

A large, stylized number '2019' is rendered in a dark blue color, serving as a background for the text. The '2' and '0' are connected, and the '1' and '9' are also connected. The number is centered on the page.

Procesevaluering af Akademiet for Social Innovation 2016-2019

Udarbejdet af Anker Brink Lund og Katja Isa Sørensen
Ved CBS Center for Civilsamfundsstudier
2019

Indhold

1. Executive Summary	2
2. Indledning	4
3. Erfaringer fra fire innovationscamps	7
4. Medlemssammensætning	16
5. Medlemmernes forventninger til det fremtidige Akademi	21
6. anbefalinger for det fremadrettede ASI-arbejde	24

Bilag findes i særskilt bilagsrapport

Procesevalueringen er finansieret af Tuborgfondet, og rapporten er udarbejdet af Anker Brink Lund og Katja Isa Sørensen ved CBS Center for Civilsamfundsstudier, der i forbindelse med følgeforskningen har været assisteret af Caroline Greiffenberg, Frederik Winther Nielsen, Kathrine Poulsen og Marie Leth-Espensen.

ISBN nr. 978-87-91839-19-1

1. Executive Summary

In the period 2016-2019, CBS Center for Civil Society Studies carried out research-based, process evaluation of The Academy for Social Innovation (ASI – Akademiet for Social Innovation) based on stakeholder analysis, participatory observation and online questionnaire surveys. This research effort, financed by Tuborgfondet, continues beyond 2019 when the academy has been transformed into a permanent organization in the form of a membership-financed association. Based on the process evaluation, we can conclude that:

- The initiators (Styregruppen) have succeeded in gathering a group of diverse senior managers from the civil, public, and the private sector. The large majority of them has expressed that the ASI-initiative is relevant as a meeting place crossing current borders between the sectors hampering social innovation.
- The experimental use of so-called *innovation camps* has provided a constructive setting for cross-sectional collaboration. Despite a reluctant start where several participants found the goals and means vague and not clearly defined, the organizers has managed to carry out a patient and stakeholder-driven learning process. The aggregate relevance can be measured as steady and stark increases in the satisfaction of the academy members.

The fact that the development process has resulted in the formation of the voluntary association Akademiet for Social Innovation was no given in 2016. The formative evaluation has documented that a solid cross-sectoral core of dedicated members has been generated, willing to involve their organizations in this potentially self-financed association. In order to achieve the long-term goals, however, ASI face major challenges. More specifically, the data suggest that a constructive transition to operational mode requires that the ASI-association:

- **Clarify the long-term targets and goals of the Academy:** If the Academy is to succeed in bringing itself out of the experimental stage and into self-supporting operations, more tangible success criteria, visionary and realistic, must be formulated – not only for the social, but also for the innovative efforts.

- **Specify targeted problems:** If the future Academy shall make a difference, it must prioritize social challenges in order to create cross-sectoral networks – not only to talk about social challenges, but actually develop tools to solve specific problems in an innovative manner.

- **Balance the sector representation:** Cross-sectoral networking has been the central force during the Academy’s preliminary camps. It has proven difficult to maintain the original balance of active membership. Preferably, a stronger presence of public and private sector participants should be achieved – including hybrid representation from social entrepreneurs and foundation owned businesses.

- **Involve more hands-on entrepreneurs:** Until now, the Academy has decidedly recruited members in leadership positions. This secures top-management legitimacy, but we also recommend openings for members with more time and expertise for hands-on experiments in social innovation.

- **Strengthen the relevance of casework:** The future Academy could advantageously build upon the positive evaluations of the constructive use of case studies during the development process. In so doing, we recommend framing the illustrative examples in a more systematic manner in order to make the purposes of the experimental work absolutely clear to participants.

- **Build networks of self-organized working groups:** The cross-sectoral networking has been an important added value for most participants. This function could be strengthened. Not only in the form of informal talks during the formal meetings, but also by building more permanent collaboration.

- **Offer flexible modes of participation.** Feedback from the Academy members shows a variety of motivations and expectations. This calls for plurality in terms of engagement and work effort. Some prefer to address social problems at a general rather than a specific level, and vice versa. Instead of offering the lowest denominator, we recommend that the ASI-association offers its members room for varying degrees of involvement.

2. Indledning

Torsdag den 24. januar 2019 blev der afholdt stiftende generalforsamling i *Akademiet for Social Innovation*. 49 repræsentanter for dansk erhvervsliv, kommuner og civilsamfundsorganisationer sluttede op om foreningen, der i de kommende år skal bidrage til at finde nyskabende løsninger på nogle af de mange sociale problemer, Danmark står overfor.

Forud for den stiftende generalforsamling er gået et usædvanligt grundigt forarbejde. Allerede i 2016 bestilte Tuborgfondet en behovsanalyse fra Firstline-konsulenterne. Undersøgelsen påviste et udækket behov for tættere samarbejde mellem innovative aktører i den private, den offentlige og den civile sektor med henblik på at finde bæredygtige løsninger på komplekse problemer som arbejdsløshed, integration og ensomhed.

På den baggrund blev Frivilligrådet inddraget som partner i projektarbejdet. Sammen med Beta-proceskonsulenterne er der i perioden 2017-18 blevet gennemført fire såkaldte *innovationscamps* plus en generalprøve, hvor deltagerne arbejdede tværfagligt med sociale udfordringer under overskriften "Akademiet for Social Innovation" (ASI). En bred vifte af sociale temaer er blevet præsenteret, metoder afprøvet af og uformelle netværk etableret. Formål, arbejdsform og indhold for aktiviteterne er løbende blevet justeret af en styregruppe.

Det viste sig hurtigt, at der var stor interesse for initiativet både blandt deltagere fra private virksomheder, kommuner og civile organisationer. Som en hjælp til at skabe overblik, samle op og justere på udviklingsarbejdet, har vi ved CBS Center for Civilsamfundsstudier gennemført følgeforskning i form af procesevaluering, der er udmøntet i camp-specifikke evalueringsrapporter (se Bilag 1-4). I nærværende afsluttede rapport inddrager vi desuden medlemmernes oplevelse af det samlede udviklingsforløb og forventninger til en fremtidig Akademi-konstruktion (se bilag 5) samt en stakeholder-analyse med inddragelse af erfaringer fra tilsvarende initiativer i ind- og udland (bilag 6).

Evalueringsrapporten dokumenterer en læreproces over flere år, hvorunder der er blevet fokuseret på forskellige formål og arbejdsmetoder. Derved indskrives ASI sig i en lang akademi-tradition, der trækker spor helt tilbage til Platons *Academia* (grundlagt 385 f.Kr.). Nu for tiden er akademi-begrebet gået lidt af mode, og på nudansk bruges ordet "akademisk" ofte som synonym for noget upraktisk og højtravende. Når styregruppen alligevel har fundet betegnelsen formålstjenlig, er det fordi, at der i Danmark findes flere

gode eksempler på sådanne organisationer, der har bidraget til samfundsrelevant nytænkning. Et væsentligt eksempel er Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV), der blev skabt under 1930ernes økonomiske krise på et tidspunkt, hvor arbejdsløsheden var høj og dansk industri og håndværk var afskåret fra verdensmarkedet med deraf følgende valutarestriktioner og mangel på råvarer. I den situation besluttede fremsynede erhvervsfolk og forskere at skabe rammer om kollektiv innovation af teknisk art, fordi kun få danske virksomheder havde selvstændig kapacitet til at løfte produktudvikling og raffinering af alternative råvarer. I konkrete partnerskaber på tværs af brancher og sektorer lykkedes det at skabe en bæredygtig platform, bl.a. med henblik på innovativ udnyttelse af spildprodukter fra landbrug og fiskeri. Private fonde med Tuborgfondet i spidsen havde stillet midler til rådighed i opstartsperioden, men det lykkedes relativt hurtigt Akademiet for de Tekniske Videnskaber at blive selvfinansierede baseret på brugerbetaling.

Her – 85 år senere – forsøger en koalition af interessenter med Tuborgfondet i spidsen så igen at etablere et akademi, der kan bringe civilsamfundet, erhvervslivet og den offentlige sektor tættere sammen og skabe fundamentet for fremtidens fællesskaber. Formålet med den procesevaluering, der rapporteres i rapporten her, har været at understøtte denne udviklingsproces gennem kritisk og konstruktiv følgeforskning. De indsamlede data er baseret på deltagende observation foretaget på hver af de fire camps samt besvarelser og kommentarer til spørgeskemaer, som er udsendt til Akademiets medlemmer før og efter hver camp. I procesevalueringerne af de fire innovationscamps har vi primært evalueret på de succeskriterier, styregruppen har opstillet for hver enkelt camp. Også ved vurderingen af det samlede udviklingsforløb har vi taget udgangspunkt i medlemmernes synspunkter med henblik på at vurdere motivation og barrierer, der kan have betydning for medlemmernes engagement i det fremtidige arbejde med social innovation.

Rapporten indledes med en kort gennemgang af indholdet på Camp 1, 2, 3 og 4 – herunder en opsummering af udviklingen på tværs af de enkelt camps. Derefter diskuterer vi fordele og ulemper ved Akademiets aktuelle medlemssammensætning set i lyset af de anbefalinger, der blev fremlagt i den oprindelige stakeholderanalyse.

