

Organisatorisk forankring af velfærdsinnovation

– en analyse med inddragelse af to cases fra aktiveringsområdet

Catharina Juul Kristensen

I denne artikel analyseres, hvordan innovationer håndteres og forankres i velfærdsorganisationer gennem to cases fra aktiveringsområdet. Artiklens fokus er todelt. I første del rettes opmærksomheden mod forståelser af begreberne entreprenørskab og innovation, og begrebet velfærdsinnovation defineres. I anden del analyseres et enkelt, men vigtigt aspekt af velfærdsinnovation, innovationernes organisatoriske forankring. Analysen er baseret på kvalitative casestudier i to organisationer inden for aktiveringsområdet: en kommunal og en privat organisation¹.

Innovation i den offentlige sektor har med regeringens *Udkast til strategi for en kvalitetsreform* fra juni 2007 fået fastslået sin status som politisk prioriteringsområde. De politiske og bredere offentlige diskussioner har pågået gennem en årrække. Innovation er ikke længere et fænomen forbeholdt den private sektor, men ses også som både relevant og nødvendig i den offentlige sektor (se fx *Mandagmorgen* 2003; Sekretariatet 2007). Og regeringens ambitioner er høje: *“De offentlige institutioner skal være de mest innovative og dynamiske i verden”* (Sekretariatet 2007, 1).

Innovationerne skal i princippet iværksættes inden for alle dele af den offentlige sektor, og gerne i partnerskaber eller andre former for samarbejde mellem offentlige og private aktører.

Regeringens udkast til kvalitetsreformen (Sekretariatet 2007) indeholder en række prioriteringsområder for innovation. Det er bemærkelsesværdigt, at det udgiftstunge

område ‘aktiveringsområdet’, ikke er et af disse. De mulige årsager til dette, skal ikke diskuteres her. I stedet rettes opmærksomheden mod to innovative projekter på aktiveringsområdet. Projekter der blev udført af henholdsvis en offentlig og en privat aktør.

Artiklen har et dobbelt formål. Idet velfærdsinnovation udgør et nyt og næsten uudforsket område i Danmark, fokuserer jeg først på, hvordan begrebet kan defineres teoretisk. Dernæst undersøger jeg et enkelt, men væsentligt element af velfærdsinnovation: Hvordan innovationer håndteres og forankres i velfærdsorganisationer. En proces der her betegnes innovationernes organisatoriske forankring. Analysen tager afsæt i to cases: Den kommunale organisation Den Sociale Virksomhed Lolland, og det private konsulentfirma bp-u (Bjarne Petersen - udvikling). De to cases skal ses som eksempler på velfærdsorganisationer, der innoverer.

Den Sociale Virksomhed overgik ved årsskiftet 2006/2007 fra en amtslig til en

kommunal organisation. Organisationen udbyder afklarings-, opkvalificerings- og beskæftigelsestilbud for udviklingshæmmede og sent skadede voksne og for ledige. Socialfondsprojektet "Praktiske færdigheder og nye kompetencer", der her er i fokus, udgør et af disse tilbud for ledige. Bp-u er en privat konsulentvirksomhed, hvis aktiviteter inkluderer afklarings- og udslusningsforløb for forskellige grupper af ledige, deriblandt caseprojektet "Realkompetenceafklaring til job og jobplan".

De nævnte projekter er på hver deres måde innovative. Innovationerne tilhører gruppen af mindre, organisationsinterne innovationer, hvor *"kendt eller ny viden kombineres på en ny måde eller bringes i anvendelse i en ny sammenhæng"* (Digmann m.fl. 2006, 12). Innovationerne omhandler udvikling og anvendelse af nye metoder og redskaber i arbejdet med ledige.

Organisationerne agerer, som nævnt, inden for aktiveringsområdet. Dette område er interessant af flere grunde. Det udgør for det første et relativt udgiftstungt område, der nyder megen politisk og offentlig opmærksomhed. Det ville derfor være et oplagt område at søge at fremme innovation inden for. Aktiveringsområdet er for det andet interessant, da det inden for de sidste 5-6 år har været genstand for en øget grad af central- og detailstyring. Forhold der umiddelbart taler imod forekomsten af innovation.

Før opmærksomheden rettes mod artiklens to hoveddele, den teoretiske og den analytiske del, præsenteres undersøgelsens metode.

Metode

Artiklens empiriske materiale er genereret gennem kvalitative casestudier i den kommunale organisation Den Sociale Virksomhed Lolland og den private konsulentvirksomhed

bp-u. Min forståelse af casestudier tager udgangspunkt i Robert K. Yins klassiske definition (1989, 23):

"A case study is an empirical enquiry that: Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used".

Yin ser altså casestudier som en empirisk funderet metode til at undersøge nutidige fænomener i deres konkrete kontekst. Fænomenerne lader sig ikke entydigt afgrænse fra deres kontekst. De skal derfor ses i relation til denne, samtidig med at de skal forsøges afgrænset fra den. Min undersøgelse omhandler velfærdsorganisationers håndtering og forankring af innovation, og innovationernes interne og eksterne rammebetingelser. Rammebetingelserne muliggør og begrænser organisationernes handlinger. De udgør et mere eller mindre håndgribeligt rum for handling.

Idet mit arbejde tager afsæt i en opfattelse af viden som en social konstruktion, og derved også videnskab som videnskabelse, anser jeg til forskel fra Yin ikke mit empiriske materiale som bevismateriale (evidence), men som materiale, der er genereret ud fra mit særlige faglige udgangspunkt og mine konkrete forskningsspørgsmål. Min tilgang adskiller sig endvidere fra Yins, idet jeg ikke har haft et induktivt udgangspunkt, men i stedet har taget afsæt i teoretisk, anden forskningsmæssig og bredere empirisk viden på området. Denne viden er undervejs i undersøgelsen blevet sat i spil, problematiseret og nuanceret i overensstemmelse med hermeneutisk metode (se Kristensen 2007a).

Casestudierne er udført i forbindelse med en undersøgelse af medarbejderinddragende innovation på velfærdsområdet. Undersøgelsens geografiske fokusområde er Lol-

land-Falster. Casene er derfor, naturligvis, fundet der². Da mine indledende kontakter til de to jobcentre på Lolland-Falster ikke gav resultat, søgte jeg private og offentlige organisationer, hvis virke inkluderede aktivering af forskellige grupper af ledige, på internettet og via kontakter i området. Omkring 5-6 organisationer blev undersøgt, tre blev kontaktet og to endelig udvalgt.

