
Kommunernes samarbejde med civilsamfundet

En spørgeskemaundersøgelse af kommunaldirektører

Datarapport

Maj 2024

Emma Kjær Hargraves
Laurits Ernst Hølchen
Mads Leth Jakobsen
Niels Højberg



KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

Rapporten er udarbejdet af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
(Projektet er gennemført i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen)

Kolofon

Titel	Kommunernes samarbejde med civilsamfundet. En spørgeskemaundersøgelse af kommunaldirektører <i>Rapporten er udarbejdet af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet</i>
Forfatter(e)	Emma Kjær Hargraves, Laurits Ernst Hølchen, Niels Højberg, Mads Leth Felsager Jakobsen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kong Frederiks Center for Offentlig ledelse
URL	https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Datarapport_ -_Kommunernes_samarbejde_med_civilsamfundet.pdf
Udgivelsesår	2024
Redaktion afsluttet	Nuværende udgave 14. maj 2024
Emneord	Kommunaldirektører, kommunal topledelse, politisk ledelse, civilsamfund
Sideantal	55 sider

Indhold

1.0	Introduktion	4
2.0	Hovedpointer	5
3.0	Datagrundlag og kodning	9
4.0	Kommunernes udfordringsbillede	10
4.1/	Udfordringsbillede	10
4.2/	Civilsamfundets nuværende rolle i arbejdet med udfordringer	12
4.3/	Potentiale for yderligere samarbejde med civilsamfundet	14
4.4/	Opsummering	15
5.0	Strategisk tilgang til civilsamfundet	16
5.1/	Kommunens overordnede tilgang til samarbejde med civilsamfundet	16
5.2/	Kommunens tilgang til samarbejde med civilsamfundet ift. udfordringer	18
5.3/	Opsummering af kommunernes strategiske tilgang	22
6.0	Gevinster ved samarbejde med civilsamfundet	24
6.1/	Vigtigste gevinster ved samarbejde med civilsamfundet	24
6.2/	Mulige gevinster ved samarbejde med civilsamfundet	25
7.0	Erfaring med samarbejde med civilsamfundet	26
7.1/	Barrierer for samarbejde med civilsamfundet	26
7.2/	Erfaringer med samarbejde med civilsamfundet	27
8.0	Forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet	29
8.1/	Vigtigste forudsætning for samarbejde med civilsamfundet	29
8.2/	Organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet	30
8.3/	Opfyldte organisatoriske forudsætninger i kommunerne	31
8.4/	Opsummering: Organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet	32
9.0	Opmærksomhed hos og samspil mellem forvaltning, kommunalpolitikere og borgmester	34
9.1/	Opmærksomhed på civilsamfundet	34
9.2/	Forvaltningens samspil med civilsamfund, borgmester og kommunalpolitikere	35
9.3/	Borgmesterens rolle	36
10.0	Baggrundsinformation	37
10.1/	Kommunaldirektørernes erfaring	37
11.0	Referencer	38
12.0	Bilag 1: Spørgeskema	39
13.0	Bilag 2: Slutkodeliste	54

1.0 Introduktion

Civilsamfundets rolle i håndteringen af svære samfundsproblemer har i disse år stor politisk og forskningsmæssig opmærksomhed. Det gælder ikke mindst mulighederne for, at kommunerne i samarbejde med civilsamfundet kan fastholde eller styrke den kommunale opgaveløsning. Det var f.eks. et centralt tema på Kommunalpolitisk Topmøde i 2024 (Kommunernes Landsforening, 2024), ligesom det indgår som et element i regeringens 2030-plan (Regeringen, 2023).

Forskningsmæssigt har der også i de senere år været et stort fokus på civilsamfundet. Det gælder blandt andet dets udvikling og rolle i samfundet i bred forstand (Kaspersen & Egholm, 2023), en fortløbende afdækning af udviklingen i og indholdet af danskernes frivillighed (Boje et al., 2023) samt forskning i det finansielle landskab for frivillige organisationer (Clausen, 2022). Der er imidlertid ikke tilsvarende undersøgelser af, hvordan man i et kommunalt topledelsesperspektiv ser status, potentialer og faldgruber i kommunernes samarbejde med civilsamfundet. Dette er vigtigt at få belyst, da de kommunale direktør- og chefforeninger sammen med Kommunernes Landsforening netop har peget på samarbejdet med civilsamfundet som et af de centrale elementer i kommunal ledelse og styring, der skaber værdi for borgere og samfund (Kommunaldirektørforeningen et al., 2023).

På den baggrund har Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen gennemført projektet "Ledelse af frivillighed og civilsamfund". Førstnævnte står for indsamling, analyse og præsentation af data og er alene ansvarlig for projektets videnskabelige resultater.

Formålet med projektet er at skabe viden om kommunernes tilgange til og erfaringer med arbejdet med civilsamfundet. Det skal bidrage til at gøre samspillet med civilsamfundet mere velinformeret og til udviklingen af bedre politisk og administrativ ledelse i kommunerne generelt. Derudover vil det danne grundlag for forskningspublikationer, der undersøger samarbejder mellem offentlige organisationer og civilsamfund i forhold til svære samfundsudfordringer.

Denne rapport præsenterer projektets indsamlede data og hovedtendenserne i disse.

I projektet forstås civilsamfundet som de organisationer og foreninger, der hverken er offentlige eller kommercielle, samt de borgere, som frivilligt engagerer sig i fællesskaber. Civilsamfundet omfatter således frivillige foreninger (f.eks. idrætsforeninger), velgørende organisationer (f.eks. Røde Kors), interesse- og brugerorganisationer (f.eks. Ældresagen) og socialøkonomiske virksomheder (f.eks. cafeer for psykisk sårbare mennesker). Det omfatter også borgere, der engagerer sig frivilligt i enkeltbegivenheder (f.eks. en festival). Civilsamfundet omfatter ikke kommunale og andre offentlige organisationer (f.eks. kommunale skoler og regionale hospitaler) eller kommercielle virksomheder (f.eks. Falck).

2.0 Hovedpointer

Rapporten er baseret på en spørgeskemaundersøgelse, som Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen gennemførte i foråret 2024. Den beskriver kommunaldirektørernes syn på og oplevelse af samarbejde med civilsamfundet.

OPLEVEDE UDFORDRINGER OG SAMARBEJDE MED CIVILSAMFUNDET

- De centrale **tværgående udfordringer** i kommunerne er økonomisk pres og mangel på arbejdskraft, imens de vigtigste **områdespecifikke udfordringer** er at håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde, at imødegå børn og unges mistrivsel og et voksende behov på ældreområdet.
- Civilsamfundet er **mest involveret i kommunernes arbejde** med at gennemføre en reduktion af klimaaftrykket i kommunen og imødegå børn og unges mistrivsel. Civilsamfundet er **mindst involveret** i arbejdet med at håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde.
- Kommunaldirektørerne vurderer, at der er **størst potentiale for yderligere samarbejde** i arbejdet med at imødegå børn og unges mistrivsel og i at imødekomme et voksende behov på ældreområdet. Samtidig er det **mindste potentiale for yderligere samarbejde i forhold til udgiftspresset** på det specialiserede socialområde, som ellers er den største udfordring, kommunaldirektørerne vurderer, at kommunerne står overfor.

STRATEGISK TILGANG

- Kommunernes **mest brugte tilgange til samarbejde med civilsamfundet** vurderes at have både inkrementelle og proaktive elementer. Kommunaldirektørerne angiver, at langt de fleste kommuner løbende udvikler de eksisterende samarbejder med civilsamfundet, men at de også på eget initiativ udvikler nye samarbejder med civilsamfundet. Den **mindst brugte tilgang** er den reaktive, hvor man reagerer på eksterne forventninger. Den vurderes stort set ikke at være benyttet.
- Kommunernes tilgange på de forskellige udfordringsområder varierer. Den **proaktive tilgang er mest benyttet** til arbejdet med at reducere klimaaftrykket i kommunen og til kommunens vigtigste udfordring (som kommunaldirektørerne selv kunne angive). Kommunaldirektørerne angiver dermed, at de i høj grad på eget initiativ udvikler nye samarbejder med civilsamfundet. Den **inkrementelle tilgang er mest benyttet** til udfordringer på velfærdsområderne, hvor kommunerne i høj grad udvikler de eksisterende samarbejder (ældreområdet, børn og unges mistrivsel, det specialiserede socialområde).

GEVINSTER

- Kommunaldirektørerne vurderer, at **de vigtigste gevinster ved at samarbejde** med civilsamfundet er en bedre opgaveløsning samt lokal forankring og fælles ejerskab til løsninger i både kommune og civilsamfund.
- Kommunaldirektørerne vurderer, at **andre vigtige gevinster** ved samarbejdet er, at det kan styrke civilsamfundet i kommunen, give legitimitet til politiske beslutninger og frigøre ressourcer.

BARRIERER OG ERFARINGER

- Kommunaldirektørerne vurderer, at **den største barriere for samarbejde** med civilsamfundet er en kultur i kommunen, hvor man ikke er orienteret mod og har forståelse for civilsamfundets måde at tænke og handle på. Mangel på tid og ressourcer fremhæves også som en væsentlig barriere.
- Kommunaldirektørernes **erfaringer med samarbejde, der lykkes**, er, at samarbejdet er kendetegnet ved tydelige aftaler, mål og roller samt en ligeværdig relation. Erfaringen med **samarbejde, der ikke lykkes**, er, at det er kendetegnet ved såkaldt ”kommunestyre og kommunetænkning”, hvor kommunen ikke har blik for civilsamfundets behov og muligheder, og at der mangler fælles mål og forståelse mellem kommune og civilsamfund.

FORUDSÆTNINGER

- Kommunaldirektørerne vurderer, at den absolut **vigtigste organisatoriske forudsætning** for, at kommuner kan samarbejde med civilsamfundet, er et civilsamfundsmindset. Det vil sige, at kommunerne har en kultur, der er åben overfor civilsamfundets måder at handle og tænke på. En del kommunaldirektører peger også på vigtigheden af ledelsesopbakning og strategisk retning. **Andre vigtige organisatoriske forudsætninger** er organisatorisk støtte til at samarbejde med civilsamfundet (f.eks. frivilligkoordinatorer i kommunen) og kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet.
- Kommunaldirektørerne nævner også en række **mindre vigtige forudsætninger** for samarbejde med civilsamfundet, i særdeleshed brugen af resultatmål, til en vis grad krav til kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet, samt at der findes tilgængelige modeller for samarbejde.
- Kommunaldirektørerne vurderer, at de fleste af disse **forudsætninger til en vis grad er opfyldt i kommunerne**, f.eks. organisatorisk støtte og fravær af regelbarrierer. **Forskellen mellem vigtighed og grad af opfyldelse i egen kommune** er mest markant for et civilsamfundsmindset. Civilsamfundsmindset vurderes som meget vigtig, men bliver kun opfyldt i moderat grad i kommunerne.

FORVALTNING, KOMMUNALPOLITIKERE OG BORGMESTER

- Kommunaldirektørerne vurderer, at kommunalpolitikere, borgermester og forvaltning har **stor opmærksomhed på samarbejde med civilsamfundet**, og at **samspillet mellem forvaltning, kommunalpolitikere og civilsamfundet** i høj grad er konstruktivt.
- **Borgmesterens vigtigste roller** i samarbejdet med civilsamfundet er retnings- og dagsordensætter og dialogskaber med civilsamfundet.

VIDERE PERSPEKTIVER

Ovenstående hovedpointer peger på en række perspektiver, som kommunaldirektører og kommuner kan reflektere over i udviklingen af kommunernes samarbejde med civilsamfundet. De peger også på temaer for fremtidig forskning.

- **Forskelle på udfordringer.** Aspekter af samarbejdet med civilsamfundet på tværs af områdespecifikke udfordringer (by- og erhvervsudvikling, klimaaftryk, behov på ældreområdet, udgiftspres på det specialiserede socialområde og mistrivsel hos børn og unge) varierer markant. En ambition om at øge det kommunale samarbejde med civilsamfundet indebærer derfor ikke nødvendigvis det samme på tværs af udfordringer. Rapporten viser blandt andet følgende forskelle mellem kommunaldirektørernes vurderinger af udfordringerne:
 - Graden af samarbejde med civilsamfundet er højest i forhold til klima og børn og unges mistrivsel og mindst i arbejdet med udgiftspres på det specialiserede socialområde

- Potentialet for yderligere samarbejde er størst i forhold til børn og unges mistrivsel og stigende behov på ældreområdet og mindst i forhold til udgiftspresset på det specialiserede socialområde.
- Den strategiske tilgang til samarbejde er i højere grad proaktiv i forhold til arbejdet med at reducere klimaaftrykket og i højere grad inkrementel på velfærdsområderne.

Ovenstående forskelle mellem udfordringer kan være relevante at tage i betragtning, når kommuner udvikler deres samarbejde med civilsamfundet. De forskellige udfordringer kan kalde på forskellige kommunale tilgange til samarbejdet f.eks. i forhold til ambitionsniveau og eksisterende eller nye samarbejder. Det kan også være relevant at overveje de mulige årsager til forskellene mellem udfordringerne. De kan f.eks. bunde i samarbejdsopgavernes karakter (specialisering, myndighed eller forsyningspligt), civilsamfundets forudsætninger samt hvorvidt samarbejdet sker på et veletableret eller et nyt politikområde.

- **Vigtigheden af kultur og mindset.** Kommunaldirektørerne ser også det at være åben overfor og orienteret mod civilsamfundet som noget helt centralt for samarbejdet. Det viser sig i rapporten ved, at kommunaldirektørerne ...
 - har erfaringer med, at samarbejder, der ikke lykkes, er kendetegnet ved ”kommunestyre og kommunetænkning”.
 - ser en kultur, der ikke er orienteret mod civilsamfundet, som en væsentlig barriere for samarbejde.
 - ser et civilsamfundsmindset som en væsentlig forudsætning for at lykkes.

Vigtigheden af kultur og mindset understøttes ligeledes af, at kommunaldirektørerne vurderer, at man i kommunerne langt fra har opfyldt forudsætningen om et civilsamfundsmindset endnu. Skulle man på den baggrund ønske at udvikle den kommunale organisation i kommunen, så den i højere grad får en åben kultur og et civilsamfundsmindset, står man overfor en ledelsesopgave med at skabe kulturforandring. Et relevant input fra ledelsesforskningen til en sådan opgave er, at det gør ledelse rettet mod meningsgæbelse, værdier og faglighed central (Tønnesvang et al., 2022; Andersen et al., 2020). Samtidig er det også relevant at fokusere på, hvordan sådanne forandringsprocesser understøttes af et strategisk fokus og opbakning fra både den politiske og den administrative topledelse. Det kan gøre ambitionen om en kulturændring troværdig og sikre afstemthed i organisationen (Jakobsen, 2021).

- **Vigtigheden af relation og proces.** Både samarbejdsprocessen og relationen mellem kommune og civilsamfund fremhæves som vigtige elementer i et vellykket samarbejde. Kommunaldirektørerne peger konkret på følgende:
 - Skab tydelighed om roller, formål og proces
 - Inddrag civilsamfundet tidligt i processen
 - Start en dialog med henblik på at skabe tillid og forståelse for hinandens roller og kompetencer
 - Hav fokus på nødvendige ressourcer og tid til samarbejdet

Dette perspektiv resonerer godt med, at samarbejde mellem kommune og civilsamfund netop er udtryk for, at man skaber værdi gennem netværk på tværs af sektorer i samfundet. På den måde bliver processer og relationer, der kan sikre koordination og tillid, centrale. Forskningen i styring kan bidrage til at forstå og reflektere over dette i form af det såkaldte New Public Governance-paradigme, der fokuserer på horisontale samarbejder på tværs af sektorgrænser (Espersen et al., 2021; Andersen et al., 2020). Ledelsesforskningen peger også på relevante ledelsesperspektiver for at sikre gode relationer og processer, blandt andet tværgående ledelse, der er rettet mod at sikre fælles retning på tværs af organisationer (Grøn et al., 2024), og ledelse funderet i ydmyghed, hvor man er åben overfor andres perspektiver (Schein & Schein, 2018).

