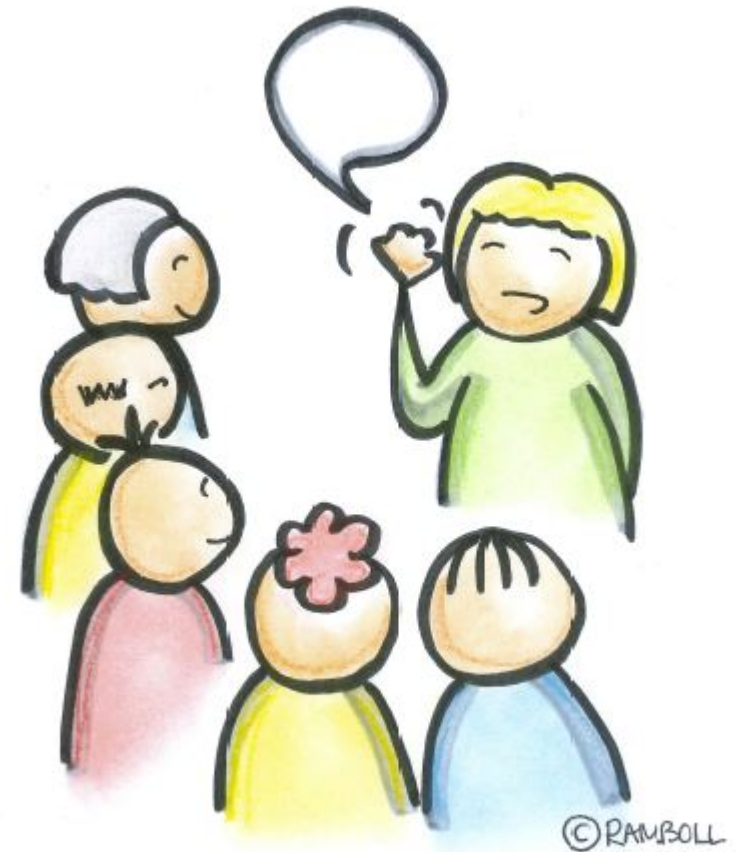


# SAMARBEJDE MELLEM KOMMUNER OG NGO'ER

KATALOG MED GODE ERFARINGER, CASES,  
ANBEFALINGER OG VÆRKTØJER, SOM KAN  
UNDERSTØTTE DET GODE SAMARBEJDE  
MELLEM KOMMUNER OG NGO'ER OM  
FOREBYGGENDE INDSATSER TIL UDSATTE  
BØRN OG UNGE



# BAGGRUND OG FORMÅL

---

## Baggrund

Med finansloven for 2014 blev der afsat 280 mio. kr. til det samlede initiativ 'Tidlig Indsats – Livslang Effekt', som skal sikre en tidlig og målrettet indsats over for børn og unge, der vokser op i udsatte familier. Det samlede initiativ skal styrke kommunernes brug af forebyggende indsatser og sætte fokus på udsatte børn og unges trivsel, udvikling og læring.

'Tidlig Indsats – Livslang Effekt' indeholder en række delinitiativer, herunder 'Puljen til fremme af samarbejder mellem kommuner og frivillige organisationer'. Formålet med puljen er:

- At styrke samarbejdet mellem kommuner og frivillige organisationer om indsatser til børn og unge fra familier med sociale problemer, som enten er udsatte eller i risiko for at blive det.
- At skabe dokumenteret viden om resultaterne af indsatserne og at bidrage til, at de indsatser, som viser sig virkningsfulde, forankres i kommunerne.
- At udvide og kvalificere kommunernes forebyggende tilbudsvifte og øge kendskabet til de frivillige indsatser i lokalområderne.

Rambøll har på vegne af Socialstyrelsen gennemført en erfaringsopsamling af puljen, som er formidlet i rapporten; Erfaringsopsamling i forbindelse med puljen til fremme af samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer: Afsluttende erfaringsopsamling.

## Formål

Formålet med dette katalog er at vise, hvordan kommuner og NGO'er kan komme godt i gang med et samarbejde om forebyggende indsatser til udsatte børn og unge eller børn og unge i risiko for at blive udsatte.

De anbefalinger, tips, refleksionsspørgsmål og værktøjer, der fremhæves i kataloget her, er udledt af Rambølls erfaringsopsamling.

Det er vores håb, at I med afsæt i kataloget kan træffe beslutning om og igangsætte et samarbejde om konkrete indsatser til gavn for udsatte børn og unge eller børn og unge i risiko for at blive udsatte.

## Målgruppe

Målgruppen for kataloget er dels aktører i kommuner og NGO'er, som har beslutningskompetence ift. indgåelse af et samarbejde, dels aktører som arbejder med etablering og drift af et samarbejde mellem en kommune og en NGO. Det kan være ledere og medarbejdere i kommunen eller ledere og projektmedarbejdere i en NGO, som skal i gang med eller samarbejder om en indsats til udsatte børn og unge.

