



Innovation på Naturstyrelsens arealer

Et casestudie af skovhjelperkonceptet

"... skovhjelperordningen giver et virkelighedsnært og samtidig et relevant arbejdsliv for den enkelte borger. I stedet for at integrere de udviklingshæmmede i en 'normal' verden, byder vi 'normal' verdenen indenfor og integrerer dem i vores arbejdsplads."



Afleveret den: 10/06/2011

Vejleder: Tove Enggrob Boon

Forfattere: Charlotte Günther Madsen og Lea Holmberg

Titelblad

Forsidebillede i den lille cirkel:

Skovhjælper fra Eghjorten.

Billedet er anvendt med tilladelse af Trine Andersen.

Forsidebillede fra højre:

Ved Naturcenter Herstedhøje ses fra venstre skovhjælperne Martin, Per, Jan, Jørgen, Tom, Nicolaj og Jan-Erik.

Billedet er taget af Charlotte Günther Madsen.

Citat:

Christian Schwartzbach 2010.

Resumé

Innovation i den offentlige sektor anses af mange for at være et redskab, der kan kvalitetssikre og optimere en række velfærdsydelser i en tid med stramme budgetkrav. Denne tilgang levner plads for nye samarbejdsmuligheder i den offentlige sektor. Innovation skal omsættes i praksis i en organisation, men selv om ønsket om innovation er til stede i en organisation kan organisationssystemet have betydning for organisationens potentiale for innovation, der kan være hæmmende, bevarende eller udviklende.

Skovhjælperkonceptet er en løsning til, at skabe øget velfærd på nye måder. Konceptet er en innovativ idé hvor en privat eller offentligt ansat driftsleder samarbejder med den offentlige sektor i form af Naturstyrelsen (NST) og kommunerne. Begrebet *skovhjælper* refererer til borgere på førtidspension, der er i beskyttet beskæftigelse og som primært er voksne udviklingshæmmede. Skovhjelperne udfører arbejdsopgaver relateret til naturen på NSTs arealer.

Specialet søger, at forstå skovhjælperkonceptets udvikling som en innovativ proces og på baggrund heraf er det relevant, at undersøge hvilket potentiale for innovation, der opstår i samarbejdet mellem NST, en driftsleder og kommunerne. Med udgangspunkt i seks skovhjelpercasestudier er problemstillingen belyst gennem kvalitative gruppeinterviews.

Hovedresultatet i specialet er en kategorisering af fire udviklertyper. Typerne har forskellige tilgange til innovation og giver en forståelse af hvorfor nogle samarbejdsformer fungerer mens andre er barrierefyldte. Yderligere genererer specialet en syntese kaldet *velfærdsparadigmet*, der beskriver en samfundstendens, der tager udgangspunkt i den offentlige sektors muligheder for at være innovative inden for udbud af sociale velfærdsydelser. Som en hjælp til opstart af skovhjælperlignende projekter, præsenteres en drejebog baseret på analysens resultater, aktørernes anbefalinger og forfatterens egne erfaringer.

Samlet kan det konkluderes, at alle skovhjælperprojekter har gennemløbet en innovativ proces og at konceptet kan opdeles i et projekt- og et ordningsniveau. Projektniveauet knytter sig til NSTs lokalerheder og ordningsniveauet knytter sig til alle projekterne, der administreres af NSTs centrale del. Det konkluderes, at der sker innovative processer på begge niveauer, men projekterne er unikke da de udvikler sig individuelt.

Yderligere kan det konkluderes, at potentialet for innovation af skovhjælperkonceptet er bevarende eller udviklende afhængig af samarbejdskonstellationen og parternes forskellige organisatoriske systemer.

Abstract

Innovation in the public sector is looked upon by many, as a way to ensure quality and optimize certain welfare options in a time with budget cuts. This approach leaves room for new possibilities in the way which partners in the public sector cooperate. Innovation must be chosen actively in an organisation. This helps the organisation to reflect its potential for innovation, which can either be inhibiting, preserving or developmental.

The *forest helper concept* is a way to increase welfare in a new way. This concept is an innovative idea, where a private or publically employed manager cooperates with the public sector in the Danish Nature Agency (DNA) and the surrounding counties. The term *forest helper* refers to citizens receiving early retirement, ones in protected employment and who primarily are adults suffering from mental deficiencies. The forest helpers works with tasks that are related to the nature in the DNA.

This thesis aims to understand the development of the forest helper concept, as an innovative process. To better understand this process, it is relevant to research the potential for innovation that develops between the DNA, the publically employed manager and the surrounding counties. With help from six forest helper case studies, the problem will be illustrated through qualitative group interviews.

The main result in this thesis is the categorizing of four types of developers. The different types of developers have different approaches to innovation. This gives an understanding as to why some ways of cooperating work, while others are problematic and create barriers. Furthermore, this thesis generates a *welfare paradigm*, which describes a tendency in society, whose starting point is the public sectors opportunity to be innovative as to which welfare options to supply.

To contribute to the development of projects similar to the forest helper concept, a turning book will be presented, based on the results of the analysis, recommendations from partners and the experiences of the authors. As a result, it can be concluded that all forest helper projects have been through an innovative process. The concept can be separated into a project level and a system level. The project level is tied to the DNAs local unit, whereas the system level is tied to all the projects that are administered by the DNAs central unit. There are innovative processes at each level, yet they are unique, because they develop differently. Finally, it can be concluded that the potential for innovation for the forest helper concept being either preserving or developmental is dependent upon the cooperation between the different partners in the different organisational systems.

Forord

Dette speciale er skrevet af to kandidatstuderende på henholdsvis den engelsksprogede kandidatgrad Forest and Nature Management og den dansksprogede kandidatgrad Landskabsforvaltning ved institut for Skov og Landskab på Det Biovidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet. Specialets omfang er 2 x 45 ECTS point, svarende til to gange trekvart årsværk. Undertegnede har begge taget ligeværdig del i indsamling af empiri og udførelse af specialet og begge er derfor ansvarlige for alle specialets afsnit.

Baggrundsmotivationen for specialet har fra start været en undren om kvaliteten og opbygningen af skovhjælperkonceptet. Vi blev indledningsvis inspireret af skovhjælpernes umiddelbare succes med livet gennem deres arbejde ved skovhjælperprojekterne. Samtidig har vi, med en naturvidenskabelig baggrund og som værende en del af den grønne sektor, fundet det interessant at undersøge, hvordan den grønne sektor kan være en givtig samarbejdspartner i projekter med sociale formål.

Målgruppen for specialet er ansatte i Naturstyrelsen, skovhjælperprojekternes driftsledere og kommunale samarbejdspartner for skovhjælperkonceptet samt andre interesserede.

Vi vil gerne takke de personer, der har gjort det muligt for os at få besvaret vores undren. Først og fremmest takker vi vores faglige vejleder seniorforsker Tove Enggrob Boon i afdelingen økonomi, politik og driftsplanlægning ved Skov og Landskab for støtte og nærvær under udarbejdelsen af specialet. Foruden vores vejleder har en række personer været behjælpelige. En særlig tak skal derfor lyde til alle vores informanter Christian Schwartzbach, Stephan Springborg, Mads Madsen, Stella Blichfeldt, Ole Sørensen, Mogens Jensen, Trine Andersen, Svend Løw, Palle Jensen, Carsten Christiansen, Henrik Danshøjgaard, Kenneth Low, Kim Pedersen, Kristel Egevælde, John Holst, Doreen Holmquist og Lars Poulsen. Yderligere skylder vi også en stor tak til de fremmødte ved nedværksmødet på Naturcenter Herstedhøje i november 2010, der gav os muligheden for at stille opklarende spørgsmål. Derudover videregives også en tak til undervisningsadjunkt Anders Dahl for metodisk vejledning samt en stor tak til vores venner, familie og bekendte, der har bistået med støtte, rettelser og gennemlæsning.

[] []

Charlotte Günther Madsen, LFK09301

Lea Holmberg, SKB08009

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund	6
1.1 Problemformulering	9
1.2 Afgrænsning	10
2. Metode	11
2.1 Videnskabsteoretiske overvejelser	11
2.1.1 Positivism	11
2.1.3 Hermeneutik	11
2.2 Metodevalg og specialets faser	12
2.3 Opgavens videnskabsteoretiske ståsted	12
2.3.1 Strategien for vores undersøgelser	13
2.4 Casestudy – design og valg	13
2.4.1 Semistrukturerede kvalitative gruppeinterviews	15
2.5 Vores rolle i skovhjælperkonceptet	19
2.6 Begrebsafklaring	19
3. Teori – indledende forklaring	21
3.1 Innovation i et historisk perspektiv	21
3.1.1 Entreprenørparadigmet	21
3.1.2 Det teknologiske paradigme	22
3.1.3 Det strategiske paradigme	22
3.2 Når idéen udvikles	24
3.2.1 Idégenereringsfasen	24
3.2.2 Koalitionsdannelsesfasen	25
3.2.3 Udviklingsfasen	25
3.2.4 Implementeringsfasen	25
3.2.5 Konsolideringsfasen	26
3.3 Organisationssystemers potentiale for innovation	26
3.3.1 Rationelle systemer og hæmmende innovationspotentiale	27
3.3.2 Naturlige systemer og bevarende innovationspotentiale	27
3.3.3 Åbne systemer og udviklende innovationspotentiale	28
3.3.4 Isomorfi	29

3.4 Innovation i den offentlige sektor	29
3.5 Innovation og socialt iværksætteri	31
3.5.1 Fokus på social værdi – nyt fænomen?	33
3.5.2 Fordele ved socialt iværksætteri	34
3.5.3 Ulemper og barriere ved socialt iværksætteri	34
4. Det empiriske omdrejningspunkt - casebeskrivelser	36
4.1 Naturstyrelsens organisering og formål	36
4.2 Kommunernes organisering og ansvarsområder	37
4.2.1 Skovhjelperordningens målgruppe	39
4.3 Herstedhøjes skovhjelperprojekt	42
4.4 Vestamagers skovhjelperprojekt	44
4.5 Eghjortens skovhjelperprojekt	46
4.6 Klippelys skovhjelperprojekt	48
4.7 Boserupgårds skovhjelperprojekt	50
4.8 Kongskilde Friluftsgård	52
5. Velfærdsparadigmet – en teoretisk syntese	54
5.1 Velfærdsparadigmet – en ny innovativ tilgang	54
6. Oversigt over analysen	56
7. Analyse - Succeser og problematikker	57
7.1 Fremskridt for skovhjelperne	57
7.2 Hvorfor på Naturstyrelsens arealer?	58
7.3 Hvilket udbytte får Naturstyrelsen?	59
7.4 Hvad er en skovhjelper?	60
7.5 Arbejdsdeling mellem skovarbejdere og skovhjælpere	62
7.6 Opsummering	63
8. Analyse - Innovationsparadigmer og offentlig innovation	64
8.1 Grundtanke og motivation for innovation	64
8.2 Intern eller ekstern innovation samt innovationstype	65

8.3 Opsummering	66
9. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale	67
Naturstyrelsen	67
9.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation	67
9.2 Hvilke krav stilles til viden og opstart af et skovhjelperprojekt?	68
9.3 Hvad driver udviklingen?	69
9.4 Opsummering	69
10. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale	71
Kommunerne	71
10.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation	71
10.2 Hvilke krav stilles til viden og opstart af et skovhjelperprojekt	72
10.2.1 Tilbudsportalen	73
10.3 Hvad driver udviklingen?	73
10.4 Opsummering	73
11. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale	75
Private driftsledere	75
11.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation	75
11.1.1 Kunder i butikken	76
11.1.2 Kampen om kunderne gennem tilbudsportalen	76
11.2 Hvilke krav stilles til viden og opstart af et skovhjelperprojekt?	77
11.3 Hvad driver udviklingen?	78
11.4 Opsummering	79
12. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale	80
Offentlige ansatte driftsledere	80
12.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation	80
12.1.1 Kunder i butikken	81
12.2 Hvilke krav stilles der til viden og opstart af et skovhjelperprojekt?	81
12.3 Hvad driver udviklingen?	82

12.4 Opsummering	82
13. Resultater	84
13.1 Udviklingstyper	84
13.2 Anbefalinger til offentlig innovation	87
13.3 Drejebog	88
14. Diskussion	91
15. Konklusion	99
16. Perspektivering	102
17. Litteraturliste	107
Bilag I – Herstedhøjes skovhjælperprojekt	114
Spørgeguide	114
Interview	116
Bilag II – Vestamagers skovhjælperprojekt	121
Spørgeguide	121
Interview	123
Bilag III – Eghjortens skovhjælperprojekt	129
Spørgeguide	129
Interview	131
Bilag IV – Boserupgårds skovhjælperprojekt	136
Spørgeguide	136
Interview	138
Bilag V – Klippelys skovhjælperprojekt	143
Spørgeguide	143
Interview	145

Bilag VI – Kongskilde Friluftsgård	150
Spørgeguide	150
Interview	152
Bilag VII – Skovhjælperordningen	155
Spørgeguide	155
Interview	156
Bilag VIII – Referat af netværksmøde - vores referat	159
Bilag IX – Referat af netværksmøde - officielt referat	164
Bilag X – Brev fra miljøminister til borgmestre	169
Bilag XI – Notat fra Miljøministeriet	170
Bilag XII – Forslag til samarbejdsaftale	173
Bilag XIII – Godkendelser af interviews	176
Bilag XIV – Kontaktliste for skovhjælperprojekter i Danmark	184

1. Baggrund

Krisetider og nulvækst

I Danmark har regeringen bebudet nulvækst i den offentlige sektor fra 2011-2013 og i samme periode skal der ske en forøgelse af velfærden. Samfundet har færre ressourcer til velfærdsydelser samtidig med, at borgerne har øgede forventninger til fremtidige års velfærdsniveau (Regeringen 2010). Derfor peger mange forskere, organisationer og virksomheder på, at vejen ud af krisen er at ændre den danske velfærdsmodel som vi kender den. Der skal ske en ændring i den danske måde at organisere og levere velfærdsydelser på, hvilket bl.a. kan være ved, at bryde med den kendte danske velfærdsmodel på området og samarbejde med nye parter (Mandag Morgen 2010b; Forsknings- og innovationsstyrelsen 2008b). Alligevel kan det virke paradoksalt, at nulvækst skal forsøge at gå hånd i hånd med indfrielse af borgernes øgede forventninger til velfærdsydelsernes kvalitet. Regeringens bud på paradokset er bl.a., at nytænkning og innovation skal være en del af løsningen (Regeringen 2007b; Regeringen 2011).

Innovation i det offentlige

Innovation i den offentlige sektor er et af tidens hotteste management begreber og til trods for, at innovation traditionelt har sine rødder i den industrielle produktion, er innovationsbølgen, det sidste årti, blevet en del af strategien hos private servicevirksomheder og offentlige organisationer, der samarbejder om velfærdsydelser (Kristensen & Voxted 2009; Mulgan 2007). Regeringens motiver for at indføre innovation i den offentlige sektor er både et ønske om at effektivisere og nyudvikle de enkelte sags gange samt et politisk ønske om, at innovation kan være redskabet, der kan kvalitetssikre og optimere en række velfærdsopgaver i en tid med stramme budgetkrav og reformer (Regeringen 2011; Regeringen 2007a; Regeringen 2007b).

Innovationsbegrebet har med tiden udviklet sig og har derfor mange definitioner. Kristensen og Voxted (2009) og Sundbo (1997) definerer innovation som værende en innovativ idé, der ikke i sig selv er innovation, førend den omsættes i praksis. Idéen skal udvikles, udføres og skabe forbedringer for den enkelte, organisationen eller virksomheden. Idéen, det nye, er det centrale i innovation og det der kendetegner offentlig innovation er, at idéen skal skabe offentlig værdi (Mulgan 2007).

Social værdi og sociale iværksættere

I kølvandet på regeringens fokus på innovative tiltag i den offentlige sektor og fokus på samarbejde med nye parter, har sociale iværksættere fået større spillerum. Sociale iværksættere er ildsjæle, der arbejder for at fremme et socialt formål og derigennem samarbejder de både med den private, den offentlige og den frivillige sektor (Center for Socialt Entreprenørskab 2008). I en tid hvor regeringen ønsker at nytænke samfundets velfærdsydelser, er sociale iværksættere derfor

blevet en mulig del af løsningen (Mandag Morgen 2010a; Mandag Morgen 2010b). Sociale iværksættere kan f.eks. være bindeleddet, der kan få forskellige offentlige organisationer til at samarbejde. Sociale iværksættere har fokus på social værdiskabelse, mens private og offentlige organisationers baggrund for samarbejdet kan være et andet politisk eller økonomisk incitament (Kjærgaard 2009).

Organisationers potentiale for innovation

Innovation opstår dog ikke af sig selv og både organisationer, virksomheder og sociale iværksættere skal vælge redskabet aktivt til (Nielsen 2009). Selvom ønsket for innovation i en organisation er til stede, er innovation alligevel ikke altid ligetil, da organisationers primære mål kan være mere eller mindre innovationsfremmende. Både innovations- og organisationsteori er discipliner med rødder i sociologisk, politisk, økonomisk og forvaltningsmæssig videnskab, hvilket betyder, at de to begreber i mange situationer sameksisterer (Røste 2005). Forskellige organisationssystemer kan derfor klassificeres i overensstemmelse med organisationssystemers potentiale for innovation, der kan betegnes som værende hæmmende, bevarende eller udviklende (Nielsen 2009).

Skovhjælperkonceptet og Naturstyrelsen

På samfundsniveau kan *skovhjælperkonceptet* være en løsning til, at skabe øget velfærd på nye måder. Skovhjælperkonceptet er i praksis en innovativ idé hvor en privat eller offentligt ansat driftsleder samarbejder med den offentlige sektor i form af Naturstyrelsen (NST) og kommunerne.

Skovhjælperkonceptet tog sin begyndelse på Naturcenter Herstedhøje i 2005, hvor en privat aktør opstartede et samarbejde med NST og omegnskommunerne. Begrebet *skovhjælper* refererer til borgere på førtidspension, der er i beskyttet beskæftigelse. Borgergruppen er primært voksne udviklingshæmmede (Miljøministeriet u.å.; Bengtsson & Mateu 2009). Skovhjælperkonceptet kan være et redskab til at give skovhjelperne en øget livskvalitet og flere succeshistorier i deres hverdag. Skovhjelpernes arbejdsopgaver på NSTs arealer er relateret til naturen og består f.eks. i at servicere skov- og naturgæster ved bål-tænding og brændekløvning, at opfylde skovens folderkasser, at lave praktisk skov- og naturpleje som græsslåning og at renholde og vedligeholde faciliteter som shelterpladser og lignende (bilag XII).



Foto 1.1: Skovhjelperen Bjarke fra Vestamager (Foto: Mads Madsen).

Det første projekt ved Naturcenter Herstedhøje har været startskuddet til, at skovhjelperkonceptet har bredt sig, og i dag (maj 2011) er der 14 opstartede skovhjelperprojekter på NSTs lokalerheder (Naturstyrelsen 2011; bilag XI). Samarbejdet er på alle lokalerheder centreret om det enkelte skovhjelperprojekts driftsledere, NSTs lokalerhed og samarbejdskommunerne. Kommunerne står for henvisningen (visiteres) af borgere til projekterne (Miljøministeriet u.å.; bilag XI).



Foto 1.2: Skovhjelperne Dennis og Martin fra Klippely (Foto: Kim Pedersen).

Skovhjelperkonceptet og kommunerne

Udviklingshæmmede borgere i beskyttet beskæftigelse tilhører Lov om Social Service (Serviceloven - SEL) (Lov nr. 1096 af 21. september 2010), der administreres af den kommunale forvaltning. Visitationen af borgere er essentiel for at et skovhjelperprojekt kan overleve. Uden borgere - intet skovhjelperprojekt. Derfor var det relevant, at den daværende miljøminister Troels Lund Poulsen (V) i 2009 opfordrede landets borgmestre og deres kommuner til et samarbejde om skovhjelperkonceptet på NSTs arealer (bilag X). Opfordringen har betydet, at der er kommet politisk fokus på konceptet og flere skovhjelperprojekter er siden opstartet.

Kommunernes rolle er vigtig idet SEL er en rammelov. Det er den enkelte kommunalbestyrelse, der fastlægger serviceniveauet inden for SELs rammer, og i kommunalt regi fastsættes hver enkelt borgers mulighed for beskyttet beskæftigelse. Kommunerne har derfor kompetence til at godkende eller afvise, om en borger skal tilbydes beskyttet beskæftigelse på NSTs arealer, og kommunen kan ligeledes ifølge Lov om Retssikkerhed og Administration på det Sociale Område (Lov nr. 1054 af 7. september 2010) jf. § 15 og § 16 føre tilsyn med de visiterede borgere.

Overordnet er kommunernes paraplyorganisation Kommunernes Landsforening (KL) fortaler for, at kommunerne skal indgå i netop sådanne samarbejder og være idérige og innovative (Forsknings- og innovationsstyrelsen 2008b; Kommunernes Landsforening 2010).

1.1 Problemformulering

I en tid med stramme reformer og budgetkrav, er innovation i den offentlige sektor blevet udråbt til at være en af løsningerne til at sikre danske velfærdsydelser og samtidig skabe nye. Nye velfærdsydelser kan opstå i samarbejdet med nye aktører og sektorer. Sociale iværksættere kan være aktører, der har fokus på at skabe social værdi i samarbejdet med både private og offentlige organisationer. Et sådant samarbejde vil afsløre, at selv om lysten til innovation i en organisation er til stede, er potentialet for innovation forskelligt alt afhængig af organisationens overordnede formål. Potentialet for innovation kan være hæmmende, bevarende eller udviklende.

Skovhjelperkonceptet kan betegnes som en innovativ proces, hvor skabelse af social værdi opstår i samarbejdet mellem en driftsleder, NST og kommunerne.

Skovhjelperkonceptets innovative udvikling er sparsomt dokumenteret og beskrevet, og det er derfor relevant, at forstå skovhjelperkonceptets innovative udvikling, samle erfaringer om samarbejdet mellem driftsledere, NST og kommunerne og vurdere det innovative potentiale i samarbejdet for de enkelte skovhjelperprojekter. På baggrund af ovenstående problemstilling arbejder specialet med følgende målsætning med tilhørende underspørgsmål:

Specialet søger at forstå den innovative proces knyttet til skovhjelperkonceptets udvikling.

På baggrund heraf undersøges endvidere følgende problemstilling:

Hvilket potentiale for innovation opstår i samarbejdet mellem skovhjelperprojekternes driftsledere, Naturstyrelsen og kommunerne?

- Hvad kan vi udlede ved at forstå de innovative processer knyttet til skovhjelperkonceptets udvikling, og hvordan bidrager forståelsen til mulighederne for offentlig innovation?
- Hvorfor er samarbejdet mellem driftsledere og NST en succes for skovhjelperne og hvilken betydning har skovhjelperkonceptet for NST?
- I hvilket omfang er skovhjelperkonceptet en integreret enhed hos NST?
- Hvilken betydning har socialt iværksætteri for offentlig innovation?
- Hvilken betydning har organisationssystemer for organisationens potentiale for innovation og hvordan kommer organisationssystemers forskellighed til udtryk blandt skovhjelperkonceptets samarbejdsparter?

1.2 Afgrænsning

Empiriindsamlingen afgrænser sig tidsmæssigt til at have forløbet over tre måneder, og har taget sin begyndelse for halvandet år tilbage. Aktivt er specialet blevet udført i løbet af otte måneder. Afgrænsning af indsamling af empiri betyder, at efterfølgende nyopstartede projekter ikke er en del af specialets analyse og resultater. Alligevel har specialet i et begrænset omfang inddraget information fra nogle nyopstartede projekter ved et fælles netværksmøde for driftsledere i november 2010 på Naturcenter Herstedhøje (bilag VIII; bilag IX). Den tidsmæssige empiriske afgrænsning har betydning for specialets gruppering af driftsledere. Empiriindsamlingen viser, at der er ligevægt mellem antallet af private driftsledere og offentligt ansatte driftsledere. I dag er der blandt projekterne en overvægt af offentligt ansatte driftsledere. Det betyder, at specialets konklusion angående de private driftsledere i dag ikke ukritisk kan overføres til skovhjelperkonceptet som det er i dag.

For at forstå skovhjelperkonceptet som en innovativ proces, er det nødvendigt at have indsigt i flere variable, der knytter sig til konceptet. Derfor tages der udgangspunkt i fem forskellige teoretiske vinkler af innovation, der i fællesskab med empirien munder ud i en syntese til beskrivelse af skovhjelperkonceptet. For at opnå denne helhedsforståelse af skovhjelperkonceptet, afgrænser specialet sig fra at gå i detaljen med én variabel. Afgrænsningen er lavet med henblik på, at kunne udlede skovhjelperkonceptets generelle potentiale for innovation.

Specialet afgrænses økonomisk og der kigges derfor ikke på samfundsøkonomiske gevinster og på pengeflow og transaktionsomkostninger af visitationen af den enkelte borger fra kommuner til skovhjelperprojekterne. Ligeledes ser specialet ikke på de økonomiske gevinster eller tab som de sociale iværksættere eller NST som organisation opnår ved samarbejdet om skovhjelperkonceptet. Det har været nødvendigt at afgrænse os fra det økonomiske aspekt for at gå i dybden med skovhjelperkonceptets udvikling på et innovativt plan.

Specialet fokuserer på kommunerne som én fælles case, og vælger derfor ikke, at medtage hver enkelt sagsbehandler fra casenes samarbejdskommuner. Specialet beskriver kommunernes potentiale for innovation og muligheder for samarbejde med skovhjelperkonceptets aktører. Det beskrives ud fra kommunernes politiske muligheder, rammebetingende faktorer og driftslederes og NST-medarbejderes opfattelse af samarbejdsvanskeligheder med kommunerne. Denne tilgang bunder i, at driftsledernes og NST-medarbejdernes billede af kommunernes potentiale for innovation i sidste ende er virkeligheden, da projekterne ikke kan starte op uden visitation af borgere.

2. Metode

Specialets metodiske tilgang til problemstillingen vil i dette kapitel blive beskrevet på baggrund af videnskabsteoretiske overvejelser. Yderligere vil kapitlet præsentere hvordan det empiriske arbejde er struktureret og udført gennem indledende telefoninterviews og semistrukturerede kvalitative gruppeinterviews.

2.1 Videnskabsteoretiske overvejelser

Delt groft op eksisterer der to videnskabsteoretiske traditioner, der står i kontrast til hinanden; positivismen og hermeneutikken, der også kaldes fortolkningsvidenskaben. Disse er idealtyper og vil derfor sjældent fremstå i deres rendyrkede form, men de kan bruges som ramme for den metodiske fremgangsmåde.

2.1.1 Positivism

Positivismen udspringer af naturvidenskaben. Den er karakteriseret ved, at søge kausale forklaringer og lægger vægt på, at årsag og virkning skal observeres i en sammenhæng. På denne baggrund kan der opstilles generelle love og teorier, der kan lede til universelle lovmæssigheder. Det er den herskende opfattelse inden for positivismen, at alt kan, og bør, måles og vejes, og at man ved at forklare givne fakta kan nå frem til en sand og nyttig viden (Helder 1999).

Et andet livssyn, der udspringer af naturvidenskaben er reduktionismen. Reduktionismen er karakteriseret ved, at man kan forklare et komplekst fænomen ved hjælp af et simpelt. Kritikere spørger oftest, om det ikke kan blive for forsimplet, og om ikke det forklarende område kan blive for omfattende (Andersen *et. al* 2007).

2.1.3 Hermeneutik

Den hermeneutiske tradition kan ses som et opgør med positivismen. Hermeneutik er læren om fortolkning, primært i forhold til tekster, men også mere generelt om alle former for sproglig interaktion. Den har til hensigt, at afdække og skabe forståelse for den subjektive livsverden, der indgår i de handlingsforløb, der studeres. Hermeneutikken er meningsfortolkende og er derfor et godt udgangspunkt for kvalitativ forskning, og ifølge denne gælder andre videnskabelige idealer, end de idealer positivismen antager. Hermeneutikken har ikke tilværelsens objektive og materielle sider i centrum men derimod åndelige værdier. Tolkning er vigtig i denne tilgangsvinkel, da der arbejdes med selvstændigt tænkende individer med egen fri vilje. Det betyder, at verden mødes med en forudgående forventningshorisont, der nuanceres og tilpasses i forhold til virkeligheden (Andersen 1994; Gilje & Grimen 1993).

