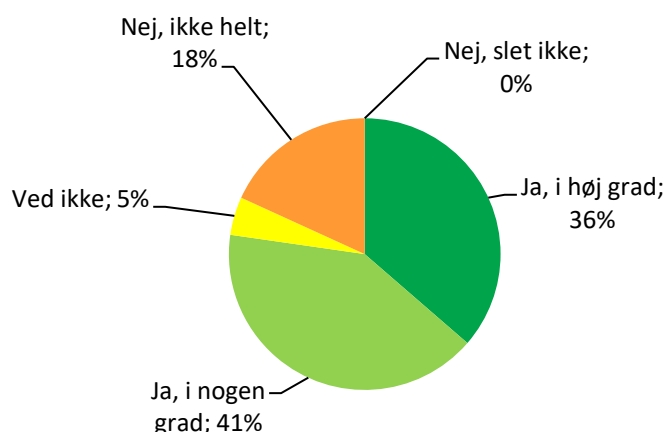
Resultater

Vi vil nu forsøge at besvare de tre spørgsmål nævnt på forrige side ved at gennemgå resultaterne af vores spørgeskemaundersøgelse. Først vil vi analysere Camp 2 med fokus på de formulerede succeskriterier for dagen, dernæst vil vi se på gymnasielevernes deltagelse på campen og til sidst vil vi kigge på Akademi-medlemmernes tilslutning til de nye målsætninger.

Indfrie Camp 2 deltagernes forventninger og de formulerede succeskriterier?

For at se på den overordnede oplevelse af campens udbytte hos deltagerne, har vi bedt dem forholde sig til, hvorvidt campen samlet set levede op til deres forventninger. Hvordan deltagerne har besvaret dette spørgsmål er illustreret i Figur 1 nedenfor:

Figur 1: Samlet set, levede Camp 2 op til dine forventninger?



Som det fremgår af figuren, at 77 % af deltagerne fået indfriet deres forventninger i høj grad eller i nogen grad samt at ingen har angivet, at campen slet ikke levede op til forventningerne. Den samlede vurdering må dermed siges overordnet at være ganske positiv. Vi må dog samtidig notere, at besvarelsen 'i nogen grad' indikerer, at man ser plads til forbedringer. Desuden har knap en femtedel erklæret, at campen ikke helt levede op til deres forventninger, hvilket også viser at flere trods alt har oplevet en form for utilfredshed.

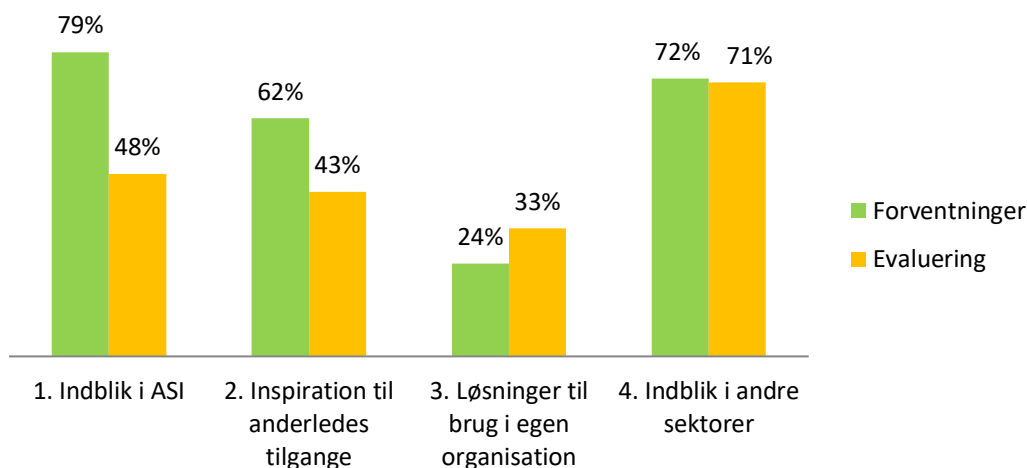
Hvad indfrielse af forventninger angår, kan vi konsultere svarene på de uddybende spørgsmål, vi har stillet til deltagernes oplevelse af at deltage på Camp 2. Ud over den overordnede temperaturmåling på indfrielsen af deltagernes forventninger, har vi også spurgt mere specifikt ind til forventninger og evaluering i relation til de fire succeskriterier, der blev opstillet for Camp 2 forud for dens afholdelse. De fire succeskriterier er gengivet nedenfor.

Succeskriterier for Camp 2:

1. at vi får indblik i udviklingen af og forståelse for et endeligt Akademi for Social Innovation efter udviklingsprocessen
2. at vi tester nye metoder og inspireres til anderledes tilgange til udvikling af løsninger på sociale problemer (udvikling af kompetencer)
3. at vi udvikler løsninger på sociale problemer, som kan tages med tilbage til egen organisation (viden og inspiration)
4. at vi udvikler løsninger sammen med andre sektorer og får indblik i deres udfordringer og rammevilkår (netværk)

Nedenstående figur 2 viser andele, der forventede, at Camp 2 ville indfri et givent succeskriterie sammenholdt med andele, der efter campen mente, at samme succeskriterie var blevet indfriet. Figuren viser, således andele, der har svaret 'enig' eller 'meget enig' til spørgsmål om hvorvidt de hhv. *forventede* og *erfarede*, at campen indfrie et givent succeskriterie. For en mere uddybet gennemgang af besvarelserne på hvert succeskriterie se Underbilag 2a.

Figur 2: Indfrielse af succeskriterier for Camp 2



Ifølge figuren er ASI med Camp 2 særligt lykkedes med at give deltagerne indblik i andre sektors udfordringer og rammevilkår. Hele 71 % af deltagerne oplevede at gå fra dagen med et sådant styrket indblik, hvilket stort set matcher det høje forventningsniveau på 72 %. Dette understøttes også i deltagerens kommentarer, hvor flere nævner sektorindblik som et positivt udbytte fra dagen.

Samtidig ser campen ud til at have overrasket positivt, hvad angår målet om at udvikle løsninger på sociale problemstillinger, som kan tages med tilbage til egen organisation. Således oplevede 33 % af deltagerne, at målet var blevet indfriet mod kun 24 %, der forventede dette på forhånd. Det skal dog noteres at begge

niveauer ligger relativt lavt, og det er således stadig et mindretal af deltagerne, der oplever at kunne tage løsninger med hjem til egen organisation efter campen.

Omvendt ser campen desværre ud til at have skuffet flere i forhold til målet om at skabe indblik i udviklingen af og forståelse for et endeligt Akademi for Social Innovation efter udviklingsprocessen. 79 % af deltagerne forventede dette forud for campen, mens en betydeligt mindre andel - 48 % - mente, at campen faktisk havde indfriet målet. I kommentarer fra deltagerne finder vi også mange eksempler på, at tvivl og usikkerheder kun er blevet større oven på campen; flere savner en konkretisering af Akademiets formål og form, og nogle nævner at Akademiets medlemmer bør involveres i processen omkring en sådan konkretisering.

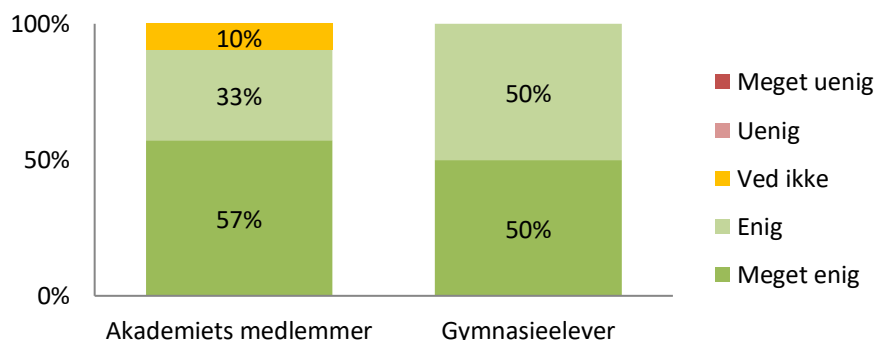
I forhold til målet om at teste nye metoder og blive inspireret til anderledes tilgange til udvikling af løsninger på sociale problemer, så har evalueringen også lidt svært ved at leve op til forventningerne. Således forventede 62 %, at dette ville ske, og 43 % mente efterfølgende, at det var lykkedes. Siden en stor del af dagen netop handlede om at afprøve forskellige metoder, må man tage dette som et udtryk for, at nogle deltagere enten ikke oplevede metoderne som værende nye, eller at de ikke fandt, at metoderne inspirerede til anderledes tilgange til løsning af sociale problemer. Dog mente 43 % altså, at campen havde indfriet målet.

Var gymnasieelevernes deltagelse på campen konstruktiv?

Camp 2 forsøgte som noget nyt at inddrage den målgruppe, campen skulle arbejde med – nemlig de unge. Således deltog 18 gymnasieelever fra Rysensteen Gymnasium på dagen, hvor der blev arbejdet med forskellige sociale problemstillinger vedrørende unge – formuleret inden for rammerne af Ungdommens Røde Kors' daglige arbejde.

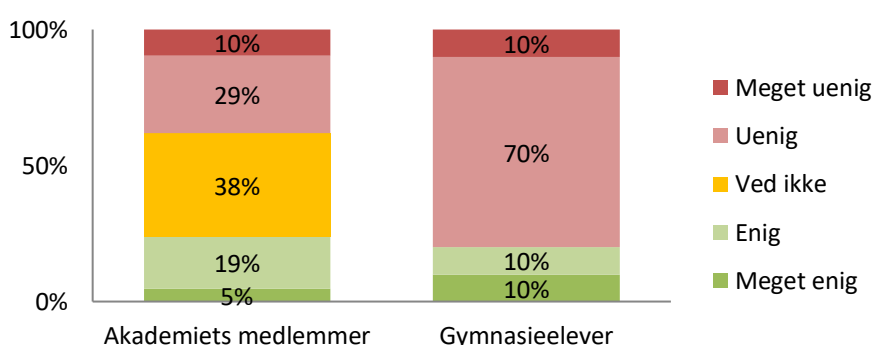
Siden dette var et nyt tiltag, har vi lavet en fokuseret evaluering af, hvordan dette forløb. Vi har bedt både Akademiets medlemmer og gymnasieeleverne selv om at forholde sig til, om de overordnet mente, at denne målgruppeinddragelse var konstruktiv (Figur 3), samt om de oplevede de unge/sig selv som valgte repræsentanter for målgruppen (Figur 4).

Figur 3: "Det var konstruktivt, at gymnasieelever fik mulighed for at deltage i diskussionerne om unge og fællesskaber."



Som illustreret i ovenstående figur, er der bred enig hed om, at det var konstruktivt at inddrage målgruppen i Akademiets diskussion om unge og fællesskaber. Således erklærer hele 90 % af Akademiets medlemmer og samtlige gymnasieelever, at være enige eller meget enige i udsagnet. Kommentarer fra begge deltagergrupper viser da også en stor opbakning til tiltaget med at lade de unge selv komme til orde i en diskussion af problemer, der vedrører dem. Samtidig indeholder flere af kommentarerne dog en kritik af den måde, hvorpå målgruppeinddragelsen fandt sted i praksis. Bl.a. nævnes spørgsmålet om, hvorvidt det var de rigtige unge, der var til stede på dagen – en kritik der også er illustreret i besvarelsen af vores andet spørgsmål, som er afbildet i Figur 4 herunder:

Figur 4: "Gymnasieeleverne, der deltog, var valgte repræsentanter for de unge, der blev talt om på campen."



Som vist ovenfor er kun knap en fjerdedel af Akademiets medlemmer enige eller meget enige i, at de unge var valgte repræsentanter for de unge, der blev talt om på campen. 38 % er i tvivl og lige så mange er uenige eller meget uenige. Blandt de unge mener bare en femtedel, at de selv var valgte repræsentanter for målgruppen, imens fire femtedele er uenige eller meget uenige. Disse resultater viser altså en bred skepsis i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt de unge var valgte repræsentanter for målgruppen eller ej.

I denne sammenhæng oplyser Frivilligrådet, at URK ikke ønskede at inddrage udsatte unge af frygt for, at de fik roller af studieobjekter eller "aber i bur". Tanken med at invitere gymnasieeleverne var dermed aldrig at skabe en én til én repræsentation af målgruppen, men blot et forsøg med at inddrage en gruppe unge, der muligvis kunne bidrage med alternative perspektiver og indsigter. Og ser man på de kommentarer, deltagerne har tilføjet til spørgeskemaet efter Camp 2, lader det da også til, at flere af Akademiets medlemmer oplevede, at de unge kunne bidrage med et andet perspektiv, og at deres inputs derfor var givende for campen.

Men omvendt er der også flere, der nævner, at de unges rolle var uklar, og at de unge havde svært ved at komme med relevante indspark men talte de øvrige deltagere efter munden, og nogle mente, at de unge fyldte for meget i diskussionerne.

Vi beder i spørgeskemaet om inputs til, hvordan en målgruppeinddragelse kunne foregå i fremtiden, og her foreslår flere, at ASI en anden gang arbejder med at inddrage en mere repræsentativ eller bredt sammensat gruppe. Det foreslås også, at målgruppen skal inddrages på anden vis – fx ved at deres

synspunkter præsenteres via videoklips, interviews fra andre sammenhænge eller videnskabelige undersøgelser af de unges perspektiver.

Inddragelse af de unge opleves med andre ord af mange som et givtigt indspark, men den konkrete målgruppeinddragelse kan optimeres på flere områder i fremtiden.

Tilslutning til Akademiets målsætninger

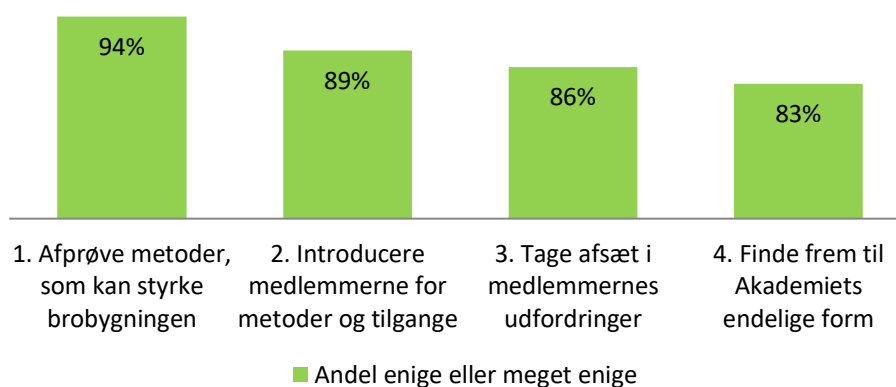
Forud for Camp 2 reformulerede man fra styregruppens side Akademiets målsætninger. De nye målsætninger består af i alt otte punkter: fire angående udviklingsprocessen og fire angående det færdige akademi. Det er vigtigt for Akademiet, at medlemmerne støtter op om målsætningerne, og derfor har vi i vores spørgeskema til alle Akademiets medlemmer netop spurgt ind til tilslutningen til de nye målsætninger. Den første del af de nye målsætninger handler som sagt specifikt om udviklingsprocessen, og de er gengivet herunder.

Akademiet skal i udviklingsprocessen:

- 1. afprøve metoder som kan styrke brobygningen mellem aktører fra det offentlige, det private og civilsamfundsorganisationerne.*
- 2. introducere medlemmerne for og afprøve værktøjer, metoder og tilgange til løsning af samfundets sociale problemer.*
- 3. tage afsæt i medlemmernes rammevilkår, virke, og udfordringer.*
- 4. finde den endelige organisatoriske form, forretningsmodel og indholdsopbygning.*

Medlemmernes svar angående tilslutningen til ovenstående fire målsætninger for udviklingsprocessen er afbildet i nedenstående Figur 5:

Figur 5: Tilslutning til målsætninger for udviklingsprocessen



Overordnet ser vi en høj tilslutning til alle fire målsætninger. Således møder alle målsætningerne en tilslutning på over 80 %. Særligt den første målsætning om at afprøve metoder, som kan styrke brobygningen har en høj tilslutning – hele 94,3 % af Akademiets medlemmer har svaret, at de er enige eller meget enige i denne målsætning.

Målsætning 2 om at introducere medlemmerne for metoder og tilgange samt målsætning 3 om at tage afsæt i medlemmernes rammevilkår, virke og udfordringer møder også begge en temmelig høj tilslutning på henholdsvis 88,6 % og 85,7 %.

Tilslutningen til fjerde målsætning om at finde frem til Akademiets endelige form ligger en anelse lavere på 82,9 %. Men ligesom det er tilfældet med de andre målsætninger, er der altså tale om en rimelig høj tilslutning.

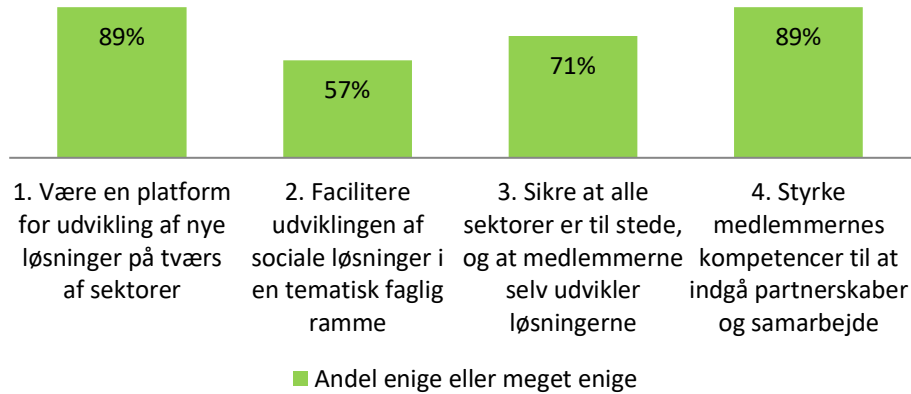
Vi skal nu se på tilslutningen til anden halvdel af de nye målsætninger, der omhandler det færdige Akademi. Disse målsætninger er gengivet i punktform herunder.

Nedenstående er de overordnede målsætninger for institutionen Akademiet for Social Innovation (det endelige Akademi red.):

- 1. Akademiet er en platform, hvor der på tværs af sektorer udvikles og afprøves nye løsninger på samfundets aktuelle sociale problemer.*
- 2. Akademiet faciliterer udviklingen af løsninger på samfundets sociale problemer i en tematisk og faglig ramme.*
- 3. Akademiet sikrer, at der er aktører fra alle relevante sektorer, og at det er medlemmerne selv, der udvikler løsningerne.*
- 4. Akademiet styrker medlemmernes kompetencer til at danne partnerskaber og indgå samarbejde med andre fagligheder og sektorer, som kan lede til nye tilgange til løsning af sociale problemer.*

Vi har også bedt Akademiets medlemmer om at forholde sig til, hvor enige eller uenige de er i disse fire målsætninger for det endelige Akademi. På nedenstående figur 6 ses en afbildning af andele, der svarede, at de var enige eller meget enige i hver af de fire målsætninger:

Figur 6: Tilslutning til målsætninger for det færdige Akademi



Som illustreret ovenfor, ser vi en mere blandet grad af opbakning til målsætningerne for det endelige akademi. Tilslutningen er høj til første målsætning om at være en platform for udvikling af nye løsninger på tværs af sektorer og fjerde målsætning om at styrke medlemmernes kompetencer til at indgå partnerskaber og samarbejde. Begge målsætninger møder således opbakning blandt hele 88,6 % af Akademiets medlemmer.

Lidt færre, 71,4 %, har erklæret sig enige eller meget enige i tredje målsætning om at sikre at alle sektorer er til stede, og at medlemmerne selv udvikler løsningerne. Og endnu lavere er tilslutningen til målsætning nummer to om at det endelige akademi skal facilitere udviklingen af sociale løsninger i en tematisk faglig ramme. Bare 57,1 % har sagt, at de var enige eller meget enige i dette mål.

Noget tyder altså på, at Akademiets medlemmer er rimelig enige vedrørende målsætningerne for udviklingsprocessen, mens enigheden er en lille smule mindre, når det kommer til målsætningerne for det færdige Akademi.

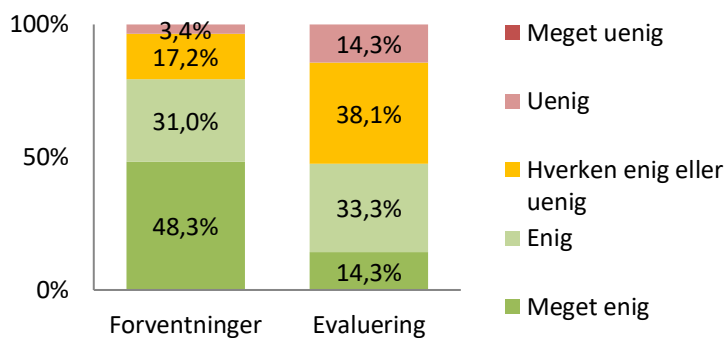
Anbefalinger til det fremadrettede arbejde

Overordnet har vores evaluering vist, at der er mange positive elementer i Akademiets foreløbige arbejde, herunder afholdelsen af Camp 2. Vi ser dog også flere steder, hvor der er mulighed for forbedring. I det følgende vil vi fokusere på sidstnævnte og forsøge at give nogle anbefalinger til, hvordan ASI kan gøre det fremadrettede arbejde endnu mere vellykket:

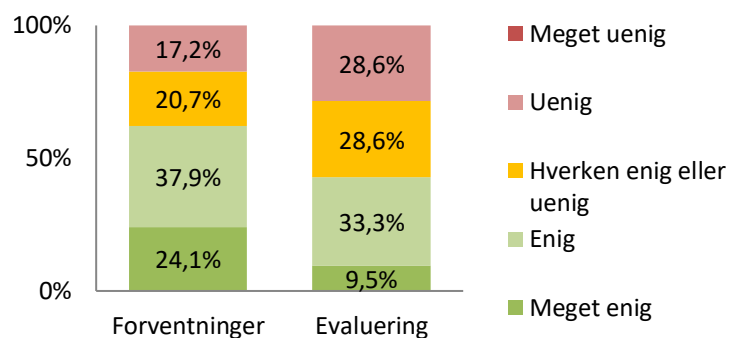
- *Arbejd hen mod en konkretisering af det fælles formål*
På Camp 2 talte flere deltagere om, at de savnede en klarere idé om, hvorfor Akademiet er vigtigt; en erklæring af, hvad det er, Akademiet for Social Innovation konkret skal arbejde for. Verdensmålene blev nævnt som en mulighed. I kommentarerne til spørgeskemaet efter Camp 2, er lignende pointer kommet frem; der efterlyses en konkretisering af, hvilke problemer ASI vil arbejde med, og hvad der ligger i ordet 'Social'. Vi anbefaler derfor, at ASI arbejder med at konkretisere det fælles formål, som Akademiet skal arbejde sammen om. Vi anbefaler at inddrage Akademiets medlemmer i denne proces.
- *Skab en klarere vision for det endelige Akademi*
Det var et succeskriterie for Camp 2, at deltagerne fik indblik i udviklingen af og forståelse for et endeligt Akademi for Social Innovation efter udviklingsprocessen. Men vores evaluering viser, at kun 48 % af deltagerne efterfølgende mente, at have fået et sådant indblik. Vi anbefaler derfor, at ASI i det fremtidige arbejde skaber en klarere formidling af de foreløbige tanker med Akademiet, samt at ASI faciliterer, at Akademiets medlemmer i fællesskab kan udvikle en stadig klarere vision for det færdige Akademi.
- *Styrk faciliteringen af gruppearbejdet på Akademiets camps*
Under evalueringsgruppens observation ved Camp 2, noterede vi, at gruppearbejdet hurtigt mistede sammenhæng og fremdrift. Deltagerne kom med hvert deres perspektiv og idéer, og samtalerne blev derfor hurtigt en masse løse inputs, der aldrig blev samlet op. Denne observation blev også underbygget i kommentarerne til spørgeskemaet efter Camp 2. Denne problematik ville måske kunne håndteres via en mere deltagende facilitering af denne type gruppearbejde, fx. ved at der sidder en person med i hver samtale, som har til opgave at styre ordet og skabe styring og sammenhæng i de mange inputs.
- *Arbejd videre med inddragelse af målgrupper i Akademiets arbejde*
Denne evalueringsrapport har peget på, at Akademiets medlemmer i høj grad bakker op at ASI arbejder med inddragelse af målgrupper, og evalueringen lægger således op til, at ASI også fremover afsøger muligheden for at indtænke dette i Akademiets arbejde. Samtidig opfordrer vi til, at ASI tager notits af den kritik, der har været af den måde målgruppeinddragelsen foregik i praksis på Camp 2. Dels bør ASI fremover overveje, hvilken rolle målgruppen konkret skal spille, hvis de deltager på camps, møder eller lignende. Og dels bør ASI tænke over, hvordan der udvælges repræsentanter for målgruppen. I kommentarerne til dette spørgeskema kommer deltagerne fra Camp 2 med forskellige inputs, som kan tages med videre. Bl.a. foreslås det at ASI sikrer en sammensat skare af repræsentanter fra målgruppen og at der findes repræsentanter ved at gå gennem organisationer, der kender målgruppen.

Underbilag 2a: Tabeller vedr. indfrielse af deltagernes forventninger til Camp 2

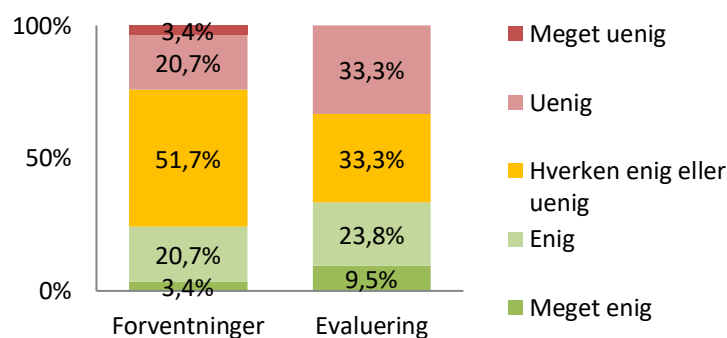
"Jeg forventer, at Camp 2 vil give mig indblik i udviklingen af Akademi for Social Innovation og forståelse for hvordan Akademiet vil se ud efter udviklingsprocessen"



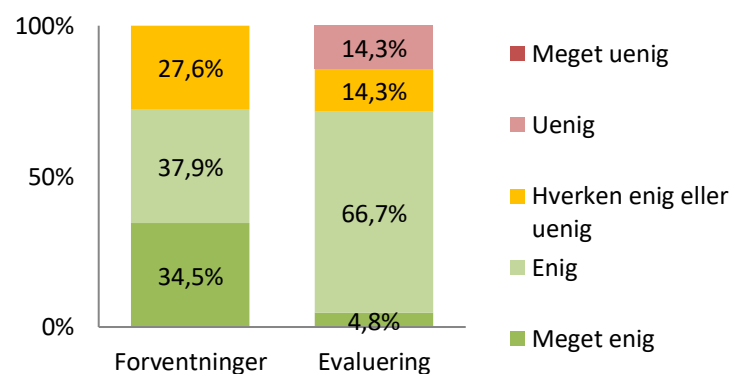
"Jeg forventer, at jeg på Camp 2 får testet nye metoder og bliver inspireret til anderledes tilgange til udvikling af løsninger på sociale problemer"



"Jeg forventer, at Camp 2 vil resultere i udvikling af løsninger på sociale problemer, som kan tages med tilbage til min egen organisation"

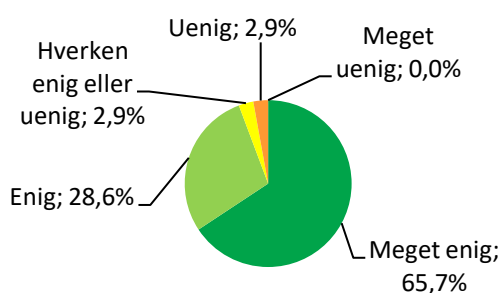


"Jeg forventer, at jeg på Camp 2 udvikler løsninger sammen med andre sektorer og får indblik i deres udfordringer og rammevilkår."

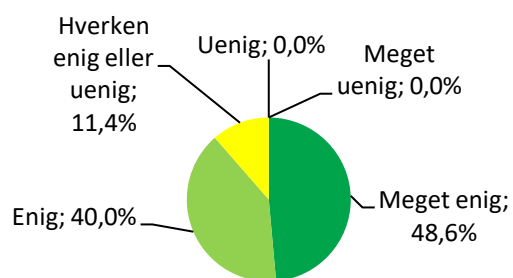


Underbilag 2b: Tabeller vedr. tilslutning til Akademiets målsætninger

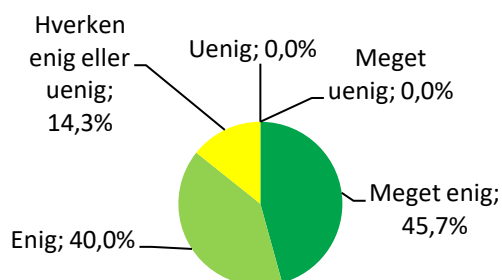
"I udviklingsprocessen skal Akademiet afprøve metoder, som kan styrke brobygningen mellem aktører fra det offentlige, det private og civilsamfundsorganisationerne"



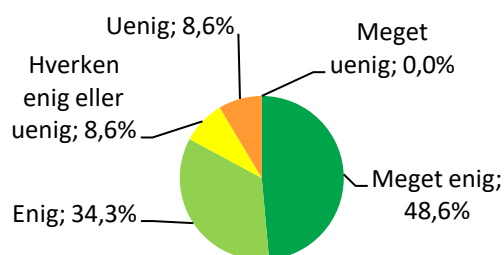
"I udviklingsprocessen skal Akademiet introducere medlemmerne for og afprøve værktøjer, metoder og tilgange til løsning af samfundets sociale problemer."



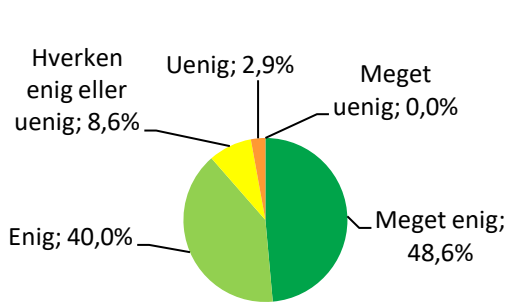
"I udviklingsprocessen skal Akademiet tage afsæt i medlemmernes rammevilkår, virke og udfordringer."



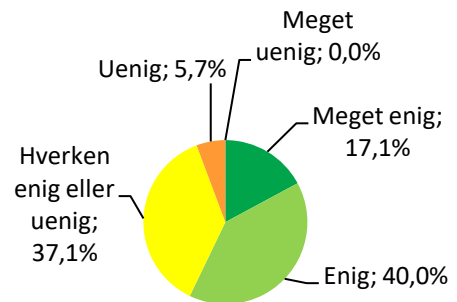
"I udviklingsprocessen skal Akademiet finde den endelige organisatoriske form, forretningsmodel og indholdsopbygning for det færdige akademi."



