

RELATIONEL VELFÆRD

KAN KOMMUNEN FACILITERE FRIVILLIGHED?

ET CASE-STUDIE AF SUND BY HORSENS



CHRISTINA ALBRECHTSEN

Semester:	4. semester	
Modul:	Specialemodul	
Antal anslag:	155.174	
Titel:	Relationel Velfærd – kan kommunen facilitere frivillighed?	
Dato:	28-05-2025	
Vejleder:	Louise Møller Pedersen	
Navn:	Christina Albrechtsen	
Studienr.:	20235795	Tlf.. 23987358
Studiemail:	calbre23@student.aau.dk	

Indhold

1	Abstract	5
2	Forord	6
3	Indledning.....	7
3.1.1	Specialets ærinde.....	8
3.2	Casen Sund By	8
4	Problemfelt.....	10
4.1	Styring, organisering og socialt arbejde i bevægelse.....	11
4.2	Nye roller og veje mod social bæredygtighed	12
4.3	Civilsamfundets rolle.....	13
4.4	Mellem fleksibilitet og retssikkerhed	14
4.5	Relationel velfærd og borgerens retssikkerhed.....	15
4.6	Videnshuller og relevans.....	15
4.7	Problemformulering.....	17
4.8	Afgrænsning.....	18
5	Teori	18
5.1	NPG og relational velfærd.....	19
5.1.1	Teoretiske principper.....	20
5.1.2	Styring i praksis.....	20
5.1.3	Hilary Cottam.....	21
5.2	Organisationsteori – institutionelle processer og organisatorisk tilpasning ...	22
5.3	Institutionel teori som analytisk ramme	24
5.3.1	Institutionelle logikker og organisatorisk praksis.....	25
5.4	Afrunding.....	25
6	Undersøgelsesdesign og metode.....	26
6.1	Videnskabsteoretisk position	26
6.2	Casestudie	27
6.2.1	Empiri og fortolkning i samspil.....	27
6.2.2	Abduktion.....	28
6.3	Valg af empiri	28
6.4	Semistruktureret interview.....	29
6.5	Databehandling og analysestrategi.....	30
6.5.1	Databehandling.....	30
6.5.2	Dokumentanalyse.....	31
6.5.3	Analysestrategi	31
7	Analyse.....	33

7.1	Underspørgsmål 1.....	33
7.1.1	Organisatoriske potentialer	35
7.1.2	Sund By i feltet mellem legitimitet og styring.....	37
7.1.3	Mellem styring og legitimitet.....	37
7.1.4	Rollerne i Sund By	39
7.1.5	Metodefrihed som nøgle	41
7.1.6	Rekruttering.....	43
7.1.7	Professionalisering og frivillighed i et spændingsfelt	46
7.1.8	Struktureret frivillighed.....	47
7.1.9	Institutionelle logikker og ledelsesansvar i frivilligpraksis	49
7.1.10	Identitet.....	50
7.1.11	Organisatoriske dilemmaer i samskabelse.....	51
7.1.12	Mellem styring og samskabelse.....	52
7.2	Underspørgsmål 2.....	52
7.2.1	Frivillighed og kapabiliteter i praksis.....	53
7.2.2	Det delte ansvar.....	54
7.2.3	Ledelse og ansvar i samskabelse.....	57
7.2.4	Ledelsens betydning	58
7.2.5	Relationel velfærd som organisatorisk praksis.....	61
7.2.6	Fem opmærksomhedspunkter	62
8	Konklusion.....	64
9	Litteraturliste	67
9.1	Bøger.....	67
9.2	Kapitler i bøger.....	68
9.3	Medier /hjemmesider	68
9.4	Tidsskrifter	69
9.5	Rapport.....	70
9.6	Bilag.....	70

1 Abstract

This thesis examines the organizational frameworks and dilemmas in the collaboration between the municipally anchored unit *Sund By Horsens* and voluntary actors involved in social work with children and young people in grief support groups. The study is situated within a transforming welfare context, where public authorities increasingly rely on civil society as a co-provider of welfare services. However, this development gives rise to complex questions about responsibility, professionalism, and the boundaries between public tasks and voluntary engagement.

The project is motivated by a need to better understand how cooperation between municipal staff and volunteers is structured and experienced in practice, and how organizational conditions influence the delivery of support to vulnerable groups. It critically explores how professionals and volunteers navigate their roles in a setting that is neither fully part of statutory social services nor fully independent from public governance.

The central research question is: How can the organizational frameworks and dilemmas in the collaboration between Sund By and voluntary actors in social work with children and young people in grief support groups be understood?

To investigate this, the thesis employs a qualitative, abductive research design based on semi-structured interviews with a manager, a staff member, and a volunteer from Sund By. The analysis is theoretically grounded in New Public Governance, Hilary Cottam's concept of relational welfare, and new institutional theory, including concepts such as institutional logics, legitimacy, and organizational isomorphism.

The findings highlight several organizational potentials, including Sund By's flexible structure, its position outside statutory authority, and its ability to bridge professional and civic engagement. At the same time, the analysis identifies critical dilemmas concerning unclear distribution of responsibility, blurred role definitions, and the tension between legal certainty and the desire for innovative, relational approaches.

The study concludes that municipally anchored initiatives like Sund By can contribute to socially sustainable welfare, but only under conditions that support shared understanding of roles, professional responsibility, and continuous reflection across organizational boundaries.

2 Forord

Dette speciale markerer afslutningen på min kandidatuddannelse i socialt arbejde ved Aalborg Universitet. Gennem hele min professionelle og studiemæssige rejse har jeg været optaget af, hvad der skaber bevægelse og forandring i menneskers liv. Jeg har altid haft en grundlæggende oplevelse af, at det, der skaber reel udvikling hos et menneske, ikke er ydre krav, men en indre motivation og meningsfulde relationer.

Som bosiddende i Horsens har jeg længe haft kendskab til Sund By Horsens og den særlige måde, hvorpå socialt arbejde her er organiseret – uden dog helt at forstå, hvordan og hvorfor det adskiller sig fra mere traditionelle kommunale indsatser. Min nysgerrighed på netop denne organisering, hvor kommune og civilsamfund kobles tættere sammen, har været en væsentlig drivkraft for specialet.

Særligt begreber som fællesskab og inddragelse af civilsamfundet fylder i den velfærdspolitiske debat i disse år. Men hvad betyder de i praksis? Med specialet har jeg ønsket at undersøge, hvordan organisatoriske rammer og samarbejdsformer mellem offentlige aktører og frivillige enten fremmer eller hæmmer mulighederne for at arbejde relationelt og bæredygtigt med udsatte børn og unge – og hvilke dilemmaer det rejser i hverdagen.

Jeg vil gerne takke leder, medarbejder og frivillig i Sund By Horsens for deres imødekommenhed og for at dele deres erfaringer og refleksioner med mig.

Tak til min vejleder for faglig sparring og støtte gennem hele processen.

Og en særlig tak til min familie for tålmodighed og opbakning undervejs.

Alle vurderinger og fejl står naturligvis for egen regning.

Christina Albrechtsen

Maj 2025

3 Indledning

I min hjemby har der, så længe jeg kan huske, ligget en butik, som ikke var som de fleste andre. "Sund By Butikken" er ikke en traditionel butik med almindelige varer på hylderne. Den er bygget op som et sted, hvor borgere kan komme og "shoppe" noget helt andet end tøj eller madvarer. Butikken handler om dét, der gør livet bedre, varmere og sundere. Her arbejdes med trivsel og fællesskab på tværs af livssituationer – særligt for mennesker, der står i en sårbar position. Her møder man et bredt udsnit af byens borgere: børn og unge i sorgforløb, ældre, som oplever ensomhed, borgere i kontakt med jobcentret med behov for støtte til struktur og overblik – fx ved psykisk sårbarhed eller opmærksomhedsvanskeligheder – samt mennesker med kronisk sygdom eller psykiske udfordringer, der forsøger at fastholde fodfæste i livet. Nogle kommer frivilligt, andre er blevet opfordret af en sagsbehandler eller en sundhedsplejerske. Det er netop dette krydsfelt – mellem det frivillige og det kommunale, det uformelle og det institutionelle – som gør Sund By Butikken til noget særligt. Her bliver det tydeligt, hvordan en fællesskabsorienteret tilgang kan skabe forbindelser til myndighedsopgaver – uden selv at blive en del af dem. De mennesker, der kommer her, har ofte behov, der ikke kan løses alene gennem standardiserede ydelser – men som kræver relationel støtte, deltagelse og mulighed for at være medskabere i eget liv. Butikkens arbejde peger direkte ind i centrale opgaver i det sociale arbejde, hvor det handler om at understøtte deltagelse, skabe relationer og fremme inklusion. Her kan der handles ind af muligheder for at blive en del af meningsfulde fællesskaber, skabe nye netværk og finde støtte til frivilligt engagement. Butikken tilbyder inspiration og vejledning til at opstarte eller deltage i grupper, låne lokaler til aktiviteter, få hjælp til administrative opgaver og synliggøre frivillige initiativer. Det er et mødested, hvor mennesker forbindes, idéer blomstrer, og nye fællesskaber opstår. Formålet med Sund By Butikken er at skabe rammer for borgernes deltagelse i fællesskaber, der kan styrke trivsel og social sammenhængskraft. Det sker gennem samarbejde med foreninger og frivillige og med fokus på tilgængelighed, relationer og borgernes egne initiativer. Det særlige ved Sund By er, at det ikke er en uafhængig NGO. Derimod er det en kommunalt drevet afdeling, som søger at støtte kommunens borgere i alt det, som ikke kan findes inden for de mere traditionelle rammer af en kommunal forvaltning. Det er netop i dette spændingsfelt, socialt arbejde udspiller sig – som en praksis, der søger at fremme trivsel, social samhörighed og handlekraft gennem deltagelse og fællesskab, med udgangspunkt i menneskers livssituationer og rettigheder (Dansk Socialrådgiverforening, 2025).

3.1.1 Specialets ærinde

Specialet vil belyse, hvordan en kommunal forankret enhed forsøger at forene frivillighed, socialt arbejde og kommunale indsatser i en lokal kontekst. Særligt vil jeg undersøge, hvordan denne ambition omsættes i praksis set fra henholdsvis et leder- og medarbejderperspektiv i Sund By, og hvordan værdier, ansvar og samarbejde håndteres i hverdagen i samspillet mellem den kommunale organisation og frivillige aktører. Samtidig bidrager specialet med ny viden om, hvordan velfærd kan udvikles i tæt samspil med borgerne og civilsamfundet. Det er relevant, fordi velfærdsstaten er i bevægelse, og særligt socialt arbejde efterspørger nye organiseringsformer, som kan rumme både borgerdeltagelse, retssikkerhed og tværgående samarbejde i en kompleks hverdag.

3.2 Casen Sund By

Sund By er en kommunal afdeling i Horsens Kommune, der organisatorisk understøtter samarbejdet med civilsamfundet og arbejder med borgerinddragelse, frivillighed og fællesskabsbaserede tilgange som led i kommunens sundhedsfremmende og forebyggende indsatser. Afdelingen er ikke myndighedsudøvende, men fungerer som en faciliterende aktør, der understøtter samarbejder mellem borgere, frivillige organisationer og kommunale instanser. Organisatorisk er Sund By placeret under direktørområdet Børn, Unge og Kultur. Derudover er Sund By medlem af Sund By Netværket, et landsdækkende fagligt netværk for kommuner og regioner, der arbejder for at styrke kvaliteten i folkesundhedsarbejdet. Gennem dette medlemskab deltager Horsens i videndeling og samarbejde med andre kommuner for at fremme sundhed og trivsel på tværs af Danmark. Sund By Netværket fungerer også som en platform for udvikling af projekter, der er lette at omsætte i praksis og giver direkte værdi for det lokale sundhedsarbejde (Sund By Netværket, 2022). Internationalt er Sund By engageret i WHO's Healthy Cities Network som medlem siden 1987. Netværket består af byer, der forpligter sig til at arbejde med prioriterede emner inden for folkesundhed, fastlagt hvert femte år af WHO. Gennem dette medlemskab får Horsens mulighed for at samarbejde med internationale partnere og hente inspiration til lokale sundhedsinitiativer (Horsens Sund By, u.å.).

I samarbejdet mellem Sund By og Børn- og Forebyggelse bliver spændingsfeltet mellem forskellige velfærdslogikker tydeligt. Børn- og Forebyggelsesafdelingen fungerer som en myndighedsudøvende instans med fokus på lovgivning og visitation, mens Sund By arbejder faciliterende og forebyggende gennem netværk og fællesskaber. Denne

sektoropdeling kan skabe koordineringsudfordringer, da borgere med komplekse behov risikerer at falde mellem systemerne. Hvor Børn- og Forebyggelsesafdelingen navigerer efter rettighedsbaserede rammer, arbejder Sund By med fleksible og borgerinddragende metoder.

Enheden ønsker at skabe strukturer, hvor frivillige aktører og borgerdrevne fællesskaber kan inddrages i kommunens sociale og sundhedsfremmende arbejde. Det kræver, at kommunen sikrer en balance mellem styringsmæssige hensyn som stabilitet, dokumentation og retssikkerhed og en mere fleksibel tilgang, hvor civilsamfundets engagement og netværksbaserede samarbejdsformer får plads. Samtidig spiller Sund By en central rolle som facilitator i kommunens tværgående indsatser på børn- og ungeområdet samt andre velfærdsområder.

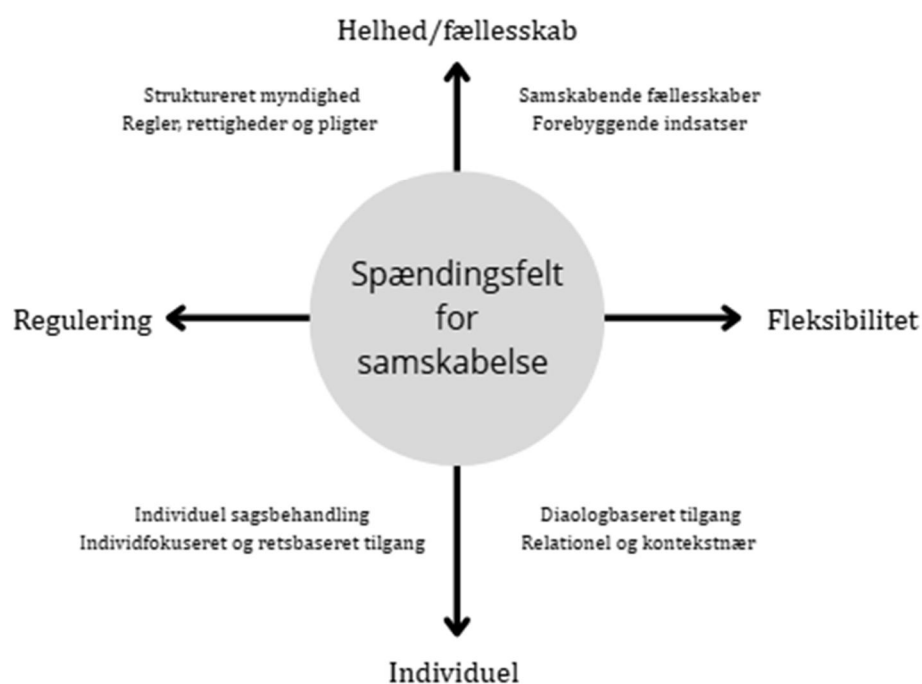


Fig. 1: Spændingsfelt for samskabelse

Figuren herover illustrerer denne balancegang på to akser, hvor den gode samskabelse sker, når der opnås den rette grad af fleksibilitet kontra regulering samt den rette grad af individuelle kontra helhedsmæssige hensyn. Feltet for den gode samskabelse er her illustreret ved en cirkel, som også indikerer, at selvom der er tale om en fin balance, er der også et vist manøvrerum.

Casen er det empiriske udgangspunkt for det følgende problemfelt, hvor de centrale dilemmaer i samspillet mellem kommunale strukturer og civilsamfundet undersøges nærmere.

4 Problemfelt

Velfærdsstaten er til debat. Ofte kredser dialogen om økonomi og om, hvilke opgaver, der varetages af henholdsvis staten, kommunerne og den enkelte borger selv (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 248). Denne dagsorden er imidlertid ikke kun et spørgsmål om økonomi og effektivisering, men hænger også tæt sammen med de forestillinger om borgeren og livskvalitet, der præger velfærdsarbejdet i dag. Appel Nissen et al. beskriver menneskesynet i moderne velfærdspolitik, som i stigende grad idealiserer det produktive menneske, der kontinuerligt forholder sig aktivt, skabende og udviklingsorienteret til sig selv og sine omgivelser. Idealet er et menneske, der – uafhængigt af sociale vilkår – forventes at kunne overskride begrænsninger ved at udnytte egne potentialer og ressourcer (Appel Nissen et al., 2018, p. 12). Dette menneskesyn danner et væsentligt bagtæppe for diskussionen om, hvordan økonomiske hensyn og velfærdsløsninger organiseres, og hvilke forventninger, der stilles til borgerens rolle i velfærdssamfundet. Bl.a. kan man i Kommunernes Landsforenings idéplan se en samling af effektiviseringsforslag og initiativer fra kommuner, der skal inspirere til økonomisk råderum og udvikling uden at forringe serviceniveauet. I idéplanen for 2023 peger Aarhus Kommune på, at der kan findes en besparelse eller effektivisering, hvis man investerer i relationel velfærd (Kommunernes Landsforening, 2023). Den økonomiske dagsorden tydeliggør en væsentlig udvikling, hvor velfærdsstatens bæredygtighed kobles til evnen til at effektivisere og skabe råderum inden for eksisterende ressourcer. Det interessante er dog, at der i idéplanen ikke udelukkende foreslås klassiske besparelsetiltag, men også investeringer i nye tilgange, herunder relationel velfærd, som et potentiale for både økonomisk og social gevinst – altså en åbning for inddragelse af civilsamfundet i velfærdsløsninger (Boje, 2023, p. 28). Relationel velfærd hviler grundlæggende på et menneskesyn, hvor homo sapiens forstås som et socialt og reflektivt væsen, der formes gennem relationer og fællesskaber. Denne forståelse peger på, at bæredygtige velfærdsløsninger ikke kun handler om økonomisk effektivitet, men også om at styrke trivsel og deltagelse gennem meningsfulde relationer (Cottam, 2016, p. 215).

Dette indikerer en voksende erkendelse af, at økonomisk effektivitet og menneskeligt værdige velfærdsløsninger ikke nødvendigvis er hinandens modsætninger (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 24). Snarere ses relationel velfærd som en måde at understøtte

borgerens egen handlekraft og deltagelse, hvilket både kan styrke borgerens trivsel og mindske presset på offentlige ydelser. Dermed bevæger diskussionen om effektivisering sig væk fra en snæver besparelseslogik og mod en bredere forståelse af investeringer i sociale relationer og borgernes ressourcer som vej til økonomisk og social bæredygtighed (Tortzen, 2019, pp. 52–53). Perspektivet forskydes fra primært at fokusere på budgetoverholdelse og kvantitative leverancer (*output*) til i højere grad at vurdere velfærdsløsninger ud fra deres langsigtede betydning og effekt i borgernes liv (*outcome*) (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 19). Denne tilgang forudsætter imidlertid en politisk vilje og evne til at prioritere langsigtede investeringer i mennesker og relationer – noget som ifølge Hilary Cottam ofte udfordres af kortsigtede incitamenter og strukturer i den politiske beslutningsproces, hvor systembevarelse og målbare resultater kan stå i vejen for reelt nytænkende velfærdsløsninger (Cottam, 2018, p. 281).

I det følgende præsenteres udvalgt forskning om det organisatoriske samarbejde mellem kommune og civilsamfund i socialt arbejde med børn og unge. Gennemgangen indkredser centrale fund og videnshuller og danner grundlag for specialets bidrag (Olesen & Monrad, 2018a).

Litteraturen er udvalgt med afsæt i specialets fokus og er struktureret i fire temaer, der afspejler problemformuleringen og det analytiske blik. Afslutningsvis diskuteres, hvordan specialet bidrager til feltet.

4.1 Styring, organisering og socialt arbejde i bevægelse

Socialt arbejde i Danmark udfolder sig i dag i et organisatorisk og styringsmæssigt krydsfelt, hvor forskellige paradigmer præger hverdagen i kommunale velfærdsenheder. Den historiske udvikling fra Old Public Administration (OPA), over New Public Management (NPM), til New Public Governance (NPG) har medført forskydninger i både styringsformer og faglige forståelser (Torfing & Triantafillou, 2017). OPA var kendetegnet ved hierarki og regelstyring med fokus på stabilitet og retssikkerhed. Med NPM blev markedsinspirerede principper som effektivitet, resultatstyring og konkurrence centrale.

Kritikken af NPM peger på, at markedsinspirerede styringsmodeller ikke altid er velegnede til velfærdens kerneopgaver. Sociale indsatser rummer normative og relationelle dimensioner, som vanskeligt lader sig reducere til målbare resultater og effektivitet. Især i socialt arbejde handler det ikke kun om output, men om at fremme trivsel, retssikkerhed og social retfærdighed – hensyn, som forudsætter andet end markedslogik. Hertil kommer, at den offentlige sektor bygger på demokratisk legitimitet

og politisk ansvar, hvilket skærper kravene til gennemsigtighed og lige adgang – særligt for udsatte grupper (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 24). I forlængelse af denne kritik har NPG vundet frem som supplerende styringsparadigme, der vægter netværksbaseret samarbejde og borgerinddragelse. NPG bygger på idéen om at mobilisere ressourcer fra både myndigheder, civilsamfund og private aktører for at håndtere komplekse og tværgående samfundsudfordringer, som hverken hierarkisk styring eller markedslignende konkurrence kan løse alene (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 26). Inden for socialt arbejde er disse udfordringer særligt tydelige, da opgaverne ofte er langvarige, involverer sårbare borgere og forudsætter fleksible samarbejdsformer. Her placeres de fagprofessionelle i et spændingsfelt mellem myndighedsudøvelse, retssikkerhed og behovet for relationelle tilgange. I den sammenhæng er begrebet samskabelse blevet mere present (Aamann & Brus, 2022, p. 80). I dag ses en bevægelse mod mere fleksible og relationsbaserede indsatser, hvor borgerne og frivillige i højere grad inddrages i udviklingen af sociale løsninger. Udviklingen afspejler en bredere tendens i velfærdsstaten, hvor samskabelse og co-creation vinder frem som veje til mere inkluderende og bæredygtige modeller (Pestoff, 2018).