En grundtanke inden for hermeneutikken er, at vi aldrig møder verden forudsætningsløst, men altid møder verdenen med forforståelser eller fordomme, da forforståelsen i princippet er det, der gør det muligt at forstå verden omkring os. På dette punkt adskiller hermeneutikken sig fra fænomenologien. Hermeneutisk analyse skal gøre brug af en forforståelse, førend det bliver muligt at forstå fænomenerne. Fænomenologien vil mene, at forskeren bør forsøge at sætte sin forforståelse i parentes og mener derfor, at fænomenerne kan 'tale for sig selv' (Olsen 2002).

2.2 Metodevalg og specialets faser

Specialets arbejdsgang er opdelt i tre hovedfaser, se tabel 2.1. Første fase er opstartsfasen, hvor den teoretiske baggrundsforståelse og den empiriske dataindsamling er opnået. Dataindsamlingen består af indledende telefoninterviews, udvælgelse og gruppeinterview med driftsledere af skovhjelperprojekter og deres samarbejdsparter i seks cases. De indledende telefonsamtaler har fungeret som baggrundsinformation for udvælgelse af cases samt spørgeguides til de kvalitative gruppeinterviews.

Tabel 2.1: Grafisk oversigt over dataindsamling og opgaveudvikling.

Februar 2010	Marts 2010	April 2010	Maj 2010	Juni - Oktober 2010	November 2010	Dec. '10 - Januar 2011	Februar - Juni 2011
Teori forståelse og opsætning af rammer for specialet				Speciale-pause	Netværks-møde. Opfølgning på udvikling af casene	Speciale-pause	Data-behandling, speciale-skrivning og aflevering
Indledende telefoninterviews							
Udvælgelse af cases	Udførsel af kvalitative interviews						

Anden fase indtræder efter en pause i specialet. Grundet pausen har det været muligt at følge op på udviklingen i de enkelte cases, hvilket er sket gennem et fælles netværksmøde for alle skovhjelperprojekternes driftsledere og deres samarbejdsparter. Ved mødet kunne vi stille opklarende og opfølgende spørgsmål.

Tredje og afsluttende fase er blevet afviklet efter en mindre specialepause, og fasen indeholder primært databehandling, speciale skrivning og analyse af data.

2.3 Opgavens videnskabsteoretiske ståsted

Udgangspunktet for dette speciale er hermeneutisk, og det forsøger derfor gennem indlevelse og tolkning, at opnå forståelse og dermed viden. Slutteligt forsøger specialet, at drage generelle hovedtræk, hvilket betyder, at den her tager en mere positivistisk tilgang, men med den bagvedliggende forståelse at dataindsamlingen er foregået hermeneutisk. For at kunne generalisere

ud fra kvalitative data er spørgeguides overordnet ens i alle cases, og på baggrund af teoretiske sammenhænge med de kvalitative data er det muligt, at drage generaliserende konklusioner. Det betyder, at specialet i praksis tager en mere reduktionistisk tilgang, da vi herved forsøger at forenkle den omfattende information fra casene. Denne tilgang er vigtig at være bevidst om, så der inden for den reducerede virkelighed dannes realistiske konklusioner og gives mulighed for uddybende kommentarer i diskussionen.

Teorivalget er eklektisk og forholder sig subjektivt til virkeligheden og forsøger at skabe sammenhæng og forståelse, og den fortolkende proces kan forklares ved hjælp af den hermeneutiske synsvinkel (Andersen 1994). Vi har fra begyndelsen af specialet haft en vis forforståelse og en række forventninger til, hvordan de forskellige informanternes virkelighedsbillede ser ud og hvilke handlingsforløb, der indgår i disse. Gennem interviewene er der blevet tilført ny viden, som har ændret den oprindelige forforståelse. Den nye forståelsesramme har dannet grundlag for de videre undersøgelser og hermeneutikken kan her betragtes som en proces, der aldrig slutter. Dette påpeges også af Kvale (1996): *“In principle, such a hermeneutical explication ... is an infinite process, while it ends in practice when one has reached a sensible meaning, a valid unitary meaning, free of inner contradictions.”* Ovenstående afsnit og specialets videnskabsteoretiske overvejelser antyder, at specialet ikke udelukkende tager afsæt i en objektiv, naturvidenskabelig fremgangsmetode, hvilket betyder, at specialets analyse er afhængig af den pågældende kontekst, hvor fragmenter af udsagn sættes sammen og justeres i forhold til den konkrete analyse (Flyvbjerg 1991).

2.3.1 Strategien for vores undersøgelser

Tilegnelsen af viden kan enten være deduktiv og teoritestende eller induktiv og dermed teorigenererende. Det betyder i praksis, at, hvis man benytter en deduktiv tilgang, så lægger empiriske forsøg sig op ad en teoretisk ramme, som empirien enten kan af- eller påvise. Hvis man benytter en induktiv tilgang, gælder det modsatte. Rent praktisk er det vanskeligt at adskille processerne, eftersom teoretiske forståelser og empiriske erkendelser påvirker specialeprocessen gensidigt, og dermed kan bringe den i nye retninger (Andersen 1998).

Specialets undersøgelsesstrategi er alligevel primært deduktiv, da vi med udgangspunkt i en teoretisk forståelse anvender casene til at af- eller påvise teorien. Ligeledes leverer teorien forståelsesrammen for en række begreber, der i nogen grad præger analysen (Scharpf 1997). Specialet har et induktivt aspekt idet der som afslutning på teorien og empirien genereres en syntese, der afprøves i analysen.

2.4 Casestudy – design og valg

Casestudiet benyttes til at opnå ny viden, da resultaterne kan generaliseres analytisk og dermed være vejledende for, hvordan det ser ud i en anden lignende kontekst (Yin 2003). Specialets problemstilling lader sig vanskeligt belyse ved kvantitative undersøgelser, hvorfor kvalitative

metoder er anvendt. Det betyder, at der kan stilles spørgsmålstejn ved muligheden for generalisering af resultaterne.

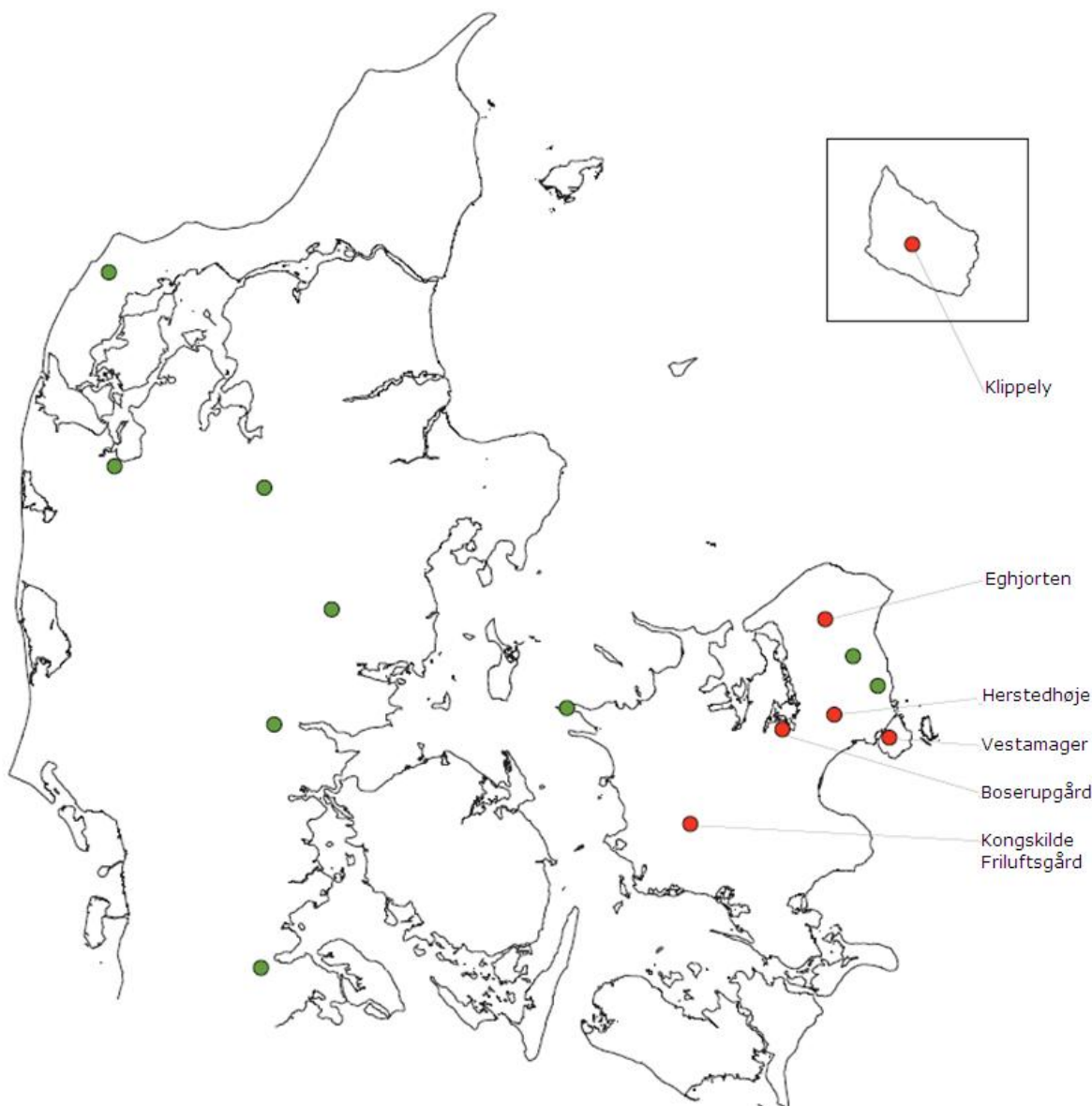
Specialets indsamling af empiri er primært foregået ved semistrukturerede, kvalitative gruppeinterviews. I opstartsfasen er der desuden anvendt semistrukturerede indledende telefoninterviews. For-interviewene har været nødvendige, da skovhjelperprojekterne som koncept ved specialets opstartstidspunkt var et forholdsvis nyt fænomen, og der fandtes derfor kun sparsomme mængder dokumentation og erfaringsmateriale. Telefoninterviewene har været nødvendige for at danne et overblik over kontaktpersoner, skovhjelperprojekternes størrelse, omfang, sammenhæng, geografisk placering og relevante problemstillinger. Telefoninterviewene har dannet grundlag for de udførte spørgeguides (bilag I-VI).

Efterfølgende er semistrukturerede kvalitative gruppeinterviews udført i hver af de seks cases. Hver case er præsenteret ved en driftsleder og driftslederens primære samarbejdsparter. Alle skovhjelperprojekterne er organiseret forskelligt, hvilket betyder, at de nære samarbejdsparter både inkluderer kommunale institutioner, kommunale sagsbehandlere og NSTs ansatte. Alle interviews er refereret skriftligt og efterfølgende skriftligt godkendt af informanterne (bilag I-VI; bilag XIII).

Casene giver et indblik i samarbejdet mellem NST, kommuner og evt. en privat aktør. I og med at skovhjelperprojekterne er et relativt nyt og sparsomt dokumenteret område, har vi valgt at bruge casestudiets styrke til at opbygge viden, der er afhængig af den pågældende kontekst (Flyvbjerg 1991). Helt konkret er skovhjelperprojekterne og deres nærmeste aktører blevet undersøgt i deres egne omgivelser. For at forstå, beskrive og forklare skovhjelperprojekternes opståen, barrierer og videre drift, har vi arbejdet med et multifaktorielt design, hvilket betyder, at casestudiet indeholder mange variable. Det har resulteret i valget af seks cases for erkendelsesmæssigt at kunne håndtere de mange variable og finde ligheder i ellers forskellige projekter (Andersen 1998).

Ifølge Bent Flyvbjerg (1991) øges muligheden for at kunne generalisere analytisk, hvis der foretages strategisk udvælgelse af casene. Ligeledes understreger Neergaard (2007), at cases altid bør udvælges strategisk, og at der skal være overensstemmelse mellem problemstillingen og valget af cases. Casene er udvalgt strategisk på følgende form:

Ved specialets start var der seks opstartede projekter, hvoraf kun de fem af projekterne blev udvalgt til cases. Årsagen til valget bunder i et ønske om, at se på innovations- og samarbejdspotentialerne for projekter har et dagligt udgangspunkt fra og en fast base på NSTs arealer. Dette var tilfældet for de fem opstartede cases, mens det sidste casevalg faldt på Kongskilde Friluftsgård, der endnu ikke var opstartet. Dette var med baggrund i, at have mulighed for at følge et projekt fra før opstart til egentlig opstart. Casen er ved specialets afslutning stadig under opstart. De valgte cases og de efterfølgende opstartede projekter, kan ses i figur 2.1.



Figur 2.1: Figuren viser en oversigt over alle opstartede skovhjelperprojekter i Danmark i maj 2011. Røde cirkler markere de seks projekter, som specialet har fokus på. Dette er Klippely ved NST Bornholm, Eghjorten ved NST Nordsjælland, Herstedhøje ved NST Østsjælland, Vestamager ved NST Hovedstaden, Boserupgård ved NST Vestsjælland og Kongskilde Friluftsgård ved NST Storstrøm. Derudover viser de grønne cirkler efterfølgende opstartede skovhjelperprojekter. Disse er Lodbjerg ved NST Thy, Struer ved NST Vestjylland, Hald ved NST Kronjylland, Klostermølle ved NST Søhøjlandet, Stederupskovene ved NST Trekantsområdet, Aabenraa ved NST Sønderjylland, Røsnæs ved NST Vestsjælland, Rude Skov ved NST Ørestaden og Jægersborg Dyrehave ved NST Hovedstaden.

2.4.1 Semistrukturerede kvalitative gruppeinterviews

For at undersøge vores udvalgte cases har vi fortaget kvalitative gruppeinterviews, der har været åbne og delvist strukturerede. Vi har taget udgangspunkt i en spørgeguide med nedskrevne spørgsmål (bilag I-VI). I udformningen af disse spørgeguides er der lagt vægt på, at spørgsmålene

ikke må være ledende eller indforståede i en bestemt teoretisk kontekst samt at guides afspejler at vi har sat os ind i projektets hidtidige historie. Informanterne har fået tilsendt spørgsmålene forinden til information fra informanten og ved interviewet er spørgsmålene ikke ønsket besvaret i en bestemt rækkefølge. Interviewene er gennemført semistruktureret, da sigtet har været at berøre de samme temaer igennem alle interviews, men samtidig give informanterne mulighed for at udtrykke sig frit og bevare en åbenhed over for nye vinkler eller forståelser undervejs (Bryman 2004). På den måde har interviewene fungeret mere som en samtale for at give informanterne bedre mulighed for at udtrykke deres synsvinkler. Interviewets perspektiv har derfor hele tiden været informanternes (Marshall & Rossman 1999).

Gruppeinterviewene har bestået af 2-5 personer. I alle interviewene har det været relevant, at have en person som både referent og observatør til stede sammen med interviewer for at sikre, at alle er kommet til orde og har fået besvaret de stillede spørgsmål. Referenten/observatøren kan i højere grad end interviewer bevare overblikket over evt. mangelsituationer.

Fordelen ved gruppeinterviews er, at de er tidsbesparende og at de giver mulighed for, at der opstår interaktion mellem informanterne. Denne interaktion kan ofte føre til spontane og emotionelle udsagn om emnet og betyder, at informanterne må forholde sig til andre informanternes synspunkter. Dermed rummer gruppeinterviewet mere input fra den enkelte informant, og interviewet kan få en anden form for dybde sammenlignet med individuelle interviews (Levinsen & Jensen u.å.; Frey & Fontana 1991). Informanterne i interviewene har på forhånd kendt hinanden og gruppedynamikken har derfor været positiv og opbyggende.

Ulempen ved gruppeinterviews er, at interviewsituationen hurtigt kan blive kaotisk og vanskelig at styre. Det kan f.eks. være et problem hvis en-to informanter dominerer interviewsituationen – både i forhold til interviewer men også i forhold til de resterende informanter. For at begrænse en dominerende informant, kan det være nødvendigt at stille en anden informant et direkte spørgsmål, for at sikre, at denne person også kommer til orde (Levinsen & Jensen u.å.; Frey & Fontana 1991). Kvale (2000) understreger, at asymmetri aldrig kan elimineres til fulde. Derfor har vi i interviewsituationen og i den videre tolkning af informanternes svar tolket så overensstemmende med informanternes holdning som muligt. Det er selvfølgelig ikke til at afgøre, hvor grænsen mellem fælles og egen forståelse går, og fordi vi i vores tolkning af informantens svar kun kan tolke inden for egen forståelsesramme, bliver vi medkonstruerende for svarene. Det kvalitative gruppeinterview kan derfor betragtes som en social interaktion, hvor forholdet imellem informanter og interviewer er en kommunikativ 'tråd'.

Inden for den hermeneutiske verdensopfattelse anvendes begrebet intersubjektivitet, dvs. det, at man mødes om en fælles forståelse (Andersen 1994). Intersubjektivitet kommer til udtryk i opgaven ved den gruppedynamik, der opstår imellem informanterne under interviewene. Det er altså den forhandlede virkelighed, vi får beskrevet, når tre parter sidder sammen og udtaler sig. Samtidig anvendes intersubjektivitet også, når informanterne skal godkende det skrevne referat af interviewet (bilag XIII). Informanterne har derved haft mulighed for at be- eller afkræfte tolkningen af deres første udsagn. Dette har været vigtigt for at opnå en troværdig tolkning, idet vi som interviewere besidder bagvedliggende teoretiske overvejelser, som informanten ikke er en del af.

Tabel 2.2 viser hvilke informanter, der var til stede under telefoninterviewene og gruppeinterviews.

Tabel 2.2: Nedenstående tabel viser de seks skovhjelperprojekter og hvilke informanter, der blev kontaktet i de indledende telefoninterviews og efterfølgende i de kvalitative gruppeinterviews. Derudover ses varigheden af interviewene. De grå markerede felter er projekter, hvor driftslederne er private aktører.

Skovhjelperprojekt	Indledende telefoninterviews	Kvalitative interviews	
	Informanter	Informanter	Varighed
NST Østsjælland Naturcenter Herstedhøje	NST: Stephan Springborg	Opstarter og driftsansvarlig: Skov, Natur & Friluft Værkstedet: Christian Schwartzbach NST: Stephan Springborg.	2.15 time
NST Hovedstaden Naturcenter Vestamager	Friluftsværkstedet: Mads Madsen	Opstarter og driftsansvarlig: Amager Skovhjælpere: Mads Madsen NST: Stella Blichfeldt	1.20 time
NST Nordsjælland Eghjorten	Reva Trollesbro (Nu CBB): Ole Sørensen	Driftsansvarlige: Reva Trollesbro/CBB: Ole Sørensen, Mogens Jensen, Trine Andersen NST: Svend Løw Palle Jensen	1.45 time
NST Vestsjælland Boserupgård	NST: Kjeld Jensen	Driftsansvarlige: Mariehusene: Carsten Christiansen NST: Henrik Danshøjgaard	1.50 time
NST Bornholm Klippely	NST: Kim Pedersen Bornholms Regionskommune: Kristel Egevælde	Driftsansvarlig og NST: Kenneth Low Opstarter og NST: Kim Pedersen Samarbejdspartner: Bornholms Regionskommune: Kristel Egevælde	1.30 time
NST Storstrøm Kongskilde Friluftsgård	Kongskilde Friluftsgård: John Holst	Driftsansvarlig: Kongskilde Friluftsgård: John Holst Doreen Holmquist	1.15 time
Skovhjelperordning	Indledende interviews	Kvalitative interviews	
	Informant	Informant	
NST Haraldsgade	Lars Poulsen	Lars Poulsen	1 time

I tillæg til de indledende telefoninterviews og de kvalitative gruppeinterviews, har vi deltaget i et netværksmøde. Her deltog både driftsledere fra vores cases og driftsledere fra andre opstartede

skovhjelperprojekter. Udover driftslederne deltog driftsledernes primære samarbejdspartner fra NST og en enkel sagsbehandler fra Bornholms Regionskommune. Tabel 2.3 viser, hvilke skovhjelperprojekter der deltog i netværksmødet. Det officielle referat af dagen kan findes i bilag IX, og forfatterens referat af dagen kan findes i bilag VIII.

Tabel 2.3: Deltagende skovhjelperprojekter på netværksmødet i november 2010 på Naturcenter Herstedhøje.

Skovhjelperprojekt				
NST Østsjælland Naturcenter Herstedhøje	NST Nordsjælland Eghjorten	NST Vestsjælland Boserupgård	NST Vestsjælland Røsnæs Fyr	NST Sønderjylland Montagen Aabenraa
NST Hovedstaden Naturcenter Vestamager	NST Bornholm Klippely	NST Storstrøm Kongsilde Friluftsgård	NST Søhøjlandet Klostermølle	NST Vestjylland Struer Værkstedet

2.5 Vores rolle i skovhjelperkonceptet

Specialets hermeneutiske tilgang har betydet, at vi flere gange kan have optrådt på en måde der har fremmet udviklingen af skovhjelperkonceptet (Patterson *et. al* 1998). I indsamlingen af vores empiri har vi været farvet af et ønske om at øge skovhjelperprojekterne succes, hvilket ved interviewene har resulteret i, at vi har udvist stor begejstring for projekterne og deres muligheder. Dette kan givetvis have medført synergilignende effekter hos informanterne, og vores opmærksomhed omkring skovhjelperprojekterne skal derfor ikke underkendes.

Vores roller som erfaringsindsamler og -uddeler har utvivlsomt fremmet de enkelte driftslederes tro på, at deres enkelte projekter kan blive en succes. Ligeledes kan nye idéer, behov og initiativer være blevet skabt i mødet med os. Vi har observeret, at der er blevet åbnet døre for nytænkning og skabt en lyst til netværksdannelse og en følelse af samhørighed blandt driftslederne (bilag IX).

Vi har under forløbet indsamlet og videredistribueret alle kontaklinformationer til ansvarlige driftsledere. På denne måde har vi givet hvert enkelt opstartet projektenhed en lettere adgang til netværksdannelse (bilag XIV). Via det udsendte dokument har de driftsansvarlige visuelt set, at de er en del af et større fællesskab. Nye idéer og initiativer ville muligvis være opstået af sig selv, men med vores tilgang er processen højst sandsynligt blevet fremskyndet.

2.6 Begrebsafklaring

Navneændring

Grundet specialets længde, er der sket ændringer i nogle organisatoriske faktorer. Skov- og Naturstyrelsen (SNS) er pr. 1. januar 2011 blevet sammenlagt med By- og Landskabsstyrelsen, og det fælles navn er nu Naturstyrelsen (NST). Det betyder, at der i interviews refereres til SNS og ikke NST. Dette har dog ingen reel betydning for skovhjelperkonceptets udvikling.

Ved specialets start var Troels Lund Poulsen (V) Miljøminister. I februar 2010 tiltrådte Karen Ellemann (V) som ny miljøminister.

Den kommunale institution Reva Trollesbro, som var Eghjortens skovhjælperprojekts institutionelle ophæng, er blevet lukket i specialeperioden. Projektet på Eghjorten er ikke lukket som følge heraf, og det drives videre under Center for Beskyttet Beskæftigelse (CBB) under Hillerød Kommune.

Skovhjælperbegrebet

Specialet skelner mellem tre begreber. Skovhjælperprojekterne er de enkelte projekter, der drives af deres specifikke driftsleder på NSTs arealer. Alle skovhjælperprojekterne er forskellige. Skovhjælperordningen er fællesbetegnelsen for alle skovhjælperprojekterne samlet til én ordning. Skovhjælperordningen er rent organisatorisk et niveau højere end projekterne. Når NST fra centralt hold taler om skovhjelperne, taler de om skovhjælperordningen og de generelle erfaringer. Skovhjælperkonceptet er en samlet betegnelse for både skovhjælperprojekter og -ordning.

Borger

I specialet bruges ordet borger. Betegnelsen dækker borgergrupper, der har en tilknytning til det kommunale system og f.eks. er i beskyttet beskæftigelse under SEL § 103. Når specialet henviser til samfundets borgere i bred forstand anvendes andre termer som f.eks. skov- og naturgæster.

Driftsledere

Specialet foretager en deling af skovhjælperprojekternes driftsledere. De *private driftsledere* er aktører, der har opstartet en privat fond eller selvejende institution. Konkret befinder Herstedhøjes og Vestamagers skovhjælperprojekter og Kongskilde Friluftsgård sig i denne kategori. De *offentligt ansatte driftsledere* er aktører, der er ansat gennem en institution eller offentlig organisation. Konkret er Boserupgårds og Eghjortens driftsledere tilknyttet institutioner, mens Klippelys driftsleder er ansat i NST som skovarbejder.

Organisatorisk system

Begrebet afdækker offentlige institutioner og styrelser, private virksomheder, kommuner og mindre sociale iværksætterfirmaer. Fælles for dem alle er at det er sociale systemer, hvor medarbejdere kommunikere internt (Bakka & Fivelsdal 2002).

Velfærdsydelse

Ved velfærdsydelse forstås en social ydelse, eller service, som borgerne tildeles af staten eller kommunerne som hjælp til den daglige økonomi og sundhed. Velfærdsydelsen er i dette speciale ofte givet som statsstøttede ydelser (Bengtsson & Mateu 2009).

3. Teori – indledende forklaring

Teoriafsnittet er bygget op af fem kapitler. Casestudiet i dette speciale er bredt, og det har derfor været nødvendigt at have en eklektisk tilgang til teorien. Eklektisk betyder, at specialet udvælger relevante teorier til at beskrive det empiriske udgangspunkt og teoriafsnittet vil derfor fremstå som et sammenkog af teorier, der passer til den givne sammenhæng.

Kapitel 3.1 beskriver *innovation i et historisk perspektiv*, hvilket har til formål, at vise tankegangen, der kan ligge til grund for innovative processer. I kapitel 3.2 tages der hul på innovation som en proces og et forløb. Her gennemgås fem innovationsfaser i en samlet *innovationsmodel*. Kapitel 3.3 kigger på *organisationssystemers potentiale for innovation*, idet systemet kan have betydning for barriere og succeser i samarbejdet mellem parter fra forskellige organisationer. Kapitel 3.4 beskriver baggrunden for specialets definition af innovation og giver en forståelse af hvilke fordele og ulemper, der er knyttet til *innovation i den offentlige sektor*. I kapitel 3.5 beskrives *socialt iværksætteri*, da vi i empirien har observeret, at nogle af skovhjelperprojekternes driftsledere evt. falder i denne kategori.

I kapitel 5 vil *velfærdsparadigmet* blive præsenteret. Velfærdsparadigmet er et teori- og empiribaseret syntesekapitel, der hjælper til forståelsen af skovhjelperkonceptets innovationstilgang.

3.1 Innovation i et historisk perspektiv

Innovation kommer fra det latinske *innovare*, der betyder *at forny*. Mange teoretikere har med tiden defineret begrebet forskelligt, men overordnet knytter innovation sig til opfindelser eller idéer, der omsættes til et nyt og forbedret produkt, der i sidste ende markedsføres – oftest i den private sektor (Druker 1998; Twiss 1992; Rogers 2002; Sundbo 1995). Alligevel forløber innovation, den nye idé, på vidt forskellig vis alt afhængig af, hvilket innovationsparadigme udvikleren bevæger sig inden for. For at forstå den bagvedliggende tankegang i innovationsbegrebet og begrebets omfang og brugbarhed beskrives her tre innovationsparadigmer, der er identificeret af Jon Sundbo (1994; 1995) og betegnes *entreprenørparadigmet*, *det teknologiske paradigme* og *det strategiske paradigme*.