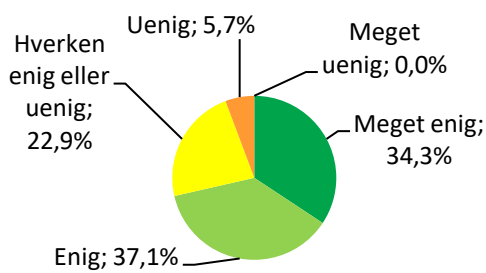
"Det færdige Akademi skal være en platform, hvor der på tværs af sektorer udvikles og afprøves nye løsninger på samfundets aktuelle sociale problemer."



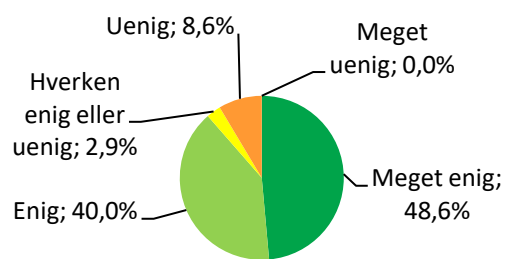
"Det færdige Akademi skal facilitere udviklingen af løsninger på samfundets problemer i en tematisk faglig ramme."



"Det færdige Akademi skal sikre, at der er aktører fra alle relevante sektorer, og at det er medlemmerne selv, der udvikler løsningerne."



"Det færdige Akademi skal styrke medlemmernes kompetencer til at danne partnerskaber og indgå samarbejde med andre fagligheder og sektorer, der kan lede til nye tilgange til løsning af sociale problemer."



Underbilag 2c: Medlemmernes uddybende kommentarer til forventninger til Camp 2

"Afslutningsvis er du velkommen til at uddybe dit syn på Akademiets målsætninger og dine forventninger til Akademiet - herunder Camp 2, som afholdes d. 7. december:"

- Jeg forventer nok mest at Camp 2 er proces og tanker, mere end den vil præsentere sig med færdige løsninger.
- Det mest vigtige for mig er, at akademiet bidrager til at skabe bedre forudsætninger, strukturer, systemer, modeller, metoder mv., der kan understøtte samarbejdet mellem sektorerne. De konkrete løsninger kan vi godt selv skabe. Det er det gode rammer og vilkår for at kunne skabe dem, det halter med.

Det vil være fornyende med akademiet som en spiller, der tager ansvar på den lange bane, de mere radikale nye strukturelle løsninger. Der er red ocean på de små konkrete og inkrementelle innovationer, der ligger inden for kendte paradigmer. Den store mulighed ligger i at tænke katalytisk, stor skala, langt sigt - med den kreds, der er samlet.

- Jeg forstår ikke opsplitningen mellem akademiet og medlemmerne i spørgsmålenes formulering - akademiet er vel medlemmerne?
Jeg forstår det som om vi er inviteret ind til at bidrage, og ikke til at blive undervist. Hvis vinklingen er skiftet, så er der sket en ekspertsloggørelse af "akademiet", og jeg ved i så fald ikke hvem der vil sige de er akademiet.

Der er en fortløbende udfordring i, at kommunikation af mål og formål er dårlig. Jeg så en video med Vibe og Annamari på Altinget, hvor de siger, at formålet er rykket og har ændret sig. Men hvornår er den forventningsafstemning sket med medlemmerne, som har sagt ja til at deltage ud fra en anden målsætning? Det er ikke særlig eksemplarisk ift. metoder der får folk til at arbejde sammen på tværs, at der hersker så stor uigennemsigthed, som kan give et billede af topstyring, og i sidste ende at man som medlem føler sig som en brik hvis input ikke er vigtigt.

- Jvf det allerførste spørgsmål "'I udviklingsprocessen skal Akademiet afprøve metoder, som kan styrke brobygningen mellem aktører fra det offentlige, det private og civilsamfundsorganisationerne" jeg er i tvivl om det hensigtsmæssige i at det er Akademiet der (på sigt) skal afprøve metoderne eller om det ikke snarere bør være de partnerskaber som Akademiet forhåbentlig inspirerer og stimulerer til, der afprøver interventioner i praksis?
- Det er fortsat helt uklart for mig, hvad Akademiet skal indebære både på kort og længere sigt. Der kommunikeres en del om det - også eksternt - men det har ikke skabt større klarhed for mig.

Hvis det ikke bliver klarere, og hvis jeg ikke kan se en tydelig samfundsværdi af Akademiet og min egen deltagelse heri snarest, vil jeg være nødt til at nedprioritere min deltagelse i Akademiets møder fremover.

- Jeg kan være bekymret for, om Akademiet gennem sine målsætninger forsøger at bliver platformen for udvikling frem for at understøtte og styrke de mange platforme. Der er så mange initiativer og erfaringer og der er så meget viden, der ikke kommer i spil. I værste fald betyder målsætningen om selv at skulle udvikle løsninger, at Akademiet kommer til at stå for en meget overfladisk og enstregtig tilgang, der ikke afspejler den nødvendige dybde og mangfoldighed.

Underbilag 2d: Medlemmernes uddybende kommentarer til evaluering af Camp 2

Nævn 1-3 elementer fra forløbet d. 7. december, som du finder særligt relevant for udviklingen af Akademiet for Social Innovation:

- Det var en samling meget passionerede og interessante mennesker
- Det var fint at se en struktur for det kommende akademi
Det var godt at få en drøftelse af hvordan det kan være bæredygtigt
Det var fint at arbejde konkret med URKs udfordringer
- Skitser til fremtidigt akademi
Oplæg fra forsker
At ungdommen gav input til URK
- Arbejde med en konkret udfordring
Bredt sammensat deltagerkreds
"Ud i virkeligheden"
- 1) Problemstillingen om vi kommer til at konstruere et Akademi med 'siloe' (Tænketaank, Inkubator, Værksted) er vigtig at forholde sig til.

2)

Det vil nok være en stående udfordring for Akademiet at få den helt tætte, aktuelle og direkte dialog med målgrupperne for social innovation. Deltagerne fra Rysensteen Gymnasium var kloge, positive og bidrog bestemt til dagen med nogle interessante drøftelser. Det var godt at have dem med, men det gav også anledning til snakken om, hvorvidt de nu også var 'eksempler' på unge med de problemer, der blev talt om på dagen. De var selv bevidste om, at de ikke nødvendigvis udgjorde et repræsentativt udsnit af Danmarks ungdom, og vi voksne var naturligvis også klar over det, meeeen når det er sagt, så er spørgsmålet stadig hvordan vi (på den lange bane) sikrer os at Akademiet ikke bliver elitært og 'hovedstadsfikseret'. Hvis vores synsretning alene bliver 'fra Hovedstaden og ud i landet', så mister vi vores berettigelse tænker jeg. Oplæg som det fra CEFU er bestemt relevant og kan være én måde at bibringe os det nuancerede blik på målgrupperne og de problemstillinger vi taler om. Et 'mobilt' Akademi, der kan flytte sig rundt i landet kunne en anden metode - og misforstå nu ikke - det her handler ikke om 'udflytning af noget til provinsen' eller milimeterdemokrati, men mere at vi tvinger os selv til at betragte de problemer og udfordringer der skal løses ud fra nye og forskellige synsfelter.

- Forskningsoplæg i kombination med case var super!
Dialog om Akademiets virke; kunne tænkes ind som en løbende praksis at evaluere
De unge med
- Værktøjer, der kan tilpasses yderligere.

Akademiet som samlende dialogrum omkring mange partnere

- Social Digital workshoppen, var overraskende god og effektiv. Det gav rigtig god mening at starte udsynet til dagens opgaver, fra URK's centrale virke. Det virkede i øvrigt rigtig godt, med deltagelse af unge fra Rysensteen Gymnasium.
- Fantastisk at have de unge med.
Det var rigtig godt, at komme i arbejdstøjet og arbejde med konkrete metoder.
- 1. Medvirken af den unge målgruppe - min oplevelse på dagen var at målgruppen var god at have med til større forståelse. Det kunne sagtens gøres på det endelige akademi.

2. Indsparket fra Ungeforsker - min oplevelse var at det gav en god udvidet forståelse for ungeområdet, og således at videnindspark af denne type kunne fungere godt på det endelige akademi.

3. En række små momenter med åbne samtaler med de øvrige deltagere gav god indsigt i andres fokusområder/hjertesager og åbnede op for nye samarbejdsflader.

- Det var spændende at teste konkrete metoder af på et problemkompleks, som på den ene side "tilhørte" en organisation og på den anden side var alment gældende.

Niels Ulriks oplæg om tendenser i ungdommen gav en god ramme at tale ud fra, selvom det

naturligvis var meget overordnet.

Deltagelsen fra Rysensteen var vigtig. Det kan aldrig lade sig gøre at have et repræsentativt udsnit af ungdommen med, så det var godt at have unge stemmer med, selvom de ikke repræsenterede alle segmenter.

- eksperimentere med løsninger på tværs
Tænke teknologi mere ind
- Det faglige oplæg, den (korte) debat bagefter og netværksdelen.
- Gymnasieelevernes deltagelse

En god case fra URK

- Vi skal udfordre hinanden og målet med akademiet MEGET MERE. Camp 2 havde karakter af en hygge- og enighedsklub, der mere rimer på netværk end på forandringskaber. Netværk kan være fint, men så lad os kalde det dette...

Når vi diskuterer unge, er Rysensteen unge ikke særlig repræsentative. Det gav lidt fornemmelsen af at, der var forberedt noget, men ikke helt nok siden, der ikke var unge fra f.eks. uden for Hovedstaden eller fra en produktionsskole (som er lette at involvere!). Hvis vi skal arbejde med borgerinddragelse, så kræver det ekstra arbejde at diskutere og finde den rigtige sammensætning af borgere. Ellers risikerer vi at disse blot bekræfter os i hvad vi siger i forvejen.

Det var fedt at høre de 3 bud på hvad Akademiet skal være (værksted, inkubator eller tænketank), men dette kunne vi måske godt have drøftet endnu mere og måske endda stemt om det? Demokratiske afstemninger skaber sjældent hygge, men disse kan da afklare flertallets holdning...

- 1) Konkret gruppearbejde med et tema, hvor vi afprøvede en arbejdsform (Fx her: sammen udvikle prototyper på koncepter, der er løsninger på unges problemer med selvværd + inklusion)
- 2) Deltagelse af unge (godt princip at inddrage repræsentanter for den pågældende målgruppe der er i fokus - uagtet at det er unge, ældre, hjemløse, handicappede etc.)
- 3) Inddragelse af viden, forskning o.a. dokumentation om de sociale udfordringer som Akademiet for Social Innovation skal arbejde med social innovation - vigtigt med fælles referenceramme af viden, problemstillinger, eksisterende løsninger - så akademiet kan fokusere det sociale innovationsarbejde på de vigtigste, uløste sociale udfordringer, der er værd at bruge ressourcer og tid på. Meget gerne mere social forskning eller lignende, som fortæller om sociale udfordringer
- Den gode stemning, relevante oplæg fra URK, en bevægelse mod noget " fælles"
- casearbejde med URK giver konkret indblik i akademiets formåen og ressourcer.
- For at Akademiet virkelig skal rykke og ikke bare være en fætter-kusine komsammen og et hyggeligt netværksmøde (som vi kender alt for godt), så er det utrolig vigtigt, at vi tager udgangspunkt i konkrete cases og arbejder løsningsorienteret med de forskellige problemstillinger. Det synes jeg faktisk lykkedes i 'Værkstedsgruppen' på Camp 2. Jeg mener fremadrettet, at et mål må være at være med til at tegne skitserne, stregerne til nye sociale velfærdsløsninger.
- Den gensidige erfaringsudveksling
De faglige præsentationer i starten
- Transperens om processen ift akademiets fokus og udvikling mv

Nævn 1-3 elementer fra forløbet d. 7. december, som du ikke synes havde relevans for udviklingen af Akademiet for Social Innovation:

- Jeg synes, vi diskuterede '1.verdens problemer'
Jeg synes, erhvervslivets perspektiv var helt fraværende
- Jeg er hele tiden bekymret for om vi er dygtige og fremsynede nok. Jeg kunne godt tænke mig at der er endnu mere radikal forskningsinspiration i rummet
- Her i udviklingsfasen fint at få prøvet forskellige greb.
- For meget fokus på løsning af små problemstillinger (mikroniveau)
For vagt faciliteret gruppearbejde
Modellen med de tre niveauer - den fungerede ikke
- Jeg oplevede ikke noget som irrelevant
- Måske lidt for dybt/konkret ind i casen på den egne præmisser. Det havde været en bedre indfaldsvinkel, hvis vi havde været afsøgende ifht hvordan vi (bedst) kunne koble den med andet for at løse udfordringer udefra. Akademiet kunne med fordel dyrke koblingsmuligheder, når vi sidder der på tværs af sektorer.

- Vanskeligt at skelne værktøjernes/modellernes anvendelighed fra hinanden.

Fortsat vanskelig at blive tilstrækkelig konkrete til at kunne skabe reelle udviklingsplatforme sammen / på tværs

- Jeg kan ikke komme i tanke om noget.
- Opsplitningen i de tre niveauer synes jeg ikke er hjælpsom - og jeg synes ligeledes, at der er noget underligt i at vi ikke selv kan fordele os i de gruppe hvor vi synes vi har noget at byde ind med.
- 1. Fremlæggelsen og afprøvningen af de 3 processtyper (tænketaank osv.) var egentlig spændende nok, men det virkede i praksis lidt pseudo, fordi der var 'for mange ubekendte i den samlede Akademi-ligning'. Helt fair at udsætte os hver især en af processtyperne i praksis, men da vi blev bedt om at forholde os til sammenhængen mellem de 3 typer, når vi kun har prøvet den ene OG når vi blev bedt om at vurdere sammenhængen mellem de 3 typer OG det samlede akademi uden at kende nok til de samlede planer, det blev det lidt abstrakt.

2. Jeg synes der var for mange lag-på-lag før vi skulle idéudvikle.

Først hovedstruktur, så procesvurdering, så URK-hovedbrief, så URK-delbrief, så designmetodeintro. Det blev lidt tungt holdt op mod min forestilling om at vi var kommet for at hjælpe URK.

- Det er tydeligt, at diskussionen om, hvad Akademiet skal være, er svær på nuværende tidspunkt, og at der er meget forskellige opfattelser og tilgange. Diskussionen stikker lidt ud ift. resten, men er samtidig vigtig at tage.
- savnede lidt mere tid til at reflektere over det der blev udviklet i grupperne
- De unge fyldte for meget, var tilstede for længe og var for "ens".

Gruppearbejdet fyldte for meget og var for tæt på mange andre udviklingscamps.

Casen var meget konkret, og inputtet fra udefrakommende, vi havde, kunne ikke anvendes i den meget konkrete case.

- Oplægget om adfærdsdesign
- Se forrige, der både rummer ris og ros
- 1) Debat om de 3 søjler - Tænketaank/Inkubator/Værksted - virkede lidt uforberedt og dermed også ufrugtbar - deltagerne kunne kun skyde far hoften.
- 2) For mange intro-taler om baggrund og historik
- 3) i forlængelse af 2) skal der mere fokus på hvad der sker i processen fremadrettet - der mangler mere inddragelse fx i form af prototyping/cocreation på selve akademiet, istedet for plenum snakke, der ikke giver hverken initiativtagere eller deltagere noget frugtbart med videre.
- Stadig skal vi blive mere konkret på hvad vi vil
- rundt om bordet med de unge hvor vi skulle fortælle hvem vi er osv - det synes jeg var spild af min tid og meget bilateral bidrag.

oplæg om 'de unge' - spændende men ikke relevant - de unge er i alle generationer 'ramt' af præmisser og samfundsudviklingen - denne er ingen undtagelse - og det skal ikke være en gråhåret der fortæller de hvordan de unge er - særlig ikke når de unge er tilstede. De følte sig stigmatiserede og sat i bås. Manglede også komparativ analyse.

Move the elephant - relevant - men skulle nok have været for hele gruppen og ikke i break-out

- Nej jeg synes det er meget relevant. Så længe der ikke går snakkeklub i den. Synes akademiets værdi ligger i at være målrettet og konkret i deres arbejde og i deres anbefalinger
- Meget langt forløb omkring casen
- ?

Har du idéer til andre måder, hvorpå de unges perspektiv kunne blive hørt i Akademiet for Social Innovation?

- Man kunne tage til Tingbjerg og snakke med de unge der
- Man kunne invitere unge fra både 'frisørskolen' og Rysensteens
- Oplagt at vi hver gang har brugerperspektivet meget stærkt repræsenteret og at det måske bliver et særligt kendetegn.

Det var stærkt at det var en hel klasse frem for blot 2-3.

Det var et rigtig godt greb.

- Tale med nogen på forhånd og bede dem give et oplæg.
- Det var alt for kunstigt. De kunne ikke tage del i den overordnede diskussion om de store emner, og når de skulle forholde sig til noget, blev det meget konkret og med afsæt i deres egen lille verden. Det er ikke deres skyld, men derimod en forkert måde at arbejde med brugerinddragelse. Det skal tænkes helt om - fx ved, at Akademiet rykkede ud på et gymnasium og testede konkrete ideer i stedet for eller ved at lave et mere seriøst analysearbejde. På denne camp virkede det som om det mest handlede om at vise, at vi arbejder med brugerinddragelse.
- Ved godt, at det er svært at sammensætte et repræsentativt hold af unge mennesker på kort tid. Det kræver megen forberedelse og planlægning, som jeg ikke tænker kan løftes for nuværende.

En måde at få de unges stemmer ind i 'lokalet' kunne være at spørge deltagerne i akademiet før mødet om de har adgang til materiale fx opsamlinger på interviews/samtaler eller dialoger i øvrigt med unge, som man kunne plukke i. Især, hvis det er særligt sårbare unge er det næppe realistisk at få dem ind i Akademiet, men som alternativ kunne man måske få lov at gengive det de har fortalt til nogen i en anden sammenhæng (anonymt forstås).

- Junior-akademi-medlemmer, alle har 1-2 unge med.

Alternativt lade organisationer som URK, INSP og Ungdomsbureauet få opgaven med at samle og facilitere dialogen med en mangfoldig ungegruppe.

- Der bør altid være en nøje vurdering af om målgruppen reelt kan inddrages eller om det blive mere legitimering at de kobles på. Det er ikke i alle sammenhænge og procesforløb, at målgruppen kan integreres på en frugtbar måde.
- Jeg oplever et stort potentiale, i at involvere unge i diskussionen om fremtidens sociale indsatser. Social Innovations Camps med unge repræsentanter, kunne give meget god mening.
- Jeg synes det er sindssygt vigtigt med unge som faste medlemmer af akademiet.

Men det kommer i høj grad til at kræve, at os voksne bliver bedre til at holde kæft. Det virker som om, at alle på akademiet er mere interesserede i at tale end i at lytte. Det er lidt en slidsom dynamik. Både i gruppearbejdet og i pauserne.

- 1. Mere nuanceret blandingsforhold ved udvælgelse af målgruppen.

2. Ved at nogen præsenterer udfordringerne for målgruppen og får deres besyv med i små videoklip. Eller at filme de løsninger, vi nåede frem til og præsentere dem for de unge. For derefter at vise os deres respons, så vi kan fornemme hvad de synes. Svært at forestille sig de medvirkende unge sige deres helt ærlige meninger om løsningerne, når de selv har været med til at udvikle dem.

- Det er vores oplevelse, at hvis vi skal have unge ind, som er mere repræsentative, skal camps foregå udenfor skole-/arbejdstid.

Andre veje at gå er at engagere sig med eks. Contact, som er gode til at formidle unges oplevelser og perspektiver på livet. Derudover er der mange ungdomsorganisationer, som har viden fra felten, selvom de ikke som sådan er repræsentative.

- Større diversitet blandt de unge der bliver inviteret ind
- Mere vidensbaseret frem for personligt og ved flere oplæg og grundige vidensbaserede faglige debatter på et fagligt tungt "akademi" niveau.
- Ikke en konkret ide, men vigtigt at finde en metode til også at få mindre ressourcestærke unges perspektiv i spil.

Inddrag gerne andre målgrupper (hjemløse, psykisk syge, anbragte børn osv) i fremtidige campus.

- Rysensteen unge var super fede, og kunne ret hurtigt blande sig i debatter og løsninger ude i workshops. Men det kan de også, fordi de netop taler sproget og forstår civilsamfundets dynamikker.

MEN, hvor var de udsatte unge, de almindelige unge, unge i randområderne osv. ? Der er mange typer unge vi mangler, og jeg ved det kræver en del at skaffe dem, men med en minimum af indsats kunne man i hvert fald have skaffet produktionsskole-elever. Hvis vi vil slække lidt på vores hverdagspraksis, kunne vi også vælge at ligge Akademiet i aftentimerne, for at unge, der ikke kan få fri fra skole, kan medvirke....

- Social forskning fx fra VIVE eller andre med klart socialt fokus på unge på kanten af samfundet, fx hjemløshed, arbejdsløshed, menglende ungdomsuddannelse etc. Undgå generelt forskning i mere "almindelige" kulturelle, samfundsmæssige tendenser for alle

- Ja som gjort, invitere unge med til AFSI
- det er de velstillede unge - interesseant for diskussion men ude af kontekst

brug f.eks. FRAK, Talent Spejderne eller lign organisationer der kender målgruppen for udsatte unge

- Jeg synes helt generelt, at det er en god idé at hive forskellige målgrupper og eksperter ind gang til gang, hvis det passer ind. Så Akademiet får så kvalificeret viden og drøftelser som overhovedet muligt.
- Lad dem holde egentlige oplæg
- Nej

Afslutningsvis er du velkommen til at uddybe din oplevelse af indhold og udbytte af campen d. 7. december:

- Hvorfor er First Line med, hvis det er Beta, der faciliterer?
- Det var et dejligt forum og rum at være i. Godt sammensat flok, der sjældent får så god tid til at være sammen og tale om det, der går på tværs.
- Der skal lyde ros for den udvikling, der er sket fra camp 1 til Camp 2. Det virkede mere inklusivt og der blev taget hul på, hvordan fremtidens akademi kunne se ud.

Flere italesætte behovet for at forstå, hvordan akademiet skal være lige tilgængeligt, mellem de aktører der har ressourcerne til at deltage og de aktører, der ikke har. Jeg tror den samtale er vigtig ikke at undertrykke - sådan som det lidt skete på Camp 2.

- Jeg undrer mig over, at der tales om et færdigudviklet akademi - det er vel nødt til at blive ved med at være en størrelse, som tilpasse sig udfordringerne og medlemmerne?

Jeg synes, at det var mere givtigt, om vi udviklede metoder fremfor at prøve metoder af. De fleste af os kender godt til prototyping osv.

Der er et behov for, at få nogle af de mindre spillere fra akademiet mere centralt på banen. De små organisationer er i højere grad nødt til at arbejde sammen, og gør det hele tiden, hvorimod de etablere fremstår meget som kolosser af kommuner, som slås om samme midler, og mingler på politikeragtige måder med hinanden i rummet.

- + Spændende rejse ind i de unges verden
- + Spændende rejse ind i URK's verden
- + Spændende flok at være i selskab med.
- + Hyggeligt at genmøde dem jeg kendte i forvejen

- For lidt nærværende med så mange mennesker i plenum

- Savnede lidt at blive budt indenfor som ny

dvs. blive præsenteret for de andre / få lejlighed til at høre hvem der er hvem

(Men det skal siges at jeg ikke kunne komme sidste gang, så det kan være at der var den store intro dér). Kunne have været fedt med en supergod gruppefølelse at starte på. Måske 5 minutters faciliteret shake-hands-øvelse kunne have givet mig dette.

- Uanset at jeg hylder idéen om at vi på 4 gange former et akademi, synes jeg alligevel at de utrolig mange åbne spørgsmål koblet med de utrolig mange mennesker, kom til at virke lidt fluffy. Og havde lidt fornemmelsen af at der var flere der havde det sådan.

Men idéen og initiativet er fedt - det skal nok bliver SUPERGODT :-)

- Jeg kunne godt tænke mig at komme "mere til sagen" fra starten og arbejde mere med at løse nogle konkrete problemstillinger og fokusere mere på hvordan de kan følges helt til dørs så man kan få virkelig erfaring frem for tænkt erfaring.

Grupper var meget brede - synes det kunne være interessant at eksperimentere mere med at lade problem/udfordring sætte holdet og se hvad der så sker. Tænker også det kunne være interessant at tale mere om hvordan man tiltrækker de rigtige til at løse problemstillinger, særligt dem der evt ikke er en del af akademiet. Det i sig selv er en kunst.

Der findes et hav af metoder: HackAthons, unconferences, tech, events, hvordan kan AFSI være en katalysator og facilitator af social innovation? Den synes jeg manglede

- Jeg savner et højere fagligt niveau, hvor det er tydeligt, at det er en akademi, og hvor der er medlemmer med dyb faglig indsigt og faglige holdninger frem for overvægten af personlige erfaringer og meninger og en spirende tendens til at varetage egne organisations) interesser.

Det var ikke klart, hvorfor der var kommet så mange nye medlemmer, og hvorfor de var udvalgt.

- Det var fedt og spændende, at høre hvordan URK arbejder og hvilke udfordringer de møder, ensidige forsøge at komme med løsninger. Men dette gav dog ikke noget tilbage til mit arbejde (Ungdomsbureauet - jeg har ikke trang til at være anonym :)), da jeg føler vi har meget godt styr på hvordan og hvorledes man engagerer unge. Om URK fik noget ud af det, ved jeg heller ikke. Vi nåede ikke så langt...

Til gengæld gav det en fed forståelse for hvordan andre sektorer arbejder. Jeg forstod det på en anden måde end når en organisation præsenterer sig med elevatortalen - her kunne jeg konkret høre hvordan en kommune, en virksomhed og en organisation (mere traditionel end Ungdomsbureauet) ser på løsninger og udfordringer. Det er faktisk lettere at forstå en kommunes begrænsninger, når de skal forholde sig til noget helt konkret. Det er måske heri Akademiets berettigelse ligger? At vi arbejder om udfordringer på kryds og tværs - ikke i forsøget/forhåbningen på at nå "løsningen", men i forsøget på at forstå hvad hinandens styrker og udfordringer er...

- Jeg har en tanke. Kan man ikke på et tidspunkt tage et konkret socialt problem. Og så bruge det til at udvikle metoder og termer på til et løsningen af problemet.
- Meget fokuseret på at løse URKs konkrete problem om hvordan de griber deres regionale indsats og udfordringer an - Jeg håber at de fik noget ud af det - for så har vi måske været med til at hjælpe nogle unge til større inklusion og måske dermed en større trivsel

Underbilag 2e: Gymnasieelevernes uddybende kommentarer til evaluering af Camp 2

Har du idéer til andre måder, hvorpå de unges perspektiv kunne blive hørt i Akademiet for Social Innovation?

- Find repræsentative unge fra forskellige sociale lag og sikr godskrevet fravær fra gymnasiet.
- Inddrage de unge fra de omtalte områder.
- Tror det er vigtigt, at i husker at repræsentere forskellige unge, fra forskellige områder/uddannelser, som kan give jer mulighed for at få en forståelse på et mere bredt plan. Rysensteen Gymnasiums elever er helt sikkert egnede til, at give velovervejede og kloge perspektiver, men vi er nok ikke repræsentative for den bredere del af ungdommen i Danmark.
- Inviter udsatte unge med - eller i hvert fald tag unge med når det handler om unge
- I forbindelse med sekretariatet kunne der oprettes en tænketank eller rådgivende instans af frivillige unge der jævnligt kunne blive adspurgt/give deres besyv med til de emner der bliver diskuteret i regi af tænketanken.

Desuden giver det fremadrettet god mening at genbruge konceptet fra Camp 2 på fremtidig camps.

- Nej
- Det er velfungerende, at unge som mig er med i tænketanken og inkubatoreren, men det konkrete emne, der blev diskuteret i værkstedet, ville fungere bedre med f.eks. unge fra Nakskov.
- Et mere repræsentativt udvalg af unge
- Måske supplere med et ungt menneske, da professoren snakkede om ungdommen, så der kunne suppleres
- Nej

Afslutningsvis vil vi bede skrive et par linjer om, hvordan det har været at deltage på Camp 2 ved Akademiet for Social Innovation:

- Spild af tid, følte bare at vi sad i et meningsløst eksperiment for at løse problemstillinger specifikke for URK så de rige medlemmer kunne bekræfte at de vra tilnærmelsesværdigt mangfoldige på tværs af alder.
- Det var lærerigt at kunne være med i diskussioner, hvor man både hørte noget om hvordan de der arrangerer diverse fællesskabende aktiviteter, men samtidig få lov at deltage, hvor man også følte at man blev hørt.
- Jeg synes, at det var super spændende at deltage i Camp 2 ved Akademiet for Social Innovation, jeg synes at alle var utroligt gode til at lytte til os, og spørge ind til hvad vi mente om de givne problemstillinger.
- Det har været super fedt og jeg følte at jeg fik meget ud af det.
- Generelt var det en rigtig god oplevelse at deltage jeg fik mange givtige erfaringer og følte jeg fik god mulighed for at give mit besyv med i forhold til problemstilling der berører min hverdag.

Fremadrettet kunne informationen op til mødet godt være en smule bedre:

-Først og fremmest så burde mødetiden være tydeliger kommunikeret eventuelt med mulighed for gymnasieeleverne kan udeblive

-Dernæst burde der være tydeliger kommunikation angående de emner der i diskuteres så gymnasieeleverne gives bedre mulighed for at møde forberedte op

- Det var super sjovt at være med
 - Sjovt og gav god viden :)
 - Det var fedt at kunne snakke om nogle af de problemer som unge står over for og få diskuteret, men det arbejdede som sådan ikke hen mod et mål, hvilket kunne have været fedt
 - Det var en interessant oplevelse, selvom det hurtigt blev meget cirkel-snak, hvor folk egentligt i bund og grund var enige, men ikke villige til at gå videre. Ydermere, er folk ufattelige dårlige til at gøre sig kortfattede. Man mister simpelthen koncentrationen.
- Men alt, i alt, en virkelig spændende oplevelse, og skønt at kunne få en medbestemmelse.

Bilag 3. Evaluering af Camp 3

Akademiet for Social Innovation

Evalueringsrapport: Status efter tredje innovations-camp

Udarbejdet af Anker Brink Lund, Frederik Winther Nielsen og Katja Isa Sørensen
ved CBS Center for Civilsamfundsstudier

April 2018

Om evalueringsrapporten

Målet med denne evalueringsrapport er at give en status på arbejdet i Akademiet for Social Innovation (ASI). Herunder vil der især blive fokuseret på afholdelsen af den tredje innovations-camp, Camp 3, der fandt sted 22. marts 2017 på Ældrecentret Broparken i Rødovre Kommune.