Dernæst vurderer vi den samlede udviklingsproces ved at se på ASI-medlemmernes oplevelse af udviklingsprocessen og deres tillid til indfrielse af mål knyttet til det fremtidige Akademi. Det sker ved at samle op på de tværgående tematikker, der har manifesteret sig under udviklingsprocessen. På grundlag af disse delelementer afslutter vi rapporten med anbefalinger for det fremadrettede arbejde med at etablere et bæredygtigt Akademi for Social Innovation baseret på brugerbetaling.

For god ordens skyld skal det understreges, at CBS Center for Civilsamfundsstudier har haft frie hænder til at gøre og mene, hvad vi fandt evalueringsfagligt grundlag for i udviklingsprocessen – uden indblanding fra initiativtagerne (Frivilligrådet og Tuborgfondet) og den dertil knyttede ASI-styregruppe. Caroline Greiffenberg, Marie Leth-Espensen, Kathrine Poulsen og Frederik Winther har bidraget til dataindsamlingen, men ansvaret for konklusionerne hviler udelukkende på:

Anker Brink Lund & Katja Isa Sørensen

CBS Center for Civilsamfundsstudier

3. Erfaringer fra fire innovationscamps

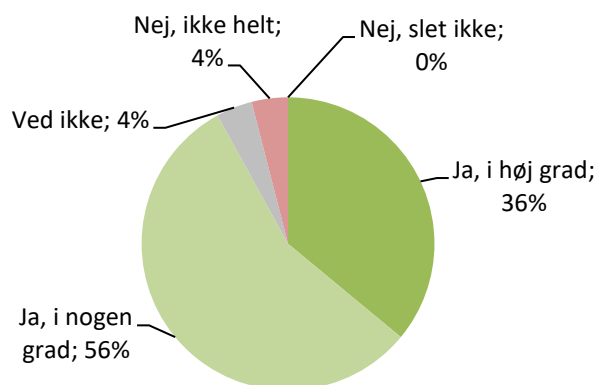
Vi vil i dette kapitel redegøre for de erfaringer, der er blevet gjort i løbet af Akademiets udviklingsproces i forbindelse med Camp1, 2, 3 og 4. Først vil vi give en kort præsentation af rammer og hovedelementer på hver enkelt camp, og dernæst vil vi se på udviklingen hen over udviklingsprocessens fire camps og fremhæve hovedpointer fra medlemmernes tilbagemeldinger på de forskellige camps. For en mere uddybet evaluering af erfaringer og medlemmernes tilbagemeldinger på hver af de fire innovationscamps, se evalueringsrapporterne i Bilag 1-4.

Præsentation af de fire camps

Camp # 1

Den første camp blev afholdt d. 31. august 2017 hos civilsamfundsorganisationen Børns Vilkår i Valby. Programmet for dagen rummede en række forskellige aktiviteter, der på forskellig vis skulle forbinde deltagerne til hinanden og stimulere nye samarbejder og idéer. F.eks. interviews med medlemmer om behovet for tværsektorielt samarbejde, gruppearbejde med præsentationer af forskellige medlemmers erfaringer med at løse sociale problemer i deres organisationer, oplæg med faglige indspark, fremlæggelse af konkrete cases fra medlemmernes eget arbejde og fælles diskussion om Akademiets fremtid og den fortsatte udviklingsproces.

Figur 1a. Samlet set, levede første camp op til dine forventninger?
(N=25)



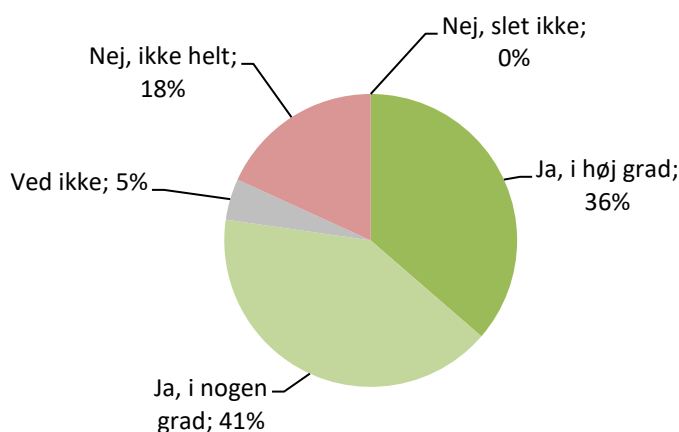
Det fremgår af figur 1a, at 92 procent af deltagerne vurderede, at den indledende camp i ASI-processen levede op til deres almene forventninger. Desuden fremgik det af deltagerens tilbagemeldinger, at det på campen lykkedes at få tydeliggjort et fælles ønske om at samarbejde mere på tværs af organisationer og sektorer, og at dette samarbejde på forskellig vis vil kunne komme flere parter til gode. Baseret på deltagende observation kunne det dog også konstateres, at med en engageret og veltalende deltagerkreds, kræver det stram styring, hvis man vil skabe innovation af social art – ikke bare uforpligtende erfaringsudveksling – især i forbindelse med gruppearbejde.

På baggrund af disse betragtninger anbefalede evalueringsrapporten, at man fra styregruppen gør sig mere klart, hvad man vil opnå med hver camp og tilrettelægger camp-aktiviteter, der afspejler disse målsætninger. Samtidig anbefalede vi en strammere struktur og bedre facilitering af gruppesamtalerne. Desuden var repræsentanter fra private virksomheder underrepræsenterede i forhold til deltagere fra den offentlige og den civile sektor, hvilket gav anledning til den anbefaling, at man fra styregruppens side fremadrettet gør en aktiv indsats for at tiltrække flere medlemmer fra den private sektor. Se også de øvrige tilkendegivelser i Bilag 1.

Camp # 2

Camp 2 fandt sted 7. december 2017 hos civilsamfundsorganisationen Ungdommens Røde Kors i København, og her prøvede man som noget nyt at inddrage repræsentanter fra den sociale målgruppe, man arbejdede med på campen, nemlig unge. De unge repræsentanter var gymnasieelever fra Rysensteen Gymnasium, der deltog i dagens program på lige fod med Akademiets medlemmer. Dagens aktiviteter havde som sagt fokus på sociale problemer hos unge, omfattede bl.a. oplæg om Ungdommens Rødes Kors (URK)'s daglige arbejde og et fagligt oplæg om unges udfordringer fra CeFU. Herpå forsøgte man sig med et tredelt gruppearbejde, hvor der blev arbejdet med URK's cases om unges sociale problemer på et mere eller mindre praksis-nært plan ud fra henholdsvis en værksteds-, inkubator- og tænketanksmodel. Desuden omfattede programmet en plenumdiskussion om udviklingen af Akademiet, herunder balancen mellem repræsentanter fra forskellige samfundssektorer.

Figur 1b. Samlet set, levede camp 2 op til dine forventninger?
(N=22)



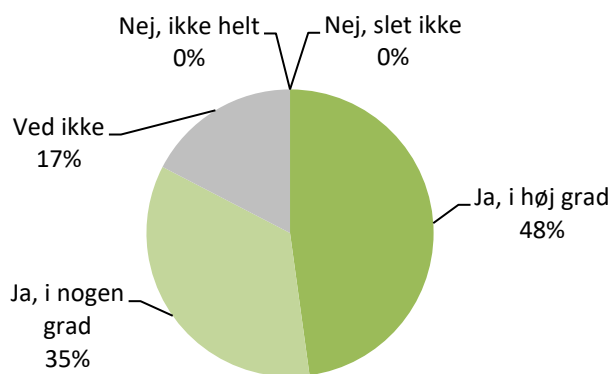
Hvad angår procesevalueringen fremgår det af figur 1b, at antallet af deltagere, der ikke havde fået deres forventninger opfyldt, var øget fra 4 procent ved Camp 1 til 18 procent ved Camp 2. Baseret på de øvrige tilkendegivelser i spørgeskemaerne og deltagende observation vurderede evalueringsgruppen, at dette især hang sammen med usikkerhed om Akademiets bæredygtighed på længere sigt. Også blandt de mere tilfredse deltagere blev der efterlyst konkretisering af ASI's fremtid og organisationsform. Under halvdelen af deltagerne mener, at campen har indfriet sit mål om at skabe indblik i udviklingen og forståelse for det

endelige ASI, hvorimod fire femte dele på forhånd forventede, at camp # 2 ville skabe en sådan afklaring. På den baggrund anbefalede evalueringsrapporten, at styregruppen genovervejede og præciserede ASIs mission og formål med henblik på en klar udmelding ved den efterfølgende camp. Se de specifikke anbefalinger i Bilag 2.

Camp # 3

Camp 3 fandt sted 22. marts 2018 på Ældrecentret Broparken i Rødovre Kommune, hvor temaet netop var kommuners perspektiv på løsning af sociale problemer. Temaet blev udfoldet på dagen dels gennem oplæg fra Rødovre Kommune om deres arbejde med projektet "Sammen om Borgeren", dels gennem gruppearbejde, der havde samme projekt som case. Man havde valgt at inddrage sagsbehandlere og andre praktikere fra Rødovre kommune til at præsentere og uddybe de konkrete cases i gruppearbejdet, hvor man diskuterede muligheder og udfordringer i kommunens projekt. Ud over arbejdet med det kommunale perspektiv indeholdt dagen også et inspirationsoplæg fra Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) om deres tværsektorielle Akademi, og desuden drøftede man udviklingen af det fremtidige ASI, herunder indholdet i en kommende forretningsplan. Endelig omfattede dagen også et oplæg af Novo Nordisk om at indgå partnerskaber med private virksomheder omkring social innovation.