3.1.1 Entreprenørparadigmet

Historisk set kan begrebet innovation dateres til starten af det 20. århundrede og den tids forståelse af den klassiske entreprenør. Økonomen Joseph Schumpeter (1934), der betragtes som en af innovationsteoriens grundlæggere, har udviklet teorien om, hvordan det innovative individ,

entreprenøren, skaber innovation ved at have personlig drivkraft og vilje til at påtage sig risici. Han argumenterer for, at der findes tre motiver for, hvorfor entreprenøren skaber innovation. Første motiv er *ønsket om at være selvstændig*, andet motiv er *viljen til sejr* og tredje motiv er *glæden ved at kreere og løse problemer*. Den nye idé, innovationen, skabes i dette paradigme ved, at entreprenøren sætter velkendte elementer sammen i en ny kontekst og dermed skaber værdi. Denne innovationsteori opererer med den bagvedliggende teori, at entreprenøren ser et uopfyldt behov, og ved innovationen dannes der nye markeder, der tilfredsstiller dette behov (Sundbo 1994; Sundbo 1995).

3.1.2 Det teknologiske paradigme

I 1930'erne blev entreprenørparadigmet suppleret med det teknologiske innovationsparadigme. Her er det den teknologiske udvikling, som er udgangspunkt for innovationen. Påbegyndelsen af teknologisk innovation kan have forskellige begrundelser, som f.eks. virksomheders fokus på konkurrencevilkår eller et øget pres fra markedsskabte behov. Paradigmet lægger sig op ad teknologisk reduktionisme, hvilket betyder, at al innovation kan reduceres til et spørgsmål om teknologisk udvikling. Den teknologiske innovationsteori er baseret på tanken om, at der opereres på etablerede, men uudnyttede markeder. Til forskel fra entreprenørparadigmet er fokus skiftet fra enkelte individer til organisationers udviklingsafdelinger. Der er derfor mere fokus på innovationen som en social proces end en individuel proces. Det er baggrunden for, at megen litteratur inden for paradigmet, beskriver strukturen af organisationers udviklingsafdelinger (Sundbo 1994; 1995). Resultatet af det teknologiske paradigme anvendelse ses i dag ved, at primært private virksomheder etablerer forsknings- og udviklingsafdelinger, der har til formål at fremme innovation (Sundbo 2001).

3.1.3 Det strategiske paradigme

Strategisk innovation blev introduceret i midten af 1980'erne og var på daværende tidspunkt en ny måde at se organisationers innovation på. Innovation forstås i denne innovative tilgang som produktmulighederne på et marked samt organisationens evne til at omsætte disse muligheder til en strategi. Strategien fungerer som organisationens styrende faktor til at skabe innovation. Innovation er i dette paradigme stadig en social proces, der skabes og ledes, men der er sket et skift fra fokus på udviklingsafdelingerne til fokus på brugerne og medarbejderne. Innovationsprocessen er en kollektiv proces for hele organisationen, men det er ledelsen, der starter innovationen. Innovationsledelse bliver et centralt begreb, og det er lederens opgave at opstille en innovationsstrategi, tilvejebringe de nødvendige kompetencer og skabe rammerne for, at innovation kan finde sted. Modsat det teknologiske paradigme begrænser det strategiske paradigme sig ikke kun til teknologiske innovationer, men dækker også andre typer innovationer, som for eksempel organisationsinnovation (Sundbo 1994; Sundbo 1995).

Med dette paradigme er der sket et skift i opfattelsen, således at innovation ikke kun forstås som noget fysisk, men også kan være en service, viden eller et koncept (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2008a). Figur 3.1 viser en samlet oversigt over Sundbos tre paradigmer, hvor vi har valgt, at inddele paradigmerne ud fra seks kategorier, som er udledt af baggrundsteorien for Sundbos (1994 & 1995) innovationsparadigmer.

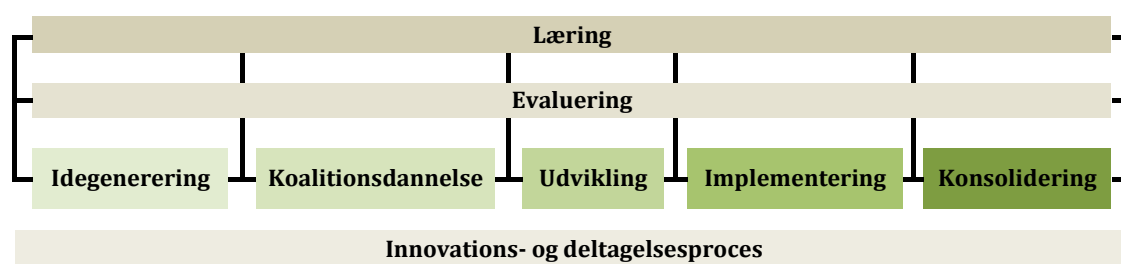
Paradigmer	Historisk udspring	Grundtanke	Motiv for innovation	Intern eller ekstern innovation	Type innovation	Institution
Entreprenør	Starten af det 20. århundrede	Individbaseret Velkendte elementer sættes sammen på en ny måde	En enkeltpersons stræben efter selvstændighed, viljen til sejr og glæde ved at kreere og løse problemer	Innovationen sker udad til. Netværksdanner	Materiel	Privat
Teknologisk	Introduceres i 30'erne	Organisationsbaseret Social proces. Forsker og udviklingsafdelinger skaber ny teknologisk innovation	Konkurrencevilkår eller øget pres fra markeder	Innovationen foregår inden for organisationen	Materiel	Privat
Strategisk	Introduceres i midt 80'erne	Ledelsesbaseret strategi. Skabe gode rammer for innovation via ledelsen. Top-down innovation	Dannes ud fra produktmuligheder på markedet og organisationens interne evner. Kollektiv proces	Innovationen sker primært inden for organisationen men kan også ske udadtil	Materielt, viden, koncept	Offentlig og privat

Figur 3.1: De tre innovationsparadigmer opstillet sammen for at danne et fælles overblik. Kategorierne er opstillet på baggrund af sammenhænge set i Sundbos teori (1994; 1995).

Ovenstående beskrivelse af udviklingen inden for innovationsteorien viser, at samfundet har rykket sig fra at betragte innovation som værende entreprenørens fortjeneste, til også at betragte den teknologiske udvikling og den markedsorienterede strategi som væsentlige udgangspunkter og motiver for innovation. Virksomheder og organisationer befinder sig dog ikke i et fast innovationsteoretisk paradigme, og innovationsanskuelserne skal derfor i højere grad betragtes som sameksisterende teorier, hvor et af paradigmerne oftest vil være det dominerende.

3.2 Når idéen udvikles

Alle skovhjelperprojekterne er startet som idéer, som videre har gennemløbet forskellige innovationsfaser inden de til slut er blevet konsolideret. Processen fra en idé skabes, til den implementeres og skaber værdi er en proces med flere faser. Processerne kan ikke planlægges på forhånd, da det er dynamiske processer, men det er muligt at analysere et innovativt forløb ud fra typiske faser. Innovationsfaserne og deres tilhørende processer er ofte komplekse og kan være meget tids- og ressourcekrævende og desuden kan forløbet være meget afhængig af viden fra enkelte individer, hvilket betyder, at idéens gennemførelse er sårbar over for personaleudskiftninger. Derfor opleves det ofte, at det innovative produkt konstant tilpasses og revurderes gennem erfaring, læring og evaluering, og ofte er slutproduktet et andet end først forventet (Mulgan 2006). Nedenstående figur 3.2 viser hvilket faser en idé kan gennemløbe. Figuren er baseret på social innovation (Kristensen & Vøxted 2009; Mulgan 2006).



Figur 3.2: Innovative idéers udvikling gennem fem faser, med tilbage- og fremadrettede evaluerings- og læringsprocesser (mod.e. Kristensen og Vøxted 2009 og Mulgan 2006).

3.2.1 Idégenereringsfasen

Denne fase er kendetegnet ved, at det er her nye idéer udvikles. Helt overordnet er udgangspunktet for alle innovationer, at der er forståelse for et uopfyldt behov, som er koblet med idéen om, hvordan behovet kan imødekommes (Mulgan 2006). Mulgan (2006) beskriver denne idéudvikling som: *"Few ideas emerge fully formed. Instead innovators often try things out and then quickly adjust them in the light of experience. Tinkering seems to play a vital role in all kinds of innovation, involving trial and error, hunches, and experiments that only in retrospect look rational and planned."*

Idéerne kan være fremprovokeret af interne såvel som eksterne forandringer, behov eller utilfredshed. Idéerne kan også være produkter af års forsknings- og udviklingsvirksomhed, eller de kan være formuleret af engagerede borgere, sociale iværksættere eller organisationers udviklingsafdelinger, der kan se nye veje for offentlige velfærdsydelser. I denne fase skal den innovative idé også 'sælges' internt i organisationen som en idé med muligheder, hvorved der afsættes ressourcer i form af medarbejdere, tid og penge (Kanter 2000; Van de Ven *et. al* 1999; Sundbo 2008).

3.2.2 Koalitionsdannelsesfasen

Koalitionsfasen er fasen, hvor der skabes alliancer (Kanter 2000). Alliancerne kan omhandle politisk- og økonomisk støtte samt fremtidige samarbejdspartere. Behovet for alliancer og deres form er situationsbestemt og afhænger af, hvorvidt der er tale om innovation i den offentlige eller private sektor. Et eksempel på, at alliancer afhænger af sektoren, kan være, at politiske alliancer i den private sektor kan skabe 'goodwill' og øget opmærksomhed omkring store og lovende innovationer, mens innovation i den offentlige sektor i højere grad afhænger af politisk godkendelse. Alliancerne og samarbejdsaftalerne, der skabes i denne fase, vil gennem innovationsudviklingen blive udsat for udfordringer, uenigheder, konkurrence m.m. Koalitionsdannelse vil derfor løbende ændre sig gennem innovationsforløbet (Kristensen & Voxted 2009).

3.2.3 Udviklingsfasen

Den primære aktivitet i denne fase er at realisere de innovative idéer i samarbejde med koalitionsparterne. I denne fase bliver der skabt anvendelige modeller, planer og prototyper (Kanter 2002). Idéerne skal konkretiseres, og hvis der er tale om fysiske produkter, skal de materialiseres, og endeligt skal idéerne, hvis det er muligt, afprøves. Udvikling og afprøvning er i sig selv en løbende proces, hvor innovationerne udvikles og forbedres. I en produktionsvirksomhed vil dette vise sig ved udviklingen af eksempelvis en ny bilmodel. Bilen skal vises frem ved fagmesser og udstillinger for at udsættes for kritik, kommentarer eller måske total opgivelse (Digmann *et. al* 2006). I den offentlige sektor kan der være tale om afprøvning af nye aktiveringstilbud for ledige, før tilbuddene bliver til faste tilbud. De to eksempler er sammenlignelige, men ikke ens. Udvikling af velfærdsydelser i det offentlige, såvel som i det private, kræver aktiv involvering af brugere, klienter, patienter m.m. Det betyder, at der stilles krav til grundighed, etik og (rets)sikkerhed ved afprøvning af 'prototyperne'. Udviklingsfasen kan til tider være svær at identificere for udenforstående, da udviklingsfasen kan være mere indadvendt og lukket om projektgruppen (Sundbo 2008). Ligeledes er fasen kendetegnet ved tilbagefald til tidligere faser, da udviklingsarbejdet ikke altid er ligetil. Den oprindelige idé kan hurtigt brede sig til flere idéer og aktiviteter, der ikke nødvendigvis er medspillere (Van de Ven *et. al* 1999; Sundbo 2008).

3.2.4 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen omfatter markedsføring, salg af produkter og ydelser, iværksættelse af nye servicetilbud, indførelse af nye organisationsformer med videre. I denne fase afprøves og vurderes innovationen for alvor, og opstarterne får for alvor svar på spørgsmål, som kan varen sælges?, fungerer den nye velfærdsydelser i praksis?, skaber det den forventede værdi? og skal produktionen eller ydelsen forbedres eller afvikles?.

Nogle steder falder udviklingsfasen og implementeringsfasen sammen. Dette sker ofte i den offentlige sektor inden for innovation af velfærdsydelser, da forsøgs- eller afprøvningsperioden springes over, når idéen er udviklet til en model eller plan. Idéen iværksættes hurtigere, men parallelt med udførelsen vil ideen fortsat blive udviklet. Indledende afprøvninger er ikke altid mulige pga. tidsmæssige eller økonomiske årsager eller manglende relevans, og det vil først være, når idéen er implementeret, at den viser sig at briste eller bære (Sundbo 2008; Kristensen & Voxted 2009).

3.2.5 Konsolideringsfasen

Konsolideringsfasen er den sidste fase fra idé til værdiforøgelse. I denne fase forsvinder nogle idéer fra markedet og fra den offentlige sektors tilbud, mens andre konsolideres og videreudvikles. Innovationen er altså ikke afsluttet med salg eller igangsættelse, men først konsolideret når produktet eller ydelsen viser en værdiskabelse. Tidshorisonten for dette varierer. Et eksempel kan være et offentligt tilbud, der udvikles, samtidig med at det implementeres. Tilbuddet skal finde en mere fast form, før dets værdi er synlig eller kan vurderes mere sikkert. Konsolideringsfasen handler i høj grad om, at organisationen skal acceptere innovationen og indarbejde den som en del af organisationens dagligdag. Derved kommer innovationen f.eks. til at udgøre et fast, gennearbejdet tilbud til en gruppe borgere (Sundbo 2008; Kristensen & Voxted 2009). Det er vigtigt at pointere, at modellens faser ikke skal ses som klart afgrænsede, da en innovativ udviklingsproces er et komplekst forløb. Derfor kan det være vanskeligt at adskille faserne i praksis, og flere af faserne gennemgås op til flere gange når erfaring, læring og evaluering påvirker de enkelte faser, og modellen kan derfor køre i cirkler frem for at være en lineær proces (Kristensen & Voxted 2009; Mulgan 2006; Sundbo 2008).

3.3 Organisationssystemers potentiale for innovation

For at gennemgå alle innovationsmodellens faser skal der i en organisation være indlejret plads til innovation. Organisationssystemet har betydning for en medarbejders krav til viden og opstart samt betydning for, hvad der driver udviklingen. En organisations grad af innovation afhænger af dens system. Derfor vil vi i det følgende præsentere tre typer af innovationssystemer, som primært er baseret på Rannveig Røste (2005) og Trine Nielsen (2009).

Røste (2005) integrerer forskellige klassiske teoretikere og deres teoriretninger inden for organisationsteorien og præsenterer på denne baggrund tre overordnede systemer; rationelle systemer, naturlige systemer og åbne systemer med henblik på at koble systemerne til innovation i den offentlige sektor. Systemerne beskrives for at kunne gruppere specialets aktører og deres adfærd og for at anskueliggøre, hvilken betydning adfærden har for potentialet for innovationsudvikling. Derudover knyttes Nielsens (2009) kategorisering af hæmmende, bevarende og udviklende innovationskulturer til Røstes (2005) teori. Nielsens (2009) tre systemer

er idealtyper, der sætter eksemplerne på spidsen for at fremhæve forskelle i systemets adfærd og potentiale for innovation. Systemerne overlapper til dels hinanden og afspejler en med tiden ændret forståelse af systemer, der mere eller mindre har erstattet hinanden.

3.3.1 Rationelle systemer og hæmmende innovationspotentiale

Det rationelle system kan opfattes som maskiner eller instrumenter, der er designet til at opnå specifikke mål. Processer og strukturer er normative (hvordan noget *bør* være) og funktionelt opbygget for at opnå et fastsat mål med størst mulig effektivitet. Bureaukrati er ofte et begreb, der forbindes med rationelle systemer. Forudsætningen for det rationelle perspektiv er, at aktiviteter er meningsfulde, i den forstand at aktiviteter og interaktioner med aktører er koordineret gennem organisationsstrukturen med det formål, at opnå specifikke mål. En anden forudsætning for systemet er, at organisationens medarbejdere er fuldt, eller næsten fuldt oplyste om et projekts udførsel og organisationen kan på det grundlag opstille optimale mål og løsninger. Adfærd i det rationelle system er præcist og klart formuleret gennem f.eks. titler og positioner, og det enkelte individs adfærd styres gennem målopfyldelse, pålidelighed og effektivitet. Det rationelle system ses i praksis i organisationer med faste regler, specialisering og centraliserede, topstyrede beslutningstagere (Bakka & Fivelsdal 2002; Røste 2005). Systemet kan på mange måder få et udtryk af konservatisme, og der kan herske en nulfejlskultur i en organisation som kendetegnes ved lav risikovillighed, når målopfyldelse af love, rammer og bekendtgørelser skal opnås. Denne adfærd har ofte en hæmmende effekt på potentialet for innovation. I dette system er lederen stærk og sætter mål og baseret på traditioner og regler, hvilket betyder, at kreativitet fra den enkelte medarbejder let overses. Systemet er låst fast i gamle vaner og er ikke gearret til at håndtere udvikling og forandring. Et rationelt systems respons på en økonomisk krise vil f.eks. være at spare sig ud af krisen frem for at tage chancer og søge nye partnerskaber. I stedet skabes fjendebilleder og vises mistillid til personer og organisationer, der bevæger sig ind på organisationens marked i krisetider. Hvis det derimod går systemet godt, bruges overskuddet til bonusser til ledelsen frem for til udvikling (Nielsen 2009). Eksempler på offentlige organisationer, der befinder sig i det rationelle system, er myndigheder som styrelser og kommunale forvaltninger.

3.3.2 Naturlige systemer og bevarende innovationspotentiale

Det naturlige system er udviklet som en kritisk reaktion på det rationelle system. De naturlige systemer har mindre fokus på organisationsstrukturer og har i højere grad fokus på adfærdsprocesser og motivationsdannelse. Der er mere fokus på systemet og implementering af målene. Organisationer anses i de naturlige systemer for at være kollektive, sociale systemer, der er i konstant bevægelse. Det anses som en organisme, der består af handlinger og gensidigt afhængige komponenter. Adfærdspektivet i de naturlige systemer er, at individet har en individuel viden og dømmekraft, og derfor skal der også være fokus på individets interesser og

behov. De naturlige systemer tager i mindre grad højde for netværksdannelse uden for organisationen (Bakka & Fivelsdal 2002; Røste 2005).

Til trods for at systemet besidder handlekraft, er innovationspotentialet bevarende, da målet er at bevare systemets position i forhold til kunder og markedet. Systemet har fokus på at undgå situationer, der skaber konflikter, hvilket betyder, i forhold til innovation, at man træffer de beslutninger, der er nemmest at gennemføre med mindst muligt ressourceforbrug. Medarbejderstaben er kendetegnet ved, at de kender hinanden og organisationens regler og retningslinjer ud og ind. Nogle medarbejdere udnytter denne viden og løsriver sig fra den bevarende status quo-udvikling og prøver kræfter med nye idéer. På denne måde opstår der i systemet innovationslommer, som ikke er forankrede fra top til bund (Nielsen 2009). Eksempler på organisationer, der befinder sig i de naturlige systemer er også offentlige myndigheder, styrelser og kommuner og et konkret eksempel er NST, da innovationslommer har mulighed for at opstå. En af årsagerne til at rationelle og naturlige systemer ikke har det optimale potentiale for innovation er ifølge Nielsen (2009), at systemerne mangler en kultur, der støtter innovation i organisationen. Der er altså en manglende risikovillighed, der betyder, at der mangler støtte og ejerskab til innovationen fra topledelsen og der skabes ingen fælles innovationsproces i organisationen. Desuden er der manglende eller for få ressourcer til innovationsprocessen, da innovation kræver tid, energi og penge. Endelig er der i systemerne for lidt tid til problemforståelse, analyse og kunde- og leverandørkontakt.

3.3.3 Åbne systemer og udviklende innovationspotentiale

De to forrige systemer har en tendens til at se organisationer som lukkede systemer, separeret fra det omgivne miljø, hvor grupper og deltagere let defineres. I det åbne system tillægges omgivelserne væsentlig værdi i forståelsen af, hvordan organisationen opererer, og der opstår en gensidig afhængighed med omgivelserne. Systemerne bliver derfor i højere grad komplekse. I åbne systemer tilpasses målsætningen konstant til konteksten, og derfor er organisationsadfærd svær at forudsige. Individet anskues i dette system som værende et individ med individuelle interesser og ikke blot som adlydende og konsensusøgende. Der argumenteres i det åbne system for, at individers råderum og egne interesser på mange måder er organisationens lim. Åbne systemer har et stort behov for ressourcer fra omverdenen, og organisationen tilpasser sig derfor kontinuerligt til omgivelserne. Kritikken af de åbne systemer går på, at organisationen på en og samme tid skal differentiere sig selv, opretholde sin struktur og form samt ændre og udvikle sig (Bakka & Fivelsdal 2002; Røste 2005). Systemets potentiale for innovation er udviklende, fordi ledelsen har fokus på udvikling, og fordi værdisættet omkring innovation er forankret i hele systemet. Nielsen (2009) beskriver seks faktorer, der kendetegner en udviklende innovationskultur, hvoraf den mest relevante i forhold til specialets empiri er systemets kendetegn ved at være tæt på kunderne. Ledelsen ser kunden som kernen i forretningen og spørger derfor sig

selv hvem er mine kunder, og hvad er vigtigt i deres liv, for at de kan få opfyldt deres ønsker og behov? (Nielsen 2009). Hvis kundernes behov og oplevelse forstås på kort og lang sigt har systemet større chance for at overleve. Eksempler på åbne, udviklende systemer er institutioner er ældreplejehjemmet 'Lotte'. Her er der fokus på den individuelle behov og ønsker, og plejehjemmet laver derfor ikke fælles løsninger for alle, men tilpasser plejen den enkelte (Weekendavisen 2011).

3.3.4 Isomorfi

Selvom to samarbejdspartnere ikke kommer fra samme organisationssystem og derfor har forskellige værdier og tilgang til innovation, kan der ved et samarbejde opstå en form for tilpasning til hinanden. Dette kaldes *isomorfi*. Isomorfi betyder, at ting opnår samme form, og tilnærmelsesvis samme struktur og kommer dermed til at ligne hinanden. Organisatorisk isomorfi opstår når samarbejdsparter opererer inden for samme område (Hulgård 2007).

3.4 Innovation i den offentlige sektor

Innovation er et redskab, der aktivt kan vælges til i et organisatorisk system (Nielsen 2009). Årsagen til, at innovation som udviklingsredskab ikke før nu er anvendt i større skala i det offentlige skyldes, at innovation ikke tidligere har været anset som et værktøj til udvikling og værdiforøgelse af den offentlige sektor. Interessen har derfor været manglende fra både forskningsmæssig og politisk side, men det er ikke ensbetydende med, at innovation ikke har fundet sted i det offentlige. Innovationsredskaber har generelt været overset, da der tidligere i mindre omfang har været fokus på at skabe økonomisk overskud og vækst i det offentlige (Kristensen & Voxted 2009). Når innovation i dag er blevet en del af den offentlige dagsorden er det ikke kun for at sikre offentlige virksomheders konkurrenceevne og økonomi, det er i lige så høj grad for at sikre velfærd og demokrati (Mulgan 2007; Kristensen & Voxted 2009).

Offentlig innovation kan drives frem af forskellige grupper i samfundet og ofte taler teoretikere om brugerdreven, medarbejderdreven eller netværksdreven innovation. Brugerdreven innovation er kendetegnet ved, at brugerne opstarter et nyt projekt (Bason 2007). Medarbejderdreven innovation kendetegnes derimod ved, at medarbejderstaben i en organisation aktivt og systematisk bidrager til innovationsprocessen (Rambøll Management 2006; Rambøll Management 2007). For netværksdreven innovation findes der ikke én entydig definition, men er en integration mellem andre innovationstyper, og er oftest kendetegnet ved, at have en tilknytning til teknologiparadigmet og et behov for at kunne tilpasse sig markedssituationen (Risø DTU's Innovations Aktiviteter 2009).

Et tegn på at innovation i det offentlige er kommet på dagsordenen er, at regeringen i kvalitetsreformen fra 2007 anfører, at der skal sættes fokus på nytænkning og innovation (Regeringen 2007a; Regeringen 2007b). Reformen har betydet, at det offentlige nu er underlagt

krav om innovation, hvilket i politisk henseende har fået Forsknings- og Innovationsstyrelsen til at fremme, indsamle og videreudvikle innovative processer (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2008a; Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2008b). Politisk er der derfor øget fokus på innovation og et øget pres for, at de offentlige organisationer skal være innovative. Presset er ikke skabt direkte gennem rammer og love, men i højere grad gennem samfundsmæssig diskursdannelse med fokus på innovation. Innovation i det offentlige kan ud fra regeringens perspektiv og i samfundsdebatten til tider fremstå som et magisk redskab (Nielsen 2009). Der knytter sig dog både fordele og ulemper til offentlig innovation.

Øget efterspørgsel og forventninger

En fordel ved offentlig innovation er, at det kan være et redskab til at tænke nyt og se velfærdssamfundet i et nyt lys. I takt med at velstanden er steget, har borgerne i højere grad fået forventninger til bedre kvalitet og individuelle løsninger. Tiden hvor offentlige services var *one-size fits all* er ovre (Mulgan & Albury 2003; Mandag Morgen 2003).

Ændring i demografisk udvikling

Befolkningens aldersfordeling ændres og antallet af ældre medborgere stiger, hvilket medfører et større behov for offentlige ydelser. I den offentlige sektor går hver fjerde medarbejder på pension inden for de næste 10 år, samtidig med at rekrutteringsgrundlaget blandt ungdomsårgangene er småt (Regeringen 2007b). Derfor kan innovationsredskabet anvendes af den offentlige sektor til i højere grad at konkurrere med den private sektor om medarbejdere. Rekrutteringsbehovet betyder i sig selv, at det er nødvendigt at være innovativ (Digmann *et. al* 2006).

Øgede udgifter til velfærdsydelser

Regeringen har en forventning om, at offentlige udgifter i fremtiden vil stige mere end udgifterne i det øvrige samfund (Regeringen 2006b). Det betyder, at innovation kan være en løsning til at holde udgiftsniveauet nede, samtidig med at kvaliteten øges.

Borgerens retssikkerhed

En af ulemperne ved offentlig innovation er, at eventuelle fejl i forbindelse med nye implementeringer kan have fatale konsekvenser. Især når den nye implementering gælder borgernes ve og vel. Derfor er der en stærk forventning fra det omgivne samfund til det offentlige om at have en lavere risikovillighed ved nye projekter (Mulgan 2007; Forsknings- og innovationsstyrelsen 2008b). Det offentlige har derfor i mange tilfælde en nulfejlskultur for at beskytte den enkelte borgers rettigheder, men denne kultur kan være en dræbende faktor i forhold til innovation og idéudvikling (Forsknings- og innovationsstyrelsen 2008b).

Organisatorisk hukommelse

En anden ulempe er, at innovation kan true den offentlige sektors klassiske værdier. Dette er værdier som ansvarlighed for det almene samfund, åbenhed og offentlighed, at vogte om retssikkerheden samt at følge normer om uvildighed, saglighed og loyalitet. Innovationen kan i denne forbindelse være en trussel i forhold til den organisatoriske hukommelse, da der ofte bruges meget energi på at lære nyt. En organisation skal ofte kunne fastholde almindelige driftsopgaver samtidig med at den på andre områder skal være innovativ. Ifølge Torben Beck Jørgensen (2003), kan ren fokus på innovation i værste fald kan resultere i en: *"... rodløs og identitetsløs offentlig forvaltning, hvorved to knudeværdier kan gå tabt: Organisatorisk robusthed og integritet."*

Magiens bagside

En tredje ulempe ved innovation opstår, hvis man anser innovationsredskabet som værende *'the magic trick'*, der kan løse alle problemer og udfordringer, som den offentlige sektor står over for (Nielsen 2009). Digmann (2006) kritiserer innovation for at være et modeord: *"Det, der er hot det ene år, kan sagtens være 'not' det næste. I dag er det kravet om at skabe verdens mest innovative offentlige sektor, der er blevet det aktuelle slagord."* I citatet påpeger hun, at innovation på nogle områder er blevet et mantra, hvor argumentationen for, hvorfor det netop er dette redskab, der skal sikre vores fremtid, til tider kan mangle. Innovation som redskab er ikke svaret på alle spørgsmål, og Digmann (2006) fraråder, at offentlige organisationer ukritisk kaster sig over innovation.