- **Klassisk styring er ikke centralt.** Styringsværktøjer som resultatmål, krav og regler – kendt fra det bureaukratiske paradigme og New Public Management paradigme (Andersen et

al., 2020) – vurderes ikke til at være centrale forudsætninger for at lykkes med samarbejde med civilsamfundet. Kommunaldirektørerne har derimod blik for, at sådan kommunal styring kan være hæmmende for samarbejde med civilsamfundet. Kommunaldirektørerne giver således udtryk for, at alle styringsværktøjer ikke er lige centrale for samarbejde med civilsamfundet. De to ovenstående perspektiver om kultur/mindset og relation/proces er mere centrale end klassiske styringsværktøjer.

3.0 Datagrundlag og kodning

Rapporten bygger på data fra en spørgeskemaundersøgelse, som blev sendt til 98 kommunaldirektører i Danmark via e-mail 6. marts 2024. E-mailadresser blev stillet til rådighed af Kommunaldirektørforeningen. Undersøgelsen er en populationsundersøgelse af kommunaldirektører i landets kommuner. Spørgeskemaet indgår som bilag 1 i denne rapport.

Spørgeskemaet består af såkaldt lukkede spørgsmål med klare svarmuligheder og spørgsmål, der kan besvares i åbne tekstfelter. Besvarelser i de åbne tekstfelter blev kodet i forhold til det konkrete indhold i hvert enkelt udsagn, hvorefter koderne blev samlet i overordnede temaer. Både en åben og en lukket kodning er blevet gennemført af to kodere, der har sammenlignet deres kodninger for at opnå maksimal konsistens. Det er disse temaer og citater, der præsenteres i denne rapport. Kodelisten indgår som bilag 2 i denne rapport.

Af de 98 kommunaldirektører, der modtog spørgeskemaet, åbnede 79 spørgeskemaet og begyndte at svare (81%). 70 svarede på hele spørgeskemaet. De delvise besvarelser indgår også i analyserne, hvilket forklarer variationer i antal svar på tværs af spørgsmålene.

I forbindelse med dataindsamlingen har vi udsendt tre runder af påmindelser til de kommunaldirektører, der ikke havde besvaret spørgeskemaet efter den første udsendelse. Dataindsamlingen sluttede 4. april 2024.

4.0 Kommunernes udfordringsbillede

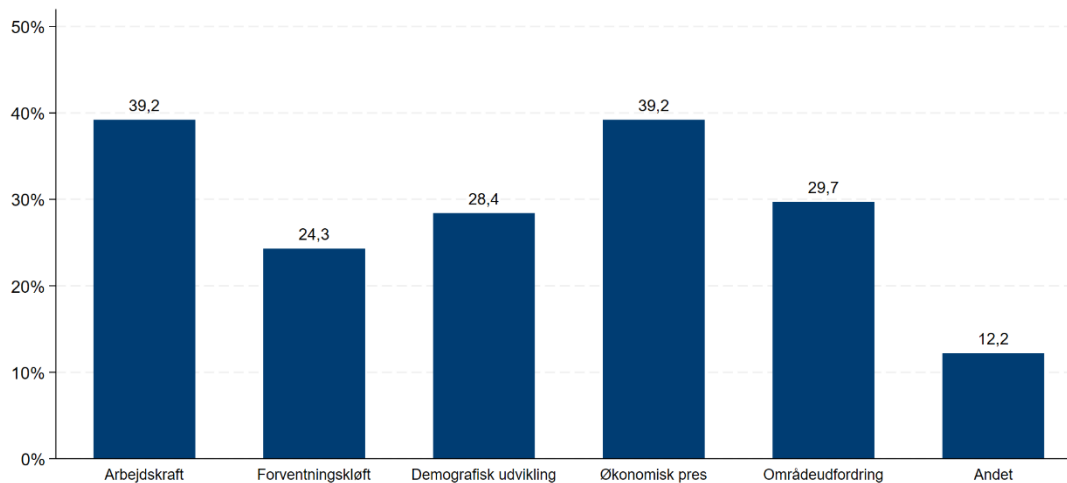
Vi har i undersøgelsen spurgt ind til de vigtigste udfordringer i kommunen, civilsamfundets rolle i arbejdet med disse udfordringer og potentialerne for yderligere inddragelse af civilsamfundet i arbejdet.

4.1/ Udfordringsbillede

Kommunaldirektørerne blev bedt om at skrive i et åbent tekstfelt, hvad den vigtigste udfordring er, som de oplever, at deres kommune står overfor. Besvarelserne blev samlet i overordnede temaer. Figur 4.1 præsenterer de hyppigst forekommende temaer.

Det fremgår af figuren, at 39% angiver økonomisk pres, i form af at kommunen ikke har midler nok til det, den vil eller skal levere, som den vigtigste udfordring. 39% angiver mangel på arbejdskraft. 28% angiver den demografiske udvikling i form af enten bosætning eller aldersmønstre. 24% angiver en forventningskløft mellem borgernes forventninger og kommunens muligheder. 30% angiver en udfordring, der er relateret til et specifikt område. 13 af de 22, som nævner områdeudfordringer (svarende til 18% af deltagerne), udpeger specifikt det specialiserede socialområde som den vigtigste udfordring.

Figur 4.1. "Hvad er den vigtigste udfordring, som jeres kommune står overfor?"



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvad er den vigtigste udfordring, som jeres kommune står overfor?* Figuren viser den procentvise fordeling af tematikkerne i svarene. Det var muligt at skrive mere end én udfordring i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

Kommunaldirektørerne svarede også på, i hvor høj grad en række specifikke udfordringer er aktuelle for deres kommune. Tabel 4.2 og figur 4.2 præsenterer disse svar.

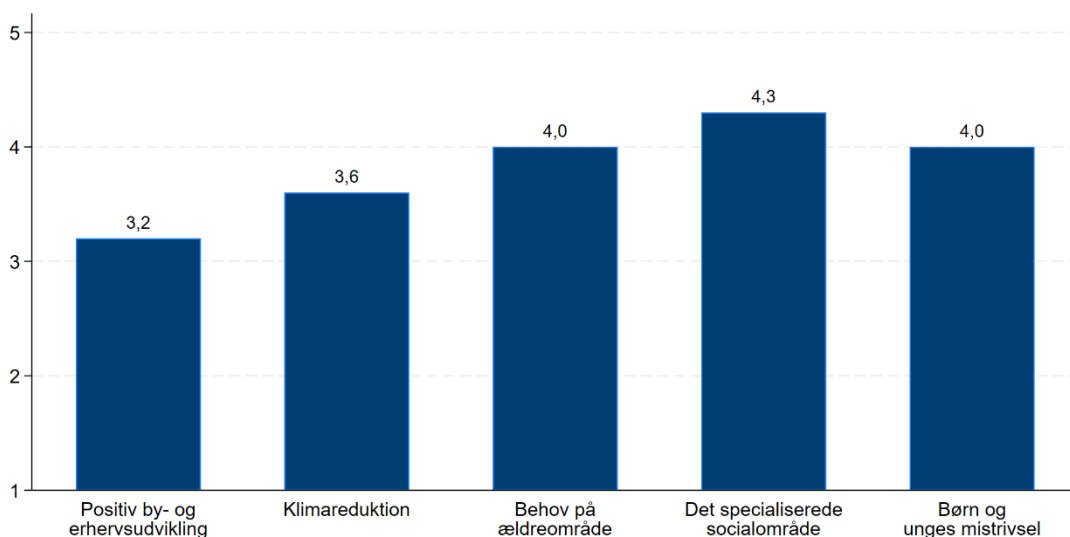
Det fremgår af tabellen, at det især er udfordringer med udgiftspresset på det specialiserede socialområde (81%), børn og unges mistrivsel (76%) samt stigende behov på ældreområdet (70%), som kommunaldirektørerne angiver, at deres kommune i høj og meget høj grad står overfor i de kommende år. Kun 38% angiver udfordringer med at sikre en positiv by- og erhvervsudvikling i høj grad eller meget høj grad. 54% angiver udfordringer med at reducere klimaaftrykket i høj grad eller meget høj grad.

Tabel 4.2. Kommunernes udfordringsbillede

"I hvilken grad står jeres kommune i de kommende år overfor udfordringer med"	Obs.	Andel høj grad/ meget høj grad	Gennemsnit	Min.	Maks.
... at sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	74	37,8%	3,2 (1,0)	2	5
... at gennemføre en reduktion af klimaaftrykket i kommunen	74	54,1%	3,6 (0,9)	2	5
... at imødekomme et voksende behov på ældreområdet	74	70,3%	4,0 (0,8)	2	5
... at håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	74	81,1%	4,3 (0,8)	3	5
... at imødegå børn og unges mistrivsel	74	75,7%	4,0 (0,8)	2	5

Antal besvarelser: 74. Standardafvigelse er noteret i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad".

Figur 4.2. Kommunernes udfordringsbillede



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: "I hvilken grad står jeres kommune i de kommende år overfor udfordringer med ...". Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi.

4.2/ Civilsamfundets nuværende rolle i arbejdet med udfordringer

Vi bad kommunaldirektørerne svare på en række spørgsmål om deres kommunes samarbejde med civilsamfundet i forhold til at imødekomme kommunens udfordringer. Inden de svarede på disse spørgsmål, blev de præsenteret for nedenstående beskrivelse af civilsamfundet.

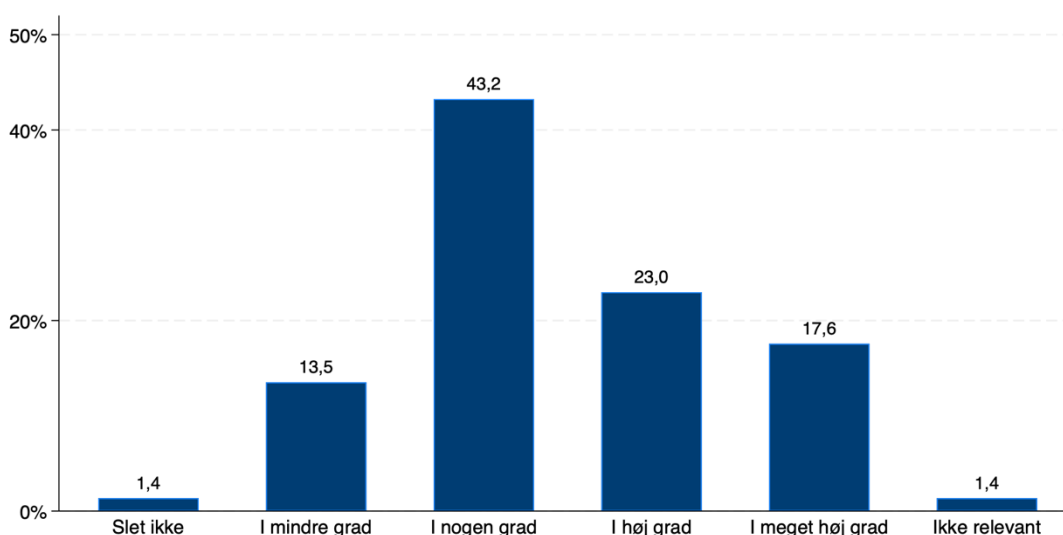
Projektets forståelse af civilsamfundet

Civilsamfundet er forud for spørgsmålene defineret som *de organisationer og foreninger, der hverken er offentlige eller kommercielle, samt de borgere, som frivilligt engagerer sig i fællesskaber.*

Civilsamfundet omfatter bl.a. frivillige foreninger (f.eks. idrætsforeninger), velgørende organisationer (f.eks. Røde Kors), interesse- og brugerorganisationer (f.eks. Ældresagen) og socialøkonomiske virksomheder (f.eks. cafeer for psykisk sårbare mennesker). Det omfatter også borgere, der engagerer sig frivilligt i enkeltbegivenheder (f.eks. en festival). Civilsamfundet omfatter ikke kommunale og andre offentlige organisationer (f.eks. kommunale skoler og regionale hospitaler) eller kommercielle virksomheder (f.eks. Falck).

Vi spurgte først ind til civilsamfundets rolle i arbejdet med kommunens vigtigste udfordring. Figur 4.3 præsenterer svarene. Det fremgår af figuren, at 43% vurderer, at civilsamfundet i nogen grad indgår i kommunens arbejde med dens vigtigste udfordring. Hele 41% angiver, at civilsamfundet indgår i høj grad eller meget høj grad. Kun 15% angiver at civilsamfundet slet ikke eller i mindre grad indgår i kommunens arbejde med dens vigtigste udfordring. Her er det vigtigt at notere, at "den vigtigste udfordring" kan dække over mange forskellige udfordringer for kommunaldirektørerne (se figur 4.1).

Figur 4.3. Civilsamfundets involvering i arbejdet med kommunens vigtigste udfordring



Antal besvarelser: 74. Gennemsnit: 3,4. Spørgsmål: *Du har tidligere i spørgeskemaet angivet den vigtigste udfordring, som jeres kommune står overfor. I hvilken grad indgår civilsamfundet i jeres kommunes arbejde med denne udfordring?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Derudover havde respondenterne svarmuligheden "Ikke relevant". Figuren viser den procentvise svarfordeling.

Derudover spurgte vi kommunaldirektørerne om civilsamfundets involvering i arbejdet med en række udfordringer i kommunen. Som tabel og figur 4.4 viser, angiver de, at civilsamfundet i mindre grad indtænkes i de konkrete udfordringer for kommunerne, hvor den højeste gennemsnitlige score er 3,2 på et område på en skala fra 1 ("Slet ikke") til 5 ("I meget høj grad"). Det er især udfordringerne med klimareduktion (36%) og børn og unges mistrivsel (32%), hvor civilsamfundet indgår i kommunens nuværende arbejde i høj eller meget høj grad.

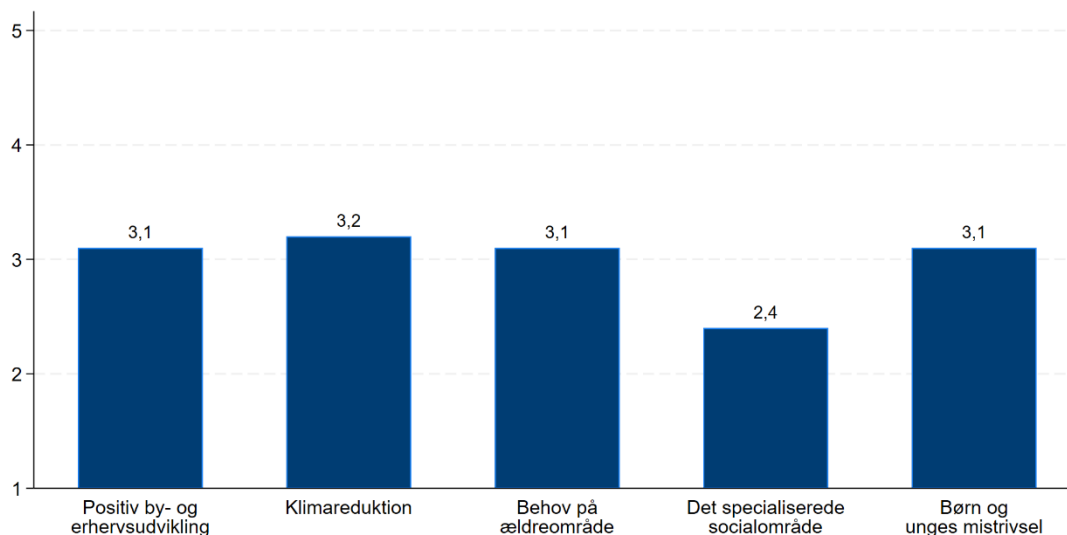
Civilsamfundet indgår i mindst omfang i forhold til udgiftspresset på det specialiserede socialområde, som ellers var den udfordring, flest kommunaldirektører (81%) angiver, at deres kommune i høj grad eller meget høj grad står overfor. Kun 11% angiver, at civilsamfundet i høj grad eller meget høj grad indgår i kommunens nuværende arbejde med at håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde.