Figur 1c. Samlet set, levede Camp 3 op til dine forventninger?
(N=23)



Af figur 1c fremgår, at deltagere, der ikke helt har fået deres forventninger opfyldt, er faldet fra 18 procent ved Camp 2 til nul ved Camp 3. Samtidig er antallet af "ved ikke"-svar imidlertid øget fra 5 til 17 procent. Alt i alt er der dog samlet set tale om en særdeles positiv tilbagemelding. På baggrund af deltagende observation skønnede evalueringsgruppen, at det især var oplægget fra ATV, der skabt øget afklaring blandt deltagerne – ved eksemplets magt fik oplægget sat konkrete ord og visioner på idéen om et tværsektorielt Akademi for Social Innovation. Dette inspirerede til engagerede drøftelser under campen, herunder konstruktive idéer til den fremtidige forretningsplan. Inddragelsen af de kommunalt ansatte gav desuden deltagerne et godt indblik i socialforvaltningens arbejde og dertil hørende udfordringer. Gruppearbejdet blev dog også kritiseret for at være for meget en hjælp til kommunen frem for en udvikling

af tværsektorielle metoder til gavn for ASI på længere sigt. På den baggrund anbefalede evalueringsgruppen, at styregruppen ved den afsluttende camp arbejdede mere målrettet med innovative og konstruktive metoder til målgruppeinddragelse. For flere detaljer se Bilag 3.

Camp # 4

Camp 4 fandt sted 13. september 2018 på Hotel Saxkjøbing med Dorthe Pedersen fra Meyers Madhus som vært. Camp 4 var den sidste af de fire innovationscamps, og derfor havde campen både fokus på den private sektor, som via Meyers og Hotel Saxkjøbing dannede ramme om arrangementet, men også på den videre udvikling af Akademiet. Man havde valgt at forlænge campen til et heldagsarrangement afsluttende med middag og hjemtur om aftenen. Dermed blev der både plads i programmet til flere forskellige faglige og sociale aktiviteter.

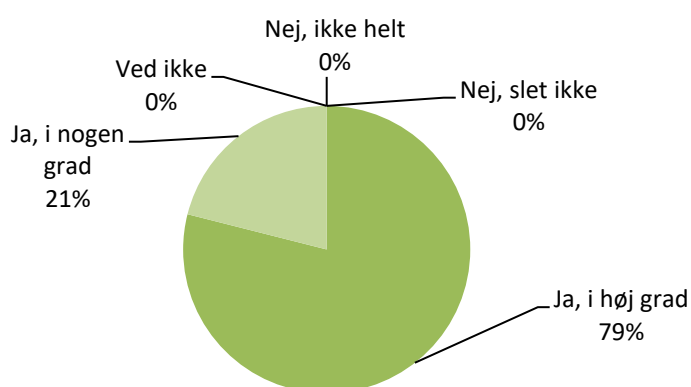
Dagens fokus på udvikling af det fremtidige Akademi bestod dels i en fremlæggelse af et udkast til forretningsplan og en efterfølgende drøftelse af denne.

Temaet vedrørende private virksomheders perspektiv indeholdt både konkrete oplæg om Hotel Saxkjøbing og Meyer Koncernens rolle i lokalsamfundet, besøg på den lokale madskole, gruppedrøftelser af, hvad Akademiet kan gøre for at tiltrække flere private virksomheder, og endelig havde man en virksomhedsbørs, hvor virksomhedsledere i akademiet fortalte om virksomhedernes strategiske overvejelser om social innovation.

Desuden indeholdt dagen en praktikbørs, der havde til formål at styrke det tværsektorielle samarbejde ved at lade Akademiets medlemmer tale sammen om muligheden for at komme i praktik hos hinanden.

Endelig indeholdt dagen også flere sociale komponenter, herunder bl.a. selve busturen fra København til Saxkjøbing, madlavning og vinsmagning i forbindelse med besøg på Madskolen samt frokost og middag på hotellet.

Figur 1d. Samlet set, levede Camp 4 op til dine forventninger?
(N=19)



Deltagernes spørgeskema-tilbagemeldinger vedr. Camp 4 et helt igennem positive, som det fremgår af figur 1d: Næsten fire femtedele af deltagerne har denne gang erklæret, at forventningerne i høj grad er blevet

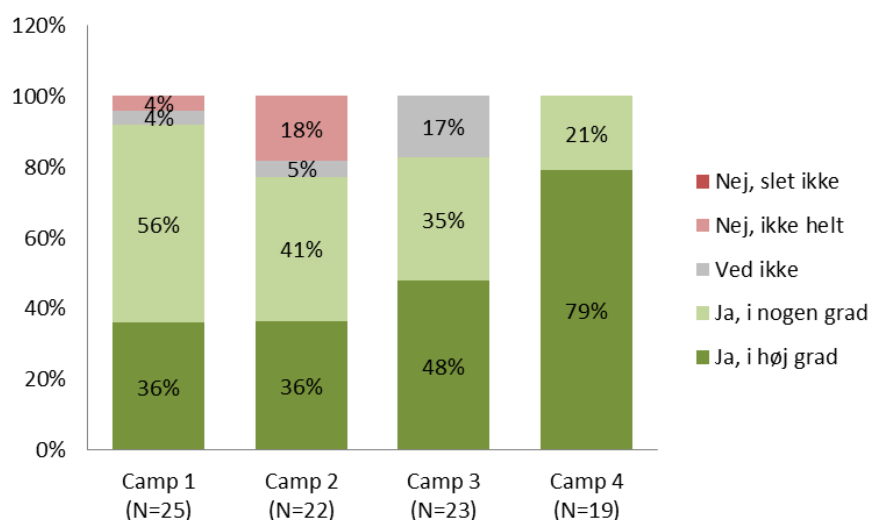
indfriet. De resterende har svaret ”i nogen grad”, og der er ingen ”ved ikke”, ”ikke helt” eller ”slet ikke” svar. Det kan kun betegnes som et imponerende resultat – ikke kun for Camp 4 isoleret set, men også for ASI-udviklingsprocessen som helhed, set på baggrund af de mere blandede tilbagemeldinger for camp 1-3. Af de kvalitative uddybninger fremgik, at mange især var glade for, at arbejdsformen på Camp 4 havde givet god lejlighed til uformelle samtaler og socialt samvær, som kunne styrke både den tværsektorielle netværksdannelse og fællesskabsfølelsen i Akademiet. Ligeledes var mange glade for, at man på Camp 4 fik tid til mere konkrete drøftelser af udviklingen af det fremtidige Akademi, herunder at der blev fremlagt konkrete bud på indholdet i en forretningsplan, herunder optagelseskriterier, mødeform og pris for medlemskab.

Dette skabte alt i alt en klarere fornemmelse af, hvor projektet er på vej hen, og ifølge spørgeskemabesvareelserne fik deltagerne også styrket medlemmernes oplevelse af medejerskab til Akademiet. Baseret på uddybende kommentarer og deltagende observationer, vurderer vi dog også, at den påviste velvilje ikke automatisk kan omsættes til handling – herunder betalingsvilje i relation til en selvfinansieret ASI-konstruktion.

Udvikling hen over de fire camps

Vi skal nu se nærmere på den udvikling, der har fundet sted fra Camp 1 til Camp 4. Det gør vi ved først at se på medlemmernes overordnede feedback på hver af de fire camps. Derefter vil vi gennemgå nogle fremadrettede pointer og anbefalinger, der kan udledes af de konkrete procesevalueringer knyttet til de fire camps. Samtidig kan der redegøres for det samlede forløb som en akkumuleret læringsproces både for evaluatorene, styregruppe og deltagere.

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



Som illustreret i Figur 1e, sker der samlet set en øgning af forventningsindfrielsen over tid. Men stigningen er ikke helt lineær: Efter en noget tøvende og besværlig start med et forventningsdyk efter Camp 2 akkumuleres læringen i form af stigende andele, der "i høj grad" har fået indfriet deres forventninger fra 36 % ved Camp 1 til hele 79 % ved Camp 4. Og andelen, der svarer "nej, ikke helt", går fra 4 % ved Camp 1 og 18 % ved Camp 2 til 0 % ved Camp 3 og 4.