Udviklingen i styringslogikker aktualiserer spørgsmål om, hvordan socialt arbejde forstås og praktiseres i dag. For at forstå disse forandringer må socialt arbejde ses som et fag i bevægelse – både teoretisk og praktisk. Malcolm Payne fremhæver, at socialt arbejde aldrig har været forankret i ét paradigme, men formes i samspil med politiske, institutionelle og samfundsmæssige vilkår (Payne, 2005, p. 16). Når samskabelse og borgerinddragelse vinder frem som styringslogik, opstår et behov for organisatorisk fleksibilitet og fornyede samarbejdsformer, hvor ansvar og retssikkerhed kan balanceres med medskabelse og fællesskab.

4.2 Nye roller og veje mod social bæredygtighed

Disse nye samarbejdsformer medfører et behov for at balancere traditionelle professionelle krav med nye forventninger om borgerdeltagelse (Müller & Stougaard, 2022, p. 159). Samtidig identificeres en række barrierer, som kan vanskeliggøre samskabelse i praksis. På et individuelt niveau kan frontmedarbejdere opleve rollekonflikter og usikkerhed i forhold til at navigere mellem myndighedsansvar og samskabende praksis. Relationelt udfordres samskabelsen af eksisterende magtrelationer mellem medarbejdere og borgere, hvor borgernes position som udsatte, kan hæmme deres muligheder for reelt at udtrykke ønsker og behov. Organisatorisk kan rigide arbejdsgange, manglende ledelsesmæssig opbakning, tidsmæssige begrænsninger og uklare formål medføre barrierer for implementeringen af samskabelsesprocesser.

Derudover fremhæves en risiko for, at samskabelse anvendes som legitimering af besparelser eller ansvarsforskydning, uden at der reelt skabes øget indflydelse for borgerne (Müller & Stougaard, 2022, p. 159). På den baggrund bliver det tydeligt, at realiseringen af samskabelse i socialt arbejde kræver en bevidst håndtering af både de nye roller, medarbejderne forventes at indtage, og de strukturelle, relationelle og ressourcemæssige barrierer, der kan stå i vejen for ligeværdigt samarbejde med udsatte borgere. Særligt siden 2020 er der sket en tydelig bevægelse mod at gentænke socialt arbejdes rolle i samfundet. Indsatserne forventes i stigende grad at være fleksible, tværgående og udviklet i samarbejde med andre sektorer. Samtidig vokser kravet om langsigtede løsninger, der tager højde for borgernes samlede livsforløb. Udviklingen følges af øget opmærksomhed på, hvordan sociale problemer formes af samtidige faktorer som køn, etnicitet, klasse og alder. Socialt arbejde må derfor løbende justere sine metoder og grænser i takt med forandringer i samfundet.

Begrebet social bæredygtighed vinder frem som en ramme for at forstå langsigtet og lokalt forankret velfærdsudvikling. Pavani & Ganugi definerer social bæredygtighed som evnen til både at imødekomme akutte behov og understøtte borgernes trivsel, handlekraft og tilknytning til fællesskaber (Pavani & Ganugi, 2024). I dette perspektiv måles sociale indsatser ikke kun på kortsigtede resultater, men også på deres evne til at skabe relationelle og deltagelsesbaserede løsninger med blivende værdi – særligt i samarbejdet mellem kommune og civilsamfund.

4.3 Civilsamfundets rolle

Civilsamfundet har hen over de seneste årtier fået en mere fremtrædende position i velfærdsstaten, hvor det i stigende grad ses som en medspiller i løsningen af sociale problemer. Thomas P. Boje definerer civilsamfundet som en sfære, hvor borgere handler kollektivt ud fra fælles interesser, ofte gennem organisationer og foreninger uafhængige af staten (Boje, 2023, p. 28). Civilsamfundets rolle er ifølge Boje både at supplere det offentlige, styrke deltagelse og fremme sociale fællesskaber.

Denne udvikling knytter sig til velfærdsstatens forandringer og fremvæksten af styringsmodeller som NPG, hvor frivillige aktører og lokale netværk inddrages som medproducenter af velfærd. Samspillet mellem civilsamfund og stat beskrives som dynamisk og gensidigt afhængigt, men også forbundet med dilemmaer. Civilsamfundets fleksibilitet og nærhed står i kontrast til den offentlige sektors krav om dokumentation, styrbarhed og retssikkerhed. Frivillige som mentorer, besøgsvenner og gruppeledere

kan handle hurtigt og uformelt, hvilket giver mulighed for mere relationelle og situationsbaserede møder – men uden samme juridiske og faglige rammer.

Fleksibiliteten kan være en styrke i arbejdet med udsatte grupper, men også give anledning til uensartede indsatser og uklarhed omkring ansvar. Lokale forskelle i civilsamfundets organisering og ressourcer kan føre til geografisk betinget ulighed i adgang til støtte. Når civilsamfundet i stigende grad integreres i formelle velfærdsstrukturer, opstår der desuden spændinger mellem autonomi og ansvar, og mellem uformelle praksisser og institutionelle logikker (Boje, 2023, p. 29). Disse spændinger er særligt tydelige i socialt arbejde, hvor civilsamfundets handlekraft skal balanceres med hensyn til retssikkerhed, kontinuitet og faglighed.

I forlængelse heraf argumenterer Sigge Winther Nielsen for, at komplekse velfærdsudfordringer – såkaldte wicked problems – forudsætter samarbejde på tværs af sektorer og aktører. Ifølge Nielsen kræver løsningen af disse problemer samskabelse, fælles eksperimenter og en langsigtet læringsproces, hvor både civilsamfund og offentlige institutioner indgår aktivt og på lige fod (Winther Nielsen, 2021, pt. C).

4.4 Mellem fleksibilitet og retssikkerhed

Økonomiske prioriteringer synliggør den moderne velfærdsstats grundlæggende dilemma, hvor hensynet til økonomisk bæredygtighed og effektivisering skal balanceres med kerneværdier i den danske velfærdsstat som lighed, retssikkerhed og social støtte (Appel Nissen et al., 2018 p 55). Frivillige aktører og borgerfællesskaber bidrager i stigende grad til at supplere og nytænke løsningen af velfærdsopgaver. Dette sker ikke kun som supplement til den offentlige sektor, men som en integreret del af nye kommunale strategier, hvor relationer og netværk får større betydning, som det fx fremgår af Horsens Kommunes strategi for inddragelse af civilsamfundet (Horsens Kommune, 2023). Trivselskommissionens afrapportering fremhæver netop stærke fællesskaber og civilsamfundets engagement som centrale faktorer i arbejdet med at fremme trivsel og social inklusion, særligt blandt børn og unge (Trivselskommissionen, 2025).

Samtidig rejser denne udvikling nye spørgsmål om, hvordan civilsamfundets fleksibilitet og engagement balanceres med de krav om retssikkerhed, dokumentation og styring, som præger den kommunale sektor. Problematikken er tydelig i Sund By, der fungerer som case i dette speciale. Sund By er ikke en traditionel myndighedsafdeling, men en kommunal enhed, der arbejder med sundhedsfremme og trivsel gennem samarbejde med frivillige aktører, foreninger og borgerdrevne fællesskaber (egen empiri).

Målgruppen for Sund Bys indsatser er bred, men fælles er fokus på borgernes trivsel og inddragelse i lokale fællesskaber. Afdelingens særlige position i kommunen gør den til et eksempel på, hvordan civilsamfund og kommunale aktører kan samarbejde om at udvikle nye, mere relationelle og bæredygtige velfærdsmodeller.

4.5 Relationel velfærd og borgerens retssikkerhed

I takt med at relationel velfærd vinder frem som ideal, er der opstået en stigende interesse for, hvordan fællesskaber og netværk kan bidrage til trivsel og handlekraft blandt udsatte borgere. Hilary Cottam (Cottam, 2018) fremhæver betydningen af relationer som bærende element i velfærdens organisering og argumenterer for, at professionelle og borgere i fællesskab bør designe løsninger på sociale problemer - en forståelse, der danner teoretisk grundlag for dette speciale. Samtidig har andre forskere rettet opmærksomhed på de etiske og juridiske konsekvenser af udviklingen. Peter Høilund påpeger, at retssikkerhed og ansvar ikke må gå tabt i fx samskabelsesprocesser. Når frivillige inddrages i velfærdsarbejdet uden klare rammer for ansvar og kontinuitet, udfordres grundlæggende principper i den sociale ret (Høilund, 2023).

Maja Lundemark Andersen knytter empowerment tæt sammen med begreber som borgerinddragelse og samskabelse og betoner, at arbejdet med relationel velfærd ikke blot kræver nye metoder, men også et opgør med asymmetriske magtrelationer og en revurdering af de professionelle rolle i samarbejdet. Empowerment forstås her som en praksis, hvor borgeren skal have mulighed for at definere egne problemer og handle i eget liv – og hvor de professionelle må udvikle deres kommunikative og samarbejdende kompetencer for at understøtte dette. Andersen peger samtidig på de risici, der følger, hvis empowerment blot anvendes som teknisk tilgang løsrevet fra en værdimæssig ramme – en problematik, der også kan gøre sig gældende i samskabelse med frivillige aktører i kommunalt regi (Andersen, 2020).

4.6 Videnshuller og relevans

Gennemgangen viser, at der eksisterer en række relevante studier, som belyser civilsamfundets rolle, styringslogikker og relationel velfærd. Empirisk forskning undersøger samarbejdet mellem kommunale enheder og frivillige aktører inden for socialt arbejde med børn og unge. Fx har Aarhus Kommune implementeret tilgangen "Relationel Velfærd" til at styrke det tværgående samarbejde mellem kommunale institutioner og civilsamfundet (Aarhus Kommune, 2024). En pågående evaluering af denne tilgang, udført af Socialt Udviklingscenter SUS, fokuserer på organisatoriske perspektiver, udfordringer og muligheder i relationel velfærd som samarbejdsmodel

(SUS – Socialt Udviklingscenter). VIVE har undersøgt behovet for kompetenceudvikling i samarbejdet mellem kommuner og frivillige organisationer. Undersøgelsen påpeger strukturelle udfordringer såsom styring, tid, mål og ledelse, og fremhæver behovet for fælles kompetenceudvikling for at styrke samarbejdet (Espersen, 2021).

Ovennævnte studier bidrager med empirisk viden om de organisatoriske processer og dilemmaer, der opstår i samarbejdet mellem kommunale enheder og frivillige aktører inden for socialt arbejde med børn og unge. På trods af disse bidrag mangler der fortsat forskning, der undersøger, hvordan sådanne samarbejder konkret udfolder sig i specifikke organisatoriske kontekster, hvor samskabelse med frivillige aktører finder sted inden for en kommunal ramme – og ikke som klassisk NGO-samarbejde. Der er behov for yderligere viden om, hvordan organisatoriske dilemmaer håndteres i en atypisk organisation med både ansatte og frivillige, når det sociale arbejde skal balancere mellem retssikkerhed, styring og frivillighed – særligt i relation til indsatser for udsatte børn og unge.

Undersøgelsen er relevant for socialt arbejde, fordi den beskæftiger sig med, hvordan relationelle og fællesskabsbaserede tilgange kan styrke borgernes handlekraft og deltagelse i velfærds løsninger. Ved at undersøge samarbejdet mellem kommunale strukturer og civilsamfundet set fra et frontmedarbejderperspektiv bidrager specialet til en bredere forståelse af, hvordan velfærdsmodeller kan udvikles i samspil med borgerne, og hvordan dette kan skabe mere bæredygtige løsninger på sociale udfordringer. Samtidig åbner relationelle og samskabende tilgange for nye dilemmaer, da civilsamfundets fleksible og uformelle strukturer kan udfordre hensyn til retssikkerhed, ensartethed og professionalisme i socialt arbejde. Der kan opstå risiko for, at borgernes adgang til støtte bliver afhængig af frivillige ressourcer, hvilket kan skabe uensartethed og uklarhed om ansvar og kvalitet i indsatsen.

Specialet sætter derfor fokus på, hvordan de organisatoriske dilemmaer håndteres i praksis, og hvilke konsekvenser det har for både socialt arbejdes faglige fundament og borgernes muligheder for deltagelse og inklusion. Socialt arbejde bevæger sig således i et felt, hvor det både skal understøtte borgernes muligheder for at navigere i velfærdssystemets rammer og bidrage til udviklingen af mere inkluderende strukturer. Payne beskriver socialt arbejde som en praksis, der spænder fra individuel tilpasning til en bredere samfundsmæssig forandring, hvilket afspejler fagets dobbelte funktion (Payne, 2005, pp. 22–23). Indsatserne retter sig både mod konkrete behov hos den enkelte borger og mod de samfundsmæssige mekanismer, der har betydning for trivsel og deltagelse. Margit Harder understreger, at sociale problemer ikke kan forstås

uafhængigt af de strukturelle betingelser, der former borgernes handlemuligheder. Økonomiske, politiske og sociale faktorer spiller ind i, hvordan marginalisering og eksklusion opstår og reproduceres, hvilket skaber komplekse vilkår for socialt arbejde (Harder & Appel Nissen, 2015, p. 31). Derfor kan indsatsen ikke alene fokusere på individniveau, men må også forholde sig til de institutionelle rammer, der påvirker adgangen til støtte og deltagelse i samfundet. Payne fremhæver, at spændinger mellem forskellige styringslogikker, dokumentationskrav og organisatoriske prioriteringer kan skabe udfordringer for en helhedsorienteret indsats, hvilket stiller krav til socialt arbejdes organisering og udførelse i kommunal kontekst (Payne, 2005, p. 15).

I casen Sund By fremstår det relevant at undersøge organisationen i en kompleks institutionel kontekst, hvor flere logikker sameksisterer og præger samarbejdet. Den kommunale logik er præget af regelstyring og dokumentation, den frivillige logik vægter fleksibilitet og borgerengagement, mens den socialfaglige logik tager afsæt i professionelle standarder og etiske retningslinjer. Hvordan disse logikker spiller sammen i praksis, og hvilke spændinger og muligheder de medfører, er centralt at undersøge i dette speciale (Thornton et al., 2012, s. 42).

På den baggrund undersøger specialet, hvordan de organisatoriske rammer og samarbejdsformer i Sund By – herunder rollefordeling, ledelse og relationen mellem frivillige og ansatte – udfolder sig i praksis. Særligt fokuseres der på de dilemmaer, denne organisering skaber for socialt arbejde med børn og unge i en kommunal kontekst. Dette leder frem til følgende problemformulering

4.7 Problemformulering

Hvordan kan man forstå de organisatoriske rammer og dilemmaer i samarbejdet mellem Sund By og de frivillige aktører i forhold til socialt arbejde med børn og unge i sorggrupper? Et casestudie af Sund By i foråret 2025.

Underspørgsmål

Analysen er struktureret omkring to undersøgelsesspørgsmål, der tilsammen besvarer problemformuleringen. Undersøgelsesspørgsmålene er inspireret af litteraturgennemgangen samt mine indledende pilotstudier i Sund By.

- 1) Hvilke organisatoriske potentialer og dilemmaer opstår i samarbejdet mellem Sund By som kommunal enhed og civilsamfundets frivillige aktører, særligt med fokus på organisatorisk opbygning, retssikkerhed, økonomi og politiske prioriteringer?

- 2) Hvordan understøtter samspillet mellem ledelsen, medarbejdere i Sund By og frivillige aktører det socialfaglige arbejde med relationel velfærd, og hvilke muligheder og udfordringer viser sig i praksis?

4.8 Afgrænsning

Dette speciale undersøger samarbejdet mellem ansatte og frivillige i Sund By med fokus på socialt arbejde rettet mod børn og unge, særligt i sorggrupper. Undersøgelsen finder sted i foråret 2025 og baseres på tre kvalitative interviews med ledelse, udvalgte medarbejdere og frivillige. Børnene selv er ikke interviewet, da deltagelse i sorggrupper kræver særligt samtykke og etiske hensyn.

Afgrænsningen omfatter den del af den kommunale indsats, der ikke udfører myndighedsopgaver, men i stedet arbejder faciliterende og tværgående med fokus på civilsamfundsinddragelse og relationel velfærd. Specialet anlægger et organisatorisk perspektiv og undersøger samarbejdet mellem ansatte og frivillige i praksis, og hvordan aktørerne håndterer spørgsmål om ansvar, retssikkerhed og fleksibilitet. Juridiske og økonomiske rammer behandles kun i det omfang, de påvirker samarbejdet eller dets organisatoriske vilkår.

5 Teori

Som beskrevet i problemfeltet er socialt arbejde komplekst og kan ses fra mange perspektiver. For at analysere de organisatoriske processer og dilemmaer i samarbejdet mellem Sund By og civilsamfundets frivillige aktører trækker jeg på et teoretisk grundlag, der belyser samspillet mellem styring, institutionelle rammer og måder at organisere velfærd på. Afsnittet præsenterer tre indbyrdes forbundne perspektiver, som samlet danner den analytiske ramme for undersøgelsen.

Først introduceres NPG som et styringsparadigme, der giver indsigt i, hvordan offentlig velfærd i stigende grad organiseres gennem netværk, samskabelse og tværgående samarbejde. Inden for denne ramme inddrages Hilary Cottams arbejde med relationel velfærd, som nuancerer NPG ved at rette fokus mod, hvordan samskabelse og fællesskaber konkret udfolder sig i praksis. Cottams perspektiv understreger, hvordan borgernes egne ressourcer, sociale relationer og deltagelse kan ses som centrale elementer i udviklingen af fremtidens velfærd – og dermed også som en integreret del af NPG's relationelle dimension. For at supplere dette styringsperspektiv inddrages institutionel teori, som gør det muligt at analysere, hvordan disse samarbejdsformer formes og forhandles i praksis. Institutionel teori giver dermed indsigt i, hvordan

organisatoriske rutiner, normer og logikker både understøtter og udfordrer de netværksbaserede tilgange, der forbindes med NPG.

Tilsammen belyser disse tre perspektiver samspillet mellem makro-, meso- og mikroniveau: fra overordnede styringslogikker og velfærdspolitiske rationaler (makro), over organisatoriske strukturer og samarbejdsformer (meso), til de konkrete praksisser og relationer, medarbejdere og frivillige (mikro), hvor socialt arbejde udfoldes i praksis. Teorierne anvendes ikke som faste modeller, men som analytiske greb til at undersøge, hvordan samarbejdet mellem kommunale aktører og civilsamfundet – i en konkret kontekst som Sund By – formes, forhandles og struktureres i praksis.

Analysen af casen Sund By tager afsæt i en teoretisk forståelsesramme, hvor særligt styringsmæssige, institutionelle og relationelle aspekter er i fokus. Afsnittet indledes med NPG og Hilary Cottams perspektiv på relationel velfærd, der tilsammen belyser, hvordan velfærd organiseres og praktiseres i samspil med borgere og frivillige aktører.

5.1 NPG og relational velfærd

NPG repræsenterer et overordnet styringsparadigme og skal forstås som et paraplybegreb, der samler forskellige forvaltningsmæssige tilgange med fokus på netværk, samskabelse og civilsamfundsinddragelse (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 170). Det åbner for at analysere, hvordan Sund By agerer i et kommunalt landskab, hvor opgaveløsningen i stigende grad sker i samarbejde med eksterne aktører og gennem horisontale relationer. Hvor tidligere styringsmodeller primært fokuserede på kontrol og standardisering, understreger NPG samarbejde, tillid og fælles problemløsning på tværs af sektorer. Det gør det muligt at undersøge, hvordan en enhed som Sund By indgår i partnerskaber, faciliterer relationelle indsatser og navigerer mellem forskellige organisatoriske og politiske interesser.

I analysen anvendes NPG til at belyse de rammer og vilkår, der præger samarbejdet med civilsamfundet, herunder hvordan samskabelse institutionaliseres i en kommunal kontekst. Hilary Cottams perspektiv på relationel velfærd kobles til NPG for at konkretisere, hvordan tillidsbaserede relationer og borgerdeltagelse kan fungere som organisatoriske ressourcer i udviklingen af fremtidens velfærdsmodeller.

Det er dog vigtigt at bemærke, at NPM og NPG ofte eksisterer side om side i praksis, hvilket skaber en kompleks styringskontekst, hvor offentlige organisationer må navigere mellem forskellige ledelseslogikker (Tortzen, 2019). Denne dualitet er særligt relevant i analysen af Sund By, der befinder sig i spændingsfeltet mellem en kommunal forankring og en netværksbaseret velfærdsmodel.

5.1.1 Teoretiske principper

Som tidligere nævnt markerer NPG et skifte væk fra ensidigt fokus på styring og kontrol og mod en tilgang, hvor borgernes erfaringer og engagement ses som aktive ressourcer i udviklingen af offentlige løsninger. I stedet for en klientrolle tildeles borgerne en mere ligeværdig position som medudviklere, og relationen mellem myndigheder og civilsamfund tænkes som gensidigt afhængig og dialogbaseret (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 287).