Tabel 4.4. Civilsamfundets involvering i arbejdet med udfordringer i kommunen

	Obs.	Andel høj grad/ meget høj grad	Gennem- snit	Min.	Maks.
At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	72	27,8%	3,1 (0,8)	1	5
At gennemføre en reduktion af klimaafttrykket i kommunen	73	35,6%	3,2 (0,9)	1	5
At imødekomme et voksende behov på ældreområdet	73	26,0%	3,1 (0,8)	2	5
At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	73	11,0%	2,4 (0,8)	1	5
At imødegå børn og unges mistrivsel	73	31,5%	3,1 (0,9)	1	5

Antal besvarelser: 72-73. Spørgsmål: *I hvilken grad indgår civilsamfundet i jeres kommunes nuværende arbejde med nedenstående udfordringer?* Standardafvigelse er angivet i parentes. Svarene er målt på en skala 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Ikke relevant afrapporteres ikke (n: 1 ved positiv by- og erhvervsudvikling).

Figur 4.4. Civilsamfundets involvering i arbejdet med udfordringer i kommunen



Antal besvarelser: 72-73. Spørgsmål: *I hvilken grad indgår civilsamfundet i jeres kommunes nuværende arbejde med nedenstående udfordringer?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi.

4.3/ Potentiale for yderligere samarbejde med civilsamfundet

Vi spurgte kommunaldirektørerne, i hvilken grad de vurderer, at deres kommune med fordel kan samarbejde yderligere med civilsamfundet i forhold til en række konkrete udfordringer. Deres svar er præsenteret i tabel 4.5 og figur 4.5.

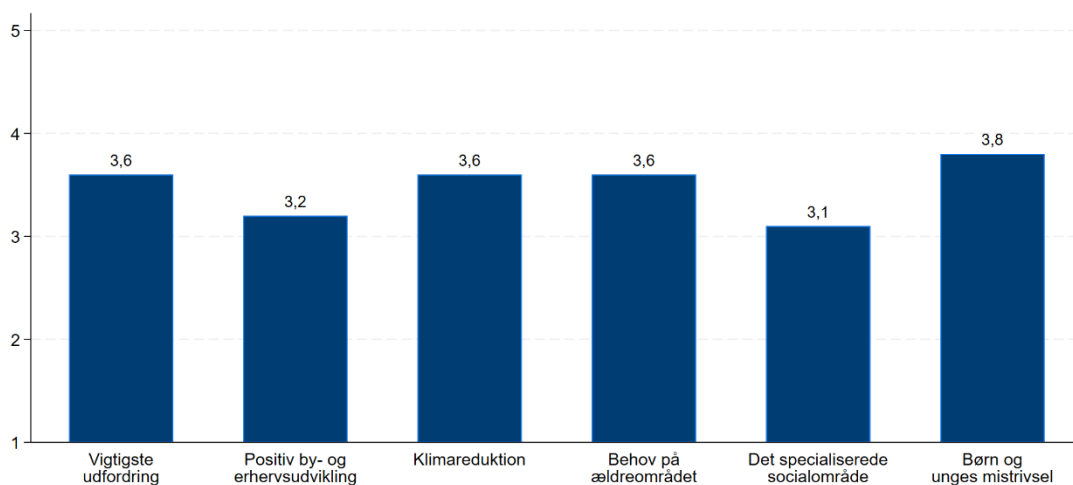
Det fremgår af figuren og tabellen, at de største potentialer for yderligere samarbejde er i forhold til udfordringerne med det voksende behov på ældreområdet, børn og unges mistrivsel, klimareduktion og kommunens vigtigste udfordring. 69% angiver, at kommunen i høj grad eller meget høj grad med fordel kan samarbejde yderligere med civilsamfundet om at imødegå børn og unges mistrivsel. 59% angiver, at der i høj grad eller meget høj grad er et potentiale i forhold til det voksende behov på ældreområdet. 55% nævner potentiale for yderligere samarbejde om reduktion af klimaafttrykket i kommunen.

Tabel 4.5. Potentiale for yderligere samarbejde med civilsamfundet

Items	Obs.	Andel høj grad/ meget høj grad	Gennem- snit	Min.	Maks.
Den vigtigste udfordring, som jeres kommune står overfor (som du angav tidligere)	72	50,0%	3,6 (1,0)	2	5
At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	72	34,7%	3,2 (0,9)	2	5
At gennemføre en reduktion af klimaafttrykket i kommunen	73	54,8%	3,6 (0,8)	2	5
At imødekomme et voksende behov på ældreområdet	73	58,9%	3,6 (0,8)	2	5
At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	73	32,9%	3,1 (0,9)	1	5
At imødegå børn og unges mistrivsel	73	68,5%	3,8 (0,8)	2	5

Antal besvarelser: 72-73. Spørgsmål: *I hvilken grad kan jeres kommune med fordel samarbejde yderligere med civilsamfundet i forhold til nedenstående udfordringer?* Standardafvigelse er angivet i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Svar med "Ikke relevant" er ikke af rapporteret (n: 1 for vigtigste udfordring og 1 for by og erhvervsudvikling).

Figur 4.5. Potentiale for yderligere samarbejde med civilsamfundet



Antal besvarelser: 72-73. Spørgsmål: *I hvilken grad kan jeres kommune med fordel samarbejde yderligere med civilsamfundet i forhold til nedenstående udfordringer?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Søjlerne viser den gennemsnitlige værdi.

4.4/ Opsummering

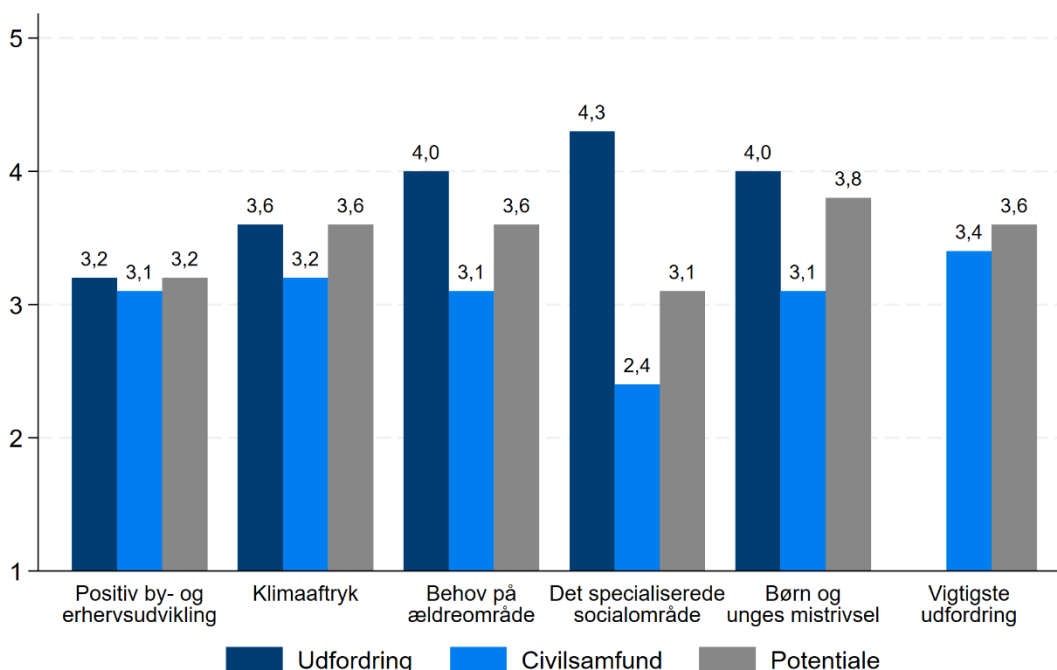
Figur 4.6 opsummerer udfordringsbilledet, civilsamfundets nuværende involvering i arbejdet med udfordringer og potentialet for yderligere involvering af civilsamfundet i arbejdet med udfordringerne opdelt på:

- **Den vigtigste udfordring** kommunen står overfor
- Sikre **en positiv by- og erhvervsudvikling**
- Gennemføre **en reduktion af klimaaftrykket** i kommunen
- Imødekomme **et voksende behov på ældreområdet**
- Håndtere **udgiftspresset på det specialiserede socialområde**
- Imødegå **børn og unges mistrivsel**

Det fremgår af figur 4.6, at udfordringerne ift. udgiftspresset på det specialiserede socialområde, voksende behov på ældreområdet og børn og unges mistrivsel gennemsnitligt fylder mest hos kommunerne, og at det er de områder, hvor civilsamfundet i lavest grad indgår i kommunernes nuværende arbejde sammenlignet med de andre udfordringer.

For udfordringer med børn og unges mistrivsel samt behovene på ældreområdet ser kommunaldirektørerne i overvejende grad et potentiale med en gennemsnitlig score på henholdsvis 3,8 og 3,6. Udgiftspresset på det specialiserede socialområde er der, hvor kommunaldirektørerne ser det mindste potentiale med en score på 3,1. Derudover fremgår det af figuren, at civilsamfundet i højest grad indgår i kommunens nuværende arbejde ift. deres vigtigste udfordring med en gennemsnitlig score på 3,4. Figur 4.1 viste, at den vigtigste udfordring, som flest angiver, er tværgående udfordringer som økonomisk pres (38%) og mangel på arbejdskraft (37%).

Figur 4.6. Udfordringer og potentialer i samarbejdet med civilsamfundet



Antal besvarelser: 72-74. Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi. For "Vigtigste udfordring" har kommunaldirektørerne ikke vurderet, hvorvidt det er en udfordring, men kunne skrive frit, hvilken udfordring var den vigtigste. Denne fremgår ikke.

5.0 Strategisk tilgang til civilsamfundet

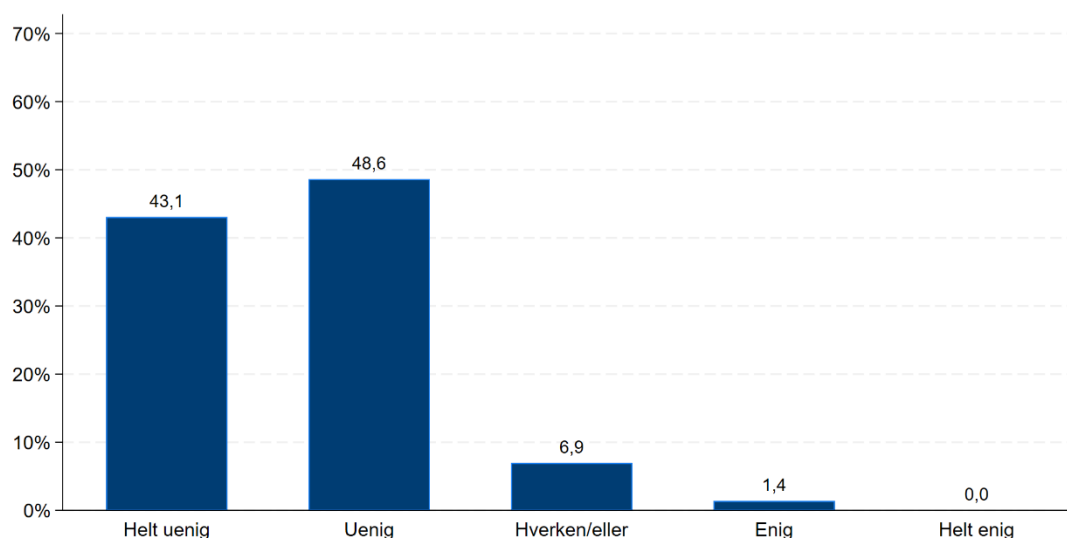
5.1/ Kommunens overordnede tilgang til samarbejde med civilsamfundet

Vi spurgte kommunaldirektørerne, hvad der overordnet kendetegner kommunens tilgang til samarbejdet med civilsamfundet. De skulle forholde sig til tre strategiske tilgange (Boyne & Walker, 2004):

- **Reaktiv:** Vi afventer tydelige eksterne forventninger (f.eks. fra staten), før vi samarbejder med civilsamfundet.
- **Inkrementel:** Vi udvikler løbende vores eksisterende samarbejder med civilsamfundet.
- **Proaktiv:** Vi udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet.

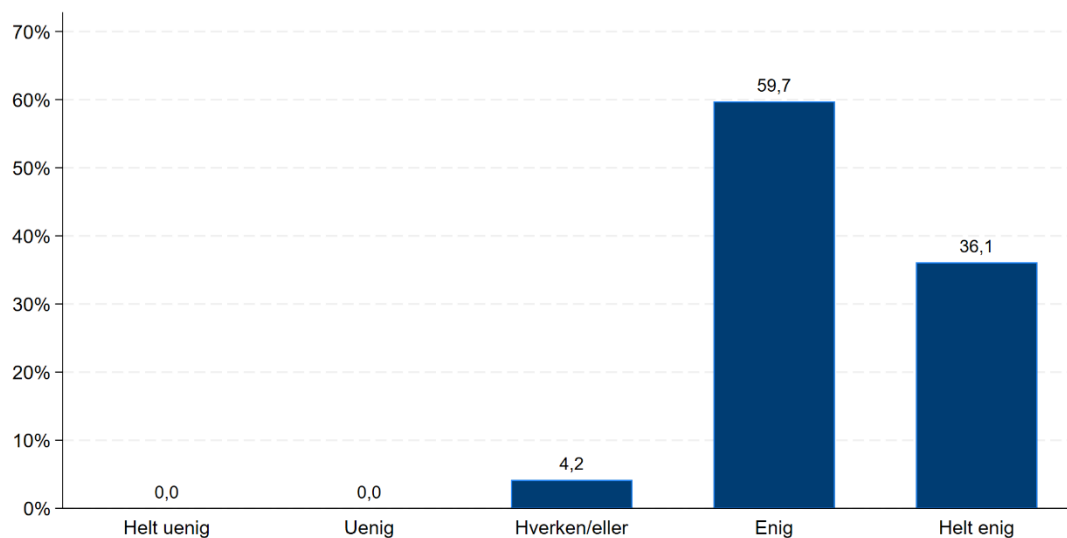
Figur 5.1.1, 5.1.2 og 5.1.3 viser, at kommunaldirektørerne vurderer, at kommunerne i høj grad på eget initiativ udvikler nye samarbejder (score 4,2) og løbende udvikler deres eksisterende samarbejder med civilsamfundet (score 4,3). Samtidig vurderer de, at kommunerne i lav grad afventer tydelige eksterne forventninger, før de samarbejder med civilsamfundet. Den gennemsnitlige score er kun på 1,7, og hele 92% er uenige eller helt uenige i udsagnet.