Ud over at have iværksat innovative aktiviteter arbejder de to organisationer også inden for det, der bredt kan betegnes velfærdsstatens rationale. Det vil i denne sammenhæng sige retssikkerhed og værdig behandling af de ledige. Da aktiveringstilbud som bekendt antager mange forskellige former og udføres af organisationer med forskellige formål og arbejdskulturer, udgjorde dette – at casene skulle arbejde inden for velfærdsstatens rationale – et centralt udvælgelseskriterium.

Det empiriske materiale er primært genereret gennem kvalitative forskningsinterviews og samtaler med ledere og relevante ansatte i de to caseorganisationer samt dokumentstudier og sekundært gennem observationer i de undersøgte aktiveringstilbud. Casestudierne blev udført i foråret 2007³.

Indkredsning af begrebet innovation

Begrebet innovation, der er en del af en klynge af begreber om entreprenørskab, stammer oprindeligt fra den private sektor. Og det er da også der, forskningen typisk tager sit afsæt. Fra tid til anden relateres begrebet også til andre sektorer, heriblandt det politisk-administrative system (se fx Schneider & Teske 1994; Kobrak 1996), den frivillige sociale sektor (se fx Dees 2001; Osborne 1998), og den offentlige sektor (se fx Jæger 2002; Greve 2003; Bason 2007)⁴. Min begrebsmæssige indkredsning er rettet mod formuleringen af begrebet velfærdsinnova-

tion. Det vil sige et begreb, der kan anvendes til at forstå og analysere innovation i den offentlige sektor og i private organisationer, der samarbejder med det offentlige om løsningen af velfærdsopgaver. Det felt jeg betegner velfærdsområdet. Feltet inkluderer også frivillige sociale organisationer, der samarbejder med det offentlige om løsningen af velfærdsopgaver. Disse inddrages dog ikke i denne artikel.

Entreprenørskab

Begrebet entreprenørskab forbindes traditionelt set med unikke enkeltpersoner, der løber omfattende økonomiske risici for at producere eller implementere deres nye, banebrydende produkter og ideer. Dette billede tager blandt andet afsæt i Joseph A. Schumpeters klassiske arbejde om entreprenørskab (se Schumpeter 1934). Schumpeters entreprenør er *“en slags aristokratisk helt”* (Swedberg 2000, 17), en person der er rationel, egoistisk og selvcentreret i et sådan omfang, at det gør ham *“speciel og sjældnen af natur”*. Han er en *“heroisk, økonomisk supermand”* (Goss 2005, 206)⁵.

Begrebet entreprenør kommer fra det franske ord ‘*entreprendre*’, der betyder foretagsomhed. Det blev oprindeligt brugt i middelalderen om en person, der er aktiv og får tingene gjort (Swedberg 2000, 11). I midten af 1700-tallet blev begrebet for første gang anvendt i økonomisk sammenhæng. Efterfølgende er det blevet brugt til at identificere *“venturesome individuals who stimulated economic progress by finding new and better ways of doing things”* (Dees 2001, 1). I dag ses entreprenører som mennesker, der skaber værdi. I den private sektor er den ønskede værdi ofte af økonomisk karakter, men når fokus rettes mod velfærdsinnovation, kan motivationen både være af økonomisk og ikke-økonomisk karakter.

Til forskel fra de traditionelle forståelser af entreprenørskab inkluderer de nutidige

forståelser både enkeltpersoner og virksomheder, ledere og medarbejdere og radikale såvel som små og mindre synlige innovationer (inkrementelle innovationer). Det typiske forskningsmæssige fokusområde er stadig det private erhvervsliv, men der pågår som nævnt også forskning i entreprenørskab og innovation inden for andre samfundsområder.

Innovation

Entreprenørskab og innovation ses, som antydnet, som nært beslægtede begreber. Og de bruges da ofte også som synonymmer. Ved innovation generelt forstår jeg, i overensstemmelse med Rosabeth Moss Kanter (1996, 20-21),

“the process of bringing any new, problem-solving idea into use. Ideas for recognizing, cutting costs, putting in new budgeting systems, improving communication, or assembling products in teams are also innovations. Innovation is the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services. It can thus occur in any part of a corporation, and it can involve creative use as well as original invention. Application and implementation are central to this definition; it involves the capacity to change or adapt. And there can be many different kinds of innovations, brought about by many different kinds of people: the corporate equivalent of entrepreneurs”.

Selvom Kanters definition omhandler korporative entreprenører⁶ i amerikanske koncerner, er den af en så generel karakter, at den uden større tilpasninger kan anvendes i undersøgelser af innovation i danske velfærdsorganisationer. Det er dog afgørende for anvendelsen af innovationsbegrebet inden for velfærdsområdet, at de forskellige styringsformer og mål i de forskellige

samfundsmæssige sektorer medtænkes (se Kristensen 2007b).

Styringsformerne varierer sektorerne imellem, men de private organisationer er i større eller mindre grad underlagt det offentlige styringsform og rationale, når de samarbejder med det offentlige om løsnin-gen af velfærdsopgaver. Med hensyn til målet er dette i sin generelle form ens for alle: at skabe værdi.

I sin definition af innovation retter Kanter opmærksomheden mod en række centrale forhold ved fænomenet. Ud over at præcisere, hvad innovation kan siges at være, peger hun på vigtigheden af:

- 1) at forstå innovation som en proces, et forløb,
- 2) at innovation kan omhandle forskellige typer af produkter og (produktions)processer,
- 3) at innovation kan pågå i alle dele af en organisation, og igangsættes og implementeres af forskellige typer af mennesker, på forskellige niveauer i organisationen,
- 4) at innovation både inkluderer ny anvendelse af ‘gammel’ viden og originale opfindelser, og
- 5) at tilpasning og implementering i organisationen udgør en krumtap for succes.

Inden for velfærdsområdet, nærmere bestemt aktiveringsområdet, formodes en stor del af innovationerne at være rettet mod en forbedring og effektivisering af serviceydelse, men øget omsætning kan også være et mål. Innovationerne kan eksempelvis omhandle forbedring af eksisterende og udvikling af nye serviceydelser, metodeudvikling, og udvikling af mere produktive arbejds-gange internt i organisationerne.