Rapporten beror på deltagende observation samt besvarelser fra to forskellige spørgeskemaer, ét foretaget blandt alle Akademiets medlemmer og ét foretaget udelukkende blandt deltagere på Camp 3. Spørgeskemaet til alle Akademiets medlemmer blev udsendt *før* campens afholdelse og omhandlede forventninger til campen og syn på Akademiets fremtid. Spørgsmålene vedrørende forventninger til Camp 3 skulle kun besvares, hvis man havde planer om at deltage. Spørgeskemaet til deltagere ved Camp 3 blev udsendt *efter* campens afholdelse og omhandlede campens faktiske forløb og indhold. Svarprocenten på spørgeskemaerne var således:

- Spørgeskema om Akademiets fremtid og forventninger til Camp 3: 47 %
- Spørgeskema om evaluering af forløb og indhold på Camp 3: 63 %

Evalueringen skal ses som en formativ evaluering, hvilket vil sige, at vi primært fokuserer på, hvorvidt campen har understøttet de på forhånd fastsatte succeskriterier for dagen, eller ej. Vi vil desuden evaluere inddragelsen af medarbejdere fra Rødovre Kommune og den case, de præsenterede på campen. Og endelig vil vi evaluere synet på Akademiets fremtid blandt medlemmer. Således vil vi med denne rapport forsøge at give svar på tre spørgsmål:

6. Indfrie Camp 3 deltagernes forventninger og de formulerede succeskriterier?
7. Var inddragelsen af medarbejderne fra Rødovre Kommune konstruktiv?
8. Hvordan ser medlemmerne på Akademiets fremtid?

Endelig vil vi afslutte evalueringsrapporten med at opliste nogle anbefalinger til det fremadrettede arbejde med Akademiet for Social Innovation. Disse anbefalinger er blevet udformet på baggrund af dels supplerende kommentarer fra Akademiets medlemmer, som er blevet tilføjet i slutningen af de to spørgeskemaer, dels observationer foretaget af evalueringsgruppen under tilstedeværelsen ved selve campen d. 22. marts, og dels evalueringsgruppens faglige vurderinger.

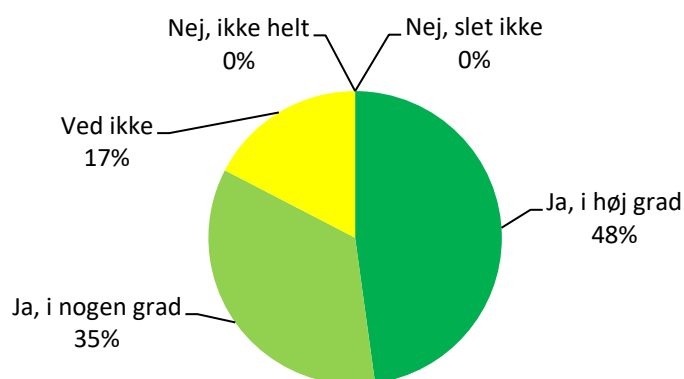
Resultater

Vi vil nu forsøge at besvare de tre spørgsmål nævnt på forrige side ved at gennemgå resultaterne af vores spørgeskemaundersøgelse. Først vil vi analysere Camp 3 med fokus på de formulerede succeskriterier for dagen, dernæst vil vi se på inddragelsen af medarbejdere fra Rødovre Kommune på campen, og til sidst vil vi kigge på Akademi-medlemmernes syn på Akademiets fremtid.

Indfrie Camp 3 deltagernes forventninger og de formulerede succeskriterier?

For at se på den overordnede oplevelse af campens udbytte hos deltagerne, har vi bedt dem forholde sig til, hvorvidt campen samlet set levede op til deres forventninger. Hvordan deltagerne har besvaret dette spørgsmål er illustreret i Figur 1 nedenfor:

Figur 1: Samlet set, levede Camp 3 op til dine forventninger?



Som det fremgår af figuren, svarer næsten halvdelen (48 %) af deltagerne at deres forventninger til Camp 3 er indfriet i høj grad, og hele 83 % har fået opfyldt deres forventninger i enten høj grad eller i nogen grad. Samtidig er der ingen, der har svaret, at campen slet ikke levede op til forventningerne. Samlet set er opfyldelsen af deltagernes forventninger altså meget positiv. Samtidig indikerer besvarelsen 'i nogen grad', dog at man ser plads til nogle forbedringer. Desuden har knap en femtedel svaret 'ved ikke', hvilket både kan dække over, at man ikke har haft klare forventninger, men også kan pege på, at man er ambivalent i forhold til, om campen har opfyldt forventningerne eller ej.

For at blive klogere på, hvad den begrænsede tilfredshed, der trods alt udtrykkes fra nogle af deltagerne side, består i, vil vi nu gennemgå resultaterne af den mere uddybede evaluering. Her har vi spurgt mere specifikt ind til forventninger og evaluering i relation til de fire succeskriterier, der blev opstillet for Camp 2 forud for dens afholdelse. De fire succeskriterier er gengivet nedenfor.

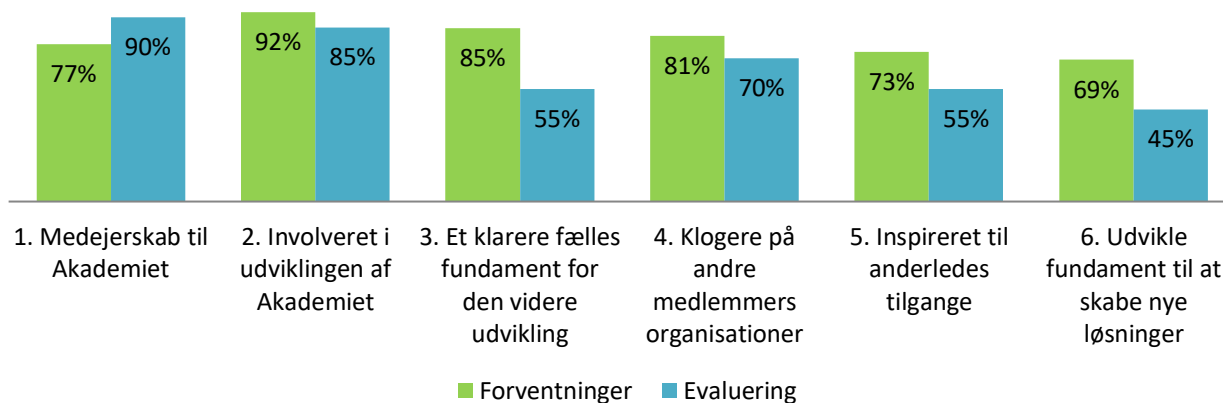
Succeskriterier for Camp 3:

5. At styrke ejerskabet til AFSI
6. At involvere medlemmerne tydeligt i udviklingen af akademiet og dermed skabe fundamentet for den videre udvikling af akademiet.
7. At medlemmerne bliver klogere på hinandens organisationer, fælles udfordringer og eventuelle samarbejdsmuligheder og/eller inspireres til anderledes tilgange.
8. At udvikle input til og fundamentet for nye løsninger på tværs af sektorer.

For at kunne evaluere ovenstående fire succeskriterier bedst muligt, har vi valgt at opdele succeskriterie 2 og 3, der hver især rummer 2 aspekter. Vi spørger således separat til, hvorvidt deltagerne er blevet involveret i udviklingen af akademiet og hvorvidt der er skabt et klarere fælles fundament for den videre udvikling. Ligesådan stiller vi to separate spørgsmål til hhv. hvorvidt man er blevet klogere på andre medlemmers organisationer, og hvorvidt man er blevet inspireret til anderledes tilgange. Dermed spørger vi ind til i alt 6 succeskriterier.

Nedenstående figur 2 viser andele, der forventede, at Camp 3 ville indfri et givent succeskriterie sammenholdt med andele, der efter campen mente, at samme succeskriterie var blevet indfriet. Figuren viser, således andele, der har svaret 'enig' eller 'meget enig' til spørgsmål om hvorvidt de hhv. *forventede* og *erfarede*, at campen indfrie et givent succeskriterie. Se Underbilag 3a for en mere uddybet gennemgang af besvarelserne på hvert succeskriterie.

Figur 2. Indfrielse af succeskriterier for Camp 3



Ifølge figuren er ASI med Camp 3 særligt lykkedes med at styrke deltageres ejerskab og involvering i udviklingen af Akademiet. Hele 90 % af deltagerne oplevede at gå fra dagen med et styrket medejerskab, hvilket klart overstiger forventningsniveauet på 77 %. Og 85 % oplevede at være blevet involveret i udviklingen af Akademiet, hvilket tilnærmelsesvis indfrier det høje forventningsniveau på 92 %. Dette flotte resultat harmonerer fint med, at deltagerne i deres kommentarer nævner drøftelser af Akademiets formålsparagraf og oplægget fra ATV (aktiviteter, der begge kan siges at have involveret deltagerne i processen vedrørende skabelsen af det nye Akademi) som noget af det mest givende på dagen.

Omvendt ser campen desværre ud til at have skuffet nogle, hvad angår skabelsen af et klarere fælles fundament for den videre udvikling. 85 % af deltagerne forventede på forhånd, at dette succeskriterie ville blive indfriet, men kun lidt over halvdelen (55 %) gik fra campen med oplevelsen af, at en sådan større afklaring.

Et lignende billede tegner sig på succeskriteriet om at udvikle et fundament til at skabe nye løsninger på tværs af sektorer. Her forventede 69 % af deltagerne på forhånd, at et sådant fundament ville blive udviklet, mens kun 45 % efterfølgende mente, at dette var indfriet. Noget kan således tyde på, at camp 3 har haft svært ved at indfri succeskriterier og forventninger relateret til afklaring og udvikling af et fælles fundament.

Hvad angår målet om, at Camp 3 skulle inspirere deltagerne til anderledes tilgange, har man heller ikke helt kunnet indfri forventningerne. Inden campen forventede 73 %, at dette ville blive opfyldt, men i evalueringen svarede kun 55 %, at de gik hjem med inspiration til anderledes tilgange. Dette succeskriterie er med andre ord kun delvist indfriet, siden knap halvdelen af deltagerne (45 %) ikke oplevede, at campen gav dem en sådan øget inspiration.

Endelig kan vi konstatere, at succeskriteriet om at medlemmerne skulle blive klogere på hinandens organisationer, fælles udfordringer og eventuelle samarbejdsmuligheder er indfriet i rimelig høj grad. Det er således 70 %, der mener, at dette er opfyldt, hvilket næsten kan måle sig med det relativt høje forventningsniveau på 81 %. Dette underbygges også i kommentarerne fra spørgeskemaerne, hvor mange nævner den øgede indsigt i kommunernes perspektiv og samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund som en gevinst ved dagen. Enkelte nævner også oplægget fra Novo Nordisk som et positivt indspark, der gav øget forståelse for andre sektorer og samarbejdsmuligheder.

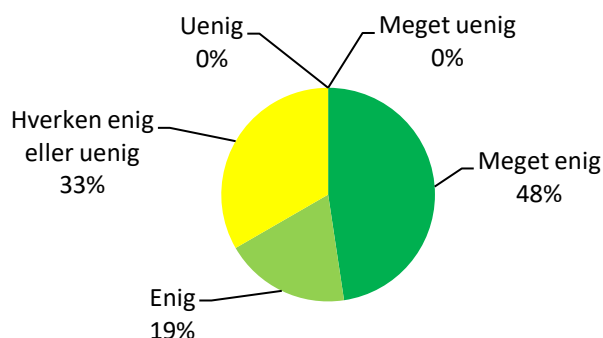
Var inddragelsen af medarbejderne fra Rødovre Kommune konstruktiv?

På den tidligere Camp 2 afprøvede man for første gang direkte målgruppeinddragelse i Akademiets arbejde og inviterede en gruppe gymnasieelever fra Rysensteen Gymnasium til at deltage i dagens program, der netop omhandlede unge som målgruppe for socialt arbejde. Denne idé mødte stor opbakning, men samtidig kritiserede mange campdeltagere den praktiske udførelse af målgruppeinddragelsen. Kritikken omhandlede bl.a., at deres rolle var for uklar, og at de var knap så velvalgte repræsentanter for de problemstillinger, der blev talt om på dagen. I vores evaluering af Camp 2 anbefalede vi derfor, at Akademiet arbejdede videre med målgruppeinddragelse, men gentænkte den praktiske udførelse. Denne anbefaling har man fulgt ved at inddrage praktikere fra Rødovre Kommune i programmet på Camp 3.

Den form for målgruppe inddragelse, der fandt sted på Camp 3, adskilte sig fra Camp 2 på to væsentlige punkter; For det første var det ikke en social målgruppe (altså de mennesker der i sidste ende er målet for det sociale arbejde) men i stedet en faglig målgruppe, der blev inddraget. For det andet var deres deltagelse på campen meget mere afgrænset, idet de ikke deltog under hele campen, men alene deltog i den af programmet, hvor de havde en aktiv rolle – nemlig i forbindelse med workshops, hvor de havde til opgave at præsentere konkrete cases fra deres arbejde i Rødovre Kommunes socialforvaltning.

Vi har bedt deltagerne på Camp 3 om at forholde sig til, om de overordnet mente, at inddragelsen af sagsbehandlerne fra Rødovre Kommune var konstruktiv (Figur 3), samt om de oplevede de kommunale sagsbehandlere som velvalgte repræsentanter for målgruppen (Figur 4).

Figur 3: "Det var konstruktivt, at de kommunale sagsbehandlere fik mulighed for at deltage i diskussionen om kommunens samspil med borgerne."

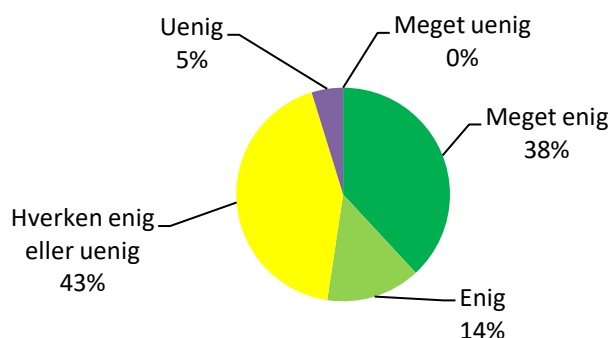


Som illustreret i ovenstående figur, er der generelt stor enighed om, at det var konstruktivt at inddrage de kommunale sagsbehandlere i Akademiets diskussion om kommunens samspil med borgerne. Således erklærer en majoritet på 67 % af deltagerne, at være enige eller meget enige i udsagnet. Resten af deltagerne erklærer sig hverken enige eller uenige, og ingen har svaret hverken uenig eller meget uenig. Alt i alt ser vi dette som en god opbakning til inddragelsen af de kommunale sagsbehandlere, hvilket også harmonerer med kommentarer fra evalueringerne, hvor mange deltagere synes, det var givende at høre de konkrete fortællinger fra Rødovre Kommunes arbejde.

Men vi bemærker samtidig, at opbakningen er lavere end ved Camp 2, hvor hele 90 % af deltagerne erklærede sig enige eller meget enige i, at det var konstruktivt at inddrage gymnasieeleverne i diskussionerne om unge og fællesskaber. Dette kan måske være et signal om, at deltagerne finder direkte inddragelse af de sociale målgrupper en smule mere konstruktivt.

Den hypotese kan måske underbygges i nedenstående figur 4, der illustrerer deltagerens holdning til spørgsmålet om, hvorvidt de kommunale sagsbehandlere var passende repræsentanter for de problemstillinger, der blev talt om på dagen:

Figur 4: "De kommunale sagsbehandlere, der deltog, var passende repræsentanter for de problemstillinger, der blev talt om på campen."



Som vist i figuren har godt halvdelen (53 %) erklæret sig enige eller meget enige i udsagnet. Dermed kan vi konstatere, at mange deltagere har oplevet de kommunale sagsbehandlere som gode repræsentanter for de sociale problemstillinger, der blev diskuteret. Samtidig finder vi dog en relativt stor andel på 43 %, der hverken vil erklære sig enige eller uenige, imens en meget lille andel på 5 % erklærer sig uenige i udsagnet. Selvom den egentlige utilfredshed således er meget begrænset, er der altså en gruppe, der er mindre overbeviste om, at sagsbehandlerne var de rigtige at inddrage.

For at blive klogere på årsagen til denne skepsis har vi set på uddybende kommentarer fra evalueringen af Camp 3. Vi har bedt deltagerne om at komme med forslag til andre måder, hvorpå man kunne inddrage det kommunale perspektiv i Akademiets arbejde, og når vi konsulterer deltagerens inputs til dette (se Underbilag 3d), kan vi se, at en enkelt foreslår at inddrage inputs fra borgerne selv. Dermed kan ønsket om inddragelse af de sociale målgrupper være en del af forklaringen på den konstaterede skepsis. Andre kommentarer afslører dog, at der kan være flere årsager til den begrænsede tilslutning; eksempelvis efterlyses inddragelsen af mere vægtige repræsentanter såsom KL, der ville kunne bidrage til at hæve diskussionen op på et bredere politisk og strategisk plan.

Desuden nævnes det i et par kommentarer, at man oplevede målgruppeinddragelsen som en hjælp til sagsbehandlerne, snarere end en hjælp til Akademiets arbejde, hvilket måske også kan være en del af forklaringen på, at 33 % svarede 'hverken enig eller uenig' til spørgsmålet om, hvorvidt inddragelsen af sagsbehandlerne var konstruktiv. Selvom denne opfattelse finder modspil blandt andre, der fandt casearbejdet givende og interessant, viser det altså et vist behov for øget tydeliggørelse af relevansen og udbyttet i aktiviteter som disse.

Hvordan ser medlemmerne på Akademiets fremtid?

Nu hvor Camp 3 er veloverstået og vi nærmer os afholdelsen af den fjerde og sidste innovations-camp, skal Akademiet snart bevæge sig fra sin udviklingsfase over i en mere etableret form. Derfor har vi fundet det relevant at spørge til akademiets fremtid set med medlemmernes øjne. Herunder har vi valgt at spørge til

overordnede forventninger, samt hvilke potentialer eller faldgruber medlemmerne ser for Akademiet i fremtiden.

Da vi har valgt at stille spørgsmålene åbent, kan vi ikke føre statistik over svarene eller afbilde dem grafisk. I stedet har vi analyseret svarene tematisk, og vi vil i dette afsnit forsøge at give et overblik over nogle centrale pointer, der er gået igen. Alle svarene findes i Underbilag 3b.

Vi stillede følgende tre spørgsmål:

1. *"Beskriv kort, dine forventninger til Akademiet, som det kunne se ud om 5 års tid"*
2. *"Nævn 3 potentialer ved Akademiet, som du håber, vil være opfyldt om 5 års tid"*
3. *"Nævn 3 faldgruber, som du frygter, Akademiet kan være havnet i om 5 års tid"*

Vi har bedt medlemmerne forholde sig til situationen "om 5 års tid" for at gøre spørgsmålene mere konkrete, og dermed lettere at forholde sig til. I vores gennemgang vil vi behandle forventninger og potentialer samlet, da besvarelserne på disse to spørgsmål lapper meget ind over hinanden. Efterfølgende vil vi behandle besvarelserne vedrørende faldgruber separat.

Forventninger og potentialer

I vores to tidligere evalueringsrapporter har vi spurgt ind til medlemmernes syn på Akademiets formulerede målsætninger for at evaluere tilslutningen til disse. Denne gang har vi som sagt spurgt mere åbent ind til synet på Akademiets fremtid for på den måde at give plads til perspektiver, der ikke er indeholdt i de på forhånd formulerede målsætninger.

Vi vil nu gennemgå de centrale pointer i besvarelserne med udgangspunkt i målsætningerne for det endelige Akademi, hvilket har til formål at tydeliggøre, hvordan medlemmernes frie besvarelser forholder sig til disse målsætninger. Vi har derfor indsat en oversigt over de formulerede målsætninger til det endelige Akademi nedenfor.

Overordnede målsætninger for institutionen Akademiet for Social Innovation (det endelige Akademi red.):

5. *Akademiet er en platform, hvor der på tværs af sektorer udvikles og afprøves nye løsninger på samfundets aktuelle sociale problemer.*
6. *Akademiet faciliterer udviklingen af løsninger på samfundets sociale problemer i en tematisk og faglig ramme.*
7. *Akademiet sikrer, at der er aktører fra alle relevante sektorer, og at det er medlemmerne selv, der udvikler løsningerne.*
8. *Akademiet styrker medlemmernes kompetencer til at danne partnerskaber og indgå samarbejde med andre fagligheder og sektorer, som kan lede til nye tilgange til løsning af sociale problemer.*

Vi vil nu beskrive, hvordan medlemmernes forventninger og syn på potentialer forholder sig til hver af disse fire målsætninger. Dernæst vil vi komme ind på nogle centrale pointer i besvarelserne, der falder uden for målsætningernes fokusområder.

1. Akademiet er en platform, hvor der på tværs af sektorer udvikles og afprøves nye løsninger på samfundets aktuelle sociale problemer.

Denne målsætning lægger vægt på innovation; et punkt som også fylder en del i beskrivelsen af potentialer og forventninger hos Akademiets medlemmer. Således lægges der i besvarelserne mange steder vægt på, at man håber, at Akademiet vil danne udgangspunkt for udvikling af nye løsninger.

Herunder nævnes det, at Akademiet skal være et frirum for diskussioner, læring, brugerinddragelse og konkrete forsøg. Det nævnes også, at Akademiet skal være et sted, hvor man kommer med sine idéer for at få dem videreudviklet, finjusteret og ført ud i livet.

Der gives udtryk for, at man ønsker en stærk faglighed som grundlag for det innovative arbejde, bl.a. ved at viden om teori og praksis kombineres, og – i tråd med den formulerede målsætning – at forskellige fagligheder inspirerer hinanden.

I en af besvarelserne udtrykkes desuden et ønske om en fysisk ramme for Akademiets innovationsarbejde – *”et socialt innovationshus, der huser aktører på tværs, et sted at ’gå hen’ med sine udfordringer og idéer”*.

Endelig formuleres en konkret forventning til resultatet af Akademiets sociale innovation, nemlig *”at man får udviklet mindst 10 tværsektorielle projektmodeller, der effektivt kan løse samfundsproblemer”*. Således gives udtryk for det syn, at konkrete resultater er vigtige, og at det er vigtigt ikke at fortabe sig i processen. Denne pointe vil vi vende tilbage til under faldgruber.

2. Akademiet faciliterer udviklingen af løsninger på samfundets sociale problemer i en tematisk og faglig ramme.

Anden målsætning fokuserer på den faglige ramme om Akademiets arbejde. Dette fokus er også velrepræsenteret i medlemmernes syn på Akademiets potentialer og forventninger til det fremtidige Akademi.

Mange af medlemmerne udtrykker således et håb om, at Akademiet kan være præget af en høj faglighed, og det bliver nævnt, at Akademiets arbejde skal være drevet af viden.

Herunder gives der et sted specifikt udtryk for håb om en historisk tyngde, hvor der er blik for, at visse sociale problemer går langt tilbage, og desuden udtrykkes et ønske om, at akademiet forankres i en bred viden om potentialerne ved frivilligt arbejde samt en stor indsigt i de sociale målgruppers problemer og livsvilkår.

En vigtig pointe knyttet til ønsket om høj faglighed er, at man gerne ser Akademiet som en drivkraft for øget faglighed på hele det sociale område, bl.a. ved at holde sine medlemmer opdateret på den nyeste viden fra ind- og udland, ved at udfordre eksisterende debatter og anskuelsesmåder, ved at fungere som erfaringsbase, så man ikke skal starte forfra hver gang, og endelig ved at udvikle og forfine idéer, så de kan danne *best practice* for andre.

3. Akademiet sikrer, at der er aktører fra alle relevante sektorer, og at det er medlemmerne selv, der udvikler løsningerne.

I tredje målsætning ligger fokus på den brede repræsentation og involvering af medlemmerne.

Hvad angår den brede repræsentation, så nævnes det flere gange, at man ønsker et akademi, der dækker det sociale område bredt og således består af et stort antal aktører fra forskellige sektorer.

Ved at samle mange personer fra de forskellige sektorer håber flere, at Akademiet kan være en lettilgængelig samarbejdsplatform samt et sted for gensidig inspiration og udveksling af idéer og erfaringer. Den brede repræsentation kan således både have værdi i forhold til netværksdannelse, men også i forhold til at tilføre heterogene faglige inputs.

Der udtrykkes desuden det håb, at Akademiet kan være et ligeværdigt mødested for de forskellige sektorer. På den måde kan Akademiet have et særligt potentiale i forhold til samarbejder, der etableres i andre sammenhænge, hvor ulige magtforhold kan være mere dominerende.

Hvad angår involvering af medlemmerne, er dette ikke en forventning, der udtrykkes så eksplicit i besvarelsene, men umiddelbart kan dette skyldes, at det er et forhold, man tager for givet, og som ligger implicit i de øvrige pointer. Men det er altså umiddelbart ikke noget, medlemmerne har så stor fokus på i deres besvarelser.

4. Akademiet styrker medlemmernes kompetencer til at danne partnerskaber og indgå samarbejde med andre fagligheder og sektorer, som kan lede til nye tilgange til løsning af sociale problemer.

I denne målsætning lægges vægt på styrkelse af det tværsektorielle samarbejde. Igen finder vi, at dette er en værdi der også er fremtrædende i medlemmernes beskrivelser af deres forventninger og synet på potentialer for det fremtidige Akademi.

I forhold til at styrke samarbejdet via kompetenceudvikling, så nævner flere muligheden for undervisning og workshops som et ønskværdigt element i det færdige Akademi. Desuden håbes det, at Akademiet også i fremtiden vil skabe øget kendskab og forståelse for ressourcer, potentialer og samarbejdsmuligheder på tværs af sektorer.

Samtidig gives der udtryk for et ønske om, at Akademiet vil kunne hjælpe personer fra forskellige sektorer til at danne tillidsfulde personlige relationer. Dermed peges der altså på, at Akademiet – for at understøtte det tværsektorielle samarbejde – både må være en velfungerende faglig og social ramme for de personer, der deltager.

Der udtrykkes samtidig et håb om, at det brede samarbejde kan forankres i nogle ”fælles værdier og ønsker for fremtiden”, og at Akademiet kan skabe en øget vilje til at samarbejde – også når det er svært.

5. Supplerende punkter

Et punkt, der blev nævnt i et par besvarelser, og som ikke indgår i målsætningerne for det endelige Akademi, er politisk indflydelse. Der bliver således udtrykt forhåbninger om, at akademiet kan være en aktør i policy-making, at det kan være debatskabende, levere input og inspiration til både praktikere og det politiske niveau samt skubbe på udviklingen af det tværsektorielle samarbejde, både lokalt og nationalt.

Et andet punkt, der indgår i medlemmernes besvarelser, men ikke de formulerede målsætninger, omhandler internationalt perspektiv. Det bliver således nævnt, at man håber, Akademiet vil stå for et globalt udsyn, hvor man dels ser de sociale problemer i et større perspektiv, og hvor man dels henter inspiration fra udlandet i forhold til at finde nye løsninger. Det nævnes herunder, at man ønsker et internationalt perspektiv, der ikke kun fokuserer på USA og England, men også steder som Indien, Kina og de afrikanske lande.

En tredje tilføjelse er spørgsmålet om finansiering. Det nævnes i flere medlemmers besvarelser, at man håber, Akademiet kan tilvejebringe risikovillig kapital og bidrage til at løse udfordringen med manglende finansiering til social innovation. Desuden ses et potentiale for, at Akademiet kan hjælpe til at matche fonde og enkelte organisationer ved at give disse et øget kendskab til hinanden.

Et fjerde punkt, som bliver nævnt i medlemmernes besvarelser, er styrkelsen af civilsamfundet. Flere medlemmer nævner et håb om, at Akademiet kan styrke civilsamfundets position, bl.a. ved at fungere som et netværk for folk, der på forskellig vis arbejder med civilsamfundet, ved at understøtte læring og kapacitetsopbygning i civilsamfundet og ved at styrke civilsamfundets stemme i forhold til stat og marked. Der gives også udtryk for ønsket om, at Akademiet kan sætte fokus på den økonomiske værdi af frivilligt arbejde.

Et femte og sidste supplerende punkt, som indgår i medlemmernes syn på potentialer og forventninger til det endelige Akademi, er genvej til handling. Vi finder i besvarelserne et ønske om, at Akademiet kan være et middel til at overskride system- og organisationsbegrænsninger for at imødekomme det enkelte menneskes sociale udfordringer. Det nævnes desuden, at man ønsker konkrete resultater af arbejdet i Akademiet, således håber et medlem, at det færdige Akademi vil bære præg af "*mindre snak og flere reelle tværsektorielle samarbejder, der gør en forskel*".

Faldgruber

Som beskrevet indledningsvis, har vi foruden forventninger og potentialer også spurgt ind til, hvorvidt medlemmerne kan se nogle faldgruber, som de frygter, vil komme til udtryk i det fremtidige Akademi. Vi vil nu gennemgå nogle af de faldgrupper, vi fandt nævnt gentagne gange i medlemmernes besvarelser:

En meget hyppigt nævnt faldgrube er manglende handling. Medlemmerne vil undgå, at Akademiet bliver "*Snak uden handling*", at "*vi begraver os i detaljer*" eller at man "*glemmer at tænke i, hvordan vi kan skabe en reel forandring ude i verden*". Der lægges med andre ord vægt på, at der fokuseres på resultater og ikke kun proces, og at de store tanker, der bliver vendt, rent faktisk realiseres.

En anden faldgruppe, der fylder i medlemmernes besvarelser er manglende tilslutning. Der er en frygt for, at Akademiet kan blive svært at holde liv i, hvis folk har for travlt med andre ting, ikke synes, det er pengene værd, eller af andre årsager ikke længere prioriterer at deltage. Det bliver herunder nævnt, at diskontinuitet forårsaget af "*at medlemmer kommer og går*" er et uundgåeligt vilkår, som Akademiet må finde en konstruktiv måde at håndtere. I relation til den manglende tilslutning nævnes også faren for at det kan gå ud over tilslutningen, hvis kendskabsgraden til Akademiet bliver for lav.

En tredje faldgrube, der går igen i besvarelsene, er manglende brobygning. Herunder finder vi en frygt for, at deltagere og arrangører ikke dyrker opbygningen af de personlige relationer medlemmerne imellem tilstrækkeligt og desuden frygten for, at der ikke bliver fundet den rigtige balance mellem sektorerne og at sammensætningen af de involverede bliver for homogen. I forlængelse af sidstnævnte nævnes det som en mulig specifik faldgrube, at Akademiet mislykkes med at appellere til erhvervslivet.

En fjerde faldgrube, som kan findes i svarene fra medlemmerne, er manglende udvikling. Denne faldgrube relateres dels til spørgsmålet om Akademiets medlemsammensætning, som man må undgå at gøre for indspist og svært tilgængelig for nystartede aktører på det sociale område. Og dels relaterer det sig til en mere generel bekymring for, at Akademiets arbejde ikke leder til nyudvikling men bare fastholdelse af det bestående.

En femte faldgrube, der går igen i medlemmernes beskrivelser af faldgruber, er manglende tillid. Herunder nævnes både faren for mistillid mellem Akademiet og dets medlemmer, der kan opstå, hvis Akademiet bliver en selvstændig enhed, der vil tage standpunkter på medlemmernes vegne, eller hvis fokus bliver for meget på at fremme Akademiet selv og for lidt på at være platform for de eksisterende aktører og organisationer. Desuden nævnes faren for, at mistillid medlemmerne imellem kan blokere for det gode samarbejde, fx hvis kampen om pengene spænder ben for deling af idéer, hvis medlemmerne deltager for at selvpromovere frem for at have fokus på udfordringerne, eller hvis der opleves ulige magtforhold, hvor ex. dem, der har pengene, bestemmer.