Kernen i NPG er netværksstyring gennem tværgående samarbejde og koordination mellem offentlige institutioner, civilsamfund og private aktører frem for via hierarkiske strukturer (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 139). Udviklingen forudsætter, at offentlige organisationer bevæger sig væk fra kontrolbaseret styring og i stedet åbner op for mere fleksible og eksperimenterende tilgange. Tillidsbaseret ledelse spiller en central rolle, hvor medarbejdernes ressourcer og dømmekraft aktiveres gennem fælles formål snarere end gennem styring via incitamenter og dokumentation. I modsætning til NPM's fokus på effektivitet og konkurrence lægger NPG vægt på innovation, borgerinddragelse og samskabelse som veje til at håndtere komplekse velfærdsudfordringer (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 133). Medarbejdere ses ikke blot som udførere, men som aktive medskabere i tæt dialog med borgere og samarbejdspartnere. I dette speciale ses denne rolleforståelse og den samskabende tilgang som en mulig vej til at styrke social bæredygtighed, forstået som udvikling af langtidsholdbare løsninger med afsæt i borgernes egne ressourcer og fællesskaber.

5.1.2 Styring i praksis

En central forståelse i NPG er, at kommunen i stigende grad fungerer som en arena for samskabelse, hvor komplekse og vilde problemer (wicked problems) – som fx social udsathed og psykisk mistrivsel – håndteres i samspil mellem offentlige myndigheder, civilsamsfundsaktører og borgere (Tortzen, 2019, p. 144). Kommunen forstås ikke blot som myndighed eller serviceleverandør, men som en platform, hvor aktører sammen skaber velfærdsløsninger. Det stiller krav til mere åbne og faciliterende styringsformer, hvor borgerinddragelse, tillid og fleksibilitet vægtes – samtidig med hensyn til retssikkerhed og ansvarlighed.

I konteksten Sund By, der uden myndighedsansvar arbejder på tværs af sektorer med frivillige og relationelle indsatser, bidrager dette perspektiv til forståelsen af styringslogikker og organisatoriske spændingsfelter. Organisationen opererer i et felt, hvor samarbejde og netværksstyring er centralt, men hvor der samtidig eksisterer

hierarkiske strukturer, politiske prioriteringer og krav om dokumentation og målstyring.

Selvom NPG tilbyder en teoretisk ramme for netværksbaseret styring, er implementeringen i praksis præget af spændinger. Kommunale institutioner er fortsat formet af styringslogikker fra OPA og NPM, som kan kollidere med idealet om tillidsbaseret ledelse og delt ansvar. Det skaber paradokser, hvor ledere skal fremme samskabelse og samtidig leve op til dokumentations- og kontrolkrav (Torfing & Triantafyllou, 2017). Dertil kommer risiko for magtubalancer, hvor offentlige aktører – som forvaltere af beslutningskraft og ressourcer – utilsigtet kan dominere samarbejdet med frivillige (Tortzen, 2019).

Det er centralt at undersøge, hvordan disse styringsmæssige spændinger håndteres i praksis. Hvorvidt frivillige reelt inddrages som ligeværdige partnere, eller om asymmetrier i ansvar og indflydelse består, er et åbent spørgsmål. NPG's løfte om social bæredygtighed og lokal medskabelse må derfor vurderes i lyset af de konkrete institutionelle rammer og betingelser, Sund By arbejder under.

Med dette afsæt i de styringsmæssige rammer, som NPG tilbyder, rettes nu fokus mod Hilary Cottams praksisnære perspektiv på relationel velfærd.

5.1.3 Hilary Cottam

Hilary Cottam tilbyder et praksisnært perspektiv på velfærd, hvor sociale relationer, tillid og fælles formål er centrale elementer i udviklingen af bæredygtige løsninger. Hendes tilgang anvendes i dette speciale til at analysere, hvordan relationel velfærd opstår i mødet mellem borgere, frivillige og fagpersoner – og hvordan organisatoriske rammer påvirker disse møder. Cottam kritiserer det eksisterende velfærdssystem for at fastholde borgere i en passiv modtagerrolle og argumenterer for, at bæredygtig velfærd forudsætter aktiv borgerdeltagelse og samskabelse (Cottam, 2018, s. 31).

Inspireret af kapabilitetsteorien (Sen, 2005; Nussbaum, 2002) fokuserer hun på, hvad mennesker reelt har mulighed for at være og gøre. Dette omsættes i praksis gennem fællesskaber og relationer, hvor borgerens handlemuligheder styrkes. Cottam arbejder med tre grundprincipper: relationer, kapabiliteter og en eksperimenterende praksis. Relationer skaber social støtte, kapabiliteter handler om at kunne træffe meningsfulde valg, og den eksperimenterende tilgang indebærer løbende tilpasning af velfærdsindsatser (Cottam, 2018, s. 285).

Cottam advarer mod topstyrede reformer uden borgerinddragelse og fremhæver vigtigheden af en iterativ designproces med borgerne (Cottam, 2018, s. 235, s. 257).

Samtidig peger hun på barrierer: standardiserede institutionelle logikker, magtbalancer og økonomiske prioriteringer, som kan hæmme fleksibilitet og langsigtede løsninger (Cottam, 2018, s. 220, s. 257, s. 285).

Cottams forståelse af bæredygtighed er tæt knyttet til lokalt engagement og sociale netværk. Hun ser velfærdens rolle som at understøtte de relationelle og strukturelle vilkår, der muliggør et værdigt og selvbestemt liv (Cottam, 2018, s. 222). Selvom hendes begreber ikke altid italesættes direkte af interviewpersonerne, anvendes hendes teori som fortolkningsramme for at synliggøre de logikker og potentialer, der præger det relationelle arbejde i Sund By.

5.2 Organisationsteori – institutionelle processer og organisatorisk tilpasning

Efter at have belyst styringsmæssige og relationelle perspektiver, rettes fokus nu mod de institutionelle rammer, som præger og former samarbejdet mellem aktører. I dette afsnit introduceres institutionel teori, som tilbyder et analytisk blik på, hvordan normer, rutiner og logikker både understøtter og udfordrer de praksisser, der knytter sig til samskabelse og netværksstyring. Perspektivet retter opmærksomheden mod, at institutioner og praksisser ikke blot formes af politiske beslutninger og strukturelle vilkår, men også af de sociale handlinger og fortolkninger, som finder sted i hverdagen. Med institutionel teori får jeg mulighed for at undersøge, hvordan de organisatoriske rammer i Sund By kontinuerligt (re)produceres og forhandles i samspillet mellem ansatte, frivillige og andre aktører – og hvordan de etablerede logikker både kan udfordres og fastholdes i praksis.

Institutionel teori beskæftiger sig med, hvordan organisationer formes af deres omgivelser gennem formelle regler, sociale normer og kulturelle forventninger (Pedersen, 2014, p. 234). Organisationer opererer ikke i et vakuum, men er en del af et institutionelt felt, hvor eksterne krav og forventninger påvirker deres strukturer, praksisser og udvikling (DiMaggio et al., 2000, p. 149). Teorien gør det muligt at analysere, hvordan stabilitet og forandring opstår i organisationer, og hvordan institutionelle dynamikker kan føre til både ensretning og differentiering af organisatoriske praksisser (Thornton & Ocasio, 2012, s. 2).

I analysen anvendes institutionel teori som ramme til at identificere og fortolke, hvordan den interviewede leder, medarbejder og frivillige oplever og navigerer i forskellige institutionelle logikker. Sund By placerer sig i et krydsfelt mellem flere logikker: en kommunal logik præget af hierarki, styring og dokumentation; en frivillig

logik, der vægter fleksibilitet, borgerengagement og lokal forankring; og en socialfaglig logik med fokus på professionelle normer og relationel etik. Gennem interviewpersonernes beskrivelser belyses, hvordan disse logikker konkret spiller sammen i praksis, og hvordan krav om faglighed og styring skal forenes med samskabelse og medborgerskab. Udover at analysere, hvordan Sund By navigerer mellem institutionelle logikker, er det også nødvendigt at identificere de institutioner, der danner rammen for organisationens arbejde. Institutioner skal i denne sammenhæng ikke forstås som konkrete organisationer, men som de mere grundlæggende strukturer, normer og regler, der former aktørers handlinger og samspil. Fx er "kommunen" ikke blot en administrativ enhed, men en institutionel orden for bureaukrati, regulering og en bestemt forståelse af velfærd.

Scott identificerer tre niveauer af institutioner (Pedersen, 2020, s. 238):

- Regulative institutioner – fx love og budgetrammer for kommunal styring og samarbejde med frivillige.
- Normative institutioner – fx faglige værdier og sociale forventninger til, hvordan en kommunal enhed bør arbejde med frivillige og borgere.
- Kognitive institutioner – fx idéen om, at velfærd bør være samskabende, borgerinvolverende og netværksbaseret.

I dette speciale er særligt følgende institutionelle felter relevante:

- Den kommunale velfærdsinstitution, præget af hierarkisk styring, dokumentationskrav og politiske mål.
- Frivillighedens institution, baseret på fleksibilitet, borgerengagement og lokal forankring.
- Socialt arbejde som institution, med fokus på faglige standarder, relationel etik og borgerens rettigheder.
- Civilsamfundet som institution, præget af netværkslogik, deltagelse og autonomi.

For at forstå de institutionelle logikkers konkrete samspil i Sund By, inddrages en organisationsforståelse. Ifølge Thorsvik og Jakobsen er en organisation en socialt struktureret enhed, der både formes af omgivelserne og selv søger at påvirke dem (Dag Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 15). Organisationer er ikke blot rammer for handling, men også aktive aktører, der fortolker, forhandler og tilpasser sig institutionelle krav. I modsætning til institutioner – som er relativt stabile og bredt delte samfundsstrukturer – er organisationer konkrete og foranderlige, og de må kontinuerligt skabe sammenhæng mellem deres indre virkelighed og omgivelsernes forventninger.

Sund By er en organisation, der befinder sig i spændingsfeltet mellem institutionelle logikker. Som kommunal enhed er den underlagt formelle krav og politiske prioriteringer, men den samarbejder samtidig tæt med frivillige aktører, civilsamfundet og fagprofessionelle, der opererer med andre logikker og forståelser af legitimitet, ansvar og samarbejde. Sund By må navigere og skabe legitimitet på tværs af forskellige institutionelle forventninger. Legitimitet forstås her som organisationens evne til at fremstå meningsfuld, troværdig og relevant for interne og eksterne aktører. I analysen undersøges det, hvordan Sund By håndterer krydspres, og hvilke organisatoriske dilemmaer, der opstår i praksis, når frivillighed, faglighed og kommunal styring skal spille sammen.

5.3 Institutionel teori som analytisk ramme

Institutionel teori beskæftiger sig med, hvordan organisationer formes og tilpasses gennem sociale normer, kulturelle forventninger og formelle krav fra deres omgivelser. Organisationer opererer ikke isoleret, men indgår i institutionelle felter, hvor de påvirkes af lovgivning, faglige standarder, politiske prioriteringer og samfundets forventninger til "god praksis" (Pedersen, 2014, p. 234). Denne forståelse gør det muligt at analysere, hvordan organisationer som Sund By både reproducerer og udfordrer de institutionelle rammer, de indgår i – og hvordan de navigerer mellem forskellige forventninger, som ikke nødvendigvis er sammenfaldende.

Et centralt begreb i institutionel teori er institutionel isomorfi, som betegner processen, hvor organisationer i samme felt over tid bliver mere ensartede som følge af eksterne krav og pres (Pedersen, 2014, p. 242). Dette kan ske på tre måder:

- Tvangsmæssig isomorfi opstår, når politiske beslutninger, lovgivning eller økonomiske styringsmekanismer tvinger organisationer til at følge bestemte retningslinjer. Fx kan Sund By være underlagt kommunale krav om dokumentation eller målbare effekter, selvom deres praksis er baseret på samskabelse og forebyggelse.
- Mimetisk isomorfi opstår, når organisationer søger at efterligne andre aktører, der anses for at være succesfulde. Det kan fx ske, hvis Sund By orienterer sig mod andre kommunale enheder med stærk frivilligindsats og forsøger at implementere tilsvarende modeller for samarbejde.
- Normativ isomorfi udspringer af fælles faglige normer og værdier, fx via socialarbejderes uddannelse eller netværk. Hvis medarbejdere i Sund By har en

socialfaglig baggrund, kan dette præge deres forståelse af kvalitet og legitimitet i arbejdet – også selvom den konkrete praksis foregår i tæt samspil med frivillige.

5.3.1 Institutionelle logikker og organisatorisk praksis

Institutionelle logikker betegner de kulturelt og normativt forankrede forståelser bag aktørers ageren og organisering i forskellige felter (Thornton & Ocasio, 2012, s. 2). Hvor isomorfi peger på ligheder, åbner logikbegrebet for at analysere variation og spændinger mellem forskellige måder at forstå og udøve social praksis på.

I casen om Sund By er tre institutionelle logikker særligt relevante:

- Den kommunale logik, som er præget af hierarki, regelstyring og fokus på dokumentation og retssikkerhed. Her forstås legitimitet ofte som overholdelse af lovgivning og politiske mål.
- Den frivillige logik, som bygger på fleksibilitet, lokalt engagement og en mindre formaliseret tilgang til opgaveløsning. Nærhed og relationer er centrale, og handlinger er ofte båret af værdier som fællesskab og medborgerskab.
- Den socialfaglige logik, som trækker på faglige normer, etiske retningslinjer og professionelle standarder. Her vurderes kvalitet ud fra hensyn til borgerens trivsel, deltagelse og individuelle rettigheder.

Logikker eksisterer ikke isoleret, men i samspil og nogle gange i konflikt. I samarbejdet mellem medarbejdere og frivillige i Sund By kan der fx opstå dilemmaer, hvis en medarbejder forventes at overholde kommunale procedurer for dokumentation, mens en frivillig lægger vægt på tillidsfulde samtaler og fleksibilitet i mødet med borgeren. Det kan også være, at frivillige mangler indsigt i de etiske krav, som gælder for professionelt socialt arbejde, hvilket stiller særlige krav til koordinering og tydelig rollefordeling.

Ved at analysere, hvordan disse logikker spiller sammen og forhandles i praksis, bliver det muligt at undersøge, hvordan Sund By forsøger at skabe organisatorisk sammenhæng mellem forskellige forventninger og hensyn. Institutionel teori tilbyder dermed et sprog til at forstå de dilemmaer og muligheder, der opstår, når en organisation opererer i grænsefladen mellem civilsamfund og kommunal styring.

5.4 Afrunding

De tre teoretiske perspektiver – NPG, institutionel teori og Hilary Cottams tilgang til relationel velfærd – udgør tilsammen en analytisk ramme, der belyser samarbejdet i Sund By fra både strukturelle, institutionelle og relationelle vinkler.

NPG bidrager med forståelse af netværksbaseret og samskabende velfærd, hvor civilsamfundet spiller en aktiv rolle. Institutionel teori skærper opmærksomheden på de logikker og normer, der former organisatorisk praksis og skaber spændinger i mødet mellem offentlige og frivillige aktører. Cottams praksisnære tilgang fremhæver relationer, kapabiliteter og fællesskaber som grundlag for at forstå, hvordan velfærd opstår i mødet mellem mennesker. Kombinationen af disse tre perspektiver muliggør en analyse af, hvordan velfærd i praksis forhandles mellem styringslogikker, organisatoriske rammer og menneskelige relationer. Denne ramme anvendes til at belyse de organisatoriske dilemmaer og potentialer i samarbejdet mellem Sund By og civilsamfundets aktører.

På denne baggrund præsenteres i næste kapitel det metodiske grundlag for analysen – herunder tilgang til empiri, interviewmetode og overvejelser om validitet og forskerposition.

6 Undersøgelsesdesign og metode

I dette kapitel redegøres for det metodiske og videnskabsteoretiske grundlag for specialets undersøgelse af samarbejdet mellem Sund By og frivillige aktører i en kommunal kontekst. Specialet bygger på et kvalitativt casestudie, hvor Sund By som strategisk udvalgt case muliggør en dybdegående undersøgelse af organisatoriske dynamikker og samarbejdet mellem kommune og civilsamfund (Olesen & Monrad, 2018a, pp. 100–102).

6.1 Videnskabsteoretisk position

En tydelig videnskabsteoretisk forankring er væsentlig, da den danner grundlag for de metodiske valg og sikrer, at undersøgelsen gennemføres systematisk og reflekteret (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, p. 9)). Specialet tager afsæt i en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor virkeligheden anskues som noget, der skabes i sociale interaktioner og gennem fælles meningsdannelse. Ifølge Berger og Luckmann opstår institutioner, når menneskelige handlinger over tid stabiliseres og fremstår som selvfølgelige, selvom de i udgangspunktet er socialt konstruerede (Berger & Luckmann, 2004, p. 90, p. 99).

Denne forståelse har central betydning for specialet. Sund Bys praksis og samarbejde med frivillige og kommunale aktører analyseres ikke som givet eller objektivt eksisterende, men som noget, der kontinuerligt (re)produceres i samspillet mellem aktører, strukturer og fortolkninger. Når Sund By arbejder på tværs af sektorer og involverer civilsamfundet, forstås dette ikke blot som implementering af eksisterende strukturer, men som praksis, hvor nye måder at organisere og forstå velfærd opstår i

mødet mellem mennesker. Specialet er derfor optaget af, hvordan organisationen navigerer inden for forskellige institutionelle rammer – som både sætter grænser og åbner muligheder for handling – og hvordan aktørernes forståelser og relationer medvirker til at (re)producere de normer og logikker, der former feltet.

6.2 Casestudie

Sund By er udvalgt som case, fordi organisationen tilbyder et unikt indblik i, hvordan samskabelse og relationel velfærd praktiseres gennem samarbejde mellem frivillige og en kommunalt forankret enhed uden myndighedsansvar. Organisationens arbejder netværksbaseret og faciliterende og befinder sig i spændingsfeltet mellem kommunal styring og civilsamfund. Netop denne position gør casen særlig velegnet til at undersøge, hvordan nye velfærdsmodeller formes, og hvilke institutionelle spændinger, potentialer og dilemmaer, der opstår i mødet mellem frivillighed, professionel praksis og kommunal logik.

Casen fungerer ikke blot som ramme for empiriindsamling, men som et strategisk og kvalitativt casestudie, der muliggør en dybdegående analyse af organisatoriske processer og logikker i en konkret kontekst. Målet er ikke statistisk generalisering, men at opnå analytisk generaliserbar viden, der kan belyse bredere mekanismer i samspillet mellem kommune og civilsamfund (Brinkmann & Tanggaard, 2025, pp. 633–665).

Den kvalitative tilgang gør det muligt at undersøge, hvordan aktørerne – ledelse, medarbejdere og frivillige – oplever, forstår og forhandler deres roller i samarbejdet. I stedet for at afdække omfang eller tendenser søger undersøgelsen at opnå dyb indsigt i deltagernes perspektiver og den praksis, de er en del af. Kvalitative metoder er karakteriseret ved deres fleksibilitet og evne til at generere viden gennem tæt interaktion mellem forsker og felt – typisk via interviews eller observationer (Brinkmann & Tanggaard, 2025, p. 19). Dette er særligt relevant i en undersøgelse som denne, hvor fokus er på komplekse sociale og organisatoriske relationer.

6.2.1 Empiri og fortolkning i samspil

Den kvalitative tilgang har også metodiske konsekvenser for behandlingen af empirien. Fokus er ikke på at afdække objektive sandheder, men på at forstå, hvordan aktørerne selv skaber mening om deres praksis og den institutionelle kontekst, de agerer i. Legitimitet, organisatoriske strukturer og relationelle praksisser ses som størrelser, der forhandles og formes gennem aktørers perspektiver og handlinger.

Som forsker er jeg samtidig bevidst om, at jeg ikke blot er en neutral observatør, men en aktiv medskabende af datamaterialet. Betydning konstrueres i samspillet mellem mig og

feltet (Olesen & Monrad, 2018, p. 111), og dette indebærer, at data ikke kan forstås som "rene" eller uafhængige af min tilstedeværelse og spørgeteknik. Jeg har derfor løbende reflekteret over, hvordan både mine spørgsmål og min position – fx som tidligere leder i en kommunal kontekst – kan have påvirket interviewpersonernes udsagn, både direkte og indirekte. Det gælder både i valget af formuleringer, i informanternes vægtning af temaer og i de sociale dynamikker, som opstår i interviewsituationen (Olesen & Monrad, 2018, p. 115). Med dette videnskabsteoretiske og metodiske afsæt bliver analysen af Sund By et spørgsmål om at undersøge, hvordan institutionelle rammer og aktørernes praksisser i fællesskab skaber, opretholder og eventuelt udfordrer eksisterende forståelser af relationel velfærd og social inklusion.

6.2.2 Abduktion

Metodisk følger undersøgelsen en abduktiv tilgang, hvor teoretiske perspektiver og empiriske indsigter vekselvirker gennem analyseprocessen. Denne tilgang adskiller sig fra en rent deduktiv metode, hvor en teori testes gennem empiriske data, eller en induktiv tilgang, hvor data danner grundlag for teoriudvikling (Olesen & Monrad, 2018, s. 19-20). Jeg anvender relevante teorier som analytiske redskaber, men lader samtidig empirien udfordre og nuancere de teoretiske forståelser, hvilket skaber mulighed for en mere åben og dynamisk undersøgelse. I arbejdet med empiri har jeg anvendt en fleksibel og iterativ tilgang, hvor jeg kombinerer skriftlige kilder med kvalitative data i form af tre interviews. Selvom teorien har dannet en foreløbig analytisk ramme, har empiriindsamlingen været åben og eksplorativ. Den iterative tilgang betyder, at jeg løbende har bevæget mig frem og tilbage mellem teori og empiri for at justere spørgsmål, fokus og begreber i takt med, at nye indsigter er opstået i mødet med det empiriske materiale. Dette har sikret, at undersøgelsen forbliver forankret i deltagernes perspektiver og den konkrete kontekst, samtidig med at den teoretiske forståelse nuanceres og udvikles gennem hele processen (Brinkmann & Tanggaard, 2025, p. 226).

Kombinationen af en socialkonstruktivistisk tilgang og en abduktiv metode giver mulighed for at undersøge, hvordan samarbejdet i Sund By formes gennem relationer, institutionelle betingelser og de forståelser, aktørerne tillægger deres arbejde.