3.5 Innovation og socialt iværksætteri

I kraft af, at innovation er blevet et redskab, der fokuseres på i den offentlige sektor, har socialt iværksætteri fået sin berettigelse. Private aktører samarbejder med flere sektorer, herunder den offentlige, og de kan tilbyde disse sektorer innovative tiltag. *Socialt iværksætteri* defineres i den kontekst, det benyttes i og har derfor ikke én entydig definition. Som synonymmer for socialt iværksætteri bruges betegnelser som socialt entreprenørskab, social virksomhed, socialøkonomisk virksomhed og den fjerde sektor (Mandag Morgen 2010a). Vedrørende socialt iværksætteri er der fokus på fire begreber.

Skabelse af social værdi

Social værdi er for sociale iværksættere i højere grad et succeskriterium, end økonomisk optimering, hvilket er modsat et kommercielt marked. Sociale iværksættere har en social mission, der opnås gennem netværksdannelse (Center for Socialt Entrepreneørskab 2008).

Det civile samfund

Civilsamfundet er en prioriteret enhed hos de sociale iværksættere, da der i denne sektor er muligheder for nytænkning og udvikling og oftest er kundesgruppen fundet gennem den civile sektor (Center for Socialt Entreprenørskab 2008).

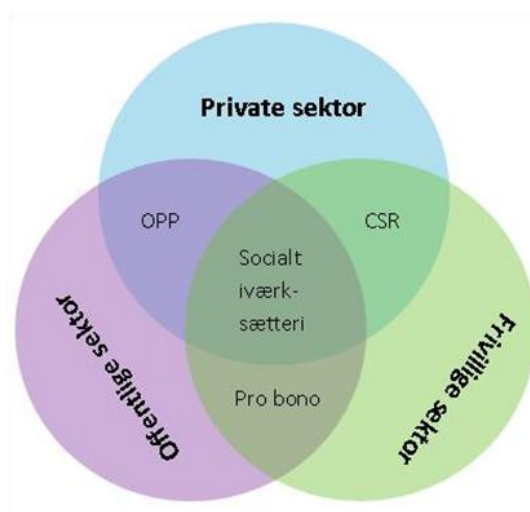
Innovation

At være innovativ er et redskab til at skabe social værdi. Den sociale iværksætter fungerer i dette aspekt som en entreprenør med fokus på nyskabelse (Center for Socialt Entreprenørskab 2008).

Non-for-profit

Begrebet non-for-profit beskriver, at sociale iværksættere geninvesterer et eventuelt overskud i projektet for at fremme dets formål. Derudover har iværksætteren også fokus på økonomisk stabilitet (Center for Socialt Entreprenørskab 2008).

Samlet for alle definitionerne er, at der er tale om en kollektivt- eller privatejet virksomhed eller organisation, der arbejder for et samfundsmæssigt formål, der geninvesterer en eventuel profit i overensstemmelse med formålet. En social iværksætter tilhører hverken den private eller den offentlige sektor, men tankesættet bygger på værdier og tankegange fra begge sektorer samt den frivillige sektor. Den frivillige sektor kan både bestå af frivillige foreninger og enkelte individer, og socialt iværksætteri opstår i spændingsfeltet mellem disse tre samfundskategorier. Andre aktiviteter foregår allerede på grænsen mellem sektorerne. Det gælder f.eks. offentlige-private partnerskaber (OPP), Corporate Social Responsibility (CSR) og frivilligt pro bono publico arbejde, se figur 3.2 for uddybende forklaring af begreberne (Hulgård 2007).



OPP: Offentlige Private Partnerskaber.

Offentlige serviceleverandører og private aktører samarbejder om opgaveløsningen.

CSR: Corporate Social Responsibility.

Virksomheder og organisationer tager ansvar for at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter.

Pro bono publico: Kommer fra latin og betyder *for offentlighedens bedste* og beskriver frivilliges deltagelse i f.eks. forældrebestyrelser, sportsklubber, retshjælp m.m. (Mandag Morgen 2010).

Figur 3.2: Sociale iværksættere befinder sig i krydsfeltet mellem tre sektorer (Hulgård 2007; Mandag Morgen 2010).

3.5.1 Fokus på social værdi – nyt fænomen?

Det at have en social mission og opstarte en virksomhed for alles bedste er ikke noget nyt fænomen. Tværtimod er der i Danmark stolte traditioner for sociale missioner i foreningslivet, andelsbevægelsen og hos selvejede institutioner (Mandag Morgen 2010b). Et eksempel er COOP, tidligere FDB (Fællesforeningen for Danske Brugsforeninger), der i 1860'erne gennem andelstanken skabte muligheder for at tilbyde den fattige befolkning bedre og billigere dagligvarer (COOP 2011). Døves vaskeri er et andet eksempel, som blev opstartet tilbage i 1869 for døve kvinder. I dag er det et industrielt vaskeri med et tilhørende tegnsprogsmiljø, der tilbyder beskyttet beskæftigelse til 34 brugere (Center for Døve 2011). Fokus på socialt iværksætteri er dog nyt i Danmark. Først i 2005 begynder organisationer og myndigheder at give feltet opmærksomhed (Hulgård 2007). Det offentlige har ikke længere patent på at tage sig af sociale problemer, og ifølge den tidligere direktør for Center for Socialøkonomi, Lars Petersen, er der en ny bølge af fællesskab og handlekraft, hvor danskernes opfattelse af, hvem der gør hvad, har ændret sig: *"Hr. og Fru Danmark tager skeen i den anden hånd og så gør de simpelthen noget ved det selv"* (Magasinet Penge 2010). Center for Socialøkonomi har i 2010 kunnet berette om en fordobling af antallet af henvendelser og der årligt opstarter mellem 500-600 nye virksomheder med socialøkonomiske formål (Center for Socialøkonomi 2011)¹. Til sammenligning opstartede i 2008 ca. 27.000 nye virksomheder i Danmark (Danmarks statistik 2011).

Eksempler på socialt iværksætteri

Specialisterne er en socialøkonomisk virksomhed, hvor kernemedarbejderne er autister og autisms karaktertræk bruges til løsning af it-opgaver i erhvervslivet (Specialisterne 2011).

Københavns bybi Kooperation er en miljø- og socialøkonomisk virksomhed, som uddanner voksne med særlige behov til biavlere for byens bier. Bistaderne er placeret på virksomheders tage i København ved f.eks. Bellacentret og Lundbeck A/S. (Bybi 2011).

Fakse Vandrehjem er, udover at være et normalt vandrehjem, en base for beskyttet beskæftigelse og uddannelsessted til 20 medarbejdere med fysiske og psykiske handicap (Fakse Vandrehjem 2011).

Baisikeli udlejer og istandsætter brugte cykler og sender dem til Tanzania, hvor de sælges til en lav pris så de fattigste kan være mobile, komme på hospitalet, i skole mv. (Baisikeli 2011).

Huset Venture har ca. 100 medarbejder ansat, hvor 90 % er ansat i flex- eller skånejob. Den socialøkonomiske virksomhed udbyder produkter inden for grafisk design, bildekorationer, regnskabsservice og it-hjælpe midler til ordblinde. Virksomheden udgiver også magasinet *Flexicurity*, der laver journalistik omkring det rummelige arbejdsmarked (Huset Venture 2011).

¹ Danmarks Statistik kan ikke levere tal for udelukkende sociale iværksættere og derfor anvendes et estimat fra Center for Socialøkonomi (Berntsen 2011).

3.5.2 Fordele ved socialt iværksætteri

Skabelse af social værdi gennem netværk med den private, den offentlige og den frivillige sektor kan være en måde at løse nye opgaver på og forny velfærdssamfundet inden for arbejdsmarkedsintegration. Socialt iværksætteri kan være med til at skabe specialsyede løsninger inden for velfærdsydelse samt fornyelse af klassiske velfærdsydelser (Kjærgaard 2009).

Sociale iværksættere er ikke i samme grad som det offentlige bundet op af politiske interesser, lovgivning og budgetteringer, hvilket skaber et større rum til kreativitet og nytænkning. Derudover er en socialøkonomisk virksomhed ofte en fleksibel arbejdsplads, der kan skabe beskæftigelsesmuligheder for udsatte borgergrupper og i nogle tilfælde hjælpe svagt stillede borgere ud på det ordinære arbejdsmarked. De sociale iværksættere er ofte gode til at danne partnerskaber og skabe ejerskab på tværs af sektorer, og den sociale mission er ofte forankret i det lokale samfund (Center for Socialøkonomi 2011, Hulgård 2007).

Socialøkonomiske virksomheder kan med andre ord anskues som nogle af velfærdssamfundets udviklingsafdelinger, der hjælper med at skabe nye velfærdsløsninger.

3.5.3 Ulemper og barriere ved socialt iværksætteri

Med socialt iværksætteri følger også faldgruber. Især når udbydere af ydelsen er forskellige individer, der har forskellige perspektiver på opgaveløsningen, kan der opstå en forhøjet risiko for svingende kvalitet af serviceydelsen. Offentlige instanser kan fravælge den sociale iværksætter pga. en usikkerhed over for iværksætterens stabilitet og projektoverlevelse. Konkurs vil ikke kun ramme den sociale iværksætter, men i lige så høj grad den enkelte borgers livskvalitet. Et rent offentligt tilbud har den fordel, at det lettere vil kunne forblive på markedet og skaber dermed sikkerhed om kontinuitet, stabilitet og fælles kvalitet på det sociale område (Bason 2007).

Kjærgaard (2009), som er konsulent i Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats, har i en kommentar i magasinet *Flexicurity* sat fokus på det rummelige arbejdsmarked og de problemstillinger, han ser ved opblomstringen af sociale iværksættere. Han stiller sig kritisk over for socialt iværksætteri i forhold til at opdele arbejdsmarkedet i et rummeligt - og et ordinært arbejdsmarked: *"I mit verdensbillede er der ikke et ordinært arbejdsmarked på den ene side og et rummeligt arbejdsmarked på den anden. Der eksisterer kun ét arbejdsmarked."* og *"Det ville være trist, hvis finanskrisen medførte, at beskæftigelse af personer med nedsat arbejdsevne på længere sigt blev et anliggende, som kun sociale virksomheder tog sig af."* (Kjærgaard 2009). Citatet illustrerer en frygt for en mulig opdeling af samfundet, der evt. kan opstå med de sociale iværksættere. Borgere skal have de samme muligheder, lige meget hvor de bor i Danmark. Risikoen ved socialt iværksætteri er, at der kan opstå en geografisk differentiering af velfærdsydelser. I litteraturen har vi kunne finde følgende barriere, der knytter sig til socialt iværksætteri.

Kunder i butikken

Flere iværksættere har svært ved at skaffe sig kunder, til trods for at de objektivt både kan konkurrere på pris og kvalitet. Tendensen er, at kommunerne ikke er indstillet på at vælge nye tilbud og benytter i stedet store, kendte kunder og kommunens egne offentlige tilbud: *”Kommunen kigger alene på pris og kapacitet og kigger ikke på de andre elementer som en socialøkonomisk virksomhed tilfører”* (Magasinet Penge 2010).

Kompetencer og administrative krav

Socialt iværksætteri drives ofte af ildsjæle, som tillærer sig nødvendige kompetencer undervejs i innovationsprocessen. Denne tilgang kan blive en kamp op ad bakke, især hvis opstarteren ikke har de basale forudsætninger som f.eks. forretningsteknikker, branding og økonomi på plads før opstart (Regeringen 2006a). Den administrative byrde kan blive uoverskuelig og betyde, at mange nyopstartere ikke får fodfæste med deres projekt (Regeringen 2006a).

Adgang til kapital

Ifølge Center for Socialøkonomi sætter mange banker en stopper for socialt iværksætteri, til trods for at der ligger en detaljeret projekt- og handlingsplan. Et af problemerne er, at bankerne er usikre på det sociale aspekt og har svært ved at forstå, at det overskud, virksomheden får, skal geninvesteres i uddannelse og materialer til ansatte og ikke i økonomisk værdiskabelse.

Torben Bager, professor i entreprenørskab fra Syddansk Universitet beskriver bl.a. dette i DR-programmet Magasinet Penge: *”Det er mere end hårdt at starte og finde startkapital. Det kan også være svært at få fat i de rigtig store kunder”* (Magasinet Penge 2010). Generel uvidenhed fra banker og den offentlige sektors side blokerer til tider samarbejdet.

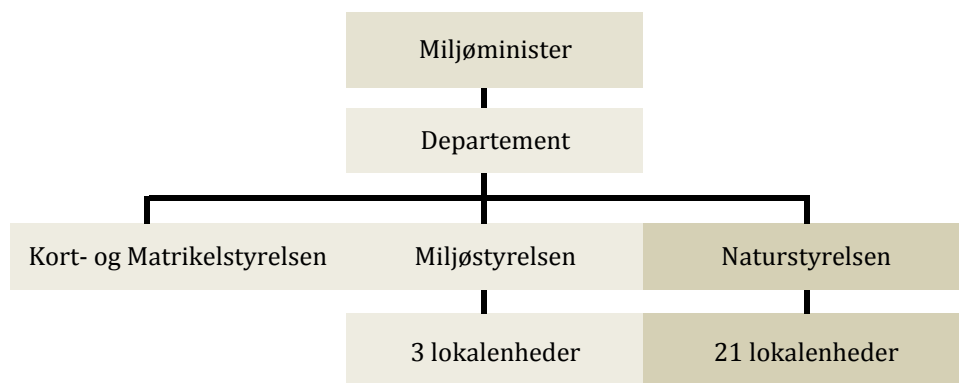
4. Det empiriske omdrejningspunkt - casebeskrivelser

Følgende kapitel præsenterer specialets cases, som er omdrejningspunkt for analysen. Først introduceres NST og kommunerne med fokus på deres generelle organisering, ansvarsområder og organisationens formål. Dernæst præsenteres de enkelte cases fra Herstedhøje, Vestamager, Eghjorten, Klippely, Boserupgård og Kongskilde Friluftsgård, der endnu ikke har et opstartet skovhjelperprojekt.

For henholdsvis skovhjelperprojekterne og skovhjelperordningen, er innovationsprocesserne illustreret gennem brug af innovationsmodellen. Modellen gennemgår ordningen og projekternes vej, fra idéen opstår til den er konsolideret.

4.1 Naturstyrelsens organisering og formål

Naturstyrelsen er en del af Miljøministeriet og beskæftiger ca. 1500 medarbejdere. De 1200 medarbejdere fordeler sig på 21 lokalerheder, mens de øvrige 300 medarbejdere er placeret i den centrale styrelse, se figur 4.1 (Naturstyrelsen 2011).



Figur 4.1: Miljøministeriets organisatoriske opbygning. Naturstyrelsen består af den centrale styrelse placeret i København, samt 21 lokalerheder fordelt i hele Danmark.

Naturstyrelsen er landets største leverandør af naturoplevelser og et af styrelsens formål er at gøre friluftslivet attraktivt, og dermed tilbyder de en bred vifte af friluft aktiviteter til forskellige målgrupper. NSTs formål er at gennemføre regeringens politik på natur- og miljøområdet, og opgaven løftes gennem styrelsens overordnede missions- og visionsmålsætninger. Missionen er at *skabe rammer for mennesker og natur* og visionen at *levere de bedste løsninger sammen* (i hele Miljøministeriet). Regeringens miljø- og naturpolitik gennemføres bl.a. ved at give borgerne mulighed for interaktion med naturen (Naturstyrelsen 2011).

NST er gået fra at være en areal- og driftsorienteret organisation, til i dag at være mere service- og brugerorienteret. Denne udvikling kan bl.a. anskues gennem befolkningens adgang til skovene, der tidligere har været helt forbudt. I 1781 i forordningen Hegn og Fred blev der ved lov, lukket af for

uberettiget adgang til såvel offentlige som private skove (Fritzbøger 1994; Koch 2000). I 1917 (Lov nr. 245 af 8. maj 1917) kom den første Naturfredningslov, der tillod begrænset færdsel i offentlige skove og på offentlige udyrkede arealer. I revisionen af Naturfredningsloven i 1969 (lov nr. 326 af 5. juli 1972), blev det endelig vedtaget, at åbne for færdsel i de private skove (Fritzbøger 1994; Moe 2000). Offentligheden har hermed langsomt fået øgede beføjelser til de danske skove herunder de offentlige (Miljø- og Energiministeriet 2000). NST har tilpasset sig udviklingen og i dag er befolkningen en inkorporeret vigtig aktør, som bl.a. bliver hørt gennem lokalerhedernes brugerråd (Naturstyrelsen 2011).

Naturstyrelsen og skovhjelperordningen

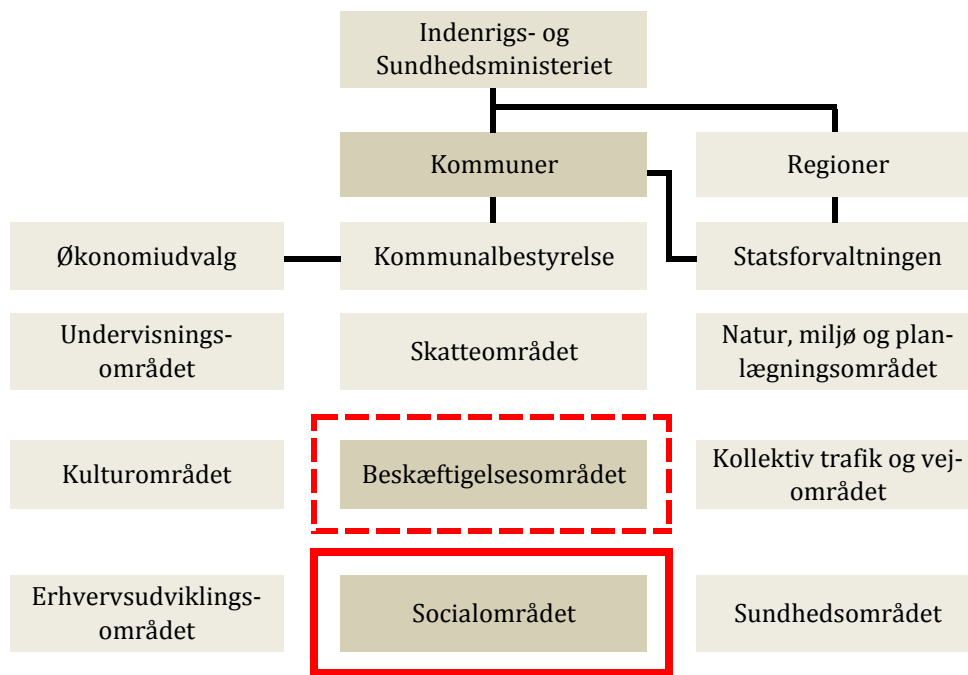
Som nævnt i metodeafsnittet skelnes der i denne opgave mellem skovhjelperprojekter og skovhjelperordningen. Skovhjelperordningen betegner alle skovhjelperprojekter og har formet sig i takt med innovationen af projekterne. Kendetegnende for ordningen er, at innovationen er sket nedefra på projektniveau og langsomt bevæget sig op på centralt niveau i NST. Figur 4.2 viser ordningen som et innovativt forløb, hvor ordningens historiske udvikling også kan anskues.

	Idégenerering	Koalitionsdannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. Innovationsrunde	2008: NST generer idéen om at gøre skovhjelperprojektet ved Herstedhøje til en generel ordning på landsplan	Januar 2009: Miljøministeren sender brev til landets borgmestere hvor der opfordres til samarbejde på skovhjelperområdet	2009: Der bliver taget beslutning om at alle skovhjelperlignende projekter, skal kaldes skovhjelperprojekter Oktober 2009: Netværksmøde med opstartede driftsledere November 2010: Netværksmøde med opstartede driftsledere 2011: Køber skovhjelperdomaine af Eghjorten til udvikling af en fælles hjemmeside	2005 - 2011: Implementeringen sker på NSTs lokalerheder	Start 2011: NST tager ansvar for en fælles skovhjelperhjemmeside med målgruppe til både offentlighed, sagsbehandlere og borgeres familier. Siden skal også fungere som en intern netværksportal

Figur 4.2: Skovhjelperordningens opstart og videreudvikling af projektet går gennem innovationsmodellens fem faser. For uddybning se bilag II; bilag X; bilag VIII.

4.2 Kommunernes organisering og ansvarsområder

I Danmark er der 98 kommuner, og de er alle til en vis grad forskelligt organiserede. Fælles for dem er, at de er politiske, administrative, geografisk afgrænsede enheder, der varetager en stor del af borgernes service- og velfærdsydelser. Med kommunalreformen i 2007 ser en generel kommunes organisering ud som i figur 4.3.



Figur 4.3: Figuren viser en generel organiseringsform for kommunerne i Danmark herunder de ansvarsområder, der skal inkorporeres i de kommunale forvaltninger. Socialområdet er markeret med en rød boks, da borgerne i skovhjelperprojekterne typisk visiteres herfra. Beskæftigelsesområdet er markeret med en stiplet kasse, da nogle skovhjelperprojekter har borgergrupper, der falder inden for dette område (Indenrigs- og Sundhedsministeriet u.å.).

Alle kommuner har en kommunalbestyrelse og et nedsat økonomiudvalg. Kommunalbestyrelsens formand betegnes borgmester. Det overordnede ansvar for kommuner og regioner hører hjemme hos Indenrigs- og Sundhedsministeren. Statsforvaltningen i den enkelte region fører tilsyn med omegnskommunerne. Alle kommuner har ret til at organisere sig som de ønsker så længe de ni områder vist i figur 4.3 løftes (Lov om Kommunernes Styrelse nr. 1515 af 27. december 2009; Indenrigs- og Sundhedsministeriet u.å.).

Kommunerne opfylder socialområdet gennem Lov om Social Service (Lov nr. 1096 af 21. september 2011) også kaldet Serviceloven (SEL). Borgerne i skovhjelperprojekterne er typisk visiteret fra socialområdet og dermed er det SEL, som er kommunernes referenceramme. Servicelovens formål og område beskrives indledende i et uddrag fra lovens kapitel 1.

Kapitel 1

Formål og område

§ 1. Formålet med denne lov er

- 1) at tilbyde rådgivning og støtte for at forebygge sociale problemer,*
- 2) at tilbyde en række almene serviceydelser, der også kan have et forebyggende sigte, og*
- 3) at tilgodese behov, der følger af nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer.*

Stk. 2. Formålet med hjælpen efter denne lov er at fremme den enkeltes mulighed for at klare sig selv eller at lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten.

For at kommunalbestyrelsen kan opfylde SELs formål har de et overordnet forsyningsansvar for fastsættelse af konkrete tilbud til borgerne jf. SEL § 4 stk. 1. Opfyldelse af forsyningsansvaret kan ske ved brug af kommunens egne tilbud, regionale tilbud eller andre kommunale eller private tilbud jf. SEL § 4 stk. 2. Leverandørmarkedet er derfor bredt, og de kommunale sagsbehandlere og borgere har mulighed for at finde et konkret tilbud via en tilbudsportal (Finansministeriet 2009).

Tilbudsportalen

Tilbudsportalen, som administreres af Servicestyrelsen, er en internetbaseret portal for myndigheder, leverandører og borgere, som giver et overblik over tilbud på socialområdet på tværs af kommune- og regionsgrænser (Servicestyrelsen 2011).

Kun tilbud, som er registreret i tilbudsportalen, kan indgå i den kommunale forsyning jf. SEL § 14 stk. 2. Det betyder, at en privat udbyder af et skovhjelperprojekt skal sørge for at være registreret på portalen, ellers kan kommunen ikke visitere borgere til projektet. Indberetning af oplysninger sker på baggrund af Bekendtgørelse om Tilbudsportalen (Bkg. nr. 1580 af 16. december 2010). Kommunen kan ifølge Lov om Retssikkerhed og Administration på det Sociale Område (Lov nr. 1054 af 7. september 2010) jf. § 15 og § 16 føre tilsyn med de visiterede borger.

4.2.1 Skovhjelperordningens målgruppe

Hovedformålet for det første skovhjelperprojekt som startede i Danmark var, at tilbyde beskyttet beskæftigelse i naturen for voksne udviklingshæmmede under SEL § 103. NST har fastholdt, at andre skovhjelperprojekter så vidt muligt skal tilbyde beskyttet beskæftigelse til samme borgergruppe, men lokale situationer bevirker, at flere skovhjelperprojekter har andre borgergrupper repræsenteret. Det er borgergrupper som andre voksne med anden fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse under SEL § 103 og SEL § 104. Enkelte skovhjælpere er desuden kategoriseret under beskæftigelsesområdet under Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats (LAB) (Lov nr. 938 af 25. september 2009). Den største gruppe af skovhjælpere er dog repræsenteret under SELs § 103 og § 104. Nedenstående afsnit beskriver specifikt paragraffernes indhold.

Kapitel 19

Beskyttet beskæftigelse og aktivitets- og samværstilbud

§ 103. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde beskyttet beskæftigelse til personer under folkepensionsalderen, jf. § 1a i lov om social pension, som på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår på arbejdsmarkedet, og som ikke kan benytte tilbud efter anden lovgivning.

§ 104. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde aktivitets- og samværstilbud til personer med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller med særlige sociale problemer til opretholdelse eller forbedring af personlige færdigheder eller livsvilkårene.

For at forstå, det kommunale systems opbygning og tilknytning til skovhjelperkonceptet, viser tabel 4.1 et overblik over hvilken lov casenes skovhjelper er visiteret fra og hvad forskellen er på lovene i forhold til, hvor arbejdet udføres, hvilken form for beskæftigelse der er tale om og hvilke vilkår arbejdet skal udføres på.

Tabel 4.1: Oversigt over skovhjelpernes visiteringsform og placering i socialområdet og beskæftigelsesområdet. Information og kategorisering af skovhjelperne er lavet på baggrund af specialets empiri (mod.e. Bengtsson & Mateu 2009; bilag I-VI).

Lov	Arbejdets placering	Tilbudskategori	Arbejdets vilkår	Skovhjælpere
Serviceoven § 104 (Socialområdet)	På bosted eller beskyttet værksted	Aktivitets- og samværstilbud	På beskyttede vilkår	Få skovhjælpere tilhører denne kategori
Serviceoven § 103 (Socialområdet)	På beskyttet værksted	Beskyttet beskæftigelse	På beskyttede vilkår	Hovedparten af skovhjelperne tilhører denne kategori
	På beskyttet afdeling eller enkeltplads på almindelig arbejdsplads			
Lov om aktiv beskæftigelsesindsats (Beskæftigelsesområdet)	På almindelig arbejdsplads	Støttet beskæftigelse	På særlige vilkår	Meget få skovhjælpere tilhører denne kategori
		Støttet beskæftigelse	På ordinære vilkår	Ingen skovhjælpere tilhører denne kategori

Borgere, under SEL § 104 vil, pga. deres psykiske eller fysiske funktionsnedsættelse, sjældent kunne opnå et arbejdsliv, som ikke er på beskyttede vilkår. En borger under SEL § 103 arbejder også under beskyttede vilkår, men borgeren kan måske på længere sigt nærme sig en rigtig arbejdssituation og kan dermed udsluses til en almindelig arbejdsplads i f.eks. støttet beskæftigelse under særlige vilkår i LAB (Bengtsson & Mateu 2009).. Et arbejde på særlige vilkår er et arbejde i f.eks. løntilskud for førtidspensionister eller for folk i f.eks. flexjob og skånejob. Som det fremgår af teksten i SEL § 103 er personer, der er berettigede til førtidspension og dermed beskyttet beskæftigelse, defineret som en bred målgruppe. To tredjedele af borgere, i beskyttet beskæftigelse, er kategoriseret som borgere med udviklingshæmning, ca. en sjettedel som borgere med sindslidelser, mens resten hører ind under andre borgergrupper som personer med fysisk handicap, autisme og misbrugsproblemer (Bengtsson & Mateu 2009). Den brede definition af SEL § 103 bevirker, at udefrakommende ofte kan forvirres over hvilken målgruppe skovhjelperne er. Definitionen og forvirringen omkring skovhjelperbegrebet vil i specialets analyseafsnit blive videre analyseret. Helt generelt, er beskyttet beskæftigelse en gråzone, som rent administrativt er placeret i socialforvaltningen men i praksis nærmer sig beskæftigelsesområdet. Aktiviteter, der udføres i beskyttet beskæftigelse kan i nogle tilfælde betragtes som et ordinært arbejde, og i andre tilfælde som pædagogisk arbejde (Bengtsson & Mateu 2009). Et beskyttet værksted, producere ofte ting, men produktet har som regel kun en lille værdi. Derfor er værkstedet afhængige af, at kommunen bevilliger penge til det konkrete tilbud så det ikke bliver en underskudsforretning (Bengtsson & Mateu 2009; Finansministeriet 2009). Ud fra samme princip er et skovhjelperprojekt også afhængig af kommunens støtte.