Den sjette og sidste faldgrube for Akademiets fremtid, der går igen i besvarelsene fra Akademiets medlemmer, er manglende ambitioner. Herunder nævnes faren for, at man tyer til de hurtige løsninger frem for *"det lange seje træk, der gør en forskel på lang sigt"* og desuden at Akademiets arbejde ikke bliver *"akademisk nok"*, dvs. at man ikke får erfaringerne nedskrevet og systematiseret.

Anbefalinger til det fremadrettede arbejde

Overordnet har vores evaluering vist, at der overordnet er grund til tilfredshed med mange dele af Akademiets udvikling og foreløbige arbejde, herunder afholdelsen af Camp 3. Vi ser dog også flere steder, hvor der er mulighed for forbedring. I det følgende vil vi fokusere på sidstnævnte og forsøge at give nogle anbefalinger til, hvordan ASI kan gøre det fremadrettede arbejde endnu mere vellykket:

- **Saml bedre op på aktiviteterne**

Vi fandt i vores evaluering af succeskriterierne for Camp 3, at mange deltagere har oplevet at blive involveret i udviklingen af Akademiet, mens langt færre oplevede at man på campen fik skabt større afklaring af det fælles fundament for Akademiets fremtid. Dette kan indikere, at aktiviteterne på campen har været oplysende og inspirerende, men at der har manglet opsamlende diskussioner til at skabe den ønskede afklaring.

Tilsvarende observerede vi i evalueringsgruppen på dagen, at både den indledende drøftelse af Akademiets udvikling, oplægget fra ATV og casearbejdet med inputs fra Rødovre Kommune lod til at sætte mange tanker i gang hos deltagerne, men at disse tanker aldrig for alvor blev opsamlet. Derfor anbefaler vi, at man fremadrettet overvejer, hvordan tanker og idéer opsamles og omsættes til konkret udvikling og afklaring.

- **Arbejd videre med nye metoder til målgruppeinddragelse**

Vi har i kølvandet på både Camp 2 og 3 set en stor opbakning til idéen om at inddrage forskellige relevante målgrupper i Akademiets arbejde. Denne gang valgte man at inddrage en anden type af målgruppe, og man rammesatte inddragelsen anderledes, end hvad vi så på Camp 2. Dette har overordnet givet anledning til positiv feedback fra deltagerne og samtidig givet anledning til nye erfaringer – positive som negative. Derfor opfordrer vi til at man fortsætter med at afprøve nye greb og finpudse metoderne til målgruppeinddragelse.

- **Fortsat fokus på diversitet blandt medlemmerne**

En pointe, som er blevet nævnt tidligere, men som ikke desto mindre fortsat synes relevant, er spørgsmålet om diversitet blandt Akademiets medlemmer. Således har vi i evalueringsgruppen observeret, at repræsentanter fra civilsamfundet fortsat er i overtal, imens repræsentanter fra det private erhvervsliv er begrænset. Desuden noterede vi under en af gruppediskussionerne, at en repræsentant fra det private erhvervsliv efter eget udsagn ikke kunne se en decideret gevinst for virksomheden ved at deltage i Akademiet.

Vi opfordrer til et fortsat fokus på denne problematik, da det også er noget, der nævnes i deltagernes kommentarer vedrørende evaluering af Camp 3, ligesom det også fylder i medlemmernes syn på Akademiets fremtid.

- **Overvej håndtering af forventninger, der ikke indgår i Akademiets formulerede målsætninger**

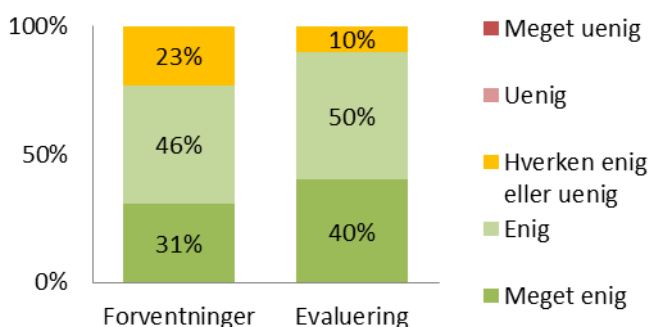
Som illustreret i vores gennemgang af medlemmernes syn på Akademiets fremtid, harmonerer disse syn i mange henseender med de formulerede målsætninger for det endelige Akademi. Vi opdagede dog også, at nogle medlemmer har forventninger og håb for fremtiden, som ikke indgår i de formulerede målsætninger, herunder fx at Akademiet vil anlægge et internationalt perspektiv på det sociale arbejde, og at Akademiet kan få indflydelse på en national politisk dagsorden. Vi anbefaler derfor, at man overvejer, hvordan man forholder sig til disse supplerende forventninger; vil man arbejde for at indfri dem alle, eller skal man igennem en proces med fælles forventningsafstemning?

- **Overvej hvordan man undgår at havne i de beskrevne faldgruber**

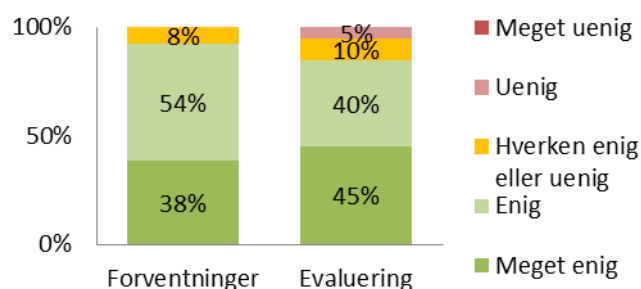
Vi har i denne rapport fremlagt en række faldgruber, som kom frem i medlemmernes bekymringer for risici i Akademiets fremtid. Disse faldgruber har til formål at fungere som en hjælp til at adressere potentielle problemer, før de opstår. Derfor anbefaler vi, at man overvejer, hvordan de beskrevne faldgruber hver især kan forebygges eller håndteres. Herunder vil vi gerne lægge særlig vægt på spørgsmålet om mangel på handling. Dette fyldte meget i besvarelserne, hvilket peger på, at det betyder meget for medlemmerne, at Akademiets arbejde udmøntes i konkrete løsninger og initiativer. Derfor vil vi opfordre til, at man særligt fokuserer på at besvare spørgsmålet om, hvordan inspiration, tanker, idéer og diskussioner fører frem til sådanne konkrete resultater. Det kan fx være, at man skal arbejde med, hvordan der træffes beslutninger, eller hvordan arbejdet organiseres i mindre grupper, der kan omsætte brede diskussioner til konkrete outputs.

Underbilag 3a: Tabeller vedr. indfrielse af deltagerens forventninger til Camp 3

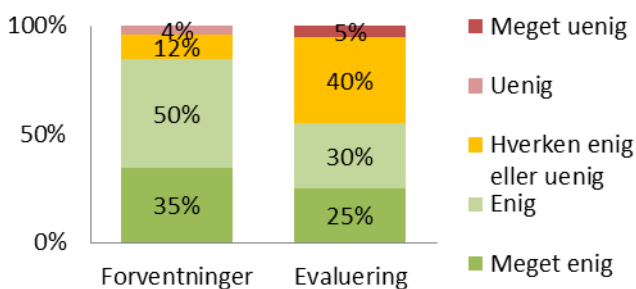
1. "Jeg forventer, at Camp 3 vil styrke mit medejerskab til Akademiet"



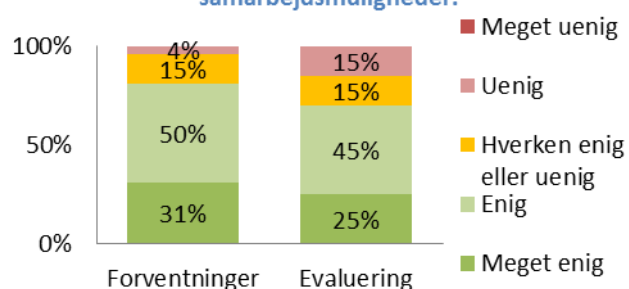
2. "Jeg forventer, at jeg på Camp 3 bliver involveret i udviklingen af Akademiet."



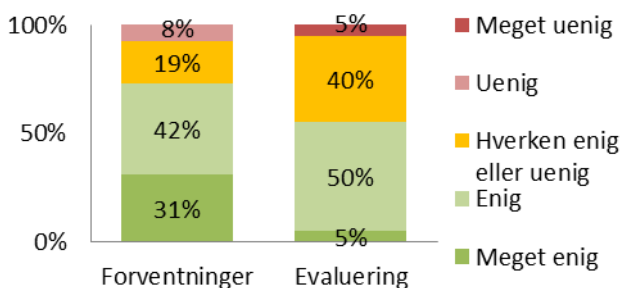
3. "Jeg forventer, at vi på Camp 3 får skabt et klarere fælles fundament for den videre udvikling af Akademiet."



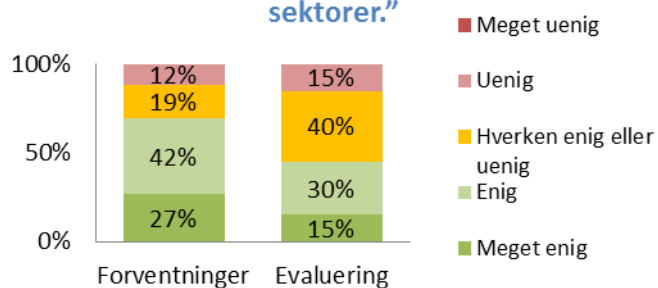
4. "Jeg forventer, at jeg på Camp 3 bliver klogere på de andre medlemmers organisationer, fælles udfordringer og samarbejdsmuligheder."



5. "Jeg forventer, at jeg på Camp 3 bliver inspireret til anderledes tilgange til løsning af sociale problemer."



6. "Jeg forventer, at vi på Camp 3 får udviklet fundamentet til at kunne skabe nye løsninger på tværs af sektorer."



Underbilag 3b: Medlemmernes kommentarer til synet på Akademiets Fremtid

*Beskriv kort, dine forventninger til Akademiet, som det kunne se ud om 5 års tid:
(Hvis du ikke har et bud, kan du skrive 'ved ikke')*

- Ved ikke
- Ved ikke
- akademiet er et knudepunkt vidensspredning mellem alle relevante aktører - NGO'ere, offentlige institutioner, uddannelses og forskningsinstitutioner og fonde.

Akademiet er stærk aktør i policy-making

- Fortsat erfaringsdvekslende men nu også med fokus på konkrete forsøg der er født i akademiet og sat i verden
- Et stærkt netværk som hurtigt og NEMT kan aktiveres. En tænketank der er i stand til at tænke proces og løsninger - uden at hytte eget skind!
- Akademiet bliver nødt til at have afsæt i en grundlæggende innovationsfaglighed; enten selv have den eller arbejde tæt sammen med nogen, der har den. Passe på med ikke at udvande innovationsbegrebet ved at bruge det i flæng uden substans.

Akademiet er med til at skabe mødet mellem sektorer og på tværs af genstandsfelter, som stimulerer mere social innovation, øger kendskab, kompetencer og kapacitet.

Akademiet er med til at hæve ambitionsniveauet og påvirker strukturer og systemer, der kan understøtte den mere vilde og radikale innovation. Det har kontakt med fonde, politisk niveau mv.

Akademiet er samtidig tæt på praksis og forener teori og praksis. Hvis man vil vide, hvad der rører sig i feltet, skal man være med her - og det er her man finder sine partnere til konkrete innovationsprojekter.

Akademiet bliver på linje med MindLab og COI internationalt set for forrest i feltet.

Akademiet er noget, vi er stolte af at have skabt sammen.

- Akademiet skal generere nogle nye konkrete bud på, hvordan vi får sat samspillet mellem civilsamfund, marked og den offentlige sektor i spil i praksis. Ikke komme med konkrete løsninger på udfordringer, men være med til at flytte bevidstheden om, hvad vi som samfund sammen kan bygge.
- At det består af en mindre tænksom og faglig velfunderet gruppe, som på højt niveau drøfter social innovation, samfundsudfordringer og mulige løsninger - også med internationalt perspektiv.

Og dette akademi har en række forgreninger og arrangementer med mange deltager plus deltager i andre arrangementer.

- ved ikke
- En naturlig og lettilgængelig samarbejdsplatform, hvor identificerede problemstillinger og komplekse sociale udfordringer for mennesker kan løftes op og håndteres i samarbejder på tværs af sektorer og organisationer.

En samarbejdstilgang og -ramme, der overskrider system- og organisationsbegrænsninger for at imødekomme det enkelte menneskes sociale udfordringer.

- Det er spændende, om det kan forankre sig organisatorisk, og være en base hvor de 4 typer af aktører, kan mødes og lære hinanden at kende. Et sted hvor nye initiativer får hurtigere adgang til samarbejdspartnere, osv.
- At akademiet er en platform, der styrker civilsamfundets deltagelse og autoritet - politisk og i sin evne til at mobilisere, organisere og skabe løsninger.
- .
- Et netværk for aktører der på forskelligvis arbejder med civilsamfundet - virksomheder, kommuner, ngo'er, uddannelsesinstitutioner

- Jeg ville ønske Akademiet kunne være med til at facilitere gode processer og uddannelser til os NGO'ere på tværs. Men også at Akademiet kunne være med til at sætte fokus på værdien i kroner og øre af frivilligt arbejde!
- Jeg ønsker et akademi som har et højt niveau som udfordrer den debat vi har, de referencer vi har og især de blinde vinkler vi har.

Om 5 år ser jeg for mig at jeg er medlem af et akademi som er stærkt vidensdrevet - mere end meningsdrevet.

Data bør i højere grad være afsæt for drøftelse af og løsning af konkrete problemer.

Dertil meget gerne en langt mere historisk tyngde - mange af de problemer vi står med er både nye og meget gamle.

Dertil en international dimension som allerhelst bygger på hvad der sker i Indien, Kina og Afrika end hvad der sker i USA og England.

- At jeg er forbundet til et dynamisk forum, hvor ligesindede deltagere kan udveksle løsningserfaringer ift. projekter med samme typer drømme eller udfordringer. - og tør gøre det, fordi de er kommet så godt ind på livet af hinanden at de føler sig trykthed ved at give og modtage viden.
- Ved ikke
- Akademiet er en samarbejds- og ideudviklings- og ideudvekslingsplatform, hvor et stort antal organisationer, virksomheder, kommuner, fonde og andre løbende tager initiativ til at mødes for at udvikle fælles løsninger.
- Håber at Akademiet er det sted hvor de organisationer og ildsjæle, der er optaget af social innovation mødes og på tværs af sektorer bliver inspireret, løser udfordringer og finder samarbejdspartnere.
- Det ved jeg faktisk ikke
- Et fastere samarbejde i hverdagen mellem parter, der kan løse deres opgaver endnu bedre i fællesskab
- At akademiet for Social Innovation er en platform for tværfaglig og -sektoriel samarbejde, læring og videndeling om at løse sociale problemer og skabe sociale opfindelser og innovation.

At Akademiet er et "hub" hvor især civilsamfundsorganisationer og virksomheder (not-for-profit, for-profit, SØV'er etc) sammen designer nye eksperimenter, der sigter mod nye og innovative løsninger for at forbedre socialt udsatte gruppers livsvilkår

At Akademiet er et sted for diskussion og afprøvning af ideer, der kvalificeres til veldesignede eksperimenter og reelle sociale innovationer

At Akademiet inddrager bedste viden fra ind- og udland om skalering og forankring af virksomme metoder, løsninger og forretningsmodeller - og dette altid tænkes ind i initiativer

At Akademiet er et frirum for nye former for læring med brugerrinddragelse, nyeste viden og forskning

At Akademiet udbreder viden og læring fra egne og andres sociale innovationer.

- Jeg forestiller mig et "center", hvor der afholdes alt fra undervisning, workshop og hvor der tilbydes en form for mentoring fra et ekspertpanel, man kan teame op med efter behov. Visse dele af centeret må godt være "ustruktureret" som fx Kaospiloterne, dengang de var bedst. Mens en anden del kunne være mere som Singularity Uni. Altså et sted hvor innovative løsninger på velfærdssamfundets udfordringer "akademisk" dyrkes og "forfines". Så de danner "Best practice" for andre.

Stedet skal selvfølgelig understøttes af en vild fed hjemmeside og SoMe aktiviteter.

Det er vigtigt, internationalt kun at have samarbejde og lade sig inspirere at lande, der står med de samme udfordringer som os.

- En platform, drevet som en forening med medlemmer, hvor engagerede mennesker fra samfundets forskellige sektorer kan mødes og drøfte løsninger på f.eks. arbejdsløshed, mangfoldighed på arbejdspladsen, udsatte boligområder, mv.
- Bedre sammenhold mellem virksomheder og frivillig
- Akademiet er blevet en kombination mellem en udøvende tænketank og så et praktisk værktøj, hvor den fjerde sektor arbejder sammen om at løse de væsentligste og vigtigste velfærdsløsninger i

vores samfund. Et sted - hvor der dels bliver udviklet nye ideer til at styrke civilsamfundet men også hvor konkrete projekter bliver udfoldet.

- Et sted der faciliterer og kuraterer arbejde på tværs af sektorer og fagområder
- xx

Nævn 3 potentialer ved Akademiet, som du håber, vil være opfyldt om 5 års tid:

(Hvis du ikke kan nævne 3 punkter, kan du skrive færre eller 'ved ikke')

- 1) Tværfaglig videndeling og erfaringsudvekling om aktuelle sociale problemstillinger
- 2) Let adgang til samarbejdspartnere (man kender hinanden)
- 3) Praksiserfaring kombineres med 'teori/forskning' og skaber grobund for helt nye måder at håndtere sociale udfordringer
- Ved ikke
- Policy-making
- debatskabende
- bringer relevante partnere sammen
- Konkrete forsøg
- Faste netværk
- Løbende inspiration også fra udlandet
- Et bredt netværk af forskellige kompetencer og udfordringer - men med fælles værdier og ønsker for fremtiden
- Blandede fagligheder der kan inspirere hinanden
- Har placeret sig midt i feltet af andre innovationsenheder og tiltag, dvs. på tværs af sektorer
- Har løftet den samlede kompetence og kapacitet, især civilsamfundets innovationskraft
- Har løst udfordringen med manglende finansiering af den mere radikale innovation, der tager tid
- 1. Et stærkt tvær-sektorielt fællesskab og netværk, som kan give grobund for nye initiativer.
- 2. Skubbe på udviklingen af det tvær-sektorielle arbejde lokalt og nationalt.
- At det er en arena for diskussioner og vidensdeling på højt niveau med fokus på sociale og demokratiske udfordringer og konkrete redskaber og faktisk viden.
- ved ikke
- 1) Øget kendskab og forståelse for ressourcer, potentialer og samarbejdsmuligheder på tværs
- 2) Øget vilje til samarbejde også, når det er svært og udfordrende at sætte sig ud over egen organisation
- 3) Facilitering af socialt bæredygtige løsninger der har det enkelte menneskes behov og udfordringer i centrum for samarbejde og ressourceprioritering
- Bedre samskabelse.
- Bedre løsninger og indsatser.
- Nye initiativer vil have bedre muligheder for at forankre sig.
- Evt. et socialt innovationshus, der huser aktører på tværs.
- 1. Understøtte fælles læring og kapacitetsopbygning i civilsamfundet
- 2. Styrke civilsamfundets stemme i forhold til stat og marked
- 3. Udfolde civilsamfundets potentiale for at være en drivkraft for innovation og politikudvikling
- .
- At aktører, der eller ikke ville finde hinanden, er begyndt at samarbejde, fordi de har mødt hinanden på akademiet

At aktører, der tror de har svaret, er blevet lidt i tvivl

- Professionalisering
Kvalitetsudvikling
Tilvejebringe risikovillig kapital evt. fra andre steder end kun fonde som fx private virksomheder, pensionskasser etc.
- - Det fantastiske netværk af mennesker der brænder for at løse sociale problemer på den mest begavede måde
 - Muligheden for at samle ressourcer på allerhøjeste niveau
 - muligheden for at skabe fornyet energi om at løse sociale problemer
- 1. Mange tillidsfulde personlige relationer til de øvrige akademi-medlemmer
- 2. Mange vigtige idéer og erfaringer udvekslet
- 3. Mulighed for stærkere gensidig forståelse og målrettet 'match op' mellem fonde og enkelte organisationer i kraft af tilstedeværelse med hinanden.
- Ved ikke
- At det er et "sted at gå hen" med sine udfordringer og ideer til fælles løsninger.

At Akademiet repræsenterer en erfaringsbase, så man ikke begynder forfra hver gang.

At fælles løsninger har vist deres værd i praksis i et omfang der gør, at vi ikke længere taler om, hvorvidt det giver mening eller ej.

- Det eneste sted hvor alle sektorer: ngo'ere, fonde, virksomheder og det offentlige/kommuner er ligeværdigt til stede i eet rum.

Mulighed for deling og eskalering af løsningsmodeller

Potentiale for innovation inden for det sociale område - bl.a. fordi der i Akademiet også er mennesker som arbejder med kultur, med forretningsudvikling og med nye organiseringsformer

Mulighed for balance mellem praktiske løsninger og (teoretisk) inspiration

- Et solidt vidgrundlag for social innovation og samskabelse
Bedre velfærdsløsninger gennem samskabelse
Bedre muligheder for finansiering af social innovation
- Daglige problemløsninger på tværs af sektorer er lettere
En dum regel er afskaffet
Nogle folk har flyttet sig på tværs af sektorer
- - Store ressourcer af frivillige og bred viden om, hvordan det frivillige sociale arbejde kan virke positivt, og som bør bygges videre på
- - Stor indsigt i borgernes/brugernes sociale problemer og livsvilkår - de grupper i samfundet som vi er fælles om at adressere
- - Videndeling om social innovation mhp.: Organisering og forankring, digitale muligheder, ny forskning om effekten af social innovation, (sociale) virksomheders sociale initiativer og forretningsmodeller
- At man har udviklet mindst 10 tværsektorielle projektmodeller, der effektivt kan løse samfundsproblemer.
 1. Som fx. at få den femtedel af alle unge, der i dag ikke får en uddannelse til at tage en.
 2. Et andet eks. er at have fokus på at bevare seniorer længere tid på arbejdsmarkedet, idet DK kommer til at mangle arbejdskraft og der i de ældre generationer er store ressourcer.
 3. Et andet eks. er at få brudt den sociale arv.
 4. Nedbryde ghettoerne
- Anerkendt platform og mødested for dialog mellem flere sektorer indenfor det sociale område

Vidensdeling, inspiration og best practice

Leverer input og inspiration til praktikerne i sektoren, men også det politiske niveau

- Samarbejde.
Morale.
- At vi kan se helt konkrete resultater af arbejdet i Akademiet. At der bliver skrevet en bog om de 10 afgørende indsatser i Danmark, hvor alle medlemmer har bidraget til. At vi kan dokumentere og vise, at vi faktisk har gjort en forskel. Kommet med nye velfærdsløsninger og -initiativer.
- Et kvalificeret støtte og sparring til dem der skal "arbejde på tværs"

Bedre social innovation

Mindre snak og flere reelle tværsektorielle samarbejder der gør en forskel

- xx

*Nævn 3 faldgruber, som du frygter, Akademiet kan være havnet i om 5 års tid:
(Hvis du ikke kan nævne 3 punkter, kan du skrive færre eller 'ved ikke')*

- Akademiet skal kunne holde til at medlemmer kommer og går - det vil ske - hvad enten det handler om at medlemmerne prioriterer deres tid anderledes (mister interessen og ikke længere deltager i Akademiets aktiviteter) eller at de forlader den organisation de repræsenterer, og dermed ikke længere bliver inviteret med.

Akademiets begrænsede antal medlemmer er på én gang dets styrke og svaghed...

- Ved ikke
- det bliver for stort og tungt
Interessenter falder fra
Manglende kendskabsgrad
- Snak uden handling
Mere 'pral' end fokus på de svære ting
Afsluttede forsøg uden ændring af praksis
- Vi er ren tale og INGEN handlinger

Vi tænker mest på egen praksis / arbejdsplads

- Bare endnu et initiativ, der søger at samle, men ikke formår. Det er vildt vigtigt at sætte baren højt på nuværende tidspunkt. Ellers falder det til jorden.
- 1. At det bliver en lukket klub for medlemmerne.
2. At vi begraver os i detaljer.
3. At vi glemmer at tænke i, hvordan vi alle kan skabe en forandring ude i den verden vi bevæger os i.
- Diffus, for bred medlemsskare og for mange emner i spil.
- ved ikke
- 1) Status que

2) Tale uden handling

3) Profilering og hurtige løsninger frem for det lange seje træk, der i sidste ende gør forskellen for mennesker, der står udsat

- Kampen om pengene, spænder ben for samskabelsen.

Initiativet er svært at blive en del af, for nyopstartede aktører.

Det er dem der har pengene, der bestemmer.

- Den væsentligste faldgrube er, at akademiet bliver en ny aktør i stedet for at understøtte de eksisterende. Akademiet bør fokusere på at understøtte andres læring og innovationsskabelse. Vigtigt at skabe en platform frem for et center.
- .
- At vi bliver en hyggeklub, der bekræfter hinanden i at vi alle gør det rigtige

At vi bliver en lukket klub, der ikke optager nye aktører eller emnefelt

- At det hele bare bliver en snakkeklub uden konkrete mål!

At det ikke bliver nyudvikling men blot fastholdelse af det bestående

At for få vil benytte sig af akademiet

- For lidt ambition og for sammenspist en deltagergruppe der arbejder med meninger frem for viden
- 1. At deltagerne ikke længere prioriterer at deltage, fordi de ikke føler at de får værdi nok for den anvendte tid.
- 2. At deltagerne og arrangører ikke dyrker / rammesætter opbygningen af de personlige relationer

mellem deltagerne nok, hvormed hver gang føles som en overfladisk konference, hvor man 'klamrer sig' til de samme 5 personer man kendte i forvejen.

- Ved ikke
- Det kan blive et løst netværk, som ikke bliver prioriteret, fordi det ikke tilfører tilstrækkelig værdi.

Det kan blive en administrativ klods, som der skal betales til, og som derfor bliver nedprioriteret i det sekund, der mangler penge i kassen hos de enkelte medlemmer.

Det kan udvikle sig til en selvstændig enhed, som vil mene en masse på medlemmernes vegne.

- Forretningsmodellen fungerer ikke

Der er ikke fundet den rigtige balance mellem sektorerne

Deltagerne tør ikke dele de innovative løsninger de sidder med af frygt for konkurrencen/kampen for funding

- En masse snak
Fokus på proces og ikke innovation
For snævert fokus på socialområdet
- Det har bare været snak
- - Manglende interesse udefra
- - Forretningsmodel er uafklaret og/eller usikker
- - Fondes interesse i at medvirke og potentielle dilemma som både igangsætter og senere fundingkilde for deltagende personer/organisationer
- 1. Et sted, hvor talk the walk er det, man har at byde på, fremfor walk the talk.
- 2. Stedet ikke bliver akademisk nok. Med det mener jeg at erfaringerne skal nedskrives og systematiseret.
- 3. Få dårlige hændelser præger stedet.
- Mangler kobling til anerkendte samfundsudfordringer

Mangler lederskab

Erhvervslivet syens det er blevet for NGO agtigt

- Ved ikke
- 1) At det bliver et fætter-kusine komsammen eller endnu et netværk, hvor der bliver vendt store tanker - men hvor det ikke bliver realiseret.
- 2) At det vi forspilder denne enestående chance i denne gruppe til at skabe bedre vilkår og indsatser for de mennesker, som har allermost brug for hjælp og se tingene fra andre vinkler.
- Ikke nok diversitet blandt de involverede

For meget snak og for lidt reel forandring

Lukker sig om sig selv

Svært at holde liv i fordi folk også laver andre ting

- xx

Underbilag 3c: Uddybende kommentarer fra spørgeskema om deltagernes forventninger til Camp 3

Afslutningsvis er du velkommen til at uddybe dit syn på Akademiets Fremtid og dine forventninger til Camp 3, som afholdes d. 22. marts:

- Konkretisering af samarbejdsrammer, tilgange og værktøjer
- Jeg har desværre ikke haft mulighed for at deltage på camp 1 og 2. Men jeg har fulgt udviklingen af centeret siden begyndelsen.
- Vigtigt at fokusere på hvad det er for en værdi Akademiet skal give medlemmerne i fremtiden.

Men også hvilken vision eller kompas Akademiet arbejder efter ift at fremme social innovation i samfundet.

Akademiet kan i den nære fremtid - i opstarten - fokusere på sociale problemstillinger (social innovation) og ikke brede generelle velfærdsudfordringer (velfærdsinnovation). Et skarpt fokus er fordelagtigt i starten som afsæt for, at Akademiet og medlemmerne bliver afklarede på samarbejdsprocesser, metoder, sprog, design af initiativer - dernæst kan akademiet lave en "branch out" til andre velfærdsområder. Dog skal vi huske på at sociale problemstillinger ikke altid behøver at blive løst af socialområdet og dets aktører.

- Mit syn er positiv. Ville ønske jeg havde mere tid

Underbilag 3d: Uddybende kommentarer vedrørende deltagernes evaluering af Camp 3

Nævn 1-3 elementer fra forløbet d. 22. marts, som du finder særligt relevant for udviklingen af Akademiet for Social Innovation:

- God drøftelse af hvad Akademiet skal kunne

Gode drøftelser på tværs af sektorer omkring de konkrete eksempler

- Inspiration fra ATV.

Oplægget var med til at sætte tanker i gang om hvad det er ASI (eller hvad vi nu hedder) skal forholde sig til: fx om man er medlem i kraft af sin position i en given organisation eller om man er med på grund af egne faglige kompetencer kombineret med erhvervs- og livserfaring?

Hvor ATV i høj grad handler om 'eksakte' videnskaber så bevæger ASI sig i det bløde og brede felt, hvor det kan blive en udfordring at afgrænse, hvad ASI skal beskæftige sig med. Det kan både være en fordel og en ulempe, og stiller krav til tydelig kommunikation.

- Workshop med mulighed for at give input til akademiets udformning
Konkrete cases fra Rødovre Kommune, som blev drøftet i grupper, hvor de forskellige aktørers rolle kunne drøftes
Interessant at arbejde med livsfaser
- Forståelse mellem kommuner og civilsamfundsaktører
- jeg fik brugbar viden med til mit arbejde
Og rigtig gode diskussioner med kompetente mennesker
- Gode snakke om akademiets fremtid

Inspirerende oplæg fra ATV

- Præsentationen af ATV var supergod til at danne konkrete billeder og et fælles billede af, at der er brug for en vis tyngde og et vist ambitionsniveau for at udvikle et akademi.

Ideen om "at åbne en kommune" var god. Det "at åbne" kan måske udvikles som en mere overordnet metodik i akademiet. Man kan åbne mange ting for en fælles udforskning af udfordringer og muligheder, og med mulighed for krydsbestøvning: En sektor, aktør, branche, et tema, problem, regelsæt, en trend - alt muligt og fra forskellige vinkler.

- oplægget fra Lykke Schmidt var den form for vidensdeling for samarbejde, som jeg mener Akademiet skal levere.
- Jeg havde desværre kun mulighed for at deltage i den sidste 1½ time af campen
- God indsigt i hvordan det offentlige og private arbejder, og deres vilje til at skabe gode løsninger, der hvor de kan.