Som innovationer generelt kan velfærdsinnovationerne findes inden for et spektrum mellem radikale og inkrementelle

innovationer. Som eksemplerne ovenfor antyder, er innovationerne ikke altid – måske endda sjældent – radikale. I nogle tilfælde udvikles helt nye metoder, redskaber og procedurer. I andre introduceres kendt praksis fra en sektor eller branche til en anden (Kanter 1996; Schneider & Teske 1994; Digmann m.fl. 2006).

For alle niveauer af mindre innovationer gælder det endvidere, at de over tid kan afstedkomme radikale forandringer for organisationen, lokalsamfundet eller forskellige befolkningsgrupper i området. Nogle kan også have konsekvenser på det nationale niveau, eksempelvis ved ændret lovgivning.

For at innovationer kan gennemføres, kræves der ikke kun idérige og fleksible ansatte. Ledelsen skal, som Kanter argumenterer, også kunne facilitere og håndtere de forandringer, innovationerne afstedkommer. Der skal med andre ord være eller skabes et innovativt miljø.

Det er en vigtig pointe i innovationslitteraturen, at de medarbejdere, der får de innovative ideer, ikke altid er de samme som udfører dem. Ideerne kan således blive videregivet til andre enkeltpersoner, eller som det ofte synes at være tilfældet, grupper af medarbejdere (se fx Thompson 2002). Ideerne kan også udvikles og udføres af grupper af medarbejdere, således at hele processen fra idé til udførelse er et produkt af samarbejde i organisationen (Kanter 1996).

Med afsæt i disse betragtninger og Kanters definition af innovation definerer jeg *velfærdsinnovation* som frembringelse, accept og implementering af nye ideer, processer, produkter og serviceydelser i offentlige organisationer eller private (og frivillige sociale) organisationer, der samarbejder med det offentlige om løsningen af velfærdsopgaver.

Velfærdsinnovation skal udføres inden for de juridiske, politiske og økonomiske rammer, der er afstukket nationalt og lokalt, men kan også have som formål at

forbedre og forny disse. Derudover skal innovationerne anerkende velfærdsstatens grundlæggende rationale. Innovationerne skal endelig være rettet mod at skabe værdi (velfærd og vækst).

Innovationers organisatoriske forankring

Artiklens analyse omhandler det procesuelle forhold, *hvordan innovationer håndteres og forankres*. Analysen fokuserer således på, hvorfor der innoveres, hvem der tager initiativ til og udfører innovationerne, og hvordan innovationerne søges forankret i de to caseorganisationer. Dette fokus er inspireret af Kanters observation af, at tilpasning og implementering af de innovative ideer i organisationerne udgør centrale elementer i forhold til innovationernes succes (se afsnittet ovenfor). Organisationernes håndtering og forankring af innovationer betegnes her *innovationernes organisatoriske forankring*.

Innovationernes organisatoriske forankring skal ses som en proces. Et forløb der tager tid og som kan have et mere eller mindre gunstigt udfald. Processen stiller både krav til organisationernes ledelse og medarbejdere. Hvor ledelsen gerne skal facilitere innovationerne gennem tilvejebringelsen af tilstrækkelige ressourcer, åbenhed, fleksibilitet og engagement, skal medarbejderne gerne bidrage med engagement, fleksibilitet og vedholdenhed (se fx Rambøll 2006; Klitmøller m.fl. 2007). Ideerne til innovationerne kan både komme fra ledelsen og fra medarbejderne. De kan således være topinitierede, medarbejderinitierede eller være fremkommet gennem et løbende samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne.

Ledelsens og medarbejdernes engagement, fleksibilitet mv. sammenfattes her i termen medejerskab. Medejerskab har sammen med fænomenet medansvar vist sig at

være vigtigt for innovationernes forankring og implementering i de to casevirksomheder. Hvor medejerskab omhandler organisationsinterne forhold, omhandler medansvar organisationernes samarbejdspartnere. Her typisk jobcentrene og de lokale virksomheder. De to fænomener uddybes i casebeskrivelserne nedenfor.

De to caseorganisationer

De to caseorganisationer, bp-u og Den Sociale Virksomhed Lolland, skal både handle inden for et detailstyret myndighedsområde og forhandle de rammer, som de to nye kommuner, Guldborgsund og Lolland kommuner, sætter for arbejdet. Sammenlægningen af de 13 kommuner på Lolland-Falster til to har ikke kun afstedkommet et større tilpasnings- og koordineringsarbejde internt i kommunerne, men også ændrede forretningsgange, nyansættelser og ændringer af de ansattes ressortområder. Netværksrelationerne er som følge heraf ændrede for begge organisationer.

Mens ansatte i det private konsulentfirma taler om ændrede forhandlingsforhold som følge af kommunernes ændrede politiske prioriteringer, implementeringen af det enstrengede system (fælles jobcentre for forsikrede og ikke-forsikrede ledige) og en skærpet konkurrence som udfordringer, taler ansatte i Den Sociale Virksomhed mest om overgangen fra amtslig til kommunal institution, det at skulle integreres i en kommune og udfordringer og forhindringer forårsaget af sammenlægningen af syv kommuner til en.

Organisationens (ledelsens og medarbejdernes) håndtering af innovation udgør, sammen med de forskellige former for medarbejderinddragelse, en væsentlig del af innovationernes interne rammebetingelser. Derudover er der naturligvis fænomenet økonomi. De skitserede eksterne rammebe-

tingelser for innovation udgør baggrunden for casebeskrivelserne.

Den Sociale Virksomhed Lolland

“Vores værksteder er meget traditionsbundne. Men det gør ikke noget, for det er jo basen, og det er arbejdspladsen for mange mennesker. Og så ligger der så det her lag oven over, der udvikler og nytænker, og det siver så ned og bliver inspireret nedefra også. Sådan tænker jeg organisationen” (Souschefen i Den Sociale Virksomhed).

Den Sociale Virksomhed Lolland består af to afdelinger, Åvænget i Maribo og Grøn Verden ved Købelev nord for Nakskov. De to afdelinger huser en række forskellige værksteder, pakkerier, og køkkener/kantiner. I Grøn Verden findes også turistattraktionen Grøn Verden Zoo. Organisationens kerneydelse er beskyttet beskæftigelse til fysisk og psykisk handicappede, men den har gennem årene også udbudt revaliderings-, afklarings- og aktiveringstilbud. Organisationen har omkring 35 ansatte.

Organisationens ledelse søger løbende at udvikle og forny organisationens tilbud og variere arbejdet for de forskellige grupper af deltagere. Som led i disse bestræbelser blev en fundraiser ansat i foråret 2006. Fundraiseren søger forskellige former for projektmidler i tæt samarbejde med organisationens souschef, og opstarter og følger projekterne, når midlerne er i hus.