Figur 5.1.1 Kommunens tilgang: Vi afventer tydelige eksterne forventninger, før vi samarbejder med civilsamfundet



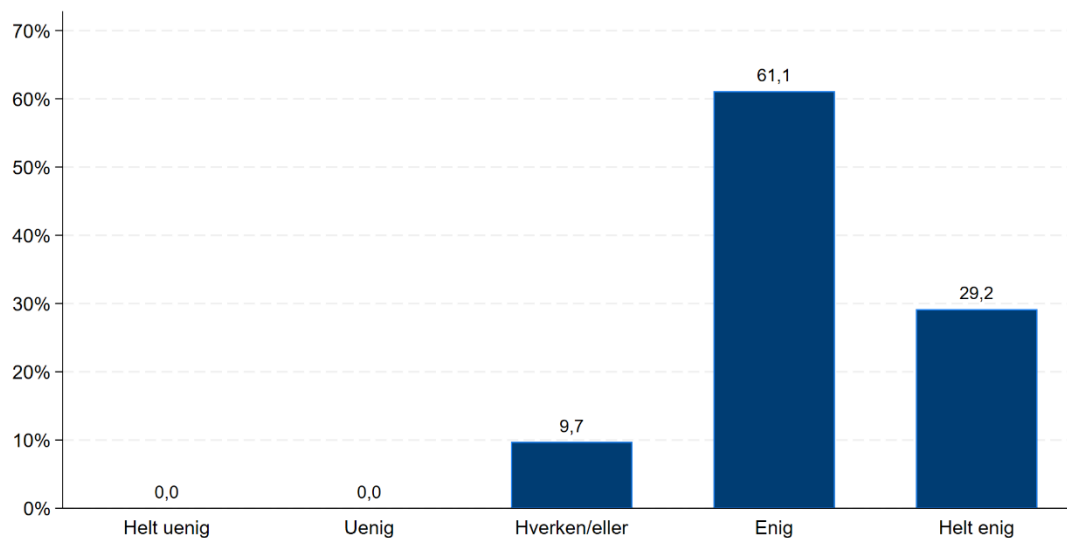
Antal besvarelser: 72. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn? Udsagn: Vi afventer tydelige eksterne forventninger (f.eks. fra staten), før vi samarbejder med civilsamfundet.* Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Grafen viser den procentvise fordeling af besvarelser.

Figur 5.1.2 Kommunens tilgang: Vi udvikler løbende eksisterende samarbejder med civilsamfundet



Antal besvarelser: 72. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn? Udsagn: Vi udvikler løbende vores eksisterende samarbejder med civilsamfundet.* Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Grafen viser den procentvise fordeling af besvarelser.

Figur 5.1.3 Kommunens tilgang: Vi udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet



Antal besvarelser: 72. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn? Udsagn: Vi udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet.* Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Grafen viser den procentvise fordeling af besvarelser.

5.2/ Kommunens tilgang til samarbejde med civilsamfundet ift. udfordringer

Vi bad kommunaldirektørerne om at forholde sig til en række udsagn om kommunens tilgang til samarbejde med civilsamfundet i forhold til de samme udfordringer som ovenfor. Nedenfor præsenteres svarene fordelt på udfordringer.

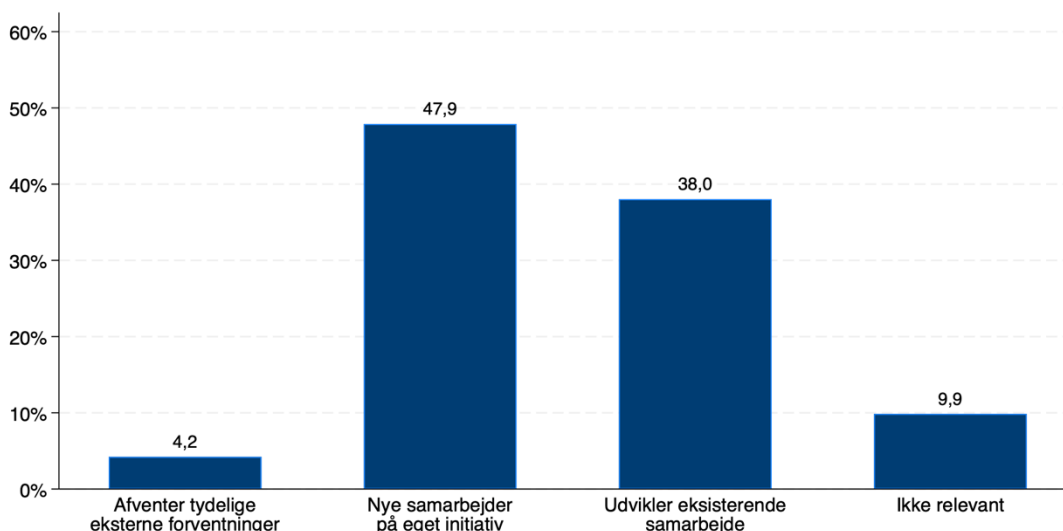
Figur 5.2.1-5.2.6 viser, at det varierer, hvilken tilgang der er den mest fremtrædende i kommunernes samarbejde med civilsamfundet i forhold til de forskellige udfordringer. For alle områder undtagen det specialiserede socialområde angiver kun en lille andel, at kommunen afventer tydelige eksterne forventninger, før de samarbejder med civilsamfundet.

Figur 5.2.1 viser, at for kommunens vigtigste udfordring angiver 48%, at kommunen udvikler nye samarbejder med civilsamfundet på eget initiativ, og 38% angiver, at de løbende udvikler eksisterende samarbejder. 10% angiver, at det ikke er relevant. For kommunens tilgang til arbejdet med at sikre en positiv by- og erhvervsudvikling (figur 5.2.2) angiver 42%, at de udvikler nye samarbejder, og 44% angiver, at de udvikler eksisterende samarbejder. 11% angiver, at det ikke er relevant.

I forhold til reduktion af klimaaftrykket (figur 5.2.3) angiver 56%, at kommunen på eget initiativ udvikler nye samarbejder, og 37%, at de udvikler eksisterende samarbejder. På ældreområdet (figur 5.2.4) angiver 62%, at kommunen udvikler eksisterende samarbejder, og 31%, at kommunen udvikler nye samarbejder. På udfordringen med børn og unges mistrivsel angiver 51%, at kommunen udvikler eksisterende samarbejder, og 44% at de udvikler nye samarbejder på eget initiativ.

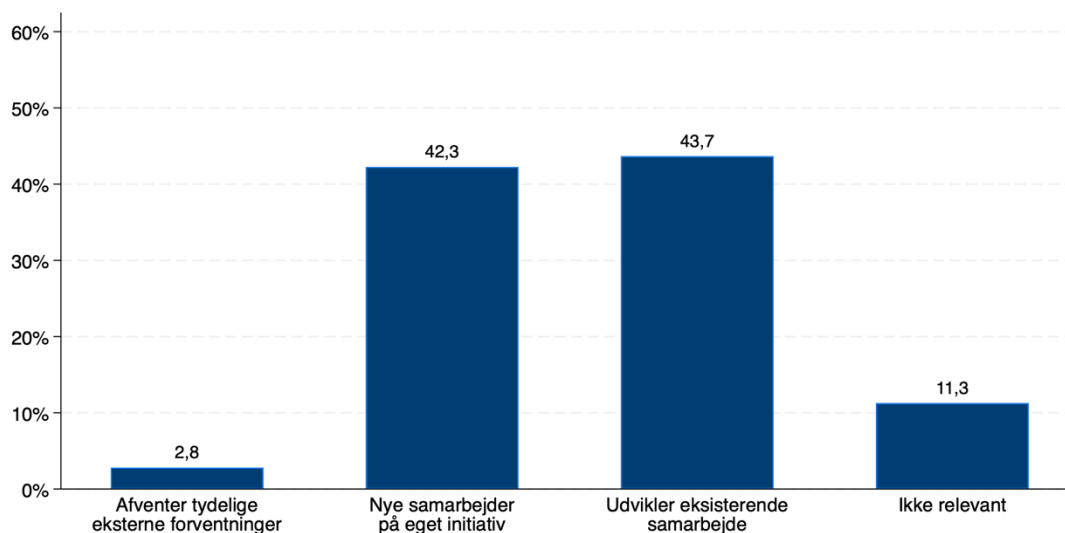
På det specialiserede socialområde (figur 5.2.5) angiver 21%, at de afventer tydelige eksterne forventninger (f.eks. fra staten), før de samarbejder med civilsamfundet. For de andre udfordringer er andelen mellem 3% og 6%, og 11% angiver, at det ikke er relevant. Slutteligt angiver 37%, at de udvikler eksisterende samarbejder, og 31% at de udvikler nye samarbejder på eget initiativ.

Figur 5.2.1 Kommunens tilgang i samarbejdet om den vigtigste udfordring



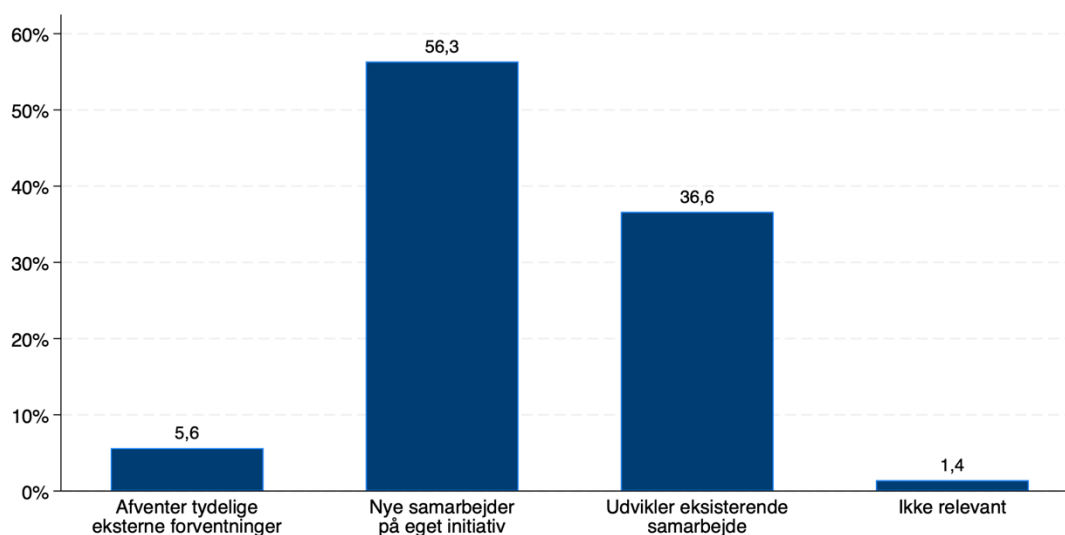
Antal besvarelser: 71. Spørgsmål: *Hvilken tilgang beskriver bedst jeres kommunes tilgang til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer? Figuren viser svarfordelingen for udfordringen "Den vigtigste udfordring, som jeres kommune står overfor (som du angav tidligere)".*

Figur 5.2.2 Kommunens tilgang i samarbejdet om en positiv by- og erhvervsudvikling



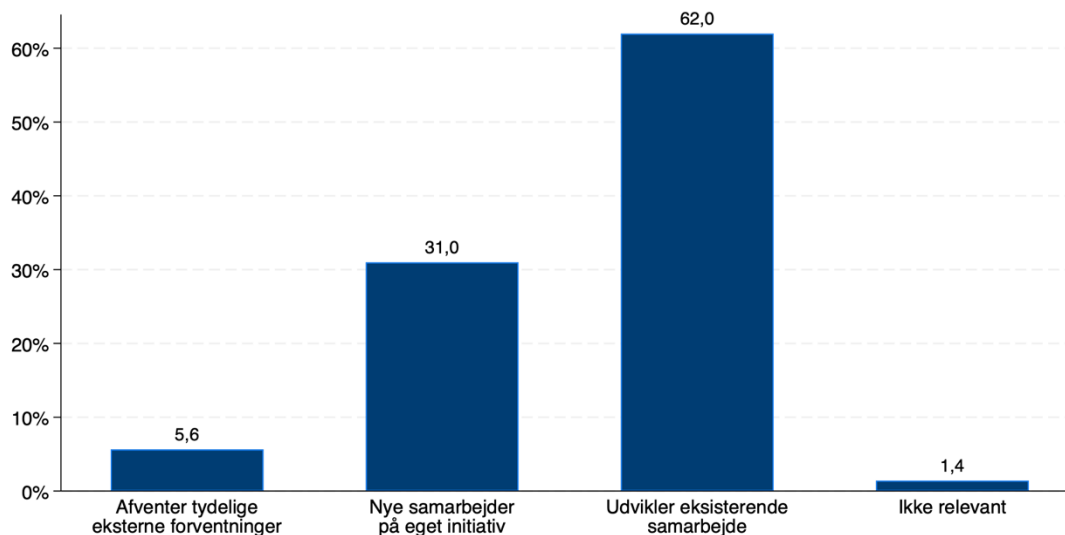
Antal besvarelser: 71. Spørgsmål: *Hvilken tilgang beskriver bedst jeres kommunes tilgang til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer?* Figuren viser svarfordelingen for udfordringen "At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling".

Figur 5.2.3 Kommunens tilgang i samarbejdet om at gennemføre en reduktion af klimaaftrykket



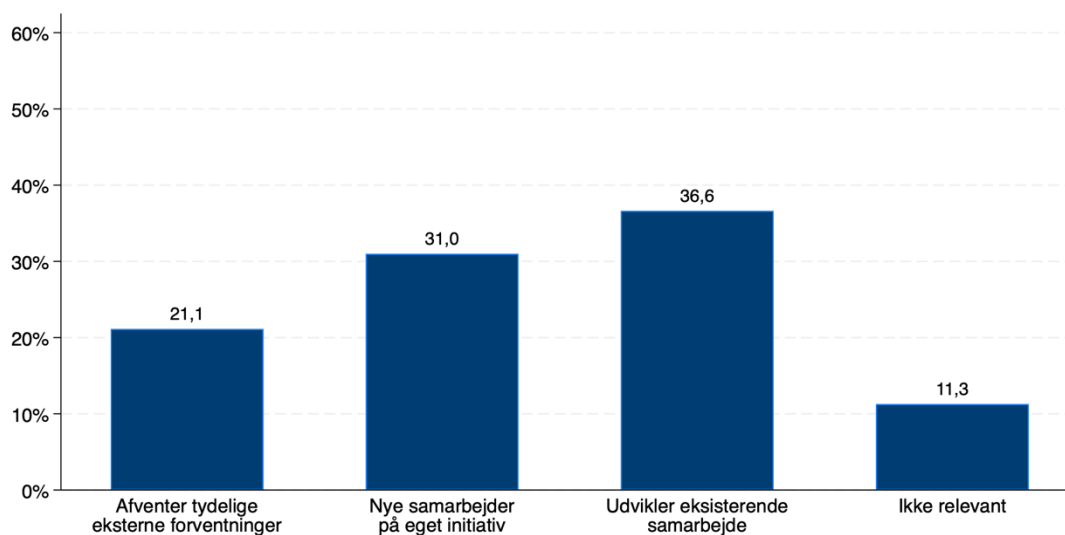
Antal besvarelser: 71 Spørgsmål: *Hvilken tilgang beskriver bedst jeres kommunes tilgang til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer?* Figuren viser svarfordelingen for udfordringen "At gennemføre en reduktion af klimaaftrykket i kommunen".

Figur 5.2.4 Kommunens tilgang i samarbejdet om at imødekomme et voksende behov på ældreområdet



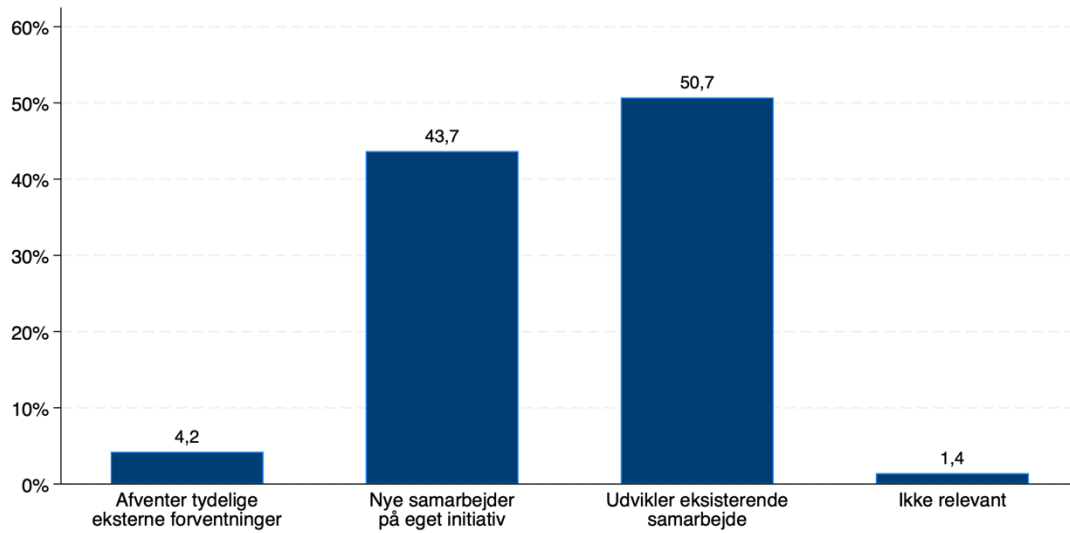
Antal besvarelser: 71 Spørgsmål: *Hvilken tilgang beskriver bedst jeres kommunes tilgang til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer?* Figuren viser svarfordelingen for udfordringen "At imødekomme et voksende behov på ældreområdet".