## Udgangspunkt og ramme for samarbejde

I samarbejdet mellem kommuner og NGO'er om forebyggende indsatser til børn og unge, bør det være et gennemgående og gentagende opmærksomhedspunkt at sikre, at børn og unge altid får den rette indsats på det rette tidspunkt. Forankring og organisering af en fælles indsats, kompetencer hos aktører I involverer, og indholdet i indsatsen bør således understøtte dette med udgangspunkt i den relevante lovgivning på både almen- og specialområdet.

# LÆSEVEJLEDNING

---

## Indhold

Kataloget her er sammensat af en række fokusområder i samarbejdet mellem kommuner og NGO'er, som det er væsentligt af være opmærksom på, både som leder og medarbejder.

Konkret består kataloget af følgende kapitler:

- Fokusområde 1: **Hvorfor samarbejde?**, hvor du kan læse mere om den værdi et samarbejde mellem kommuner og NGO'er, om forebyggende indsatser til udsatte børn og unge, kan bibringe
- Fokusområde 2: **Etableringsfasen**, præsenterer anbefalinger og gode ideer til selve etableringsfasen, hvor samarbejdet mellem kommuner og NGO'er om forebyggende indsatser til udsatte børn og unge etableres.
- Fokusområde 3: **Driftsfasen**, præsenterer anbefalinger og gode ideer til den løbende drift af samarbejdet mellem kommuner og NGO'er om forebyggende indsatser til udsatte børn og unge

Kapitlerne om etableringsfasen og drift er bygget op omkring en række centrale opmærksomhedspunkter.

## Understøttende værktøjer

Kataloget og de enkelte fokusområder er understøttet af en række centrale værktøjer, som kan tages i brug på forskellige tidspunkter og i forskellige faser af samarbejdet mellem kommuner og NGO'er.

I alt er der udviklet seks værktøjer, der fungerer som bilag til kataloget. Ideen med værktøjerne er at hjælpe aktører fra kommuner og NGO'er til, på en enkel og anvendelig måde, at styre, udvikle og holde hånd i hanke med samarbejdet i alle faser.

De seks værktøjer er:

- Værktøj 1: Eksempel på samarbejdsaftale
- Værktøj 2: Udvikling af fælles forandringsteori
- Værktøj 3: Strategi for dokumentation og datadrevet praksis
- Værktøj 4: Udvikling af data- og vidensdelingsmodel
- Værktøj 5: Skabelon til implementeringsplan
- Værktøj 6: Mødeguide til refleksionsdage

I resten af kataloget refereres der løbende til de seks værktøjer.

# IKONER OG TYPER AF INDHOLD I KATALOGET

---

## GUIDE



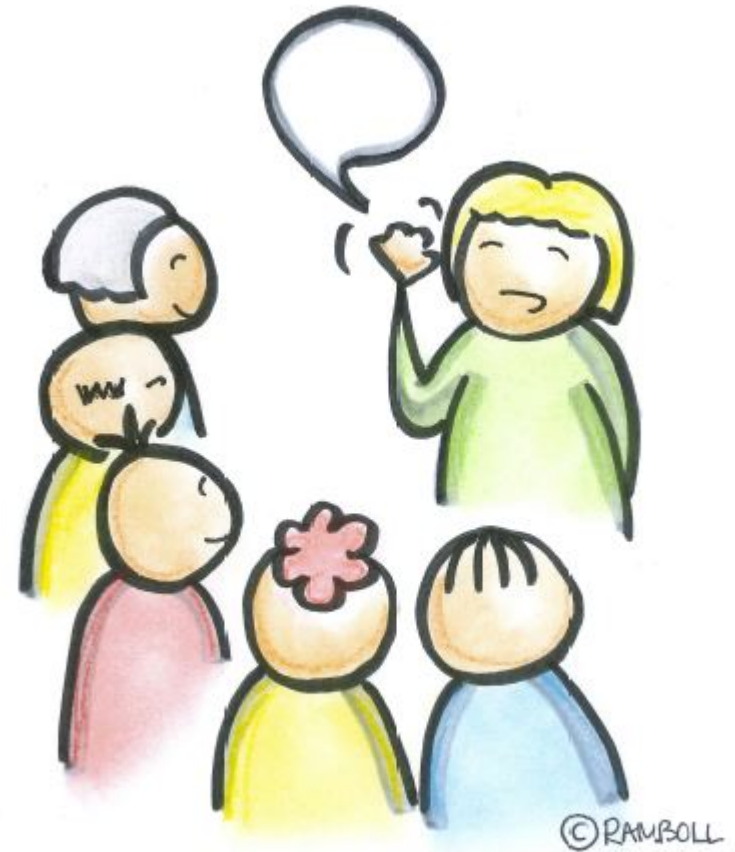
Kataloget er bygget op omkring de centrale erfaringer og anbefalinger fra Rambølls erfaringsopsamling om samarbejder mellem NGO'er og kommuner.