Mit casestudie i organisationen tog afsæt i projektet “Praktiske færdigheder og nye kompetencer” (herefter “Praktiske færdigheder”), der blev gennemført i perioden januar 2007 - april 2008. Dette projekt tilbød længerevarende afklarings- og kompetenceudviklingsforløb for langtidsledige, der havde problemer ud over ledigheden. Det overordnede mål var at bringe deltagerne tættere på arbejdsmarkedet gennem udvikling af deres praktiske og faglige kompeten-

cer. Målet med projektet var endvidere at udvikle metoder, der var særligt egnede i forhold til indsatsen over for netop denne gruppe (Socialfonden 2007), og som kunne bidrage til det øvrige arbejde i organisationen (interview med souschefen).

Målene for "Praktiske færdigheder" skulle nås gennem en kombination af de nye muligheder socialfondsbevillingen gav, de nyansatte medarbejders erfaringer og ideer og organisationens ønsker og erfaringer.

Projektet kan defineres som innovativt, idet metodeudviklingen i forhold til arbejdet med 'svage' grupper af langtidsledige og ambitionen om at anvende de udviklede metoder i organisationens øvrige arbejde udgør nye tiltag i organisationen.

Den Sociale Virksomhed projektudvikler og innoverer, i min vurdering, både af lyst og af nødvendighed. For at opretholde organisationen, dens værksteder og turistattraktionen Grøn Verden Zoo, er organisationen nødt til kunne tilbyde forløb for forskellige grupper af voksne. Det er ikke nok med beskyttet beskæftigelse. Der skal flere aktiviteter til. Samtidig skal organisationen være synlig i den ny, sammenlagte kommune. Ledelsen ønsker endelig at fastholde organisationen som en interessant arbejdsplads for de ansatte og for deltagerne i de forskellige tilbud.

Initiativet til "Praktiske færdigheder" blev taget af organisationens fundraiser og blev i løbet af formuleringsfasen diskuteret med og godkendt af den projektansvarlige souschef. Efter en kortere indkøringsfase blev ansvaret for gennemførelsen af "Praktiske færdigheder" videregivet til projektets nyansatte leder.

Projektlederen havde det daglige ansvar for projektet og for opfyldelsen af dets mål⁷. Dette arbejde blev udført i tæt samarbejde med de to projektmedarbejdere og gennem sparring med fundraiseren, souschefen og projektets styregruppe.

Ideerne til nye projekter i Den Sociale Virksomhed er topinitierede. De kommer med andre ord primært fra fundraiseren og souschefen. I løbet af idéudviklingsfasen diskuteres de med de relevante værksteds- og projektledere. Når midlerne er i hus, overgives projekterne til relevante medarbejdere, der så gives mulighed for at præge og udføre dem. Fundraiseren har dog i enkelte tilfælde selv måttet stå for koordineringen af de nye projekter, da der ikke var disponible medarbejdere at videregive dem til.

Muligheder og begrænsninger

De ansatte i "Praktiske færdigheder" italesatte, under mit casestudie i april 2007, deres muligheder for at præge projektet og udvikle metoder i arbejdet som gode. Deres handlerum blev dog næsten samtidig reduceret på grund af problemer med henvisningen af ledige fra det nyetablerede jobcenter og fremmødeproblemer blandt de ledige. En stor del af de ansattes tid kom derfor, fra foråret og frem til efteråret 2007, til at gå med at sikre, at projektet kunne opfylde det fastlagte deltagerantal og imødekomme Socialfondens kriterier for fremmøde. For at nå disse mål indgik projektlederen en aftale med jobcenteret om at henvise et stort ekstra antal ledige til projektet. Den varierende tilstrømning af ledige og oprettelsesarbejdet kom til at præge metodeudviklingsarbejdet.

De praksisbaserede metoder, de ansatte udviklede, skulle ekspliciteres og defineres, men tiden til dette var knap. Det viste sig samtidig, at projektlederen manglede teoretisk viden til at kunne gøre dette. I løbet af vinteren 2007 fik en ekstern konsulent derfor som opgave at teoretisere de anvendte metoder. Konsulentens arbejde blev suppleret af projektets eksterne evaluator i foråret 2008. Ved projektets afslutning var målet om at udvikle, anvende og formulere de anvendte metoder derved nået.

Medejerskab og medansvar

“Praktiske færdigheders” formelle, organisatoriske tilhørsforhold nåede at skifte nogle gange i løbet af projektperioden. Projektet blev som nævnt søgt, da Den Sociale Virksomhed stadig var en amtslig organisation. Ved kommunesammenlægningen overgik organisationen til Lolland Kommune, men projektet forblev en del af Den Sociale Virksomhed. Senere i forløbet overgik det formelle ansvar for projektet til Lolland Kommune, men det daglige ansvar var fortsat placeret i Den Sociale Virksomhed. I afsnittet her fokuseres alene på projektets forankring i Den Sociale Virksomhed.

Medejerskab udgør det ene af de to centrale fænomener, jeg har identificeret i forbindelse med min undersøgelse af de innovative tiltags organisatoriske forankring. Set i et ledelsesperspektiv omhandler medejerskab medarbejdernes holdning til og engagement i de ny projekter. Hvis medarbejderne ikke tager ejerskab, er der risiko for at projekterne ikke får det forventede afkast, eller at de ikke bliver gennemført.

Men medejerskab omhandler naturligvis også ledelsen selv. Succesfuld innovation kræver altså ikke kun idérige, engagerede og fleksible medarbejdere, men også en ledelse, der faciliterer innovation, blandt andet ved at skabe eller fastholde et innovativt miljø i organisationen. Ved topinitierede projekter kan innovationernes succes samtidig forsøges sikret gennem inddragelse af medarbejderne gennem hele forløbet fra idéformulering til implementering.

Engagementet blandt medarbejderne i “Praktiske færdigheder” var ikke et problem. De værdsatte og udnyttede muligheden for selv at kunne påvirke projektets konkrete udførelse. Projektet blev således udviklet i et samspil mellem projektlederen og medarbejderne på den ene side, og projektlederen, styregruppen, fundraiseren og souschefen, på den anden. Samtidig var

projektets ansatte i løbende dialog med de involverede virksomheder og udviklede og tilpassede mere eller mindre bevidst deres metoder i samspil med dem.