Figur 5.2.5 Kommunens tilgang i samarbejdet om at håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde



Antal besvarelser: 71. Spørgsmål: *Hvilken tilgang beskriver bedst jeres kommunes tilgang til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer?* Figuren viser svarfordelingen for udfordringen "At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde".

Figur 5.2.6 Kommunens tilgang i samarbejdet om at imødegå børn og unges mistrivsel



Antal besvarelser: 71. Spørgsmål: *Hvilken tilgang beskriver bedst jeres kommunes tilgang til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer?* Figuren viser svarfordelingen for udfordringen "At imødegå børn og unges mistrivsel".

5.3/ Opsummering af kommunernes strategiske tilgang

Figur 5.3 opsummerer kommunens strategiske tilgang til samarbejde med civilsamfundet opdelt på udfordringer:

- **Den vigtigste udfordring** kommunen står overfor
- Sikre **en positiv by- og erhvervsudvikling**
- Gennemføre **en reduktion af klimaaftrykket** i kommunen
- Imødekomme **et voksende behov på ældreområdet**
- Håndtere **udgiftspresset på det specialiserede socialområde**
- Imødegå **børn og unges mistrivsel**

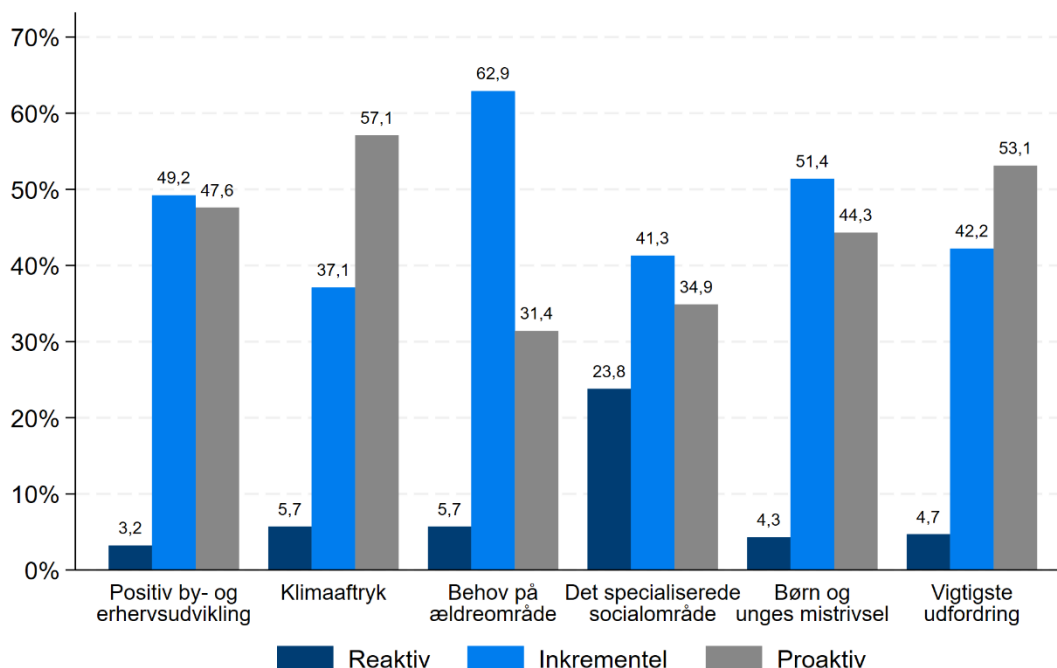
De tre strategiske tilgange er:

- **Reaktiv:** Vi afventer tydelige eksterne forventninger (f.eks. fra staten), før vi samarbejder med civilsamfundet.
- **Inkrementel:** Vi udvikler løbende vores eksisterende samarbejder med civilsamfundet.
- **Proaktiv:** Vi udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet.

Figur 5.3 viser, at det varierer, hvilken tilgang er mest fremtrædende i kommunens samarbejde med civilsamfundet opdelt på udfordringer. For alle områder undtagen det specialiserede socialområde angiver kun en lille andel, at kommunen afventer tydelige eksterne forventninger, før de samarbejder med civilsamfundet.

I forhold til udgiftspresset på det specialiserede socialområde anlægger 21% en reaktiv tilgang. På alle områder undtagen klimaområdet og kommunens vigtigste udfordring anlægger flest en inkrementel tilgang. På klimaområdet anlægger 56% en proaktiv tilgang og udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet. For kommunens vigtigste udfordring anlægger 53% en proaktiv tilgang til samarbejde med civilsamfundet.

Figur 5.3. Opsummering af kommunernes strategiske tilgang



Antal besvarelser: 71. Søjlerne viser den procentvise fordeling af svar indenfor hver udfordring. Reaktiv, inkrementel eller proaktiv strategisk tilgang angiver i tabellen, at respondenterne har svaret *afventer tydelige eksterne forventninger*, *udvikler eksisterende samarbejder* eller *udvikler nye samarbejder på eget initiativ*. Besvarelser, der har angivet

"Ikke relevant" er udeladt af fordelingen (n er for By- og erhvervsudvikling: 8. Klimaaftryk: 1. Ældreområdet: 1. Specialiserede socialområde: 8. Børn og unges mistrivsel: 1. Den vigtigste udfordring: 7).

6.0 Gevinster ved samarbejde med civilsamfundet

6.1/ Vigtigste gevinster ved samarbejde med civilsamfundet

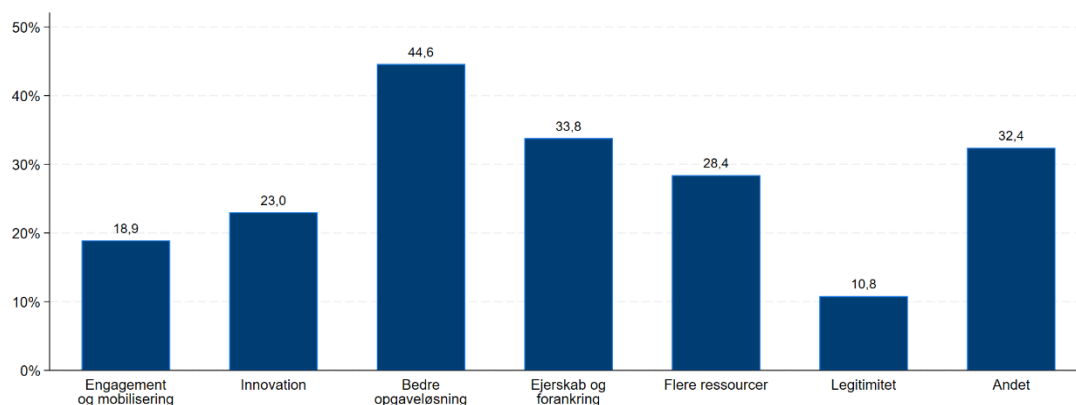
Kommunaldirektørerne blev bedt om at beskrive den vigtigste gevinst ved deres kommunes samarbejde med civilsamfundet i et åbent tekstfelt. Besvarelserne blev samlet i overordnede temaer. Figur 6.1 præsenterer de hyppigst forekommende temaer.

Det fremgår af figuren, at 45% angiver bedre opgaveløsning som en af de vigtigste gevinster ved samarbejde med civilsamfundet. 34% angiver lokal forankring og fælles ejerskab i kommune og civilsamfund. En kommunaldirektør skriver, at samarbejdet kan "skabe en oplevelse af et fælles ansvar mellem borgere og kommune om at løse en udfordring. Vi er et fællesskab som kommune".

28% angiver flere ressourcer i form af aflastning eller økonomi. 23% angiver innovation i form af nye idéer eller perspektiver. 19% angiver engagement og mobilisering i lokalsamfundet og i de kommunale opgaver. 11% angiver, at opgaverne i højere grad opleves som legitime.

32% har angivet en anden form for gevinst end de ovenfor nævnte. 8% angiver, at civilsamfundet kan bidrage med en form for "relational velfærd". Det handler i høj grad om, at civilsamfundet kan løfte ting, som kommunen ikke kan, og styrke den personlige kontakt og "ægtheden" i relationen. 7% angiver øget trivsel for både det aktive civilsamfund og borgerne.

Figur 6.1. "Hvad er de vigtigste gevinster ved jeres kommunes samarbejde med civilsamfundet?"



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvad er de vigtigste gevinster ved jeres kommunes samarbejde med civilsamfundet?* Det var muligt at skrive mere end én udfordring i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

6.2/ Mulige gevinster ved samarbejde med civilsamfundet

Vi præsenterede kommunaldirektørerne for en række mulige gevinster ved at samarbejde med civilsamfundet og bad dem angive, hvor er enige eller uenige de var i udsagnene på en skala fra 1 til 5. Udsagnene er opsummeret i tabel 6.2.

Som vist i tabel og figur 6.2, er 99% enige eller helt enige i, at samarbejdet kan styrke civilsamfundet i kommunen. 87% er enige eller helt enige i, at det kan styrke kvaliteten af ydelserne i kommunen, og 80% er enige eller helt enige i, at det kan give legitimitet til de politiske beslutninger.

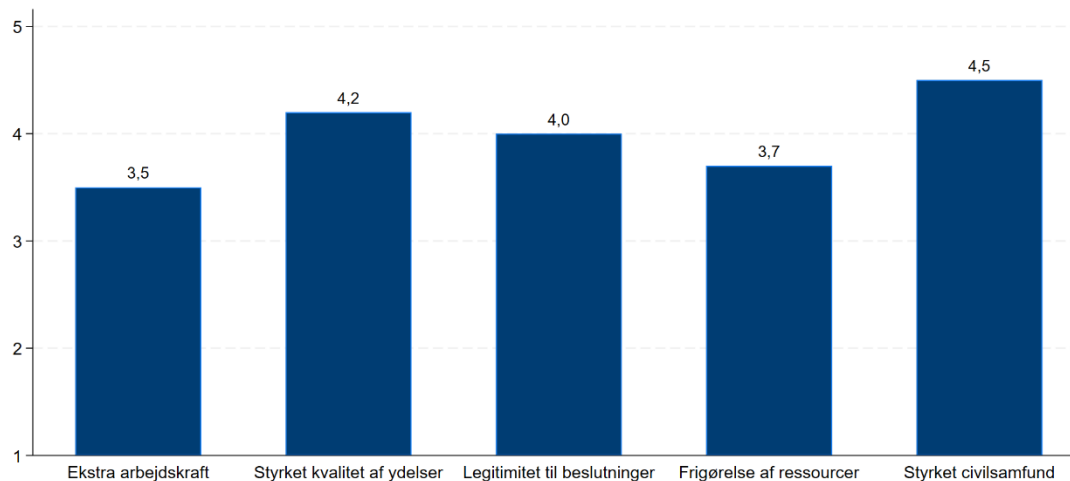
Kun 55% er enige eller helt enige i, at samarbejdet kan supplere med ekstra arbejdskraft med en gennemsnitlig værdi på 3,5. 67% er enige eller helt enige i, at samarbejdet kan frigøre ekstra ressourcer med en gennemsnitlig værdi på 3,7.

Tabel 6.2. Mulige gevinster ved samarbejde med civilsamfundet

Items	Obs.	Andel enig/ helt enig	Gennem- snit	Min.	Maks.
Det kan supplere med ekstra arbejdskraft	69	55,1%	3,5 (0,9)	1	5
Det kan styrke kvaliteten af ydelserne i kommunen	69	87,0%	4,2 (0,7)	2	5
Det kan give legitimitet til de politiske beslutninger	69	79,7%	4,0 (0,8)	2	5
Det kan frigøre ekstra ressourcer	69	66,7%	3,7 (0,8)	2	5
Det kan styrke civilsamfundet i kommunen	69	98,6%	4,5 (0,5)	3	5

Antal besvarelser: 69. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i disse udsagn om mulige gevinster ved samarbejde med civilsamfundet?* Standardafvigelse er noteret i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig".

Figur 6.2. Mulige gevinster ved samarbejde med civilsamfundet



Antal besvarelser: 69. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i disse udsagn om mulige gevinster ved samarbejde med civilsamfundet?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi.

7.0 Erfaring med samarbejde med civilsamfundet

Dette afsnit sætter fokus på kommunaldirektørernes erfaringer med at samarbejde med civilsamfundet. Vi bad kommunaldirektørerne om at beskrive i et åbent tekstfelt de største barrierer for, at kommunens samarbejde med civilsamfundet lykkes. Derudover spurgte vi ind til deres erfaringer med situationer, hvor samarbejdet hhv. lykkes og er udfordret.

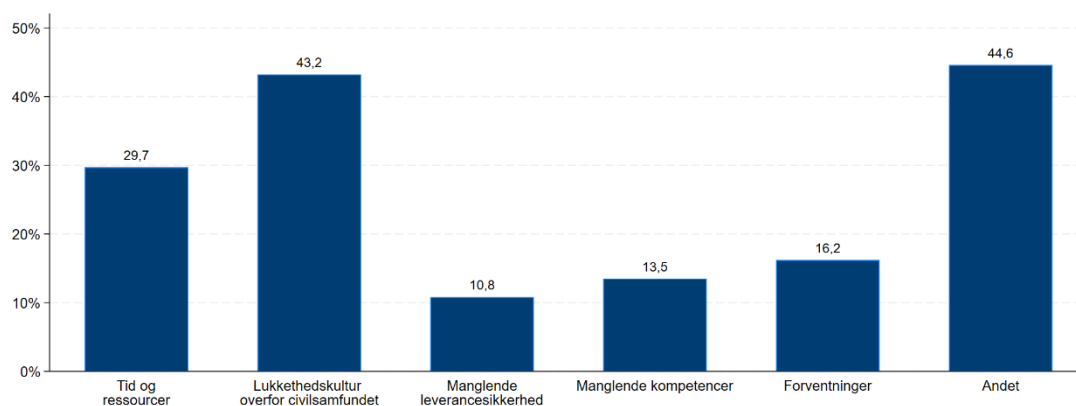
7.1/ Barrierer for samarbejde med civilsamfundet

Figur 7.1 viser, at 43% angiver en lukkethedskultur overfor civilsamfundets måder at handle og tænke på som en af de største barrierer for, at samarbejdet med civilsamfundet lykkes. En skriver, "Systemets egne logikker kan stå i vejen: Jo tættere og mere ligeværdigt et samarbejde, vi som kommune etablerer med civilsamfundet, desto større er sandsynligheden for, at formålet og magtbalancerne ændrer sig".

30% angiver mangel på tid, penge eller mennesker i kommunen eller civilsamfundet. 14% angiver mangel på kompetencer i kommunen og i civilsamfundet, og 11% angiver manglende stabilitet i leverancen fra civilsamfundet. 16% angiver borgernes, politikernes, kommunens eller civilsamfundets forventninger.

45% nævner andre faktorer såsom modstand hos fagprofessionelle og faglige organisationer (7%), civilsamfundet som kommunens modspiller (5%) samt hvor grænsen mellem professionel velfærd og frivillighed er (5%).