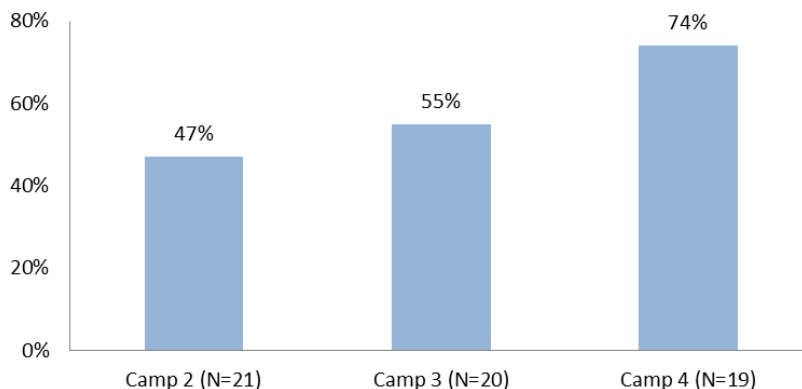
En vigtig lære af denne udvikling er, at der først må skabes medejerskab og fundament blandt deltagerne, før der kan forventes aktiv tilslutning til forpligtende medvirken ved et fremtidigt Akademi i almindelig drift. Akademi-medlemmerne har løbende efterspurgt en afklaring af, hvordan et sådan fremtidigt Akademi skal se ud. Styregruppen har i den forbindelse haft stor tålmodighed og tro på projektet i en sådan grad, at man har tilladt sig selv og de menige medlemmer at byde konstruktivt ind med mange forskelligartede bud på formål og arbejdsmetoder.

Det er evaluatorernes opfattelse, at denne langmodighed forklarer en væsentlig del af den akkumulerede tilfredshed, som fremgår af Figur 1e. Hverken Camp 1 eller Camp 2 rummede aktiviteter, der for alvor tog hul på konkretiseringen af visionen for fremtiden. Det gjorde man til gengæld på Camp 3, hvor Akademiet for de tekniske Videnskaber (ATV) gæstede campen med et inspirationsoplæg. Her blev der sat konkrete ord og billeder på idéen om et tværsektorielt akademi, hvilket blev belønnet med stor opbakning i medlemmernes evalueringer.

På Camp 4 kom man endnu nærmere en afklaring af et fremtidigt ASI; Styregruppen fremlagde først nu sit konkrete bud på en forretningsplan, hvori man bl.a. fik specificeret optagelseskriterier, pris for medlemskab og mødestruktur. På det grundlag oplevede vi både en demokratisk inddragelsesproces med relativt frie rammer og god tid til afklaring af tværsektorielle synspunkter og interesser i form af en gradvis udvikling hen imod en fælles vision for et fremtidigt ASI. At processen netop var lærende og kumulativ underbygges i nedenstående Figur 1f, der viser indfrielsen af Akademiets mål om at skabe et klarere fundament for etableringen af et fremtidigt ASI på hhv. Camp 2, Camp 3 og Camp 4:

Figur 1f. "På Camp X har vi skabt et klarere fælles fundament for den endelige udvikling af Akademiet."* (Andel "enig" eller "meget enig")

*Spørgsmålstekstentil evaluering af Camp 2 lød dog "Camp 2 har givet mig indblik i udviklingen af Akademi for Social



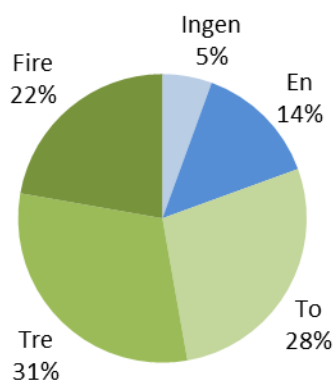
Som vist i figur 1f er styregruppen gradvist blevet markant bedre til at kommunikere sin vision for ASI. Det kan naturligvis ikke på det foreliggende grundlag udelukkes, at man kunne have taget springet fra under halvdelen til næsten tre fjerdedele tilslutning over færre camps. Men så vidt vi kan skønne på grundlag af spørgeskemaer og deltagende observation var det netop den gradvise fremgangsmåde – herunder et vist element af frustration – der på længere sigt sikrede en voksende grad af fælles afklaring.

Væsentlige dele af fundamentet for det fremtidige Akademi fremstår dog stadigvæk uafklarede. Her tænkes især på spørgsmålet om balancen mellem det innovative og det sociale indhold i aktiviteterne. De beskrevne camps og dertil knyttede oplæg og eksperimenter har givet deltagerne værdifulde erfaringer, men den åbne beslutningsproces har sandsynligvis også medvirket til, at mange medlemmer er kommet hjem fra de første camps med en diffus idé om formål og udbytte fra dagens aktiviteter.

Først på Camp 4 var aktiviteterne så målrettede, at alle deltagere fik deres forventninger indfriet. Her blev bl.a. introduceret en virksomhedsbørs, der ikke bare skulle give medlemmerne viden om private virksomheders perspektiv på social innovation, men også kunne skabe nye relationer, netværk og konkrete aftaler mellem Akademiets medlemmer om partnerskaber af social og innovativ art. Procesevalueringen tyder på, at sådanne aktiviteter i langt højere grad end abstrakte plenumoplæg og projektbeskrivelser bidrager til at udvikle et deltagerengagement på tværs af den private, den offentlige og den civile sektor – og dermed afklaring af fundamentet for et fremtidigt akademi for social innovation.

Med andre ord var det først på Camp 4, at der blev skabt klarhed om relevansen af aktiviteterne. Men en sådan afklaring kunne næppe være fundet sted uden processerne under de tidligere camps. Denne langmodighed er værd at tage med videre i det fremtidige ASI. Samtidig må man dog bemærke, at ASI ved målrettet at sigte på ledere fra de tre sektorer risikerer utålmodighed og frafald; Her er tale om travle folk, der måske nok er villige til at sætte tid af til eksperimenter med nye arbejdsformer, men kun hvis det udmøntes i nogle relevante og brugbare resultater.

Figur 1g. Hvor mange af udviklingsfasens i alt fire camps har du deltaget i?
(N=36)



Det fremgår af Figur 1g, at de fleste deltagere har deltaget i to eller flere camps, men kun et mindretal har deltaget i alle fire. I den forbindelse kan det ikke udelukkes, at den positive udvikling, vi tolkede ud af figur 1e på tværs af de fire camps, delvis skyldes, at nogle særligt engagerede medlemmer simpelthen er blevet mere og mere integrerede i Akademiet, hvorimod de mindre entusiastiske har meldt sig helt eller delvist ud af udviklingsprocessen.

Medlemmernes oplevelse af det samlede udviklingsforløb

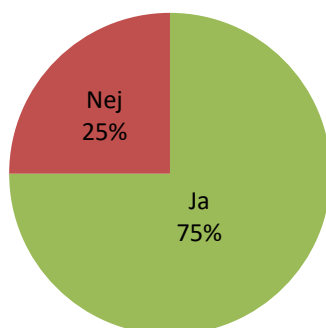
Vi har spurgt Akademiets medlemmer, hvordan de har oplevet det samlede evalueringsforløb. Her tager vi udgangspunkt i svar fra spørgeskemaet sendt ud efter afholdelsen af Camp 4. Dette spørgeskema indeholdt en sektion om den samlede udviklingsproces, hvor vi bad medlemmerne om at vurdere deres overordnede tilfredshed med processen samt at uddybe specifikke positive og negative elementer.

Vi har bedt medlemmerne vurdere deres overordnede tilfredshed med udviklingsprocessen ved at svare på, hvorvidt den del af udviklingsforløbet, de har deltaget i, samlet set lever op til deres forventninger. Dette spørgsmål kan tegne et overordnet billede af, om medlemmerne har en positiv oplevelse af det foreløbige arbejde med ASI, og dermed kan det samtidig give en indikation af, om medlemmerne vil fortsætte deres engagement.

Som det ses i Figur 1h nedenfor, er et markant flertal på 75 % af medlemmerne i vores undersøgelse positive i forhold til udviklingsprocessens indfrielse af deres forventninger. En fjerdedel af medlemmerne er derimod samlet set negativt indstillede og mener ikke, at udviklingsforløbet har levet op til deres forventninger:

Figur 1h. Samlet set, har den del af udviklingsforløbet, du har deltaget i, levet op til dine forventninger?

(N=36)



Figuren peger altså på, at tre fjerdedele af deltagerne finder forløbet tilfredsstillende. I medlemmernes uddybende kommentarer til det samlede udviklingsforløb fremhæves især den tværsektorielle netværksdannelse som et positivt element. Medlemmerne er generelt meget tilfredse med, at udviklingsprocessen har givet anledning til at møde mange forskellige aktører fra forskellige sektorer og indgå nye professionelle relationer. Herunder nævner flere, at tiden afsat til socialt samvær og uformelle samtaler i mindre grupper har været vigtige elementer i forhold til at understøtte dialogen og dannelsen af de nye relationer. Desuden udtrykkes en tilfredshed med, at Akademiet har dannet en ligeværdig ramme for den tværsektorielle netværksdannelse. Flere medlemmer nævner således en ligeværdig dialog, et fortroligt rum, villighed til at dele, gensidig tillid og åbenhed på tværs af sektorer som positive elementer i udviklingsprocessens forsmag på det tværsektorielle netværksarbejde. Som et negativt element fremhæver mange deltagere uklarhed om det overordnede formål for ASI's fremtidige arbejde. Alle deltagernes kommentarer fra spørgeskemaet kan læses i deres fulde længde i Bilag 5.

Delkonklusion

Den systematiske procesevaluering i relation til udviklingen af Akademiet for Social Innovation (ASI) bekræfter, at der er et behov for et sådant initiativ, og at der blandt de aktive deltagere gennemgående er opbakning i deltagerkredsen for en videreførelse af ASI som en selvfinansieret forening.