6.3 Valg af empiri

Empirien i dette speciale består af kvalitative interviews og dokumenter relateret til Sund By. Dataindsamlingen er designet med henblik på at indfange både overordnede strategiske perspektiver og praksisnære erfaringer i samarbejdet mellem kommunen og civilsamfundet. Der er gennemført interviews med tre nøglepersoner: lederen af Sund

By, en medarbejder med ansvar for koordinering af frivillige, samt en frivillig med konkret erfaring fra en sorggruppe. Denne sammensætning giver adgang til forskellige perspektiver på organisationens arbejde – fra ledelsesmæssige overvejelser til praktiske erfaringer og borgerkontakt.

Informanterne er udvalgt via en formålsbestemt strategi, som bygger på deres position, erfaring og relevans i forhold til undersøgelsens problemstilling (Ingemann, 2024, p. 170). Målet har været at sikre en kontekstnær forståelse af, hvordan organisatoriske processer og samarbejdsrelationer mellem ansatte og frivillige opleves og håndteres i praksis. Lederen har desuden fungeret som gatekeeper og faciliteret kontakten til de øvrige informanter (Olesen & Monrad, 2018, p. 133). Dette har muliggjort adgang til feltet, men stiller samtidig krav til refleksion over eventuelle skævheder i udvælgelsen og i informanternes oplevelse af interviewsituationen.

Interviewpersonerne er anonymiseret og omtales i analysen som henholdsvis Leder, Medarbejder og Frivillig. Anonymiseringen er valgt af hensyn til forskningsetik, selvom navnene ville kunne fremsøges. Valget af tre informanter giver ikke mulighed for mætning i klassisk forstand, men vurderes alligevel at bidrage med væsentlige og flerstemmige indsigter, som kvalificerer forståelsen af specialets genstandsfelt (Ingemann, 2024, p. 175). Ud over interviews inddrages interne dokumenter, hjemmesidetekster og kommunale strategier som kontekstualiserende materiale, der belyser Sund By' selvforståelse og organisatoriske placering i det kommunale velfærdssystem.

6.4 Semistruktureret interview

De kvalitative interviews er gennemført som semistrukturerede samtaler med udgangspunkt i en interviewguide. Denne interviewform er valgt for at skabe rum for både struktur og fleksibilitet i samtalen og for at kunne udfolde informanternes erfaringer og refleksioner i samspil med interviewerens spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2025, pp. 44–50). Guiden tog afsæt i specialets problemformulering og omfattede temaer som organisering, rollefordeling, samarbejde og dilemmaer i mødet mellem professionelle og frivillige – herunder erfaringer med sorggrupper.

Interviewtilgangen er inspireret af en interaktionistisk forståelse, hvor viden anskues som noget, der produceres i den sociale kontekst, interviewet udgør (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, p. 29). Jeg har derfor været opmærksom på, hvordan mine spørgsmål og position som forsker har påvirket samtaleindhold og form. Interviewsituationen er ikke betragtet som neutral, men som et refleksivt rum, hvor både interviewer og

informant bidrager til at skabe viden. Denne tilgang har gjort det muligt at tilpasse og uddybe spørgsmål løbende og følge op på relevante emner, der opstod i samtalen (Thagaard, 2004, p. 88), samtidig med at jeg har søgt at fastholde fokus på undersøgelsens centrale temaer (Ingemann, 2024, p. 190).

6.5 Databehandling og analysestrategi

6.5.1 Databehandling

Interviewene blev optaget med mobiltelefon og efterfølgende transskriberet ved hjælp af transskriptionssoftwaren Transkriptor. Brugen af AI-teknologi muliggjorde en effektiv og detaljeret transskription af det indsamlede materiale, men med en bevidsthed om, at teknologien har begrænsninger i forhold til at opfange nuancer i tone, pauser og kontekstspecifikke begreber. Derfor er alle transskriptioner efterfølgende manuelt gennemgået og korrigeret for fejl med henblik på at sikre præcision, bevare informanternes sproglige særpræg og fastholde betydningsbærende detaljer. Denne proces har samtidig fungeret som en vigtig indledende analytisk fase, hvor sensibilitet over for mønstre, modsætninger og temaer i materialet begyndte at tage form (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 238).

Transskriptionen forstås ikke som en neutral gengivelse af samtalen, men som en fortolkende praksis, hvor lyd omsættes til tekst under bestemte tab og forskydninger – fx i forhold til rytme, følelsesmæssige udtryk og interaktionens dynamik. Med dette udgangspunkt har jeg bestræbt mig på at skabe transskriptioner, der både er konsistente og analytisk anvendelige, samtidig med at de afspejler konteksten og informanternes egne formuleringer (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 243).

Materialet er gennemlæst flere gange, og allerede i denne fase blev der skrevet memoer og gjort indledende analytiske observationer, som har fungeret som springbræt for den efterfølgende kodning (Ingemann, 2024, s. 207). Kodningen blev foretaget manuelt og med fokus på at indfange både eksplicite udsagn og mere implicite meningsstrukturer, der kunne pege på mønstre og modsætninger i materialet. Denne åbne og tematiske tilgang til kodning har bidraget til at udvikle et analytisk grundlag for den videre fortolkning. Særligt har jeg været opmærksom på udsagn, der belyser centrale temaer som organisatorisk samarbejde, rollefordeling, forventninger til frivillige og ansatte, samt håndteringen af dilemmaer i mødet mellem professionel praksis og civilsamfundsaktører.

Derudover er al data behandlet i overensstemmelse med gældende etiske retningslinjer, herunder sikring af informanternes anonymitet og fortrolig opbevaring af interviewmaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 238)

6.5.2 Dokumentanalyse

Som et supplement til interviewene indgår en kvalitativ dokumentanalyse af både interne og offentligt tilgængelige materialer fra Sund By. Særligt i forhold til besvarelse af underspørgsmål 1 har det været relevant. Det omfatter blandt andet projektbeskrivelser, strategiske oplæg, mødereferater og kommunale samarbejdsaftaler. Formålet med analysen er at kontekstualisere de udsagn, der fremkommer i interviewene, og at belyse, hvordan Sund By som organisation positionerer sig i forhold til civilsamfund, kommunale aktører og egen rolle i velfærdsarbejdet.

Dokumenterne betragtes ikke som neutrale afspejlinger af praksis, men som meningsproducerende tekster, der medvirker til at skabe og opretholde bestemte forståelser af organisatoriske formål og samarbejdsformer (Brinkmann & Tanggaard, 2025, pp. 163–181).

6.5.3 Analysestrategi

Analysen i specialet bygger på en abduktiv tilgang, hvor teori og empiri bringes i dialog og gensidigt informerer hinanden gennem hele analyseprocessen. Denne tilgang muliggør, at empiriske iagttagelser kan udfordre teoretiske antagelser og omvendt, og at nye forståelser kan opstå i spændingsfeltet mellem data og teori (Olesen & Monrad, 2018, p. 240).

I forhold til analytisk metode er jeg inspireret af reflektiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022), forstået som en fleksibel og semistruktureret tilgang til at identificere meningsbærende mønstre i data. Temaerne i analysen er udviklet i en vekselvirkning mellem empiri og teori – særligt med afsæt i interviewmaterialet samt institutionel teori og NPG (Braun & Clarke, 2022, pp. 53–54). Jeg har ikke anvendt systematisk kodning i softwareprogrammer som NVivo, men arbejdet manuelt og fortolkende med materialet for at bevare nærhed til konteksten og understøtte en reflektiv analyse. Kodning forstås her som et organiseringsredskab snarere end et mål i sig selv – med fokus på at udvikle analytiske sammenhænge frem for faste kategorier (Brinkmann & Tanggaard, 2025, p. 613).

Jeg anvender meningskondensering som et supplerende analytisk greb til at forkorte og præcisere informanternes udsagn uden at fjerne deres betydningsindhold (Kvale &

Brinkmann, 2015, s. 267). Denne teknik har hjulpet med at fremhæve centrale pointer og udvikle de analytiske temaer, der danner grundlag for fortolkningen.

Analysen er desuden inspireret af Alvessons refleksive interviewforståelse, hvor interviewet ikke betragtes som en neutral informationskilde, men som en meningsproducerende kontekst, præget af sociale positioner og organisatoriske forventninger (Alvesson, 2003). Dette indebærer en opmærksomhed på, hvordan informanterne taler om deres roller og ansvar, og hvordan deres udsagn afspejler både personlige erfaringer og den institutionelle kontekst, de er en del af. Inspirationen fra Alvesson handler ikke om en detaljeret analyse af sproglige strategier, men om en refleksiv opmærksomhed på interviewsituationen og de betingelser, hvorunder mening bliver til.

Analysen er således ikke alene optaget af, hvad der bliver sagt, men også hvordan samarbejdet med frivillige aktører italesættes og forstås i en kommunal kontekst. Målet har været at skabe analytisk dybde ved at koble informanternes egne forståelseshorisonter med de organisatoriske strukturer og styringslogikker, som præger samarbejdet i praksis. I analysen har begreber som institutionelle logikker, legitimitet, netværksstyring og relationel velfærd fungeret som analytiske pejlemærker og hjulpet med at koble udsagnene til de strukturelle og styringsmæssige vilkår for samarbejdet. Der er undervejs foretaget refleksioner over forskerens egen rolle i kodning og fortolkning, og der er lagt vægt på at dokumentere, hvordan tematiseringer og udvalgte citater er fremkommet. Målet har været at sikre, at analysen fremstår gennemsigtig, kontekstfølsom og tro mod informanternes egne forståelseshorisonter.

I det følgende kapitel undersøges, hvordan samarbejdet mellem Sund By og frivillige aktører i sorggrupper med børn og unge praktiseres og opleves – og hvilke organisatoriske spændinger og muligheder, der træder frem i dette felt. På baggrund af de teoretiske perspektiver og det empiriske materiale analyseres casen med fokus på de dilemmaer, der opstår i samspillet mellem kommunale strukturer og civilsamfundets frivillige engagement.

Analysen er informeret af en institutionel forståelsesramme, hvor fire institutionelle felter er særligt centrale: den kommunale velfærdsinstitution, frivillighedens institution, socialt arbejde som institution og civilsamfundet som institution. Disse felter bringer hver især specifikke regulative, normative og kognitive logikker i spil, som forhandles i samarbejdet mellem Sund By og frivillige aktører. I analysen anvendes disse felter som analytiske pejlemærker for at forstå de spændinger og muligheder, der opstår i praksis.

7 Analyse

Analysen har til formål at belyse specialets problemformulering:

Hvordan kan man forstå de organisatoriske rammer og dilemmaer i samarbejdet mellem Sund By og de frivillige aktører i forhold til socialt arbejde med børn og unge i sorggrupper? Et casestudie af Sund By i foråret 2025.

Den er struktureret i to hoveddele ud fra specialets underspørgsmål.

Første del undersøger de organisatoriske dilemmaer i samarbejdet mellem Sund By som kommunal enhed og civilsamfundets frivillige aktører. Fokus er på organisatorisk struktur, retssikkerhed, økonomi og politiske prioriteringer samt på, forskellige styringslogikkers påvirkning. Teoretiske perspektiver fra NPG og institutionel teori anvendes til at belyse samspillet mellem netværk, styring og samskabelse.

Anden del analyserer samarbejdet på mikro- og mesoniveau, med særligt fokus på relationer mellem ledelse, medarbejdere og frivillige. Her undersøges, hvordan relationel velfærd konkret praktiseres i arbejdet med børn og unge i sorggrupper. Fokus er på, hvordan netværksbaserede samarbejdsformer og frivilliges særlige position uden myndighedsansvar både muliggør samskabelse og kapabilitetsopbygning – og skaber dilemmaer i mødet med krav om ansvarlighed, faglighed og retssikkerhed.

Samlet belyser analysen, hvordan organisatoriske strukturer, styringslogikker og relationelle processer former betingelserne for samskabelse og socialt arbejde med børn og unge i en kommunal kontekst. På den baggrund afsluttes specialet med en række anbefalinger, der peger på mulige greb og hensyn, som kan styrke det fremtidige samarbejde mellem kommunale aktører og frivillige i lignende indsatser.

7.1 Underspørgsmål 1

Hvilke organisatoriske potentialer og dilemmaer opstår i samarbejdet mellem Sund By som kommunal enhed og civilsamfundets frivillige aktører, særligt med fokus på organisatorisk opbygning, retssikkerhed, økonomi og politiske prioriteringer?

Selvom organiseringen af Sund By rummer væsentlige potentialer for samskabelse og relationel velfærd, er samarbejdet med civilsamfundets frivillige aktører forbundet med en række dilemmaer. Som kommunal enhed er Sund By forpligtet til at overholde en række krav om dokumentation, ansvar og retssikkerhed – især i indsatser rettet mod sårbare børn og unge. Samtidig skal frivilligheden understøttes på sine egne præmisser, hvor fleksibilitet, personlig motivation og lokalt ejerskab er bærende elementer. Organisationens placering i krydsfeltet mellem offentlige og civilsamfundsborne

logikker aktualiserer en række spændinger, som kan forstås som udtryk for tvangsmæssig og mimetisk isomorfi, hvor Sund By tilpasser sig kommunale styringskrav og samtidig forsøger at leve op til forventninger om samskabelse og frivillig inddragelse. Disse spændinger handler ikke kun om organisering og styring, men også om, hvilke former for borgerinddragelse og deltagelse, der gives plads til i velfærdsudviklingen – og dermed også om demokratiske værdier.

Disse spændinger kan desuden ses i lyset af de forskellige institutionelle felter, som Sund By er viklet ind i – fra kommunale krav om styring og ansvar til frivillighedens og civilsamfundets idealer om fleksibilitet og deltagelse. Hvert felt trækker på sine egne logikker og forståelser af legitimitet og god praksis – og netop dette krydspres præger samarbejdet med de frivillige.

Set i lyset af den institutionelle begrebsramme, der tidligere er præsenteret, kan Sund Bys praksis forstås som præget af samtidige krav fra både regulative, normative og kognitive institutioner. Organisationen bevæger sig mellem styringslogikker fra den kommunale velfærdsinstitution, idealer fra frivillighedens og civilsamfundets horisontale netværksforståelser og faglige standarder fra socialt arbejde. Disse institutionelle felter trækker i forskellige retninger og stiller modsatrettede krav til, hvad der anses for legitim praksis i samarbejdet med frivillige.

Hvor den kommunale logik insisterer på kontrol, gennemsigtighed og dokumentation – ikke mindst af hensyn til borgernes retssikkerhed og muligheden for at påklage beslutninger – bygger frivillighedsfeltet på værdier som tillid, fleksibilitet og uformel deltagelse. Det betyder, at Sund By må udvikle samarbejdsformer, som kan leve op til de formelle krav om ansvarlighed og samtidig værne om frivillighedens autonomi. Netop her opstår et grundlæggende demokratisk dilemma: Hvordan kan borgernes deltagelse som medskabere i velfærden fastholdes som reel og meningsfuld, når deltagelsen samtidig skal tilpasses en kommunal logik, hvor procedurer, sikkerhed og kontrol er centrale? Når deltagelsesformer institutionaliseres, opstår risikoen for, at det demokratiske potentiale ved civilsamfundets engagement forvanskes eller udhules.

Organisationens tilgang til frivilligkoordinering viser, hvordan disse spændinger konkret forhandles i hverdagen. Administrative hensyn balanceres med anerkendende relationer og tillidsbaseret ledelse, og samarbejdet rummer både strukturerede rammer og plads til medborgerens bidrag. Sund Bys praksis fremstår dermed som et resultat af kontinuerlig oversættelse og tilpasning mellem forskellige logikker – en dynamisk proces, hvor forståelser af ansvar, legitimitet og deltagelse hele tiden (gen)forhandles mellem ledelse, medarbejdere og frivillige. Selvom strukturer og procedurer kan opleves

som meningsfulde og nødvendige, aktualiserer de også en række potentielle udfordringer. Interviewpersonerne overvejende beskriver strukturer som supervision, rekruttering og faste procedurer som overvejende positive og tryghedsskabende, men det kan diskuteres, hvorvidt denne professionalisering samtidig udfordrer frivillighedens autonomi. Strukturernes bidrager til kvalitet og ansvarlighed, men kan også risikere at afskrække frivillige, der foretrækker mere uformelle og fleksible rammer. Organisationens behov for styring og legitimitet kan i den sammenhæng føre til en oplevelse af, at det frivillige engagement nærmer sig en formel og kontrolleret praksis – hvilket stiller krav til ledelsen om konstant at afstemme balancen mellem styring og frihed.

7.1.1 Organisatoriske potentialer

Strukturelt er Sund By organiseret som en kommunal enhed under direktørområdet Børn, Unge og Kultur, hvor både myndighedsudøvende og ikke-myndighedsudøvende funktioner er samlet. Under samme område ligger bl.a. dagtilbudsområdet, uddannelsesområdet, Bibliotek, Borgerservice og fællesskaber (Sund By) og ungeområdet (SE BILAG 1). Enheden adskiller sig ved at arbejde faciliterende og netværksbaseret med fokus på sundhed, trivsel og relationel velfærd i samarbejde med civilsamfundet. Et centralt organisatorisk potentiale ligger i denne placering uden for myndighedsudøvelsen og skaber mulighed for, at Sund By kan fungere som en fleksibel platform for tværgående samarbejder, netværk og samskabende praksis med frivillige aktører. Netop fleksibiliteten skaber også en spænding, da fraværet af faste procedurer kan udfordre gennemsigtighed og ansvar, særligt i arbejdet med sårbare målgrupper. Organisationen er ikke bundet af de samme juridiske krav og driftslogikker som klassiske myndighedsfunktioner og har derfor et større handlerum for at eksperimentere med samskabelse og lokale løsninger. Denne position uden for myndighedsudøvelsen placerer organisationen i et felt mellem regulative logikker fra det kommunale velfærdssystem og mere åbne, normative forståelser fra civilsamfundets og frivillighedens institutionelle felter. Dette åbner for nye organiseringsformer inden for socialt arbejde, særligt i relation til forebyggelse, trivsel og styrkelse af fællesskaber, som netop Sund By arbejder med.

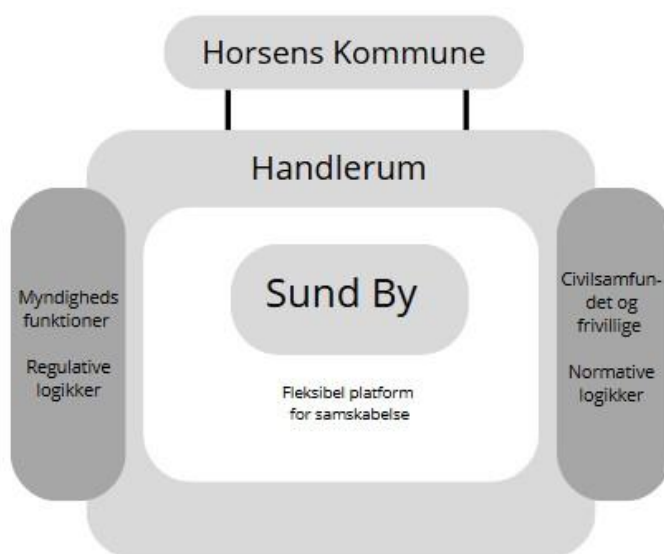


Fig. 2: Sund By som fleksibel platform for samskabelse

Hos Sund By eksisterer der procedurer og systematik, men de synes ofte at være udviklet med afsæt i samarbejdsrelationer og lokale behov snarere end ud fra centralt fastsatte regelsæt. Det peger på en organisering, hvor der lægges vægt på kontekstnær tilpasning og inddragelse frem for standardisering. Ifølge lederen arbejder Sund By med et værdikompas, der samler begreber som fællesskab, trivsel, frivillighed, samskabelse og en eksperimenterende tilgang. Kompasset fungerer som en form for fælles retning, der guider praksis uden at fastlægge entydige procedurer (Interview med leder d. 03.04.25, s. 6). Værdierne kan i denne sammenhæng forstås som en del af den normative styringslogik, der – i en NPG-ramme – udgør en forudsætning for samskabelse med civilsamfundet. Netværksorganisering og fraværet af myndighedsansvar skaber i denne optik mulighed for fleksible samarbejdsformer, hvor sociale indsatser i højere grad kan tage afsæt i borgerens livssituation. Det relationelle arbejde træder her frem som en organiserende praksis, snarere end en overordnet målsætning. Samtidig rejser det spørgsmålet om, hvorvidt værdier og kompasset i sig selv er tilstrækkeligt styrende i praksis – særligt når det gælder ansvar, retssikkerhed og kvalitet i arbejdet med sårbare målgrupper. Her viser sig en mulig spænding mellem fleksibilitet og behovet for systematik. Det peger på en organisatorisk balancegang mellem frihed og forpligtelse, som må forhandles løbende og i tæt samspil med både medarbejdere og frivillige.

Sund Bys netværksbaserede organisering har til formål at udvide organisationens kapacitet. Sund By har en lille fast stab (leder, koordinatore, administration) og

omkring 100 frivillige i roller som gruppeledere, tovholdere og projektaktører. Set i et NPG-perspektiv rummer denne netværksbaserede organisering et betydeligt organisatorisk potentiale. Den udvider både Sund Bys handlekraft og muliggør en differentieret opgaveløsning baseret på tværgående kompetencer, levede erfaringer og lokal forankring. Samarbejdet mellem få ansatte og mange frivillige skaber grundlag for samskabende praksisser, hvor faglighed og engagement bringes i spil i tæt relation til borgernes behov og hverdagsliv, hvilket også er centralt i relationel velfærdstænkning. Denne organisering forudsætter klare rollefordelinger og en ledelsesstil, der kan understøtte samarbejdet mellem ansatte og frivillige.