Hensigten med kataloget er at drage væsentlige erfaringer fra erfaringsopsamlingen frem, så I kan lade jer inspirere, hvis I står foran at skulle etablere et samarbejde mellem kommune og NGO. I kan læse kataloget fra ende til anden, eller I kan slå ned, hvor I finder noget, som er særligt relevant for jer.

Gennem hele kataloget vil I møde forskellige typer af indhold; prosa, bokse med refleksionsspørgsmål, cases, anbefalinger og understøttende værktøjer. De forskellige typer af bokse er markeret med fire ikoner, som I kan se ovenfor. Vi håber, at det kan guide jer i læsningen af kataloget.

# HVORFOR SAMARBEJDE?

UDBYTTE OG VÆRDISKABELSE AF  
SAMARBEJDET MELLEM KOMMUNER OG  
NGO'ER



# HVORFOR SAMARBEJDE? ET GODT SAMARBEJDE MELLEMM KOMMUNE OG NGO...

---

Erfaringer fra samarbejdsprojekter viser, at der kan skabes merværdi i den tidligt forebyggende indsats til børn og unge, når kommuner og NGO'er samarbejder.

## **Kan betyde at den samlede tilbudsvifte udvides**

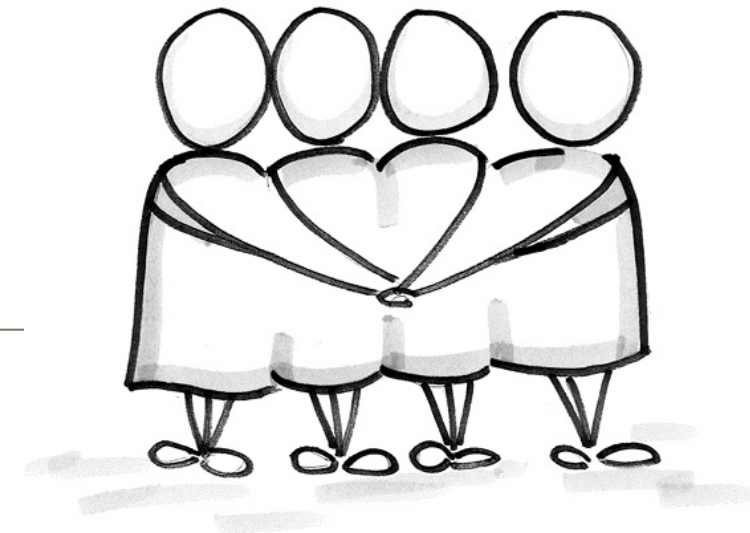
Erfaringer fra kommuner viser, at kommuner i samarbejde med NGO'er kan få mulighed for:

- At tilbyde en indsats til børn og unge, som viser helt tidlige tegn på mistrivsel.
- At tilbyde meget målrettede tilbud til en afgrænset målgruppe, hvis der samarbejdes med en videnstung NGO med en afgrænset viden om særlige problematikker blandt udsatte børn og unge.
- At tilbyde en ny type af tilbud. Det kan fx være at supplere målrettede rådgivningsforløb med sociale aktiviteter, der støtter børn i at skabe netværk.

## **Kan have indvirkning på den tidlige opsporing**

Erfaringer fra samarbejdsprojekter viser, at et samarbejde kan:

- Styrke den tidlige opsporing for kommuner, da en NGO kan virke mindre "farlig" for familier, der er forbeholdene overfor kommunen. Dette særligt hvis NGO'en har et stærkt brand i lokalsamfundet.
- Styrke den tidlige opsporing for NGO'er, som kan drage fordel af det kommunale frontpersonales store kontaktflade med børn og unge.



# CASES OG GODE EKSEMPLER

## CASE



### EN UDVIDET TILBUDSVIFTE

I Odense Kommune har man udvidet sin tilbudsvifte gennem et samarbejde med NEFOS. Kommunen har ikke tidligere haft et tilbud til børn og unge, der er pårørende til et nært familiemedlem med selvmordsadfærd, hvis barnet eller den unge ikke viser tegn på mistrivsel. Gennem et samarbejde kan kommunen nu henvise børn og unge til en indsats forebyggende, inden de udviser tegn på mistrivsel.