Det fremgår også, at en helt afgørende forudsætning for ASI's fremtidige bæredygtighed som selvfinansieret forening er og bliver, at den hårde kerne af "ildsjæle" ikke kun har ild i rumpen, men også kan sætte brand i andre interessenter. Målet er i første omgang at rekruttere 60 aktive medlemmer, og allerede ved den stiftende generalforsamling i januar 2019 havde 48 givet tilsagn om deltagelse – og hertil knyttet medfinansiering. Desuden har Tuborgfondet og Bikubenfonden bevilget supplerende fondsmidler til ASI-arbejdet.

Om det på dette grundlag faktisk vil lykkes at gøre ASI til en bæredygtig institution er et empirisk spørgsmål, som en formativ procesevaluering ikke give definitive svar på. Alligevel vil vi i de næste to kapitler på grundlag af den løbende følgeforskning give nogle kritiske og konstruktive bidrag til konsolideringsfasen, først og fremmest ved at reflektere over den nuværende medlemssammensætning og sammenligne den med bredere kredse af potentielle deltagere anskuet i et stakeholder-perspektiv.

4. Medlemssammensætning

Inden afholdelsen af de fire innovationscamps udarbejdede CBS Center for Civilsamfundsstudier i notatform en stakeholderanalyse (se Bilag 7), der havde til formål at identificere populationer, der med fordel kunne inddrages i ASI. Stakeholderanalysen blev udarbejdet med udgangspunkt i ASI's målsætning om at skabe "*tværsektorielt samarbejde med henblik på inklusion af udsatte grupper i samfundets fællesskaber*". Grundlæggende konkluderede analysen, at det tværsektorielle sigte medfører, at der vil være en række aktører inden for samtlige af samfundets forskellige sektorer, der vil have interesse i at promovere eller modarbejde ASI's arbejde. Vi opstillede derfor fire hovedgrupper af stakeholders, hhv. private-, offentlige-, civile-, og hybride stakeholders. Inden for hver af disse hovedgrupper analyserede vi os frem til forskellige typer af aktører, som strategisk set ville være fordelagtige at involvere i Akademiets arbejde. Disse vil vi opridsede herunder, en sektor ad gangen:

Den private sektor:

1. *Virksomheder med interesse i socialt ansvar*

I den private sektor er der mulighed for at finde allierede blandt virksomheder, der ønsker at kombinere kommercielle interesser med socialt ansvar. Det er dog ikke alle virksomheder, der er lige interesserede i at tage et sådant socialt ansvar, og derfor har vi anbefalet, at man skeler til nogle af de ratings, der udarbejdes til udmærkelse af særligt socialt ansvarlige virksomheder. I vores stakeholderanalyse inkluderede vi en liste over nogle af de private virksomheder, der har fået sådanne udmærkelser, og vi anbefalede, at man løbende søger at involvere flere af virksomhederne fra denne liste.

2. *Små- og mellemstore innovative virksomheder*

Ovennævnte liste omfatter dog primært store, velkendte virksomheder, der nok er socialt ansvarlige, men ikke nødvendigvis særligt innovative. Derfor anbefalede vi i vores stakeholderanalyse, at man også søger at involvere små- og mellemstore virksomheder, der er mindre etablerede og mere innovative.

3. *Multinationale virksomheder med et internationalt perspektiv på social innovation*

En tredje gruppe af aktører, som vi i vores stakeholderanalyse også anbefalede at inddrage i Akademiets arbejde, er multinationale virksomheder med hovedkontor uden for Danmark, fordi de formodentlig kan bidrage med utraditionelle (og udanske) metoder.

4. *Mulige modstandere, der kan bidrage som loyal opposition, fx pengeinstitutter og faglige organisationer.*

Ud over de mulige allierede virksomheder, anbefalede vi også i stakeholderanalysen, at man inddrager virksomheder, der kan identificeres som potentielle modstandere, da disse kan bidrage som en loyal opposition, der vil kunne stille kritiske spørgsmål. Herunder anbefalede vi bl.a. en aktiv inddragelse af pengeinstitutter og fagbevægelse.

Den offentlige sektor:

1. Kommuner med interesse i social innovation

Siden nedlæggelsen af amterne i 2005 har kommunerne stået som den centrale offentlige stakeholder i dansk socialpolitik, men lyst evner og ressourcer til at engagere sig i et projekt som ASI må formodes at variere kommunerne imellem. Derfor anbefalede vi i vores stakeholderanalyse, at man fokuserer på kommuner, der udviser interesse i social innovation, enten i form af mange socialøkonomiske initiativer, eller i form af stort kommunalt tilskud til frivilligt arbejde. I vores stakeholderanalyse har vi udarbejdet en liste over nogle af disse kommuner, og vi anbefaler, at man løbende holder sig opdateret og indbyder kommuner, der udviser evner og vilje til social innovation.

2. Kommunale aktører med forskellige baggrunde

For at skabe en så bred medlems sammensætning som muligt, og dermed skabe grundlag for nye perspektiver og social innovation, anbefalede vi desuden at de kommunale aktører blev fordelt på forskellige forvaltninger, herunder også økonomiforvaltningen, der kan være en loyal modstander og repræsentere de kritiske synspunkter. Desuden anbefalede vi, at man søger efter de medarbejdere der arbejdede aktivt med social innovation, og dermed ikke nødvendigvis kun inviterer kommunale topledere ind i Akademiet.

3. Evt. Repræsentanter fra andre dele af den offentlige sektor

I vores stakeholderanalyse identificerede vi et par relevante offentlige stakeholders uden for kommunernes regi, som man kan overveje at inddrage i Akademiet. Det drejer sig dels om regionernes sygehuse, der danner ramme for megen frivillighed i sundhedssektoren, og dels om Ministeriet for Offentlig Innovation. Vi anbefalede dog, at man først og fremmest fokuserer på at skabe en bred kommunal deltager skare.

Den civile sektor:

1. Repræsentanter fra særligt socialt innovative organisationer

Vi må forvente, at civile organisationer har forskellige evner og interesser for social innovation, sådan som det også gælder for virksomheder og kommuner. Vi har desværre ikke kunnet finde videnskabeligt belæg for at udarbejde en top 20-liste over de mest socialt innovative organisationer, og derfor anbefalede vi i vores stakeholderanalyse blot, at man holder øje med sådanne organisationer og stræber efter at invitere repræsentanter fra disse, når de viser sig.

2. Repræsentanter fra idrætsorganisationer

Størstedelen af det frivillige arbejde, som danskerne yder, ligger i idrætsorganisationerne, og dermed må disse organisationer ses som en vigtig stakeholder for ASI's arbejde. Af samme grund anbefalede vi i vores stakeholderanalyse, at man inddrager repræsentanter fra disse organisationer – gerne i form af ildsjæle fra lokale klubber, der med stor sandsynligvis vil bidrage med en mere innovativ tilgang end repræsentanter på forbundsniveau.

3. Repræsentanter fra de mindre institutionaliserede dele af civilsamfundet

I stakeholderanalysen påpegede vi potentialet ved at inddrage dele af civilsamfundet, der ikke umiddelbart tilhører det formaliserede foreningsliv, fordi dette muligvis vil kunne afstedkomme alternative anskuelser og tilgange. Eksempelvis anbefalede vi at invitere personer fra mere løst eller alternativt organiserede fællesskaber i ungdomskulturen, lokalsamfund og nabonetværk samt repræsentanter fra deleøkonomien.

Hybride stakeholders:

Ud over de nævnte aktører fra hhv. den private-, offentlige- og civile sektor, supplerede vi i vores stakeholderanalyse med en række hybride stakeholders, som vi anbefalede at involvere i Akademiets arbejde. Vi pegede i den forbindelse særligt på socialøkonomiske virksomheder, erhvervsdrivende foreninger og selvejende institutioner, der ifølge forskningen har vist sig særligt innovative i grænseområderne mellem de forskellige sektorer. Igen er det vanskeligt at udpege hvilke af disse hybride aktører, der konkret er stærke i forhold til social innovation, siden der heller ikke her findes nogen egentlig rating. I vores stakeholderanalyse har vi dog alligevel forsøgt at udarbejde en liste over nogle kandidater baseret på positiv omtale i den offentlige debat vedrørende social innovation. Listen var således ingen facitliste, og vores anbefaling var, at man søgte at inddrage repræsentanter fra organisationerne på listen eller tilsvarende organisationer med lignende egenskaber.

Implementering af anbefalingerne i det endelige ASI

Vi vil nu se nærmere på medlemssammensætningen i ASI gennem udviklingsprocessen med henblik på at fremhæve punkter, hvor vi ser grund til at genoverveje stakeholderanalysens pointer og anbefalinger.