Samtalen, om akademies forankring synes at være bedre og mere konkret denne gang, sammenlignet med tidligere.

- Dybden i programmet. Fik virkelig følelsen af at blive klogere på det kommunale system og dettes logikker
- - at jeg synes jeg kom til at kende en hel del flere akademi-medlemmer lidt bedre, så samhørighedsfølelsen blev større - hvilket jeg synes fremmer idéskabelsen.

- at jeg - formelt og uformelt fik drøftet og fandt nye idéer og vinkler på nogle lokale tvær-sektor samarbejds-udfordringer, som jeg synes er relevante i mit virke.

- at jeg via oplæg om det garvede akademi og Rødovre kommune fik nogle indsigter, som udvidede min forståelse til fordel for tværsektorielt samarbejde i mit eget virke.

- Diskussionen om Formålsparagraffen; var den ambitiøs nok? Var dens præmis om at tværsektorielt samarbejde er fundamentalt for optimale løsninger ubetinget korrekt?
- Inspirationen fra Akademiet for de Tekniske Videnskaber var godt til at perspektivere vores eget akademi.

De praktiske erfaringer på godt og ondt fra Rødovre Kommune var både inspirerende og informative, og det var modigt af Rødovre Kommune at stille sig så ærligt til rådighed på den måde.

- CCC
- Virkelig god inspiration fra ATV
Fantastisk at være på plejehjem: tæt på Rødovre Kommune og deres udfordringer
Endnu engang netværket på tværs af sektorer
- Oplæg fra ATV
- spændende at høre om ATVs mission og arbejds måde, god måde at rammesætte
- vision, forretningsmodel og organisatorisk forankring
- Udvikling af forretningsmodel/set-up
- * Fik viden, indsigt og undren om ATV - akademiets organisation og dets handlemåder.
* Godt med konkrete opgaver - at tage udgangspunkt i virkeligheden.

Nævn 1-3 elementer fra forløbet d. 22. marts, som du ikke synes havde relevans for udviklingen af Akademiet for Social Innovation :

- x
- Kan ikke finde på nogen.
- Alt i alt en interessant dag med mange gode indlæg og diskussioner.
Casen, som vi arbejdede med omkring et botilbud i Rødovre Kommune lå måske umiddelbart lidt langt væk fra virksomhedernes rolle, men på den anden side, skal Akademiet jo også være med at åbne øjnene for, hvordan alle sektorer i højere grad kan spille sammen.
- Ingen
- netop dette emne var meget relevant for mig
- oplægget fra NOVO (selvom det var interessant og hun var god)

Oplæggende fra Kommunen om deres projekter. De fik med garanti noget ud af det - men gjorde vi?

- Ikke noget, der var irrelevant, men vi kunne godt være blevet i en dybere udforskning af en kommune og så have gemt Novo Nordisk til en anden gang.

Det kunne have været givende, hvis vi også havde haft lejlighed til at "åbne en kommune", baseret på civilsamfundets og erhvervslivets oplevelse af og samspil med kommuner: Hvordan ser en kommune ud og opleves udefra? Det kunne give mulighed for at opdage, hvor vi kan gå galt af hinanden eller have andre muligheder sammen.

Hvis det blev en metodik, at åbne "noget", så bør det være at "blive" i det, men at se og angribe fra flere forskellige vinkler, at have tid nok til det.

- PÅ trods af Rødovres spændende borgerinddragende arbejde, havde jeg nok svært ved at se, ligesom med Røde Kors Ungdom ved camp 2, hvordan det genererede nye metoder for samarbejde mellem de tre sektorer.
- Jeg havde desværre kun mulighed for at deltage i den sidste 1½ time af campen
- Ingen kommentarer
- Der kører ofte to spor - metasnak om akademiet og dets udformning, samt egenligt fagligt indhold. Det vil skabe mere klarhed at skille disse to ad - også rent kommunikativt.
- - jeg synes at samskabelses-processen fortsat er lidt ulden. Er med på at vi medudvikler noget der først færdiggøres til sidst, men det fungerer efter min opfattelse - og erfaring af at stå der - ikke optimalt at stille 8 mand foran en kæmpe væg-tegning med en stadig semi-uklar vision OG så 20 spørgsmål, der frit kan angribes i øst og vest. Hvis visionen havde været tydelig, havde vi kunne rette alle vores idéer efter denne OG hvis vi havde taget spørgsmålene lidt i bidder, så ville vi ikke fare vild på tegningen.
- De meget lange sessioner om et par kommuners konkrete og meget specifikke projekter; ærgerligt at skulle forlade en principiel og helt fundamental vigtig, og engagerende, diskussion om Akademiets Formål for at høre på insignifikanterier fra kommunerne.
- Det var min oplevelse, at oplægget fra Novo Nordisk kom til at fremstå lidt forceret ift. resten af programmet.
- CCC
- Synes det var et meget relevant program hele dagen, men ærgerligt at mange måtte gå før dagens sidste emner

- X
- jeg tror mindre på, at akademiet skal løse konkrete problemer - og mere på, at det skal være en platform/et samlingssted for dem, som gør
- I skabelonen til gruppearbejdet med forretningsmodeller var der meget fokus på aktører og kommunikationen - og egentlig for lidt fokus på kernen i forretningen - hvem er kunder, hvem betaler eller finansierer - hvor kommer indtægterne fra.
Måske er Akademiet for Tekniske Videnskaber en mindre relevant kilde til inspiration. ATV virker organisatorisk tungt organiseringsform i mange "lag" der koster tid og penge at drive. Mindre plads til agile, nye og eksperimenterende tiltag.
- Det var meget detaljeret med medarbejderne fra Rødovre kommune, jeg tabte tråden
- * Ikke meget nyt i "Tværsætorielle partnerskaber" - for specifik vedrørende Novo Nordisk

Har du idéer til andre måder, hvorigennem de kommunale perspektiver kan blive inddraget i samarbejdet ved Akademiet for Social Innovation?

(Hvis ikke, kan du nøjes med at skrive "Nej")

- nej
- Nej
- Man kunne evt. sætte fokus på kommuner, som er lykkedes med at etablere gode partnerskaber med erhvervslivet eller frivillige organisationer på udvalgte områder og se, om disse kan udvikles/skaleres.
- Nej
- kommunerne er repræsenteret og aktive deltagere i akademiet
- Mangler lidt at det går begge veje.
Jeg følte blot at vi hjalp dem og så hørte man kun et af oplæggende.
Jeg manglede, at forstå hvad formålet var med deres oplæg i akademi regi?
- Jeg tror de kommunale sagsbehandlere, vores gruppe sad sammen med, fik en kæmpe-AHA-oplevelse af at blive set udefra og at de derigennem så noget i deres arbejde og arbejds måde, de ikke havde set.

Måske akademiet kunne afvikle fremtidsværksteder for udvalgte kommunale aktører før en camp og at vi så brugte input til at arbejde videre. Måske med mulighed for at involverede i fremtidsværkstedet kunne lytte med på og opleve, hvordan vi andre fra forskellige vinkler griber, videreudvikler og kvalificere på en camp.

- nej
- Jeg havde desværre kun mulighed for at deltage i den sidste 1½ time af campen
- Det havde måske været interessant, hvis casen var ny, og skulle udvikles, fremfor afsluttet.
- Det var super fedt, så måske vi kunne have nået 2 runder?
- Filme eller medbringe borgere, som fra hjertet fortæller hvilken oplevelse de får (evt. før-efter kommunens indsats). Er med på at der blev vist en film, hvor borgerne kommenterer på idé-processen, men jeg gad godt høre dem fortælle hvordan mødet med kommunen i deres hverdagsudfordringer påvirker dem.
- Det helt centrale er, hvordan vi (som samfund og civilsamfund) får kommunerne til at afgive konkrete velfærdsproduktionsområder, hvor denne varetages bedre (mere effektivt, mere attraktivt for borgeren og mere omkostningseffektivt) af civilsektoren.
- Det kunne være interessant at skabe en arena, hvor formålet var at udfordre hinanden ift. tilgangen til samskabelse - altså hvor det var formålet at være positiv kritisk ift. den måde, tingene er blevet grebet an. Der var lidt af det, men man holder sig lidt tilbage, når det ikke er formålet.
- ccc
- Nej
- Jeg jørte ikke oplægget - kun Henriks som introducerede kommunen og konceptet
- Gennem repræsentanter, der fremlægger problemer og problemløsninger, der bør bredes ud i samarbejde med partnere.
Og så den ærlige snak om, hvornår det er svært for kommunen at samarbejde.
- nej
- Det var sikkert relevant for sagsbehandlere - men ikke rigtig for udvikling af akademiet.

Kunne vi få nogle med fra KL der har mere strategisk sigte? Eller Eva Sørensen/Jakob Torfing?

- Caseformen med konkrete eksempler - og opfølgende og uddybende kommentarer fra kommunal side er meget god. Skaber god indsigt i barrierer og lovbindinger.

Afslutningsvis er du velkommen til at uddybe din oplevelse af indhold og udbytte af campen d. 22. marts:

- Spændende at dykke længere ind i en kommune. Akademiet giver også en god mulighed for at netværke og komme tættere på de mange forskellige aktører inden for feltet. En gruppe, som dog mangler lidt, er de små- og mellemstore virksomheder, der tegner sig for en stor andel af de danske virksomheder. De har selvfølgelig ofte ikke en medarbejder ansat, som har tiden til at deltage i de mange camps, men alternativt kunne en brancheorganisation måske repræsentere dem.

Et forslag til at kunne arbejde videre med en fælles ramme kunne også være at sætte fokus på FN's verdensmål, som både virksomheder, kommuner og civilsamfundet jo skal arbejde med, så de giver et fælles fundament og ramme at arbejde inden for.

Jeg ser frem til den næste camp!

- Der mangler stadig et stort spørgsmål

Hvorfor?

Hvad?

Hvordan?

Man kunne arbejde med denne kendte og meget benyttede model for at klargøre visionen.

- Genial location - god idé at rykke camps tæt på virkeligheden! Det kunne måske være brugt mere aktivt og udnyttet endnu mere. Jeg kunne godt have tænkt mig at "møde" ældrecentrets ledere, medarbejdere og/eller beboere.

God networking-mulighed, fik nye møder i kalenderen og dialoger, der har kørt i 1:1-relationer, blev det muligt at få flere med ind i. Efterfølgende flere nye LinkedIn og Facebook-forbindelser.

- Der er alt for ufokuseret. Der er alt for mange parametre, definitioner, begreber ol. som er uafklarede og åbne. Hvad mener vi med fælleskab? Hvad mener vi med frivillighed? Hvilke opgave kan frivillige løse? Hvilke 'erhvervsliv' taler vi om? SMV'er? CSR strategier hos multinationale? Fondene? Hvilke målgrupper vil vi gøre noget for? ensomme unge? Misbrugere? Flygtninge? Bybefolkning? Landbefolkning? Hvornår vil eller kan kommunen faktisk inddrage hhv. civilsamfundsorganisationer og/eller erhvervsliv?

Desuden stod Business Model Canvas øvelse og blafrede og blev ikke samlet op, og der blev ikke konkluderet.

Det sidste er måske kendetegnende for camps'ne. Det er spredt fægtning uden (del)konklusioner eller vedtagne definitioner og afgrænsninger. Derfor starter det hele lidt forfra hver gang.

- Oplevede stemningen og gensidig imødekommenhed som værende en del bedre end på camp 2. :-)
Måske som resultat af at vi møder hinanden igen og igen?

Synes ALLE på scenen var veloplagte og rigtig skarpe denne gang, det var en god oplevelse!

Det eneste jeg synes der halter lidt er samskabelses-processen, jf. mine svar.

- Spændende og god Camp!
- Det var en rigtig god camp - også fordi der blev sat særligt fokus på en sektor.

Det var rigtig godt at få inspiration fra ATV og også NN.

- Intet umiddelbart at bemærke.

Bilag 4. Evaluering af Camp 4

Evalueringsrapport: Status efter fjerde innovationscamp

Udarbejdet af Anker Brink Lund, Kathrine Poulsen og Katja Isa Sørensen
ved CBS Center for Civilsamfundsstudier

November 2018

Om evalueringsrapporten

Denne rapport har til formål at evaluere Camp 4, som er den sidste i rækken af i alt fire innovationscamps, som tilsammen skal danne grundlag for udviklingen og etableringen af Akademiet for Social Innovation. Denne evalueringsrapport er udarbejdet og udgivet i forbindelse med den samlede evalueringsrapport, og af den grund er denne evaluering af Camp 4 mere kortfattet end de tidligere evalueringsrapporter, der er udarbejdet særskilt.

Vi vil evaluere Camp 4 med udgangspunkt i de succeskriterier, der på forhånd blev opstillet for dagen og forsøge at besvare spørgsmålet om, hvorvidt Camp 4 – set med medlemmernes øjne – har indfriet disse succeskriterier. Succeskriterierne opstillet for Camp 4 var følgende:

1. At involvere medlemmerne tydeligt i udviklingen af akademiet og dermed skabe fundamentet for den endelige udvikling af akademiet.
2. At styrke ejerskabet til AFSI, med særligt fokus på netop overgangen fra udviklingsproces til færdigt akademi, gennem en anderledes ramme (bustur) og andre samværsformer
3. At medlemmerne bliver klogere på hinandens organisationer, fælles udfordringer og eventuelle samarbejds muligheder og/eller inspireres til anderledes tilgange – med særligt fokus på virksomhedernes rolle i social innovation.

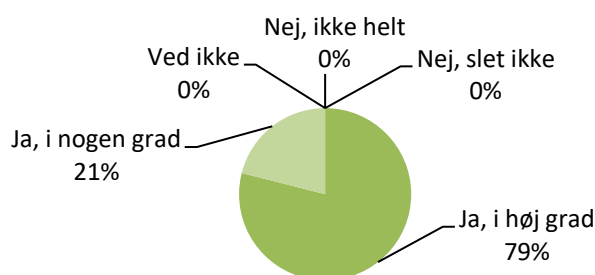
Evalueringen er baseret på evalueringsgruppens observationer på Camp 4 samt besvarelser og kommentarer fra to separate spørgeskemaer udsendt i forbindelse med Camp 4; Spørgeskema 1 er udsendt til alle Akademiets medlemmer *inden* afholdelsen af Camp 4, og spørgeskema 2 er udsendt til alle akademiets medlemmer *efter* afholdelsen af Camp 4. Begge spørgeskemaer indeholdt spørgsmål om det fremtidige Akademi samt spørgsmål om hhv. forventninger og faktisk oplevelse af Camp 4. Spørgsmålene til Camp 4 blev kun stillet til de medlemmer, der skulle deltage/havde deltaget på campen. Svarprocenten for de to spørgeskemaer var henholdsvis 57 % for Spørgeskema 1 og 71 % for Spørgeskema 2.

I vores evalueringsrapporter til Akademiet fire første innovationscamps har vi opsummeret og konkluderet ved at opstille en række anbefalinger. Da denne evalueringsrapport som sagt er udarbejdet og publiceret sideløbende med vores samlede evalueringsrapport for ASI's udviklingsproces, vil vi henvise til anbefalingerne opstillet i denne rapport. I stedet afsluttes denne evaluering af Camp 4 med en konklusion på spørgsmålet om, hvorvidt campen har indfriet ovennævnte succeskriterier eller ej.

Medlemmernes samlede forventningsindfrielse på Camp 4

Spørgsmålene til campen omhandlede primært de konkrete succeskriterier, men i spørgeskemaet udsendt efter Camp 4 bad vi desuden deltagerne forholde sig til, hvorvidt campen samlet set havde indfriet deres forventninger:

Figur 1. Samlet set, levede Camp 4 op til dine forventninger?

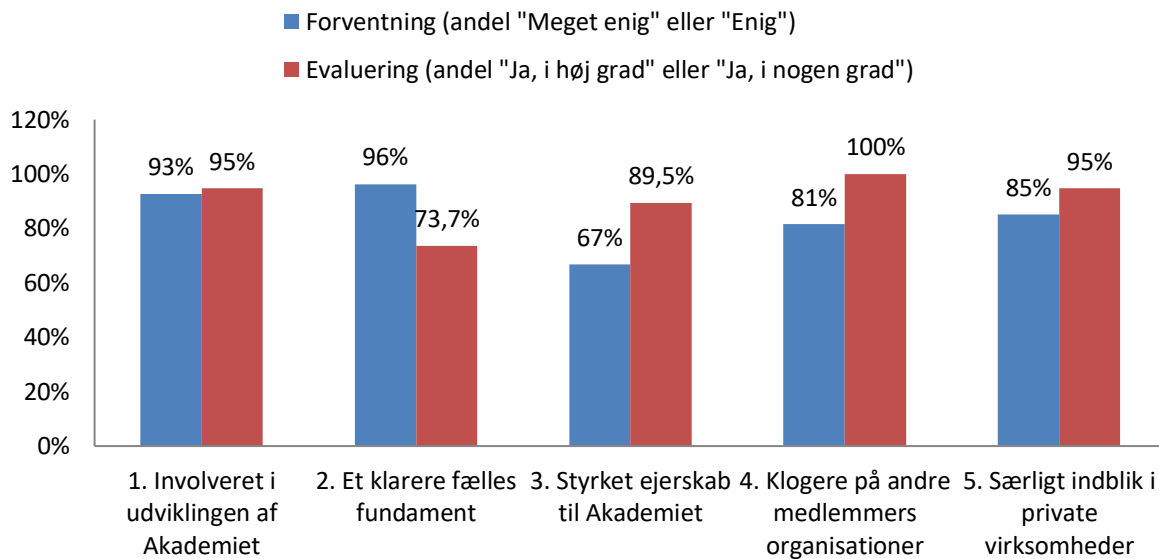


Som det fremgår af Figur 1, var der en meget positiv tilbagemelding på medlemmernes samlede oplevelse af Camp 4 i forhold til at få indfriet deres forventninger. Således svarede hele 79 %, at deres forventninger blev indfriet 'i høj grad', imens 21 % fik indfriet deres forventninger 'i nogen grad'. Ingen medlemmer har svaret, at deres forventninger til Camp 4 'ikke helt' eller 'slet ikke' blev indfriet på campen.'

Indfrielse af de fastlagte succeskriterier på Camp 4

Ser vi nærmere på medlemmernes evaluering af succeskriterierne til Camp 4, tegner sig ligeledes et ganske positivt billede. I nedenstående Figur 2 ses andelen af medlemmer, der forud for campen har erklæret sig enten 'meget enig' eller 'enig' i at et givet succeskriterie ville blive indfriet sammenholdt med andelen, der efter campens afholdelse mener, at et givet succeskriterie er indfriet enten 'i høj grad' eller 'i meget høj grad'. For en mere detaljeret afbildning af medlemmernes evaluering af hvert enkelt succeskriterie, se Underbilag 4A et par sider fremme.

Figur 2. Indfrielse af succeskriterier for Camp 4



Første succeskriterie "At involvere medlemmerne tydeligt i udviklingen af akademiet og dermed skabe fundamentet for den endelige udvikling af akademiet" har vi evalueret ved at stille to separate spørgsmål til medlemmerne; dels om man på Camp 4 forventer at blive/er blevet "involveret i udviklingen af Akademiet", og dels om man forventer/oplever at der på Camp 4 bliver skabt "et klarere fælles fundament for den endelige udvikling af Akademiet".

I evalueringen af Camp 4, kan vi se, at dette succeskriterie opfyldes meget fint, hvad angår involveringen af medlemmerne i Akademiets udvikling. Således svarer hele 95 %, at de oplever at være blevet involveret i udviklingen af Akademiet, enten 'i høj grad' eller 'i nogen grad'. Desværre lader det til, at den anden del af succeskriteriet, nemlig at skabe et klarere fælles fundament for den endelige udvikling af Akademiet, ikke er indfriet i samme høje grad. Det er ganske vist et overbevisende flertal på 73,7 %, der oplever, at Camp 4 'i høj grad' eller 'i nogen grad' har skabt et sådant klarere fælles fundament, men der er altså stadig godt en fjerdedel, der ikke mener, at Camp 4 har gjort netop dette. Sammenholdt med, at hele 96 % forud for campen forventede, at Camp 4 ville indfri netop dette mål, må vi altså konkludere, at man på dette punkt ikke helt har kunnet indfri forventningerne.

Andet succeskriterie "At styrke ejerskabet til AFSI, med særligt fokus på netop overgangen fra udviklingsproces til færdigt akademi, gennem en anderledes ramme (bustur) og andre samværsformer" har vi evalueret ved at bede medlemmerne forholde sig til hvorvidt de hhv. forventer og oplever, at Camp 4 vil styrke/har styrket deres ejerskab til Akademiet.

Her har en rimelig stor andel på 89,5 % svaret, at Camp 4 har styrket deres ejerskab til Akademiet enten 'i nogen grad' eller 'i høj grad'. Dette overstiger forventningsniveauet markant, idet bare 67 % på forhånd erklærede sig 'enig' eller 'meget enig' i, at de forventede sig dette af campen. Det ser således ud til, at man er nået pænt i mål med målsætningen om at styrke medlemmernes ejerskab til Akademiet, selv hos nogle, der måske ikke forventede det forud for campens afholdelse. Der er dog stadig godt 10 %, der ikke mener,

at campen har styrket deres ejerskab til Akademiet, hvilket måske kan hænge sammen med pointen fra før; at man ikke er nået helt i mål med at skabe et klarere fælles fundament for den endelige udvikling af Akademiet.

Tredje succeskriterie *"At medlemmerne bliver klogere på hinandens organisationer, fælles udfordringer og eventuelle samarbejdsmuligheder og/eller inspireres til anderledes tilgange – med særligt fokus på virksomhedernes rolle i social innovation"* har vi også evalueret gennem to særskilte spørgsmål. Dels spørger vi overordnet ind til, hvorvidt medlemmerne hhv. forventer og oplever, at Camp 4 har gjort dem *"klogere på de andre medlemmers organisationer, fælles udfordringer og samarbejdsmuligheder"*.

Derudover spørger vi specifikt ind til de private virksomheder og beder således medlemmerne forholde sig til, hvorvidt de forventer/oplever, at de på Camp 4 har *"fået særligt indblik i private virksomheders strategiske og praktiske arbejde med partnerskaber og løsning af sociale problemer"*.

Dette succeskriterie ser ud til at være indfriet i en meget overbevisende grad. Således har 100 % tilkendegivet, at de på Camp 4 er blevet klogere på de andre medlemmers organisationer, enten 'i nogen grad' eller 'i høj grad'. Samtidig har en meget høj andel på 95 % erklæret, at de har fået særligt indblik i private virksomheders strategiske og praktiske arbejde med partnerskaber og løsning af sociale problemer. De sidste 5 % kan tænkes at være repræsentanter fra private virksomheder selv, der således har haft rigeligt indblik i private virksomheders perspektiv i forvejen.

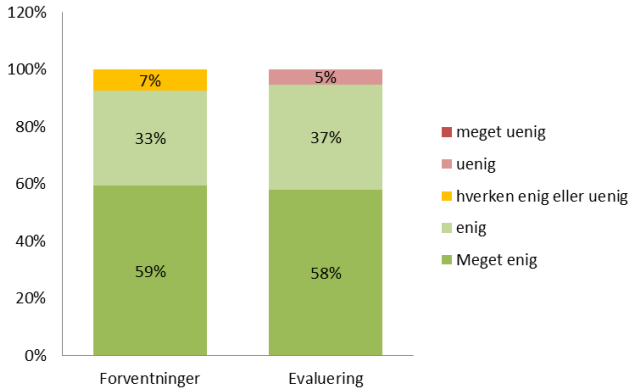
Konklusion

Camp 4 ser således ud til at man kun delvist har indfriet første succeskriterie, i den forstand at man har involveret medlemmerne i Akademiets udvikling og har fået taget hul på nogle vigtige drøftelser, men alligevel ikke er nået helt i mål med skabe et klarere fundament for den endelige udvikling af Akademiet. Dette bekræftes i kommentarerne til spørgeskemaet, hvor flere medlemmer netop glæder sig over, at der blev taget nogle mere konkrete snakke om det fremtidige Akademi, herunder medlemssammensætning, prisstruktur og arbejdstemaer. Men samtidig giver nogle udtryk for en fortsat mangel på afklaring om Akademiets fremtid, og flere udtrykker specifikt en fortsat mangel på klarhed om den indholdsmæssige del i Akademiets arbejde, på trods af, at dette var et særskilt punkt i programmet.

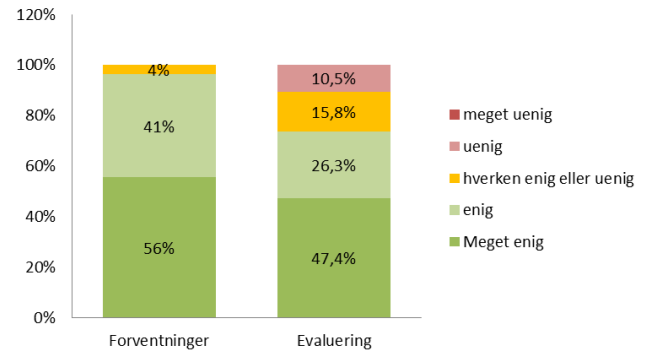
Derimod er de andre to succeskriterier tilsyneladende indfriet i meget høj grad. Man fik øget mange medlemmers ejerskab, hvilket afspejles i flere kommentarer til spørgeskemaet, hvor medlemmer giver udtryk for, at campen har givet blod på tanden for at være med i det fremtidige Akademi og styrket relationerne og tilhørsforholdet. Dette tilskrives både de særlige rammer og nogle af programpunkterne på campen. Hvad angår den øgede viden og forståelse for andre organisationers perspektiver, så understøtter kommentarerne også, at dette er blevet indfriet i meget høj grad. Flere nævner praktikcirklen og det øgede indblik i private virksomheders perspektiv som et vigtigt udbytte fra dagen. Ligeledes nævner flere, at de sociale rammer har givet god mulighed for at tale med andre medlemmer og dermed også skabt øget viden og forståelse for andre aktører fra forskellige sektorer. En enkelt nævner dog, at kommunerne manglede, og en anden nævner, at der var for få private aktører til stede.

Underbilag 4A: Indfrielse af succeskriterier på Camp 4

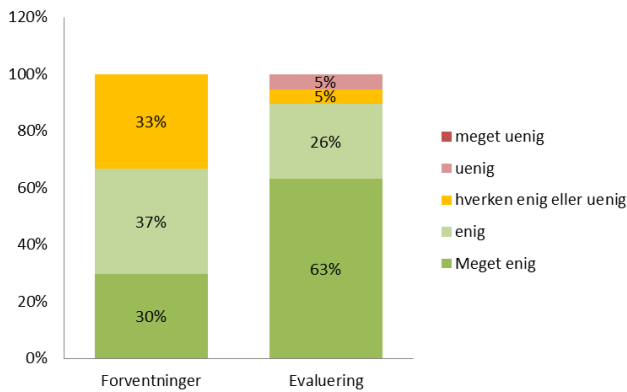
"På Camp 4 er jeg blevet involveret i udviklingen af Akademiet."



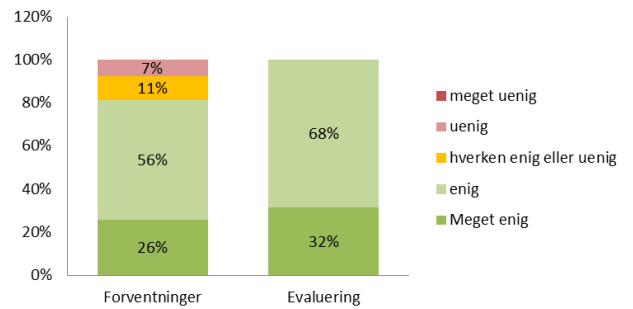
"På Camp 4 har vi skabt et klarere fælles fundament for den endelige udvikling af Akademiet."



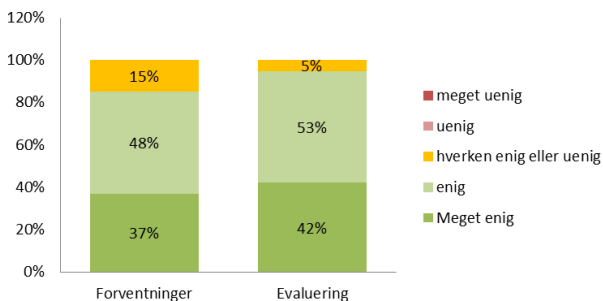
"Camp 4 har styrket mit ejerskab til Akademiet"



"Camp 4 har gjort mig klogere på de andre medlemmers organisationer, fælles udfordringer og samarbejdsmuligheder."



"På Camp 4 har jeg fået særligt indblik i private virksomheders strategiske og praktiske arbejde med partnerskaber og løsning af sociale problemer."



Underbilag 4B: Medlemmernes uddybende kommentarer til evaluering af Camp 4

Nævn 1-3 elementer fra forløbet d. 13. september, som du finder særligt relevant for udviklingen af Akademiet for Social Innovation:

- Lokationen Drøftelsen af akademiets fremtid Virksomhedernes vinkel
- At vi kom ud af Kbh. At der var konkrete emner og cases At der var mange forskellige aktiviteter
- * Diskussionen om rammer for medlemskab * Oplægssbørsen * Speed-date på torvet
- Gruppedrøftelser og debat om forretningsplanen "Speed-dating", der gav nye kontakter Den sociale del af arrangementet, som har betydning for relationerne deltagerne imellem.
- Drøftelsen af formål og sammensætning af et fremtidigt akademi Samtalerne på tværs med de øvrige deltagere - fik afdækket perspektiverne i det kommende akademis arbejde!
- drøftelsen af prisstruktur Drøftelsen af temaer/udfordringer som er omdrejningspunktet Den konkrete input fra virksomheder om deres sociale arbejde
- Speed dating skabte nye relationer Vinsmagning gave Akademiet en mere personlig dimension
- Inkluderende Emne kategorier for samfundsproblemstillinger, der skal behandles på de 3-4 årlige emnedage. I hvilken grad og på hvilken måde samarbejder mellem medlemmerne faciliteres. Medlemsoptagelsesprocedure og evnen til at tiltrække fondene og virksomheder.
- vigtigt at fortsat at diskutere, hvor vægtning for akademiet skal ligge. På specifikke indsatsområder eller på udvikling af modeller, samarbejdsplatforme/metoder At akademiet fortsætter med at være et godt netværkssted, hvor deltagerne har beslutningsmandater med. Form: Det var effektivt at tage væk, så man ikke kunne komme senere eller gå tidligere. Det gjorde arbejdsforløbet mere intensivt
- Den uformelle snak over en gryde mad eller en vinsmagning skaber nye samarbejdsrelationer.
- Stedet var utrolig relevant for campen som havde fokus på erhvervslivet - den perfekte ramme vi behandlede to vigtige diskussioner: akademiets fremtid og erhvervslivets rolle som sektor i ASI
- Forståelsen af virksomheders behov og muligheder ift at deltage i partnerskaber om social innovation Værdien af det konkrete eksempel - udvikling af Saksøbing Dating-elementet
- Det var konkret og stor inspiration
- Fokus på virksomheders innovationskraft, rammevilkår og kommercielle/forretningsmæssige motivation for at deltage i AFSI og samarbejder herunder
- Det blev mere konkret Høj deltageraktivitet.
- Indsigt i erhvervsliv Indsigt i Akademiets value proposition Samvær med medlemmerne
- den fremtidige form 'produktet' forretningsideen
- At det blev konkretiseret, hvad Akademiet skal arbejde med fremadrettet og målsætninger. At vi fik drøftet, hvad Akademiet kan, som ingen andre netværk eller gruppe kan. At samle så stærke sociale ildsjæle og aktører, som kan være med til at udvikle nye metoder og svar på morgendagens udfordringer.
- God diskussion af forretningsplan - et konkret forslag, vi kunne tage udgangspunkt i. Vigtigt at få afklaret formålet. Godt at se, at Akademiet har udviklet sig siden de første ideer.