Når det enkelte skovhjelperprojekt er godkendt som et tilbud til beskyttet beskæftigelse, kan kommunen visitere borgere til skovhjelperprojektet. I langt de fleste tilfælde er det en sagsbehandler fra kommunen, som visiterer borgere i beskyttet beskæftigelse, men visitationen kan også ske ved initiativ fra borgernes bosteder eller værksteder (Bengtsson & Mateu 2009).

Skovhjelperne i beskyttet beskæftigelse får en social ydelse i form af førtidspension, men samtidig kan skovhjelperne, som er i beskyttet beskæftigelse under SEL § 103, tjene en løn på ca. 15 kr. i timen som supplement til sin førtidspension. Lønnen udbetales af den ansvarlige institution eller fond, der i skovhjelperregi enten er kommunalt- eller privat ejet (Bengtsson & Mateu 2009).

4.3 Herstedhøjes skovhjelperprojekt

Personerne bag interviewet

Christian Schwartzbach er stifter og driftsleder af skovhjelperprojektet ved Naturcenter Herstedshøje. Han har en baggrund som pædagog og skovarbejder. Skovhjelperprojektet ved Herstedhøje er det første af sin slags. Christian Schwartzbachs værdigrundlag danner grundlag for NSTs generelle holdning til skovhjelperordningen. Idéen tog form allerede i år 2000, men først i august 2005 arbejdede de første skovhjælpere på Herstedhøje Naturcentret. Christian Schwartzbach har fra starten haft et tæt samarbejde med NSTs naturvejleder Stephan Springborg (bilag I).



Foto 4.1: Fra venstre Christian Schwartzbach og Stephan Springborg.

Koalitionspartner

Christian Schwartzbach og hans far Henrik Schwartzbach oprettede i 2002 den private fond *Skov, Natur og Friluft Værkstedet*. Opstarten af projektet har krævet, at Christian Schwartzbach har måttet danne netværk til flere instanser og i dag er samarbejdspartnerne mange, se figur 4.4 (bilag I; Schwartzbach 2010).



Figur 4.4: Herstedhøje skovhjelperprojekts samarbejdspartner. Den primære koalitionspartner er NST Østsjælland, der stiller arealer og bygninger til rådighed, mens skovhjelperne visiteres fra en række forskellige omegnskommuner.

Målgruppe

Skovhjelperne på Naturcenter Herstedhøje er alle voksne udviklingshæmmede, som er i beskyttet beskæftigelse og de er visiteret efter SEL § 103 (bilag I).

Fra idégenerering til konsolidering

Herstedhøjes skovhjelperprojekt strækker sig i innovationsmodellen over 10 år fra idégenerering til konsolidering af projektet. Overordnet blev idéen født af Christian Schwartzbach og hans far Henrik Schwartzbach. Christian Schwartzbach erfarede gennem faderens job og via egne erfaringer, at kriminelle udviklingshæmmede har stor fordel af at arbejde i naturen hvor der er rum, plads og fleksibilitet til virkelighedsnært, fysisk arbejde. I figur 4.5 illustreres hovedpunkterne for projektets udvikling gennem innovationsmodellens faser, herunder også barriere i koalitionsdannelsen. For uddybende forklaringer se bilag I.

	Idégenerering	Koalitionsdannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. innovationsrunde	2000: Idéen fødes i samarbejde mellem driftsleder Christian Schwartzbach og hans far Henrik Schwartzbach	2000-2004: Amtet og omegnskommuner ønsker ikke at samarbejde 2001: Mundtlig aftale med skovrider Kim Søderlund ved NST Østsjælland 2002: Oprettelse af privat fond	2001-2002: Skovrider og driftsleder ser en mulighed for skovhjelperprojektet efter nedskæring i skovsektoren		
2. innovationsrunde	2003: Nyt Naturcenter ved Herstedhøje. Idéen nytænkes	2004: Møde med 12 udviklingshæmmede og deres familier. De vil gerne starte som skovhjælper så snart det er muligt 2005: Amtet ønsker at samarbejde		August 2005: Amtet visiterer 8 skovhjælper til Herstedhøjes skovhjelperprojekt	2009: Miljøminister kommer til åbning Oktober 2009: Kronprins Frederik ønsker at være med til lignende åbninger 2010: Visitering af borgere sker automatisk via ønske fra borgerne selv

Figur 4.5: Herstedhøjes skovhjelperprojekts opstart og videreudvikling gennem innovationsmodellens fem faser, og projektet kan derfor beskrives som en innovativ proces. Projektet har gennemgået flere innovationsfaser grundet opstartsbarriere (bilag I).

4.4 Vestamagers skovhjelperprojekt

Personerne bag interviewet

Mads Madsen er stifter og driftsleder af Amager Skovhjelperne, og han har en baggrund som håndværker, kulturarbejder og har tidligere arbejdet med borgere i arbejdsprøvning og revalidering. Stella Blichfeldt er ansat som naturvejleder hos NST Hovedstaden. Idéen til projektet opstod i 2005 og de første skovhjelperne startede på Naturcenter Vestamager i april 2008 (bilag II; Madsen 2010).



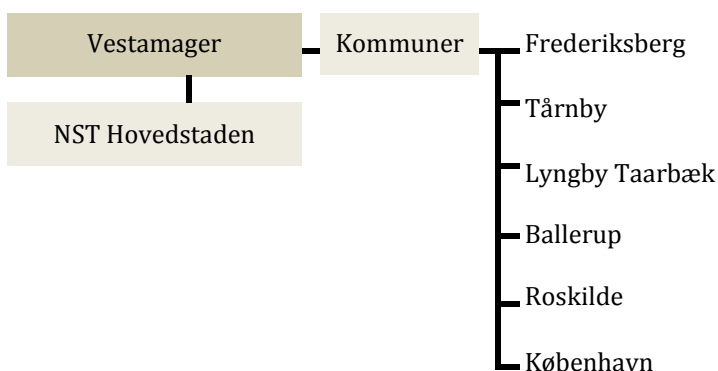
Foto 4.2: Fra venstre Mads Madsen og Stella Blichfeldt.

Koalitionspartner

Mads Madsen har oprettet den selvejende institution Amager Skovhjelperne, og han tog selv kontakt til både NST og de mulige samarbejdskommuner. Figur 4.6 viser netværket mellem samarbejdspartnerne. Borgerne visiteres i dag fra seks forskellige kommuner (bilag II; Madsen 2010).

Målgruppe

På Vestamager tilbydes beskyttet beskæftigelse til unge og voksne med funktionsnedsættelse, udviklingshæmmede og sent udviklede under SEL §103 og SEL§104. Yderligere er skovhjelperne også ledige borgere med særlige behov (tilbud efter LAB). Mads Madsen udbyder



derudover praktik til unge med særlige behov under særlig tilrettelagt ungdomsuddannelse (STU) (bilag II; Madsen 2011a).

Figur 4.6: Vestamagers skovhjelperprojekts samarbejdspartner.

Fra idégenerering til konsolidering

Mads Madsen arbejdede tidligere i en revalideringsvirksomhed, hvor han søgte virkelighedsnære arbejdsopgaver til de borgere, der var i arbejdsprøvning. I denne sammenhæng tog han kontakt til Vestamagers skovløber Christian Hagedorn. Herefter begyndte Mads Madsen og borgerne i arbejdsprøvning at lave småopgaver på NSTs arealer. Udelivet og naturens arbejdsopgaver forbedrede borgernes glæde ved arbejdslivet og førte til at han opstartede et firma med to kollegaer hvor målgruppen var alkoholmisbrugere. Firmaet gik konkurs, men han brændte stadig for projektet

og begyndte derfor at udvikle idéen om at opstarte et lignende projekt som Herstedhøjes skovhjælperprojektet. Forskellen fra Herstedhøjes skovhjælperprojekt har været, at Mads Madsen ikke udelukkende ønskede udviklingshæmmede som borgergruppe, men en bredere gruppe og han oprettede derfor 'Amager Naturhjælpere'. Den videre udvikling og barriere ses i innovationsmodellen figur 4.7. For uddybende forklaringer se bilag II.

	Idégenerering	Koalitionsdannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. Innovationsrunde	2005: Driftsleder Mads Madsen Søger virkelighedsnære arbejdsopgaver til folk i arbejdsprøvning	Indgår samarbejde med naturvejleder og skovløber fra NST Hovedstaden og udfører småopgaver på arealerne	Opretter firma i samarbejde med to tidligere kollegaer til folk med alkoholproblemer	Firmaet går konkurs	
2. Innovationsrunde	Idéen nytænkes med inspiration fra Herstedhøje. Naturvejlederen fra NST har besøgt Herstedhøje	2008: Driftsleder laver aftale med naturvejleder og skovløber om at opstarte cykeludlejning på Vestamager 2008: Afslag fra kommunen om samarbejde førend Mads Madsen har oprettet en selvejet institution og dermed kommet på tilbudsportalen	2008: Opretter sig som selvejet institution og kommer på Tilbudsportalen.		
3. Innovationsrunde		2008: Kommunen samarbejder	Søger om bevilling til projektet og får bevilling til at ansætte 4 naturhjælpere. Mads Madsen kalder borgerne naturhjælpere, da han ikke kun arbejder med udviklingshæmmede	Forår 2008: Opstart af 4 naturhjælpere	
4. Innovationsrunde			Vinter 2009: Skifter navn til skovhjælpere efter ønske fra NST centralt	Start 2009: Skovhjælperprojektet er nu implementeret på Vestamager	April 2009: Miljøministeren besøger Vestamagers skovhjælperprojekt

Figur 4.7: Opstart og videreudvikling af Vestamagers skovhjælperprojekts (bilag II).

4.5 Eghjortens skovhjelperprojekt

Personerne bag interviewet

Eghjortens skovhjelperprojekt er det tredje opstartede projekt. Ole Sørensen er daglig leder af Eghjortens skovhjelper. Idéen til projektet startede i 2008, hvor en beskyttet medarbejder fra revalideringscentret Reva Trollesbro gjorde Ole Sørensen opmærksom på skovhjelperprojektet ved Herstedhøje. De første skovhjelper kom til Eghjorten i februar 2009. I teamet fra Reva Trollesbro/CBB er jobcoachene Ole Sørensen, Morgens Jensen og Trine Andersen. Som tætte samarbejdspartner fra NST er naturvejleder Palle Jensen og skovfoged Svend Løw (bilag III).



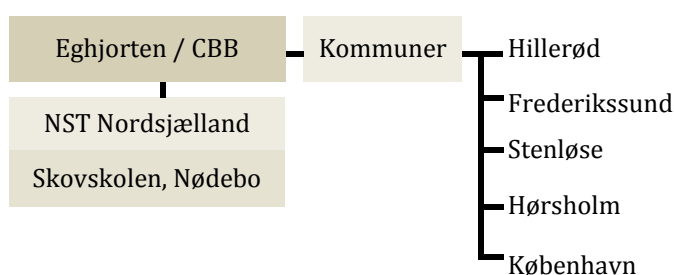
Foto 4.3: Fra venstre Palle Jensen, Mogens Jensen, Trine Andersen, Ole Sørensen og Svend Løw.

Koalitionsdannelse

Jobcoachene, der fungere som driftsledere, kommer alle fra CBB (Center for Beskyttet Beskæftigelse), som er en institution under center for voksne og handicappede i Hillerød Kommune (bilag VIII; Sørensen 2011). I 2008 tog driftsleder Ole Sørensen kontakt til både Skovskolen og NST for at opstarte et samarbejde. Koalitionen med kommunen var allerede etableret i og med at Reva Trollesbro var kommunalt ejet. Borgerne er indtil nu blevet visiteret fra nedenstående kommuner i figur 4.8 (bilag III; Hillerød Kommune).

Målgruppe

Eghjortens skovhjelper er borgere under SEL § 103. Borgerne er førtidspensionister med psykisk sårbarhed eller sociale udfordringer, der vanskeliggør at de umiddelbart kan tilbydes beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked (bilag III).



Figur 4.8: Eghjortens skovhjelperprojekts samarbejdspartner.

Fra idégenerering til konsolidering

Som det fremgår af figur 4.9 gennemgår Eghjortens skovhjelperprojekt også innovationsmodellens fem faser, og projektet kan derfor beskrives som en innovativ proces. Eghjortens opstart har været mindre problematisk end Herstedhøjes- og Vestamagers skovhjelperprojekt. Relativt hurtigt i forløbet fik driftslederen Ole Sørensen opbakning fra egen ledelse og kollegaer til opstart af projektet og samtidig har adgang til borgerne, i opstartsfasen, været mindre problemfyldt da skovhjelperne er

blevet visiteret direkte fra Reva Trollesbro. Driftsleder Ole Sørensen startede alene op med fire skovhjælpere, men erfarede hurtigt at det var nødvendigt at have en sparringspartner på stedet, herefter blev Morgens Jensen og senere Trine Andersen tilknyttet projektet. Innovationens forløb og udvikling kan se i figur 4.9 og for uddybende forklaringer se bilag III.

	Idégenerering	Koalitions-dannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. Innovationsrunde	2008: En beskyttet medarbejder foreslår idéen om et skovhjælper-projekt. Driftsleder Ole Sørensen og Skovfoged Svend Løw besøger Herstedhøje uafhængigt af hinanden	2008: Driftsleder og skovfoged indgår samarbejde. Ledelsen og kollegaer fra CBB bakker op om projektet så borgere fra institutionen kan prøve kræfter som skovhjælpere	2009: To driftsledere fra CBB og skovfogden tager sammen til Herstedhøje for at indsamle erfaringer. Der er uklarhed om de må anvende navnet 'skovhjælper' da ikke alle skovhjælpere er udviklingshæmmede		
2. Innovationsrunde			2009: Skovhjælperprojektet udskydes pga. fyringsrunde blandt NST medarbejdere og 7 skovarbejdere fyres	Februar 2009: Start med 4 ressource-stærke skovhjælpere, som er håndplukket fra CBB	Juli 2009: Miljøministeren åbner projektet

Figur 4.9: Opstart og videreudvikling af Eghjortens skovhjælperprojekt (bilag III).

4.6 Klippelys skovhjelperprojekt

Personerne bag interviewet

Klippelys skovhjelperprojekt er det fjerde projekt, der opstartede i Danmark. Kim Pedersen, fuldmægtig ved NST Bornholm, har været primus motor i opstarten og i udviklingen af projektet ved Klippely ved Almindingen skov. Idéen til projektet er inspireret af Herstedhøjes skovhjelperprojekt. Kim Pedersen arbejder tæt sammen med Kenneth Low,



Foto 4.4: Fra venstre Kristel Egevælde, Kim Pedersen og Kenneth Low.

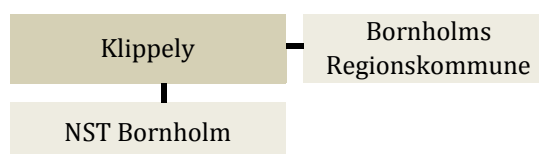
som er den daglige driftsleder af skovhjelperprojektet, og han er tidligere mekaniker og skovarbejder, men er i dag ansat som driftsleder for skovhjelperne. Kontakten og visitationen af borgere går gennem sagsbehandler Kristel Egevælde fra Bornholms Regionskommune (bilag V; Pedersen 2010).

Koalitionsdannelse

I 2008 fik Kim Pedersen en god kontakt i Bornholms Regionskommune, og senere blev Kristel Egevælde den faste sagsbehandler tilknyttet projektet. Bornholm fungere på mange måder som en lukket enhed, og derfor er koalitionsdannelsen i nogen grad mere enkel sammenlignet med andre projekter, se figur 4.10 (bilag V).

Målgruppe

Alle skovhjelperne på Klippely er udviklingshæmmede og visiteret efter SEL § 103 eller § 104 (bilag V; Egevælde 2010).



Figur 4.10: Klippelys skovhjelperprojekts samarbejdsparter.

Fra idégenerering til konsolidering

Modsat de andre skovhjelperprojekter er driftslederen en NST-medarbejder og idégenereringen af Klippelys skovhjelperprojekt startet af en NST medarbejder. Kim Pedersen tog i 2007 kontakt til Herstedhøje skovhjelperprojekt og fik hurtigt sin ledelse i Naturstyrelsen med på idéen, men brugte alligevel privat fritid på at danne de første kontakter. I 2008 tog projektet for alvor fart ved, at han tog kontakt til Bornholms Regionskommune. Kommunen havde et ønske om, at driftslederen af projektet skulle have en pædagogisk baggrund, men af forskellige årsager frafaldt nyansatte driftsledere. Skovarbejder Kenneth Low, der i samme periode stod på sidelinjen og sprang til når det var nødvendigt, endte med at fungere som den faste driftsleder. Kim Pedersen har promoveret

projektet kraftigt udad til, hvilket har betydet, at ommunen har valgt at fortsætte samarbejdet til trods for manglende økonomiske ressourcer (Egevælde 2009; bilag V). Detaljerne af den videre udvikling fremgår af figur 4.11 og for uddybning se bilag V.

	Idégenerering	Koalitionsdannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. Innovationsrunde	2007-2008: Fuldmægtig Kim Pedersen fra NST besøger Herstedhøje skovhjelperprojekt og ønsker at lave samme projekt med samme værdigrundlag	2008: Kim Pedersen tager kontakt til Bornholms Regionskommune, som gerne vil samarbejde. Laver aftale med privat person, der skal fungere som driftsleder. Nyansat springer fra	2008: Forskellige driftsledere starter og springer fra. Skovarbejder Kenneth Low er i starten midlertidig driftsleder	April 2009: 5 skovhjælpere starter på Klippely ved Almindingen skov	
2. Innovationsrunde		2009: Samarbejde med kommunen ang. ansættelse af Kenneth Low som driftsleder. Eksponering og pressebevågenhed forlænger kommunens villighed for samarbejde	2009: Kenneth Low bliver fast driftsleder og tilbydes pædagogiske kurser.		Eksponering og pressebevågenhed omkring skovhjelperprojektet i tv mv.

Figur 4.11: Opstart og videreudvikling Klippelys skovhjelperprojekt (bilag V).

4.7 Boserupgårds skovhjelperprojekt

Personerne bag interviewet

Carsten Christiansen er driftsleder af Boserupgårds skovhjelper og er ansat af ITC Mariehusene. Han har en baggrund som pædagog og fik i 2008 lyst til at prøve kræfter med et skovhjelperprojekt efter at have hørt om Herstedhøjes, Vestamagers og Eghjortens skovhjelperprojekter. Idéen til projektet startede i oktober 2008, og de første skovhjelper startede på Boserupgård i januar 2010. Henrik Danshøjgaard er naturvejleder og skovløber og er NST Vestsjællands daglige kontakt til projektet i Boserup Skov (bilag IV).



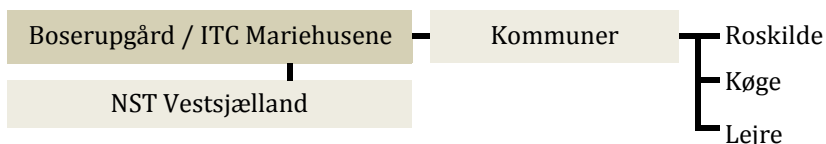
Foto 4.5: Fra venstre Henrik Danshøjgaard og Carsten Christiansen.

Koalitionsdannelse

ITC Mariehusene er en kommunalt ejet institution under Roskilde Kommune. Både NST og ITC Mariehusene var hver for sig indstillet på et samarbejde, se figur 4.12 (bilag IV; Christensen 2010).

Målgruppe

ITC Mariehusene er et beskyttet bo- og beskæftigelses-tilbud, under Roskilde Kommune, for personer med varig fysisk og psykisk



Figur 4.12: Boserupgårds skovhjelperprojekts samarbejdsparter.

funktionsnedsættelse. Boserupgårds skovhjelper er primært et samværstilbud til voksne udviklingshæmmede under SEL §104 (Roskilde Kommune 2011; bilag IV).

Fra idégenerering til konsolidering

NST Vestsjælland besluttede i 2008 at oprette et naturcenter ved Boserupgård, og det blev i den sammenhæng drøftet om skovhjelper skulle være en del af naturcentret. I samme periode havde Carsten Christiansen hørt om skovhjelperprojekterne og tog på egen hånd på besøg til Herstedhøjes, Eghjortens og Vestamagers skovhjelperprojekt. Mads Madsen fra Vestamager udleverede en brochure om projektet som Carsten Christiansen videregav til jobkonsulenterne på ITC Mariehusene. Ingen havde dog interesse for projektet på daværende tidspunkt. En borger fra ITC Mariehusene skrev alligevel efterfølgende til NST Haraldsgade efter at have hørt om Herstedhøjes

skovhjælperprojekt. Herefter blev der sat gang i udviklingen af projektet. Modsat andre driftsledere, startede Carsten Christiansen op i Boserup skov uden tidligere erfaringer fra praktisk skovbrug eller lignende. Det institutionelle ophæng har betydet, at driftslederen fra første dag har kunnet opstarte projektet med 12 udviklingshæmmede. Kort tid efter opstarten startede et nyt projekt ved Boserupgård kaldet 'den grønne tråd' for 12 andre udviklingshæmmede. For uddybende forklaring se figur 4.13 og bilag IV.

	Idégenerering	Koalitions-dannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. Innovationsrunde	Oktober 2008: Møde i NST Vestsjælland om en langsigtet plan om at oprette et naturcenter på Boserupgård	Fuldmægtig fra NST Lars Poulsen modtager brev om forespørgsel om samarbejde på skovhjælperområdet, han videresender kontakten til skovfoged Kjeld Jensen			
2. Innovationsrunde	2009: Driftsleder Carsten Christiansen fra ITC Mariehusene besøger Herstedhøjes, Vestmagers og Eghjortens skovhjælperprojekt	Marts 2009: Skovfogeden fra NST Vestsjælland indleder samarbejde med driftslederen	Skovfogeden, skovrideren, driftslederen og lederen af Mariehusene besøger sammen Herstedhøje skovhjælperprojekt	Januar 2010: Opstart med 12 skovhjælpere	
3. Innovationsrunde			Marts 2010: Opstart af en tekstilgruppe 'den grønne tråd' på Boserupgård		November 2010: Officiel åbning af skovhjælperprojektet hvor Kronprinsesse Mary og Miljøministeren Karen Ellemann deltager

Figur 4.13: Opstart og videreudvikling af Boserupgård skovhjælperprojekt (bilag IV).

4.8 Kongskilde Friluftsgård

Personerne bag interviewet

Skovhjelperprojektet ved Kongskilde Friluftsgård var ved interviewet ikke opstartet, men de var i gang med at skabe kontakter og udvikle idéen. Vi tog derfor kontakt til John Holst, der på daværende tidspunkt var naturvejleder og daglig leder af naturafdelingen på Kongskilde Friluftsgård og Doreen Holmquist, naturvejleder, i håb om at kunne følge



Foto 4.6: Fra venstre John Holst og Doreen Holmquist.

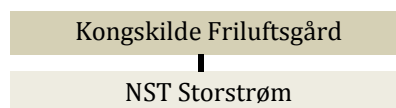
innovationsforløbet fra start. I løbet af specialet er Doreen Holmquist blevet daglig leder af Kongskilde Friluftsgård. Friluftsgården er en selvejende institution med en formålsparagraf, der foreskriver, at en integreret del af aktiviteterne på Friluftsgården skal være af social karakter. Friluftsgården har et stærkt samarbejde med NST Storstrøm og skovhjelperne skal i fremtiden udføre arbejdsopgaverne på NSTs arealer (bilag VI).

Koalitionsdannelse

I 2010 tog alle naturvejledere fra Kongskilde Friluftsgård på besøg ved Herstedhøjes- og Vestamagers skovhjelperprojekter, og de tog efterfølgende kontakt til Sorø Kommune for at komme på tilbudsportalen for at få mulighed for at få visiteret borgere til projektet. Projektet er ved specialets afslutning ikke opstartet grundet forskellige barrierer vedrørende visitation af borgere, se figur 4.14 (bilag VI).

Målgruppe

Ønsket er, inspireret af Herstedhøjes skovhjelperprojekt, at arbejde med en homogen gruppe af voksne udviklingshæmmede under SEL § 103. Velfungerende i den forstand, at de selv kan møde på arbejde, have madpakke med og melde sig syge ved fravær (bilag VI).



Figur 4.14: Kongskilde Friluftsgårds koalitionsparter.

Fra idégenerering til konsolidering

Idéen til opstart af skovhjelperprojektet kom fra NST Storstrøms skovfoged, der fortalte John Holst om projektet ved Herstedhøje skovhjelperprojekt. John Holst tog kontakt til Herstedhøjes og Vestamagers skovhjelperprojekter. Efterfølgende forsøgte han og naturvejleder Doreen Holmquist at få den lokale kommune med i samarbejdet ved at komme på tilbudsportalen. Selvom projektet ikke

er opstartet, og evt. på grund af de interne medarbejderrokinger, er idéen ikke død, og der arbejdes fortsat på at styrke kontakten til kommunen. Den nye driftsleder Doreen Holmquist viser fortsat interesse for at opstarte et skovhjelperprojekt og deltog i fælles netværksmøde i november 2010 med andre skovhjelperdriftsledere (bilag VI). Kongskilde Friluftsgård kan stadig ansues som en innovativ proces, der ikke er nået til implementeringsfasen, se i figur 4.15.

	Idégenerering	Koalitionsdannelse	Udvikling	Implementering	Konsolidering
1. Innovationsrunde	2009: Skovfoged Anders Walter fortæller naturvejleder John Holst om projektet. John Holst lægger idéen på hylden				
2. Innovationsrunde	2009-2010: John Holst tager idéen op igen og besøger Herstedhøjes og Vestamagers skovhjelperprojekter	2009: Allerede eksisterende samarbejde mellem Friluftsgården og NST Storstrøm da de ofte løser opgaver sammen og rent fysisk har kontor samme sted Marts 2010: Er tæt på et samarbejde med kommunen, men problemer omkring tilbudsportalen	2010: Tidligere driftsleder John Holst stopper og naturvejleder Doreen Holmquist overtager driftslederrollen. Doreen Holmquist deltager i netværksmøde for at udvikle idéen og indhente erfaringer, dog stadig kun med NST som samarbejdspartner. Projektet kommer på tilbudsportalen		
3. innovationsrunde		2011: Afslag fra kommune om samarbejde. Kommunen kræver betaling hvis Kongskilde Friluftsgård skal forblive på tilbudsportalen			

Figur 4.15: Opstart og videreudvikling af Kongskilde Friluftsgårds skovhjelperprojekts, som endnu ikke er nået til implementeringsfasen grundet barriere vedrørende visitation af borgere (bilag VI).

5. Velfærdsparadigmet – en teoretisk syntese

Den induktive tilgang i specialet viser sig ved dette synteseafsnit som vi har valgt at betegne *velfærdsparadigmet*. Det er et innovationsparadigme, der fungerer som en smeltedigel, og tager afsæt i allerede præsenteret teori og empiri. Betegnelsen *velfærdsparadigmet* er anvendt for at skabe en relation til Jon Sundbos (1994; 1995) tre innovationsparadigmer og for at illustrere, at innovationsbegrebet har udviklet sig siden 1980'erne. Baggrunden for denne tilgang er, at innovationsbegreberne, der anvendes i dag ikke entydigt passer på skovhjelperkonceptet. Dette er innovationsbegreber som brugerdreven innovation, medarbejderdreven innovation og netværksinnovation, der alle har aspekter, der passer på innovationsprocessen af skovhjelperkonceptet (Bason 2007; Rambøll Management 2006; Rambøll Management 2007; Risø DTU's Innovations Aktiviteter 2009).

5.1 Velfærdsparadigmet – en ny innovativ tilgang

Modsat det strategiske paradigme er det i velfærdsparadigmet ikke nødvendigvis ledelsen som udlægger en strategi for innovation. Velfærdsparadigmet er i højere grad kendetegnet ved, at innovationen og idégenereringen udvikler sig ved en bottom-up proces, og arbejder sig op til ledelsen i takt med innovationens implementering og konsolidering. Ledelsen er stadig en vigtig medspiller, da ledelsen danner rammerne for en organisationskultur og -adfærd, der er medårsag til, at nytænkning kan opstå nedefra i organisationen.