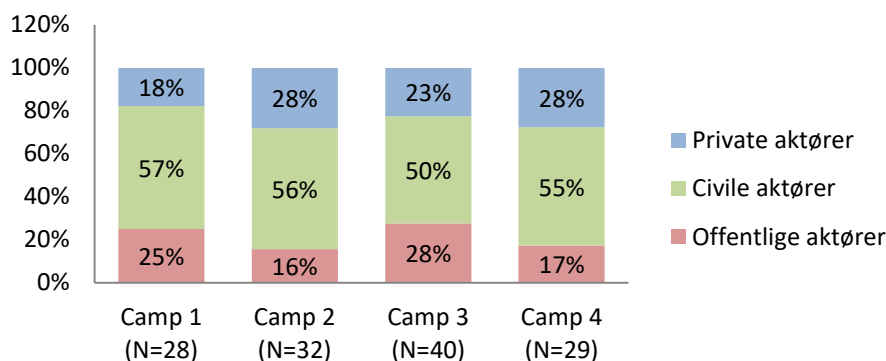
I denne sammenhæng vil vi dog starte med at gentage den pointe fra vores stakeholderanalyse, at man selvfølgelig ikke kan inddrage alt og alle i Akademiet, og at kompromiser er uundgåelige. Netop derfor er så meget desto mere vigtigt at træffe bevidste til- og fravalg. Vores stakeholderanalyse er i den forbindelse et bud på en strategisk og analytisk tilgang til den konkrete udvælgelse, men de konkrete erfaringer i ASI's udviklingsproces kan selvfølgelig have givet anledning til andre indsigter eller strategier som gør, at man kan tage bevidste beslutninger om at afvige fra stakeholderanalysens anbefalinger. I sådanne tilfælde, vil vi blot råde til, at man gør sig grundige overvejelser om fordele og ulemper.

Ligelig sektorfordeling

En central anbefaling i vores stakeholderanalyse er, at man blandt Akademiets medlemmer tilstræber en så ligelig fordeling mellem de forskellige sektorer som muligt. Dette anbefalede vi med tanke på, at arbejde på tværs af sektorerne fra starten har været et vigtigt mål for ASI. Baseret på frivilligrådets opgørelser over deltagere på de fire camps har vi udarbejdet en oversigt over deltagernes sektortilhør. I denne forbindelse skal det tilføjes, at vores sektorinddeling adskiller sig fra styregruppens, idét vi medregner repræsentanter fra fondene som civile aktører frem for private aktører. Dette er efter vores opfattelse mest hensigtsmæssigt, da vi betragter fondene som bærere af almennyttige interesser. Der er således behov for en solid repræsentation af kommercielt drevne virksomheder og andre private aktører, der tager et særligt

socialt ansvar, men ikke har noget sådant som primært formål. På den baggrund kommer vores opgørelse over sektorfordelingen hos camp-deltagerne til at se således ud:

Figur 2a. Sektorfordeling på ASI's fire innovationscamps:



Som illustreret i figur 2, ser vi i ASI's aktuelle medlemssammensætning en tendens til, at offentlige og private aktører er svagere repræsenteret i Akademiet end de civile aktører, der er tydeligt i overtal. På Camp 4 var der eksempelvis cirka dobbelt så mange civile aktører, som der var private, og godt tre gange så mange civile aktører, som der var offentlige. Fordelingen udjævnes naturligvis noget, hvis almennyttige fonde placeres i kategorien "privat aktører", men selv efter en sådan justering er der tale om en betydelig skævhed i repræsentationen.

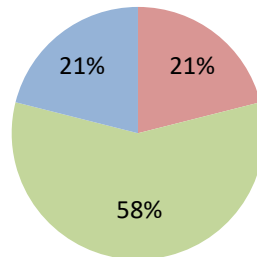
I relation til dette spørgsmål er vi dog opmærksomme på, at man fra styregruppens side arbejder på at øge repræsentationen af private aktører, og der arbejdes aktivt med at ændre på dette, bl.a. ved at man på Camp 4 havde indlagt en medlemsdiskussion om, hvad man kan gøre for at øge tiltrækningen både af de private virksomheder og de kommunale repræsentanter. Dette er i vores øjne et fornuftigt spørgsmål at have fokus på, og vi anbefaler, at man både arbejder på tiltrækningen af flere offentlige og private aktører, og at man generelt vil fastholde fokus på at tilstræbe en rimelig ligevægt af de forskellige sektorer i det fremtidige ASI.

Delkonklusion

En central anbefaling i vores stakeholderanalyse er, at man blandt Akademiets medlemmer tilstræber en så ligelig fordeling mellem de forskellige sektorer som overhovedet muligt med tanke på, at arbejde på tværs af sektorerne fra starten har været et vigtigt mål for ASI.

Figur 2b. Sektorfordeling blandt ASI's medlemmer

■ Offentlige (N=12) ■ Civile (N=33) ■ Private (N=12)



Baseret på medlemslisten på Akademiets hjemmeside, har vi udarbejdet en oversigt over sektorfordelingen blandt Akademiets faktiske medlemmer. I den forbindelse skal det bemærkes, at vores sektorinddeling adskiller sig fra styregruppens opgørelse, idét vi medregner repræsentanter fra fondene som civile aktører frem for private aktører. Dette er efter vores opfattelse mest hensigtsmæssigt, da vi i ASI-sammenhæng betragter fondenes repræsentanter som bærere af andre interesser end kommercielle virksomheder. Som illustreret i figur 2b, udgør civile aktører (inklusive fondsrepræsentanter) over halvdelen af ASI's aktuelle medlems sammensætning. Derimod udgør medlemmer med tilhør til hhv. den offentlige og den private sektor kun 42 procent – ligeligt fordelt mellem de to populationer. Procesevalueringen har klart dokumenteret, at ASI-styregruppen er bevidst om denne problematik. På den baggrund var der i forbindelse med Camp 4 indlagt en medlemsdiskussion om, hvad man kan gøre for at øge tiltrækningen af de private virksomheder, men vi anbefaler en tilsvarende opmærksomhed på den offentlige sektor – især med henblik på rekruttering af flere aktive folk fra de kommunale forvaltninger.

5. Medlemmernes forventninger til det fremtidige Akademi

Vi vil nu se nærmere på spørgsmålet om, hvad medlemmerne forventer af det fremtidige Akademi, og herunder også hvorvidt udviklingsprocessen har skabt tillid til, at disse forventninger kan indfries. Ved at besvare disse spørgsmål kan vi opnå vigtig viden om styrker og svagheder i forhold til at fastholde medlemmernes engagement i det fremtidige Akademi.

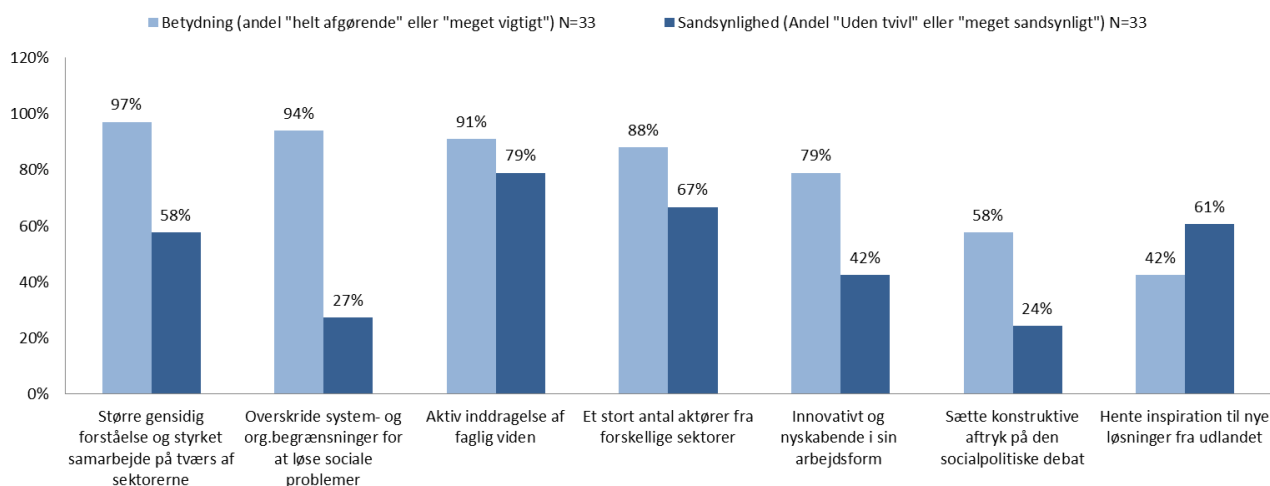
I denne analyse sammenligner vi data fra forskellige spørgeskemaer; I forbindelse med evaluering af Camp 3 spurgte vi ind til medlemmernes håb for et fremtidigt ASI. Herunder fik vi bl.a. identificeret nogle mål for fremtiden, som medlemmerne fandt særligt efterstræbelsesværdige, og som vi efterfølgende bad medlemmerne vurdere vigtigheden af. De pågældende mål var:

1. At Akademiet skaber større gensidig forståelse og styrket samarbejde på tværs af sektorerne
2. At Akademiet kan overskride system- og organisationsbegrænsninger for at løse sociale problemer
3. At Akademiets arbejde er præget af aktiv inddragelse af faglig viden
4. At Akademiet omfatter et stort antal aktører fra forskellige sektorer
5. At Akademiet er innovativt og nyskabende i sin arbejdsform
6. At Akademiet sætter konstruktive aftryk på den socialpolitiske debat
7. At Akademiet henter inspiration til nye løsninger fra udlandet

I forbindelse med evalueringen af Camp 4, har vi bedt medlemmerne vurdere sandsynligheden for, at det fremtidige Akademi vil indfri disse mål. Vi har bedt medlemmerne foretage denne vurdering på baggrund af deres erfaringer fra udviklingsprocessen. I nedenstående analyse sammenholder vi henholdsvis vigtigheden og den vurderede sandsynlighed for at indfri de forskellige målsætninger.