7.1.2 Sund By i feltet mellem legitimitet og styring

Sund Bys mulighed for at arbejde eksperimenterende og samskabende hviler i høj grad på en særlig lokal kontekst, hvor både politisk opbakning og organisatorisk placering giver adgang til beslutningsprocesser og ressourcer. Som lederen fremhæver, har enheden opnået gennemslagskraft i kommunen netop ved at bidrage med viden og erfaring inden for medborgerskab og civilsamfundssamarbejde:

“... vi har jo en helt anden indgang inden i organisationen... altså det må jeg godt være lidt kæphøj på, at vores måde at arbejde med medborgerskab, engagement har jo betydet noget for organisationens indblik og viden om lige det område. Ja, så jeg tror vi er langt fremme i forhold til mange andre kommuner...” (Interview med leder d. 03.04.25, s. 11).

Institutionel teori kan bidrage til at forstå, hvordan Sund Bys mulighed for at arbejde eksperimenterende og samskabende er betinget af en særlig position i det organisatoriske felt, hvor politisk opbakning, organisatorisk placering og adgang til ressourcer spiller centrale roller. DiMaggio og Powells begreb om organisatoriske felter peger på, at organisationer som Sund By agerer i relation til andre aktører – fx kommunale myndigheder, frivilligmiljøer og politiske beslutningstagere – og herigennem både påvirkes af og påvirker de institutionelle forventninger, normer og magtstrukturer.

7.1.3 Mellem styring og legitimitet

Lederens udtalelse om enhedens betydning for kommunens viden om medborgerskab afspejler ikke blot en bevidsthed om lokal forankring, men også en aktiv positionering i feltet, hvor Sund By fremstår som en legitim og kompetent aktør. Legitimitet er ifølge institutionel teori en central ressource, som organisationer må opnå og vedligeholde for at få adgang til beslutningsprocesser og ressourcer. Sund By opbygger netop denne

legitimitet ved at levere viden og praksis, der opleves som værdifuld af andre aktører – og fremstår dermed som en aktør, der ikke blot tilpasser sig feltets krav, men også er med til at forme dets udvikling. Denne dynamik kan analyseres som et udtryk for institutionelt arbejde og strategisk aktørskab, hvor ledelse og medarbejdere i Sund By aktivt navigerer mellem regulative krav og lokale muligheder. Organisationens mulighed for at agere eksperimenterende og med metodefrihed beror dermed ikke kun på strukturelle forhold, men også på evnen til at agere inden for feltet med henblik på at fastholde politisk tillid og strategisk autonomi. I denne forstand kan Sund By forstås som en "inhabited institution", hvor institutionelle logikker ikke blot reproduceres, men aktivt fortolkes og oversættes i den lokale praksis (Binder, 2007). Perspektivet betoner, at institutionelle rammer altid bebos af aktører, der – med afsæt i deres faglighed, erfaring og relationer – skaber mening med og forhandler de ydre krav i konkrete kontekster. Netop i dette krydsfelt navigerer Sund Bys medarbejdere og ledelse: mellem forventninger om styring og dokumentation og ønsket om relationel praksis og civilsamfundssamarbejde. Denne navigation udspiller sig mellem institutionelle felter, som hver især repræsenterer forskellige forståelser af legitimitet og praksis – fra kommunens regulative krav til civilsamfundets deltagelseslogikker og socialt arbejdes normative værdier. Praksis bliver dermed ikke et udtryk for en passiv tilpasning til feltets logikker, men et resultat af meningsskabende og situationsbestemte fortolkninger, hvor institutionelle krav omsættes gennem daglige beslutninger, relationer og værdier.

Dette peger på en organisatorisk styrkeposition, hvor Sund By formår at agere mellem flere institutionelle felter. Samtidig gør den økonomiske og politiske afhængighed organisationen sårbar for skift i prioriteringer og ressourcetildeling. Set i lyset af institutionel teori befinder Sund By sig i et felt, hvor forskellige logikker trækker i hver sin retning: Den kommunale velfærdsinstitution kræver gennemsigtighed, stabil drift og styrbarhed, mens civilsamfundets logik lægger vægt på deltagelse, relationer og lokal meningsfuldhed.

Positionen skaber et grundlæggende spændingsfelt. På den ene side har Sund By adgang til politisk opbakning og budgetmæssig støtte, hvilket muliggør organisatorisk kapacitet og kontinuitet i arbejdet. På den anden side indebærer denne afhængighed også, at enheden hele tiden må navigere i forventninger om dokumentation, resultater og ansvarlighed. Den frivillige peger dog på, at det ikke blot er styringslogikker, men også manglen på økonomisk anerkendelse af frivillighedens organisering, der skaber udfordringer:

“... så synes jeg ikke det offentlige burde løse det, jeg løser, men jeg synes det offentlige burde løse [...]. Jeg synes i høj grad, at de skal spare for meget på det der, som skal drive det frivillige, altså Sund Bys ansatte. [...] Det er sådan der, hvor jeg synes det er for svært. Det er, at de ikke anerkender, at det koster noget at drive så meget frivillighed.” (Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 8)

Citatet synliggør, hvordan den politiske og økonomiske afhængighed ikke blot har betydning for strategisk autonomi og metodefrihed, men også for de praktiske rammer omkring det frivillige arbejde. Hvis ressourcer og organisatorisk støtte ikke følger med ambitionerne om samskabelse, risikerer engagementet at udhules – både for de ansatte og for de frivillige.

I et institutionelt perspektiv kan dette ses som et udtryk for isomorfi, hvor organisationen løbende tilpasser sig omgivelsernes forventninger – ikke nødvendigvis fordi det er den mest effektive løsning, men for at fremstå legitim. Netop fordi legitimitet er en central ressource i velfærdsfeltet, bliver det afgørende, hvordan Sund By balancerer mellem at imødekomme kommunale krav og samtidig bevare forbindelsen til civilsamfundets idealer. Balancen er ikke statisk, men afhænger af interne relationer, lokalpolitiske konjunkturer og ledelsesmæssige valg – og udgør et centralt organisatorisk og strategisk dilemma.

7.1.4 Rollerne i Sund By

Til at afveje de styringsmæssige forventninger og organisatoriske dilemmaer fremstår lederrollen i Sund By som et vigtigt bindeled mellem struktur og praksis. De tre interviews peger på, at ledelse her ikke primært handler om kontrol, men om at understøtte trivsel, engagement og faglig autonomi i det daglige samspil mellem medarbejdere og frivillige. Ifølge lederen i Sund By er ledelsen præget af åbenhed og faciliterende ledelse, hvor medarbejderne har stort ansvar og indflydelse på indsatser og samarbejde. Der er løbende dialog og sparring, og samarbejdet foregår i en uformel og tillidsbaseret kultur (Interview med leder d. 03.04.25, s. 6). Både medarbejderen og den frivillige beskriver lederrollen i Sund By som nærværende og understøttende. Ifølge medarbejderen handler ledelse af frivillige ikke om kontrol, men om at skabe trivsel og motivation gennem dialog, tillid og løbende sparring (Interview med medarbejder d. 03.04.25, s. 15). Den frivillige oplever, at lederen er tilgængelig, lyttende og skaber trygge rammer for at engagere sig – også når der opstår tvivl eller udfordringer (Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 6).

Samlet set fremstår lederrollen som central for at skabe balance mellem frihed og ansvar i samskabelsen. Den udstikker ikke blot retning, men skaber et rum, hvor medarbejdere og frivillige får mulighed for at agere selvstændigt og meningsfuldt i praksis. Dette understøtter Sund Bys position som en fleksibel og lokalt forankret aktør i det kommunale landskab, hvor relationel velfærd og medborgerskab ikke alene formuleres i strategier, men realiseres i hverdagsledelse og dialog.

Som det fremgår af Tabel 1, repræsenterer de tre interviewpersoner forskellige positioner i organisationen med indblik i både strategiske og praktiske perspektiver på samskabelse.

Tabel 1

Baggrund for leder, medarbejder og frivillig i Sund By Horsens

Person	Uddannelsesbaggrund	Erfaring	Rolle i Sund By
Leder	Sociolog, Kaospilot-ledelse	Undervisning, frivillighed og NGO-arbejde	Tilknyttet siden 2002, leder siden 2019
Medarbejder	Ingen formel socialfaglig uddannelse	Erfaring fra detailbranchen	Medarbejder i sorggruppeprojektet
Frivillig	Ingeniør	Erfaring med børn og unge, personligt motiveret engagement	Frivillig gruppeleder i sorggrupper

Med adskillelsen fra klassiske myndighedsforvaltninger har Sund By mulighed for at anvende en mere faciliterende ledelsesform. I hvert fald beskriver både medarbejder og frivillig en høj grad af tillid, dialog og uformel sparring. Tilgangen afspejler idealerne i NPG, hvor frontlinjemedarbejdere og ledere ikke blot udfører regler eller leverer serviceydelser, men fungerer som brobyggere og samskaber sammen med borgerne. Ledelse bliver her en praksis, hvor organisatorisk ansvar og personlig relation flettes sammen.

Den tillidsbaserede ledelsesstil skaber et tydeligt potentiale for engagement og innovation – medarbejdere oplever indflydelse og fleksibilitet, og frivillige får plads til at bidrage med egne erfaringer og perspektiver. Som medarbejderen udtrykker det, handler ledelse ikke om kontrol, men om at skabe trivsel og motivation gennem dialog

og støtte. Medarbejdere og frivillige mobiliseres som medproducenter af velfærd (Torfing og Triantafillou s. 123). Fordi roller og ansvar er flydende og ikke klart afgrænset i et hierarki, kan der opstå dilemmaer. Uformelle roller og forventninger kan skabe usikkerhed – særligt i mødet med sårbare borgere, hvor spørgsmål om ansvar, kvalitet og retssikkerhed bliver tydelige. NPG's ideal om forhandlet autonomi sætter her sine spor: Den organisatoriske frihed giver muligheder, men kræver samtidig løbende afstemning mellem ledelse, medarbejdere og frivillige. Lederen skal navigere i både at være en tillidsskabende sparringspartner og en ansvarsbærende aktør i en kommunal struktur med politiske og administrative krav. Det giver et ledelsesrum, hvor både potentialer for fleksibilitet og dilemmaer om ansvar og rollefordeling træder tydeligt frem. I Sund By ses en bevægelse mod, at frivillige og ansatte komplementerer hinanden i det relationelle arbejde – men denne balance er skrøbelig og afhænger af tydelig ledelse og løbende dialog. Den faciliterende ledelsesstil, som både medarbejdere og frivillige beskriver, kan derfor ses som både en styrke og et vilkår, der kræver aktiv håndtering. Det bliver særligt tydeligt, når ledelse skal udfolde sig i spændingsfeltet mellem OPA's krav om stabilitet og kontrol, NPM's fokus på effektivitet og NPG's idealer om samskabelse og netværk. Denne balancering mellem formelle krav og faglig dømmekraft kan forstås gennem det, Nielsen og Andersen betegner som *ignoring by complying* (Nielsen & Andersen, 2024). I deres analyse af offentligt ansattes håndtering af hybrider i NPG-inspirerede organisationer viser de, hvordan medarbejdere strategisk overholder formelle procedurer, samtidig med at de i praksis forfølger mere meningsfulde og samskabende målsætninger. Også i Sund By fremstår det tydeligt, at ledelse og medarbejdere opererer i et spændingsfelt, hvor de navigerer mellem regulative krav og en lokal, relationel praksis – ofte ved netop at "efterleve uden at følge" systemets logik til punkt og prikke, men uden at bryde med den. Dette muliggør en form for praksisnær tilpasning, som understøtter både fleksibilitet, etik og fagligt engagement i arbejdet med sårbare borgere. Her bliver ledelsesrummet et forhandlingsrum, hvor styring, tillid og rolleafklaring må balanceres løbende i praksis, som afspejler en forhandling mellem regulative krav og normative/kognitive forventninger til samskabelse og metodefrihed. Denne balancering mellem roller og ansvar knytter sig tæt til spørgsmålet om metodefrihed, som udgør en central forudsætning for den fleksibilitet og tilpasning, samskabelsen i Sund By bygger på.

7.1.5 Metodefrihed som nøgle

"... det er en kæmpe fordel, så længe det er forankret på den måde, at vi har en stor frihed. En metodefrihed kan man sige..." (Interview med leder d. 03.04.25, s. 11).

Denne udtalelse fremhæver metodefrihedens betydning som et organisatorisk potentiale i Sund By. Metodefriheden handler ikke kun om valgfrihed i arbejdstilgangen, men også om friheden fra lovbestemte krav og procedurer, som normalt gælder for myndighedsudøvelse. Enheden har således mulighed for at eksperimentere, tilpasse og samskabe med civilsamfundet på fleksible og situationsnære måder. Friheden fra standardiserede krav og faste metoder muliggør det fleksible og situationsnære arbejde, som relationel velfærd forudsætter. I denne forståelse bliver metodefriheden ikke blot et organisatorisk vilkår – men en normativ kerneværdi i organisationens selvforståelse.

Samtidig peger citatet på en central ambivalens, idet metodefriheden ikke er strukturelt garanteret, men afhænger af organisatorisk tillid, lokal opbakning og ledelseskultur. I en institutionel optik kan dette forstås som et krydspres mellem regulative krav og en mere normativ eller kognitiv logik om frihed og innovation – hvilket gør metodefriheden til en forhandlet og kontekstafhængig ressource.

Organisationer som Sund By agerer i et felt præget af forskellige institutionelle logikker – fx en regulativ logik i myndighedsafdelinger, hvor faste procedurer og retssikkerhed vægtes højt, og en normativ logik, hvor værdier som engagement og deltagelse er styrende. I dette spændingsfelt bliver samskabelse og metodefrihed ikke blot tekniske redskaber, men udtryk for en bestemt organisatorisk selvforståelse og positionering. Her kan man tale om institutionel differentiering, hvor Sund By adskiller sig fra klassisk kommunal myndighedslogik og i højere grad tilpasser sig mere åbne, netværksbaserede samarbejdsformer, hvilket skaber mulighed for innovation, men samtidig øger behovet for forhandling om ansvar og legitimitet. I et NPG-perspektiv bliver denne metodefrihed ikke kun et teknisk greb, men en forudsætning for at muliggøre samskabende processer på tværs af organisatoriske og sektorielle grænser. Fordi denne frihed ikke er garanteret strukturelt, men afhænger af ledelsesmæssig tillid og lokal opbakning, opstår et dilemma: Des mere der styres og formaliseres for at sikre kvalitet og retssikkerhed – fx i arbejdet med sårbare børn – desto større er risikoen for at undergrave handlerummet, som samskabelsen trives i. Set i lyset af Anne Tortzens forståelse af samskabelse som en bevidst og situationsbestemt strategi, aktualiseres spørgsmålet om, hvornår samskabelse faktisk er hensigtsmæssig. I kontekster præget af høj kompleksitet og gensidig afhængighed – som fx sorggrupper – kan metodefrihed skabe rum for reelt samarbejde. Men i kontekster med fast myndighedsansvar og entydige løsninger kan en samskabende tilgang være mindre relevant eller endda uhensigtsmæssig (Tortzen, 2019, p. 165).

Det peger på en grundlæggende spænding i kommunale innovationsenheder, hvor ønsket om eksperimenterende praksis balanceres mod krav om dokumentation, ligebehandling og ansvar. I Sund By ser metodefriheden derfor ikke ud til at fungere som en neutral organisatorisk ramme, men snarere som en forhandlet størrelse, som konstant må afstemmes mellem forskellige institutionelle logikker og aktørers forventninger. Metodefriheden fremstår som en nødvendig, men skrøbelig ressource. Den skaber mulighed for innovation og lokal tilpasning – men forudsætter konstant forhandling. Hvordan frivillige rekrutteres til Sund By, har betydning for, hvordan samskabelsen udfolder sig i praksis – herunder hvilke kompetencer og erfaringer, der lægges vægt på, og hvordan opgaver og frivillige matches.

7.1.6 Rekruttering

Rekrutteringen af frivillige er også et udtryk for det organisatoriske potentiale. Frivillige udvælges med henblik på at matche organisationens værdier og opgaver, og der lægges vægt på samtaler, forventningsafstemning og faglig sparring.

Medarbejderen, hvis titel er Frivilligkoordinator, bruger erfaringer fra sin tidligere ansættelse i detailbranchen til at screene og matche frivillige med relevante opgaver. Selvom det ikke er et krav, at frivillige har en socialfaglig baggrund, lægges der vægt på, at de har relevante erfaringer og en menneskelig drivkraft for at gøre en positiv forskel. Som hun siger: *“Det betyder ikke, at de behøver at være pædagog, men de har jo stadigvæk noget faglighed... personlige erfaringer, de kan sætte i værk.”* (Interview med medarbejder d. 03.04.25, s. 10). Denne formalisering og professionalisering af frivilligpraksis kan ses som et udtryk for institutionel isomorfi, hvor kommunale enheder, der arbejder tæt sammen med civilsamfundet, gradvist tilpasser sig andre professionsbaserede organisationers strukturer for at opnå legitimitet og kvalitet. Sund By bevæger sig med andre ord i retning af både mimetisk og normativ isomorfi – dels ved at ”låne” strukturer fra andre etablerede aktører på området, dels gennem medarbejderes faglige baggrunde og normative forståelser af kvalitet i socialt arbejde. Samtidig indgår en vis form for værdimæssig styring i rekrutteringen. Medarbejderen beskriver, at der ved den første kontakt lægges vægt på at afklare den frivilliges motivation og formål med at engagere sig – og at det handler om at finde det rigtige match. Dette fokus kan bidrage til at sikre, at frivillige har det rigtige udgangspunkt, men indebærer også, at nogle typer erfaringer og baggrunde vurderes som mere egnede end andre. Vurderingen af, hvem der matcher organisationens behov, ser ud til også at omfatte mere end blot faglige forudsætninger – fx motivation, tilgang og værdimæssig resonans.

“Vi laver jo en form for screening og vurdering – det menneske, der sidder overfor os, har jo noget at byde på, og vi skal finde ud af: passer deres værdier til fx et gruppeforløb, eller vil de fungere bedre individuelt? Nogle har fantastiske ressourcer, men så matcher vi dem måske videre til fx Varmestuen eller Headspace, hvis det passer bedre til deres profil.” (Interview med medarbejder d. 03.04.25, s. 6)

I praksis kan det betyde, at frivillige, der ikke umiddelbart passer ind i organisationens eksisterende kultur, i mindre grad inkluderes – selv uden at dette eksplicit kommunikeres. Sådanne processer kan forstås som en form for blød eksklusion, hvor civilsamfundets principper om åbenhed balanceres med kommunale hensyn til ansvar, retssikkerhed og kvalitet i arbejdet med sårbare børn og unge og som en afspejling af den normative logik i socialt arbejde som institutionelt felt, hvor faglighed, ansvarlighed og kvalitet prioriteres i udvælgelsen af frivillige. Rekrutteringsprocessen rummer en vurdering af både motivation, værdier og personlighed, og det synes at spille en rolle, om den frivillige motiveres af ønsket om at hjælpe, eller fx søger netværk eller erfaring til sit CV. I nogle tilfælde vurderes det, at en anden organisation vil være et bedre match, og frivillige henvises derfor videre – ikke nødvendigvis som et fravalg, men ud fra en afvejning af, hvad der vurderes at passe til opgaven og målgruppen. Dermed bliver frivillighed i Sund By en praksis, der både er inkluderende og selektiv. Den differentierede rekruttering afspejler, at frivillighed i Sund By ikke alene bygger på åbenhed, men også indgår i en fagligt understøttet ramme, hvor tydelige procedurer og forventningsafstemning skal sikre kvalitet og tryghed i opgaveløsningen. Håndteringen af dilemmaer og udfordringer sker med afsæt i krisehåndteringsplaner og faste procedurer, som er udviklet for at sikre både de frivilliges og målgruppens trivsel og sikkerhed. Hvis en frivillig står over for en svær situation – fx i mødet med børn i sorg eller ved tegn på mistrivsel – kan vedkommende altid kontakte koordinatoren for støtte, sparring eller aflastning. Som den frivillige beskriver det: “... *man skal ikke gøre noget, der ikke kan gøres inden for de to timer (varighed sorggruppe), og så kan man tage den der sparring med hende (medarbejderen) og få noget supervision...* ” (Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 11).

At være frivillig i Sund By indebærer at indgå i en struktureret og fagligt understøttet ramme, hvor ansvar deles og støttes gennem tæt kontakt med koordinatoren. Denne tilgang kan ses som et organisatorisk potentiale, der styrker både kvalitet og bæredygtighed i frivillighedsarbejdet. Samtidig bidrager den til at sikre retssikkerhed i arbejdet med sårbare børn. De frivillige forventes at deltage aktivt, indgå i tæt dialog og være åbne for faglig sparring. Denne formaliserede tilgang til ledelse og

opgavetilpasning afspejler en bevægelse mod institutionel isomorfi, hvor kommunale enheder tilnærmer sig professionelle praksisformer for at sikre legitimitet.

Vurderingen af frivillige sker ikke alene på baggrund af kompetencer. Medarbejderen beskriver, hvordan motivation og personlige værdier spiller en central rolle, og hvordan personer, der søger fællesskab snarere end engagement i opgaven, henvises videre til andre tilbud. I praksis udvælges dermed ikke blot egnede kompetencer, men også egnede typer frivillighed. Denne selektive praksis er ikke nødvendigvis formaliseret, men finder sted i samtaler, hvor organisationens behov og normer vægter tungt.

Her opstår et dilemma: På den ene side kan tilgangen sikre, at det frivillige engagement matcher opgaven og dermed fremme kvalitet og stabilitet. På den anden side risikerer den at indsnævre mangfoldigheden i frivilligruppen og ubevidst reproducere bestemte forestillinger om, hvem der passer ind. I en institutionel optik kan det tolkes som et samspil mellem normative og regulative logikker, der bidrager til en professionalisering og homogenisering af frivilligrollen. Det styrker organisationens kapacitet – men kan samtidig udfordre civilsamfundets idealer om åbenhed og mangfoldighed.