Figur 7.1. Største barrierer for et godt samarbejde med civilsamfundet



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvad er de største barrierer for, at I som kommune lykkes i jeres samarbejde med civilsamfundet?* Figuren viser den procentvise fordeling af tematikkerne i svarene. Det var muligt at skrive mere end én udfordring i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

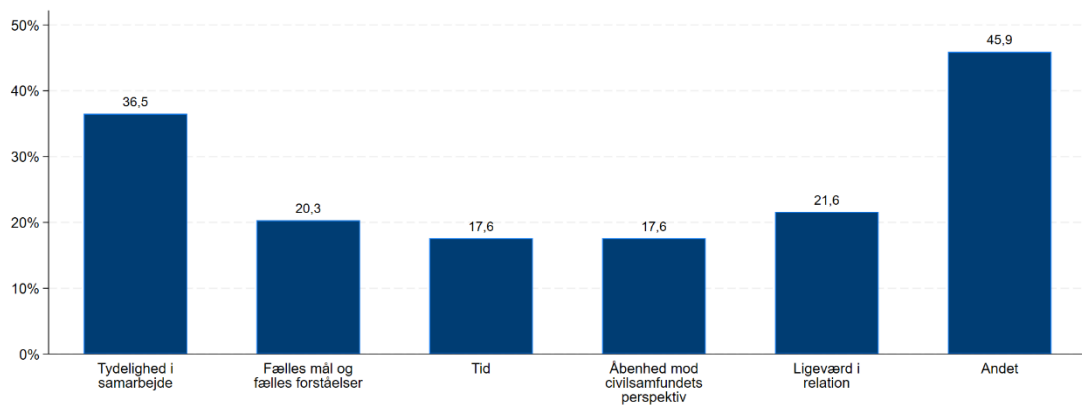
7.2/ Erfaringer med samarbejde med civilsamfundet

Vi bad kommunaldirektørerne beskrive situationer, hvor kommunernes samarbejde med civilsamfundet lykkes eller ikke lykkes.

Figur 7.2 viser, at 37% nævner tydelighed i samarbejdet med civilsamfundet, når det lykkes, f.eks. i formål, roller eller afgrænsning af rammer og aftaler. 22% angiver ligeværd i relationen, hvilket indebærer, at kommune og civilsamfund opfatter og behandler hinanden med gensidig respekt. 20% beskriver fælles mål og forståelser. 18% angiver åbenhed overfor samarbejde med civilsamfundet og dets måder at handle og tænke på. Endelig angiver 18% tid i form af en lang tidshorisont eller tidlig inddragelse af civilsamfundet.

46% angav andre kendetegn, b.la. at det skal være båret af civilsamfundets passion eller interesse (8%), stærke civilsamfundsorganisationer (7%), eller at der skal være en mening med indsatsen (en reel betydning) (5%).

Figur 7.2. Kendetegn når samarbejde med civilsamfundet lykkes

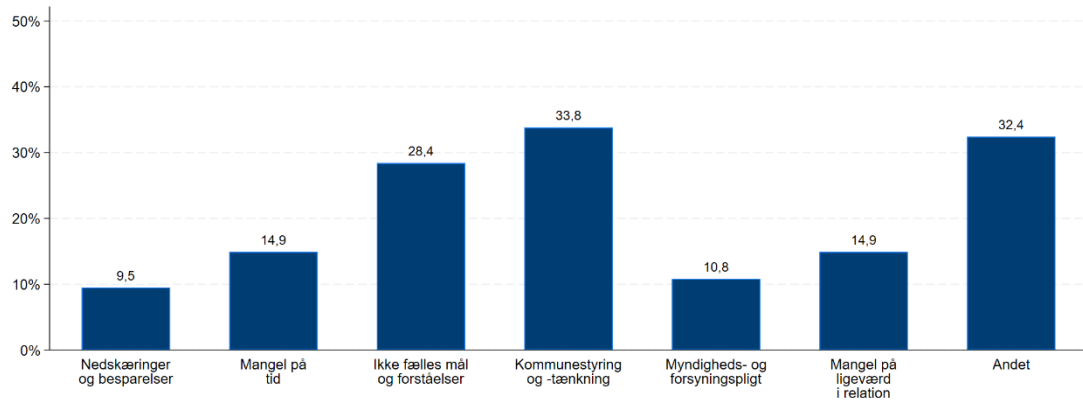


Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvad kendetegner de situationer, hvor I som kommune lykkes godt med at samarbejde med civilsamfundet?* Figuren viser den procentvise fordeling af tematikkerne i svarene. Det var muligt at skrive mere end én udfordring i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

I figur 7.3 angiver 34%, at samarbejdet er udfordret, når kommunen strukturerer og bestiller uden blik for civilsamfundets behov og muligheder. 28% angiver fravær af fælles mål og forståelser i samarbejdet. 15% angiver mangel på ligeværd i relationen, dvs. at man ikke behandler hinanden med gensidig respekt. 10% angiver nedskæringer og besparelser. 15% angiver mangel på tid, og 11% angiver opgaver med myndighedsansvar eller forsyningspligt.

32% har angivet andre kendetegn, b.la. mangel på tydelighed ift. formål og roller (7%).

Figur 7.3. Erfaringer når samarbejde med civilsamfundet er udfordret



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvad kendetegner de situationer, hvor I som kommune ikke lykkes godt med at samarbejde med civilsamfundet?* Figuren viser den procentvise fordeling af tematikkerne i svarene. Det var muligt at skrive mere end én udfordring i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

8.0 Forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet

8.1/ Vigtigste forudsætning for samarbejde med civilsamfundet

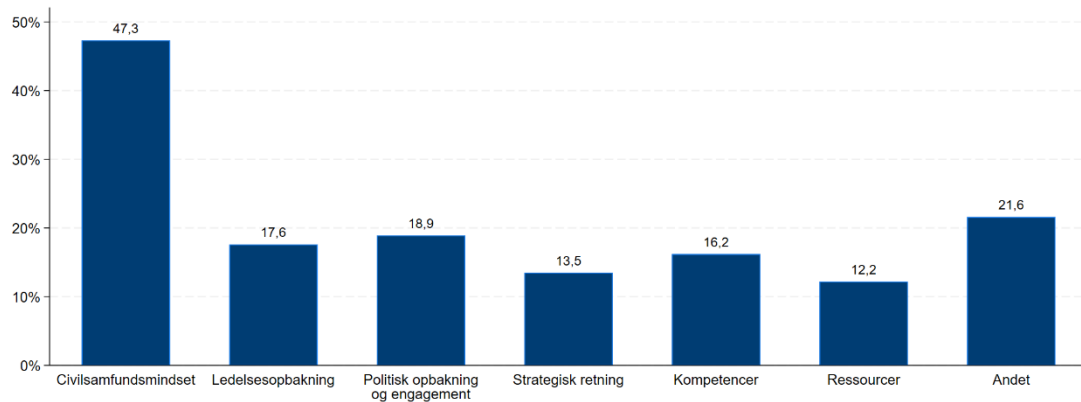
Kommunaldirektørerne blev bedt om at beskrive den vigtigste organisatoriske forudsætning for, at kommuner generelt kan samarbejde med civilsamfundet. Besvarelser i de åbne tekstfelter blev kodet i forhold til det konkrete indhold i hvert enkelt udsagn, hvorefter koderne blev samlet i overordnede temaer.

Det fremgår af figur 8.1, at 47% angiver en åbenhedskultur overfor civilsamfundets måder at handle og tænke på (et civilsamfundsmindset) som den vigtigste organisatoriske forudsætning.

Henholdsvis 19% og 18% angiver opbakning fra den politiske ledelse og den administrative topledelse til samarbejde med civilsamfundet. 16% angiver kompetencer i kommunen til at samarbejde med civilsamfundet. 14% angiver en tydelig strategisk retning om samarbejde med civilsamfundet. 12% angiver tid og ressourcer i kommunen til at udvikle og vedligeholde samarbejde med civilsamfundet.

22% angiver andre forudsætninger end ovenstående, bl.a. forventningsafstemning (5%).

Figur 8.1. "Hvad er den vigtigste organisatoriske forudsætning for, at kommuner generelt kan samarbejde med civilsamfundet?"



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvad er den vigtigste organisatoriske forudsætning for, at kommuner generelt kan samarbejde med civilsamfundet?* Figuren viser den procentvise fordeling af tematikkerne i svarene. Det var muligt at skrive mere end én udfordring i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

8.2/ Organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet

Vi spurgte kommunaldirektørerne om de organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet i kommunerne generelt og bad dem svare på, hvordan de samme organisatoriske forudsætninger er opfyldt i deres egen kommune. Nedenfor præsenteres de organisatoriske forudsætninger for kommuner generelt, og hvordan de er opfyldt i kommunerne.

Som tabel og figur 8.2 viser, angiver 88,4% et civilsamfundsmindset som den vigtigste organisatoriske forudsætning for kommunalt samarbejde med civilsamfundet, dvs. en kultur orienteret mod civilsamfundet.

46% er enige eller helt enige i, at kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet er en organisatorisk forudsætning. 45% er enige eller helt enige i, at organisatorisk støtte til samarbejdet er en organisatorisk forudsætning for samarbejde.

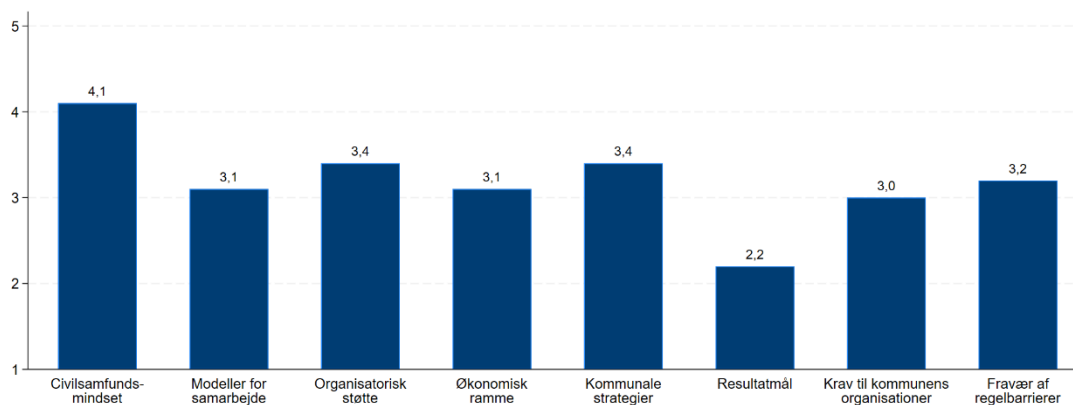
Kun 3% er enige eller helt enige i, at resultatmål for kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet er en organisatorisk forudsætning. 25% er enige eller helt enige i, at tilgængelige modeller for samarbejde er en organisatorisk forudsætning.

Tabel 8.2. Mulige organisatoriske forudsætninger for kommunalt samarbejde med civilsamfundet

Items	Obs.	Andel høj grad/ meget høj grad	Gennem- snit	Min.	Maks.
En kultur orienteret mod civilsamfundet (civilsamfundsmindset)	69	88,4%	4,1 (0,6)	2	5
Tilgængelige modeller for samarbejde (f.eks. partnerskabsmodeller)	69	24,6%	3,1 (0,7)	2	5
Organisatorisk støtte til samarbejde med civilsamfundet (f.eks. frivilligkoordinator i kommunen)	69	44,9%	3,4 (0,7)	2	5
En økonomisk ramme i kommunen til at understøtte samarbejde med civilsamfundet	69	34,8%	3,1 (0,9)	1	5
Kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet	69	46,4%	3,4 (0,9)	2	5
Resultatmål for kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	69	2,9%	2,2 (0,8)	1	4
Krav til kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	69	33,3%	3,0 (1,0)	1	5
Fravær af interne regelbarrierer i kommunen for samarbejde med civilsamfundet	69	37,7%	3,2 (0,9)	2	5

Antal besvarelser: 69. Spørgsmål: *I hvilken grad vurderer du, at dette faktisk er forudsætninger for, at kommuner kan samarbejde med civilsamfundet?* Standardafvigelse er noteret i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad"

Figur 8.2. Mulige organisatoriske forudsætninger for kommunalt samarbejde med civilsamfundet



Antal besvarelser: 69. Spørgsmål: *I hvilken grad vurderer du, at dette faktisk er forudsætninger for, at kommuner kan samarbejde med civilsamfundet?* Svarene er målt på en skala fra 1 ”Slet ikke” til 5 ”I meget høj grad”. Søjlerne viser gennemsnitlig værdi.

8.3/ Opfyldte organisatoriske forudsætninger i kommunerne

Vi spurgte også kommunaldirektørerne om, hvordan de organisatoriske forudsætninger er opfyldt i deres egen kommune.

I afsnit 8.2 så vi, at størstedelen af kommunaldirektørerne angav et civilsamfundsmindset som en organisatorisk forudsætning for samarbejde med civilsamfundet. I tabel og figur 8.3 fremgår det, at 34% af kommunaldirektørerne angiver, at den forudsætning i høj grad eller meget høj grad er opfyldt i deres kommune.

46% angiver, at der i høj grad eller meget høj grad er organisatorisk støtte til samarbejde med civilsamfundet (f.eks. en frivilligkoordinator). 41% angiver, at der i høj grad eller meget høj grad er kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet.

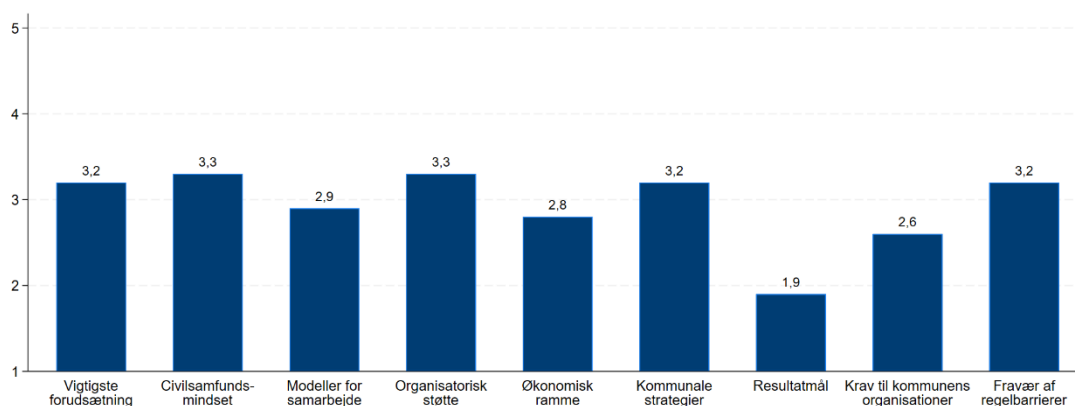
Tabel 8.3. ”I hvilken grad er disse forudsætninger opfyldt i jeres kommune?”

Items	Obs.	Andel høj grad/ meget høj grad	Gennem- snit	Min.	Maks.
Den vigtigste organisatoriske forudsætning for samarbejde med civilsamfundet [som du angav tidligere]	60	36,7%	3,2 (0,8)	2	5
En kultur orienteret mod civilsamfundet (civilsamfundsmindset)	67	34,3%	3,3 (0,6)	2	5
Tilgængelige modeller for samarbejde (f.eks. partnerskabsmodeller)	67	16,4%	2,9 (0,7)	1	5
Organisatorisk støtte til samarbejde med civilsamfundet (f.eks. frivilligkoordinator i kommunen)	67	46,3%	3,3 (1,0)	1	5
En økonomisk ramme i kommunen til at understøtte samarbejde med civilsamfundet	67	23,9%	2,8 (1,0)	1	5
Kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet	66	40,9%	3,2 (1,0)	1	5

Resultatmål for kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	63	3,2%	1,9 (0,8)	1	4
Krav til kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	65	18,5%	2,6 (1,0)	1	5
Fravær af interne regelbarrierer i kommunen for samarbejde med civilsamfundet	66	37,9%	3,2 (0,9)	1	5

Antal besvarelser: 60-67. Spørgsmål: *I hvilken grad er disse forudsætninger opfyldt i jeres kommune?* Standardafvigelse er noteret i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad".

Figur 8.3. "I hvilken grad er disse forudsætninger opfyldt i jeres kommune?"