Nedenstående Figur 4 viser således hhv. vigtigheden og den vurderede sandsynlighed for at få indfriet forskellige mål for det fremtidige Akademi. Målene er formuleret ud fra medlemmernes egne kommentarer i et tidligere spørgeskema, hvor vi bad dem angive, hvad der havde størst betydning for deres lyst til at engagere sig i det fremtidige Akademi. Vi har ordnet målene sådan, at de mål, der har størst betydning for medlemmernes lyst til at engagere sig i det fremtidige akademi står længst til venstre.

Figur 4. Betydning af forskellige mål for medlemmernes lyst til at engagere sig i det fremtidige akademi sammenholdt med deres vurdering af sandsynligheden for, at målene bliver indfriet



Med udgangspunkt i Figur 4 vil vi nu sammenholde og analysere resultaterne af de to undersøgelser, en målsætning ad gangen:

Det første mål, *at skabe styrket forståelse og samarbejde på tværs af sektorerne*, er af hele 97 % af medlemmerne blevet udråbt til at være enten 'helt afgørende' eller 'meget vigtigt' for deres lyst til at engagere sig i det fremtidige Akademi. Når vi ser på medlemmernes tillid til, at dette mål vil blive indfriet, svarer 58 %, at målet 'uden tvivl' eller 'meget sandsynligt' vil blive indfriet. Blandt knap halvdelen af medlemmerne hersker der således en usikkerhed om, hvorvidt dette mål vil blive indfriet eller ej, hvilket eventuelt kan hænge sammen med en kritik af den skæve medlemssammensætning, som udtrykkes af flere medlemmer i uddybende kommentarer til udviklingsprocessen (se evt. Bilag 5). Men samtidig er der altså et flertal af medlemmerne, der har høj tillid til indfrielsen af denne målsætning, hvilket også hænger fint sammen med, at den tværsektorielle netværksdannelse af medlemmerne er blevet fremhævet som en markant kvalitet ved udviklingsprocessen.

Det andet mål, *at overskride system- og organisationsbegrænsninger for at løse sociale problemer*, vægtes også højt blandt medlemmerne; for hele 94 % er dette mål således 'helt afgørende' eller 'meget vigtigt' for deres lyst til at engagere sig i det fremtidige Akademi. Men når vi beder medlemmerne vurdere fremtidsudsigterne, svarer kun 27 %, at dette mål 'uden tvivl' eller 'meget sandsynligt' vil blive indfriet i det fremtidige Akademi. Samtidig viser de detaljerede besvarelser af dette spørgsmål, som findes i Bilag 5, at 24 % af medlemmerne har valgt svarmulighederne 'ikke så sandsynligt' eller 'slet ikke sandsynligt'. Årsagen til den relativt lave tillid til indfrielsen af denne målsætning i det fremtidige Akademi kan evt. findes i nogle af medlemmernes kritikpunkter til den samlede udviklingsproces. De pegede bl.a. på, at Akademiet mangler et veldefineret fælles mål, og at de tilstedeværende medlemmer har svært ved at hæve sig op over egne perspektiver.

Det tredje mål, *at Akademiets arbejde skal være præget af aktiv inddragelse af faglig viden*, ser anderledes positivt ud, når vi kigger på medlemmernes besvarelser i Figur 4. Også dette mål er vigtigt for medlemmerne, og 91 % har således svaret, at det er 'helt afgørende' eller 'meget vigtigt' for deres fortsatte engagement. Men samtidig er der da også hele 79 % af medlemmerne, der svarer, at det fremtidige Akademi 'uden tvivl' eller 'meget sandsynligt' vil leve op til dette. Således ser det ud til, at inddragelse af faglig viden har været en styrke i udviklingsprocessen, hvilket også hænger fint sammen med medlemmernes kommentarer til udviklingsprocessen, hvor faglige oplæg nævnes som en kvalitet.

Det fjerde mål, *at Akademiet omfatter et stort antal aktører fra forskellige sektorer*, er også et temmelig vigtigt mål for Akademiets medlemmer. 88 % har svaret, at det er 'helt afgørende' eller 'meget vigtigt' for deres engagement i det fremtidige Akademi. Samtidig ser vi da også en relativt høj tillid til, at man vil opnå målet i fremtiden. Således svarer 67 %, at dette mål 'uden tvivl' eller 'meget sandsynligt' vil blive indfriet. Når den sidste tredjedel udviser større tvivl om indfrielsen af dette mål, kan det meget vel hænge sammen med kritikken af den lidt for homogene medlemssammensætning i Akademiet, som optræder i medlemmernes kommentarer.

Det femte mål, *at Akademiet er innovativt og nyskabende i sin arbejdsform*, er 'helt afgørende' eller 'meget vigtigt' for det fremtidige engagement hos 79 % af medlemmerne. Men det er mindre end halvdelen (42

%), der vurderer, at det fremtidige akademi 'uden tvivl' eller 'meget sandsynligt' vil kunne leve op til målsætningen.

Når godt og vel halvdelen af medlemmerne udviser tvivl om indfrielsen af dette mål kan det hænge sammen med flere af de kritikpunkter, der optræder i medlemmernes uddybende kommentarer til udviklingsprocessen. Herunder bl.a. at lange metadiskussioner har taget tid for det konkrete arbejde med social innovation, at man har manglet en konkret ramme eller et formål til at stimulere innovationen eller at medlemssammensætningen har været for domineret af veletablerede aktører, der generelt er mindre innovative.

Det sjette mål, at Akademiet sætter konstruktive aftryk på den socialpolitiske debat, har 'afgørende' betydning eller er 'meget vigtigt' for det fremtidige engagement hos 58 % af medlemmerne. Dermed har dette en lidt mindre betydning, om end det stadig lader til at være væsentligt for flertallet af medlemmerne. Kun 24 % vurderer, at målsætningen 'uden tvivl' eller 'meget sandsynligt' vil blive indfriet i det fremtidige Akademi, hvilket er det laveste tillidsniveau blandt de syv målsætninger. Vi vurderer, at dette hænger sammen med, at den politiske indflydelse ikke har været på dagsordenen i udviklingsprocessen. Men ikke desto mindre lader dette punkt altså til at være en væsentlig prioritet hos et flertal af medlemmerne.

Det syvende mål, at Akademiet henter inspiration til nye løsninger fra udlandet, scorer lavest på prioritering blandt medlemmerne. Således er det under halvdelen af medlemmerne (42 %), der ser dette som 'afgørende' eller 'meget vigtigt' for deres fremtidige engagement i Akademiet. Alligevel vurderer et flertal på 61 %, at dette mål 'afgørende' eller 'meget sandsynligt' vil blive indfriet i det fremtidige Akademi. Dette sker på trods af, at der ikke umiddelbart har været mange internationale inputs i udviklingsprocessen, men måske kan optimismen skyldes, at dette anses for at være et rimelig lettilgængeligt mål at indfri sammenlignet med eksempelvis at skabe styrket samarbejde eller innovative arbejdsformer.

6. anbefalinger for det fremadrettede ASI-arbejde

Vi har i de foregående kapitler evalueret udviklingsprocessen for Akademiet ud fra de parametre, som styregruppen har opstillet og som deltagerne i de fire camps har justeret gennem tilkendegivelser i spørgeskemaundersøgelser. Vi har set på erfaringerne fra de enkelte camps, vi har analyseret Akademiets medlems sammensætning og gennemgået medlemmernes feedback på udviklingsprocessen og deres forventninger til det fremtidige Akademi.

Det fremgår, at der har været tale om en meget grundig og til tider besværlig udviklingsproces, der må betegnes som en succes konkret udmøntet i stiftelsen af foreningen Akademiet for Social Innovation ved en generalforsamling 24. januar. Her blev det besluttet at videreføre arbejdet i form af laboratorier, konferencer og netværk med skiftende temaer – i første omgang:

1. Socialøkonomi og nye forretningsmodeller
2. Nye udfordringer og nye ledelsesformer
3. Inklusion og mangfoldighed

Foreningen består af leder-repræsentanter fra den private, den offentlige og den civile sektor. På baggrund af tilkendegivelserne fra deltagerne i udviklingsprocessen må denne tværfaglige repræsentation betragtes som helt afgørende for relevans og levedygtighed af et Akademi for Social Innovation på længere sigt. I skrivende stund har 48 interessenter givet tilsagn om at deltage som betalende medlemmer, så chancerne for at indfri det foreløbige mål om at etablere en kerne af 60 ASI-medlemmer må også betragtes som ganske gode.

Det har krævet en solid arbejdsindsats at skabe denne interesse blandt civile, private og offentlige innovatører. I den forbindelse har det været afgørende, at styregruppen fra starten har valgt at tage sig god tid med formuleringen af vision og forretningsplan baseret på fire eksperimentelle camps fordelt over et års tid. Det har vist sig være en konstruktiv fremgangsmåde, der har resulteret i en kumulativ læreproces. Derved er der blevet dannet en kerne af engagerede medlemmer, der kan udgøre rygøjlen i en selvfinansieret driftsorganisation.