Rekrutteringspraksis i Sund By synliggør, at civilsamfundets bidrag til kommunale velfærdsopgaver ikke alene skaber nye muligheder for samskabelse og borgerinddragelse – men også rejser organisatoriske dilemmaer, som kræver løbende afvejning. I et institutionelt perspektiv kan praksis forstås som et udtryk for mimetisk og normativ isomorfi: Selvom Sund By er en kommunal enhed, tilpasser den sig i stigende grad professionelle og bureaukratiske strukturer, som kendes fra myndighedsområder – fx gennem screening, forventningsafstemning og struktureret opfølgning. Organisationen afspejler ikke blot civilsamfundets logikker, men mimer også interne praksisser fra mere formaliserede kommunale kontekster for at styrke legitimitet og ansvarlighed.

Medarbejderne trækker på normative forestillinger om faglighed, kvalitet og ansvar, hvilket påvirker både udvælgelse og ledelse af frivillige, hvilket også kan ses som udtryk for normativ isomorfi, hvor professionens fælles værdier og uddannelsesbaggrunde former forståelsen af, hvem der passer ind, og hvad der opfattes som god praksis. Frivillighed bliver her ikke blot et spørgsmål om lyst og engagement, men også om at dele organisationens værdier og have de rette forudsætninger for at arbejde med sårbare børn og unge. Dette styrker kvaliteten og forankringen, men der skabes en risiko for, at bestemte grupper bevidst eller ubevidst ekskluderes.

Som Thomas P. Boje påpeger, kan denne professionalisering og styring af frivillighed skabe et spændingsfelt, hvor civilsamfundets autonomi og mangfoldighed udfordres af offentlige krav til ansvarlighed og standardisering. Frivillighed mister i denne bevægelse noget af sin uafhængighed, og det særlige ved civilsamfundets bidrag risikerer at blive indlejret i kommunale styringslogikker. Dilemmaet består i at balancere hensynet til retssikkerhed, kvalitet og legitimitet med ønsket om åbenhed, mangfoldighed og lokal forankring – og det fordrer løbende refleksion over, hvilke former for frivillighed der gives plads til, og hvilke der ikke gør (Boje, 2023).

En struktureret rekruttering stiller samtidig krav om, at de frivillige klædes fagligt på til opgaven.

7.1.7 Professionalisering og frivillighed i et spændingsfelt

“Der er tilbud om supervision – noget gruppe-supervision. [...] Det er ikke sådan fuldstændig fri situation, hvis man kan sige det sådan. (koordinatorerne deltager) Men det er jo deres beslutning, og det er fint.”

(Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 11)

Dette udsagn fra en frivillig i Sund By peger på et centralt dilemma i samarbejdet mellem kommune og civilsamfund: Hvordan skaber man en ramme, der både understøtter kvalitet og ansvar – og samtidig værner om frivillighedens fleksibilitet og autonomi?

Sund By tilbyder de frivillige supervision, løbende sparring og tæt koordination. Dette kan forstås som en strategisk investering i at mobilisere civilsamfundets ressourcer som en aktiv del af løsningen på komplekse velfærdsopgaver. Her ses frivillige ikke blot som et supplement, men som medproducenter, hvis levede erfaringer, tid og engagement udgør bærende elementer i den fælles opgaveløsning. Det stiller imidlertid krav om kapacitetsopbygning, organisatorisk støtte og klare rammer – som netop leveres gennem den faglige understøttelse (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 291).

Rammen er ikke uden spændinger. Ifølge NPG skal samskabelse bygge på tillid, dialog og fælles ansvar – og samtidig foregår det i et krydspres mellem forskellige styringslogikker. Faglig opkvalificering kan i denne kontekst ses som en hybrid styringsform, hvor strukturelle elementer fra OPA og NPM – som kontrol, ansvarliggørelse og kvalitetssikring – kombineres med NPG's fokus på involvering og relationel velfærd. Det giver de frivillige tryk og retning, men kan også opleves som en begrænsning. Spændingen bliver tydelig, når frivillige på den ene side opfatter sig selv som engagerede medborgere, og på den anden side forventes at agere inden for en

professionel, kommunalt defineret ramme. Citatet illustrerer netop denne balance: Frivillige anerkendes som aktører med vigtige bidrag, men deres rolle er samtidig indlejret i en struktur, hvor supervision og koordinering er centrale mekanismer.

Medarbejderne fungerer i denne sammenhæng som græsekrydsende aktører, der skal bygge bro mellem administrative krav og civilsamfundets logikker (Torfin & Triantafillou, 2017, p. 155). Den faglige rammesætning giver således både en mulighed for at understøtte kvalitet – og en potentiel trussel mod frivillighedens særpræg, hvis den opleves som for styrende. Afsnittet synliggør dermed, at professionel understøttelse i samskabelse ikke alene handler om at sikre kvalitet og ansvar, men også om at balancere magt, motivation og mening. Den afgørende forskel ligger i, hvordan denne ramme forvaltes: Åbner den reelt for frivilliges perspektiv og initiativ – eller risikerer den at assimilere civilsamfundet i en kommunal logik, hvor borgerne gøres til uformelle medarbejdere?

Balance mellem støtte og autonomi aktualiserer et bredere spørgsmål om, hvordan frivillighed organiseres i en kommunal kontekst. For at sikre både kvalitet og engagement må frivillige indgå i strukturer, der på én gang rummer fleksibilitet og klare rammer. Organiseringen af frivilligpraksis i Sund By illustrerer, hvordan struktur og forventninger kan understøtte engagement – men også udfordre frivillighedens autonome karakter.

7.1.8 Struktureret frivillighed

Der er jo ikke nogen, der er fodboldtræner uden, at der er nogle sæt regler for den her fodboldklub. Der vil altid være nogle retningslinjer, de kan være frivillige i – de er bare ikke låst i det.” (Interview med medarbejder d. 03.04.25, s. 10).

Udsagnet illustrerer en ambition i Sund By: at skabe en frivilligpraksis med både frihed og struktur. Det organisatoriske potentiale ligger i at tilbyde frivillige klare rammer, støtte og sparring, så de ikke står alene i arbejdet med sårbare børn og unge – samtidig med, at engagement og personlig motivation bevares. Dette ideal om en bæredygtig og professionelt understøttet frivillighed bygger på forestillingen om, at relationer og ansvar kan gå hånd i hånd – at man kan forene engagementets uformelle karakter med kommunale krav om sikkerhed og kvalitet. Men netop denne syntese er langt fra uproblematisk. Når frivilligheden integreres i en kommunal struktur og underlægges faste procedurer, supervision og krisehåndtering, ændres dens vilkår fundamentalt. Det, der begynder som medborgerskab, risikerer at forskyde sig til noget, der minder om uformelt velfærdsarbejde. Her opstår et afgørende dilemma: Hvor går grænsen mellem

frivillighed og professionalisering? Hvornår bliver det, der kaldes civilsamfundsengagement, reelt til en opgave, der fungerer som en slags ubetalt forlængelse af den kommunale velfærdsproduktion?

Når frivilligheden integreres i en kommunal struktur og underlægges procedurer, supervision og kriseberedskab, forskydes dens karakter. Det, der i udgangspunktet er medborgerskab og fællesskabsengagement, risikerer gradvist at blive forstået og organiseret som uformelt velfærdsarbejde. Det sætter spørgsmålstejn ved, om frivillighed stadig kan hvile på lyst og fleksibilitet, når den forventes at agere inden for fastlagte organisatoriske rammer og standarder. Forskydningen er ikke nødvendigvis resultatet af bevidste valg, men del af en bredere bevægelse, hvor frivillighed tilpasses eksisterende systemlogikker og forventninger om professionalisme. Når frivillige inddrages i kommunale rammer, sker det ofte med ønsket om at sikre kvalitet og tryghed – særligt i arbejdet med sårbare målgrupper. Dette hensyn kan være med til at udviske forskellen mellem en ansat og en frivillig, og dermed opstår en spænding, ikke kun mellem styring og frihed, men mellem to forskellige forståelser af, hvad deltagelse i velfærd overhovedet betyder. Spørgsmålet er, om det overhovedet er muligt at bevare frivillighedens særpræg under disse vilkår – eller om ambitionen om at professionalisere og sikre ansvarlighed uundgåeligt fører til en form for institutionalisering - et spørgsmål, der kan forstås som en spænding mellem den normative frivillighedslogik og den regulative kommunale logik, hvor engagementet risikerer at blive afkoblet fra dets oprindelige drivkraft. Risikoen er, at frivilligheden presses ind i kommunale styringslogikker og gradvist mister sit særkende. Når frivillige i stigende grad forventes at indgå i foruddefinerede organisatoriske rammer, kan det føre til en oplevelse af, at engagementet ikke længere udspringer af medborgerskab og fællesskab, men af systemets krav. Det skaber et paradoks, hvor den enkelte frivillige kan føle sig betragtet som en "gratis arbejdskraft" snarere end som en aktør med egne erfaringer og perspektiver.

Samtidig viser empiri og praksis, at visse grader af struktur og koordinering er nødvendige – ikke mindst i arbejdet med børn og unge i sorg. Her bliver dilemmaet ikke, om der skal være styring, men hvordan den udformes: Hvilken form for ledelse og koordinering kan opretholde legitimitet og kvalitet uden at udhule frivillighedens værdi? Der findes ikke et entydigt svar, men Sund By må kontinuerligt navigere i denne organisatoriske spænding.

Analysen viser, at det organisatoriske potentiale i professionel frivilligledelse rummer en risiko for rolleglidning og utydelighed: Hvornår er man frivillig, og hvornår er man uformel velfærdsmedarbejder?

7.1.9 Institutionelle logikker og ledelsesansvar i frivilligpraksis

Samarbejdet med frivillige i Sund By illustrerer, hvordan organisationen opererer i et felt præget af spillet mellem regulative, normative og kognitive institutionelle logikker. På det regulative niveau forpligter organisationens kommunale forankring den til at leve op til bestemte krav om ansvarlighed, dokumentation, retssikkerhed og økonomistyring. Det kommer blandt andet til udtryk i de systematiske procedurer for rekruttering, vurdering og opfølgning. Samtidig er samarbejdet præget af en normativ institutionelle logik, hvor værdier som engagement, relationsarbejde og anerkendelse af frivilliges bidrag vægtes højt. Lederen understreger betydningen af at møde de frivillige med nysgerrighed og respekt: *“Det er som alt anden rekruttering, at man skal have nogle gode snakke og prøve at forstå, hvad menneskene vil og kan”* (Interview med leder d. 03.04.25, s. 18). Den værdibårne tilgang bidrager til både engagement og kvalitet, men aktualiserer også spørgsmålet om, hvorvidt frivilligheden gradvist forskydes fra et civilsamfundsbase ret initiativ til en forlængelse af kommunal serviceproduktion – og hvilke konsekvenser dette har for dens autonomi og egenart. Endelig er samarbejdet informeret af kognitive institutionelle strukturer – fx forestillingen om velfærd som samskabende, deltagelsesorienteret og relationelt funderet, der former den grundlæggende forståelse af, hvad velfærd er og bør være.

Lederen betoner, at frivilligkoordinering indebærer et ledelsesansvar på linje med øvrige kommunale opgaver: *“Alle rekrutteringer er jo et ansvar, man har”* (Interview med leder d. 03.04.25, s. 17). Dette ansvar indebærer også, at det er nødvendigt at handle, hvis en frivillig ikke matcher opgaven: *“Ligesom man kan fejlcaste i lønnet, så kan man også [gøre det med frivillige], og det må man tage ansvar for”* (ibid.). Lederen giver et eksempel på, hvordan organisationen forsøger at finde meningsfulde opgaver, der matcher den enkelte frivilliges baggrund og ressourcer – også når det drejer sig om personer med komplekse udfordringer, som fx psykisk sårbarhed eller tidligere misbrug. Pointen er ikke, at alle skal kunne det samme, men at det er muligt at skabe et trygt og meningsfuldt engagement, hvis rammen tilpasses, og der ydes den rette støtte. Denne tilgang til frivilligkoordinering afspejler et værdibåret perspektiv, hvor ledelsen arbejder aktivt for at se og anerkende det enkelte menneskes bidrag, snarere end at lade systemstandards afgøre egnetheden (Interview med leder d. 03.04.25 d. 03.04.25, s. 26). Disse udsagn afspejler de formelle krav til ansvarlighed, sikkerhed og kvalitet, som

er typiske for den regulative dimension i Scotts model – herunder behovet for klare procedurer og organisatorisk kontrol, også i samarbejdet med frivillige. Udsagnet viser, hvordan frivillige i Sund By i praksis indgår i en organisatorisk logik, hvor ledelse, kontrol og ansvar spejler kommunale krav – og hvor balancen mellem anerkendelse og udvælgelse bliver et styringsmæssigt dilemma.

Sund By fungerer i den sammenhæng som en hybrid mellem offentlig myndighed og civilsamfundsaktør, hvor organisationens relationelle tilgang gør det muligt at integrere civilsamfundets engagement i kommunale strukturer. Denne organisatoriske position understøttes af ledelsesstilen: Lederen arbejder faciliterende og inddragende og betoner tillid og dialog som grundlag for samarbejde. Hvordan frivilligheden organiseres, får således ikke kun betydning for rammer og ansvar, men også for, hvordan ledelse og medarbejdere forstår sig selv og deres opgave i det velfærdsarbejde, de indgår i.

7.1.10 Identitet

Lederen udtrykker, at Sund By ikke blot handler om lokale indsatser, men om at være en del af noget større – både organisatorisk og idémæssigt: *“Vi er ikke kun lillebitte Horsens – men der er mere end som så”* (Interview med leder d. 03.04.25, s. 12). Dette vidner om en selvforståelse, hvor organisationens virke ses som del af en bredere bevægelse hen imod samskabende og relationel velfærd, i tråd med NPG's idealer. I denne forståelse betragtes velfærd ikke længere som noget, der udelukkende produceres af det offentlige, men som et fælles projekt mellem kommune, civilsamfund og borgere, hvor deltagelse, netværk og medansvar er centrale elementer.

Den kognitive logik i Sund By afspejler dermed et skifte væk fra hierarkisk styring mod en velfærdsforståelse baseret på samarbejde, eksperimentering og lokalt tilpassede løsninger – netop som det foreslås i NPG-paradigmet. Dette skaber et mentalt afsæt, hvor medarbejdere og ledelse forstår deres rolle som facilitatorer af samskabelse snarere end som klassiske myndighedsudøvere, og hvor begreber som relationel velfærd og samskabelse bliver naturlige pejlemærker for praksis. Det forudsætter, at de omkringliggende institutionelle rammer understøtter dette værdigrundlag.

Det kognitive niveau kommer således til udtryk i de bagvedliggende forestillinger og forståelser, der guider organisationens virke – herunder idéen om, at velfærd ikke alene skabes af kommunen, men i fællesskab med civilsamfundet og borgerne.

Lederens udsagn understreger, at Sund By orienterer sig mod et bredere velfærdsbillede, hvor samskabelse, engagement og medborgerskab ikke blot er metoder, men dybereliggende forståelser af, hvad velfærd bør være. Her kommer den kognitive

institution i spil – som et fælles tankesæt og en styrende logik, der skaber mening for både ledelse, medarbejdere og frivillige. Den fælles kognitive forståelse fungerer som et organisatorisk potentiale, der giver retning, legitimitet og sammenhæng i samskabelsespraksis – og skaber en meningsfuld ramme for både medarbejdere og frivillige. Sammenfattende udgør Sund Bys fleksible organisering, værdibårne praksis og internationale netværksforankring væsentlige organisatoriske potentialer for at udvikle relationel velfærd og samskabelse med civilsamfundet.

7.1.11 Organisatoriske dilemmaer i samskabelse

Analysen viser, at samarbejdet mellem Sund By og civilsamfundets frivillige aktører skaber nye organisatoriske rammer for socialt arbejde, hvor relationel velfærd, borgerinddragelse og samskabelse bliver centrale pejlemærker. Organisationens placering uden for myndighedsudøvelse, dens netværksbaserede praksis og adgang til politisk opbakning udgør væsentlige forudsætninger for at arbejde eksperimenterende og lokalt forankret – særligt i indsatser målrettet børn og unge i sårbare livssituationer. Hermed afspejles en praksis i NPG-paradigmet, hvor tværgående partnerskaber, deltagelse og fleksibilitet vægtes frem for hierarkisk styring og standardiserede løsninger.

Organiseringen aktualiserer en række institutionelle dilemmaer. Sund By befinder sig i et komplekst krydsfelt mellem forskellige institutionelle felter – den kommunale velfærdsinstitution, civilsamfundets netværkslogik og socialt arbejdes professionelle normer. Her kan også frivillighedens institution tilføjes som et særskilt felt, hvor værdier som personlig motivation, fleksibilitet og engagement er styrende – og som i mødet med kommunale krav aktualiserer nye former for hybrid praksis. Hvert felt trækker på egne regulative, normative og kognitive logikker, hvilket skaber modstridende krav til, hvad der anses som legitim praksis. Hvor den kommunale styringslogik kræver dokumentation, ansvar og mulighed for politisk kontrol – særligt af hensyn til retssikkerhed – vægter civilsamfundet tillid, uformel deltagelse og fleksibilitet. I denne sammenhæng bliver socialt arbejde ikke blot en professionel praksis, men et institutionelt spændingsfelt, hvor medarbejdere og ledelse kontinuerligt må balancere mellem ansvarlighed, faglighed og borgerengagement.

Institutionel teori, herunder DiMaggio og Powells begreb om organisatoriske felter og isomorfi, har bidraget til at forstå, hvordan Sund By både formes af og påvirker de institutionelle omgivelser. Organisationens legitimitet afhænger af dens evne til at opfylde feltets krav – og af dens kapacitet til at bidrage med værdi og viden inden for medborgerskab og civilsamfundssamarbejde. Dette indebærer en risiko for, at

civilsamfundets bidrag gradvist tilpasses de kommunale styringslogikker og mister sit særpræg, hvis ikke balancen mellem styring og autonomi konstant forhandles og fastholdes. Perspektivet om inhabited institutions har desuden nuanceret analysen ved at tydeliggøre, at Sund By ikke blot reproducerer eksterne krav, men fungerer som et socialt rum, hvor institutionelle logikker fortolkes, oversættes og tilpasses i daglig praksis. Medarbejdere og ledelse agerer ikke blot som passive implementatorer af kommunal styring, men som aktive aktører, der forsøger at fastholde borgerens perspektiv og udvikle relationel velfærd inden for de givne rammer.

7.1.12 Mellem styring og samskabelse

Samarbejdet med civilsamfundet bliver derfor ikke alene en organisatorisk strategi, men en institutionel position, der rummer både potentialer og dilemmaer. Netop i denne dobbelte positionering – mellem styring og samskabelse, mellem faglighed og frivillighed – skaber Sund By nye muligheder for socialt arbejde, men bliver samtidig konfronteret med behovet for kontinuerlig refleksion og tilpasning. Analysen af underspørgsmål 1 peger på, hvordan samarbejdet med frivillige både udfordrer og fornyer den kommunale velfærdsorganisering, og hvordan socialt arbejde må forstås som en praksis, der forhandles i mødet mellem institutionelle logikker, værdier og aktørernes konkrete handlemuligheder.

Samtidig viser analysen, at samarbejdet mellem Sund By og civilsamfundets aktører ikke alene formes af spændingen mellem kommunal styring og frivilligt engagement, men også præges af isomorfe processer: Tvangsmæssige krav om dokumentation og ansvarlighed, mimetisk tilpasning til etablerede praksisformer og normativ faglighed blandt medarbejdere bidrager hver især til at (gen)skabe organisatoriske rammer. Disse dynamikker udspiller sig i krydsfeltet mellem forskellige institutionelle logikker – den kommunale, den frivillige og den socialfaglige – og medvirker til at forme betingelserne for konkret udøvelse af samskabelse og relationel velfærd i praksis.

De organisatoriske rammer og spændinger, der præger samarbejdet mellem Sund By og civilsamfundets frivillige aktører, danner grundlag for de konkrete praksisser, som udfolder sig i hverdagen. I det følgende rettes fokus på, hvordan ledelse, medarbejdere og frivillige i fællesskab understøtter relationel velfærd i praksis.

7.2 Underspørgsmål 2

Hvordan understøtter samspillet mellem ledelsen, medarbejdere i Sund By og frivillige aktører det socialfaglige arbejde med relationel velfærd, og hvilke muligheder og udfordringer viser sig i praksis?

Mens første del har afdækket de strukturelle forudsætninger og institutionelle spændinger i samarbejdet mellem Sund By og frivillige aktører, fokuseres her på praksisniveauet. Anden del analyserer, hvordan ledelse, medarbejdere og frivillige i fællesskab udfolder relationel velfærd i hverdagen – og hvilke muligheder og dilemmaer dette afføder i arbejdet med børn og unge i sorg. Overgangen fra en transaktionel til en relationel velfærdslogik – som både NPG og Hilary Cottams tænkning repræsenterer – forudsætter en grundlæggende nytænkning af velfærdens organisering, faglighed og relationer. Hvor det traditionelle system fokuserer på styring, administration og måling af ydelser, retter den relationelle tilgang opmærksomheden mod borgerens ressourcer, kapabiliteter og netværk – og mod de menneskelige relationer, som muliggør reel forandring.

Tilgangen forankres i NPG's ideal om samskabelse mellem offentlige aktører og civilsamfundet og videreudvikles i Cottams kapabilitetsorienterede velfærdsforståelse, hvor borgeren ses som aktør frem for klient. Det udfordrer både faglighedens indhold og relationerne mellem professionel og frivillig, mellem kommune og borger.

Jeg undersøger, hvordan relationel velfærd konkret tager form i praksisniveauet i Sund By i mødet mellem ledelse, medarbejdere og frivillige – særligt i arbejdet med børn og unge i sårbare livssituationer. Med afsæt i NPG og Hilary Cottam analyseres, hvordan nye former for samarbejde, ansvar og faglighed opstår, og hvilke muligheder og dilemmaer samspillet rummer.