### TIDLIG OPSPORING

Egedal Kommune samarbejder med Girltalk om projektet EmpoweR, som tilbyder gruppesamtaler til unge piger. En kommunal medarbejder, som er udførende i den fælles indsats fortæller:

*"Samarbejdet med Girltalk letter kontakten til målgruppen. Det har også en markedsføringsværdi at kunne smide Girltalks logo på projektet. Det gør det mindre farligt for børn og forældrene at være en del af det."*

# HVORFOR SAMARBEJDE? ET GODT SAMARBEJDE MELLEM KOMMUNE OG NGO...

---

## **Kan øge værdien af indsatsen til målgruppen**

Erfaringer fra samarbejdsprojekter viser, at kommuner og NGO'er i et samarbejde kan bidrage med ny viden og kompetencer til hinanden, der styrker den fælles indsats til børn og unge:

- Brede frivilligt drevne organisationer kan få adgang til kompetencer i kommunalt regi.
- Kommuner kan få adgang til målrettet og specifik viden om en afgrænset målgruppe i et samarbejde med en videnstung NGO.
- Frivillige i en indsats gør det muligt at lave en indsats i øjenhøjde. De frivillige kan være rollemodeller, som børn og unge kan spejle sig i.

## **Kan bidrage til styrket brobygning**

Ledere, medarbejdere og frivillige peger på, at kommuner og NGO'er i et samarbejde:

- Bidrager til at skabe større opmærksomhed og viden i NGO'er om, hvornår et barn skal henvises til kommunalt regi.
- Skaber tættere bånd og dialog mellem NGO'er og kommuner i sager, hvor der er tvivl.
- Skaber større viden om indsatser i regi af den samarbejdende part. Det styrker brobygning til relevante indsatser for børn og unge i et videre forløb.





# CASES OG GODE EKSEMPLER

CASE



## INDSATSENS TILFØRES VÆRDI

Sundhedsplejen Nord i Aarhus Kommune har indgået et samarbejde med Ungdommens Røde Kors. Sundhedsplejersker og frivillige gennemfører sammen gruppesamtaler til børn, og der tilbydes frivillige aktiviteter.

Sundhedsplejersker peger på, at de frivillige tilfører indsatsen værdi. De er ofte yngre, hvilket bidrager til, at målgruppen har lettere ved at identificere sig med og spejle sig i de frivillige. De frivillige har også en anden fleksibilitet. *„De har mulighed for at bruge et ekstra kvarter, hvis der behov for det, og de kan være med til at sikre, at den positive udvikling, der forhåbentligt sker med børnene under gruppesamtalerne, kan fortsætte i de netværksaktiviteter, de frivillige laver med børnene i det efterfølgende år.“*

## STYRKET BROBYGNING

SIND Pårørenderådgivning samarbejder med fire kommuner om projektet *Når cykelhjelm ikke er nok*. Projektets fagkoordinatorer tilbyder forskellige typer af rådgivning til børn og unge og deres forældre. Fagkoordinatorerne er placeret lokalt i de enkelte kommuner, og fortæller, at det giver dem let adgang til at bygge bro til tilbud i kommunalt regi, som målgruppen måtte have behov for. Fagkoordinatorerne fortæller, at de kan være med til at opbygge tillid til systemet. Desuden fortæller de, at de er blevet mere opmærksomme på brobygning til andre indsatser i regi af SIND Pårørenderådgivning, som et barn eller en forældre kan have gavn af.

# ETABLERINGSFASEN I SAMARBEJDET

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER,  
ANBEFALINGER OG UNDERSTØTTENDE  
VÆRKTØJER



# INCITAMENTER OG MOTIVATION FOR SAMARBEJDE

Ledere peger på, at det er centralt for etableringen af det gode samarbejde om en indsats til børn og unge, at kommuner og NGO'er afklarer egne incitamenters betydning for valget af samarbejdspartner.

Ved at vide hvilken merværdi man gerne vil opnå ved at samarbejde, bliver det nemmere at finde en samarbejdspartner med de rette kompetencer og handlemuligheder.

Erfaringer fra samarbejdsprojekter viser, at det er vigtigt at være eksplicit omkring sit incitament overfor en ny samarbejdspartner. Det sikrer, at kommuner og NGO'er går ind i samarbejdet ud fra et fælles ønske om at skabe en bestemt værdi.

Eksempler på incitamenters og motivation for etablering af samarbejde fremgår til højre.

- 1 Målgruppe og/eller sag
- 2 Samarbejdspartners image
- 3 Sikre flere ressourcer
- 4 Tilføje nye handlemuligheder
- 5 Styrke indsatsen med ny viden
- 6 Ønske om civilsamfundsinddragelse

# FÆLLES MÅL OG TILGANG

Erfaringer fra samarbejdsprojekter peger på, at et fælles afsæt ift. mål og tilgang er afgørende for, at et samarbejde om en indsats kommer godt fra start og kan skabe værdi for målgruppen. Med et fælles afsæt menes, at der skal etableres en fælles forståelse af målet med indsatsen, målgruppen for indsatsen og indholdet i indsatsen.