Nævn 1-3 elementer fra forløbet d. 13. september, som du ikke synes havde relevans for udviklingen af Akademiet for Social Innovation:

- Madskolen Vinsmagning netværksdating - vi kender hinanden godt
- Det var sjovt og givende at deltage i madlavning og vinsmagning, men det var ikke fagligt relevant.
- ?
- Intet at bemærke denne gang
- Intet
- Jeg vil være ked af hvis temaerne bliver for målgruppe-specifikke. Hellere fokus på brede udfordringer
- At 30 personer skulle bruge hver 30 minutter på at tage stilling til små finformuleringer i vedtægter/forretningsplan synes jeg var spild af mandetimer. Det kunne 5 eller max 10 mand have vurderet. Følte lidt pseudo (gælder ikke afsnittet om optagelseskriterier)
- kan ikke komme på noget..

- Kan ikke komme på noget
- Det er svært. Jeg synes, det hang godt sammen. Der kunne have været en mere klar rammesætning for oplæggene fra Kirsten og Birthe, men Akademiets medlemmer er selvstændige og tænkende mennesker, så det havde haft andre konsekvenser.
- Temaerne var ikke klart nok definerede
- Det var relevant - men oplæg til forretningsmodel var ikke forretning, men mere forenings-organiserings-tænkning
- Svært at diskutere temaer når der ikke var konkret indhold . mere form på akademiete udover procedure
- Måske madlavning - selvom det var hyggeligt
- Dårligt - hvis for få virksomheder er involveret
- Vi brugte for meget tid på madlavning og spising U hensigtsmæssigt at tale forretningsgange før indhold Manglede opsamling på temaerne
- jeg synes det hele var relevant - også det lokale stof - det giver indsigt på anden vis og om hvordan Meyers griber det an.
- Jeg synes stadig, der er tvivl om, hvor Akademiet er på vej hen
- Kan ikke komme på noget.

Herunder er du velkommen til at uddybe din oplevelse af indhold og udbytte af campen d. 13. september:

- Camp 4 var utrolig vellykket på alle punkter. Både i forhold til de faglige drøftelser om akademiets fremtid, sammensætningen af bordene, "square-dancen" - og så gjorde rammerne også deres for at fuldende en god og konstruktiv stemning. Så rart at være i et positivt miljø!
- Virkelig fint at ta' på tur sammen, forøgede min fællesfølelse markant at det blev personligt. Meeeen akademiet tager ikke sin egen mangfoldighedsmedicin, når turen starter 8.30 midt i København og kører uden for lands lov og ret for at vende sent tilbage til midt i København. Det er en tur arrangeret af Københavnerne for Københavnerne og gjorde det bøvlet at deltage for os (få) fra provinsen - har sagt det direkte til arrangørerne - og de vidste det godt ;-) Skidt med selve dagen, jeg mener det mere i overført betydning...
- Rigtig fin og spændende Camp, meget lærerig, godt afviklet, interessante drøftelser og sociale elementer, smuk baggrund.
- Praktikcirklen virkede overraskende godt, og jeg er allerede involveret i flere praktikaftaler både som vært og som praktikant.
- Det var en virkelig god camp med stærkt engagement fra alle deltagere, men vi manglede vigtige spillere som kommunerne.
- Totalt set en dejlig oplevelse.
- jeg synes ikke at det blev mere konkret om akademiets form og formål. Blev måske lidt for åbent mere end konkret

Bilag 5: Det samlede udviklingsforløb og det fremtidige Akademi

Dette bilag indeholder uddybende materiale med relation til evalueringen af det samlede udviklingsforløb. Det drejer sig dels om medlemmernes uddybende kommentarer til det samlede udviklingsforløb i spørgeskemaet udsendt efter Camp 4, og dels drejer det sig om de mere detaljerede diagrammer, der viser medlemmernes tillid til indfrielsen af mål i det fremtidige Akademi.

Delbilag 5a. Medlemmernes uddybende kommentarer til det samlede udviklingsforløb

Nævn 1-3 elementer fra udviklingsprocessen, som du mener, man med fordel tage med videre til det fremtidige Akademi

- Workshops på Camp#2 - hvor man arbejder tværsektorielt og KREATIVT for at finde på nye løsninger/forslag sammen.
- Godt netværk Tid til samtaler Tematiserede drøftelser
- Mangfoldigheden Mødeledelse Målrettethed
- .
- - At insistere på den ligeværdige dialog deltagerne i mellem - At være inddragende på Akademiets form og indhold
- Lad folk mødes i mindre grupper, så de kan finde tværfaglige fællesskaber. Partnerskaber skabes gennem relation.
- At skabe møde på tværs af de tre sektorer oplæg fra en partnerskabmedarbejder fra Novo Nordisk gav mening fordi det gav konkret input til, hvornår og hvordan partnerskab ml. sektorer kan fungerer
- 1) Åbenhed på tværs af sektorer 2) udfordrende vinkler på den nuværende praksis og samspil om opgaveløsning 3) Inspirationsoplæg som afsæt for drøftelse af nye veje
- Jeg synes der var et par konkrete idéer og samtaler især på Camp 2, som kunne være konkrete projekter, akademiet kunne tage med videre.
- Det tværsektionelle netværksopbyggende
- Besøg hos lokale aktører og mulighed for at få indblik i deres virkelighed. Mødet mellem engagerede mennesker fra civilsamfund, kommuner, virksomheder, m.m.
- Inddragelse af praktikere og borgere (eks. gymnasieeleverne på camp 2)
- 1: Utydelighed om formål, og ændring af formål undervejs, uden rigtigt at klappe det af med deltagerne. Det eroderer ejerskab og motivation for deltagelse. 2: Voldsom skævvridning i typen af aktører man hører fra. Store veletablerede organisationer har meget lidt brændende platform for at gøre noget anderledes, arbejde på nye måder - hvorimod man ny og mindre etablerede organisationer har det som forudsætning. Det bliver derfor kedeligt at de største organisationer fylder mest. 3: Der har manglet en for alvor udfordring for deltagerne - det har været inspiration og snakkeklub. Ville ønske vi havde arbejde live og forpligtende omkring en fælles udfordring. Ellers rykker det aldrig noget, og alle organisationerne går hjem og slås videre om de samme støttékroner.
- Vi skal passe på ikke at blive en tryk vennekлуб, der bekræfter hinanden i vores fælles forståelse af problemer og løsninger Når der er fonde i et rum skaber det altid anderledes svar end hvis de ikke er der. Kan man arbejde med fondsfrie- rum, hvor civilsamfundets aktører kan tale mere frit fra leveren?
- Jeg har ikke deltaget i udviklingsprocessen...
- De enkelte organisationers case-beskrivelser og problemstillinger på campen hos URK - hvis det kan foldes ud, kan akademiet også bruges som en slags "VL-gruppe" Hele inkluderingen af mange forskellige aktører - store som små giver et godt drive ind i en udviklingsproces. På campen afholdt hos Børns Vilkår var det meget berigende at bordene var inddelt under frokosten i deltagere, der organisatorisk matchede hinanden.
- Jeg er meget glad for faciliteringen af arbejdet. Ikke alle elementer har været lige gode, men det er godt at der er tænkt over arbejdsformen Det har været mest vellykket når arbejdet har været fokuseret og i mindre grupper Det har været meget inspirerende at høre fra konkrete andre aktører om hvordan de arbejder med social innovation eller sociale problemstillinger
- 1. Speed dating 2. Korte bordrunder med indsigter i andres virke 3. Tendensoplæg (unge-tendensoplægget hos URK var supergodt)
- dialog på tværs af sektorer er vigtigt
- Eksklusiviteten, sektorfordelingen, rundbordsdrøftelserne, faciliteringen af introduktioner mellem medlemmer og dannelse af relationer og at gøde jorden og gøre det til en forventning at medlemmerne uanset sektor arbejder for at skabe reelle projekter/løsninger sammen.
- Ingen kommentarer

- Fokus på enkeltelementer - enten en sektor, et problem eller en mulighed - har fungeret rigtig godt i min optik. Det uformelle er vigtigt at holde fast i. Jeg har oplevet Akademiet som et sted, hvor der er stor ærlighed, også når det ikke nødvendigvis er populært. Hvis vi skal lykkes, skal vi holde fast i den gensidige tillid og ærlighed.
- Fokus på den enkelte sektor og fordybelse i dennes udfordringer med input fra alle om bidrag til løsninger oplæg fra forskning på området (f.eks om ungdomskultur ifm camp hos URK) Inspiration fra andre (ATV) Løsningscamp om et samfundsspecifikt tema/problemstilling
- Faciliterede møder på tværs Udgangspunkt i konkrete problemer
- Facilitering af forløbene
- Den fælles deltagelse på tværs af hhv. ngoer, fonde og kommuner At sætte fokus på social innovation
- - Dialog på tværs af sektorer - Fokus på at løse væsentlige sociale samfundsudfordringer med social innovation - "problems worth solving", hvor akademiets medlemmer kan sætte større aftryk på samfundsudviklingen i form af mere systemiske foranstaltninger. - Samskabelse af nye metoder, organiseringsformer, platforme, ideer - gerne med inspiration fra udlandet
- Hele tiden fokus på det tværsektorielle Hele tiden fokus på at det skal være innovativt
- Det tværsektorale Besøg ude i landet Arbejde med konkrete problemstillinger
- Inddragelse af medlemmerne i udvikling og implementering
- Virksomheder og kommuner samarbejder bedre med frivillige
- Åbenhed og den stærke vilje - men det virker alligevel som om at de fleste har nok i sig selv og deres verdensbillede og ikke lytter og åbner så meget så jeg kunne ønske mig
- Jo mere konkret - jo bedre. Jo mere vi arbejder og drøfter konkrete metoder og indsatser - jo mere vi selv kan give - jo mere kommer der ud af Akademiet.
- Erfaringsudveksling, med konkrete eksempler Kompetenceudvikling - 'partnering skills' Det fortrolige rum - og villigheden til at dele Den organiske vækst, baseret på anbefaling fra medlemmer
- Ved jeg ikke

Nævn 1-3 elementer fra udviklingsprocessen, som du mener, man bør undgå i det fremtidige Akademi

- Alt for lange oplæg/enetaler/forelæsninger - der skal være tid til at tale sammen på tværs :-)
- For meget fri snak i plenum Heldagsarrangementer
- For flyvske processer At det udelukkende bliver civilsamfundsagenterne, der diskuterer med hinanden
- .
- - Selv om det er godt at være inddragende er der simpelthen for stor uklarhed om, hvad Akademiet egentligt skal. Der har været for lidt retning, hvilket skaber uklarhed og for meget uvished. - At tale om hvad akademiet skal uden retning. Der er brug for nogle rammer, som deltagerne kan spille indenfor.
- Alt for mange der sidder sammen og samtidig skal have lov at komme med indspark. Det drukner ofte i dem der "altid snakker".
- Ufokuserede mål - eller alt for mange mål eller for brede mål. Det er uklart, hvad vi skal tage med hjem fra møderne og derfor også hvad vi skal bringe med til møderne For meget løs snak, ideer og hensigter og for lidt konkret erfaring med det gode samarbejde
- 1) Repræsentation fra forskellige sektorer 2) Dynamik og progression i indhold og tilgange 3) Personligt engagement
- De italesatte cases, har været vægtet af at organisationerne bag er store og dominerende. En kommune. URK. Børns Vilkår, etc. Kan akademiet rumme og være med til at styrke de små og nye CSO'er?
- ?
- Det er lidt uklart om akademiet har som primært mål at styrke kompetencerne hos deltagerne eller skabe nye løsninger. Personligt mener jeg det første er mest realistisk og kraftfuldt.
- Gruppearbejde om udvikling af enkelte deltagers konkrete projekter.
- 1: For homogen gruppe 2: Facilitatorerne har været alt for uskarpe på retning, og virker mere som nogen der har glædet med rundt, end sat en faglig retning og holdning. Deres rolle har været problematisk. 3: Gennemsnitsalderen har været alt for høj og de yngste har haft for svært ved at komme frem med deres erfaringer.
- Se ovenfor
- Jeg har ikke deltaget i udviklingsprocessen...
- Hvis man skal inddrage gæster som fx gymnasieklassen, skal de have en klarere profil og evt. have forberedt nogle indspark.
- Jeg mener ikke der har været elementer der bør undgås.

- 4. Pseudo-involvering af kæmpegrupper - idéen var god på papiret at vi alle skulle involveres i at udvikle akademiet, og jeg var bestemt bæret over at blive inviteret, og jeg synes egentlig også at facilitatorerne var dygtige i momentet, men jeg følte lidt at det var MANGE om meget lidt. Med andre ord: Udviklingsprocessen var noget tynd efter min mening. (Men nu er det jo gjort :-). At vente for længe med at holde deltagerne semi-anonyme ift. hinanden. Måske der var gensidig introduktion på 1. camp hvor jeg ikke var med? Men os der var nye på camp 2 forsvandt ind i mængden, kunne godt have tænkt mig at blive introduceret / budt velkommen. Det synes jeg er meget vigtigt hvis nye medlemmer skal tilgå hver eneste gang fremover.
- har været i tvivl om det styrende formål / den røde tråd: netværk, dialog, ny erkendelse, inspiration til konkrete samarbejder ?
- At en kommune præsenterer en special-problematik, og der afsættes 2-3 timer til at 20-25 mennesker skal brainstorme på deres udfordringer.
- Ingen kommentarer
- For utålmodige sjæle har det taget lang tid. Det er forståeligt mken også udfordrende. Møderne/campsne kan med fordel være kortere, gerne krydret med en lang tur i stil med camp 4.
- Usikkerhed om hvem der er med og ikke med i Akademiet For meget processnak uden indhold Deltagere som virker mere optaget af deres egne mobiltelefoner end af at deltage
- Paragrafsnak
- At det blot bliver endnu et netværk
- Ukonkrete dagsordener Meget lange møder Uklart output af møderne - både det enkelte møde og akademiet samlet set
- - undgå alt for brede velfærdstematikker som fx mangfoldighed eller fællesskab, der ikke er udfordringer men et lidt udefinérbart område for løsninger. Det bliver for langvarigt at nå frem til nye tiltag der kan ekseperimenteres med og afprøves. - undgå for meget procedurer, som er i verjen for accelerede effektive processer for samskabelse (spørg fx hvilke procedurer fremmer effektive og innovative partnerskaber, initiativer mv . i AKSI? De procedurer, der ikke bidrager til dette, bør fjernes). - undgå at blive socialpolitisk platform for organisationer der vil positionere sig politisk eller ift fondsmidler
- At for få virksomheder er involveret.
- For meget snak om det generelle samarbejde Akademiet kan næppe finde specifikke løsninger
- Overvægt af civilsamfunds dagsordener/fremfor samfundsdagsordner
- Har ingen
- der er ikke virksomheder nok og der er slet ikke taget hul på den debat om hvordan virksomhederne kommer i spil og får interesse for akademiet - hvis det ikke sker så er der lille sandsynlighed for succes for det bliver bare mere af det samme hvor NGO' er og kommuner osv samarbejder. Så der skal arbejdes med en ordentlig Value Proposition for akademiet hvori virksomheder også kan se sig selv.
- Al for meget snak. Mere handling.
- Undgå de alt for detaljerede emner til kommentering Undgå at blive for fastlåst på hvilke typer emner/problemstillinger Akademiet kan tage op
- Mere reel praksis mindre hypotetisk snak

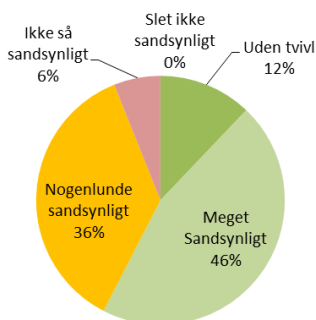
Afslutningsvis er du velkommen til at uddybe din oplevelse af det samlede udviklingsforløb for Akademiet for Social Innovation:

- Det har været en fornøjelse at deltage
- Med forbehold for, at jeg kun har deltaget på to camps, så synes jeg det har været frustrerende, at rammerne for akademiet har været så uklare, at møderne er gået op i snak i 'øst og vest'. Jeg ville gerne have set en strammere styring på proces og mål, som kunne have udnyttet ressourcerne, viden og erfaringer i rummet bedre. Selv om netværket på møderne er super godt har det desværre været for lidt fokuseret.
- Det kommer til at kræve et stort og sikkert arbejde fra et sekretariat for at sikre gode rammer og opfølgning, så udvikling hele tiden er tydeligt. På den måde bliver det lettere for medlemmerne at træde ind. Der skal arbejdes strategisk for at nå virksomhederne og det skal tydeliggøres hvad de enkelte aktører kan opnå med et medlemskab.
- Et inspirerende forløb med gode snakke på tværs. Også et forløb der bekræfter vanskelighederne ved at være nytænkende på et område, hvor der dels er tænkt mange tanker før, dels er en række barriere for samspil, dels er et pres for at eksekvere inden for eksisterende rammer og opgaver. Der er skabt indgange til den videre etablering af akademiet, der også vil være afhængig af, at der skabes både dynamik og tillid mellem deltagerne fra de forskellige sektorer.
- Jeg oplever at akademiet er til for de store og veletablerede aktører, fra de forskellige sektorer. Særligt små CSO'ere vil være ressourcemæssigt udfordret, til at indgå på lige fod.

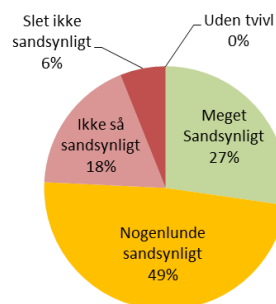
- Spændende mennesker med spændende erfaringer, som har udvidet mit netværk og udvidet min mulighed for at drive civilsamfundsvirksomhed. Thumbs up for det! Er optimistisk, men fortsat lidt i tvivl om jeg i praksis vil lykkes med at prioritere 4 heldage pr. år (skal fra jylland) holdt op mod det jeg får med hjem. Men det vil den nye mødestruktur jo vise.
- har kun deltaget i en camp, så det er ikke muligt for mig
- Fedt!
- Akademiets 4 camps har vist at der er et STORT behov for at bygge bro mellem sektorer og arbejde på tværs, derfor håber jeg det fortsætter. Det er essentielt at der bliver fokus på handling og ikke kun snak Det er essentielt at alle ønsker at tage aktivt del og at alle føler at de får et personligt udbytte af at deltage. ASI skal være andet og mere en et stort netværk.
- Jeg havde glædet mig meget til at være med. Men det blev faktisk en skuffelse. Jeg ville gerne have bidraget mere, men jeg kunne ikke rigtigt forsvare at afsætte så meget tid til det, da output af møderne var så ukonkret. Jeg savnede, at der reelt blev skabt social innovation og/eller forbedret rammebetingelser for den sociale innovation. Måske var mine forventninger urealistiske.
- Jeg har ikke været så imponeret over First Line i processen
- Ville ønske jeg havde mere tid til at komme. Kan virkelig godt se hvor det ender det her.
- meget spændende forløb, men jeg håber virkelig at det bliver mere konkret i forhold til indhold og værdi. OG at de organisationer der allerede findes indenfor de enkelte områder bliver inddraget. Der skal stor streg under INNOVATION
- Rigtig godt initiativ - hele processen!

Delbilag 5b. Medlemmernes tillid til indfrielsen mål for det fremtidige Akademi

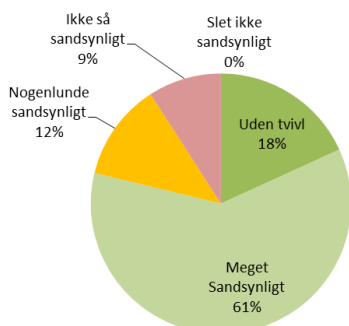
"Akademiet vil skabe større gensidig forståelse og styrket samarbejde på tværs af sektorerne"



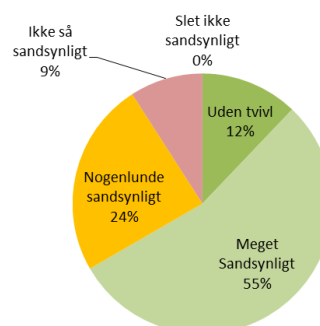
"Akademiet vil kunne overskride system- og organisations-begrænsninger for at løse sociale problemer"



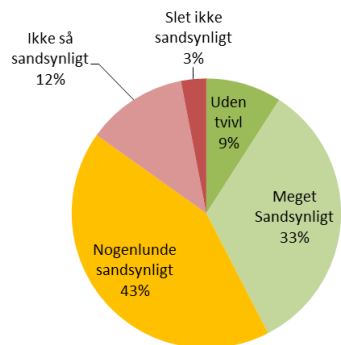
"Akademiets arbejde vil være præget af aktiv inddragelse af faglig viden"



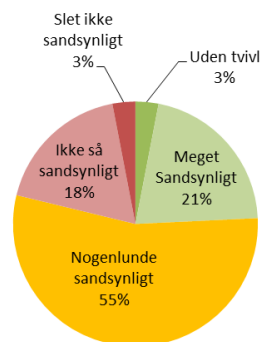
"Akademiet vil omfatte et stort antal aktører fra forskellige sektorer"



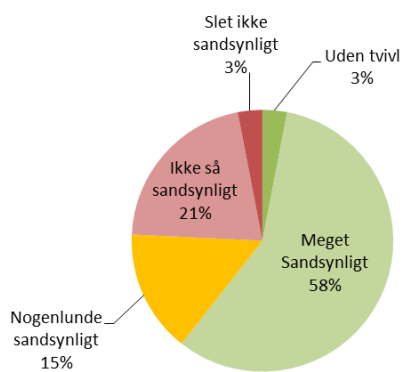
"Akademiet vil være innovativt og nyskabende i sin arbejdsform "



"Akademiet vil sætte konstruktive aftryk på den socialpolitiske debat"



"Akademiet vil hente inspiration til nye løsninger fra udlandet"



Bilag 6. Evaluering af generalprøven

Generalprøve på Akademiet for Social Innovation

Carlsberg Academy 29.11.2018

Udarbejdet af

Anker Brink Lund & Katja Isa Sørensen

CBS Center for Civilsamfundsstudier

Baggrund

Ved afslutningen af Camp 4 lagde styregruppen op til at afholde stiftende generalforsamling for Akademiet for Social Innovation (ASI) den 29.11.2018. I mellemtiden besluttede man dog at udskyde arrangementet og i stedet afholde en generalprøve, så der konkret kunne demonstreres, hvordan fremtidens Akademi for Social Innovation (ASI) kunne arbejde. Målgruppen for generalprøven var både deltagere i tilblivelsesprocessen og en mindre kreds af særligt indbudte med dette udgangspunkt:

- Velkomst v. BETA
- Velkomst v. Anne-Marie Skov (AMS) & Ulrik Kampmann (UK)
AMS fortæller om baggrunden for ASI: Samarbejde på tværs af sektorer er nødvendigt for at løse samfundets store spørgsmål. AMS har indtryk af, at der er et godt grundlag for Akademiet, og hun forventer, at Tuborgfondets bestyrelse vil støtte projektets opstart økonomisk.
UK: ASI's udviklingsproces har bevæget sig fra et meget ukonkret udgangspunkt til en stadig større konkretisering af arbejdsformer og indhold. Vi er nu ved at nå frem til noget, der kan ligne en endelig form. Vi forestiller os, at vi skal arbejde med 3 parallelle temaer pr. år, og i dag vil vi teste tre temaer af. Der er mulighed for at komme med forslag til temaer, men det er styregruppen, der vil indstille, hvilke temaer, vi skal stemme om, på den stiftende generalforsamling, som indkaldes inden længe.
- Beta: Gennemgang af dagens program + korte præsentationer af de tre forskellige temasessioner.

Tre parallelle temasessioner

I alle tre grupper fungerede en konsulent fra Beta som moderator, der præsenterede temasessionerne som smagsprøve på arbejdsformen ved det fremtidige ASI – med understregning af, at formen selvfølgelig kan ændre sig i det endelige Akademi, hvis de folk, der driver temaet, ønsker det.

Tema 1: Socialøkonomi og nye forretningsmodeller

Som optakt til temasessionen om socialøkonomi og forretningsmodeller lagde Claus Billehøj (Den Sociale Kapitalfond) op til en drøftelse af samarbejdsmodeller, hvor det private erhvervsliv, den offentlige sektor og civilsamfundsorganisationer på nyskabende måder forsøger at løse sociale udfordringer som arbejdsløshed og psykisk sårbarhed. Claus understregede at udfordringerne ikke kun ligger i samarbejde mellem sektorerne, men også mellem forskellige aktører inden for de tre sektorer. Han opfordrede til mere fokus på risikoafdækning og sammenfattede fyndigt sine erfaringer med ordenen: Luk det, der ikke virker, og skalér det, der virker!

Det satte gang i en livlig spørgerunde, hvor alle deltagere, der markerede, fik mulighed for at ytre sig. Derefter blev der lagt op til *Match-making squaredance*: Alle udfylder et kort med svar på spørgsmålene "Hvilke kompetencer bringer jeg ind i rummet?" samt "Hvilket match søger jeg?". Folk står over for hinanden og taler sammen to og to. Her præsenterer de sig selv og deres svar på spørgsmålene, før de går videre til næste partner. I alt når man på den måde at drøfte problematikken med tre andre ASI-deltagere.

Derefter introducerede moderator gruppediskussion af spørgsmålene:

- Hvad tilførte oplægget af ny viden?
- Hvilke behov ser I inden for temaet?
- Hvor ligger udfordringerne?

Af de efterfølgende tilbagemeldinger fremgik det, at nogle grupper havde drøftet disse spørgsmål meget konkret – med vægt på specifikke eksempler. Hvorimod andre havde valgt en mere principiel og generel tilgang til emnet.

Tema 2: Lokalsamfund som ramme om nye fællesskaber

Som afsæt for sessionen gav Stine Jacobi (Realdania) et inspirerende og relevant indlæg på højt fagligt niveau om Realdanias projekt med etablering af landsbyklynger, hvor der nu er 27 styks dækkende 160.000 mennesker – to klynger er lukket pga. manglende engagement. Stine fremstillede selv læren af projektet som: "at man skal være tålmodig – det kræver tid og penge at etablere partnerskaber", "man skal være aktive – det kræve noget af alle parter" og "man ikke skal være bange for at begå fejl" og viste afslutningsvis film fra Mols-klynge og Vesterhavs-klynge.

Der var begrænset tid til få opklarende spørgsmål, da oplægsholderen skulle videre til noget andet og forlod umiddelbart før moderator hastede videre til *match making* over tre runder. Ved brug af de uddelte balkort. Deltagerne gav udtryk for at glæde ved at tale "to-og-to". Deltagerne fordelte sig derefter i tre grupper, der først talte om overordnede udfordringer og muligheder. Efter pause bad moderator grupperne om at forholde sig til konkrete indsatser og samarbejder.

Tema 3: Inklusion og mangfoldighed

Som udgangspunkt for temaarbejdet gav Stine Fehmerling (Coloplast) et fagligt oplæg om, hvordan man har arbejdet med inklusion i Coloplast med særligt fokus på kønsinklusion samt inklusion højere i ledelseshierarkiet. Oplægget illustrerede, hvordan et fremtidigt ASI kan arbejde tværsektorielt med problemstillinger, der tager afsæt i en erhvervsvirksomhed og derved knytte an til mere overordnede samfundsmæssige perspektiver vedr. social innovation i relation til inklusion og mangfoldighed.

Som udgangspunkt for gruppeinvolverede diskussion lagde Beta op til *Match-making squaredance* efter samme retningslinjer som beskrevet ovenfor. Snakken glider ubesværet, så folk kun modvilligt stopper samtalerne, når det er tid til at bytte makker. BETA introducerede derefter gruppediskussion af de samme overordnede spørgsmål som blev fremlagt i de øvrige temagrupper – dog således at grupperne her også blev opfordret til at dreje diskussionen ind på spørgsmålet: Hvad er det for nogle samarbejder, der kan skabe resultater i forhold til inklusions- og mangfoldighedstemaet?

Plenum: Akademi-talk og afslutning

- Akademi-talk "Teknologiens forstyrrende rolle v. Anders fra DareDisrupt. Hovedbudskab: Teknologien kan være et nyttigt værktøj til at skabe social fremgang, hvis man bruger den rigtigt. Vi skal finde ud af, hvordan vi kan bruge teknologien til at skabe bæredygtige og demokratiske samfund.
- Afslutning v. AMS og UK: Takker for en god dag og opfordrer til at sende en mail til Talita, hvis man fortsat ønsker at være med i Akademiet.

Evalueringsgruppens betragtninger

Vurderet på baggrund af den samlede følgeforskning 2016-2018 forekommer det særdeles klogt at gennemføre en generalprøve, før indkaldelse til den stiftende ASI-generalforsamling. Der viste sig også muligt for deltagere, der ikke havde været aktive i den forudgående udviklingsproces, at medvirke konstruktivt ved generalprøven.

Samtidig dokumenterede forløbet, at det faktisk er muligt på en halv arbejdsdag at nå rundt om nogle sociale udfordringer og lægge op til innovative løsninger – uden at man foregøglede deltagerne at der efter sessionen ville foreligge egentlige problemløsninger. En idé til fremtidige møder kunne dog være, at særligt interesserede tilbydes at fortsætte længere ud på eftermiddagen i selvorganiserede grupper, og at der lægges op til fortsat hjemmearbejde (efter eget valg) om de skitserede temaer. Nogle – men næppe alle – deltagere kan således forventes at ville fortsætte med at tumle med innovative løsninger på det skitserede problem frem til næst følgende ASI-møde.

Baseret på deltagende observation fremgik det, at der i det store og hele herskede tilfredshed med håndteringen af de tre temasessioner: Oplæggene var af høj faglig standard med både social og innovativ relevans. Der var fart over feltet, men trods alt tid til at blive hørt både i plenum og diskutere i mindre grupper. Processen fremstod som velstruktureret, fleksibel og relativt ustyret. Nogle grupper beskæftigede sig således primært med deres egne erfaringer og overvejelser. Andre holdt sig mere fokuseret til de

formulerede spørgsmål. Og atter andre havde mere principielle og generelle diskussioner med mere løs anknudning til de af styregruppen valgte temaer. I stedet drøftedes ASIs muligheder og begrænsninger m.h.p. innovative løsninger på besværlige sociale problematikker.