Velfærdsparadigmet har samtidig fokus på netværksdannelse uden for organisationen, hvor der dannes koalitioner med andre organisationer, virksomheder eller private personer omkring det nye produkt. Innovationsproduktet er kendetegnet ved altid at være lig en social ydelse eller velfærdsydelse for en bestemt borgergruppe. Det er ikke brugerne, der driver innovationen, men derimod en ildsjæl, der har et ønske om, at forbedre forholdene for brugerne. Typisk en social iværksætter. I overensstemmelse med velfærdsparadigmet er socialt iværksætteri relevant, idet paradigmet motivation for netværksdannelse fremmer socialt iværksætteri, og dermed trækker velfærdsparadigmet ligheder til entreprenørparadigmet, hvor innovationen sker på enkeltmandsbasis. Forskellen fra entreprenørparadigmet er, at innovationen altid har borgerens velfærd for øje, og at samarbejdet altid sker i tæt kontakt med en del af den offentlige sektor.

Figur 5.1 er til dels en gentagelse af de tidligere beskrevne innovationsparadigmer, men er her vist sammen med velfærdsparadigmet, for at give mulighed for, at sammenligne innovationstilgangene. Udviklingen i de forskellige innovationsparadigmer er historiske, men alle

paradigmer kan som tidligere sagt sameksisterer eller have innovationsaspekter, der falder ind under de forskellige paradigmers innovationstilgange.

Paradigmer	Historisk udspring	Grundtanke	Motiv for innovation	Intern eller ekstern innovation	Type innovation	Institution
Entreprenør	Starten af det 20. år-hundrede	Individbaseret Velkendte elementer sættes sammen på en ny måde	En enkeltpersons stræben efter selvstændighed, viljen til sejer og glæde ved at kreere og løse problemer	Innovationen sker udad til. Netværksdanner	Materiel	Privat
Teknologisk	Introduceres i 30'erne	Organisationsbaseret Social proces. Forsker og udviklingsafdelinger skaber ny teknologisk innovation	Konkurrencevilkår eller øget pres fra markeder	Innovationen foregår inden for organisationen	Materiel	Privat
Strategisk	Introduceres i midt 80'erne	Ledelsesbaseret strategi. Skabe gode rammer for innovation via ledelsen. Top-down innovation	Dannes ud fra produktmuligheder på markedet og organisationens interne evner. Kollektiv proces	Innovationen sker primært inden for organisationen men kan også ske udadtil	Materielt, viden, koncept	Offentlig og privat
Velfærds	2005 - frem	Netværksbaseret. Udnytte forskellige organisationers ressourcer via samarbejde på tværs af sektorer. Bottom-up innovation	Efterspørgsel af individuelle velfærdsydelser til udsatte borgergrupper	Innovationen sker ud af til. Netværksdannende	Velfærdsydelser	Offentlig og sociale iværksættere (privat)

Figur 5.1: Figuren opstiller velfærdsparadigmet på samme måde, som Sundbos tre innovationsparadigmer, der tidligere er blevet præsenteret i kapitel 3.1. Kategorierne er opstillet på baggrund af sammenhænge set i Sundbos teori (1994; 1995).

6. Oversigt over analysen

Analysen er delt op i seks kapitler og indledes i kapitel 7 med skovhjelperkonceptets succeser og problemstillinger. Her vil vi besvare spørgsmål som får skovhjelperne det bedre? Hvorfor fungerer skovhjelperkonceptet på NSTs arealer? og er der opstået uklarheder omkring arbejdsopgavefordeling mellem skovhjælpere og skovarbejdere? Dette leder analysen videre til kapitel 8, der vil se nærmere på det strategiske paradigme og velfærdsparadigmet ved at karakterisere om der er en forskel i den innovative tilgang til skovhjelperkonceptet på henholdsvis projektniveau og ordningsniveau.

Specialets problemstilling, teoretiske baggrund og det empiriske caseafsnit har også initieret en undren for mulighederne for samarbejde og innovationspotentiale mellem aktørerne i forskellige organisationssystemer. Er der f.eks. samarbejdsvanskeligheder mellem ansatte i den kommunale forvaltning, NST medarbejdere, de offentligt ansatte driftsledere og de private driftsledere? Hvis der er forskel på samarbejdet mellem disse aktører, er der så nogle parter, der samarbejder lettere end andre og i så fald, hvis der kan ses en sammenhæng, kan dette samarbejde så grupperes?

På baggrund heraf vil kapitel 9 til 12 besvare spørgsmålene som organisations-systemet og dets betydning for innovation? hvilke krav stilles der til viden og opstart? og hvad driver udviklingen?

Resultatet af analysen præsenteres i kapitel 13, hvor vi har kategoriseret fire udviklertyper, der synliggør eventuelle barrierer i samarbejdet mellem vores aktører. Afslutningsvist har vi udarbejdet en drejebog, som er baseret på analysens resultater, aktørernes og vores egne erfaringer. Drejebogen er tænkt som en hjælp til opstart af lignende projekter med social karakter.

I analysen anvendes citater fra informanterne fundet i bilag I-VIII. De er refereret med en henvisning til litteraturlisten. I litteraturlisten figurerer de som personlige meddelelser samt med en henvisning til det specifikke bilag hvor citatet er fra. I analysen anvendes også citater, hvor der direkte henvises til bilag VIII. Det er citater refereret fra netværksmødet i november 2010, og her refereres der i teksten til personernes titler frem for deres navne, da alle deltagere i netværksmødet ikke er en del af specialets informanter.

7. Analyse - Succeser og problematikker

På baggrund af empirien har vi erfaret, at der til skovhjælperkonceptet knytter sig succeser og problematikker. Succeserne og problematikkerne er forskellige alt afhængig af hvilket perspektiv, der tages. For den enkelte skovhjælper er konceptet en succes, idet individets livskvalitet og funktionsdygtighed øges. På driftslederniveau er projekterne en succes når de kan se, at skovhjelpearbejdet gør en forskel for den enkelte borger. For NST er konceptet en succes når de kan tilbyde skov- og naturgæster en øget service og for kommunerne er konceptet en succes når de kan tilbyde borgerne et anderledes beskyttet beskæftigelsestilbud.

Empirien viser samtidig, at konceptet medfører problemstillinger. For NST på ordningsniveau er definitionen, af hvad en skovhjælper er, ikke klar, hvilket er en problemstilling i forhold til promovering af konceptet. Yderligere er det for NST en problematik, at der på lokalenhedsniveau har været uklarheder angående arbejdsfordeling mellem skovhjelperne og skovarbejdere.

7.1 Fremskridt for skovhjelperne

En af årsagerne til at konceptet er en succes for skovhjelperne er netop, at arbejde i naturen er forbedrende for den enkelte borgers livssituation. Hvad naturen i praksis gør for, kommer til udtryk fra en jobcoach fra Eghjortens skovhjælperprojekt: *"Skovhjælperprojektet er en succes i naturen, fordi der er højt til loftet og fysiske arbejdsopgaver så den enkelte skovhjælper bliver træt. Det betyder, at de sover godt om natten, hvilket har stor betydning for f.eks. en skizofren. Overordnet giver ordningen dem et mere normalt liv, og vi har erfaret at skovhjelperne har færre indlæggelser på f.eks. psykiatriske afdelinger."* (Andersen 2010). Argumentet bakkes op af en kollega, som tilføjer at en anden fordel ved at arbejde udendørs er variationen i arbejdsopgaver: *"Der er mange af skovhjelperne, der kun kan klare én besked af gangen, hvilket 'rummet' giver plads til og der er en stor mangfoldighed og variation i arbejdsopgaver."* (Sørensen 2010).

Lignende udsagn om skovhjelpernes udvikling gør sig også gældende ved andre projekter: *"Skovhjelperne får en langt bedre fysik end da de kom og bedre miljøforståelse samt bedre samarbejdsevner med de andre de ikke havde på værkstedet."* og *"Vi havde en, der normalt på værkstedet altid sad på en stol og skældte de andre ud. I skoven arbejder hun og er glad."* (bilag XIII). Lignende historier fortæller en anden driftsleder: *"Vi har en, der er gået fra at ligge i sengen hver dag til at arbejde fem dage om ugen."* (bilag VIII). Udover at vise de muligheder naturen giver, illustrerer citaterne også, at driftsledernes motivation bl.a. er styret af den enkelte borgers synlige fremskridt og øgede livskvalitet.

Ved Klippely skovhjelperprojekt har erfaringer om skovhjelpernes fremskridt resulteret i en brugerundersøgelse af borgernes livskvalitet: *"Den menneskelige udvikling er steget markant viser vores lille kvalitative undersøgelse som vi har sendt til brugerne, til pårørende og evt. støttepædagoger."* (Pedersen 2010).

En anden succes på borgerniveau er, at borgerne lærer at forholde sig til sine medmennesker. En driftsleder fortæller: *"En skovhjelper startede hos os og kunne ikke føle empati for andre. Når han havde en bradepandekage med, var det kun til ham selv. I dag har denne skovhjelper stadig en bradepandekage med til sig selv, men samtidig husker han at medbringe en bradepande til de andre."* (Jensen 2010a). Flere driftsledere giver eksempler på hvordan skovhjelperne også bliver opmærksomme på



Foto 7.1: Skovhjelperne fra Vestamager (Foto: Mads Madsen).

hinandens ressourcer, hvilket blandt andet er tilfældet på Vestamager: *"To af mine unge fyre – den ene en rigtig 'Amagergut' med kortklippet hår, tatoveringer og smøger sidder overfor en ung udviklingshæmmet, der sidder og leger med en dinosaur. ... pludselig lægger han dinosaurussen fra sig og rejser sig op på stolen, og siger, at han gerne vil holde en tale 'jeg vil bare sige tak, fordi jeg kan arbejde her, og jeg har taget noget kage med.' Bagefter er den unge Amagerfyr helt vild: 'Holdkæft du er sej, at rejse dig op og sige sådan. Det havde jeg ikke turde'."* (Madsen 2011b). Situationen viser, hvordan forskellige kompetencer og udgangspunkter kan være en fordel, og at naturen og arbejdet i naturen er gavnlig for den enkeltes livssituation.

7.2 Hvorfor på Naturstyrelsens arealer?

Succesen for borgernes øgede livskvalitet og arbejdsglæde, gør at det er nærliggende at spørge om skovhjelperprojekterne kunne foregå med andre samarbejdsparter end NST og i forlængelse heraf spørge sig selv, hvorfor NST virker som en velfungerende samarbejdspart. To driftsledere besvarer uafhængigt af hinanden: *"Selvfølgelig kan man lave samarbejde andre steder end i naturen, f.eks. i en iskagebod, men udelivet giver det fysiske arbejde, mangfoldighed, luft og man kan her nemmere udvikle den enkeltes kunnen skridt for skridt."* (Sørensen 2010). Den anden driftsleder fortæller hans syn på, hvorfor det fungerer: *"Fordi vi er ude og fordi, vi stiller os til rådighed for hinanden. Vi er mere åbne, når vi er udendørs. Hvis vi havde siddet inde på et værksted, kunne der hurtigt opstå problemer med faste pladser og rutiner og den slags. Men herude er vi nødt til at være åbne og tilgængelige – åbne det sociale filter."* (Madsen 2011b).

Årsagen til at netop NST er en velfungerende samarbejdspart, bliver påpeget af flere parter, bl.a. bliver NSTs arbejdskultur og arbejdstøj fremhævet: *"Uniformbrug og den fantastiske sociale kultur, der er i SNS, er en vigtig ting for skovhjelperne..."* (Madsen 2010). Selv en kommunal

sagsbehandler påpeger, at netop tøjet er en vigtig faktor for den enkelte borger: *"Tøjet – det er meget vigtigt. De vokser en halv meter med det tøj. For skovhjelperne er det tøjet – det betyder så meget."* (Egevælde 2010). Interviewene påpeger yderligere, at fordelene ved samarbejde med NST også består i en arbejdskultur, hvor borgerne lærer at møde til tiden, sørger for madpakke og at have gensidig respekt for hinanden, som alle er vigtige faktorer hvis de på sigt evt. skal ud på det ordinære arbejdsmarked.

Aspektet om at have en gensidig respekt for hinanden, fremhæves af en jobcoach fra Eghjortens skovhjelperprojekt. Hun oplever stor forskel på samarbejdet med den grønne sektor modsat andre 'almindelige' virksomheder, som hun tidligere har samarbejdet med. Her oplevede hun, at de ansatte kun tiltalte hende og ikke borgerne, som var psykisk syge. Borgerne blev nærmere anset som billig arbejdskraft. Med skovhjelperne på NSTs arealer oplever hun det stik modsatte: *"...her bliver den enkeltes arbejde værdsat af både SNS og skovgæsterne"* (Andersen 2010).

Informanterne giver desuden udtryk for, at NSTs arbejdskultur tiltrækker skovhjelperne, da de her møder en anden omgangsform og -tone end den de normalt møder i den klassiske pædagogiske verden, der i højere grad er kvindedomineret med flere bløde værdier: *"Her er det en fordel, at SNS har en anden indstilling til borgerne – SNS kommer med en arbejdsidentitet. Det er guld værd."* (Egevælde 2010), *"De (skovhjelperne) ser en anden virksomhedskultur, som de ikke er vant til. Her er et hierarki, hvor der også er en plads til skovhjelperne."* (Pedersen 2010) og *"Det er positivt, at SNS tænker 'hvad kan vi lave?' og efterfølgende 'hvordan kan vi hjælpe dig med det?'. Vi sagsbehandlere og pædagoger, som borgerne tidligere har mødt, tænker anderledes... Her hos SNS er en spade en spade. Der er flere mænd, og det tror jeg rigtig godt, at skovhjelperne kan lide."* (Egevælde 2010). Ved Klippelys skovhjelperprojekt, er det samtidig en fordel, at driftslederen ikke er pædagog, men derimod skovarbejder, og dermed på mange måder er en integreret del af NSTs arbejdskultur: *"Det er en fordel, at Kenneth ikke er pædagog for han tackler problemer og konflikter som på en rigtig arbejdsplads hvor man sætter sig ned og snakker om tingene."* (Pedersen 2010). Citaterne illustrerer, at NSTs organisationssystem understøtter skovhjelpernes grundlag for udfoldelse, livskvalitet og arbejdsglæde.

7.3 Hvilket udbytte får Naturstyrelsen?

Miljøministeren har valgt, at opfordre til samarbejde mellem kommuner og NST, og på baggrund heraf må det antages, at NST har en fordel af samarbejdet. En naturvejleder udtrykker sin holdning til, hvorfor hun netop ser konceptet som en fordel for NST: *"Fordelen er helt klart, at vi får løftet serviceniveauet over for publikum samtidig med, at naturvejlederne kan få lavet specialopgaver, hvor de bruger Mads som entreprenør. Der sker rent produktmæssigt nogle nye ting på Vestamager, der ikke ville være sket på samme måde før. Det sker, fordi alle er samlet 'under samme tag', hvor nogle kan noget praktisk, andre naturvejledning mv. Mads og skovhjelperprojektet har sat gang i idéudviklingsopgaver."* (Blichfeldt 2010).

På ordningsniveau udtaler en forstfuldmægtig, at ordningen er en succes, fordi andre borgere og skovgæster får mere kvalitet for deres skattekrone, da skovhjelperkonceptet tilbyder et højere serviceniveau på NSTs arealer (Poulsen 2011). Denne tilgang støttes af en skovfoged tilknyttet Eghjortens skovhjelperprojekt: *"SNS skal skabe natur og oplevelser for skovgæsterne – det er det officielle mål. Grunden til at jeg synes, at det er et godt projekt er, at skovhjelperne møder skovgæsterne ligeværdigt. Den almindelige skovgæst får afmystificeret den borgergruppe. Skovgæsterne kan se, at skovhjelperne får et bedre liv."* (Løw 2010). Citaterne viser, at ordningen resulterer i yderligere idérigdom og et innovativt miljø, hvilket nedefra i organisationen kan have indflydelse på det organisatoriske system og dets potentiale for innovation. Det kan formodes, at NST ved et tæt samarbejde med idérige eksterne aktører, fremstår som en innovativ organisation. Yderligere er skovhjelperkonceptet en medvirkende faktor til, at NST kan bevare og evt. forøge et vist serviceniveau for skov- og naturgæster.

7.4 Hvad er en skovhjelper?

Projekterne er, trods en fælles betegnelse som skovhjelperordning, individuelt forskellige, og en af problemstillingerne har derfor bl.a. kunne ses gennem de enkelte projekters definition af en skovhjelper. Interviewene viser, at definitionen af en skovhjelper er forskellig fra case til case. På ordningsniveau er definitionen klar og den forstfuldmægtig, der er tovholder på skovhjelperprojekterne fortæller: *"Skovhjelperordningen er kun for voksne udviklingshæmmede. Andre borgergrupper skal ikke under hatten 'skovhjelper'."* (Poulsen 2011). Årsagen til denne klare definition forklarer den forstfuldmægtige selv med en sikring af borgerne: *"Når det er vigtigt at sondre, er det fordi, at hver gruppe – udviklingshæmmede, langtidsledige eller andre med sociale problemer – har hver sine problemer, som skal løses særskilt og målrettet."* (Poulsen 2011). På trods af denne holdning er han opmærksom på, at de enkelte projekter ikke alle har borgergrupper inden for denne skarpe definition: *"Skovhjelperprojekterne er blevet tilpasset de lokale omstændigheder. Derfor er der andre borgergrupper end voksne udviklingshæmmede. Men det er kommunens ansvar."* (Poulsen 2011).

Holdningen til hvad en skovhjelper er på ordningsniveau, viser en innovationstilgang, der på mange måder søges ledelsesmæssigt kontrolleret for evt. at kunne sikre borgerne og NST en mulighed for entydig, klar promovering. På projektniveau er definitionen oftest ikke ligeså definitiv som på ordningsniveau, bl.a. udtaler en skovfoged: *"For SNS's side er det ikke afgørende hvilken sygdomsgruppe borgeren er i, men mere at de arbejdsopgaver de udfører, ligger udover eller i forlængelse af de arbejdsopgaver skovarbejderen normalt varetager."* (Løw 2010). En kommunal sagsbehandler fokuserer ligeledes ikke på den specifikke borgergruppe: *"For mig er det en, der er ude og faktisk laver noget i samfundet, i stedet for på et værksted. De hjælper gæster – og er mere interesserede i samfundet end vi er vant til."* (Egevælde 2010). Alligevel finder man på projektniveau også en holdning til, at en klar definition af skovhjelperne,

kan være med til at beskytte konceptet: "... jeg synes det er vigtigt at understrege, at det er en beskyttet titel, så den skal ikke deles ud i flæng." (Pedersen 2010).

På Boserupgård deler driftslederen og naturvejlederen holdningen om en lidt bredere definition af hvad en skovhjælper er: *"En skovhjælper får udviklet sine motoriske færdigheder i det fysiske arbejde. Personen er vant til at lave monotomt arbejde. Skovhjælpere er ikke kun § 104 og § 103 borgere, det kan også være andre, der glider ud af arbejdslivet i fremtiden."* (Christiansen 2010).

Naturvejlederen fortsætter: *"Ja eksempelvis folk i flexjob og arbejdsprøvning. Vi er ikke behandlere, men hvis det giver mening for den enkelte skovhjælper, så er det godt."*

(Danshøjgaard 2010). En anden driftsleder og naturvejleder definerer en skovhjælper således:

"Det er en borger, der har brug for et forløb af x varighed på en rummelig arbejdsplads. De skal dog være tilpas ressourcestærke for at kunne løfte visse opgaver. Når det er sagt, er der ingen definition på hvor ressourcestærk eller -svag personen skal være. Personen skal være der med et formål om at 'træne' mod det virkelige arbejdsliv, også selvom dette aldrig bliver en realitet."

(Madsen 2010; Blichfeldt 2010). Driftslederen fortsætter sin definition: *"En skovhjælper vil være forskellig fra sted til sted og der behøver ikke nødvendigvis at være et naturcenter for at der kan være skovhjælpere. De kan bare være knyttet til et geografisk område, for eksempel som strandhjælpere."* (Madsen 2010). Citaterne illustrerer, at der er forskellige opfattelser af hvad det indebærer at være en skovhjælper, hvilket på sigt kan betyde, at projekterne udvikler sig i mange

retninger. En af årsagerne til at nogle driftsledere ser det som en fordel at blande borgergrupperne, er:

"Det at have en udviklingshæmmet sammen med en misbruger skaber en dynamik mellem empati og forståelse. Skovhjælperne har forskellige kompetencer, der på nuværende tidspunkt giver positive udslag." (Madsen 2010). Samme overbevisning udtales af en

jobcoach med pædagogisk baggrund: *"Normalt siger man, at man ikke kan blande borgergrupper som udviklingshæmmede med psykisk syge osv., men på Eghjorten har det givet positive resultater, da hver især har forskellige ressourcer, de kan hjælpe og lære af hinanden."* (Andersen 2010).

En driftsleder forklarer, at årsagen til at de netop kan blande borgergrupperne i skovhjælperkonceptet, skyldes at arbejdet foregår udendørs, hvilket skaber større rum til forskellighed (Madsen 2011). Selv med flere opstartede projekter er definitionen af en skovhjælper stadig ikke klar, og på det fælles netværksmøde i november 2010 blev emnet endnu engang diskuteret. Trods forskellige definitioner, der potentielt kan skabe problemstillinger for konceptet, er konklusionen alligevel klar. Alle skovhjælperprojekter har ikke nødvendigvis samme brugergruppe, men alle projekter har et samarbejde, der er centreret omkring NST og NSTs skov- og naturgæster (bilag IX).

7.5. Arbejdsdeling mellem skovarbejdere og skovhjælpere

Gruppeinterviewene og det efterfølgende netværksmøde omtaler alle en bekymring for, at fejlprioritere blandt arbejdsopgaver, der befinder sig i en gråzone for, om de skal varetages af enten skovarbejdere eller skovhjælpere. Flere informanter udtrykker en bekymring for, specielt i opstartsfasen, at bevare de mest optimale forhold for skovarbejderne, så skovhjelperprojekterne ikke er medårsag til at presse eller overse skovarbejderne. På netværksmødet blev denne problemstilling synlig ved, at et af punkterne på dagsordenen netop omhandlede forholdet mellem skovhjælpere og skovarbejdere. En skovløber udtaler: *"Skovarbejdere tror, at skovhjelperne tager deres arbejde og der kan være en frygt for, at skovarbejderne frygter, at personaleskovfogeden ser en mulighed for at give flere af vores arbejdsopgaver videre."* (bilag VIII). En NST-fuldmægtig fortæller bl.a., at der i begyndelsen af projektet har været vanskeligheder og konflikter omkring fordeling af arbejdsopgaver mellem skovarbejdere og skovhjælpere, men at dette er aftaget, i og med at driftslederen fungerer som bindeled. Skovhjelperne er derfor i dag fuldt accepterede (Pedersen 2010).

En lignende historie udspiller sig ved Boserupgårds skovhjelperprojekt, hvor skovløberen fortæller: *"Skovarbejderne var ikke trygge ved projektet, de var bange for at nogle af deres arbejdsopgaver blev taget fra dem. Tillidsmanden kom ind over. Nu er det gået i sig selv, fordi hvad er det egentlig for et job skovhjelperne tager fra dem? Nu er det mere accepteret."* (Danshøjgaard 2010). Driftslederne er selv opmærksomme på en mulig problemstilling, og ved netværksmødet udtales det: *"...Vi skal være taknemmelige over at SNS og skovarbejderne byder os indenfor."* og *"På lang sigt kunne man komme til at presse skovarbejderne. Det vil jeg meget nødigt. Hele min hverdag bliver båret af det samarbejde jeg har med skovarbejderne, det er jeg super glad for."* (bilag VIII). På ordningsniveau udtaler en forstfuldmægtig, at han ikke anser problematikken som en reel problemstilling: *"Det er en pseudoproblematik, da skovhjelperne laver opgaver, der ellers ikke ville være blevet lavet. Hvis der lokalt opstår problemer af den art, er det den enkelte skovrider, der må tage sig af evt. personaleproblematikker."* (Poulsen 2011).

De ovenstående citater viser, at der har været overvejelser omkring ulemperne ved skovhjelperkonceptet. Samtidig illustrerer de også, at arbejdsdelingsproblematikken er en faktor, der tænkes ind i den daglige drift af skovhjelperprojekterne. Flere steder viser det sig da også, at arbejdsfordelingen resulterer i et fint samarbejde mellem skovhjelperne og skovarbejderne, og at en evt. frygt for samarbejdet, er blevet taklet på bedste mulige måde på enheden: *"Vi havde ingen problemer, da skovarbejderne var godt oplyste forinden"* (bilag VIII).

En skovløber fortæller også, at der blandt enhedens skovarbejdere i starten har været småbrok, men at det er aftaget ved, at problematikken bl.a. har været vendt i det interne medarbejderinformations organ (MIO). Specifikt fortæller han: *"En skovarbejder på enheden, der arbejder i flexjob, blev spurgt til hvilke arbejdsopgaver han havde, der ville komme i konflikt*

med skovhjelperne. Han svarede, at han ikke så det som et problem, men mente at de sagtens kunne arbejde sammen om opgaverne. I dag har han stor status blandt skovhjelperne.” (Jensen 2010b). Flere projekter har overvejet problematikken, men i stedet for at se begrænsninger har de set muligheder: *”Det er en god idé at komme ud til skovarbejderne med skovhjelperne og være opsøgende ved skovarbejdernes opgaver”, ”Vi lavede simple samarbejdsøvelser mellem skovarbejderne og skovhjelperne...”* (bilag VIII) og *”Spørgsmålet er også, om tiden ikke er med os, så opgaverne kommer. Der kommer nye opgaver til, som skovarbejderne ikke havde før, for eksempel sundhedsspor. Dem kan skovhjelperne tage sig af, og dermed tager skovhjelperne ikke arbejde fra skovarbejderne.”* (bilag VIII).

En skovfoged fortsætter: *”Skovhjelperne giver mulighed for nye opgaver. Vi bliver færre og færre. Og hvis vi vil det som vores styrelse vil med at være udadvendte, så er skovhjelperordningen en win win situation.”* (bilag VIII). En anden skovfoged ser skovhjelperne som en mulighed for at sikre skovarbejdernes arbejdspladser: *”Et andet argument for skovhjelperordningen er, at SNSs økonomi er sammensat således, at en del bliver udliciteret. Kan skovhjelperne lave nogle opgaver, der ellers ville være blevet udliciteret, så spares der økonomi, der i sidste ende kan ansætte endnu en skovarbejder.”* (bilag VIII).

7.6 Opsummering

Kapitel 7 illustrerer, at skovhjelperkonceptet fra driftsledernes perspektiv både øger skovhjelpernes livskvalitet, fremmer deres arbejdsidentitet og almene velbefindende gennem et arbejdsliv i naturen. Yderligere viser analysen, at den grønne sektor og NSTs arbejdskultur er gavnlig for et velfungerende skovhjelperkoncept hvor NST samtidig får mulighed for, at tilbyde andre borgere et højere serviceniveau på NST arealer. Derudover fremstår NST i samarbejdet som en idérig og innovativ virksomhed. I forlængelse heraf, kan det argumenteres, at NST ved at tage hånd om sociale problemstillinger som offentlig organisation, udviser social ansvarlighed på et samfundsmæssigt plan. Dette er ét aspekt af mange, der kan være medvirkende til at give en organisation en eksistensberettigelse. Med skovhjelperkonceptets opblomstring har specialets aktører fremhævet to problematikker, som driftsledere, skovfogeder og skovarbejdere har måttet forholde sig til. For det første er det definitionen af hvad en skovhjelper er. Denne definition er forskellig fra projekt til projekt og til ordningsniveau. Forskelligheden viser, at udviklingen af de enkelte projekter netop er sket på projektniveau og ikke på et overordnet ledelsesmæssigt plan fra NSTs side. En anden problematik har drejet sig om fordelingen af arbejdsopgaver mellem skovarbejdere og skovhjelperne. Problematikken er relevant, da der kan være overlappende arbejdsopgaver, men som udgangspunkt er skovhjelperne mindre funktionsdygtige, og kan derfor ikke udfører en skovarbejders arbejde med samme effektivitet. Interviewene viser dog samtidig, at arbejdsdelingen reelt ikke er en problematik efter at projekterne for alvor er implementeret på NSTs enheder.