En måde, hvorpå man kan arbejde med at etablere et fælles afsæt, er ved at inddrage medarbejdere og frivillige, i udformningen af mål og indsats. Dette kan endvidere bidrage til at sikre ejerskab bredt i organisationerne samt at alle arbejder i samme retning. En sådan inddragende proces kan således give alle aktører i samarbejdet et klar billede af den fælles "rute", de følger i samarbejdet om indsatsen.

Det er vigtigt både at bringe den kommunale verden og den frivillige verdens perspektiver i spil, fordi de kan være drevet af forskellige rationaler og er underlagt forskellige rammer. Det kræver accept, forståelse og anerkendelse både blandt aktører i kommuner og i NGO'er.



Når kommuner og NGO'er vil samarbejde om en indsats til børn og unge, er det vigtigt at skabe en fælles forståelse af, hvad det fælles projekt skal opnå (målsætninger og resultater), for hvem (målgruppen) og hvordan (indsatsen). Herved bindes forståelse af den indsats, der skal samarbejdes om sammen – og aktørerne i samarbejdet har en klar "rutebeskrivelse" for indsatsen og målene.



Til at understøtte dialogen om og fastsættelse af fælles mål og tilgang kan I arbejde med forandringsteori i opstartsfasen. Når I har udarbejdet en forandringsteori, er det et redskab til løbende at følge op på fælles mål. Forandringsteorien kan også bruges som redskab til at formidle indsatsens mål og tilgang til interessenter og som et procesværktøj (jf. værktøj 2).

# CASES OG GODE EKSEMPLER

CASE



## FÆLLES MÅL OG TILGANG

Flere samarbejdsprojekter mellem kommuner og NGO'er har haft gode erfaringer med forandringsteori, som et afsæt for at skabe fælles mål og tilgang. I et projekt fortæller en leder, at arbejdet med forandringsteori har været med til at skabe enighed om, hvad NGO og kommune ønskede, at samarbejdet om indsatsen skulle resultere i for børn og unge:

*"Vi har fået et nyt sprog, og vi har fået skabt et godt fundament for at få en forståelse af, hvad det er, vi skal. Vi har virkelig fået et overblik over, hvad der skal ske, og hvad vi gør. Og de kommunale samarbejdspartnere har virkelig været glade for at være med i forandringsteorien.*

En anden leder fortæller:

*"Processen med at udarbejde en forandringsteori for vores indsats var rigtig god. Det betød, at vi fik sat ord på vores tanker. På den måde har arbejdet med forandringsteorien været med til at give medarbejderen og de frivillige et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvad indsatsen går ud på. Arbejdet med forandringsteorien har været en god forstyrrelse... Og så har det startet en proces efterfølgende, som har været rigtig konstruktiv".*

# KLAR ROLLE- OG ANSVARSFORDELING

Når kommuner og NGO'er går ind i et samarbejde om en indsats, viser erfaringer fra ledere, medarbejdere og frivillige, at det er afgørende at ekspliciterer roller og ansvar fra start. Det kan være en forudsætning for, at hver part kan udfylde den rolle, som skal til for at opnå en merværdi af samarbejdet.

Roller og ansvar udgør de aktiviteter og opgaver hver part skal løse for at nå de fælles mål. Afhængig af hvordan samarbejdsmodellen er organiseret, fordeler kommune og NGO roller og ansvar mellem sig.

Erfaringer viser, at det er centralt, at der er en fælles enighed om, hvad forskellige roller og funktioner indebærer. Et klart billede af roller og ansvar bidrager også til et fælles billede af de kompetencer, som hver part skal sætte i spil.



Kommuner og NGO'er bør, som indledning til et samarbejde, skabe en klar og forpligtende rolle- og ansvarsfordeling, herunder opnå fælles forståelse af, hvad forskellige roller og ansvar indebærer. På den måde ved hver part, hvilken rolle de har i samarbejdet om indsatsen, både økonomisk, funktionelt og fagligt set.



En klar rolle- og ansvarsfordeling kan skabes indledende ved at udarbejde en samarbejdsaftale. En samarbejdsaftale kan med fordel udfyldes detaljeret. Når samarbejdsaftalen genbesøges løbende i fællesskab bliver det et redskab til dialog om og forpligtelse i forhold til fremdriften i opgaver knyttet til den fælles indsats, f.eks. vurdering af behov og indsats, opfølgning på indsatsen mv. (jf. værktøj 1).

# UDBREDELSE AF VIDEN OM DEN FÆLLES INDSATS

Når kommuner og NGO'er har opnået en fælles forståelse af incitamenten for at samarbejde, har defineret målgruppe og sat fælles mål, samt etableret en klar rolle- og ansvarsfordeling, peger erfaringer fra samarbejdsprojekter på, at det er en stor opgave efterfølgende at udbrede viden om det fælles projekt til alle relevante aktører i samarbejdet.