Antal besvarelser: 60-67. Spørgsmål: *I hvilken grad er disse forudsætninger opfyldt i jeres kommune?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi.

8.4/ Opsummering: Organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet

Figur 8.4 opsummerer kommunaldirektørernes syn på de organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet, samt om de organisatoriske forudsætninger er opfyldt i kommunerne.

De organisatoriske forudsætninger er:

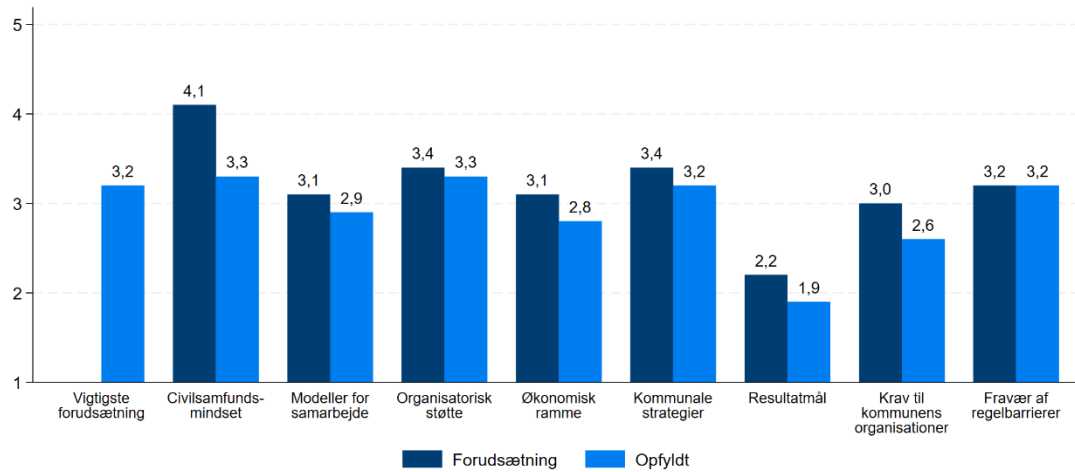
- Den vigtigste organisatoriske forudsætning for samarbejde med civilsamfundet [angivet af kommunaldirektøren]
- En kultur orienteret mod civilsamfundet (civilsamfundsmindset)
- Tilgængelige modeller for samarbejde (f.eks. partnerskabsmodeller)
- Organisatorisk støtte til samarbejde med civilsamfundet (f.eks. frivilligkoordinator i kommunen)
- En økonomisk ramme i kommunen til at understøtte samarbejde med civilsamfundet
- Kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet
- Resultatmål for kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet
- Krav til kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet
- Fravær af interne regelbarrierer i kommunen for samarbejde med civilsamfundet

Overordnet peger kommunaldirektørerne på en række vigtige organisatoriske forudsætninger for samarbejde, men det overordnede billede er, at de i mindre grad er opfyldt i deres egne kommuner. Som det fremgår af figur 8.4, vurderer kommunaldirektørerne i relativt høj grad (score 4,1), at et civilsamfundsmindset er en organisatorisk forudsætning for samarbejde med civilsamfundet, men at forudsætningen i mindre grad (score 3,3) er opfyldt i kommunerne.

Udover et civilsamfundsmindset vurderes kommunale strategier og organisatorisk støtte relativt højt som forudsætninger (score 3,4). Resultatmål for kommunens organisationer om samarbejde

med civilsamfundet ses i lavest grad (score 2,2) som en faktisk forudsætning og er ligeledes i lav grad opfyldt

Figur 8.4. Organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet



Antal besvarelser: 66-69. Spørgsmål: *I hvilken grad vurderer du, at dette faktisk er forudsætninger for, at kommuner kan samarbejde med civilsamfundet? I hvilken grad er disse forudsætninger opfyldt i jeres kommune?* Figuren viser gennemsnitlig værdi på en skala fra 1 "Slet ikke" til 5 "I meget høj grad". Svar med "Ikke relevant" indgår ikke i opgørelsen n: 1-6.

9.0 Opmærksomhed hos og samspil mellem forvaltning, kommunalpolitikere og borgmester

9.1/ Opmærksomhed på civilsamfundet

Vi bad kommunaldirektørerne om at forholde sig til en række udsagn om kommunalpolitikernes, borgmesterens og forvaltningens opmærksomhed på samarbejde med civilsamfundet. De tre udsagn er opsummeret i tabel 9.1.

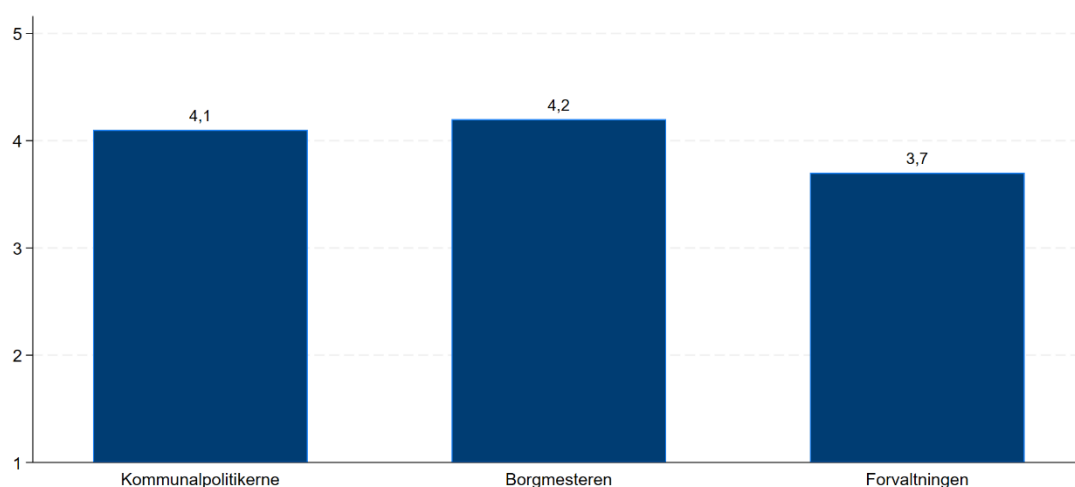
Ifølge tabel og figur 9.1 er 86% og 87% enige eller helt enige i, at henholdsvis kommunalpolitikerne og borgmesteren giver samarbejdet stor opmærksomhed, mens kun 70% er enige eller helt enige i, at forvaltningen giver samarbejdet stor opmærksomhed. Den gennemsnitlige værdi er ligeledes lavere med en værdi på 3,7 mod 4,1 (kommunalpolitikere) og 4,2 (borgmester).

Tabel 9.1. Opmærksomhed på samarbejde med civilsamfundet

Items	Obs.	Andel enig/helt enig	Gennemsnit	Min.	Maks.
Kommunalpolitikerne giver samarbejde med civilsamfundet stor opmærksomhed	69	85,5%	4,1 (0,7)	2	5
Borgmesteren giver samarbejde med civilsamfundet stor opmærksomhed	68	86,8%	4,2 (0,7)	3	5
Forvaltningen giver samarbejde med civilsamfundet stor opmærksomhed	69	69,6%	3,7 (0,8)	2	5

Antal besvarelser: 68-69. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn om samarbejde med civilsamfundet?* Standardafvigelse er noteret i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig"

Figur 9.1 Opmærksomhed på samarbejde med civilsamfundet



Antal besvarelser: 68-69. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn om samarbejde med civilsamfundet?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi.

9.2/ Forvaltningens samspil med civilsamfund, borgmester og kommunalpolitikere

Vi bad kommunaldirektørerne om at forholde sig til en række udsagn om kommunalpolitikernes, borgmesterens, forvaltningens og civilsamfundets samspil. De tre udsagn er opsummeret i tabel 9.2.

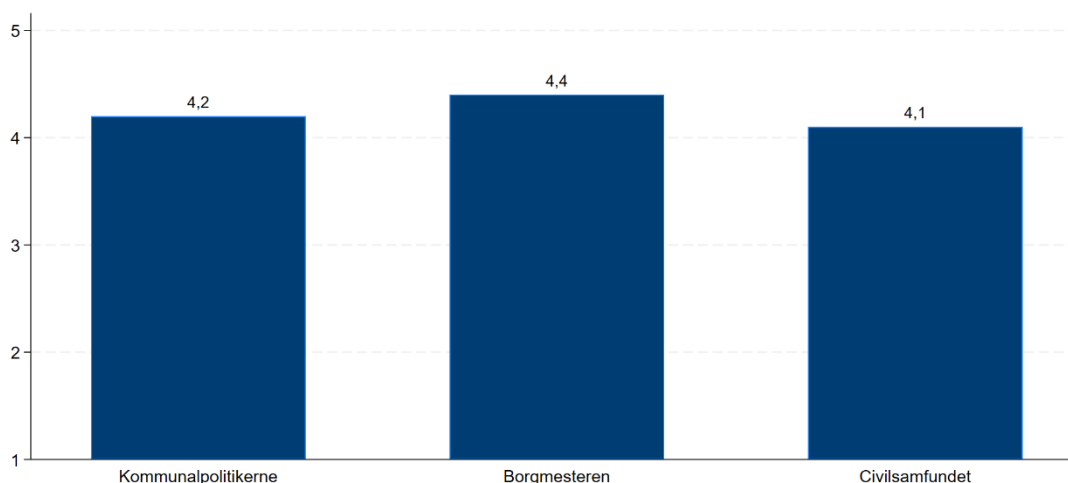
Tabel og figur 9.2 viser, at 96% er enige eller helt enige i, at forvaltningen og borgmesteren har et konstruktivt samspil. 91% er enige eller helt enige i, at forvaltningen har et konstruktivt samspil med kommunalpolitikerne. 91% er ligeledes enige eller helt enige i, at der er et konstruktivt samarbejde mellem forvaltningen og civilsamfundsorganisationer.

Tabel 9.2. Samspil mellem forvaltning, kommunalpolitikere og civilsamfund

Items	Obs.	Andel enig/helt enig	Gennemsnit	Min.	Maks.
Forvaltningen og kommunalpolitikerne har et konstruktivt samspil	69	91,3%	4,2 (0,6)	3	5
Forvaltningen og borgmesteren har et konstruktivt samspil	69	95,7%	4,4 (0,6)	2	5
Der er et konstruktivt samarbejde mellem forvaltningen og civilsamfundsorganisationer	69	91,3%	4,1 (0,6)	2	5

Antal besvarelser: 69. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn om samarbejde med civilsamfundet?* Standardafvigelse er noteret i parentes. Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig"

Figur 9.2. Samspil mellem forvaltning, kommunalpolitikere og civilsamfund



Antal besvarelser: 69. Spørgsmål: *I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn om samarbejde med civilsamfundet?* Svarene er målt på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Søjlerne viser gennemsnitlig værdi

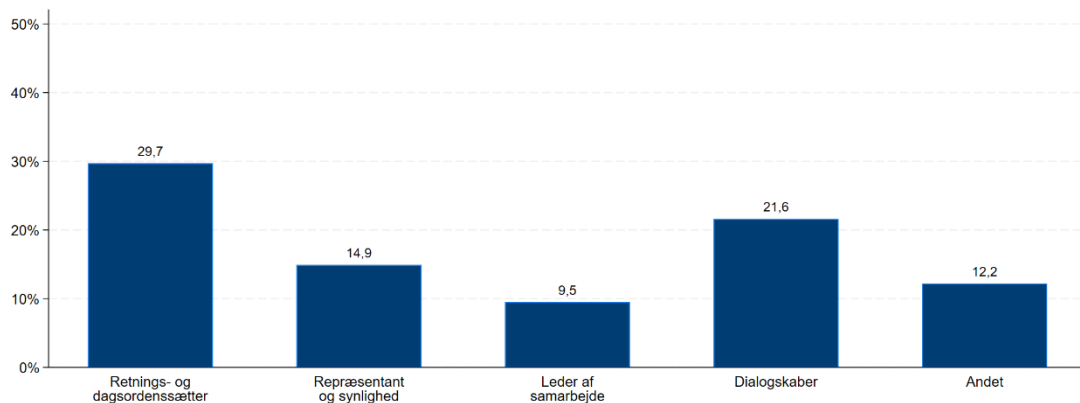
9.3/ Borgmesterens rolle

Vi bad kommunaldirektørerne om at beskrive borgmesterens rolle i samarbejdet med civilsamfundet. Besvarelserne i de åbne tekstfelter blev først kodet i forhold til det konkrete indhold i hvert enkelt udsagn, hvorefter koderne blev samlet i overordnede temaer.

Ifølge figur 9.3, angiver 30%, at borgmesteren sætter retning for og dagsordenssætter samarbejde med civilsamfundet i kommunen. 22% angiver, at borgmesteren faciliterer dialog mellem civilsamfund og kommunen. 15% angiver, at borgmesteren er repræsentant for kommunen i samarbejdet med civilsamfundet og deltager i arrangementer. 10% angiver, at borgmesteren faciliterer samarbejde med civilsamfundet.

12% har angivet andet, f.eks. at borgmesterens rolle har stor betydning (4%).

Figur 9.3. Borgmesterens rolle i samarbejdet med civilsamfundet



Antal besvarelser: 74. Spørgsmål: *Hvilken rolle spiller borgmesteren i samarbejdet med civilsamfundet?* Figuren viser den procentvise fordeling af tematikkerne i svarene. Det var muligt at beskrive mere end én rolle i de åbne tekstfelter, hvorfor tallene ikke summerer til 100%.

10.0 Baggrundsinformation

10.1/ Kommunaldirektørernes erfaring

Tabel 10.1 viser, at kommunaldirektørerne i gennemsnit har 7,8 års erfaring som kommunaldirektør og 5,7 års erfaring som kommunaldirektør i deres nuværende kommune.

Tabel 10.2 viser en relativt bred fordeling i erfaring hos deltagerne. 14% har 0-1 års erfaring, 17% har 2-3 års erfaring, 26% har 4-7 års erfaring, 26% har 8-13 års erfaring, og 17% har mere end 14 års erfaring.

Tabel 10.1. Erfaring som kommunaldirektør i den nuværende kommune

	Observationer	Gennemsnit	Std. afv.
Erfaring som kommunaldirektør	70	7,8	6,7
Erfaring som kommunaldirektør i kommunen	70	5,7	5,4

Antal besvarelser: 70. Spørgsmål: *Hvor mange år har du været kommunaldirektør? Hvor mange år har du været kommunaldirektør i din nuværende kommune?*

Tabel 10.2. Erfaring som kommunaldirektør

	Antal	Andel
0-1 år	10	14,3%
2-3 år	12	17,1%
4-7 år	18	25,7%
8-13 år	18	25,7%
Mere end 14 år	12	17,1%

Antal besvarelser: 70. Spørgsmål: *Hvor mange år har du været kommunaldirektør?*

11.0 Referencer

- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Jacob Torfing. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. (2. udgave.). Djøf.
- Boje, Thomas., Hygum Espersen, Helle., Fridberg, Thomas., Skov Henriksen, Lars., & Ibsen, Bjarne. (2023). *Gør frivilligt arbejde samfundet bedre?* (1. udgave.). Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231–252. <https://doi.org/10.1093/jop-art/muh015>
- Clausen, M. R. (2022). *Det nye finansielle landskab for frivillige sociale organisationer*. Roskilde Universitet.
- Espersen, H. H., Andersen, L. L., & Tortzen, A. (2021). Civil society organizations and municipalities in changing times: Potentials and pitfalls in the collaborative turn. I B. Ibsen (Red.), *Voluntary and public sector collaboration in Scandinavia: New approaches to co-production*. Palgrave Macmillan.
- Grøn, A. B., Hvilsted, L., Ingerslev, K., Jacobsen, C. B., Bech, M., & Holm-Petersen, C. (2024). Can Leadership Improve Interorganizational Collaboration? Field-Experimental Evidence From a Team-Based Leadership Training Intervention. *American Review of Public Administration*, 1–20. <https://doi.org/10.1017/ehs.2023.29>
- Jakobsen, M. L. F. (2021). At få dansen til at flyde: Kommunalpolitikere bør skabe gode rammer for faglig ledelse. I U. Kjær & L. B. Andersen (Red.), *Kommunalpolitisk lederskab* (s. 169–185). Hans Reitzels Forlag.
- Kaspersen, L. Bo., & Egholm, Liv. (2023). *Civilsamfundet i statens skygge*. (1. udgave.). Hans Reitzel.
- Kommunaldirektørforeningen, Kommunale Velfærdschefer, Børne- og Kulturchefforeningen, Kommunalteknisk Chefforening, Økonomidirektørforeningen, & KL. (2023). *Mere ledelse—Mindre detailstyring—Bedre velfærd*. <https://www.kl.dk/media/a1imggek/pjece-mere-ledelse-mindre-detailstyring-bedre-velfaerd.pdf>
- Kommunernes Landsforening. (2024). *Nye veje til fælles velfærd*. Kommunernes Landsforening. <https://www.kl.dk/media/vpfdybu4/kommunalpolitisk-topmoede-2024-program.pdf>
- Regeringen. (2023). *DK2030: Danmark rustet til fremtiden*. Finansministeriet.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The powers of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler.
- Tønnesvang, J., Andersen, L. B., Petersen, C. L., & Schou, S. (2022). *Mening og motivation i organisation og ledelse*. DJØF.