I løbet af de første projektmåneder oplevede de projektansatte medarbejdere projektet som et appendiks til organisationen, en ikke-integreret del (interviews og samtaler). Dette skyldtes formodentligt, at både projektet og de ansatte var nye i organisationen. Problemet blev diskuteret med ledelsen, og forskellige initiativer blev sat i værk, for at medarbejdere såvel som projekt kunne blive bedre integreret. Heriblandt øget information om projektet ved organisationens medarbejdermøder og sikring af de projektansattes deltagelse i disse. Dette syntes at lykkes, men projektet blev samtidig set, vurderede medarbejderne senere i projektførelsen, som et af flere nye projekter, noget midlertidigt som de øvrige ansatte skulle forholde sig til (interviews og samtaler).

Undervejs i projektførelsen blev muligheden for formuleringen af nye projekter diskuteret mellem fundraiseren og de projektansatte. De nye projekter skulle have et dobbelt formål: At bidrage til organisationens fortsatte udvikling og at sikre arbejde til de projektansatte. På grund af tidspress i projektet såvel som i organisationen (et større udvidelsesprojekt var netop sat i værk) afstedkom initiativet dog ingen konkrete ansøgninger. De projektansatte blev altså inviteret til at komme med nye og gerne innovative ideer, men den knappe tid blandt de involverede ansatte gjorde, at der ikke kom konkrete resultater ud af invitationen.

Medansvar udgør det andet af de to centrale fænomener. Medansvar omhandler til forskel fra medejerskab samarbejde ‘ud af huset’, samarbejdet med jobcentre og virksomheder. Aktiveringsprojekter er i sagens natur afhængige af henvisning af ledige

fra de lokale jobcentre. Dette gælder alle typer af projekter, men er særligt vigtigt i nye projekter, og i projekter der udføres af andre aktører. Aktiveringsprojekter er endvidere ofte afhængige af et godt samarbejde med lokale virksomheder, da det er der, de ledige gerne skal i praktik og arbejde. Da projekternes succes og økonomi afhænger af pålidelige aftaler og gode samarbejdsrelationer med disse parter, må medansvar ses som lige så væsentligt for innovationernes succes som medejerskab.

I "Praktiske færdigheder" udgjorde henvisningen af deltagere som nævnt et problem. Det lave deltagerantal afstedkom en periode med usikker økonomi. Efter en ihærdig indsats fra blandt andre projektlederen blev der rettet op på problemet, og det nødvendige antal deltagere blev henvist. Samarbejdet med virksomhederne var i kontrast hertil relativt ukompliceret gennem hele projektforsløbet. De virksomheder, der indgik i projektets netværk, modtog gerne ledige i aktivering og praktik. Som erfaringerne fra organisationen viser, skabes medansvar ikke altid af sig selv. Det må forhandles forud for eller undervejs i projekt-/innovationsforløbene.

"Praktiske færdigheder og nye kompetencer" blev opsummerende initieret af organisationens fundraiser i samarbejde med ledelsen. Selve projektet blev udført af en nyansat projektleder og to nyansatte medarbejdere. De projektansatte deltog ikke i formuleringen af projektideen, men projektbeskrivelsen og de organisatoriske rammer for arbejdet gav medarbejderne mulighed for at præge metodeudviklingen og det konkrete arbejde med deltagerne. De begrænsede økonomiske rammer påvirkede samtidig hverdagen i projektet.

Souschefen og fundraiseren søgte begge at skabe fleksible rammer for udførelsen af projektet og diskuterede de problemer, der opstod undervejs, med projektlederen. De

søgte endvidere at skabe viden om projektet internt i Den Sociale Virksomhed og således at medvirke til dets konkrete forankring i organisationen.

De ansattes medejerskab blev hurtigt etableret. De værdsatte deres mulighed for at præge projektet og engagerede sig i arbejdet. Og dette på trods af at der var tale om et tidsbegrænset projekt med tidsbegrænsede ansættelser. Projektet syntes dog ikke at blive en integreret del af Den Sociale Virksomhed. Det vil sige et projekt, som medarbejdere og ledelse opfattede som en naturlig del af organisationens virke. Det samme syntes at gøre sig gældende for de projektansatte. De så, i min vurdering, heller ikke sig selv som en integreret del af virksomheden. Dette forhold skyldtes ikke uvilje, eller manglende interne initiativer, men snarere projektets midlertidige karakter og dets skiftende formelle tilhørsforhold.

Ved projektets afslutning i april 2008 havde projektlederen nået målet om at udvikle metoder, der kunne bruges i arbejdet med at bringe deltagerne i arbejde eller tættere derpå. Dette ses både af projektets kvantitative og kvalitative resultater (Kristensen 2008). Metoderne var endvidere blevet formuleret på skrift, så de ansattes viden ikke gik tabt, da deres ansættelser ophørte. Der er i skrivende stund (juni 2008) ingen konkrete planer om, hvordan erfaringerne skal anvendes internt i organisationen.

Bp-u

"Vi er nødt til at udvikle noget, der kan fungere i den virkelighed, der er. Det nytter ikke noget at udvikle et eller andet genialt, hvis det er ude af kontekst" (Direktør i bp-u).

"Lige præcis inden for det her område er det nok ikke det helt store nye, vi tit opfinder. Men vi opfinder måden at sætte det sammen på, måden at gøre tingene på" (Afdelingsleder i bp-u).

Det private konsulentfirma bp-u (Bjarne Petersen - udvikling) har fire forretningsområder: Undervisnings- og udviklingsopgaver, løsning af opgaver på ledighedsområdet, kursus ejendommen Radstedhus og udvikling af landdistrikter (se bp-u 2007b). Organisationen tilhører kategorien andre aktører, altså gruppen af private og frivillige sociale aktører, der udfører velfærdsopgaver for det offentlige. Organisationen skal som sådan agere og innovere i feltet mellem den private og den offentlige sektor, og kan trække på forskellige rationaler for handling. Andre aktører er samtidig underlagt de gældende love og regler på de områder, som de agerer indenfor.

Bp-u består af 6-7 afdelinger på Lolland-Falster og Sjælland, to datterselskaber, et interentskab og en andel i selskabet Landliv a/s. Hovedkontoret er placeret i den lille landsby Radsted ved Saksøbing. Firmaet blev etableret af Bjarne Petersen i 1994. I 2005 blev organisationen ændret til et aktieselskab og har siden da haft en ledelse bestående af tre direktører. Der er ingen formelle ledere i de forskellige lokalafdelinger, men ledere for de forskellige indsatsområder og projekter. Organisationen har omkring 55 medarbejdere.