Det er vigtigt, at viden om det fælles projekt udbredes til alle kommunale medarbejdere og frivillige, som skal understøtte den fælles indsats enten som udførende eller henvisere. Vidensdelingen om indsatsen er centralt, fordi det understøtter, at alle i samarbejdet arbejder efter den fælles plan.

Det er dermed en forudsætning for, at samarbejdet og indsatsen til målgruppen bliver som tiltænkt, at der skabes viden om indsatsen bredt i både kommune og i NGO.



Både kommune og NGO bør prioritere tid til at formidle viden om det fælles projekt i egne organisationer, så alle relevante aktører i samarbejdet arbejder efter samme plan, kender projektets formål og målgruppe samt egen rolle.

Der findes ikke én god måde at gøre det på, men det kan være i form af skriftlig formidling, men også fælles deltagelse i konferencer og afholdelse af formidlingsseminarer.

# FORBEREDELSE AF EN DATADREVET PRAKSIS

Jeres forandringsteori gør klart, hvilke mål for børnene og de unge, jeres indsats understøtter. Hermed bidrager den til, at I får et tydeligt billede af, hvad arbejdet med dokumentation skal fokusere på.

Første skridt i planlægningen og forberedelsen af en datadrevet praksis er, at I udarbejder en egentlig strategi for jeres arbejde med dokumentation og evaluering. En strategi som fortæller, hvordan I vil arbejde med dokumentation på en måde, som hjælper jer til at nå jeres socialfaglige mål.

Strategien skal præcisere, hvad det er, I skal indsamle dokumentation om, hvordan I skal gøre det og hvornår. På den måde hjælper strategien jer også til at prioritere, hvilke kvalitetskriterier I skal lægge vægt på, når I skal vælge et redskab til at dokumentere jeres resultater med. Er det fx afgørende, at redskabet er velegnet til dialog med borgeren?



Det anbefales, at kommuner og NGO'er i fællesskab laver en datamodel, der giver svar på, hvilke medarbejdere som skal udfylde dokumentation, hvornår i deres arbejdsgang de skal udfylde dokumentationen, hvem der skal orienteres, herunder hvordan børn og unge samt deres forældre skal involveres. Det anbefales også, at ledelsen i NGO'er prioriterer at skabe forståelse blandt de frivillige for dokumentationens formål.



Et værktøj til udarbejdelse af en strategi for dokumentation kan hjælpe med at sætte ord på overvejelser om en yderligere styrkelse af vidensbaseringen af indsatsen ved arbejde med dokumentation. Ved at vurdere hvad I har brug for viden om og hvorfor, får I et solidt udgangspunkt for planlægningen af jeres arbejde med dokumentation og en datadrevet praksis (jf. værktøj 3).



# REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL ETABLERINGSFASEN

## REFLEKSIONSSPØRGSMÅL



- Hvornår og hvordan tænker vi at udvikle en forandringsteori for vores fælles indsats, som kan give os et fælles og klart billede af målgruppe, resultater og indsats?
- Hvordan kan vi bruge viden om risiko- og beskyttelsesfaktorer for vores målgruppe af børn og unge i udviklingen af indsatsen?
- På hvilke områder har vi behov for, at der er en klar rolle- og ansvarsfordeling, både på ledelsesniveau og medarbejder/frivillig niveau? Og hvordan tænker vi at skabe denne?
- Hvad skal der til for, at alle relevante aktører i vores organisationer får viden om den indsats, vi samarbejder om?
- Hvordan forbereder vi gode processer for indsamling af data og viden, som kan understøtte vores samarbejde om indsatsen og børnene og de unge?
- Hvilke procedurer og arbejdsgange skal vi implementere for at sikre, at der sker en faglig vurdering af barnets behov ved henvisning/visitation til indsatsen, herunder en vurdering af hvilken indsats der er den rette for barnet?

# DRIFTSFASEN I SAMARBEJDET

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER,  
ANBEFALINGER OG UNDERSTØTTENDE  
VÆRKTØJER



# GODE SAMARBEJDSRELATIONER

Gode relationer i samarbejdet mellem NGO'er og kommuner er centralt i at skabe en effektiv indsats. Ledere peger på, at når kommune og NGO ser sig som en enhed, er det nemmere at løse løbende udfordringer i driften, end hvis kommune og NGO både er og ser sig som to separate enheder

Erfaringer peger også på, at det er en forudsætning for effektive samarbejdsrelationer, at der er gensidig tillid og respekt for kompetencerne hos samarbejdspartneren.

Når en indsats alene er drevet af frivillige, er der eksempler på, at kommunale henvisere er tilbageholdne med at henvise børn og unge til indsatsen, fordi de er bekymret for, om de frivillige har tilstrækkelige kompetencer i forhold til målgruppen. Erfaringer fra nogle samarbejdsprojekter peger dog på, at hvis der etableres gode samarbejdsrelationer, kan denne barriere imødekommes.