Der indlagte *match making squaredance* sikrede, at deltagerne fik lejlighed til at finde ud af, hvem de andre i rummet var, og ikke kun knyttede an til folk, de kendte i forvejen. Til gengæld betød det høje tempo, at ingen nåede at tale med alle. Måske det havde været givtigt med en kortere præsentationsrunde i plenum, som kunne give deltagerne grundlag for på eget initiativ at tage kontakt med andre i den efterfølgende pause og/eller under den afsluttende stand-up lunch.

Sammenfattende vil vi fremhæve, at der tilbydes medlemmerne endnu mere fleksible rammer for aktiv deltagelse: Procesevalueringens resultater tyder på, at mange af de involverede deltagere gerne vil investere egen tid og organisatoriske kræfter på at udforme konkrete løsninger af sociale problemer på en innovativ måde. Andre har dog tilkendegivet, at de som ledere i private, offentlige eller civile virksomheder har begrænset tid til rådighed. Derfor bliver det vigtigt for det fremtidige Akademi at tilbyde fleksible rammer for deltagelse. Ved generalprøven stod det således klart, at nogle deltagere gerne ville mere i dybden med specifikke løsningsforslag, mens andre foretrak drøftelser på et mere principielt og overordnet plan eller måske at sende en suppleant fra sin organisation til den praktiske implementering.

Kort sagt anbefaler vi, at Akademiet åbent og ærligt inviterer til aktiv deltagelse på flere niveauer og med forskellige grader af personlig involvering. Det kan f.eks. ske ved at der efter fremlæggelse af et socialt problem i plenum tilbydes forskellige undergrupper med henblik på innovativ problemløsning, hvoraf nogle kræver en indsats ud over selve mødedeltagelsen, mens andre fordrer mindre tidskrævende involvering. Samtidig vil vi dog på grundlag af procesevalueringen fraråde, at der åbnes mulighed for helt passivt medlemskab, da Akademiets nuværende medlemmer udtrykker forventninger om aktiv indsats – både af sig selv og af de øvrige deltagere.

Bilag 7. Stakeholderanalyse

Notat af 5. december 2016:

Stakeholder-involvering ved Akademiet for Social Innovation

Udarbejdet af

Anker Brink Lund & Caroline Tygstrup Greiffenberg

CBS Center for Civilsamfundsstudier

Executive Summary:

På grundlag af strategisk stakeholderanalyse anbefales det, at Akademiet for Social Innovation (ASI) inddrager erfaringer fra fire indbyrdes afhængige interessent-populationer: (1) *Private aktører* – herunder både store og små erhvervsvirksomheder; (2) *offentlige aktører* – primært fra det kommunale niveau; (3) *civile aktører* – primært foreninger baseret på frivilligt socialt arbejde; (4) *hybride aktører* – herunder selvejende institutioner, erhvervsdrivende foreninger og socialøkonomiske virksomheder.

Det anbefales, at ASI finder en nogenlunde ligelig fordeling mellem de fire stakeholder-kategorier. Ved den specifikke udvælgelse skal ikke kun lægges vægt på institutionstilhør, men også på individuel motivation (X-faktoren). Vi råder desuden til, at der ikke kun selekteres projektmagere og protagonister, men også inddrages loyal opposition (antagonister).

Vi foreslår også, at der allerede i udgangspunktet opereres med suppleanter, da det næppe er realistisk, at samtlige udvalgte kan eller vil deltage i alle fire camps. Det må forventes, at vanskeligheder med bindende rekrutteringen bliver størst blandt de private og hybride aktører.

Problemstilling: Hvad er på spil for hvem?

Social innovation defineres i denne sammenhæng som "new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations [...] not only good for society, but also enhance society's capacity to act." (European Commission, 2010:3) Som ramme om sådanne aktiviteter kan Akademiet for Social Innovation (ASI) betragtes som en *intermediary organization* (Dekker i Anheier & Toepler, 2008:875): "bringing together policy-makers, professionals, funders and other stakeholders to foster collective action".

Samarbejdende aktører af denne art blev i den tidlige stakeholder-forskning betragtet som "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objective" (Freeman, 1984:13). Dette udgangspunkt forekommer dog alt for omfattende og diffust, hvis stakeholderanalyser skal anvendes strategisk med henblik på at afgrænse en relevant population af handlekraftige interessenter. Her har vi derfor indsnævret begrebet (Andriof et al. 2002:29), så vi alene kortlægger "holders", der er villige til at sætte noget på spil ("stakes") med henblik på at arbejde for et fælles mål ("protagonists") af socialt art – eller gør forsøg på at forhindre, at andre når et sådant mål ("antagonists").

Før vi kan analysere de potentielle stakeholdere, må vi specificere "staken": Hvad er det egentlig, der er på spil for hvem – og hvem af dem kan og vil gøre noget ved det? Med henblik på afklaring af dette spørgsmål har initiativtagerne bag ASI defineret genstandsfeltet nærmere i et handlingsperspektiv (se Underbilag 7a). På den baggrund har vi indkredset denne *stake*: "tværsektorielt samarbejde med henblik på inklusion af udsatte grupper i samfundets fællesskaber".

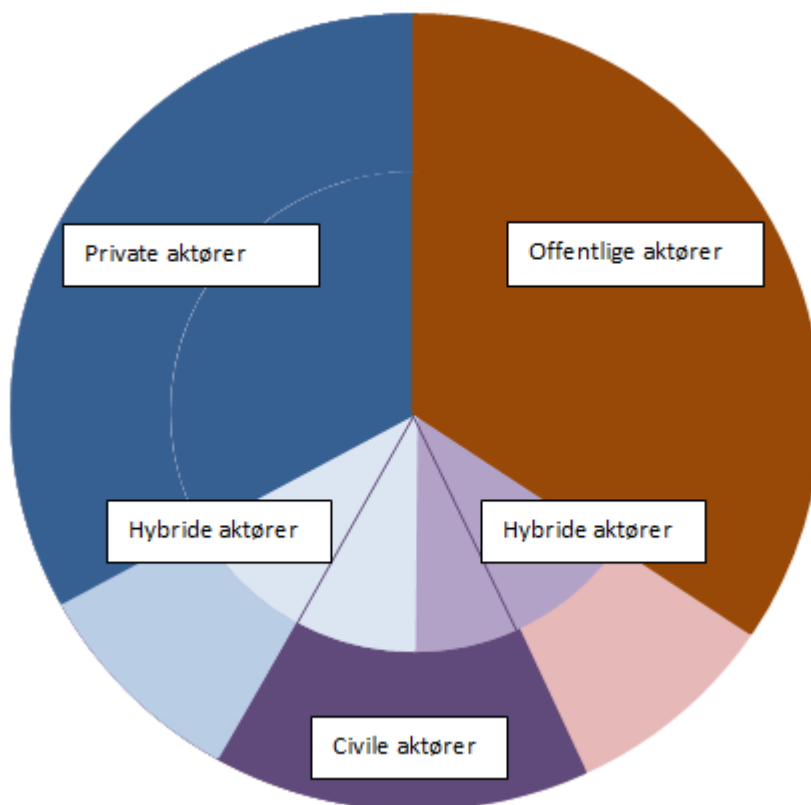
At sigtet med ASI er "tværsektorielt" indebærer, at social innovation forventes promoveret og/eller modarbejdet både i den private sektor, den offentlige sektor, og den civile sektor. Bemærk også, at der er tale om "fællesskaber" i ubestemt flertal. På forhånd kan vi ikke vide, hvor det fællesskabende innovationspotentialer er størst. Men nyere samfundsforskning tyder på, at sandsynligheden for at skabe innovativ praksis af social art er størst, når aktører fra to eller flere sektorer forsøger at skabe noget fælles sammen (ITSSOIN, 2016).

Vi anlægger på den baggrund en systemisk tilgang (Altman, 2007). Vel at mærke ikke en snæver cost/benefit-betragtning, men et bredere perspektiv, der også omfatter politiske rammebetingelser, transaktionsomkostninger og konkurrerende ressource-allokering. Stakeholderanalysen tager udgangspunkt i en sektormodel (Pearce, 2003), som kan benyttes til at identificere organiserede interesser, der kan aktiveres på tværs af eksisterende fællesskaber, og som rummer forskellige kommercielle og almennyttige potentialer – herunder varierende rolle-forventninger i relation til social innovation.

Samarbejdsrelationer på tværs af den private, den offentlige og den civile sektor er i kraftig vækst, ikke kun i Danmark, men også i det øvrige Europa. I forskningen tales og skrives der i den forbindelse meget om "hybridisering" (Smith, 2010), dvs. at der opstår blandingsformer af organisationsmæssig art – med deraf følgende udfordringer (Thomassen, 2009). I første omgang

forekommer det dog mest nærliggende at gennemgå de forskellige aktører hver for sig og lade det efterfølgende projektarbejde adressere de konkrete alliance- og konfliktflader.

Figur 1: Fire kategorier af aktører med forskellige potentialer i relation til social innovation



(frit efter Pearce, 2003:25)

Med udgangspunkt i den forenklede samfundsmodel (Figur 1) vil vi i det følgende give handlingsrettede signalementer af fire gensidigt afhængige populationer og fremhæve de organisationer, der må formodes at have en betydelig ”stake” i de fremtidige ASI-aktiviteter:

- (1) *Private aktører* – herunder både store og små erhvervsvirksomheder;
- (2) *Offentlige aktører* – herunder både aktører i kommuner, regioner, staten og overstatslige institutioner;
- (3) *Civile aktører* – herunder klubber, menigheder og ikke-erhvervsdrivende foreninger;
- (4) *Hybride aktører* – herunder erhvervsdrivende foreninger, kooperativer, socialøkonomiske virksomheder, fonde og andre selvejende institutioner.

På baggrund af kortlægningen vil vi komme med et bud på nogle af de mest innovative protagonister fra hver af de fire økonomier, som vi vurderer til at have det største potentiale som kernegruppe i relation til Akademiet for Social Innovation.

Private aktører

Siden 1980'erne har der verden over været knyttet store forventninger til markedsøkonomien som den mest effektive ramme om social innovation. Det underliggende neo-liberalistiske paradigme tilsiger, at konkurrence på frie markedsvilkår fremmer både nytænkning og lønsomhed. På det sociale område er denne tankegang bl.a. blevet udmøntet i udlicitering og andre former for privatisering på markeds-mæssige vilkår af offentlig service til private aktører, der primært har et kommercielt sigte med virksomheden.

Internationalt har sådanne tiltag, der blander kommercielle hensyn med sociale formål, siden givet anledning til selvransagelse. Under overskrifter som "blended value creation" (Emerson, 2003) og "creating shared value" (Porter & Kramer, 2011) har forskere givet forskellige bud på en mere langsigtet og strategisk afbalanceret afvejning mellem profithensyn og social innovationskraft. Der findes desuden en bred vifte af *ratings* knyttet til privat indsats i relation til udøvelse af socialt ansvar (CSR).

Herhjemme er den mest anerkendte rating CSR Fondens prisuddelinger 2011-15. Hertil kan føjes Danske Revisorers CSR Pris, der har været uddelt 22 gange, og som gives for bedste praksis inden for CRS-rapportering. Førstnævnte hæderspris er blevet uddelt under temaer som diversitet, indsats i udlandet, strategi, miljø og partnerskaber foruden en ærespris. Efter CSR Fondens aktiviteter ophørte i 2015 har Virksomhedsforum for Socialt Ansvar (VFSA) stået for uddelingen af CSR People Prize. Nedenfor præsenteres nominerede virksomheder, der alle formodes at have et væsentligt CSR-perspektiv med relevans for ASI, enten i kraft af anerkendt målrettet arbejde med social inklusion, strategiudvikling eller stærke partnerskabserfaringer inden for socialt ansvar.

Private aktører TOP-20, alfabetisk sorteret.

Virksomhed	Type	Antal medarbejdere	Begrundelse
Berendsen A/S	Erhvervs- og institutionsvaskeri	1.200	Nomineret til CSR Strategy Prize 2015
Bilka	Detailhandel	20.000	Nomineret til CSR Partnership Prize 2015
BM Silo	Fremstilling af metalkonstruktioner	35	Nomineret til CSR People Prize 2015

BFR Kredit	Realkreditinstitution	1000	CSR-indsats med fokus på socialt udsatte, og at forbedre vilkårene i og omkring boligmiljøerne.
Coop Danmark	Detailhandel	38.000	Nomineret til CSR Partnership Prize 2015
DANSANI A/S	Fremstilling af badeværelsesmøbler	200	Nomineret til CSR People Prize 2016
Duba-B8	Fremstilling af kontor- og butiksmøbler	175	Nomineret til CSR Strategy Prize 2015
Egerbyg (A/S)	Tømrervirksomhed	20	Nomineret til CSR People Prize 2016
Egetæpper A/S	Fremstilling af tæpper	Under 500	Nomineret til CSR Strategy Prize 2015
Fakta	Detailhandel	8.500	Nomineret til CSR People Prize 2015
Falck Danmark	Brandvæsen, redning mv	13.000	Nomineret til CSR People Prize 2015
Hustømmerne (A/S)	Tømrervirksomhed	250	Nomineret til CSR People Prize 2016
IBM Danmark	Computer engroshandel	500.000 over hele verden	(Terkels forslag) "Erhvervsleder i parktik" i samarbejde med Frivilligrådet
ISS Facility Service A/S	Rengøring, catering	500.000 i 77 lande	Nomineret til CSR People Prize 2016
Logistikkompaniet ApS	Oplagrings- og pakhusvirksomhed	Under 100	Nomineret til CSR People Prize 2016
Max Hamburger	Restaurant	5.400 i Norden og Mellemøsten	Nomineret til CSR People Prize 2016
MidtVask	Erhvervs- og institutionsvaskeri	20	Nomineret til CSR People Prize 2015
Restaurant Dronning Louise	Restaurant	Under 50	Nomineret til CSR People Prize 2015
Scaniro A/S	Fremstilling af møbler	Under 100	Vinder af CSR People Prize 2014
Siemens	Handels- og ingeniørvirksomhed med elektriske artikler	348.000 i 190 lande	Nomineret til CSR Partnership Prize 2015

Sådanne lister har den svaghed, at det især er de store og velkendte virksomheder, der nomineres til CSR-priser. Men derfor behøver de jo ikke nødvendigvis at være særligt innovative. En modgående hypotese kunne være, at små og mellemstore virksomheder i det stille er mere socialt innovative end de store og velrenommerede. Det er på den anden side ikke automatisk ensbetydende med, at alle små og mellemstore virksomheder er socialt ansvarlige.

Når der skal udvælges protagonister fra denne sektor, er vores bedste bud derfor at tilstræbe størst mulig spredning, så forskellige virksomhedstyper bliver repræsenteret i ASI. Det må også anbefales at inddrage repræsentanter for multinationale virksomheder (MNC) med hovedkontor uden for Danmark, fordi de formodentlig kan bidrage med erfaringer med utraditionelle (og udanske) metoder, bl.a. *corporate volunteering*, *venture philanthropy*, mentor-ordninger og andre former for frivillig (men indirekte lønnet) *pro bono* virksomhed (Porter & Kramer, 2002).

En sådan stakeholder-spredning kan også begrundes i ønsket om at inddrage potentielle antagonistiske, f.eks. pengeinstitutter, der i praksis ofte er tilbageholdende med at låne penge ud til risikobetonet virksomhed med innovativt og socialt sigte. Udadtil vil de fleste private banker og andre erhvervsdrivende give udtryk for tilslutning til øget socialt ansvar i markedsøkonomien. Alt andet ville være politisk ukorrekt. Men langt fra alle er i praksis villige til at sætte profitmaksimeringen og aktionærtifredsheden på spil med sådanne formål. Inden for neo-liberalistisk tankegang er dette fuldstændig velbegrundet, jf. Milton Friedmans diktum: "The Business of Business is Business".

Hvis ASI skal maksimere sin sociale værdiskabelse, må der tages højde for antagonistiske holdninger af denne art. Ellers risikeres overvurdering af det sociale innovationspotentiale i den private sektor. Vi anbefaler derfor, at der ikke kun udvælges deltagere blandt "de allerede frelst", der har markeret sig offentligt med bidrag af socialt ansvarlig art, men at der også inviteres loyal opposition, der kan stille kritiske spørgsmål undervejs med udgangspunkt i en mere snæver, markeds-drevet tankegang.

ASI må heller ikke glemme de faglige organisationer, de forsikringsorienterede såvel som de foreningsbaserede, der både selv har et presserende behov for social innovation, og som også kan blokere andre organisationers nyskabelser, hvis de har implikationer for arbejdsmarkedet. For fuldstændighedens skyld må det også nævnes, at aktører i "den sorte økonomi" udmærket kan skabe innovation af mere almen relevans. Det gælder f.eks. forskellige former for pengeløs *time banking* (Lauritzen, 2010:12), der er blevet meget populært i UK og USA, men som i dansk sammenhæng betragtes som systematisk skattesnyd. Også andre innovative aktiviteter på kanten af markedsøkonomien får let betegnelsen som "asociale" eller decideret kriminelle i en organisatorisk sammenhæng domineret af skattefinansierede aktører.

Offentlige aktører

Siden nedlæggelsen af amtskommunerne ved strukturreformen af 2005 har de helt centrale stakeholdere i dansk socialpolitik været kommuner af varierende størrelse. Trekløver-regeringen har

ganske vist nu skabt et ministerium for offentlig innovation, som ASI naturligvis må inddrage, og regionernes sygehuse danner stadig administrative rum om hovedparten af frivilligheden i sundhedssektoren. Men derudover er det i primærkommunerne, at der er mulighed for at eksperimentere med sociale ordninger inden for de økonomiske rammer, der defineres af Folketinget under hensyntagen til initiativer fra EU og andre overstatslige institutioner.

De mest socialt innovative af Danmarks 98 kommunalbestyrelser og dertil knyttede socialforvaltninger er derfor helt centrale ASI-interessenter (KL, 2012). Vi må dog formode, at lyst, evner og ressourcer til at indgå i sådanne processer vil variere kommunerne imellem. Der kan anlægges forskellige selektionsmetoder, så der sikres spredning både på kommunestørrelse og befolkningssammensætning. En rating kan være at basere udvælgelsen på kommuner med særligt mange initiativer af socialøkonomisk art, en anden kan laves på baggrund af den såkaldte §18 redegørelse for kommunernes tilskud til frivilligt socialt arbejde. I nedenstående skema præsenteres de kommuner, der er særligt aktive inden for det socialøkonomiske område samt de kommuner, der i alt bruger over 200% af det, der svarer til bloktilskuddet, på §18 støtte og øvrig støtte⁴ af det frivillige sociale arbejde.

Offentlige aktører TOP 20, alfabetisk sorteret

Kommune	Kommunestørrelse	Begrundelse
Herning	88.410	Stor støtte i % af bloktilskud
Hjørring	65.303	Stor støtte i % af bloktilskud
Holbæk	70.775	Stor støtte i % af bloktilskud
Ikast-Brande	41.045	Nomineret til socialøkonomisk kommunepris
Jammerbugt	38.555	Nomineret til socialøkonomisk kommunepris
Kolding	92.361	Første kommune med en strategi for socialøkonomi
København	601.448	Kommune med flest socialøkonomiske virksomheder
Lejre	27.438	Stor støtte i % af bloktilskud
Odense	200.917	Stor støtte i % af bloktilskud
Ringkøbing-Skjern	56.968	Samarbejder med socialøkonomiske virksomheder om at flygtninge afklares og sendes i job
Roskilde	87.011	Vinder af socialøkonomisk kommunepris
Silkeborg	91.066	Strategi for at få borgere på kanten af arbejdsmarkedet i job hos socialøkonomiske virksomheder
Skive	46.577	Stor støtte i % af bloktilskud

⁴ Indsatser og aktiviteter, der modtager anden støtte end §18-støtten er fx aktivitets- og væresteder, brugerstyrede aktivitetscentre, klubordninger mv. (jf. seneste §18 redegørelse fra 2014).

Svendborg	58.547	Stor støtte i % af bloktilskud
Sønderborg	74.762	Stor støtte i % af bloktilskud
Tårnby	43.043	Stor støtte i % af bloktilskud
Varde	50.422	Stor støtte i % af bloktilskud
Vejle	112.947	Stor støtte i % af bloktilskud
Aalborg	212.074	Stor støtte i % af bloktilskud
Aarhus	335.728	Den kommune, der støtter mest i % af bloktilskuddet

Vi anbefaler, at ASI ikke blot inviterer kommunale topledere, men målrettet forsøger at finde frem til dem, der ikke bare siger, at social innovation er vigtig, men også er villig til selv at investere tid i handling. Vel at mærke ikke kun dem, der professionelt arbejder med socialt projektmageri, men også kommunale forvaltninger, der indirekte kan have stor social impact. F.eks. kan kulturinstitutioner, uddannelsesinstitutioner, vej & park, teknik & miljø rumme innovativt potentiale. Og til syvende og sidst er det som bekendt den kommunale økonomiforvaltning, der definerer rammebetingelserne. Sidstnævnte er ofte den helt centrale antagonist, fordi investeringer i social innovation i dette stakeholder-perspektiv betragtes som en udgift, der først giver afkast på længere sigt, og derfor ikke kan udlæses af budgettet her og nu.

Det er kort sagt ikke helt så enkelt, som det umiddelbart kan se ud, når det gælder udvælgelse af ca. 10 kommunale deltagere i camp-programmet. Vi anbefaler en udvælgelse i fire trin:

- (1) Først identificering af 10 kommuner med stort potentiale i relation til social innovation;
- (2) Dernæst målrettet søgning efter kommunale institutioner knyttet til disse kommuner, hvor der faktisk finder social innovation sted i større omfang;
- (3) Udvalgelse af konkrete enkeltpersoner i sådanne institutioner – og det behøver ikke være toplederen, men hellere en ”ildsjæl” – herunder også mulige suppleanter (andet valg i tilfælde af frafald);
- (4) Inden der sendes konkrete invitationer ud, bør der tilstræbes spredning på forvaltningsområder, så der ikke bliver alt for stor overvægt af repræsentanter fra et administrativt felt, f.eks. socialforvaltningerne.

Det kan naturligvis også overvejes at supplere de kommunale stakeholdere med en eller flere repræsentanter for statslige og overstatslige organisationer. Men umiddelbart er det vores vurdering, at ASI i første omgang får mere ud af en bred kommunal deltagereskare, så det også bliver muligt at drøfte grænserne mellem kommunal frivillighed (af protagonister kaldet ”samskabelse” (Torfing, 2012), men af antagonist kaldet ”gratis udlicitering”(Lauritzen, 2012:8)) og den civile foreningsfrivillighed. Derved kan ASI også indirekte bidrage til at revitalisere det kommunale selvstyre – ikke bare som dekoncentreret statsforvaltning, men som ligeværdig ”partnerskabelse” (Andersen, 2004) i demokratisk forstand. Med det for øje er der masser af inspiration at hente uden for Danmarks grænser, ikke mindst fra Sverige, Norge, Tyskland og Schweiz, jf. Underbilag 7c.

Civile aktører

For kategorien civile aktører med vægt på frivilligt socialt arbejde har vi måttet opgive at udforme en top-20 liste. Det har nemlig vist sig praktisk taget umuligt at finde forskningsbaserede kriterier for udvælgelse af særligt socialt innovative organisationer med rod i det vildtvoksende danske foreningsliv. Hovedparten af de mange timer, danskere stiller frivilligt til rådighed for hinanden, leveres gennem idrætsklubber. Denne indsats er betydningsfuld for danskernes livskvalitet, men behøver i udgangspunktet hverken være særligt socialt ansvarlig eller innovativ.

På den baggrund forekommer det uomgængeligt, at der i ASI kommer til at indgå repræsentanter for de organiserede idrætsbevægelser (DIF, DGI og Dansk Arbejderidræt), men ikke nødvendigvis på forbundsniveau. Det ville formodentlig være mere innovativt at finde "ildsjæle" fra lokale klubber og selvorganiserede aktiviteter rundt om i landet. Organisationssociologisk forskning har nemlig påvist, at medlemsbaserede foreninger har en tendens til at "forstene", når de vokser sig store (Anheheir & Toepler, 2008:1115-21). Interne arbejdsgange rutineres og bureaukratiseres, afhængigheden af offentlige tilskud reducerer risikovilligheden, og det bliver mange steder vigtigere at bevare status quo end at skabe selvorganiseret fornyelse. Ofte findes de mest magtfulde antagonistiske til social innovation således internt i de organisationer, der hævder at ville innovere det sociale arbejde.

Hidtil har tendensen i foreningslivet været, at de unge og andre uindviede måtte lære sig den særlige danske model med formaliseret repræsentativitet og dertil hørende mødekultur. Dette kan i sig selv forekomme ekskluderende og konserverende, og formodentlig er der masser af innovativ inspiration at hente ved at gå den modsatte vej. Det vil sige, at lade det formaliserede foreningsliv lære af ungdomskulturens anarkistiske strukturer og desuden af diaspora-organisationer med "udanske" organisationsformer (Fridberg & Henriksen, 2014:161-181).

Den store ubekendte i denne sammenhæng er familiesfæren, der ifølge de fleste teoretikere må placeres uden for civilsamfundet, fordi relationerne ikke ubetinget hviler på frivillighed. Når det gælder social innovation ville det dog være uklogt at se bort fra det sociale arbejde, som stadigvæk i stort omfang finder sted her. Hvordan familiehjælp og segregerede parallelsamfund kan inddrages i ASI-aktiviteterne har vi ikke umiddelbart noget godt bud på. Det mest nærliggende er at inddrage nabo-netværk og *community development*, der bl.a. efter britisk mønster finder sted inden for det kriminalpræventive område og boligsocialt arbejde.

Også den "grå" deleøkonomi (Stephany, 2015) har på det seneste vist sig at være særdeles innovativ, uden dog altid at være social i traditionel forstand. Aktiviteterne kan både organiseres i form af nabo-hjælp baseret på naturalieøkonomi (*do ut des*) og mere kontant udveksling (*quid pro quo*), der kan udvikles til egentlige forretningskoncepter som Airbnb og Uber. Det kunne være interessant at have disse aspekter repræsenteret i ASI-camps, men vi anbefaler, at det sker gennem oplægsholdere og ikke i form af permanente deltagere.

På dette felt er der inspiration at hente fra udlandet, bl.a. fra Tyskland (Gerber 2006), hvor subsidiaritetsprincippet på socialområdet er indskrevet i selve forfatningsloven. Desuden har tyskerne gode erfaringer med social innovation gennem såkaldt Bürgerstiftungen (svarende til de anglo-amerikanske *community foundations*) i krydsfeltet mellem familie, sogn og foreningsliv. Det er også bemærkelsesværdigt, at man på tysk taler om ”soziale Investition” (sociale investeringer), og ikke bare om sociale udgifter (Anheier et al. 2012). Internationalt er der også inspiration at hente i form af erfaringer med *microfinancing*, *crowdfunding* og andre kreative forretningsmodeller, der viser, hvordan *non-profits* kan tage ved lære fra *for-profits*.

Hybride aktører

Nyere forskning (Lund & Berg, 2016; Älverbrandt, 2015) viser, at visse selvorganiserede organisationsformer har vist sig særligt innovative i grænseområderne mellem civilsamfundet og de kommercielle markeds kræfter på den ene side og den offentlige sektor på den anden. Det drejer sig først og fremmest om socialøkonomiske virksomheder, erhvervsdrivende foreninger og selvejende institutioner, herunder forskellige former for fondsdannelser. I nogle sammenhænge kaldes de for ”den fjerde sektor” (Trägårdh, 2013:256-266), der også kan omfatte kooperativer, andelsselskaber, *mutual societies*, *community interest companies (CICs)*, *low-profit limited liability corporations (L3Cs)* og *time banks*. Bortset fra landbrugets andelsselskaber (der i denne sammenhæng næppe kan opfattes som socialt innovative i særlig grad) har igen af disse hybridorganisationer slået rod i Danmark. Det betyder dog ikke, at ASI skal se bort fra dem. Tværtimod er der netop i disse grænseområder masser af potentiale for social re-innovation gennem systematisk inddragelse af udenlandske erfaringer.

Historisk set har lokalt forankrede sparekasser og byggeforeninger spillet en fremtrædende rolle i krydsfeltet mellem det private, det offentlige og det civile samfund. EU-harmonisering af finanssektoren har imidlertid reduceret betydningen af sådanne *friendly societies & credit unions*. I stedet har der været eksperimenteret med *cyber-communities & crowd funding*. Men udviklingen har gennemgående gjort det besværligt for projektmagere at finde finansiering til social innovation, og almennyttige fonde har kun i begrænset omfang satset på disse former for indsats, med de fonsdorganiserede andelskasser og Den Sociale Kapitalfond som markante undtagelser.

Den Sociale Kapitalfond blev stiftet i 2011 og har som formål at støtte socialøkonomiske virksomheder. Fonden investerer i samarbejde med Trygfonden i sociale virksomheder og deltager desuden i at udvikle virksomhedernes vækst og sociale engagement. Investeringerne kan enten være i form af egenkapitalinvesteringer, hvor Den Sociale Kapitalfond bliver medejer af virksomheden. Fonden er for eksempel medejer af Bornholms Mosteri. En anden investeringstype er ”tålmodige lån”, som Den Sociale Kapitalfond yder til primært fonds- eller foreningsbaserede virksomheder, som fx Kalles Kaffe og Æblespecialisterne. Med Det Sociale Vækstprogram har fonden siden 2013 støttet socialøkonomiske virksomheder gennem sparring og undervisning i strategi, drift, videndeling og brobygning. For eksempel har BOAS Specialister og Blindes Arbejde deltaget.

Endelig har Social StartUp siden 2014 været med til at udvikle kommende socialøkonomiske virksomheder, ved at idémagere med at komme fra idé til opstart og drift.

Danmark har en væsentligt længere tradition for erhvervsdrivende foreninger med andelsbevægelsen og den kooperative gren af arbejderbevægelsen som de mest toneangivende indtil sidstnævnte gik i opløsning (Grelle, 2012). Mere alment har tendensen i de seneste årtier været at anvende fondsmodellen snarere end foreningsmodellen ved erhvervsdrift af denne art. Stat og kommuner har forstærket denne tendens gennem støtteformer, der foretrækker selvejende institutioner frem for medlems-baserede foreninger (Jakobsen, 2001) – herunder intrapreneurs, dvs. projektmagere, der forsøger at reformere eksisterende organisationer indefra.

Selvejende institutioner kan i denne sammenhæng betragtes som hybride organisationsformer (Smith, 2010), der i stigende grad erstatter medlemsbaserede foreninger og dertil knyttet frivillighed med professionel markedslogik. Sådanne organisationsformer rummer p.t. en bred vifte af aktiviteter, hvor der inddrages elementer både af kommerciel og almennyttig art. Kategorien spænder vidt fra beskyttede værksteder over socialpædagogiske behandlingshjem til erhvervsdrivende fonde, der kontrollerer multinationale selskaber – herunder innovative gazelle-virksomheder. Sådanne institutioner har innovative potentialer af social art, men byder også på styringsmæssige udfordringer. Senest under finanskrisen 2008-9 illustreret ved kreativ bogføring og kurspleje ved erhvervsdrivende fonde, der oprindeligt var lokalt forankrede sparekasser (Lund & Berg, 2016;96).