Mine casestudier i organisationen omhandlede to projekter inden for ledighedsområdet: Afklaringsforløbet "Realkompetenceafklaring til job og jobplan" i Nakskov, og socialfondsprojektet "Job for Ever" i Nykøbing Falster. "Realkompetenceafklaring til job og jobplan" (herefter "Realkompetenceafklaring") er et innovativt projekt, da det er baseret på et kompetenceafklaringsprogram, der er tilpasset projektets konkrete målgruppe, ledige dagpengemodtagere. Realkompetenceafklaringsprogrammet er oprindeligt udviklet af ansatte i bp-u i forbindelse med et større arbejdspladsudviklingsprojekt, altså en ganske anden type projekt end forløbet for dagpengemodta-

gerne⁸. "Job for Ever" er et interessant, men, viste mine undersøgelser, ikke et innovativt projekt.

Casestudierne er begge nævnt, da de begge har bidraget til min indsigt i bp-u's håndtering og forankring af innovative og ikke-innovative projekter. Processerne vurderes grundlæggende at være ens, men produkternes karakter er forskellig.

"Realkompetenceafklaring" er et to-ugers afklaringsprojekt for dagpengemodtagere, der har været ledige i mere end seks måneder. Målet er at udarbejde forslag til en realiserbar jobplan for deltagerne gennem individuel og arbejdsmarkedsrelateret kompetenceafklaring (bp-u 2007a). Kurset blev afholdt for første gang i foråret 2007, hvor også mit casestudie fandt sted.

Idéudvikling og innovation

Viden og evnen til at idéudvikle og netværke er grundvilkår for organisationer som bp-u. Uden dem ingen organisation. Kommunesammenlægningen med dens ændring af struktur, magtforhold og relevante kontakter stiller sammen med den lavere arbejdsløshed og en oplevet øget konkurrence på området skærpede krav til organisationen. Hertil kommer et ønske i jobcentre om at kurserne tilpasses netop deres behov.

I bp-u synes der overordnet set at finde to former for idéudvikling sted: Topinitieret idéudvikling, der udvikles i dialog med relevante medarbejdere, og medarbejderinitieret idéudvikling, der udvikles af enkelte eller flere medarbejdere i dialog med ledelsen. "Job for Ever" er et eksempel på et topinitieret projekt, og "Realkompetenceafklaring" et eksempel på medarbejderinitieret innovation⁹.

I de topinitierede projekter sparrers der med relevante medarbejdere i løbet af processen. Denne sparring har både som formål at drage nytte af medarbejdernes kon-

krete viden og ideer, og derved forbedre initiativerne, og at skabe ejerskab i forhold til projekterne (interview med chef og udviklingschef). En del af projekterne, særligt de mindre projekter, initieres af menige medarbejdere og mellemledere. Begge former for idéudvikling er baseret på kombinationer af ledelsesmæssige prioriteringer (fx satsning i forhold til en ny kommune eller branche), viden om mulige midler (fx socialfondsmidler) og de krav der stilles til opnåelse af disse samt viden om lokalpolitiske prioriteringer og behov. Ideerne er endvidere formuleret med den gældende lovgivning for øje. Ideerne skal være i tråd med denne for at kunne bruges – og sælges.

Ud over de interne aktører inddrages de tiltænkte aftagere ofte også i processen. Idégrundlaget for "Realkompetenceafklaring" er således diskuteret med en projektansvarlig jobkonsulent i jobcenteret og derefter tilpasset jobcenterets konkrete ønsker.

Inden for forretningsområdet "Ledighedsområdet", som "Realkompetenceafklaring" hører under, synes der at være en udbredt grad kollegial sparring. Denne sparring foregår både i mere organiserede fora, som de interne læringsdage, og uformelt i løbet af arbejdsdagen.

Vidensdeling gennem 'følordninger' i de forskellige projekter er ligeledes en udbredt strategi. Det vil sige ordninger, hvor forskellige medarbejdere inddrages i de igangværende projekter. De ny projektmedarbejdere ('føllene') oplæres til at overtage projekterne, opstarte lignende projekter i andre kommuner og bidrager naturligvis også med ideer til forandringer og forbedringer af projekterne undervejs i oplæringen. På denne måde sikrer organisationen både vidensdeling, produktudvikling og en mindre sårbarhed i forhold til personaleomsætning. Denne metode blev også brugt i "Realkompetenceafklaring". Allerede i det andet forløb blev initiativtageren til pro-

jektet og hendes nære kollega suppleret af andre kolleger.

Medejerskab og medansvar

De medarbejdere, jeg har talt med, omtaler deres interne muligheder for at udvikle projekter som gode. De er "*velkomne til at udvikle ideer, de mener, der er eller kan skabes et marked for*". Projekterne skal være økonomisk bæredygtige for organisationen. Og så skal "*initiativtageren selv iværksætte dem*". At udvikle nye projekter og få dem i hus opleves som en naturlig del af arbejdet. Nogle af de interviewede medarbejdere nævner, at det til tider kan være "*hårdt arbejde*". De er ofte ansvarlige for hele processen fra idé over forhandling og revidering af idégrundlaget til implementering af ideen (interviews og samtaler).

Da idéudvikling og projektilpasning opleves som en naturlig del af arbejdet, ses den organisatoriske forankring af de forskellige projekter ikke som et problem. Projekterne er der, og skal være der. Og de organisatoriske rammer forsøges derfor tilpasset til dem. De eneste problemer, der nævnes i mine interviews og samtaler, er af en mere konkret karakter. Heriblandt manglen på passende lokaler til afholdelse af projekterne. Plads eller passende lokaler kan generelt set udgøre en forhindring i forhold til implementeringen af innovative projekter. I bp-u er der fundet lokaler til de aktiveringsprojekter, jeg har kendskab til, men de har ikke altid været optimale.

Medejerskab stiller både krav til de enkelte organisationers ledelse og til medarbejdere. I bp-u søger ledelsen at fastholde og udvikle et innovativt miljø gennem en relativ fleksibel organisationsstruktur, intern sparring og et godt arbejdsmiljø. Som en del af disse bestræbelser opfordres medarbejderne til at foreslå nye projekter og give dem mulighed til selv at forhandle og udføre dem.