Det anbefales, at der arbejdes målrettet med at understøtte kommunale medarbejdes tillid til frivillige ved at sikre, at de har indblik i indsatsforløb, de frivilliges kompetencer og resultater for målgruppen.

I arbejdet med, at skabe gode samarbejdsrelationer, kan I lade jer inspirere af Jody Gitells tilgang til relationel koordinering. Her er der fokus på graden af koordinering om fælles mål, handlinger og kommunikation.

Forskning viser, at jo højere relationel koordinering, der er mellem aktører i et samarbejde, desto mere effektivt kan aktørerne levere den indsats, de samarbejder om.

# CASES OG GODE EKSEMPLER

CASE



## GODE SAMARBEJDSRELATIONER

Indsatsen **EmpowR** er etableret som et samarbejde mellem NGO'en GirlTalk og Egedal Kommune. Indsatsen består af et samtalegruppeforløb samt etablering af en lukket Facebookgruppen for deltagerne i gruppeforløbet. Samarbejdskonstellationen er organiseret Således, at kommune og NGO'en indgår i et partnerskab om både rekruttering og udførelse af indsatsen.

I rekrutteringsprocessen samarbejder kommune og NGO ved at afholde oplæg for forældre sammen på skoler. Derved bringes både NGO'ens og kommunens viden i spil samtidig med, at der drages fordel af, at kommunen har en særlig adgang til forældre via skolesystemet. I udførelsen af indsatsen har frivillige gruppeledere det primære ansvar for at udføre indsatsen, mens en kommunal medarbejder indgår på enkelte gruppesessioner og fungerer som kontaktperson for de frivillige, hvis de er bekymrede ift. en eller flere af pigerne i gruppen.

Det tætte samarbejde har betydet, at kommune og NGO har opbygget gensidig tillid og respekt for hinandens faglige viden og kompetencer. Dette bl.a. som følge af at medarbejdere i kommune og NGO har fået indblik i hinandens kompetencer ved at gennemføre aktiviteter sammen. Medarbejdere i både kommune og NGO fremhæver, at det tætte og velfungerende samarbejde har betydet, at de har følt sig som én samlet enhed i arbejdet med indsatsen, fremfor to separate.

# LEDELSESROLLEN

Både ledere, medarbejdere og frivillige peger på, at ledelsesfokus i både kommune og NGO er centralt for at skabe et godt samarbejde og en effektiv indsats til børn og unge.

Det bliver således en drivkraft for et godt samarbejde og en effektiv indsats til børn og unge, når samarbejdet er kendetegnet ved, at både NGO'ens ledelse og kommunens ledelse prioriterer indsatsen og samarbejdet højt.

Erfaringer peger på, at en tværgående og aktiv styregruppe eller arbejdsgruppe, der går aktivt ind i at skabe gode rammer, koordinerer og løser udfordringer i den løbende drift, er en central drivkraft for et godt samarbejde.



Det anbefales, at nedsættes en styregruppe og udpeges ledelsesrepræsentanter fra de relevante områder i både kommune og NGO. Det kan bidrage til, dels at fastholde et ledelsesmæssigt fokus på samarbejdet, herunder samarbejde på ledelsesplan, dels at ledelsen løbende kan følge med i samarbejdet om indsatsen, herunder fremdriften i indsatsen.



Til at understøtte et løbende ledelsesfokus i samarbejdet kan I udarbejde en fælles implementeringsplan. Implementeringsplanen er tænkt som et værktøj til ledelsen i kommunen og NGO'en, og kan hjælpe med at holde øje med en række faktorer, som er vigtige for at igangsætte og fastholde forandringer, der ønskes i forbindelse med samarbejdet om indsatsen (jf. værktøj 5).

# LØBENDE KOMMUNIKATION OG VIDENSDELING

Erfaringer fra samarbejdsprojekter viser, at løbende kommunikation i samarbejdet mellem en NGO og kommune er en drivkræft i at kunne koordinere og sikre en god indsats til børn og unge. Tværgående møder med en fast og hyppig kadence understøtter dette.

Løbende kommunikation og vidensdeling med centrale aktører og interessenter i den fælles indsats er også en drivkræft for at fastholde ejerskab og binde opmærksomheden på det fælles projekt.

Vidensdeling og hyppig dialog finder mere naturligt sted, når NGO'er er i tæt samarbejde om udførelsen af indsatsen. Er de imidlertid funktionelt opdelt og kun løst koblet, skal det understøttes mere – fx ved faste strukturer. Dette gælder ligeledes i forhold til vidensdeling om det enkelte barn eller den unge.



Det anbefales, at der prioriteres tværgående møder af en fast og hyppig kadence. Desuden at der prioriteres kommunikation og information til centrale aktører i projektet løbende. Det anbefales også, at der opsættes faste procedure for vidensdeling om det enkelte barn, fx deling af viden om progression, udvikling, læring og trivsel.