8. Analyse - Innovationsparadigmer og offentlig innovation

Gennem speciallets teori og casevalg har vi udledt en syntese om velfærdsparadigmet, der illustrerer en innovativ tilgang, der passer på skovhjelperkonceptet som helhed. Alligevel har vi i vores empiri set at konceptet ikke udvikler sig som én samlet enhed, og vi har derfor kunnet erkende forskellige innovative tilgange til henholdsvis skovhjelperprojekterne og skovhjelperordningen.

I følgende kapitel vil vi gennemgå skovhjelperprojektet og skovhjelperordningen hver for sig for at vurdere hvilket paradigme, der karakteriserer dem. Analysen inddeles i overskrifter, der relaterer sig til overskrifterne, som blev præsenteret i figur 5.1. Hermed beskrives grundtanke og motivation for innovation, om hvorvidt det er en ekstern eller intern innovation der forekommer og hvilken innovationstype henholdsvis projekterne og ordningen fokuserer på.

8.1 Grundtanke og motivation for innovation

Skovhjelperprojektet

Set fra skovhjelperprojekternes perspektiv er motivationen for innovation, at det sker på enkeltmandsbasis eller nedefra i en organisation, evt. i innovationslommer. Driftslederen fra Herstedhøjes skovhjelperprojekt har bl.a. haft fokus på, at danne kontakter og danne netværk til relevante parter. Han fortæller, at han allerede i 2001 lavede en aftale med skovrideren fra NST Østsjælland, og at idéen om et samarbejde med NST som omdrejningspunkt herefter tog form (Schwartzbach 2010). Hos de andre skovhjelperprojekter er grundtanken også netværksbaseret og drevet af, at driftslederne er i tæt kontakt med en lokal NST enhed. Skovhjelperprojekternes driftslederes motiv for innovation er i mange tilfælde et ønske om kunne tilbyde borgerne en mere indholdsrig hverdag (Schwartzbach 2010). Helt specifikt udtaler en privat driftsleder: *"At give borgerne en virkelighed og hverdag der er så tæt på en arbejdssituation som muligt. Dette skaber en arbejdsidentitet, der smitter af på borgerens andet liv."* (Madsen 2010). En offentlig ansat driftsleder pointerer, at motivet er baseret på at fremme borgerens kunnen: *"En skovhjelper får udviklet sine motoriske færdigheder i det fysiske arbejde. Personen er vant til at lave monotont arbejde."* (Christiansen 2010). Grundtanken for projektniveauet er, at innovationen er netværksbaseret og udviklet på driftslederniveau. Samlet set viser interviewene, at motivationen for opstart og videre drift af skovhjelperprojekterne, er drevet af en lyst for at kunne tilbyde de enkelte borgere et mere indholdsrigt liv og motivation viser, at skovhjelperprojekternes tilgang til innovation knytter sig til velfærdsparadigmet, se figur 8.1.

Skovhjælperordningen

Skovhjælperordningen er opstået ved, at skovhjælperprojekterne samlet er søgt promoveret på politisk niveau samt ved, at konceptet er søgt ensrettet hos NST som helhed. På ordningsniveau er motivationen for innovation i højere grad knyttet til det *strategiske paradigme*, idet NST søger at ensrette ordningen, hvilket bl.a. ses ved at Amager Naturhjælpere skiftede navn til Amager Skovhjælpere (bilag II). Samtidig viser kontaktpersonen for alle projekterne, en forstfuldmægtig, med sine udtalelser om hvad en skovhjælper er, at der er et ønske i NST om en klar definition af hvad det indebærer at være skovhjælper, herunder hvilket ansvar NST har, og hvilke faciliteter NST stiller til rådighed (bilag VII). Den mere strategiske tilgang til innovation viser sig også gennem at ordningen er søgt fremmet gennem topledelsen, ved at den tidligere miljøminister opfordrede alle landets borgmestre til samarbejde (bilag X). En forstfuldmægtig udtrykker bl.a. at motivationen for innovationen er, at få udført opgaver, der ellers ikke er ressourcer til: *"NST får nogle opgaver lavet, vi ellers ikke ville få udført."* (Poulsen 2011). Grundtanken for innovation på ordningsniveau er knyttet til et ledelsesbaseret tankesæt som i højere grad end velfærdsparadigmet er knyttet til den strategiske innovationstankegang. Innovationen er ledelsespræget og centreret omkring en målopfyldelse, der i NSTs tilfælde er knyttet til et højere serviceniveau for skov- og naturgæster (Naturstyrelsen 2011).

8.2 Intern eller ekstern innovation samt innovationstype

Skovhjælperprojekterne

Skovhjælperprojekterne er kendetegnet ved, at innovationen sker udadtil – alle driftsledere har været nødsaget til at danne netværk til andre parter, organisationer mv. for at opstarte projekterne. Skovhjælperprojekterne bevæger sig derfor på mange måder inden for velfærdsparadigmet, også når det drejer sig om typen af innovation. For alle skovhjælperprojekter er det en vigtig faktor, at de producerer en ydelse for borgerne, der kan give dem et mere indholdsrigt liv. Derfor kan man med rette sige, at skovhjælperprojekterne producerer en velfærdsydelse (bilag I-VI).

Skovhjælperordningen

På ordningsniveau foregår videreudviklingen af skovhjælperordningen primært internt, da ensretning af fælles tiltag for hele ordningen ikke synes motiveret af udefrakommende netværkstiltag. Det giver dog ikke entydigt mening, at argumentere for at udviklingen af ordningen kun er intern, da hele konceptet er en enhed og projekterne på mange måder er styret af ekstern netværksdannelse. Til gengæld viser interviewene, at der på skovhjælperordningsniveau er en anden indgang til typen af innovation. På ordningsniveau anses innovationen mere for at et redskab, der kan tilbyde skov- og naturgæster et højere serviceniveau, hvilket en forstfuldmægtig udtrykker som: *"Skovgæsterne får en øget serviceoplevelse" og "Skatteyderne har et kapitalgode i naturen, som de ejer. Kommunerne har et ansvar for at skabe værdi for de udviklingshæmmede."*

Sammenlagt giver det den almindelige borger en øget kapitaliseret virkning af borgerens "ejendom". Lidt ligesom $1+1+1+\dots$ giver 37. De enkelte borgere får noget mere for deres skattekrone." (Poulsen 2011). Typen af innovation, anses også for at være en publikumsservice af andre NST medarbejdere: "... Før havde vi droppet at fylde folderkasser, da der simpelthen ikke var tid, men nu kan borgerne i Aabenraa Kommune igen finde foldere i kasserne pga. skovhjelperne." (bilag VIII). Samlet giver figur 8.1 et overblik over innovationstankesættet på henholdsvis ordnings- og projektniveau.

	Innovationspotentialer gennem innovationsparadigmerne	
	Strategiske-	Velfærds-
	Topstyret ensretning af ordningen	Netværksbaseret udvikling gennem idéer udviklet nedefra i organisationerne
	Politisk motiv samt opfyldelse af formål om natur og oplevelser til borgerne	Samfundets mangel på tilbud. Bedre velfærdsydelse til individet
	Inden for NST	Til relevante samarbejdspartner, indenfor som udenfor
Type innovation	Materielt, viden, koncept	Velfærdsydelse

Figur 8.1: Oversigt over det strategiske paradigme og velfærdsparadigmet. Skovhjelperordningen placeres i det strategiske paradigme mens projekterne placeres i velfærdsparadigmet.

8.3 Opsummering

Analysen om den innovative tankegang viser, at skovhjelperprojekterne befinder sig i det velfærdsinnovative tankesæt, mens skovhjelperordningen bevæger sig inden for det strategiske tankesæt. Argumentationen for ordnings placering i det strategiske paradigme er bl.a. at grundtanken om at promovere og udvikle skovhjelperprojekterne som en samlet ordning kan siges at være topstyret, hvorimod projekterne skabes nedefra med en grundtanke om netværksdannelse. Motivet for innovationen på ordningsniveau er mere skjult, men hænger på mange måder sammen med opfyldelsen af NSTs formål om at levere bedre publikumsservice til skatteborgerne, samt at skabe politiske succeshistorier. Hvorimod projekternes motiv er samfundets mangel på tilbud til borger med særlige behov. Da skovhjelperkonceptet samlet er en enhed, kan det ikke entydigt opdeles i projekt- og ordningsniveau i forhold til innovativ udvikling. Alligevel er skovhjelperprojekterne på mange måder individuelle og til tider autonome og det er derfor den velfærdsinnovative tankegang, der har været styrende for den innovative udvikling.

9. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale

Naturstyrelsen

Kapitel 9-12 har til formål at analysere aktørernes organisationssystem og potentiale for innovation. Resultatet af analysen vil munde ud i en klassificering af aktørerne, hvilket skal give et overblik og en dybere forståelse af baggrunden for driftsledernes barriere og genveje gennem innovationsmodellens faser. Helt konkret vil kapitel 9 koncentrere sig om NST. Efterfølgende præsenteres kapitler med henholdsvis kommunerne, de private driftsledere og de offentligt ansatte driftsledere. For at kunne sammenligne de forskellige aktører, vil der i kapitel 9-12 blive besvaret de samme spørgsmål, nemlig hvilken betydning har organisationssystemet for innovation?, hvilket krav og hvilken viden stilles til opstart af et skovhjelperprojekt? og hvad driver udviklingen?. Resultatet af klassificering af typiske innovationsudviklertyper præsenteres i kapitel 13.

9.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation

NST bevæger sig som organisation både indenfor det rationelle og naturlige system. Det rationelle system kommer til udtryk ved styrelsens hierarkiske struktur, hvor miljøministeren står i spidsen, efterfulgt af et hierarki af en skovrider, en skovfoged, en skovløber og til sidst en skovarbejder. Denne struktur bunder i et system, der historisk set, har været meget areal- og driftsorienteret med en lukket og professionel tilgang til netværksorganisering. Denne tilgang ses bl.a. ved, at adgang til skovene tidligere har været forbudt eller begrænset for den almindelige offentlighed. Skovene har tidligere været et sted hvor primærfunktionen var produktion af træ. Alle skove (private som offentlige) blev først tilgængelige for alle så sent som i 1969 i naturfredningsloven (Lov nr. 314 af 18. juni 1969). Adgangsændringen til skovene afspejler også en kulturel og adfærdsmæssig ændring blandt medarbejdere i NST, og udviklingen har i dag resulteret i, at organisationen er mere åben i sin netværksorganisation, hvilket bl.a. kan læses af NSTs formålsparagraf, mission og vision. Alligevel er NST en politisk organisation, der styres af rammer og love, hvilket betyder, at innovationspotentialet samlet set for hele organisationen, kan betegnes som værende bevarende og netværksorganiseringen er ligeledes på mange måder halvåbent. En skovfoged beskriver udviklingen og hans tanker om at tilbyde en velfærdsydelse: *"De største udfordringer ved samarbejdet har været, at vænne sig til, at det er de bløde værdier, der er i højsædet, og at det ikke er så driftsorienteret som jeg er vant til fra skovsektoren."* (Løw 2010). En naturvejleder i NST udtrykker ligeledes: *"I dag er SNS mere åbne for at alle opgaver ikke skal udføres af SNSs egne folk. ..."* (Blichfeldt 2010).

Afhængig af hvor man er i organisationen, kan det argumenteres at NST har bevæget sig over i et mere naturligt og til tider åbent system. Denne udvikling, skal ses i lyset af, at missionen har ændret sig fra at være areal- og driftsorienteret til hovedsagligt at omfatte naturoplevelser designet til befolkningen. Visionen, som nævnt i casen er *at skabe de bedste løsninger sammen*, åbner en mulighed for styrelsen om at se ud af organisationen og samarbejde på tværs af sektorer, hvis det giver et bedre produkt til brugerne af naturen. Samtidig vidner skovhjelperprojekterne også om muligheden for, at innovationslommer kan opstå i NST som organisation – specielt på enhedsniveau, hvor NSTs medarbejdere ofte er i tæt kontakt med borgerne. NST-medarbejdere, der kender systemets regler og retningslinjer, går sammen om at udvikle nye idéer, som fra starten ikke er forankret fra top til bund. Det betyder, at der opstår muligheder for innovative processer forskellige steder i organisationen, hvilket er et af kendetegnene ved den naturlige bevarende innovationskultur. Under disse former er det individets interesser, behov og motivationsdannelse, der er i fokus frem for organisationsstrukturen. På lokalerne kan en skovløber for eksempel have funktion som naturvejleder eller blive en del af et socialt projekt med andre aktører, hvis det falder i personens interesse og der opstår en øget motivation omkring projektet (bilag II; bilag III). NST kan derfor på mange måder betegnes som værende rykket over i et system af kollektive processer og sociale systemer, der er i konstant bevægelse.

9.2 Hvilke krav stilles til viden og opstart af et skovhjelperprojekt?

En nærliggende antagelse inden for politiske styrelser som NST er, at jo mere politisk bevågenhed, der kommer på et projekt, jo mere har organisationen et behov for, at projektets aktiviteter er dokumenterede. Skovhjelperprojekterne har alle en skriftlig kontrakt med NSTs lokaler, og mange af skovhjelperprojekternes kontrakter er baseret på kontrakten, der først blev lavet mellem NST Østsjælland og Herstedhøje skovhjelper. I et forslag til en kontrakt er formålet med skovhjelperprojekterne beskrevet: *At skabe et tilbud med et arbejdsindhold, der kan medvirke til at give medarbejderne i beskyttet beskæftigelse en mulighed for at bruge og træne sine arbejdskompetencer indenfor Skov- og Naturstyrelsens arbejdsområder. Således er arbejdsopgaverne et middel til at udvikle den enkelte medarbejder.*

At skabe et Skovhjælperteam, der indgår i arbejdsopgaver, som ligger i forlængelse af det serviceniveau, som Skov- og Naturstyrelsen normalt tilbyder.

At give mulighed for at borgerne, der er i afklaring med Skovhjælperteamets visioner, kan få afprøvet dele af deres arbejdssevne indenfor Skov- og Naturstyrelsens arbejdsområde. Dette foregår også i relation til udvikling, der vil gavne medarbejderne (bilag XII).

I forslaget til kontrakten beskrives desuden arbejdsopgaver, -ledelse, -tid, -sted, krav til -kvalitet, sikkerhedskrav, beklædning, forsikring, IT, transport, materialer og værktøj samt betaling. Under nævnte overskrifter har NST en mulighed for at stille krav til de pågældende forhold omkring

viden og opstart. Kontrakten mellem NST Østsjælland og Herstedhøje skovhjelperprojekt er først indgået 1. januar 2009, hvor der er kommet positiv bevågenhed på projekterne, mens den mundtlige aftale om et samarbejde har været eksisterende siden 2001 (bilag I). En skovfoged udtaler bl.a. om kontrakten: *"Det er vigtig med en ordentlig kontrakt, så der er juridisk og økonomisk klarhed."* (Løw 2010), Udtalelsen og kontrakten indikerer i sig selv et krav om dokumenterede forhold fra NSTs side.

9.3 Hvad driver udviklingen?

Udviklingen af skovhjelperprojekterne er, som tidligere nævnt, startet som innovationslommer på NSTs enheder i tæt samarbejde med det enkelte skovhjelperprojekts driftsledere. I og med at projekterne på mange måder er succesrige, er det nærliggende at antage, at ministeren via sine embedsmænd er blevet opfordret til at interessere sig for at blive koblet til en politisk succesrig historie. Miljøministeren skrev om årsagen til hans interesse: *"Jeg vil gerne være med til at give udviklingshæmmede flere sejre i hverdagen. Det kan lade sig gøre ved at give dem ansvar som skovhjælpere ude i naturen. Her er arbejdet med f.eks. dyr og træ med til at give dem både selvtillid, selvværd og en identitet i forhold til arbejdsmarkedet."* og *"... så hermed vil jeg gerne invitere alle landets kommuner med i et samarbejde om at udbrede skovhjelperordningen til hele landet."* (Miljøministeriet u.å).

Senere har den nuværende miljøminister Karen Ellemann (V) også udtalt sig positivt omkring skovhjelperprojekterne, bl.a. til åbningen af Boserupgårds skovhjelperprojekt i november 2010 (Ellemann 2010). Ministerbevågningen har betydet, at udviklingen af projekterne er gået fra at ske på lokalenhedsniveau til også at udvikle sig på ordningsniveau fra en mere central del af NST.

NSTs motivation, der allerede er beskrevet i kapitel 8, kan sammenlignes med drivkraften for udviklingen af konceptet, hvor hovedmotivationen er at yde en højere publikumsservice.



Foto: 9.1: Åbning af skovhjelperprojektet ved Boserupgård med deltagelse af Kronprinsesse Mary og Miljøminister Karen Ellemann (Foto: Kim Rasmussen).

9.4 Opsummering

Opsummerende viser afsnittet, at NSTs organisatoriske system både kan forekomme rationelt og naturligt, alt afhængig af hvor i organisationen man befinder sig. Overordnet er potentialet for innovation bevarende. Afsnittet viser yderligere, at NST både stiller krav til en dokumenteret og professionel udvikling, mens kravet til opstart af et projekt er en klar skriftlig aftale, i overensstemmelse med organisationens politiske målsætninger.

	Naturstyrelsen
Organisations-system	Rationelt og naturligt system. Politisk orienteret, følger markedsudviklingen, konkurrencebevidst, forretningsorienteret
Krav til viden og opstart	Dokumenteret. En klar mundtlig eller skriftlig aftale
Hvad driver udviklingen	Politiske rammer, følger med markedet
Innovations-potentiale	Bevarende

Det, der har drevet udviklingen for skovhjælperordningen er, at følge politiske retningslinjer gennem bl.a. målopfyldelse af vision og mission. Drivkraften for NST-medarbejdere på lokalt enhedsniveau er samtidig et ønske om, at gribe de muligheder, der opstår og dermed følge med udviklingen og imødekomme nyskabende idéer.

Figur 9.1 opsummerer NSTs organisationssystem og potentiale for innovation.

Figur 9.1: Opsummering af NSTs organisations-system og innovationspotentiale

10. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale

Kommunerne

Analysen af kommunernes organisationssystem, adfærd og potentiale for innovation er baseret på driftsledernes generelle udsagn om samarbejdet med kommunerne. Det betyder, at analysens resultater er baseret på andenhåndskilder. Alligevel er det relevant at se på driftsledernes og NST-medarbejdernes opfattede virkelighed af kommunerne. Den opfattede virkelighed giver et reelt billede af samarbejds- og opstartsbarriere for de enkelte driftsledere.

10.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation

Kommunerne bevæger sig som organisationssystem overordnet inden for det rationelle system, hvilket kan identificeres ved, at kommunerne har en klar hierarkisk struktur som vist i caseafsnittet. Samtidig har de kommunale medarbejdere oftest en tydelig rollefordeling inden for de ni områder kommunerne har ansvar for at løfte. Strukturen bevirker at medarbejderne arbejder indenfor en klar målbeskrivelse, samt en mulighed for en målorienteret indsats. Fra driftsledernes perspektiv har idégenerering og innovativ udvikling svære vilkår i de kommunale systemer, fordi bureaukratiet tager over. Det kan for nogle driftsledere virke hæmmende for innovationen da sagsbehandlingstiden gør driftslederen økonomisk udsat: *"På papiret er der stor velvilje til dette projekt, men det kan let strande i bureaukrati."* og *"Der er for lang sagsbehandling – hvilket betyder at jeg måske ikke får penge i kassen i et helt år."* (Madsen 2010).

En anden offentlig ansat driftsleder understreger også at kommunens system er en barriere og giver sit bud på hvorfor kommunerne handler som de gør: *"Kommunerne skal kunne se, at dét der bliver gjort, er penge tilbage til kommunen i sidste ende"* og *"Der er langt fra toppen og ned og mange informationer går tabt i de mange led."* (bilag VIII).

En privat driftsleder udtaler: *"Der er nogle barriere i kommunerne – alt tager tid. Kommunen var ude og se stedet på Friluftsgården, men vidste ikke helt med hensyn til økonomien. Derefter havde en kommunal medarbejder ferie, hvilket var uskyldigt nok, men det forlængede stadig opstartsfasen."* (Holst 2010).

Driftslederne har til tider svært ved at overskue hvor og til hvem i kommunen de skal henvende sig, hvilket indikere, at kommunerne er store og omfattende organisationer. En driftsleder siger: *"... Jeg synes det kan være svært at komme udefra og ikke vide hvordan man kommer ind i det kommunale system."* (Madsen 2010).

Citaterne viser, at samarbejdet besværes når driftslederne ikke forstår det kommunale organisationssystem. Kommunernes potentiale for innovation bliver hæmmende når samarbejdet besværes, idet kommunerne til dels er afhængige af driftsledernes idérigdom og innovative

adfærd til beskyttet beskæftigelsesprojekter. Det hæmmende innovationspotentiale er ikke et udtryk for, at kommunerne ikke ønsker at indgå samarbejde, men et udtryk for at systemets opbygning medfører dilemmaer og barrierer, der i sidste ende resulterer i, at offentlig innovation kan være svær. Kommunerne opererer indenfor en rammelovgivning på socialområdet, hvilket betyder, at kommunerne imellem er organiseret forskelligt. Dog har de alle pligt til at opfylde borgerens rettigheder og retssikkerhed. For at undgå at borgerne bliver prøveklude, kan det inden for socialområdet virke fornuftigt at være tilbageholdende med at acceptere nye tiltag. Denne sikring af borgeren kan betyde at kommunerne har en lavere risikovillighed, og organisationssystemet færdes derfor ofte i en nulfejlskultur. En kultur der på den ene side øger retssikkerheden overfor den enkelte borger og på den anden side er en hæmmende faktor for innovative processer.

Organisationssystemets begrænsninger genkender en kommunal sagsbehandler, da vi spørger om hendes muligheder for at agere innovativt og udvikle nye idéer i kommunalt regi: *"Jeg er i kraft af min kommunale stilling ikke så innovativ, da jeg tænker i begrænsninger og rammer. Idéer opstår inden for dette system. Jeg er endda en af de, der laver projekter, der er lidt på kanten af den normale ramme, men jeg er begrænset i min tankegang. Men det er nok mest personlige begrænsninger – jeg har ikke de store forhåbninger om at penge kan findes i mit system."* (Egevælde 2010). Citatet viser, at det organisatoriske system, i det konkrete tilfælde, skaber rammer, der gør, at potentialet for innovation er hæmmende. På trods af organisationssystemets hæmmende innovationspotentiale, er den kommunale sagsbehandler opmærksom på at NST og kommunen i fællesskab kan skabe innovative projekter: *"Vi er to institutioner, der arbejder meget forskelligt. Skov og Naturstyrelsen har kortere forhandlingstid end vi har, og de er rigtig gode til at sælge og brande projektet – det har vi ikke tidligere været vant til"* og *"Det er svært altid kun at vælge det projekt, der er bedst - det skal også være billigt. Jeg tænker rammer og Kim muligheder. Derfor er vi så gode sammen."* (Egevælde 2010).

10.2 Hvilke krav stilles til viden og opstart af et skovhjelperprojekt

Kommunerne har det overordnede ansvar for borgerne og derigennem projekternes kvalitet og stabilitet. Det må derfor forventes, at kommunerne stiller krav til dokumentationen af projekterne. Gennem empirien har vi erfaret, at kommunerne i de private driftslederes tilfælde har stillet krav om, at de skal kunne opfylde et formål om social beskæftigelse. Dette kan driftslederne opnå ved, at oprette en fond eller en selvejende institution, der er forpligtiget til at efterleve en formålsparagraf, der kontrolleres af en nedsat bestyrelse. Både Herstedhøjes og Vestamagers skovhjelperprojekter og Kongskilde Friluftsgård er eksempler på private aktører, der har efterlevet kommunens krav om selvejende institutioner eller private fonde. Generelt sikrer kommunen generelt at kravene til opstart efterleves gennem tilbudsportalen.

10.2.1 Tilbudsportalen

Tilbudsportalen er, som beskrevet i caseafsnittet, en portal, der sikrer at kommunens krav til visitation af borgere opfyldes. For projekter, hvor driftslederne er offentligt ansatte gennem en institution, er tilbudsportalen ikke en overvejelse driftslederne gør sig, da institutionen allerede er indskrevet på portalen. For de private driftsledere, der ønsker at skabe et samarbejde med NST og omegnskommunerne, er billedet et andet. Tilbudsportalen fungerer som en portal, der stiller krav fra kommunen, da forudbestemte aspekter skal udfyldes på tilbudsportalen. Projekter kan ikke opstarte hvis de ikke er på portalen, hvilket en privat driftsleder beskriver: *"Man bliver nødt til at være på tilbudsportalen før man henvender sig til institutionerne eller bostederne. Der bliver ikke visiteret nogen borgere herud før vi er på tilbudsportalen."* (Holst 2010).

Kravene fra kommunens side, og hvem i kommunerne, der er ansvarlige, kan for nogle driftsledere anses for at være ugennemskueligt: *"Der har været misforståelser med kommunerne om hvem man skulle gå til, for at jeg kom på tilbudsportalen. ..."* (Madsen 2010).

Fra driftsledernes side kan kommunens krav via tilbudsportalen til tider forekomme konkurrenceforvridende, og en driftsleder fortæller at det for dem er vigtigt at kunne konkurrere på lige fod med andre tilbud (bilag VI). Driftslederne indikerer, at kommunen benytter tilbudsportalen til at stille krav om pris- og kvalitetskontrol, men også at kravene ikke altid er entydige på tilbudsportalen (bilag VI; KREVI 2008).

10.3 Hvad driver udviklingen?

Drivkraften til opstarten af skovhjelperprojekterne har på mange måder været initieret af NST, miljøministeren og de enkelte driftsledere. På denne baggrund kan vi ikke analysere os frem til, om kommunerne har haft en innovativ lyst. I det ene projekt, hvor vi har interviewet en sagsbehandler, udtrykker hun: *"Det var nytænkning hvor handicappede kom ud blandt normalbefolkningen."* og *"Vi har hele tiden vidst, at projektet bliver en kamp op ad bakke, fordi det tager tid at ændre en konservativ tankegang, men vi har hele tiden gerne villet kæmpe for dette projekt, da det er nyskabende."* (Egevælde 2010). Citatet indikerer en innovativ lyst, men på baggrund af dette enkelte citat, kan vi ikke generalisere. I forlængelse af driftsledernes erfaringer, der indikerer, at kommunerne befinder sig i et rationelt system, er det sandsynligt, at drivkraften for samarbejdet er opfyldelse af politiske rammer og love.

10.4 Opsummering

De kommunale medarbejdere som driftslederne har kontakt til kommer fra et organisationssystem, der ofte er lukket og strukturen er hierarkisk med en professionel og administrativ tilgang til nye aspekter. Kommunernes innovative potentiale er derfor af hæmmende karakter.

Kommuner	
Organisations-system	Rationelt system. Professionel tilgang, målorienteret, normativt, følger og håndhæver regler og love
Krav til viden og opstart	Dokumenteret og ekspertbaseret. Alle politiske rammer og love er opfyldt
Hvad driver udviklingen	Politiske love og rammer
Innovations-potentiale	Hæmmende

Kommunen stiller, på baggrund af deres politiske ophæng, krav om dokumenteret viden gennem tilbudsportalen, og kommunen kan herved sikre at projekter lever op til gældende lovgivning og følger politiske målsætninger. På baggrund af en enkelt sagsbehandlers udtalelser kan vi ikke generalisere os frem til hvad der driver kommunerne til at indgå i et samarbejde om skovhjælperkonceptet, men det kan antages at opfyldelsen af politiske love og rammer til dels driver udviklingen.

Figur 10.1 opsummerer kommunernes organisationssystem og potentiale for innovation.

Figur 10.1: Opsummering af kommunernes system og innovationspotentiale.

11. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale

Private driftsledere

De private driftsledere, er de aktører, der har opstartet et skovhjelperprojekt på egen hånd, og selv skabt kontakter til kommune, NST og eksterne samarbejdsparter. Selvom de private driftsledere er enkelte aktører er de i deres hverdag nødsaget til at samarbejde med flere forskellige samarbejdsparter, der agerer på vegne af forskellige organisationssystemer. Derfor er det relevant, at vurdere om driftslederne tilpasser sig samarbejdsparternes organisationssystemer gennem isoformi for at få 'kunder i butikken' eller om man kan identificere et selvstændigt system blandt driftslederne.