I forhold til de topinitierede projekter bestræber ledelsen sig på at skabe og styrke medarbejdernes ejerskab gennem inddragelse i udviklingsprocessen.

Som antydnet ovenfor er idéudvikling og innovation ikke kun en mulighed, men også et krav. Og processen fra idé til implementering er ofte meget arbejdskrævende. Idéudviklingen er nødvendig. Den bidrager til at sikre organisationens økonomi og medarbejdernes ansættelser.

Medansvar er et forhold, der ligger ledelsen i bp-u meget på sinde. For at sikre gode og økonomisk bæredygtige projekter søger de at forhandle faste aftaler om arbejdsdeling og økonomisk ansvar med deres samarbejdspartnere og reducere de økonomiske risici ved udførelsen af de forskellige projekter. Det kan fx være aftaler om kommunal forankring af de aftalte projekter og/eller aftaler om henvisning af et omtrentligt antal ledige til dem.

Den omtalte medarbejderrotation (følrdningerne) er ikke kun en sikring mod personaleudskiftning. Ordningen er også med til at sikre, at de gode projekter kan spredes til flere kommuner på en gang. De kan således gøres til en vare, der kan udbydes mere end et sted af gangen.

Der kan opsummerende identificeres to generelle former for idéudvikling i bp-u: topinitierede og medarbejderinitierede projekter. Medarbejderinvolveringen varierer de to former imellem. I de topinitierede projekter inddrages de ansatte i idéudviklingsfasen, og de skal så senere udføre projekterne, hvis de ansøgte midler og aftaler kommer i hus. De medarbejderinitierede projekter kommer naturligvis fra medarbejderne selv, og tilpasses så interne og eksterne krav. Organisationen har relativt fleksible rammer for idéudvikling og afprøvning af ideer. Da organisationen lever af at udvikle og sælge projekter for blandt andet ledige, er idéudvikling og innovation både et krav og en mulighed. Or-

ganisationens kultur synes at kunne rumme og udnytte denne dobbelthed.

Innovationernes rammer er både bestemt af interne og eksterne forhold. De projekter, der udvikles, skal, som en af de interviewede direktører formulerer det, være salgbare og tilpasset kundernes ønsker og behov (se det indledende citat). Derudover skal de ligge inden for rammerne af den gældende, detaljerede lovgivning på aktiveringsområdet. Der kan ikke innoveres frit.

Efter gennemførelsen af de to første realkompetenceafklaringsforløb i Lolland Kommune, indgik bp-u en aftale med kommunen om, at alle dagpengemodtagere i kommunen med mere end seks måneders ledighed, skulle deltage i forløbet. Ved udgangen af 2007 havde bp-u endvidere afholdt tre forløb i Guldborgsund Kommune og var i gang med forhandlinger om afholdelse af flere forløb der og i andre kommuner. Det innovative forløb er med andre ord blevet en del af organisationens varesortiment og må som sådan formodes at skabe værdi.

Konklusion

I artiklens første, begrebsudredende del definerede jeg begrebet velfærdsinnovation som frembringelse, accept og implementering af nye ideer, processer, produkter og serviceydelser i offentlige organisationer eller private organisationer, der samarbejder med det offentlige om løsningen af velfærdsopgaver.

Analysen af de to innovative caseprojekter omhandlede et vigtigt aspekt af velfærdsinnovation, nemlig innovationernes organisatoriske forankring. Det blev således fremanalyseret, hvordan de to organisationer, Den Sociale Virksomhed Lolland og bp-u, forsøgte at håndtere og forankre de innovative aktiveringsprojekter.

Mens forankringen af realkompetenceafklaringsforløbet i bp-u lykkedes, og forløbet blev videreført i opstartskommunen og solgt

til en anden, var forankringen af "Praktiske færdigheder og nye kompetencer" i Den Sociale Virksomhed Lolland mere flertydig. Projektet blev, på trods af bestræbelser fra fundraiseren, souschefen og projektmedarbejdernes side, ikke en integreret del af organisationens virke. Årsagerne hertil er flere. De mest afgørende er projektets skiftende, formelle organisatoriske tilhørsforhold og det forhold, at både projektet og de ansattes stillinger var tidsbegrænsede. Projektet var et midlertidigt projekt blandt flere andre med nye, midlertidigt ansatte medarbejdere. På trods af dette blev samtlige formelle mål for projektet nået. Mulighederne for at tilpasse og anvende de udviklede metoder i organisationen, skal nu diskuteres. Om denne del af innovationen fuldføres, vides derfor endnu ikke.

Sammen med den konkrete forankring, integrationen af de innovative projekter i organisationerne, har 'medejerskab' og 'medansvar' vist sig at være vigtige for en succesfuld forankring. Analysen af de to cases peger således på vigtigheden af enten at inddrage medarbejderne i de topinitierede innovationer gennem hele processen fra idé til implementering eller at skabe mulighed for at medarbejderne kan påvirke og udvikle de innovative projekter undervejs. En sådan inddragelse bidrager til at skabe medejerskab og engagement.

I bp-u har man ikke kun erfaring med topinitierede, men også med medarbejderinitierede projekter. Realkompetenceafklaringsforløbet er et eksempel herpå. I denne type projekter lægges det primære ansvar for projektudviklingen og implementeringen af de første forløb på de medarbejdere, der føder ideerne. Projekterne gennemføres dog ofte i samarbejde med kolleger – og overdrages også til disse, hvis og når det er relevant. Analysen tyder på, at medarbejdernes medejerskab skabes som del af denne proces. Medejerskabet kræver dog samti-

dig, at ledelsen skaber fleksible rammer for ideernes udfoldelse og gennemførelse.

I forhold til medansvar viser erfaringerne fra de to caseprojekter, at det er vigtigt for innovationernes gennemførelse og succes, at der indgås klare aftaler med samarbejdspartnerne (jobcentre og de lokale virksomheder) om henvisning af ledige, praktikpladser osv. forud for eller i opstartsfasen af projekterne.

Innovationerne i de to caseprojekter kan begge karakteriseres som mindre innovationer, hvor ny og kendt viden kombineres på en ny måde eller bringes i anvendelse i nye sammenhænge (Digmann m.fl. 2006). Innovationerne omhandler udvikling og anvendelse af nye metoder og redskaber i arbejdet med de ledige. Denne type af innovationer formodes at være udbredte inden for aktiveringsområdet på grund af den høje grad af detailregulering, konkurrencen og de begrænsede økonomiske rammer på området i øvrigt. Undersøgelsen og min generelle formodning rejser tilsammen spørgsmålet om, hvorvidt større og mere radikale innovationer er mulige på aktiveringsområdet.