En data- og vidensdelingsmodel er et værktøj til at sikre en fast struktur for, hvem der skal kommunikeres med, deres vidensbehov, kommunikationsform, hyppighed og ansvar for kommunikationen. Dette både på ledelsesniveau, projektlederniveau og medarbejder- og frivilligniveau. Data- og vidensdelingsmodellen kan med fordel illustreres grafisk, så aktørerne i samarbejdet kan få et hurtigt, enkelt og visuelt overblik over, hvordan og hvorfor der deles viden aktørerne imellem (jf. værktøj 4).

# CASES OG GODE EKSEMPLER

CASE

## KOMMUNIKATION OG VIDENSDELING



I indsatsen **Klub MOVE** ses et eksempel på en organisering, hvor der er fastsat klare rammer for kommunikationen mellem kommune og NGO, herunder hvornår og hvordan der deles viden om både de enkelte unge, som deltager i indsatsen og projektets fremdrift.

I indsatsforløbet er der fastlagt tre faste tidspunkter, hvor der deles viden om den unge. For det første deler kommune og NGO viden om den unge ifm. henvisningen. Den kommunale medarbejder, som henviser den unge, overleverer viden om den unge til projektkoordinatoreren for indsatsen. For det andet foregår der videndeling ifm. med afholdes af en forsamling, hvor repræsentanter fra både kommune og NGO deltager sammen med den unge og vedkommendes forældre. For det tredje afholdes der en afsluttende samtale, hvor de samme aktører deltager som ved forsamlingen.

Udover at der er fastsat klare rammer for vidensdelingen om de enkelte unge, er der ligeledes fastsat rammer for kommunikation, vidensdeling og drøftelse af projektets fremdrift. Konkret er der etableret både en styregruppe og følgegruppe med medlemmer fra kommune og NGO, som mødes flere gange om året efter en fast kadence. Møderne har bl.a. udgjort fora for løbende opfølgning på de gensidige forpligtelser i samarbejdet samt sikring af ejerskab for projektet.

# KVALITETSUDVIKLING GENNEM DATADREVET PRAKSIS

Data kan anvendes til at udvikle kvaliteten af den fælles indsats. Det kræver imidlertid, at data bliver brugt som et udgangspunkt for løbende refleksion og læring i egen praksis.

Erfaringer fra flere samarbejdsprojekter viser, at en datadrevet praksis kræver ledelsesmæssig prioritering. Der skal afsættes tid i såvel kommune som NGO.

Kommuner og NGO'er har fx gjort erfaringer med at skabe rum for refleksion over data i forskellige tværorganisatoriske mødefora, hvor data danner grundlag for en fælles vurdering af, om indsatsen når den rigtige målgruppe, er på rette vej og skaber de forventede resultater.

Den fælles forandringsteori udgør en støtte til dialog om, hvorvidt I når jeres fælles mål for indsatsen.

Flere ledere, medarbejdere og frivillige har oplevet, at når data og oplevelser fra praksis mødes, skaber det gode fælles refleksioner og værdifuld læring til udvikling af den fælles indsats.



Det anbefales, at NGO og kommune afsætter faste mødetidspunkter, hvor centrale aktører i indsatsen mødes om data, så der skabes grundlag for systematisk refleksion. Her kan aktørerne gå i dialog om data på organisatorisk niveau, indsatsniveau og for de enkelte børn og unge.



Til at understøtte systematisk refleksion kan I planlægge refleksionsdage. På refleksionsdage samles aktører på tværs af kommune og NGO til en dialog om jeres fælles indsats på baggrund af data. Til at støtte dialogen kan I tage udgangspunkt i en mødeguide og med fordel vælge en mødeleder, der faciliterer dialogen (jf. værktøj 6).



# REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL DRIFTSFASEN

## REFLEKSIONSSPØRGSMÅL



- Hvad kan vi, i vores samarbejde, gøre for at understøtte udvikling af de gode samarbejdsrelationer?
- Hvad kræver det af vidensdeling og kommunikation, fx konstruktiv, rettidig og anerkendende kommunikation, at fastholde de gode samarbejdsrelationer?
- Hvad skal vi gøre for, at der er et stærkt ledelsesfokus fra start og undervejs i vores samarbejde om indsatsen?
- Hvordan kan vi etablere en organisation, rammer og struktur, der sikrer, at vi løbende er i dialog om kvalitetsudvikling i den indsats, vi samarbejder om? Hvor ofte skal vi mødes om dette? Og under hvilken form? Og hvilken viden er det vigtig, at vi medbringer på møder?
- Hvilke procedurer og arbejdsgange skal vi etablere for at sikre, at vi kan håndtere, hvis indsatsen viser sig ikke at være den rette for barnet? Fx hvis barnet har et større støttebehov end først vurderet.