7.2.1 Frivillighed og kapabiliteter i praksis

Dette afsnit undersøger, hvordan relationel velfærd konkret realiseres i Sund By gennem samspillet mellem ledelse, medarbejdere og frivillige. Fokus er rettet mod, hvordan frivillige inddrages i den daglige indsats – og hvordan organisationen balancerer ambitioner om deltagelse og medskabelse med hensyn til ansvar, faglighed og retssikkerhed. Analysen tager afsæt i begreberne kapabiliteter og deltagelse og belyser, hvordan civilsamfundets aktører bringes i spil – og hvilke muligheder og dilemmaer dette skaber i en kommunal kontekst.

I tråd med Cottams forståelse af relationel velfærd spiller udviklingen af både borgernes og de frivilliges kapabiliteter en central rolle. Kapabiliteter forstås her som menneskers reelle muligheder for at handle og deltage meningsfuldt – muligheder, der opstår og forløses i relationer med andre. Dette kommer til udtryk i Sund Bys sorggrupper, hvor en frivillig deltager aktivt som både facilitator og sparringspartner: *“Så der bruger jeg jo meget det, jeg selv har prøvet. [...] der er det sådan ret tydeligt, når jeg kan mærke, at jeg*

brænder for det, fordi jeg selv har prøvet det.” (Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 5). Hendes rolle illustrerer, hvordan levede erfaringer kan omsættes til en aktiv faglig og relationel ressource, som både styrker børn og unges handlekraft og samtidig aktiverer den frivilliges egne kapabiliteter gennem meningsfuld deltagelse. Kapabilitetstilgangen peger her på, at det ikke blot er borgerens potentiale, men også frivilligbidraget, der realiseres gennem tillid, gensidighed og fællesskab.

I modsætning til en standardiseret fagprofessionel tilgang, hvor formel viden og metode vægtes højt, tilbyder frivillige som hende et nærvær og en hverdagsforankret erfaring, som kan skabe tillid og genkendelse i mødet med de unge. Dette flugter med nyere velfærdspolitiske strømninger, hvor civilsamfundet inddrages aktivt i løsningen af sociale opgaver – fx med afsæt i §17 i Barnets Lov. Frivillige med egne erfaringer kan her spille en særlig rolle i at skabe trygge og genkendelige rum for børn i sorg.

Samtidig rummer denne udvikling en række centrale dilemmaer. Når frivillige indgår i kerneopgaver med sårbare målgrupper, forskydes ansvarsrelationerne – ofte uden at rammerne for faglig kvalitet og retssikkerhed er klart definerede. Dermed fremstår frivillige ikke blot som støtter, men som aktive medskabere af praksisser, hvor grænserne mellem faglighed, relation og ansvar hele tiden må forhandles.

Cottams kapabilitetsperspektiv sætter borgerens erfaring og handlekraft i centrum, men i en kommunal virkelighed rejser det spørgsmål om, hvordan sådanne idealer realiseres ansvarligt. Når frivillige bringer empati og nærhed i spil, opstår også situationer, hvor grænser for opfølgning og ansvar bliver uklare. Det synliggør behovet for organisatoriske rammer, der kan understøtte både deltagelse og faglighed – og skabe et praksisrum, hvor tillid og styring balanceres i det konkrete samspil mellem ansatte og civilsamsfundsaktører.

7.2.2 Det delte ansvar

Når frivillige træder ind i det socialfaglige arbejde, opstår et fælles praksisrum, hvor spørgsmål om ansvar, faglighed og grænsedragning må forhandles i praksis. Dette ses i medarbejderens beskrivelse af, hvordan frivillige skaber et neutralt og ikke-dømmende rum, som adskiller sig fra den fagprofessionelles tilgang. Medarbejderen taler om gruppeforløb på folkeskolerne i Horsens Kommune, hvor en lærer og en frivillig deler opgaven om at facilitere gruppeforløb:

“... så tror jeg det her med den frivillige... Den frivillige kommer og gør det med et neutralt rum. De kommer ikke med en historik. [...] De ser den, der sidder der lige nu, så barnet bliver mødt i ... børnehøjde... [...] Men det at koble de to ting sammen gør bare at

vi har en kæmpe udvikling med de her elever, der kommer i forløbet.”

(Interview med medarbejder d. 03.04.25, 03.04.25, s. 5)

Det neutrale møde åbner nye muligheder for nærhed og genkendelse – særligt i arbejdet med børn og unge i sorg. Udsagnet illustrerer, at frivilliges mangel på forhåndsviden – om fx skolehistorik, diagnoser eller sociale problemer – kan skabe et særligt møde, hvor barnet oplever sig set i nuet. Dette neutrale rum fremstår som et værdifuldt supplement til den professionelle indsats, fordi det åbner for nye former for nærvær og ligeværdighed. Den frivilliges bidrag kan ses som et konkret udtryk for Cottams relationelle tilgang, hvor anerkendelse og tilstedeværelse skaber forudsætninger for forandring. Det rummer dog også risici, for i det relationelle møde opstår et dilemma: fraværet af systemviden kan medføre blindhed over for tegn på mistrivsel. I arbejdet med sårbare børn og unge er historikken ofte afgørende. Derfor må man være opmærksom på, at det neutrale rum er forankret organisatorisk og fagligt. Cottam understreger, at relationel velfærd forudsætter fællesskaber, hvor forskellige perspektiver forbindes – og at kvalitet afhænger fx af supervision og tværfagligt samarbejde. I praksis forudsætter dette organisatoriske rammer, som kan sikre ansvarlighed, når frivillige og professionelle agerer side om side, som det fx sker i sorggrupperne. Netop her viser sig et centralt dilemma: Mens samskabelsen kan fremme nærhed og tillid, kan den også skabe uklarhed om ansvar, hvis ikke det frivillige engagement forankres i tydelige organisatoriske strukturer. I praksis træder denne balance frem i den frivilliges egen beskrivelse af, hvordan hun møder barnet: *“Jeg er bare et voksent menneske, som kan rumme ham, og som kan finde ud af at forkæle ham – og samtidig give ham mulighed for at tale om det, der er svært.”* (Interview med frivillig d. 07.04.25 d. 07.04.25 s. 7).

Udsagnet illustrerer, hvordan frivilligheden netop kan skabe et rum for omsorg og tillid, hvor barnet oplever sig mødt uden vurdering – men også, hvordan det relationelle nærvær i sig selv ikke rummer de professionelle redskaber til at håndtere komplekse problemstillinger. Nærværet bliver her en faglig ressource – men det rejser også spørgsmålet: Hvem bærer ansvaret, hvis barnet har brug for mere end empati? Dette understreger behovet for afklarede grænser og klar opgavefordeling.

Harder & Appel Nissen problematiserer, at frivillige i stigende grad varetager opgaver, som tidligere hørte under det fagprofessionelle felt. Med henvisning til Morten Ejrnæs fremhæves det, at inddragelsen af civilsamfundet både kan skyldes økonomiske hensyn og ønsket om at undgå klientgørelse – men samtidig risikerer at udhule den faglige forankring. Dette peger på en strukturel slagside i samskabelseslogikken: Når

frivillighed gøres til løsning på komplekse sociale udfordringer, uden at rammerne følger med, kan det skabe ubalance i ansvar og forventninger (Harder & Appel Nissen, 2015, p. 100).

Dermed rejses spørgsmålet, om inddragelsen af frivillige i visse tilfælde ikke kun handler om relationel kvalitet, men også afspejler økonomiske hensyn og ønsket om fleksible løsninger. Når civilsamfundets aktører bliver en del af kerneopgaverne, uden at de nødvendige strukturer følger med, kan det skabe et skævt spændingsfelt mellem idealer om samskabelse og realiteterne i socialt arbejde med sårbare grupper.

Den frivillige peger selv på, hvordan disse forskydninger ikke altid ledsages af tilstrækkelige ressourcer fra politisk side:

Jeg synes i høj grad at... nu siger jeg bare, som jeg synes, de skal spare for meget på det der, så skal drive det frivillige, altså Sund Bys ansatte. Hvis man vil have så meget frivilligt arbejde, som de har hernede i Sund By – altså velfungerende og gør så mange store forskelle – det kommer ikke af ingenting [...] Det er sådan der, hvor jeg synes, det er for svært. Det er, at de ikke anerkender, at det koster noget at drive så meget frivillighed”

(Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 9)

Udsagnet peger på en mulig strukturel ubalance, hvor civilsamfundets bidrag vokser uden altid at følges af tilsvarende organisatorisk støtte. Når kommunale indsats i stigende grad inddrager frivillige uden klare rammer og ressourcer, kan det udfordre idealet om ligeværdig samskabelse og rejse spørgsmål om bæredygtighed og ansvar.

Samtidig fremgår det, at de frivillige i Sund By ikke blot yder støtte, men bidrager aktivt til udviklingen af den socialfaglige praksis. Rollen som medskaber udfordrer traditionelle opfattelser af frivillighed og understreger behovet for tydelig ledelse og organisatorisk forankring. I et NPG-perspektiv bliver dette afgørende, da samskabelse forudsætter koordination, gennemsigtighed og fælles værdier i samarbejdet på tværs af aktører og sektorer. Derfor er det afgørende, at relationel velfærd ikke romantiseres som en løsning i sig selv. For at undgå, at samskabelse bliver diffus eller ansvarspådragende for de forkerte parter, må organisationen sikre, at der er rum for refleksion, faglig sparring og opfølgning. Kun da kan det neutrale møde blive et styrkende element i en professionelt forankret indsats – ikke en erstatning for den. Peter Høilund peger i forlængelse heraf på, at det sociale arbejdes etiske dimension ikke må underkendes i samskabelsesrelationer. Det handler ikke blot om at engagere

frivillige, men om at tage ansvar for konsekvenserne af, hvem der gør hvad – og hvorfor. I arbejdet med sårbare børn og unge betyder det, at kommunale aktører ikke kan fralægge sig ansvar, blot fordi opgaver varetages i partnerskab med civilsamfundet. Professionel etik, retssikkerhed og omsorgspligt skal fortsat være retningsgivende – også i samskabende indsatser (Høilund, 2023, p. 243). Denne kompleksitet tydeliggør, at samskabelse i praksis forudsætter mere end intention og engagement – den kræver en præcis forståelse af roller, ansvar og etisk forankring. Netop denne spænding mellem frivillighedens bidrag og det professionelle ansvar foldes videre ud i det følgende afsnit, hvor fokus rettes mod ledelse og ansvar i samskabelse.

7.2.3 Ledelse og ansvar i samskabelse

Erfaringerne fra Sund By peger på, at frivillige i praksis kan indtage en mere medskabende rolle, hvor de – ud over at yde støtte – også bidrager aktivt til den socialfaglige praksis. Gennem deres menneskelige tilstedeværelse og levede erfaringer bringer de en form for viden og legitimitet i spil, som adskiller sig fra den formelle faglighed og dermed udfordrer traditionelle opfattelser af frivillighed i socialt arbejde. La Cour beskriver, hvordan frivillighed opererer ud fra en særskilt logik, hvor legitimitet i arbejdet ofte hentes i levede erfaringer og relationelt engagement snarere end i formel faglighed (La Cour, 2014a). Det betyder ikke, at den ene form for viden udelukker den anden, men at frivillige kan tilbyde en supplerende tilgang til det socialfaglige arbejde – med en anden forståelsesramme og autoritet end den professionelle. Dette bliver tydeligt i Sund Bys praksis, hvor frivillige bidrager med nærvær og praktisk forståelse, der ikke nødvendigvis kan opnås gennem uddannelse alene samtidig med at frivilligheden i Sund By bæres ikke af økonomisk incitament, men af personlig motivation og oplevelsen af at gøre en forskel. Det bliver tydeligt i den frivilliges refleksion over sin egen rolle: *“Jeg har selvfølgelig sådan lidt atypisk frivillig, fordi jeg [...] bruger det jo også som en måde at få den der daglige [...] beskæftigelse [...] det der med at komme ud og gøre noget og lave noget.”* (Interview med frivillig d. 07.04.25 d. 07.04.25, s. 7). Udsagnet peger på en ikke-lønnet drivkraft, hvor frivillighed bliver en måde at skabe struktur og mening i hverdagen. Det illustrerer, hvordan frivillige ikke blot yder støtte, men også selv får noget ud af deres engagement – en gensidighed, som adskiller sig fra den professionelle logik. Det stiller krav til organisationens evne til at balancere forskellige former for motivation og ansvar, særligt når frivillige varetager opgaver med kontinuitet og nærhed til udsatte målgrupper. For at sikre, at frivilligrollen ikke glider over i myndighedsopgaver eller skaber usikkerhed om ansvar, er der behov for tydelige rammer og faglig opbakning. Frivillighedens styrke ligger netop i, at den kan supplere –

ikke erstatte – den professionelle indsats, når den forankres i en fælles praksis, hvor roller, grænser og bidrag er tydeligt afstemt.

Netop spørgsmålet om motivation og organisatorisk rammesætning bliver centralt, når frivillighed ikke blot skal anerkendes, men også forankres som en bæredygtig del af den socialfaglige praksis. Samarbejdet i Sund By bygger ikke blot på idealer om tillid og fleksibilitet, men realiseres i konkrete organisatoriske strategier, der tager udgangspunkt i de frivilliges motivation og ressourcer. Medarbejderen understreger, at fastholdelse og engagement ikke sker tilfældigt, men gennem en systematisk tilpasning af opgaverne til den enkelte frivilliges baggrund og drivkraft: *“Vi er gode til at tilpasse den frivilliges motivation og behov for at køre det her forløb, så derfor bliver vores frivillige ved os”* (Interview med medarbejder d. 03.04.25, s. 4)

Udsagnet peger på, at den relationelle tilgang i Sund By ikke alene handler om at anerkende frivillige, men også om at tilbyde organisatoriske rammer, hvor frivillighed kan blive en bæredygtig og meningsfuld del af den socialfaglige indsats. Netop denne form for opgavetilpasning, struktur og gensidig investering muliggør vedvarende deltagelse og opbygning af kontinuitet i relationsarbejdet med børn og unge. Samtidig viser analysen, at selv når frivillige oplever rammerne som trygge, kan grænserne mellem ansvar og handling være svære at navigere i. Den frivillige beskriver fx, hvordan det nogle gange kan være uklart, hvornår man bør tage yderligere kontakt:

“Jeg kan jo sagtens se for mig, at man kan være i en situation, hvor man kan være i tvivl om det [...] Ej skal jeg lige ringe til ham i morgen? Men jeg synes nu, det er ret... i mit hoved er det ret åbenlyst, så man ikke skal gøre noget, der ikke kan gøres inden for de to timer” (Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 10)

Udsagnet tydeliggør, at det relationelle arbejde rummer et iboende dilemma, hvor personlige relationer og dømmekraft konstant må balanceres med de formelle rammer. Det stiller krav til organisationens evne til at støtte og rammesætte frivilligrollen, så ansvar og grænser ikke udviskes.

7.2.4 Ledelsens betydning

I Sund By er det en central ledelsesopgave at skabe rammer, der gør det muligt at vurdere, matche og følge op på frivillige i det socialfaglige arbejde. Det handler ikke blot om at rekruttere frivillige, men om at sikre, at deres deltagelse sker på en måde, der er forsvarlig, meningsfuld og tilpasset både opgaven og målgruppen. Lederen varetager ikke selv denne vurdering, men sikrer, at organisationen har de strukturer og principper, der gør det muligt for medarbejdere at handle reflektivt og justere

undervejs. Denne form for ledelsesmæssig rammesætning bliver afgørende for, at samskabelse ikke blot forbliver et ideal, men bliver en praksis præget af ansvar og kvalitet. I Sund By arbejdes der aktivt med at understøtte samskabelse organisatorisk – ikke kun ved at inddrage frivillige, men også ved at tage ansvar for, når samarbejdet ikke fungerer. Lederen formulerer det klart:

”Men ligesom man kan fejle caste i lønnet, så kan man også [det med frivillige], og det må man tage ansvar for.” (Interview med leder d. 03.04.25, s. 30)

Udsagnet fremhæver et væsentligt ledelsesmæssigt ansvar i samskabelse: at frivilliges deltagelse ikke i sig selv er en garanti for kvalitet eller hensigtsmæssigt match. Lederen peger på, at det – ligesom ved lønnede medarbejdere – kan vise sig, at en frivillig ikke passer til opgaven. Det kræver, at organisationen har kapacitet til at følge op og justere samarbejdet, når det er nødvendigt. Denne praksisaktiverede vurdering illustrerer et grundlæggende dilemma i samskabelse med civilsamfundet: frivillige motiveres ofte af et ønske om at bidrage og gøre en forskel, men i arbejdet med sårbare børn og unge stilles der krav til både dømmekraft, grænsesætning og evne til at agere i komplekse situationer. Det kan skabe situationer, hvor frivillighedens ressourcer og relationelle nærvær ikke er tilstrækkelige – og hvor det bliver nødvendigt at tage ansvar for at afgrænse opgaven eller afslutte samarbejdet. Ledelsens rolle består derfor ikke blot i at facilitere deltagelse, men også i at etablere organisatoriske rammer, hvor det er muligt at vurdere frivilliges bidrag løbende og håndtere tilfælde, hvor der opstår misforhold mellem opgave og kapacitet. Det peger på behovet for både struktur og fleksibilitet – samt for en bevidsthed om, at samskabelse kan involvere dilemmaer, hvor hensynet til borgernes behov, faglig kvalitet og den frivilliges motivation ikke nødvendigvis trækker i samme retning.

På den baggrund bliver det tydeligt, at samskabelse forudsætter mere end engagement – der må være organisatorisk beredskab til at afklare roller, ansvar og grænser.

Denne ledelsesmæssige opmærksomhed på opgavematch og ansvar bliver særligt central i arbejdet med sårbare børn og unge, hvor frivilliges rolle skal afgrænses tydeligt. Det fremgår, hvordan de udstukne organisatoriske rammer kommer til udtryk i medarbejderens konkrete vurdering af, hvilke opgaver frivillige kan varetage – og hvilke der falder uden for deres ansvar og kompetence. Medarbejderen pointerer:

”Vi skal jo ikke hjælpe en, der er traumatiseret og lige har været udsat for et seksuelt overgreb i weekenden. Det er ikke en frivillig opgave. Det er vores frivillige opgave at

lytte på dem og sikre sig, at de har mod på at tage imod behandlingstilbuddet. Men det er ikke vores opgave at fikse dem.” (Interview med medarbejder d. 03.04.25, s. 8)

Når frivillige indgår i nære relationer uden formel faglighed og uden et klart professionsansvar, kan det skabe usikkerhed i praksis. Frivillige kan her komme i tvivl om, hvornår og hvordan de bør reagere, og hvor grænsen går mellem medmenneskelig støtte og egentlig faglig indsats. Det stiller krav til organiseringen af samarbejdet og til tilstedeværelsen af fagpersoner, der kan understøtte og afklare.

Lederen beskriver, hvordan sådanne situationer ofte håndteres gennem en refleksiv og dialogbaseret tilgang: *“Vi har masser af dialoger, og så kommer folk til mig og siger det her var svært og så snakker vi om det.”* (Interview med leder d. 03.04.25, s. 36)

Udsagnet illustrerer en praksis, hvor tvivl og dilemmaer ikke betragtes som fejl, men som udgangspunkt for fælles refleksion og læring. Denne tilgang skaber mulighed for en åben kultur, hvor ansvar og vurderinger deles og udvikles i fællesskab. Det fremmer ikke blot kvaliteten i det daglige arbejde, men fungerer også som en form for uformel kvalitetssikring, der bygger på relationel tillid og nærvær snarere end formelle procedurer alene. I et socialfagligt perspektiv er det afgørende, at åben dialog suppleres med tydelige retningslinjer og procedurer, så både ansatte og frivillige har sikkerhed for, hvornår og hvordan der skal handles. Ellers risikerer man, at det relationelle løsrives fra det professionelle, og at vigtige etiske eller juridiske forpligtelser fortolkes individuelt.

Som Høilund fremhæver, skal socialt arbejde balancere mellem nærhed og ansvar. Derfor er det afgørende, at samskabelse ikke alene bygger på tillid, men understøttes af klare organisatoriske og etiske rammer – så faglighed og frivillighed mødes i en ansvarlig og professionelt forankret praksis.

I Sund By forankres disse rammer på flere niveauer. Lederen sætter en retning, hvor refleksion og kvalitet er centrale pejlemærker, mens det i medarbejderens praksis afgøres, hvilke opgaver de frivillige kan varetage. Medarbejderen fungerer som bindeled mellem ledelsens principper og hverdagspraksis og sikrer, at opgaver tilpasses både borgernes behov og de frivilliges forudsætninger. Det bidrager til, at frivillige kan deltage under trygge og ansvarlige vilkår. Alligevel viser interviewet med den frivillige, at grænserne i praksis ikke altid opleves som entydige. I takt med at relationer udvikler sig, kan der opstå tvivl om, hvor langt engagementet rækker: *“Hvis man kan mærke: Det her barn, jeg kan bare mærke, at jeg ikke kan hjælpe mig mere... så ved man, at man kan tage den der sparring [...]”* (Interview med frivillig d. 07.04.25, s. 11)

Udsagnet peger på, at det relationelle arbejde kræver adgang til løbende sparring og støtte – ikke som undtagelse, men som en integreret del af organiseringen. I et NPG-perspektiv er det netop sådanne strukturer, der muliggør samskabelse: Supervision, koordinering og refleksion sikrer, at forskellige aktører kan bidrage meningsfuldt uden at stå alene med komplekse vurderinger.

Dermed bliver relationel samskabelse ikke blot et spørgsmål om tillid og deltagelse, men om ledelsesmæssig tilstedeværelse og organisatorisk kapacitet – hvor ansvar, rammer og opgaver løbende afstemmes i samspil mellem leder, medarbejder og frivillig.