Ikke alle eksterne rammebetingelser for innovation kan ændres, men nogle kan. Heriblandt netop den høje grad af detailstyring fra Beskæftigelsesministeriet side. Hvis innovation på aktiveringsområdet skal fremmes, bør detailstyring gøres til genstand for øget diskussion og forandring. En løsere, men stadig gennemtænkt styring ville kunne fremme innovation i og på tværs af den offentlige og den private sektor. Derudover er der naturligvis de enkelte kommuners politik og praksis på området. Her skal det diskuteres, hvorvidt kommunerne ønsker innovation på aktiveringsområdet, hvilket formål og omfang innovationerne skal have, samt ikke mindst hvordan de ledige rettigheder og velfærd sikres i denne proces. Er mere banebrydende ideer mulige samtidig med, at de lediges rettigheder opretholdes?

NOTER

1. Jeg vil gerne takke de to ansatte i Jobcenter Lolland og de mange medarbejdere i de to caseorganisationer, der på forskellig vis har taget sig tid til at deltage i undersøgelsen.
2. Casestudierne er udført som en del af "Velfærdinnovation – intraprenørskab i organisationer der varetager velfærdsopgaver". Projektet er et delprojekt under "Gazellens Billedbog". Det er finansieret af midler fra Erhvervs- og Byggestyrelsen og regionale midler. Projektet udføres i 2007-2008.
3. Min viden om casene er efterfølgende blevet opdateret via mails og gennem samtaler med relevante ansatte. Da jeg har været ekstern evaluator i Den Sociale Virksomhed, har jeg haft mulighed for at følge projektet der til dets afslutning.
4. Der findes endnu kun begrænset dansk forskning om innovation i den offentlige sektor. Jeg har her valgt at nævne tre danske publikationer, der på hver deres måde omhandler emnet.
5. Som blandt andre David Goss gør opmærksom på, er Schumpeters billede af entreprenører mere nuanceret end som så. Mit ærinde er her at præsentere et udbredt folkeligt og traditionelt forskningsmæssigt billede af en entreprenør. Bemærk endvidere de kønnede definitioner. Entreprenører = mænd.
6. Korporative entreprenører er ansatte, der inoverer i og for den virksomhed, de er ansat i. Begrebet kan sammenlignes med begrebet intraprenør.
7. Projektlederen var, efter eget ønske, også vejleder for nogle af de ledige, der deltog i projektet.
8. Anvendelsen af begrebet realkompetencer adskiller sig i dette projekt fra Undervisningsministeriets forståelse, og kan derfor ikke ses som en del af den ministerielle terminologi på området.
9. Forløbet blev initieret af afdelingslederen for arbejdsmarkedsafdelingen. Afdelingslederen er formelt mellemlider i organisationen. Hendes arbejde er dog, qua organisationens struktur, både udviklings- og praksisrelateret.

REFERENCER

- Bason, Christian (2007): *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*, København, Børsen Forlag.
- bp-u (2007a): *Realkompetenceafklaring til job og jobplan*, Projektbeskrivelse til deltagerne, Radsted, bp-u.
- bp-u (2007b): Konsulentfirmaet bp-u a/s. www.bp-u.net, februar 2007.
- Dees, J. Gregory (2001): *The meaning of "social entrepreneurship"*, www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf
- Digmann, Annemette m.fl. (2006): *Offentlig innovation – i balancen mellem idé og systematik*, København, Børsens Forlag.
- Goss, David (2005): Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship, i *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 2, 205-218.
- Greve, Carsten (2003): *Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Jæger, Birgit (2002): Innovation in public administration. Between political reforms and user needs, i J. Sundbo et al. (red.): *Innovation as Strategic Reflexivity*, London, Routledge, 233-254.
- Kanter, Rosabeth Moss (1996) [1983]: *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*, London/Boston, International Thompson Business Press.
- Klitmøller, Anders, Jakob Lauring & Poul Rind Christensen (2007): Medarbejderdrevet innovation i den offentlige sektor, i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 4, 207-215.
- Kobrak, Peter (1996): The Social Responsibilities of a Public Entrepreneur, i *Administration &*

- Society*, 28, 2, 205-237.
- Kristensen, Catharina Juul (2007a): Interviews med enkeltpersoner, i Lars Fuglsang m.fl. (red.): *Teknikker i samfundsvidenskaberne*, Roskilde, Roskilde Universitetsforlag, 278-295.
- Kristensen, Catharina Juul (2007b): Entreprenører, intraprenører eller...? Begreber til analyse af innovation i velfærdsorganisationer, *Research papers on innovation & entrepreneurship*, nr. 1, IDEA Sjælland.
- Kristensen, Catharina Juul (2008): *Evaluering. Praktiske færdigheder og nye kompetencer – et projekt for langtidsledige borgere*, Købelev, Den Sociale Virksomhed Lolland.
- Mandagmorgen (2003): Boom i offentlig innovation, i *Mandagmorgen*, 44, 16-19.
- Osborne, Stephen P. (1998): *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*, London, Routledge.
- Rambøll Management (2006): *Medarbejderdreven innovation*, København, FTF.
- Schneider, Mark & Paul Teske (1994): The Bureaucratic Entrepreneur: The Case of City Managers, i *Public Administration Review*, 54, 4, 331-340.
- Schumpeter, Joseph A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Sekretariatet for ministerudvalget (2007): IV. Institutionerne skal tænke nyt. Udkast til strategi for en kvalitetsreform til diskussion på Kvalitetsgruppens møde den 20. juni 2007, *På vej mod en kvalitetsreform*, juni. Udkrevet fra www.kvalitetsreform.dk den 25.06.07.
- Socialfonden (2007): Projektbeskrivelse. *Praktiske færdigheder og nye kompetencer*, www.socialfonden.net/default.asp?ID=49&show=projekt&projektID=2002.
- Swedberg, Richard (2000): The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications, i Richard Swedberg (red.): *Entrepreneurship. The Social Science View*, 7-44.
- Thompson, John L. (2002): The World of the Social Entrepreneur, i *The International Journal of Public Sector Management*, 5, 5, 412-431.
- Yin, Robert K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications, 2nd edition.

Catharina Juul Kristensen, M.Soc.Sci., cand.scient.adm. & ph.d. er lektor ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitetscenter
e-mail: cjk@ruc.dk