Ikke desto mindre ender mange velmente initiativer af denne art som serielt projektmageri uden blivende værdi for den sociale virkelighed, der søges innoveret. Nu står den nystiftede forening således over for den udfordrende opgave at fastholde aktive ASI-medlemmer, hvoraf langt fra alle har deltaget i hele den medskabende udviklingsproces. De mere eller mindre vellykkede camp-forløb giver således ingen garanti for, at et fremtidigt Akademi bliver langtidsholdbart og selvbærende. Med henblik på at bidrage konstruktivt til, at input fra procesevalueringen kan omsættes til gensidig forpligtende (og deltagerbetalt) praksis har vi afslutningsvis sammenfattet følgeforskningen i seks anbefalinger for det fremadrettede ASI-arbejde:

- **Klargør Akademiets langsigtede formål**

Fra begyndelsen har dette punkt været en udfordring ved udviklingen af Akademiet. Lige fra Camp 1 til Camp 4 har ganske mange deltagere beklaget usikkerheden om, hvilken rolle og funktion ASI skal udfylde. Der kan efter vores opfattelse være flere grunde til denne usikkerhed.

For det første har udmeldingerne fra styregruppens været mangetydige, bl.a. fordi de forståeligt nok er blevet ændret undervejs på baggrund af læring gennem camp-processerne.

For det andet er der gennem udviklingsprocessen blevet arbejdet med aktiviteter, der har peget i flere forskellige retninger; der har været kreative innovationsworkshops, sociale netværksaktiviteter, oplæg om faglige emner, casearbejde, studieture mm. På denne måde har deltagerne gjort sig nogle værdifulde erfaringer, men samtidig kan det også tænkes at have bidraget til forvirring i forhold til Akademiets formål.

For det tredje har mange deltagere savnet konkretisering af projektets langsigtede endemål, både hvad angår form ("Hvordan skal Akademiet arbejde?") og indhold ("Hvad skal Akademiet arbejde for?"). Uklarhed om formen fik man rådet bod på ved Camp 4, men spørgsmålet om indhold fremstår fortsat uafklaret. Den manglende konkretisering kan måske skyldes en frygt for at sortere medlemmer fra eller et ønske om at give medlemmerne selv en større indflydelse på udformningen af Akademiets målsætninger. Men nu da udviklingsfasen glider over i implementeringsfasen bliver det helt afgørende, at der udmeldes visionære (og realistiske) målsætninger for det fremtidige arbejde.

På denne baggrund anbefaler vi, at **foreningen ASI definerer nogle langsigtede succeskriterier både for den sociale og innovative indsats. En sådan afklaring er ifølge procesevalueringen en afgørende forudsætning for, at Akademiet kan bevæge sig fra uforpligtende diskussioner til konstruktivt arbejde med social innovation.**

- **Gør almene problemer konkrete**

Det er ikke alene Akademiets overordnede formål, der bør gøres mere konkret. Også hvad angår det specifikke arbejde med social innovation efterspørger medlemmerne, at der finder en konkretisering sted. Dette ønske fremstod særligt tydeligt i tilbagemeldingerne vedrørende Camp 1 sammenlignet med de efterfølgende camps. Det fremgår også af procesevalueringen, at deltagerne klart og tydeligt foretrækker at arbejde med konkrete temaer frem for generel snak om sociale problemer i bred almindelighed.

På den baggrund vil vi anbefale, at **det fremtidige akademi prioriterer og konkretiserer aktuelle udfordringer af social art, så der skabes fælles udgangspunkter for tværsektorielle netværk, der ikke kun snakker uforpligtende om sociale problemer, men udvikler værktøjer til faktisk at gøre noget innovativt ved dem – også mellem ASI-møderne.**

- **Skab bedre balance mellem sektorerne**

Vores evalueringsarbejde har vist, at den tværsektorielle netværksdannelse har været den helt afgørende styrke under Akademiets foreløbige arbejde. Derfor har det også stor betydning, at alle sektorer er velrepræsenterede, når ASI kommer i drift. Af medlemmernes feedback på de fire camps og den samlede udviklingsproces fremgår desuden ønsket om at styrke det private erhvervslivs aktive medvirken. Desuden blev det kommunale fravær ved camp 4 bemærket som en ulempe. Det befrygtes således, at en overrepræsentation af civilsamfundsorganisationer kan svække det tværsektorielle sigte. Medlemmerne tilkendegiver kort sagt, at kontinuerlig og balanceret tilstedeværelse af aktører fra de forskellige sektorer har afgørende betydning for deres engagement i det fremtidige Akademi for Social Innovation.

Derfor anbefaler vi, at **der gøres en målrettet indsats for at afbalanceret medlemskredsens sektorfordeling. Ud over at arbejde for en nogenlunde ligelig fordeling af aktører fra de tre sektorer, vil vi også anbefale, at man inddrager flere hybride aktører, f.eks. socialøkonomiske virksomheder og erhvervsdrivende fonde.**

- **Glem ikke de innovative "ildsjæle"**

I procesevalueringen af Akademiets medlemssammensætning har vi konstateret, at man i Akademiet foreløbig har valgt kun at rekruttere medlemmer med lederroller. Dette afviger fra anbefalingerne i vores indledende stakeholderanalyse, hvor vi peger på, at også ildsjæle andre steder i organisationen kan besidde et socialt innovationspotentiale, og at sådanne personer også med fordel kunne indgå i det fremtidige arbejde.

Flere steder i vores evaluering er vi stødt på den tilbagemelding, at Akademiets medlemmer sommetider har svært ved at tænke ud over deres egne organisationer og indgå i fælles idéudviklingsprocesser. Desuden har vi hørt en kritik af, at mange af de deltagende aktører repræsenterer veletablerede organisationer, og at der mangler socialøkonomiske iværksættere og andre hybride aktører, som kan bidrage med nytænkning i konstruktivt samspil med ledere fra den private, den offentlige og den civile sektor.

På den baggrund vil vi anbefale, at **det overvejes at rekruttere akademimedlemmer, der uden at være ledelsesmæssigt belastet kan indgå mere frit i innovationsprocesserne. Desuden vil vi anbefale, at Akademiet inddrager flere små og mellemstore virksomheder, der eksperimenterer med socialt ansvar på en nyskabende måde.**

- **Styrk relevansen af det eksemplariske case-arbejde**

ASI-medlemmerne har i tilbagemeldingerne lagt stor vægt på, at det sociale innovationsarbejde skal være virkelighedsnært, for eksempel ved, at camp-deltagerne har bevæget sig ud til udvalgte organisationer, hvor man har inddraget relevante målgrupper i arbejdet. Når der på den måde er blevet arbejdet med virkelige eksempler og cases, har der dog også lydt kritik, når medlemmerne ikke følte, at formålet med inddragelsen af målgrupper eller virkelige eksempler var tydeligt nok. Derfor anbefaler vi, at **det fremtidige Akademi bygger videre på udviklingsprocessens gode erfaringer med at inddrage sociale casestudier af innovativ art. Samtidig anbefaler vi, at man ved valg af illustrative eksempler mere systematisk gør formålet med casearbejdet tydeligt for Akademiets medlemmer.**

- **Byg netværk og selvorganiserede arbejdsgrupper**

Den tværsektorielle netværksdannelse er for mange medlemmer en vigtig sidegevinst ved at deltage i Akademiets aktiviteter. I relation til dette tilkendegiver flere medlemmer, at pauser og selskabelige aktiviteter på Akademiets innovationscamps har givet dem en vigtig mulighed for at have frie samtaler og indgå relationer til Akademi-medlemmer efter eget valg. Her skal vi dog nævne, at vores evaluering også har vist en efterspørgsel efter kortere arrangementer, så der ligger selvfølgelig en afvejning i at udnytte tiden optimalt uden helt at frasortere pauser og sociale aktiviteter.

Derfor anbefaler vi, at **Akademiet styrker sine netværksskabende elementer. Ikke kun i form af hyggeligt samvær på ASI-møderne, men også mere instrumentelt ved at skabe motivation for**

konkret samarbejde uden for Akademi-rummet i snæver forstand – og dermed øge medlemmernes ejerskabsfølelse og lyst til at bidrage med social innovation i selvorganiserede arbejdsgrupper.

- **Tilbyd medlemmerne 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.

Derfor 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 gives mulighed for helt passivt medlemskab, da Akademiets nuværende medlemmer udtrykker forventninger om aktiv indsats – både af sig selv og af de øvrige deltagere.**

Samlet set har den systematiske procesevaluering i relation til udviklingen af Akademiet for Social Innovation bekræftet, at der er et behov for et sådant initiativ. Der kan også i deltagerkredsen forventes betalingsvillighed til videreførelse af ASI som en selvfinansieret forening. Med henblik på en sådan overgang til forretningsmæssig drift kan denne evalueringsrapport (baseret på observationer og spørgeskemaundersøgelser) forhåbentlig bidrage konstruktivt ved overgangen fra udviklingsfasen til implementeringsfasen. I den forbindelse stiller CBS Center for Civilsamfundsstudier evalueringskraft til rådighed for supplerende følgeforskning under de indledende stadier af den kommende driftsperiode.