Denne balance og kapacitet til løbende afstemning synes i høj grad knyttet til den konkrete ledelsesstil i Sund By. Lederen fungerer både som refleksiv sparringspartner og som garant for, at de organisatoriske rammer opretholdes i mødet mellem frivillighed og faglighed. I forlængelse heraf bliver det relevant at overveje, om samskabelsen – som den praktiseres her – i praksis er afhængig af én bestemt ledelsesstil og -person. Hvis den daglige ledelse ikke løftes med samme grad af nærvær og dømmekraft, risikerer samskabelsen at blive enten grænseløs eller uforpligtende. Dermed bliver lederens rolle ikke blot faciliterende, men fundamentalt bærende for, at samarbejdet mellem frivillige og fagprofessionelle fungerer i praksis.

7.2.5 Relationel velfærd som organisatorisk praksis

Idet frivillige i Sund By aktivt inddrages som medaktører i velfærdsarbejdet, stilles der særlige krav til organiseringen. Det er ikke nok at ville samskabelse – det skal også være organisatorisk muligt. Både ledelse og medarbejdere påpeger, at tilgangen forudsætter en kultur, der understøtter fleksibilitet, eksperimentering og vedvarende dialog. Det kræver mod fra organisationens side at give plads til samskabelse som en dynamisk og ikke-forudsigelig proces, hvor løsninger udvikles i samspil frem for at blive implementeret top-down. Frivillige indgår i konteksten, ikke som erstatning for ansatte, men som betydningsfulde medskabere af en faglig praksis.

Den gensidige inddragelse skaber mulighed for at mobilisere frivilliges egne ressourcer og kompetencer. Frivillighed bliver en ramme for deltagerbaseret læring, hvor engagement og ansvar vokser i takt med, at frivillige oplever, at deres indsats har værdi. Den frivillige i dette projekt beskriver, hvordan hendes egne erfaringer bringes i spil, og at hun oplever at blive mødt med respekt og anerkendelse af medarbejdere og brugere. Det vidner om et samspil, hvor faglighed og levede erfaringer ikke står i modsætning, men supplerer hinanden.

Denne praksis rummer potentiale for at fremme handlekraft og social inklusion – centrale mål i relationel velfærd – og viser samtidig, at frivillighed kun fungerer bæredygtigt, når den understøttes af klare organisatoriske rammer. Kombinationen af struktur og tillid gør det muligt at samskabe velfærd i praksis. Når frivillige inviteres ind i faglige fællesskaber med tydelige roller og adgang til støtte, skabes grobund for praksisformer, hvor borgerens perspektiv og relationelle erfaringer integreres i indsatsen.

Dette perspektiv kan uddybes gennem Sigge Winther Niensens begreb om mobilisering. Han argumenterer for, at vi står ved et velfærdspolitisk vendepunkt, hvor det ikke længere er tilstrækkeligt, at den offentlige sektor leverer ydelser til passive modtagere. Staten må genopfindes som en entreprenørstat, der aktivt mobiliserer borgere og civilsamfund i løsningen af komplekse (vilde) sociale problemer (Winther Nielsen, 2021). Det handler ikke blot om at inddrage flere hænder, men om at skabe betingelser, hvor mennesker oplever sig som betydningsfulde deltagere i velfærdsfællesskabet.

Sund By kan forstås som et konkret eksempel på en kommunal enhed i socialt arbejde med børn og unge, der arbejder med mobilisering af frivillige som en del af en fagligt forankret samskabelse. Frivillige indgår ikke som løsrevne aktører, men som deltagere i en fælles opgaveløsning, hvor relationer, erfaringer og engagement bringes i spil. Det stiller krav til organisationen om at kunne rumme kompleksitet og skabe en bæredygtig ramme for samskabelse som en fleksibel og ikke-lineær proces. Det er ikke deltagelsen i sig selv, men organiseringsens evne til at understøtte meningsfuld og ansvarlig deltagelse, som er afgørende.

Analysen peger således på, at relationel velfærd i denne kontekst ikke blot er en intention, men en organisatorisk praksis, der kræver vedholdende ledelse, tydelige rammer og en bevidsthed om civilsamfundets rolle som aktiv medspiller i kommunalt forankret socialt arbejde. Det er i dette spændingsfelt – mellem nærhed og ansvar, frivillighed og faglighed – at samskabelse i Sund By får sin betydning som velfærdsform i praksis.

7.2.6 Fem opmærksomhedspunkter

På baggrund af analysen fremtræder en række centrale opmærksomhedspunkter, der har betydning for organiseringen af kommunalt forankret socialt arbejde med frivillige aktører. Erfaringerne fra Sund By viser, at samarbejdet med civilsamfundet rummer væsentlige muligheder, men også indebærer dilemmaer og spændinger, som kræver organisatorisk refleksion og justering. Det gælder blandt andet i balancen mellem

nærhed og ansvar, mellem fleksibilitet og struktur og mellem faglighed og levede erfaringer.

- Behov for tydelige organisatoriske rammer og rolleafklaring
Når frivillige deltager i socialt arbejde med udsatte børn og unge, bliver det afgørende, at organisationen har klare rammer for udvælgelse, opfølgning og sparring. En tydelig rollefordeling mellem ansatte og frivillige er nødvendig for at undgå ansvarsskred – ikke mindst af hensyn til borgernes retssikkerhed, som skal beskyttes også i relationelle praksisformer.
- Frivillige som medaktører med egne perspektiver og ressourcer
Frivillige i Sund By bringer ofte erfaringer og motiver i spil, som ikke nødvendigvis matcher professionelle normer – men som kan være meningsfulde og understøttende for borgerne. Det kræver en organisation, der både anerkender og rummer denne forskellighed, uden at slække på krav om kvalitet og ansvarlighed.
- Systematisk refleksion og adgang til faglig sparring
Analysearbejdet peger på, at samarbejdet med frivillige ikke bør hvile på personbåren dømmekraft alene. Der er behov for kontinuerlig adgang til dialog, sparring og afklaring, så både frivillige og medarbejdere kan håndtere tvivl og komplekse situationer – ikke mindst i mødet med børn og unge i sårbare positioner.
- Organisatorisk kapacitet til at håndtere åbenhed og uforudsigelighed
Det kræver organisatorisk robusthed at kunne understøtte fleksible og deltagelsesorienterede samarbejdsformer. Når løsninger og roller udvikles løbende, må organisationen kunne navigere i kompleksitet og sikre, at hensynet til borgernes behov, frivilliges motivation og faglige standarder balanceres løbende.
- Afhængighed af personbåren ledelse
Analysen viser, at Sund Bys organisering og kultur i høj grad formes af lederens relationelle, refleksive og faciliterende tilgang. Denne tilgang muliggør en åben og tillidsbaseret praksis, hvor der er rum for dialog, fejl og læring. Men den stærke personlige ledelsesstil rejser spørgsmålet om organisatorisk sårbarhed: Hvad sker der med kulturen, fagligheden og de frivilliges rolle, hvis lederen en dag ikke længere er der? Det peger på behovet for, at værdier, metoder og strukturer ikke blot bæres af enkeltpersoner, men forankres i organisationen som helhed.

Disse opmærksomhedspunkter udgør ikke endelige konklusioner, men tjener som refleksive nedslag i de organisatoriske spændingsfelter, som analysen har belyst. Erfaringerne fra Sund By illustrerer, at socialt arbejde i samspil med civilsamfundet både kan åbne for relationel og inkluderende praksis – og samtidig udfordre etablerede normer for ansvar, faglighed og styring. Det stiller krav til løbende refleksion over, hvilke rammer og ledelsesformer der skal bære arbejdet videre.

8 Konklusion

Specialet blev indledt med en beskrivelse af Sund By Butikken som et sted, hvor man kan “shoppe” deltagelse, netværk og muligheder for at indgå i meningsfulde fællesskaber. Jeg pegede på ambitionen om at gentænke velfærd som noget, der skabes i relationer og i fællesskab med borgerne.

Med afsæt i specialets problemformulering har jeg undersøgt, hvordan man kan forstå de organisatoriske processer og dilemmaer i samarbejdet mellem Sund By og civilsamfundets frivillige aktører i socialt arbejde med børn og unge – herunder dels hvilke organisatoriske potentialer og dilemmaer, der kendetegner samarbejdet (underspørgsmål 1), og dels hvordan samspillet mellem ledelse, medarbejdere og frivillige understøtter relationel velfærd i praksis, og hvilke muligheder og udfordringer dette afføder (underspørgsmål 2). Undersøgelsen er gennemført som et kvalitativt casestudie og analyseret med udgangspunkt i tre teoretiske perspektiver: NPG som styringsparadigme, institutionel teori og Hilary Cottams tilgang til relationel velfærd.

Besvarelsen af det første underspørgsmål viser, at Sund By rummer væsentlige organisatoriske potentialer for samskabelse – særligt på grund af enhedens placering uden for myndighedsudøvelse og med metodefrihed og netværksorganisering som bærende principper. Denne struktur giver mulighed for fleksibel og lokalt forankret velfærdsudvikling i tråd med NPG's idealer om netværk, partnerskab og borgerinddragelse. Samtidig viser analysen, at samskabelse ikke udfolder sig uden friktion. Det organisatoriske samarbejde udspiller sig i spændingsfelter mellem tre institutionelle logikker: Den regulative logik, som præger kommunens krav til ansvarlighed, dokumentation og sikkerhed; den normative logik, som afspejler civilsamfundets værdier om engagement, anerkendelse og deltagelse; og den kognitive logik, som former deltageres forståelse af, hvad velfærd er, og hvordan den bør organiseres. Sund By navigerer i dette felt gennem institutionelt arbejde, hvor ledelse og medarbejdere aktivt fortolker og balancerer modsatrettede krav. Organisationen befinder sig i et isomorft pres, hvor den på én gang skal leve op til kommunale

standarder og bevare sin særprægede rolle som eksperimenterende enhed i civilsamfundets grænseflade.

Analysen har vist, at det netop er i samspillet og forhandlingen mellem den kommunale, den frivillige og den socialfaglige logik, at Sund By forsøger at skabe organisatorisk sammenhæng og legitimitet. De institutionelle logikker udgør både en ramme og en udfordring for samarbejdet – og det er i balancen mellem styring, fleksibilitet og faglighed, at organisationens potentiale og dilemmaer træder tydeligst frem

I forlængelse heraf blev det andet underspørgsmål besvaret gennem en analyse af, hvordan relationel velfærd konkret praktiseres i samarbejdet mellem ansatte og frivillige – særligt i sorggrupper for børn og unge. Analysen viser, at frivillige i høj grad bidrager til at skabe trygge og nærværende relationer, som styrker deltagernes trivsel og kapabilitet – dvs. deres reelle mulighed for at handle, indgå i fællesskaber og mestre eget liv. Med afsæt i Cottams forståelse af relationel velfærd fremstår frivillige som medskabere af velfærd, der bidrager med fællesskabsbaseret støtte og betydningsfuld deltagelse. Samtidig synliggør analysen en række udfordringer og dilemmaer i samarbejdet. Når frivillige varetager opgaver i relation til børn i sårbare livssituationer, opstår gråzoner i forhold til ansvar og professionsetik. Medarbejderne står i et krydspres mellem at understøtte frivillige og sikre faglig kvalitet – og udøver her det, institutionel teori betegner institutionelt arbejde, hvor de aktivt fortolker og balancerer modsatrettede logikker i forsøget på at skabe organisatorisk sammenhæng, og der opstår behov for tydeligere rammer, opkvalificering og faglig støtte.

Det relationelle potentiale forudsætter dermed organisatorisk understøttelse og ledelsesmæssig refleksion for ikke at blive sårbart eller fagligt udhulet. Samskabelse fremstår således ikke blot som et samarbejdsværktøj, men som en kompleks og flertydig praksis, hvor velfærd forhandles i spændingsfelter mellem styring, deltagelse og faglighed. Specialets analyser viser, at relationel velfærd – som et socialt og institutionelt ideal – kun kan realiseres, hvis der tages højde for de organisatoriske og institutionelle rammer, hvori det udspiller sig. Når civilsamfundet inviteres indenfor i velfærdsstatens kerneopgaver, som i arbejdet med børn og unge i sorg, må der være blik for både det fornyende og det grænseoverskridende i samarbejdet.

Samskabelse mellem myndigheder, civilsamfund og borgere kan rumme nogle af svarene på de problemstillinger, der bliver stadig mere komplekse, og som betegnes som *vilde problemer* – udfordringer, der ikke lader sig løse med enkle, politiske greb, men netop skal balanceres, afvejes og forhandles for at finde en farbar vej gennem labyrinten. Sund By Horsens fremstår som et konkret eksempel på denne søgen, hvor

velfærd ikke blot leveres, men formes i fællesskab. Men samtidig viser casen, at der må navigeres i delikate balancer, og at robustheden i indsatsen kan være udfordret af politiske prioriteringer og personbårne værdier og kompetencer.

For det sociale arbejde betyder dette, at samskabelse kræver mere end vilje og gode relationer. Det kræver en aktiv forvaltning af dilemmaer og en kontinuerlig forhandling af faglige standarder, ansvar og legitimitet. Professionelle må ikke blot koordinere og facilitere, men også beskytte borgernes retssikkerhed og sikre, at det sociale arbejdes etiske og faglige fundament ikke udvandes. Samtidig åbner samskabelse for nye rolleforståelser og et velfærdsideal, hvor borgerens livssituation og handlekraft bliver det centrale omdrejningspunkt. Sund By illustrerer, hvordan denne balance kan søges – ikke uden dilemmaer, men med vilje til at lære og tilpasse sig i et landskab præget af krydspres og kompleksitet.

Specialet bidrager dermed med indsigt i, hvordan samskabelse i en kommunal kontekst både kan fremme relationel og bæredygtig velfærd og samtidig skabe organisatoriske og faglige dilemmaer, som ikke kan negligeres. Sund By fremstår i denne optik ikke blot som en metafor, men som en konkret organisatorisk arena, hvor velfærd ikke blot leveres, men skabes i et forpligtende fællesskab – under stadig forhandling af, hvad velfærd skal være, og hvem der har ansvaret for den.

9 Litteraturliste

9.1 Bøger

Appel Nissen, M., Fallov, M. A., Ringø, P., & Birk, R. (2018). *Menneskesyn i socialt arbejde: om udviklingen af det produktive menneske* (1st ed.). Akademisk Forlag.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). Den sociale konstruktion af virkeligheden: en videnssociologisk afhandling. Akademisk Forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2025). *Kvalitative metoder: en grundbog* (4th ed.). Hans Reitzels Forlag.

Cottam, H. (Ed.). (2018). Radikal hjælp - Hvordan vi genopbygger indbyrdes relationer og revolutionerer velfærdsstaten (1st ed.). Forlaget Mindspace.

Dag Jacobsen, I., & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisationer fungerer: en indføring i organisation og ledelse* (4th ed.). Hans Reitzels Forlag.

Harder, M., & Appel Nissen, M. (2015). *Socialt arbejde i en foranderlig verden* (1st ed.). Akademisk Forlag

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3rd ed.). Hans Reitzel.

Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2017). *Kvalitativ analyse: syv traditioner* (1st ed.). Hans Reitzel.

Ingemann, J. H. (2024). Kvalitative undersøgelser i praksis: viden om mennesker og samfund (2nd ed.). Samfundslitteratur.

La Cour, A. (2014). Frivillighedens logik og dens politik: En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik (1st ed.). Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Olesen, S. P., & Monrad, M. (2018a). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. Hans Reitzels Forlag.

Thagaard, Tove. (2004). Systematik og indlevelse: En indføring i kvalitativ metode. Akademisk Forlag

Torring, J., & Triantafyllou, P. (2017). *New public governance på dansk* (1st ed.). Akademisk Forlag.

Tortzen, A. (2019a). Samskabelse af velfærd : muligheder og faldgruber (1st ed.). Hans Reitzel.

Winther Nielsen, S. (2021). *Entreprenørstaten: hvorfor vælgernes ønsker forsvinder op i den blå luft - og hvordan vi fikser det* (1st ed.). Gads Forlag.

9.2 Kapitler i bøger

Aamann, I. C., & Brus, A. (2022). Klassebaseret ulighed i et mikrosociologisk perspektiv. In I. J. H. Enevoldsen, & S. P. Jones (Eds.), *Social ulighed og socialt arbejde* (pp. 75–92). Samfundslitteratur.

Andersen, M. L. L. (2020). Empowerment i teori og praksis - udfordringer i velfærdsarbejde. In I. G. Niklasson (Ed.), *Sundhed, menneske og samfund : i socialt og pædagogisk arbejde* (pp. 173–207). Samfundslitteratur.

Boje, T. P. (2023a). Hvilken betydning har sociale netværk og tillid for frivillighed. In Boje, Espersen, Fridberg, Skov Henriksen & Ibsen (Eds.), *Gør frivilligt arbejde samfundet bedre?* (pp. 227–253). Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Høilund, P. (2023). Socialpolitik og etik. In & Juul, Søren, & Larsen & Jørgen Elm (Eds.), *Socialpolitik 5. reviderede udgave* (pp. 729–740). Hans Reitzels Forlag.

Payne, M. (2005). Kapitel 1. Konstruktionen af teorier i socialt arbejde. *Teorier i socialt arbejde* (pp. 15–42). Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, J. S. (2014). Institutionel teori. In S. Vikkelsø, & P. Kjær (Eds.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (1. udgave ed., pp. 233–256). Hans Reitzels Forlag.

Skytte, M. (2019). Socialt arbejde. In J. Guldager, & Skytte, Marianne (Eds.), *Socialt arbejde. Teorier og perspektiver* (1st ed., pp. 12–50). Akademisk Forlag.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Precursors to the Institutional Logics Perspective. Oxford University Press.

10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0002

9.3 Medier/hjemmesider

Aarhus Kommune. (2024, november). *Vi samarbejder med børnene, de unge og deres familier om Relationel Velfærd*. Retrieved 25-03-25, from <https://aarhus.dk/om-kommunen/boern-og-unge/nyheder-for-fagprofessionelle/bredere-boernefaelleskaber/vi-samarbejder-med-boernene-de-unge-og-deres-familier-om-relationel-velfaerd>

Horsens Sund By. (u.å.). Horsens Sund By – en del af noget større. Horsens Kommune. <https://horsenssundby.dk/p/horsens-sund-by/viloefteriflok>, besøgt den 24.04.25.

Sund By Netværket. (2022). *Lokalsamfund som sundhedsfremmende arena – fra politik til praksis*. https://sund-by-net.dk/wp-content/uploads/2022/08/FINAL_Haandbog_Lokalsamfund_SundByNetvaerk.pdf, besøgt den 25.04.25.

Dansk Socialrådgiverforening. (2025). *IFSW – International federation of Social Workers*. www.socialraadgiverne.dk. Retrieved 05-03-25, from <https://socialraadgiverne.dk/om-dansk-socialraadgiverforening/internationalt-samarbejde/ifsw-international-federation-of-social-workers/>

Kommunernes Landsforening. (2023). *Idébank 2023, Kommunale effektiviseringsforslag i budget 2023*. Kommunernes Landsforening. <https://www.kl.dk/oekonomi-og-administration/oekonomi-og-styring/omstilling-og-udvikling/redskaber-og-vaerktoejer/idebank-raaderumsinitiativer-i-kommunernes-budget>

SUS – Socialt Udviklingscenter. *Evaluering: Relational velfærd i Aarhus Kommune*. www.sus.dk. Retrieved 25-03-25, from <https://sus.dk/projekt/evaluering-relational-velfaerd-i-aarhus-kommune/>

Trivselskommissionen. (2025). *Et dansk svar på en vestlig udfordring Trivselskommissionens afrapportering*. Trivselskommissionen. <https://www.trivselskommissionen.dk/udgivelse/r/afrapportering>

9.4 Tidsskrifter

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. 10.2307/30040687

Binder, A. (2007). For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, 36(6), 547–571. 10.1007/s11186-007-9045-x

Boje, T. P. (2023b). Civilsamfund og velfærdsstat: konflikt, samarbejde eller begge dele? *Samfundsøkonomen*, 2023(4), 27–39. 10.7146/samfundsokonomien.v2023i4.141645

Cottam, H. (2016). Relationel velfærd er fremtidens velfærd. *Kognition & Pædagogik : Tidsskrift Om Tænkning Og Læring*

DiMaggio, P. J., Powell, W. W., Dobbin, F., & Baum, J. (2000). The iron cage revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (Reprinted from the American Sociological Association vol 48, pg 147-160, 1983): *ECONOMICS*

MEETS SOCIOLOGY IN STRATEGIC MANAGEMENT. *Advances in Strategic Management*, Vol 17, 2000, 17, 143–166. 10.2307/2095101

Espersen, H. H. (2024). Civilsamfundet i den offentlige samskabelsesdagsorden. Deltagelse og styring i udvalgte samskabelsesinitiativer i danske kommuner (phd).

Espersen, H. H., Fridberg, T., Andrade, S. B., & Trolles Gade, H. (2024). En repræsentativ befolkningsundersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde. VIVE.

Müller, M., & Stougaard, M. S. (2022). Samskabelse mellem frontmedarbejdere og udsatte grupper: – Er nye roller i socialt arbejde muligt?

Nielsen, M. H., & Andersen, N. A. (2024). Ignoring by complying: How public officials handle hybridity to pursue the goals of new public governance. *Public Administration (London)*, 102(4), 1382–1396. 10.1111/padm.12979

Nussbaum, M. (2002). Capabilities and Social Justice. *International Studies Review*, 4(2), 123–135. 10.1111/1521-9488.00258

Pavani, L., & Ganugi, G. (2024). Social sustainability: what implications for social work? *European Journal of Social Work*, 27(6), 1271–1286. 10.1080/13691457.2024.2330383

Pestoff, V. (2012). Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. *Voluntas (Manchester, England)*, 23(4), 1102–1118. 10.1007/s11266-012-9308-7

Sen, A. (2005). Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development (Basingstoke, England)*, 6(2), 151–166. 10.1080/14649880500120491

9.5 Rapport

Espersen, H. H. (2021). Styrkelse af samarbejdet mellem frivillige og kommuner gennem uddannelse. København: VIVE – Viden til Velfærd.

9.6 Bilag

Bilag 1: Organisationsdiagram Horsens Kommune

Bilag 2: Portfolio