12.0 Bilag 1: Spørgeskema

Mange tak fordi du vil deltage i denne undersøgelse, som Kommunaldirektørforeningen gennemfører sammen med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Undersøgelsen handler om kommunernes tilgang til og erfaring med samarbejde med civilsamfundet. Denne nye viden kan understøtte den kommunale topledelse dels i samarbejdet med civilsamfundet og dels i deres rolle som rådgiver af lokalpolitikere i byråd og kommunalbestyrelser.

Når vi i undersøgelsen spørger til "jeres kommune", vedrører det den kommune, hvori du er kommunaldirektør.

Vi behandler alle svar fortroligt. Når vi formidler resultaterne, vil svar fra enkeltkommuner ikke kunne genkendes.

Dine svar gemmes i takt med, at du klikker frem til næste side. Hvis du må afbryde besvarelsen, kan du derfor altid komme tilbage via det tilsendte link og fortsætte, hvor du slap. I bjælken nederst på skærmen kan du følge med i, hvor langt du er i din besvarelse.

Du påbegynder din besvarelse ved at klikke på knappen nedenfor.

De første spørgsmål handler om **de udfordringer**, som jeres kommune står overfor.

Hvad er **den vigtigste udfordring**, som jeres kommune står overfor?

I hvilken grad står jeres kommune i de kommende år overfor **udfordringer** med...

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At gennemføre en reduktion af klimaftrykket i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødekomme et voksende behov på ældreområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødegå børn og unges mistrivsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om jeres kommunes samarbejde med civilsamfundet ift. at imødegå kommunens udfordringer.

I denne undersøgelse forstås **civilsamfundet som de organisationer og foreninger, der hverken er offentlige eller kommercielle samt de borgere, som frivilligt engagerer sig i fællesskaber.**

Civilsamfundet omfatter bl.a. frivillige foreninger (f.eks. idrætsforeninger), velgørende organisationer (f.eks. Røde Kors), interesse- og brugerorganisationer (f.eks. Ældresagen) og socialøkonomiske virksomheder (f.eks. cafeer for psykisk sårbare mennesker). Det omfatter også borgere, der engagerer sig frivilligt i enkeltbegivenheder (f.eks. en festival).

Civilsamfundet omfatter ikke kommunale og andre offentlige organisationer (som f.eks. kommunale skoler og regionale hospitaler) eller kommercielle virksomheder (som f.eks. Falck).

Du har tidligere i spørgeskemaet angivet den vigtigste udfordring, som jeres kommune står overfor.

I hvilken grad **indgår civilsamfundet** i jeres kommunes arbejde med denne udfordring?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ikke relevant
Den vigtigste udfordring som jeres kommune står overfor [som du angav tidligere]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vi vil nu spørge til kommunens samarbejde med civilsamfundet ift. at imødegå nogle andre af jeres kommunes udfordringer.

De første spørgsmål handler om, i hvor høj grad civilsamfundet indgår i jeres kommunes **nuværende** arbejde, herefter kommer en række spørgsmål om, hvorvidt der er potentiale for yderligere samarbejde med civilsamfundet om udfordringerne.

I hvilken grad indgår civilsamfundet i jeres kommunes **nuværende** arbejde med nedenstående udfordringer?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ikke relevant
At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At gennemføre en reduktion af klimaftrykket i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødekomme et voksende behov på ældreområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødegå børn og unges mistrivsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vi vil nu spørge til **potentialet for yderligere samarbejde** med civilsamfundet ift. kommunens udfordringer.

I hvilken grad kan jeres kommune med fordel samarbejde **yderligere** med civilsamfundet i forhold til nedenstående udfordringer?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ikke relevant
Den vigtigste udfordring som jeres kommune står overfor [som du angav tidligere]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At gennemføre en reduktion af klimaftrykket i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødekomme et voksende behov på ældreområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødegå børn og unges mistrivsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om **de erfaringer**, som jeres kommune har gjort sig med at samarbejde med civilsamfundet.

Hvad kendetegner de situationer, hvor I som kommune **lykkes godt** med at samarbejde med civilsamfundet?

Hvad kendetegner de situationer, hvor I som kommune **ikke lykkes godt** med at samarbejde med civilsamfundet?

Hvad er **de største barrierer** for, at I som kommune lykkes i jeres samarbejde med civilsamfundet?

De næste spørgsmål handler om jeres kommunes **overordnede tilgang** til samarbejde med civilsamfundet.

I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn?

	Helt uenig	Uenig	Hverken/eller	Enig	Helt enig
Vi afventer tydelige eksterne forventninger (f.eks. fra staten), før vi samarbejder med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi udvikler løbende vores eksisterende samarbejder med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Man kan som kommune anlægge forskellige tilgange til samarbejde med civilsamfundet om de udfordringer, kommunen står overfor.

Hvilken tilgang beskriver bedst **jeres kommunes tilgang** til samarbejde med civilsamfundet om nedenstående udfordringer?

	Vi afventer tydelige eksterne forventninger (f.eks. fra staten), før vi samarbejder med civilsamfundet	Vi udvikler på eget initiativ nye samarbejder med civilsamfundet	Vi udvikler løbende vores eksisterende samarbejder med civilsamfundet	Ikke relevant
Den vigtigste udfordring som jeres kommune står overfor [som du angav tidligere]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At sikre en positiv by- og erhvervsudvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At gennemføre en reduktion af klimaftrykket i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødekomme et voksende behov på ældreområdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At håndtere udgiftspresset på det specialiserede socialområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At imødegå børn og unges mistrivsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om **de mulige gevinster** ved samarbejde med civilsamfundet.

Hvad er **de vigtigste gevinster** ved jeres kommunes samarbejde med civilsamfundet?

Nedenfor vises er en række udsagn om **mulige gevinster** ved, at jeres kommune samarbejder med civilsamfundet.

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse udsagn om **mulige gevinster** ved samarbejde med civilsamfundet?

	Helt uenig	Uenig	Hverken/eller	Enig	Helt enig
Det kan supplere med ekstra arbejdskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det kan styrke kvaliteten af ydelserne i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det kan give legitimitet til de politiske beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det kan frigøre ekstra ressourcer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det kan styrke civilsamfundet i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om **de organisatoriske forudsætninger** for at samarbejde med civilsamfundet.

Først spørger vi til de organisatoriske forudsætninger for **kommuner** generelt, hvorefter vi spørger til, hvordan disse organisatoriske forudsætninger er opfyldt i **jeres kommune**.

Hvad er **den vigtigste organisatoriske forudsætning** for, at kommuner generelt kan samarbejde med civilsamfundet?

De næste spørgsmål handler også om de organisatoriske forudsætninger for kommuner generelt. Nedenfor præsenteres en række mulige organisatoriske forudsætninger for, at **kommuner** kan samarbejde med civilsamfundet.

I hvilken grad vurderer du, at dette faktisk er forudsætninger for, at **kommuner** kan samarbejde med civilsamfundet?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
En kultur orienteret mod civilsamfundet (civilsamfunds-mindset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgængelige modeller for samarbejde (f.eks. partnerskabsmodeller)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorisk støtte til samarbejde med civilsamfundet (f.eks. frivilligkoordinator i kommunen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En økonomisk ramme i kommunen til at understøtte samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultatmål for kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krav til kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fravær af interne regelbarrierer i kommunen for samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det næste spørgsmål handler om, hvorvidt de organisatoriske forudsætninger for samarbejde med civilsamfundet er opfyldt i **jeres kommune**.

Nedenfor præsenteres de samme mulige organisatoriske forudsætninger for, at kommuner kan samarbejde med civilsamfundet.

I hvilken grad er disse forudsætninger opfyldt i **jeres kommune**?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ikke relevant
Den vigtigste organisatoriske forudsætning for samarbejde med civilsamfundet [som du angav tidligere]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En kultur orienteret mod civilsamfundet (civilsamfunds-mindset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgængelige modeller for samarbejde (f.eks. partnerskabsmodeller)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorisk støtte til samarbejde med civilsamfundet (f.eks. frivilligkoordinator i kommunen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En økonomisk ramme i kommunen til at understøtte samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunale strategier for inddragelse af civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultatmål for kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krav til kommunens organisationer om at samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fravær af interne regelbarrierer i kommunen for samarbejde med civilsamfundet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De sidste spørgsmål handler om **opmærksomhed hos og samspil mellem** forvaltning, kommunalpolitikere og borgmester i forhold til samarbejde med civilsamfundet.

I hvilken grad er du enig eller uenig i nedenstående udsagn om samarbejde med civilsamfundet?

	Helt uenig	Uenig	Hverken/eller	Enig	Helt enig
Forvaltningen og kommunalpolitikere har et konstruktivt samspil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forvaltningen og borgmesteren har et konstruktivt samspil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunalpolitikere giver samarbejde med civilsamfundet stor opmærksomhed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borgmesteren giver samarbejde med civilsamfundet stor opmærksomhed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der er et konstruktivt samarbejde mellem forvaltningen og civilsamfundsorganisationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forvaltningen giver samarbejde med civilsamfundet stor opmærksomhed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvilken rolle spiller borgmesteren i samarbejdet med civilsamfundet?

Til sidst har vi et par baggrundsspørgsmål.

Hvor mange år har du været kommunaldirektør?

Hvor mange år har du været kommunaldirektør i din nuværende kommune?

- Under 1 år
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34

13.0 Bilag 2: Slutkodeliste

Tema	Undertema	Beskrivelse
Udfordring		
	Arbejdskraft	<i>Udfordringer relateret til rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft.</i>
	Forventningskløft	<i>Konflikt mellem borgernes forventninger og kommunens muligheder</i>
	Demografisk udvikling	<i>Befolkningsmønstre i alder eller bosætning, herunder både flyttemønstre og aldersmønstre.</i>
	Økonomisk pres	<i>Alle udfordringer knyttet til at kommunen ikke har midler nok til det, som de ønsker/at levere services.</i>
	Områdeudfordring	<i>En udfordring der er relateret til et specifikt politikområde. Fx klima, specialiserede socialområde.</i>
	Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>
Civilsamfundssamarbejde lykkes godt		
	Tydelighed i samarbejde	<i>Tydelighed i formål, roller, afgrænsning, rammer og aftaler</i>
	Fælles mål og forståelser	<i>Fælles mål, fælles projekt, fælles forståelse</i>
	Tid	<i>Lang tidshorison med civilsamfundet, herunder tidlig inddragelse eller at der er god til at udvikle samarbejdet/projektet.</i>
	Åbenhed mod civilsamfundets perspektiv	<i>At være åbne overfor civilsamfundets måder at handle og tænke på samt samarbejde med civilsamfundet.</i>
	Ligeværd i relation	<i>At opfatte og behandle hinanden med gensidig respekt.</i>
	Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>
Civilsamfunds samarbejde lykkes ikke godt		
	Nedskæring og besparelse	<i>Opgaver hvor der skal ske besparelser/serviceforringelser</i>
	Mangel på tid	<i>Mangel på tid til civilsamfundets indflydelse</i>
	Ikke fælles mål og forståelser	<i>Mangel på fælles forventninger, mål og forståelse mv.</i>
	Kommunestyre og tænkning	<i>Kommunen strukturerer og bestiller uden blik for civilsamfundets behov og muligheder. Det kan fx være resultat af kommunens konfliktende dagsordener eller kommunal styring.</i>
	Myndighed- og forsyningspligt	<i>Opgaver hvor kommunen har et myndighedsansvar og/eller forsyningspligt.</i>
	Mangel på ligeværd i relation	<i>At man ikke opfatter og behandler hinanden med gensidig respekt.</i>
	Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>
Største barrierer		
	Tid og ressourcer	<i>At der ikke er tid, penge eller mennesker i enten kommune eller civilsamfund til samarbejdet</i>
	Lukkethedskultur overfor civilsamfundet	<i>At der ikke er åbenhed overfor civilsamfundets måder at handle og tænke på samt samarbejde med civilsamfundet. Fx systemtænkning og vanetænkning</i>
	Manglende kompetencer	<i>Mangel på kompetencer i kommunen og i civilsamfund</i>

Manglende leverancesikkerhed	<i>Mangel på stabilitet eller kontinuitet i leverancen fra civilsamfundet</i>
Forventninger	<i>Institutionelle og organisatoriske forventninger. Det kan være civilsamfundets, borgernes, kommunens eller politikernes forventninger</i>
Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>
Vigtigste gevinster	
Engagement og mobilisering	<i>Samarbejdet kan gøre, at aktører bliver aktive og engagerede i lokalsamfundet og/eller de kommunale opgaver</i>
Innovation	<i>Samarbejdet kan give nye ideer eller nye perspektiver</i>
Bedre opgaveløsning	<i>At de opgaver, som der samarbejdes om, får en højere kvalitet</i>
Ejerskab og forankring	<i>Samarbejdet kan skabe forankring og ejerskab (ansvar) både i kommune og civilsamfund</i>
Flere ressourcer	<i>At samarbejde kan aflaste det offentlige økonomi via f.eks. flere hænder eller billigere løsninger.</i>
Legitimitet	<i>At opgaverne i højere grad opleves som legitime.</i>
Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>
Organisatoriske forudsætninger	
Civilsamfundsmindset (åben kultur mod civilsamfundet)	<i>At være åbne overfor civilsamfundets måder at handle og tænke på samt samarbejde med civilsamfundet.</i>
Politisk opbakning og engagement	<i>At det politiske niveau bakker op om og engagerer sig i samarbejde med civilsamfundet</i>
Ledelsesopbakning	<i>At den administrative topledelse bakker op om samarbejde med civilsamfundet</i>
Strategisk retning	<i>At der er sat en tydelig strategisk retning om samarbejde med civilsamfundet</i>
Kompetencer	<i>At der er kompetencer i kommunen til samarbejde med civilsamfundet</i>
Ressourcer	<i>At der er tid og ressourcer i kommunen til at udvikle og vedligeholde samarbejde med civilsamfundet</i>
Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>
Borgmesterens rolle	
Retnings- og dagsordenssætter	<i>Borgmesteren sætter retning for og dagsordenssætter samarbejde med civilsamfundet i kommunen</i>
Repræsentant og synlighed	<i>Borgmesteren er repræsentant for kommunen i samarbejde med civilsamfundet</i>
Leder af samarbejde	<i>Borgmesteren faciliterer samarbejde med civilsamfundet</i>
Dialogskaber	<i>Borgmesteren faciliterer dialoger mellem civilsamfund og kommunen</i>
Andet	<i>Alt andet end ovenstående</i>