En mere opløftende historie er SAHVA, Samfundet og Hjemmet for Vanføre, der fra slutningen af 1800-tallet på privat grundlag tilbød hjælp og støtte til fysisk handicappede. I 1920'erne fik problematikken større bevågenhed fra folkevalgte og offentlige myndigheder, der som betingelse for økonomiske bidrag satte sig på halvdelen af bestyrelsesposterne i foreningen, som i 1955 lod sig omdanne til den selvejende institution, Vanførefonden. I 1970'erne blev fondens hospitaler og klinikker overdraget til amtskommunerne, der senere centraliserede aktiviteterne og videresolgte bygningerne med en pæn fortjeneste. Samtidig mistede fonden sit de facto monopol på leverancer af ortopædisk fodtøj, samt opbakning fra sin ungdomsafdeling, hvoraf nogle af de mest initiativrige dannede Muskelsvindfonden, der siden har drevet ”grønne koncerter” på kommercielt grundlag, men med socialt sigte, der rækker ud over medlemskredsen i snæver forstand.

Da vi ikke har noget forskningsbaseret grundlag for en ranking af hybride aktørers innovationskraft præsenteres nedenfor en liste over aktører, der i den offentlige debat er blevet omtalt som innovative historisk og aktuelt.

Hybride aktører TOP-20, alfabetisk sorteret

Aktør	Type	Innovationskraft

All Ears	Socialøkonomisk virksomhed	Innovativ beskæftigelse af mennesker med synshandicap
Cykling Uden Alder	Frivillig forening, sælger medlemskab og ydelser til kommunerne	Fællesskab med, og integration af, ældre borgere på plejehjem
Dansk Flygtningehjælp	Humanitær organisation, med offentlig og privat finansiering	Lang tradition for samarbejde med kommuner og forsøg på at integrere flygtninge
Den Sociale Kapitalfond	Erhvervsdrivende fond	Udvikler sociale og socialøkonomiske virksomheder
Diakonissestiftelsen	Erhvervsdrivende fond	Lang historisk tradition for social innovation
Glad Fonden	Socialøkonomisk virksomhed	Innovativ beskæftigelse af mennesker med handicap
INSP!	Forening, der samarbejder med kommunen og med frivillige	Skaber meningsfulde fællesskaber i helt frie rammer
Kræftens Bekæmpelse	Fondslignende patientforening	Organisationsmæssigt innovativ historisk set + indsamlingskompetencer
Mellemfolkeligt Samvirke	Medlemsorganisation, primært offentligt finansieret	Innovativ brobygger mellem det nationale og internationale hjælpearbejde
Muskelsvindfonden	Medlemsorganisation, primært finansieret gennem Grøn Koncert	Innovative inklusionsprojekter
Realdania	Fondslignende forening	Filantropisk innovativ + partnerskabs-orienteret
Roskilde Festival-gruppen	Foreningen Roskilde Festival & Fonden Roskilde Festival	Roskilde Innovation + Leadership Lab
Røde Kors og/eller Ungdommens Røde Kors	Humanitær hjælpeorganisation	Lang historisk tradition med innovativ brug af frivillighed

Settlementet Vesterbro	Erhvervsdrivende fond, der bygger på frivillige socialt arbejde og offentlige tilskud	Integrerer udsatte borgere – herunder Saxogade som socialøkonomisk eksperiment
Scandia-modellen	Innovative værktøjer udviklet af privat forsikringselskab, stillet gratis til rådighed for almenvellet	Arbejder på afdækning af ”udenforskabets pris” i partnerskab med kommuner
Skovsgård modellen	Socialøkonomisk virksomhed	Ansætter udsatte
Trampolinhuset/ Trampoline House	Tidligere støttet af puljen til aktivering af asylansøgere uden for centrene, men nu kun privat støttet	Vellykket implementering af praktikforløb og fællesskaber for asylansøgere og flygtninge
TrygFonden	Fondslignende forening	Filantropisk innovation + partnerskabsorienteret
Ventilen	Frivillig organisation, der er offentligt støttet, samt fondsstøtte	Rammer for fællesskaber blandt ensomme unge og frivillige, inklusionsprojekter med ungdomsuddannelser
Ældre Sagen	Forretningslignende medlemsforening	Innovativ brug af frivillighed og forretningsmodeller

Også i denne fjerde sektor er der udenlandske erfaringer at trække på. Det kan således undre, at et land som Danmark med stolte traditioner fra andelsbevægelsen har så få nystiftede kooperative virksomheder sammenlignet med Sydeuropa (Kalmi, 2007). Også i UK og Frankrig er der på det seneste eksperimenteret med hybride organisationer i krydsfeltet mellem den private, offentlige og civile sektor. Hertil kommer anglo-amerikanske eksperimenter med *social bonds*, *giving circles*, *split-interest trusts* og *charitable risk pools* (Bishop & Green, 2008). Inspiration af denne art har i øvrigt historiske rødder: Det var således den amerikanske Rockefeller Foundation, der initierede den danske sundhedsplejerskeordning i 1920'erne (Buus, 2008).

Udvælgelsesprocedure

En væsentlig kvalitet ved stakeholderanalyser af strategisk art er, at kortlægningen af interesser kan hjælpe med til at vælge interesser fra: ASI kan nemlig ikke inddrage alt og alle, men må bestræbe sig på at få en så relevant og pluralistisk repræsentation, som rammerne tillader, herunder ikke kun allerede overbeviste protagonister. Det gøres formodentlig bedst ved at definere en række idealtypiske roller, der erfaringsmæssigt indgår i vellykket social innovation, og på den baggrund sammensætte et handlekraftigt hold på tværs af sektorerne. Vi har illustreret en sådan kombinatorik i matricen nedenfor.

MATRIX: Potentiel aktør-involvering i innovationsprocesser fra idé-fase til rutinedrift

Roller i processen	Offentlige aktører	Private aktører	Civile aktører	Hybride aktører
Projektledelse	(X) Ildsjæl	(X) Ildsjæl	X Ildsjæl	(X) Ildsjæl
Synergi med andre parter	(X)		X	
Alternative samarbejdsmodeller			X	
Opbygger partnerskaber	X	X		
Tilfører ressourcer	X	X		
Skalering/investering og udbredelse				(X) (Netværk)
Skaber bæredygtighed	*	*	*	*
Udvikler forretningsmodeller		X		
*** [Yderligere roller kan tilføjes]				
Afvikling af anti-innovative barrierer	X	X	X	X

*Rollen som den, der skaber bæredygtighed kommer an på projektet. Mange ting spiller ind, f.eks. ordentlighed, transparens, dynamikker, der skaber socialt forandringspotentiale, agilitet mv.

Bemærk at den samme deltager udmærket kan have flere af matricens roller. Bemærk også at listen over rolle-eksempler langt fra må opfattes som udtømmende. Desuden er det nødvendigt at have reserver parat, idet de centrale aktører på feltet er travle (og utålmodige) folk. De vil næppe alle stille op til samtlige fire camps. Det behøver heller ikke være nogen afgørende ulempe, hvis vi i udvælgelsen tænker i sociologiske roller og ikke kun i individuelle personligheder.

På den anden side, skal ASI næppe heller alene gå efter topledere. I udvælgelsen må der tages højde for X-faktoren, som ikke træder frem gennem stakeholderanalyser som den forudgående. I alle innovative organisationer er der forskellige grader af socialt engagement, og da vi jo går efter at maksimere social innovation skulle der gerne være en vis portion "ildsjæle" blandt deltagerne. Men samtidig må vi advare imod at gøre ASI til et eldorado for projektmagere.

Det kan kort sagt blive nødvendigt at gøre op med nogle dogmer vedr. både "det sociale" og "det innovative" undervejs. Frivilligt arbejde er således næppe løsningen på alle sociale problemer, og den danske foreningsmodel kan i nogen grad stå i vejen for nytænkning af organisationssociologisk art. På den anden side ville det også være uheldigt, hvis ASI gør sig kendt som dem, der bare vil innovere for nytænkningens egen skyld. De fleste stakeholdere vil således gerne forbedre, men helst uden at forandre ret meget.

Anvendt og supplerende litteratur

- Altman, M. (2007): Economic Theory, Public Policy and the Challenge of Innovative Work Practices. *Economic and Industrial Democracy* 23: 732-757.
- Andersen, N. Å. (2006): *Partnerskabelse*. Hans Reitzels Forlag, 2006.
- Andriof, J. et al. (2002): *Unfolding Stakeholder Thinking – Theory, Responsibility, and Engagement*. Greenleaf.
- Anheier, H.K. (2005): *Non-Profit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Anheier, H.K. & D. Leat (2006): *Creative Philanthropy*. Routledge.
- Anheier, H.K. & S. Toepler (eds. 2008): *International Encyclopedia of Civil Society*. Springer Verlag.
- Anheier, H.K., A. Schröer & V. Then (Hrsg. 2012): *Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven*. VS Verlag.
- Bandura, A. (1982): “Self-Efficacy Mechanism in Human Agency”. *American Psychologist*, vol. 37, pp. 122-147.
- Barfod, L. & K. Foldschack (2015): *Socialøkonomiske virksomheder – en håndbog*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bertelsmann Stiftung (2006): *Assessment, Evaluation, Improvement – Success through Corporate Culture*. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bishop, M. & M. Green (2008): *Philantropicapitalism. How the Rich Can Save the World*. Bloomsbury Press.
- Boje, T.P. & B. Ibsen (2006): *Den frivillige sektor i Danmark – omfang, organisation og betydning*. Socialforskningsinstituttet.
- Boström M. et al. (2004): *Den organiserade frivilligheten*. Liber.
- Brandsen, T. (2004): *Quasi-Market Governance: An Anatomy of Innovation*. Lemma.
- Brest, P. & H. Harvey (2008): *Money Well Spent*. Bloomberg Press.
- Brunson, N. (2002): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions*. Copenhagen Business School Press.
- Buus, H. (2008): *Indretning og efterretning. Rockefeller Foundations indflydelse på den danske velfærdsstat 1920-1970*. Museum Tusulanums Forlag.

- Buus, H. & A.B. Lund (1998): *Det sunde liv – Hvem er det godt for? Visioner fra fremtidsværksteder om lokalsamfund og sundhedsfremme*. Komiteen for Sundhedsoplysning.
- Clausen, E. (1998): *Ildsjæle – et forsvar for de frivillige hjælpere og en kritik af statens greb om folkeligheden*. Gyldendal.
- Clinton, B. (2007): *Giving – How each of us can change the world*. Alfred E. Knopf.
- Cropanzano, R. & M.S. Mitchell (2005): Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, vol. 31, pp. 874-900.
- Damvad, A.S. (2013): *Social innovation og sociale entreprenører I yderområder*. Ministeriet for by, bolig og landdistrikter.
- Emerson, J. (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review* 45 (4): 25-51.
- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Polity Press.
- European Commission (2010): *Social Innovation Research in the European Union. Approaches, Findings, and Future Directions*. Ec.europa.eu.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Fridberg, T. & L.S. Henriksen (2014): *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*. SFI 14:09.
- Gerber, P. (2006): *Der lange Weg der sozialen Innovation – Stiftungen und sozialer Wandel*. Peter Lang Verlag.
- Godeke, S. & R. Pomares (2009): *Solutions for Impact Investors*. Rockefeller Press.
- Grelle, H. (2012): *Det kooperative alternativ: Arbejderkooperationen i Danmark 1852-2012*. Arbejdermuseet.
- Gundelach, P. (2011): *Små og store forandringer: Danskernes værdier siden 1981*. Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, E.J. (2007: 109-128): “De danske levekårsundersøgelser og velfærdsbegrebet”. I: P.E. Jensen (red): *Velfærd – dimensioner og betydninger*. Bogforlaget Frydenlund.
- Henriksen, L.S. & B. Ibsen (red.) (2001): *Frivillighedens udfordringer Nordisk antologi om frivillighed*. Odense Universitetsforlag.
- Heukamp, F.H. & M.A. Ariño (2011): Does Country Matter for Subjective Well-Being? [Social Indicators Research](#) 100: 155-170.
- Hulgård, L. & L.L. Andersen (2009): *Socialt entreprenørskab i Danmark*. CSE Publications.

- Jensen, P.H. (2007): *Velfærd – dimensioner og betydninger*. Bogforlaget Frydenlund.
- Kalmi, P. (2007): The Disappearance of Cooperatives from Economic Textbooks. *Cambridge Journal of Economics* 31 (4): 625-647.
- KL (2012): *Nyt netværk skal fremme social innovation*. www.kl.dk/Om-KL
- Kongsted, H.C. & M. Konnerup (2011): “At måle effekt – udfordringer og løsninger. *Samfundsøkonomen*, 41 (1): 11-17.
- ITSSOIN (2016): *Case Studies of Social Innovation and Civic Engagement*. EU 7th Framework.
- Jakobsen, G. (2001): Organisationsformer i “den sociale økonomi” i Danmark og disses samspil med det offentlige. *Kooperativ Årsbok* 31: 79-101.
- Kristensen, P.H. & J. Zeitlin (2005): *Local Players in Global Games*. Oxford University Press.
- Lauritzen, J.R.K. (2012): *Social innovation i kommunerne*. Teknologisk Institut.
- Laville, J.-L. (2011): *What is the Third Sector? From the Non-Profit Sector to the Social and Solidarity Economy: Theoretical debate and European reality*. EMES Working Paper 11/01. European Research Network.
- Lund, A.B. & H.D. Jensen (1999): *Formative Process Evaluation*. DG5-Project Papers.
- Lund, A.B. & G. Meyer (2011): *Civilsamfundets ABC: Fonde og foreninger i krydsfeltet mellem stat og marked*. Forlaget Møller.
- Lund, A.B. & C.E. Berg (2016): *Dansk fondshistorie*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mair, J. & E. Noboa (2006): “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight”. *Journal of World Business*, vol. 41, pp. 36-44.
- Nyssens, M. (2006): *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- Pearce, J. (2003): *Social Enterprise in Anytown*. Calouste Gulbenkian Foundation.
- Petersen, J.H. (1996): *Vandringer i velfærdsstaten*. Syddansk Universitetsforlag.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (1999): *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value*. Harvard Business Review.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2002): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2006): *Strategy & Society*. Harvard Business Review.

- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011): *The Great Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K. (2004): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Wharton School Publishing.
- Rogers, EM. (2003): *Diffusion of Innovations*. The Free Press.
- Scholten, P. et al. (2006): *C-ROI - A Guide to Social Return on Investment*, Lenthe Publishers.
- Smith, S.R. (2010): Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. [*Policy and Society* 29: 219–229](#).
- Stephany, A. (2015): *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. Palgrave.
- Steyaert, C. & J. Katz (2004): “Reclaiming the Space for Entrepreneurship in Society”. *Entrepreneurship and Regional Deveelopment*, 16: 179-196.
- Svedberg, L. & L. Trägårdh Lars (red.) (2006): *Det civila samhället som forskningsfält: Nya avhandlingar i ett nytt sekel*. Riksbankens Jubileumsfond & Gidlunds förlag.
- Thomassen, A. (2009): *Navigating in the Landscape of Ambiguity: A Stakeholder Approach to the Governance and Management of Hybrid Organizations*. Lund Business Press.
- Torfig, J. (2012): Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: Drivkræfter, barrierer og behov for innovationsledelse. *Scandinavian Journal of Public Administration* 16 (1): 27-47.
- Trägårdh, L. et al. (eds. 2013): *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital: Välfärd, mångfald, framtid*. SNS Förlag.
- Tuan, M. (2008): *Measuring and/or estimating social value creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches*. Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement.
- Villadsen, K. (2004): *Det sociale arbejdes genealogi: Om kampen for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker*. Hans Reitzels Forlag.
- Älverbrandt, L. (2015): *In search for the lost social dimension in the field of entrepreneurship*. Cfc Working Paper.

Underbilag 7a: Frivilligrådets problemafgrænsning vedr. projekt Akademiet for social innovation

Projektets problemstilling handler om behovet for øget kapacitetsopbygning i civilsamfundet og tværsektorielt samarbejde med henblik på inklusion af udsatte grupper i samfundets fællesskaber.

Projektet adresserer fire udfordringer:

1. Et behov for bedre ledelseskompetencer i civilsamfundets organisationer

- Akademiet vil udforme en uddannelse til civilsamfundets ledere på linje med de tilbud, der findes til ledere på direktions- og bestyrelsesniveau i private virksomheder og for offentlige ledere.
- Uddannelsen skal styrke ledernes viden, udsyn og kompetencer, så de er agile, nytænkende og bedre rustet til at indgå i jævnbyrdige partnerskaber med virksomheder, fonde og det offentlige.
- Uddannelsen skal være på strategisk niveau med bidrag fra danske og internationale eksperter og peers – og rumme mulig internationalisering.
- Repræsentanter for virksomheder, fonde og det offentlige vil også kunne deltage i uddannelsen.

2. Et behov for bæredygtige koncepter for civilsamfundsaktiviteter

- Akademiet vil bidrage til den fortsatte udvikling af entreprenørskab og nye forretningsmodeller for civilsamfundsorganisationerne, så de kan møde samfundets og slutmålgruppernes behov.
- Akademiet vil diskutere økonomiske modeller for civilsamfundsinitiativer, så de bliver mere bæredygtige og ikke må nøjes med at være episodiske initiativer.
- Akademiet vil drøfte og formidle nye metoder til brobygning og samskabelse mellem civilsamfundsorganisationer, erhvervslivet, det offentlige og fondene.

3. Et behov for social innovation for at løse tidens og fremtidens sociale og kulturelle udfordringer

- Akademiet vil drive en bæredygtig social innovation til gavn for samfundets borgere og specielt med henblik på en bedre inklusion af udsatte grupper i samfundets fællesskaber
- Akademiet ser civilsamfundets mange kulturelle og sociale fællesskaber som en væsentlig trædesten for udsatte grupper til at indgå i netværk og aktiviteter, hvor selvtillid og sociale kompetencer kan opbygges og dermed skabe basis for større inklusion, herunder på arbejdsmarkedet
- Akademiet ser samarbejde mellem erhvervslivet og civilsamfundsorganisationerne - og overførsel af læring fra erhvervslivet som en nødvendig inspiration til organisatorisk agilitet og gennemslagskraft, der kan sikre en holdbar sociale innovation.

4. Et behov for fornyet debat og anbefalinger om tværsektorielle samarbejder og frivillighed

- Akademiet vil formidle viden, skabe offentlig debat og komme med nye forslag til, hvordan tværsektorielle samarbejder og frivillighed kan bruges som metode til at skabe bæredygtig innovation og dermed bidrage til at løse velfærdssamfundets udfordringer.

Udbytte:

1. Et uddannelsesforløb, der kan understøtte de frivillige ledere og deres bestyrelsesmedlemmer i deres strategiske arbejde med social innovation.
2. Et sæt anbefalinger, der beskriver hvorledes tværsektorielle samarbejder og frivillighed kan udbredes som metode.

Underbilag 7b: Indenlandske initiativer

ATV (1937) – Akademiet for de Tekniske Videnskaber initierer anvendt forskning og produktudvikling med særligt henblik på maksimering af samfundsnytte: www.atv.dk

Center for forskning i Offentligt-Privat Samspil (2016) – Forskningscenter ved Roskilde Universitet etableret i et samarbejde mellem forskere fra Københavns Universitet, KORÅ, Aalborg Universitet, CBS og Aarhus Universitet: typo3.ruc.dk/forskning/forskningscentre/center-for-forskning-i-offentlig-privat-samspil-cops/

Center for Socialt Entreprenørskab (2007) – Forskningscenter ved Roskilde Universitet, som også udbyder en masteruddannelse i socialt entreprenørskab: typo3.ruc.dk/forskning/forskningscentre/cse/

Center for Socialøkonomi v/ csr.dk – Forum for bæredygtig forretning og medie med fokus på erhverv: www.csr.dk/center-social%C3%B8konomi-0

DANSIC (2011) – Studenterforening for social innovation, som skaber en platform for social innovation og social iværksætteri, primært gennem konferencer: www.dansic.org

Dansk Iværksætter Forening (1985) – brancheforening for iværksættere: www.danskiværksætterforening.dk

Den Socialøkonomiske Årspris (2009-2015) – Den socialøkonomiske årspris tildeler 100.000 kr. til årets bedste socialøkonomiske iværksætter og har været uddelt af Center for Socialøkonomi. Prisen har haft skiftende sponsorer, bl.a. FDB og Trygfonden. Uddelt sidste gang i 2015.

Dialogforum for Samfundsansvar og Vækst (2016) – Erhvervsstyrelsens dialoggruppe som understøtter virksomheder i at tage socialt ansvar og socialøkonomiske virksomheder i at skabe vækst: www.erhvervsstyrelsen.dk/dialogforum-samfundsansvar-og-vaekst

Foreningen for Social Innovation – Almennyttig frivillig forening med formålet at skabe projekter som styrker nytænkning: www.ffsi.dk

Frivilliglaboratoriet (2015-2016) – Projekt under Diakonissestiftelsen og TrygFonden om udvikling af lederværktøjer til organisationer om at arbejde strategisk med frivillighed: www.diakonissestiftelsen.dk/bliv-frivillig/om-frivilliglaboratoriet

Fundamentet i Århus (2014) – Organisation for udsatte brogere i Århus og et forsøg på at nytænke sociale indsatser: www.fundamentet.org

INSP! – græsrodsinitiativ, der bl.a. afholder såkaldte Charter Camps om samskabelsesammen med RUC og konsulentfirmaet Resonans: <http://insp.dk/insp-danner-ramme-om-charter-camp-for-samskabelse>

ISOBRO – Brancheforening for indsamlingsorganisationer, som udbyder løbende kurser indenfor bl.a. fundraising, ledelse, økonomi og administration: www.isobro.dk

Komiteen for Socialøkonomi (2016) – Oprettet af Selveje Danmark for at udfylde det vakuum nedlæggelsen af Vækstcenter for Socialøkonomiske Virksomheder skabte: www.selveje.dk/selveje-danmark-opretter-komite-for-socialoekonomi/

Kooperationen (1922) – Danmarks kooperative arbejdsgiver- og interesseorganisation: www.kooperationen.dk

MindLab (2002) – Tværoffentlig udviklingsenhed, som gennem borger- og virksomhedsinddragelse vil skabe innovative løsninger på samfundsproblemer: www.mind-lab.dk

Selveje Danmark – Brancheforening for selvejende institutioner: www.selveje.dk

Social+ – Tilbyder rådgivning og innovative løsninger til sociale organisationer. Selvstændig afdeling under Socialt Udviklingscenter: www.socialeopfindelser.dk

Sundhedsinnovation – Initiativ der støtter stakeholdere i innovative sundhedsprojekter med Københavns Universitets Sundhedsvidenskabelige Fakultet som afsender: www.sundhedsinnovation.nu

Teknologisk Institut – Bl.a. tovholder på EU-projektet TEPsIE, der har kortlagt social innovation i Europa, og vært for **Det kommunale Netværk for Social Innovation**: www.teknologisk.dk

Vækstcenter for Socialøkonomi (2014-15) – Statsligt initiativ, som bl.a. initierede en registreringsordning for socialøkonomiske virksomheder: www.socialvirksomhed.dk

Underbilag 7c: Udenlandske initiativer

AIM (Belgien, 1950) – International Association of Mutual Benefit Societies er en international paraplyorganisation med fokus på sundhed, som er aktiv i mere end 28 lande: www.aim-mutual.org

ARNOVA (USA, 1971) – The Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action er en international forening for aktører med interesse i forskning indenfor feltet: www.arnova.org

Ashoka (USA, 1980) – Organisation, der hjælper sociale entreprenører med råd og dåd i 60 lande, bl.a. med europæisk kontor i Tyskland. I 1999 stiftes underorganisationen Changemakers (lukket igen i 2008). Modtager af princip ingen offentlige tilskud: www.ashoka.org

CARE Enterprises (USA, 2004) – Program under CARE, international NGO, som støtter og udvikler bæredygtige sociale virksomheder. Pilotprojekt i Bangladesh i 2004: www.care.org/work/economic-development/markets/social-enterprise

CEDAG (Belgien, 1989) – Lobbyorganisation for større NGO'er baseret i Bruxelles: www.cedag.eu

Center for Public & Nonprofit Leadership (USA, 1977) – Center under Georgetown University, som tilbyder uddannelser for nonprofit ledere: www.cpnl.georgetown.edu

Centre for Social Investment (Tyskland, 2006) – Forsknings- og uddannelsescenter ved Heidelberg Universitet for sociale investeringer, social innovation og socialt entreprenørskab: www.csi.uni-heidelberg.de

CIRIEC (Belgien, 1947) – Centre International de Rescherches et d'Information sur l'Economie Sociale et Cooperative, stiftet af den franske økonomiprofessor Edbard Milhaud, ejer af tidsskriftet Annals of Collective Economy. Oprindeligt hovedkvarter i Schweiz, nu i Liege, og med afdelinger i 12 lande. Stor vægt på det lokale niveau. Afholder internationale forskerkonferencer: www.ciriec.ulg.ac.be

CIVICUS (Sydafrika, 1993) – International organisation med hovedkontor i Sydafrika som monitorerer trusler mod demokratisk deltagelse og foreningsfrihed nationalt og globalt. Har bl.a. udviklet The Civil Society Index, der er stakeholder-baseret i 50 lande: www.civicus.org

Council on Foundations (USA, 1949) – Forening og interesseorganisation som arbejder for at fremme fondes mulighed for almennyttigt virke gennem. Baseret i USA, men arbejder også globalt: www.cof.org

Drucker Institute (USA, 2006) – Et af verdens førende institutter for management og lederskab v/ Claremont Graduate University baseret på Peter Druckers arbejde. Tilbyder online kurser, uddannelser og konsulentvirksomhed, og uddeler også The Drucker Prize, som er en nonprofit innovationspris: www.drucker.institute

EMES (Belgien, 1996) – Oprindeligt europæisk forskningsnetværk for sociale virksomheder, socialt entreprenørskab, socialøkonomi, solidaritetsøkonomi og social innovation, i dag er netværket international. Hovedkontor i Liege, Belgien: www.emes.net

ERNOP (Europa, 2008) – European Research Network On Philanthropy er et forskningsnetværk medlemmer fra 22 europæiske lande, som bl.a. afholder konferencer om filantropi: www.ernop.eu

European Foundation Centre (Belgien, 1989) – European Foundation Center foretager lobbyvirksomhed for europæisk filantropisk arbejde: www.efc.be

European Volunteer Center (Belgien, 1996) – Netværk og interesseorganisation for europæiske frivilligcentre som har til formål at styrke medlemmernes interesser i EU-institutioner: www.cev.eu

Forum for Social Innovation (Sverige, 2008) – Universitetsstyret mødested for forskning, offentlige og private aktører. Arrangerer konferencer jævnligt: www.socialinnovation.se

Grameen Foundation (USA, 1997) – Fond, som arbejder for at bekæmpe fattigdom gennem bl.a. digital innovation, sociale virksomheder og mikrolån. Aktiviteter i Afrika, Latinamerika og Asien, men hovedkontor i Washington: www.grameenfoundation.org

Guidestar (USA, 1994) – Database som tilbyder information om mere end 1,8 millioner registrerede non-profit organisationer: www.guidestar.org

Heidelberger Centrums für soziale Investition (Tyskland, 2001) – Forskningscenter med særligt fokus på social innovation i europæisk sammenhæng: www.csi.de

ICVA (Schweiz, 1962) – International Council for Voluntary Agencies er en globalt lobbyorganisation for humanitære NGO'er, som arbejder for at styrke NGO'ernes betingelser: www.icva.ch

International Business Leaders Forum (UK, 1990-2013) - International NGO som arbejder for at engagere virksomheder til at skabe en ansvarlig virksomhedskultur og inspirere til at tage socialt ansvar. Fokus på antikorrupion: www.iblf.org

International Cooperative Alliance (Belgien, 1895) – Alliancen er stiftet for at fremme kooperative sociale virksomheders betingelser, især ift. lovgivning. Repræsenteret i 95 lande og har etableret fire regionale kontorer med hovedkontor i Bruxelles: www.ica.coop

Intrac (UK, 1991) – Internationalt center for forskning i og træning af NGO'er for at styrke civilsamfundets arbejde. Baseret i Oxford, men arbejder i hele verden: www.intrac.org

ISTR (USA, 1962) – International Society for Third-Sector Research er et globalt netværk for forskning i den tredje sektor: www.istr.org

ITSSOIN – EU-projekt 2012-17, som undersøger hvilken indflydelse den tredje sektor og civil engagement har på et samfund i en europæisk kontekst. Projektet er udført af en lang række europæiske universiteter med University of Heidelberg i spidsen: www.itssoin.eu

OECD (1961) – OECD's hjemmeside indeholder meget godt statistisk materiale: www.oecd.org

Omidyar Network (USA, 2004) – Filantropisk investeringsfirma, der fungerer både som virksomhed og fond og bl.a. foretager innovative investeringer i socialt entreprenørskab samt koordinerer mikrolån: www.omidyar.net

Oxfam Enterprise Development Programme (UK, n.d.) – Oxfams program til at støtte og udvikle socialøkonomiske virksomheder i verdens fattigste lande: www.edp.oxfam.org.uk

Philanthropic Initiative (USA, 1989) – Nonprofit konsulentfirma, der har specialiseret sig i social innovation: www.tpi.org

Samfunnsinnovatørene (Norge, 2007) – Blog om socialt entreprenørskab og social innovation: www.samfunnsinnovatorene.no

Senter for Sosialt Entrepenørskab og Innovasjon (Norge) – Interesseorganisation, partner og faglig arena for social innovation og socialt entreprenørskab. Centeret skal bygge bro mellem sektorer: www.sosialinnovasjon.com

SIMPACT – Forsknings samarbejde mellem 10 EU lande om at undersøge det økonomiske grundlag for social innovation. Tovholder er Westphalian University: www.simpact-project.eu

SIX (UK, 2008) – Social Innovation Exchange er en organisation som forbinder sociale entreprenører over hele verden og faciliterer vidensdeling og afholder kurser i social innovation: www.socialinnovationexchange.org

Social Impact (Tyskland, 1994) – Nonprofit konsulentfirma, der tilbyder rådgivning og økonomisk støtte til sociale entreprenører. Afholder også 'Social Impact Labs' forskellige steder i Tyskland: www.socialimpact.eu

Social Innovation Community (Europa, 2016) – EU finansieret initiativ, som skal samle forskellige europæiske netværk og organisationer som arbejder med social innovation. Skriver om social innovation i alle EU-lande: www.siceurope.eu

SosEnt Konferansen (Norge, 2010) – Årlig konference om socialt entreprenørskab, hvor vinderen af 'Årets Sociale Entreprenør' også kåres og overrækkes en pris på 50.000 norske kroner: www.sosentkonferansen.no

TEPSIE – Projekt under EU's 7th framework, der har kortlagt social innovation inden for en række fokusområder. Tovholder er Teknologis Institut i Høje Taastrup: www.tepsie.du

The Francis Hesselbein Leadership Institute (USA, 1990) – Tidligere The Peter Drucker Foundation for Non-profit Management. Har til formål at styrke og inspirere ledere i den sociale sektor og fremme tværsektorielt samarbejde: www.hesselbeininstitute.org