11.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation

For at de private driftsledere skal kunne udvikle og implementere deres idéer i projektet, er det altafgørende at de forstår og kan samarbejde med samarbejdsparternes organisatoriske systemer.

De private driftsledere har fokus på udvikling og innovation og det er naturligt for dem at danne netværk med eksterne aktører og på tværs af sektorer, hvorfor de private driftsledere befinder sig i et åbent system. Det ses at de enkelte private driftslederes organisationsforståelse og –tilgang til innovation er præget af deres baggrund. Driftslederen fra Herstedhøjes skovhjelperprojekt har bl.a. en baggrund som skovarbejder, hvilket betyder, at han har en forståelse for NSTs organisationssystem (bilag I). Driftslederen fra Vestamagers skovhjelperprojekt har en baggrund som håndværker og kulisseygger og han fortæller i interviewet, at han ikke har oplevet specielle kulturforskelle mellem ham og NST (bilag II). Dette kan bunde i en fælles driftsmæssig tilgang fra begge sider. Ved Kongskilde Friluftsgård har driftslederen ligeledes ikke haft problemer med samarbejdet med NST, hvilket bunder i, at Friluftsgården i forvejen har til huse i NSTs bygninger og derfor tidligere har samarbejdet med NST omkring ledighedsprojekter (bilag VI). Ovenstående indikerer, at det er en fordel at den private driftsleder forstår og kan samarbejde med NST som organisation, da NST bliver deres tætteste samarbejdspart i hverdagen.

Alle de tre driftsledere har mødt barrierer i koalitionsdannelsen med lokale omegnskommuner. Driftslederen fra Herstedhøjes skovhjelperprojekt har brugt omkring fire år på at få det daværende amt til at visitere borgere til projektet, men også driftslederen fra Vestamager skovhjelperprojekt og driftslederen fra Kongskilde Friluftsgårds skovhjelperprojekt har haft vanskeligheder ved at opstarte: *"Jeg har ikke noget imod at opgive informationer og udfylde en masse papirer (til kommunen), jeg skal bare kunne se meningen med det."* (Holst 2010) og *"Jeg synes det kan være svært at komme udefra og ikke vide hvordan man kommer ind i det kommunale system."* og *"... Det var en overraskelse, at det var så svært og tog så lang tid at*

komme igennem til et samarbejde med Tårnby Kommune og Københavns Kommune. Rent samfundsmæssigt forstår jeg det ikke, for i fremtiden kommer vi til at mangle fleksibel arbejdskraft, og det er mit firma indbegrebet af.” (Madsen 2010).

Samarbejdsvanskelighederne med kommunerne kan være et udtryk for systemernes forskellighed. Det åbne system, kan rent adfærdsmæssigt, virke modstridende i forhold til et rationelt system. Det er dog afgørende for de private driftsledere, at de forstår det kommunale system, da de herigennem får visiteret borgere og dermed får ’kunder i butikken’.

11.1.1 Kunder i butikken

For at opstarte et skovhjelperprojekt er det afgørende, at kommunen vil visitere borgere til projektet. En driftsleder mener, at grunden til at han har oplevet konkurrence omkring visitation af borgere er, at de borgere han ønsker, er forholdsvis ressourcestærke borgere. Det er borgere, som er forholdsvis socialt velfungerende, produktive og selvhjulpne og som ikke føler de passer ind på et normalt beskyttet værksted eller institution. Årsagen til, at denne type borgere er svær at få visiteret til projektet, kan skyldes, at de samtidig er en stor ressource for andre værksteder (Schwartzbach 2010). Barrierer omkring visitationen af borgere kan også have baggrund i, at kommunen muligvis ønsker at benytte egne institutioner og tilbud: *”For en udenforstående er det som en gangsterverden, hvor man kommer længst, hvis man kender de rigtige mennesker.”* og *”Københavns kommune er specielt svær, fordi den er så stor og derfor på mange områder i forvejen er selvforsynende med institutioner. ...”* (Madsen 2010).

Citatet illustrerer, at den private driftsleder netop bevæger sig inden for et åbent system, da han kender til vigtigheden af netværk og vigtigheden af at kende de rigtige mennesker for at komme ind på markedet. Når det modsatte er tilfældet, leder det til barrierer i visitationen af borgere. De private driftsledere er opmærksomme på vigtigheden af at være på tilbudsportalen (Holst 2010; Holmquist 2011; Madsen 2010).

11.1.2 Kampen om kunderne gennem tilbudsportalen

Driftslederne kan være nødt til at tilpasse sig kommunernes system for at have mulighed for at få kunder gennem tilbudsportalen, men barriererne er med hensyn til tilbudsportalen er ikke ens for alle driftsledere. Som eksempel har Kongskilde Friluftsgård været på portalen i et år, men uden at få visiteret borgere til projektet til trods for at de opfylder kravene. Den lokale kommune kræver, at Friluftsgården årligt betaler, for at kommunen skal føre tilsyn med borgerne. Kommunen har yderligere stillet krav om, at projektet tages af portalen hvis betalingen ikke finder sted (Holmquist 2011). Dette viser, hvilke kravsforskelle, der stilles til tilbudsportalen fra forskellige kommuner og det kan ligefrem antages, at dette krav er direkte konkurrenceforvridende.

En anden barriere ved tilbudsportalen for driftslederne er sammenligneligheden af tilbuddene på portalen. Konsulentfirmaet KREVI (Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut) pointerer bl.a. dette i deres evaluering af tilbudsportalens styrker og svagheder. I evalueringen vurderer de,

at udbydere på nuværende tidspunkt ikke føler at det er muligt at få kvaliteten af ydelsen til at fremgå tydeligt af portalen: *”Som den er skruet sammen, mener jeg ikke, at man kan sammenligne ret godt, fordi man er (!) ikke nede i den detalje, der viser kvalitetsforskellen... De gode og de dårlige steder koster nogenlunde det samme, men man kan ikke se ud fra tal og opstillinger, om der er en kvalitetsforskel. Det skal man have et personligt kendskab til tingene for at bedømme.”* (KREVI 2008:11).

En af driftslederne har overkommet barriererne med kommunen ved at headhunte en lille gruppe borgere til projektet, og dermed indirekte lagt pres på det kommunale system, hvilket i det konkrete tilfælde har åbnet kommunens øjne op for projektets kvalitet (bilag I; bilag VIII). Eksemplet viser, at driftslederen forstår det kommunale system, og derigennem formår at tilpasse sig deres krav samtidig med at det er til projektets fordel. Driftslederen råder andre driftsledere, der møder barriere i visitationen af borgere, at bruge hans eksempel (bilag I; bilag VIII).

11.2 Hvilke krav stilles til viden og opstart af et skovhjelperprojekt?

De private driftslederes krav til viden vedrørende opstart og udvikling af projekter er i høj grad baseret på deres egne eller andres erfaringer og mundtlige overleveringer, hvilket betyder, at deres krav til projektet på mange måder er deres egen tro på, at det lykkes.

Dette illustreres ved, at driftslederen fra Herstedhøjes skovhjelperprojekt fortæller, at idéen til skovhjelperprojektet var baseret på erfaringer fra sin fars og hans egen pædagog- og skovarbejderbaggrund. Den første koalitionsdannelse er i samme tilfælde også baseret på en mundtlig aftale med NST Østsjællands skovrider. Driftslederen har arbejdet på opstarten af projektet fra år 2000 – 2005, hvilket viser, at han har bevaret sin tro på projektet og tro på egne evner (bilag I).

Et andet eksempel på at egne erfaringer og mundtlige aftaler har været et underliggende krav for de private driftsledere, findes hos driftslederen af Vestamagers skovhjelperprojekt. Driftslederen har tidligere arbejdet med borgere i arbejdsprøvning og har i den forbindelse udført arbejdsopgaver på NSTs arealer på Vestamager. Han lavede først en mundtlig aftale med den lokale skovløber og senere med naturvejlederen. Driftslederen startede, på baggrund af aftalerne, sit eget private firma med to tidligere kollegaer. Firmaet gik konkurs, men han troede stadig på idéen og fortsatte med at udvikle idéen til projektet 'Naturhjelperne' (bilag II).

Begge eksempler viser to ildsjæle, der brænder for netop deres projekt, og en driftsleder fortæller sin holdning til hvad der kræves af en privat driftsleder: *”Der skal en ildsjæl bag – ellers duer det ikke.”* (Schwartzbach 2010). Driftslederen fra Herstedhøjes skovhjelperprojekt er den første, der har opstartet et skovhjelperprojekt, og han fortæller, at hans krav til andre projekter er, at andre opstartere følger samme værdigrundlag, hvor det er borgeren og dennes arbejdsliv, der er i centrum (bilag I).

11.3 Hvad driver udviklingen?

For driftslederen ved Herstedhøjes skovhjelperprojekt har drivkraften for projektet været at forbedre livsforholdene for de enkelte borgere gennem et arbejdsliv. Gennem forståelse fra både den pædagogiske verden og den grønne sektor har driftslederen formået at kombinere ressourcer fra begge verdener og det har skabt idéen om en arbejdsplads for udviklingshæmmede i naturen. Drivkraften for valg af borgergruppe er baseret på sin fars og driftslederens egne erfaringer med kriminelle udviklingshæmmede (bilag I). En sidste drivkraft for skovhjelperprojektet er driftslederens egen lyst til iværksætteri: *"De fleste 'normale' arbejdspladser og deres arbejdskultur har ikke plads/rum til udviklingshæmmede. Hvorimod skovhjelperordningen giver et virkelighedsnært og samtidig et relevant arbejdsliv for den enkelte borger. I stedet for at integrere de udviklingshæmmede i en 'normal' verden, byder vi 'normal' verden indenfor og integrerer dem i vores arbejdsplads."* (Schwartzbach 2010).

Drivkraften for opstart og udvikling er for Vestamagers skovhjelperprojekt og Kongskilde Friluftsgård den samme som driftslederen fra Herstedhøjes skovhjelperprojekt. Vestamagers skovhjelperprojekt er drevet af innovative idéer og kreativitet, hvilket anerkendes af naturvejlederen fra NST Hovedstaden: *"Mads og skovhjelperprojektet har sat gang i idéudviklingsopgaver."* og *"... Der sker rent produktmæssigt nogle nye ting på Vestamager, der ikke ville være sket på samme måde før."* (Blichfeldt 2010).

Projekterne fra Herstedhøjes og Vestamagers skovhjelperprojekter bygger på tankegange fra både den offentlige og den private sektor og derfor tilhører de hverken den private eller offentlige sektor, men ligger et sted midt imellem. Den 'offentlige tankegang' og drivkraft, viser sig ved deres sociale formål med projekterne: *"At give borgerne en virkelighed og hverdag, der er så tæt på en arbejdssituation som muligt. Dette skaber en arbejdsidentitet, der smitter af på borgernes andet liv."* (Madsen 2010). Den 'private tankegang' og drivkraft viser sig ved udtalelser som: *"Der er for lang sagsbehandling – hvilket betyder, at jeg måske ikke får penge i kassen et helt år."* (Madsen 2010). Driftsledernes måde at håndtere nye idéer på og kombinere viden fra forskellige sektorer, samt deres evne til at få idéen implementeret i praksis, vidner om en drivkraft for entreprenørskab med et socialt formål. Med andre ord er de private driftsledere *socialt iværksættere*, da de drives af lysten til at skabe social værdi.

Driftslederne forstår vigtigheden af netværk og koalitionsdannelser på tværs af sektorer i samarbejdet med primært NST og kommunerne, men også til frivillige organisationer som 'udvikling for udviklingshæmmede' (LEV), 'Dansk Handicaporganisation' (DH), naturskoler samt frivillige personer, der ønsker at være en del af et godt formål (Madsen 2011a).

11.4 Opsummering

Organisationssystemet for de private driftsledere befinder sig i et åbent system, idet de er netværksskabende, omstillingsparate og opsøgende. Barrierer kan opstå, når de skal kommunikere med andre organisatoriske systemer, hvis de ikke selv formår at tilpasse sig deres systemer.

Hvis de private driftsledere formår at samarbejde med andre systemer bliver deres potentiale for innovation udviklende idet de har en kreativ og nyskabende drivkraft for at opstarte et projekt.

En af årsagerne til, at de private driftsledere har et udviklende innovationspotentiale er, at deres krav til viden og opstart ikke nødvendigvis skal være dokumenteret, men i højere grad været

Private driftsledere	
Organisations-system	Åbent system. Tænker individ, omstillingsparat, opsøgende, socialt orienteret, kreativ
Krav til viden og opstart	Kan lide at skabe nyt, mund-til-mund, egen viden Tro på eget projektet
Hvad driver udviklingen	Kreativitet, skaber eget marked
Innovations-potentiale	Udviklende

baseret på egen viden, tro på projektet og egne erfaringer. Tilgangen gør den private driftsleder mere fleksibel i samarbejdet med systemer, der stiller krav om dokumenteret og professionel opstart. De private driftsledere drives af en social følelse for borgergruppen samt en følelse af nyskabelse, kreativ og personlig begejstring. Fordi de går på tværs af sektorer, og deres primære mission har social karakter, kan de private driftsledere betegnes som sociale iværksættere. Figur 11.1 opsummerer de private driftslederes organisationssystem og potentiale for innovation.

Figur 11.1: Opsummering af de private driftslederes organisationssystem og potentiale for innovation.

12. Analyse - Organisationssystem og innovationspotentiale

Offentlige ansatte driftsledere

Eghjortens og Boserupsgårds skovhjelperprojekter har begge driftsledere, der er forankrede gennem en kommunal institution og visitationen af borgere sker derfor gennem institutionen (bilag III; bilag IV). Klippelys skovhjelperprojekts driftsleder er også offentligt ansat, men som skovarbejder gennem NST. Visitationen af borgere til dette projekt sker direkte gennem sagsbehandlere i Bornholms Regionskommune og ikke gennem en bestemt institution og den primære ildsjæl bag projektet er en NST fuldmægtig, der har stået for kontakt til regionskommunen og relevante samarbejdsparter (bilag V).

12.1 Organisationssystemet og dets betydning for innovation

For de to projekter, der er forankret i institutioner, er det kendetegnende, at driftslederne fra start har haft et etableret netværk og erfaringer, der knytter sig til den sociale sektor. Dette er erfaringer inden for SEL, tilbudsportalen mv. En driftsleder hentyder til dette: *"Vi har haft få midler til rådighed, så vi har klunset os frem til ting og brugt det lokale netværk (inden for branchen) i Roskilde Kommune."* (Christiansen 2010). At netværket er en vigtig del af opstarten fortæller en jobcoach fra Eghjortens skovhjelperprojekt: *"De personlige relationer med ens samarbejdsparter er vigtige."* (Jensen 2010a).

Det er kendetegnende for de offentligt ansatte driftsledere, at de er en del af en anden organisation eller institution, og samarbejdet omkring projektet går derfor til tider uden om dem. En driftsleder fortæller om opstarten: *"Jeg har snakket med Kjeld (skovfoged), men min afdelingsleder vil gerne have at det er ham, der har primærkontakten."* (Christiansen 2010).

Citatet illustrerer, at de offentlige ansatte driftsledere befinder sig mellem et naturligt og åbent system. De er som system både præget af deres institutions rammer og behov for at udvikle et nyt produkt, men også præget af et behov for netværk og idéudvikling inden for rammerne. De offentligt ansatte driftsledere kan derfor betegnes som værende i både et åbent og naturligt system. Potentialet for innovation er derfor både bevarende og udviklende. Selvom ønsket for nyudvikling og kreativitet er til stede, kan institutionen være en begrænsende faktor for radikale nye ting. Den store fordel for disse driftsledere er, at barriererne for visitation af borgere er mindsket sammenlignet med de private driftsledere.

12.1.1 Kunder i butikken

Ved Eghjortens skovhjælperprojekt fortæller de, at de fra start selv udvalgte de borgere fra institutionen, der havde lyst til et udendørs arbejdsliv. I dag er projektet blandt institutionens borgere en stor succes, og institutionen er nødt til at dæmpe optaget af skovhjælpere (bilag III).

Et andet eksempel på, at opstarten er mindre problemfyldt er ved Boserupgårds skovhjælperprojekt, hvor driftslederen første gang hørte om ordningen i starten 2009. Allerede i november 2009 opstartede projektet med 12 skovhjælpere (bilag IV): Det udtrykker den lokale NST skovfoged også: *"Vi havde en hurtig opstart. Det tog kun 3 måneder. Det gik hurtigt, fordi kommunerne havde hørt om ordningen."* (Jensen 2010a). Eksemplet indikerer, at der ved Boserupgårds skovhjælperprojekt ikke har været langt fra idégenerering, koalitionsdannelse og til implementering, hvilket må antages at skyldes både institutionens organisationssystem, driftslederens netværk med andre opstartede projekter og de erfaringer netværket har givet.

Ved Klippelys skovhjælperprojekt har opstartsbarriererne også været mindre end hos de private driftsledere. Den NST fuldmægtige, der tog initiativ til projektet ved Klippelys, mener at årsagen til den lettere opstart bl.a. har været hans kendskab til det kommunale system, hvor han tidligere har arbejdet. Derigennem vidste han hvem han skulle kontakte i den kommunale forvaltning: *"Det var en noget ustruktureret opstart, da kommunens ansatte bl.a. er meget pressede og derfor er i tidsmangel. Jeg vidste dog godt hvem jeg skulle kontakte i kommunen."* (Pedersen 2010). Indgangsvinklen har betydet, at projektet har mødt færre barrierer i visitationen af borgere og projektet viser, at det er en fordel, at forstå samarbejdsparternes organisatoriske system.

Samlet set viser citaterne, at de offentlige ansatte driftsledere har god mulighed for at samarbejde med primærsamarbejdsparterne i kommunen og NST.

12.2 Hvilke krav stilles der til viden og opstart af et skovhjælperprojekt?

Blandt de offentligt ansatte driftsledere stilles der krav til, at viden skal være erfaringsbaseret inden for en social- og pædagogisk ramme og professionelt funderet. Omkring opstarten af projektet stilles der krav til en klar aftale med samarbejdsparterne, og det er en forventning fra institutionens side, at politiske og lovgivningsmæssige rammer er opfyldt.

At opstarten skal være erfaringsbaseret og professionelt funderet illustreres ved den kommunale sagsbehandler fra Bornholms Regionskommune ønsket om få en driftsleder med pædagogisk baggrund. Nu hvor driftslederen ved projektet har en skovarbejderbaggrund, stilles der fra kommunens side krav om at han skal på et pædagogisk kursus (bilag V). Ved Eghjortens skovhjælperprojekt har de fokus på, hvordan man 'normalt' sætter borgergrupper sammen med baggrund i en pædagogisk viden. De vælger alligevel at blande borgergrupperne, da naturen skaber et rum og en mulighed for ny udvikling blandt borgergrupperne (bilag III), men det viser, at der er en bagvedliggende pædagogisk viden og erfaring, om hvordan borgere 'bør' behandles.

For de offentligt ansatte driftsledere må det antages, at de skal overholde de rammer institutionen arbejder indenfor, hvilket kan illustreres ved, at de forhører sig internt i institutionen for at sikre at der er opbakning fra baglandet (bilag III; bilag IV; bilag V). I modsætning til Herstedhøjes og Vestamagers skovhjelperprojekt, har de offentligt ansatte driftsledere mulighed for at forhøre sig grundigt omkring allerede eksisterende projekter, og de kan dermed vurdere det marked, hvortil deres borgere visiteres. Alle offentligt ansatte driftsledere har den fordel af de har en baggrundsviden inden for den sociale sektor, og de har dermed kendskab til SEL, tilbudsportalen mv. Har de ikke den fornødne viden selv, har de et netværk inden for institutionen, der har en tilstrækkelig viden på området.

12.3 Hvad driver udviklingen?

Drivkraften for opstart af projekter, er et ønske om at kunne tilbyde den enkelte borger mere tilpassede forhold. I Boserupgårds og Eghjortens tilfælde er ønsket om projektet i første omgang kommet fra en borger i institutionen (bilag III; bilag IV) hvilket illustrerer, at driftsledernes drivkraft bl.a. er at tilpasse sig markedet for derigennem at kunne tilbyde borgerne en bedre velfærdsydelse, der kan forøge borgerens livskvalitet.

Klippelys skovhjelperprojekt er lidt uden for kategori, da udvikleren og opstarteren har været en NST ansat og han udtrykker sin oprindelige drivkraft som: *"Vi var på distriktsudflugt, hvor vi alle besøgte Herstedhøje. Vi var alle enige om at det var et fedt projekt – de udviklingshæmmede så ud til at have det godt."* (Pedersen 2010). Citatet viser, at den fuldmægtige selv brænder for projektet og motivationen for projektet er både at forbedre borgernes hverdag og livskvalitet, men også at følge med den udvikling. Samtidig følger han den udvikling, der er i NST, og bliver inspireret af projektet ved Naturcenter Herstedhøje.

12.4 Opsummering

Samlet for de offentligt ansatte driftsledere er, at de har en erfaring inden for det sociale system, der letter deres opstart, og de trækker i denne forbindelse på deres faglige netværk. Da de normalt bevæger sig i et kommunalt system, er der en stor forståelse for både det kommunale systems organisering, men da de forsøger at være nytænkende og kreative inden for institutionens rammer, kan de betegnes som både at befinde sig i et åbent og naturligt system. Grunden til at driftslederne ikke entydigt befinder sig i et åbent system, er at en del af deres netværksdannelse foregår internt i institutionen eller i det kommunale system.

Potentialet for innovation er derfor bevarende, men når idéen først er født og det drejer sig om den daglige drift, kan disse driftslederes potentiale for innovation til tider også være udviklende.

Driftsledernes krav til viden skal være dokumenteret og erfaringsbaseret, og kravene til opstart er

	Offentligt ansatte driftsledere
Organisations-system	Åbent og naturligt system. Opsøgende i eget netværk, normativt, socialt orienteret, fokus på bedste ydelse
Krav til viden og opstart	Erfaringsbaseret, klar aftale med eksterne samarbejdsparter, alle politiske rammer og love er opfyldt
Hvad driver udviklingen	Tilpasser sig markedet
Innovations-potentiale	Bevarende/Udviklende

en klar aftale med eksterne parter samt at institutionens rammer er opfyldt. Motivationen for udviklingen er at øge borgerens livskvalitet samt at kunne tilbyde borgeren det produkt borgeren efterspørger. Dermed tilpasser institutionen, og derigennem driftslederne, sig markedet.

Figur 12.1 viser en opsummering af de offentligt ansatte driftslederes organisationssystem og potentiale for innovation.

Figur 12.1: Opsummering af organisationssystem og potentiale for innovation.

13. Resultater

Analysen har ført til en kategorisering af fire udviklertyper, som giver et overblik over forskelligheden af aktører i forhold til deres organisationssystem, deres krav til viden og opstart af et skovhjelperprojekt, deres netværksorganisering og drivkraft for at samarbejde om et skovhjelperprojekt og til slut deres potentiale for at agere innovativt. Resultaterne er med til at forklare årsagerne til medgang og modgang i samarbejdet mellem NST, driftsledere og kommuner. Inddelingen af typerne er generaliserende, og der kan derfor være enkelte tilfælde fra casene, hvor denne klare definition af udviklertyperne ikke passer til fulde.

Empirien og analysen har endvidere givet os mulighed for at indsamle viden og anbefalinger om skovhjelperkonceptet set fra forskellige perspektiver. Driftslederne og deres samarbejdspartner er i interviewene blevet spurgt til hvilke anbefalinger og gyldne råd de ønskede at videregive. Specialet har endvidere betydet, at vi som forfattere har gjort os erfaringer, der resulterer i anbefalinger (bilag I-VIII). Resultaterne af anbefalingerne har vi samlet, og vi kan i kapitel 13.2 præsentere dem som en drejebog. Den primære målgruppe er driftsledere, der ønsker at opstarte et projekt med et socialt formål i den grønne sektor, men vi håber at andre kan finde inspiration til lignende projekter med sociale formål. Anbefalingerne kan yderligere uddybes hos hver enkelt driftsleder og samarbejdspart hvis de kontaktes (bilag XIV).

13.1 Udviklingstyper

Figur 13.1 viser resultatet af analysen samlet i én figur hvor fire udviklertyper er præsenteret. Udviklertyperne er de *faglige- og professionelle udviklere*, *driftsorienterede udviklere*, *erfaringsbaserede netværksudviklere* og *nyskabende netværksudviklere*.

Typisk befinder de kommunalt ansatte driftsledere sig i den *faglig- og professionel udviklerkategori*, hvor potentialet for innovation kan betegnes som hæmmende. Ikke af ønske men på grund af organisationssystemets orientering, krav til viden og opstart og netværksorganisering og drivkraft for udvikling. NST-medarbejdere befinder sig primært i kategorien *driftsorienterede udviklere*, hvor potentialet for innovation er bevarende. De offentligt ansatte driftsledere falder hovedsageligt i kategorien *erfaringsbaserede netværksudviklere*, hvor potentialet for innovation primært er bevarende, mens de private driftsledere falder i kategorien *nyskabende netværksudviklere*, hvor potentialet for innovation er udviklende.

	Faglig- og professionel udvikler	Driftsorienteret udvikler	Erfaringsbaseret netværksudvikler	Nyskabende netværksudvikler
Organisations-system	Rationelt system. Professionel tilgang, målorienteret, normativt, følger og håndhæver regler og love	Rationelt og naturligt system. Politisk orienteret, følger markedsudviklingen, konkurrencebevidst, forretningsorienteret	Åbent og naturligt system. Opsøgende i eget netværk, socialt orienteret, fokus på bedste ydelse	Åbent system. Tænker individ, omstillingsparat, opsøgende, socialt orienteret, kreativ
Krav til viden og opstart	Dokumenteret og ekspertbaseret. Alle politiske rammer og love er opfyldt	Dokumenteret. En klar mundtlig eller skriftlig aftale	Erfaringsbaseret, klar aftale med eksterne samarbejdsparter, alle politiske rammer og love er opfyldt	Kan lide at skabe nyt, mund-til-mund, egen viden Tro på eget projektet
Hvad driver udviklingen	Politiske love og rammer	Politiske rammer, følger med markedet	Tilpasser sig markedet	Kreativitet, skaber eget marked
Innovations-potentiale	Hæmmende	Bevarende	Bevarende/Udviklende	Udviklende

Figur 13.1: Fire udviklertyper og deres potentiale for innovation. Figuren er sammensat således, at jo længere udviklertyperne er fra hinanden, jo større forskel er der i adfærden i det organisatoriske system de kommer fra og dermed er potentialet for innovation også forskelligt. Jo længere fra hinanden typerne er placeret, jo flere barrierer opstår der ofte i samarbejdet omkring et innovativt tiltag.

Udviklertyperne er i figur 13.1 placeret i forhold til deres organisatoriske system, og jo tættere udviklertyperne er på hinanden, jo mere ligner aktørernes systemer hinanden. Analysen har vist, at samarbejdet vedrørende opstart kan lettes når samarbejdsparternes organisationssystemer ligner hinanden. Omvendt kan der forventes flere barrierer vedrørende et samarbejde jo længere afstanden er imellem udviklertypernes placering i figuren.

Samarbejdet mellem en nyskabende netværksudvikler og en faglig- og professionel udvikler kan være barrierefyldt, da organisationssystemet er forskelligt. Derimod er chancerne større for et mindre barrierefyldt samarbejde, når der samarbejdes mellem en nyskabende netværksudvikler og en driftsorienteret udvikler, da begge parter kan indgå en klar mundtlig aftale, så længe den driftsorienterede udvikler kan se en fordel for sin organisation. Omvendt kan et samarbejde mellem en erfaringsbaseret netværksudvikler og en faglig- og professionel udvikler være mindre barrierefyldt, i og med at begge udviklertyper stiller krav til, at opstarten sker inden for gældende rammer og politiske målsætninger, og at den erfaringsbaserede netværksudvikler har et baggrundskendskab til den sociale sektor i form af SEL, tilbudsportalen mv.

Resultatet af vores udviklertypemodell har medvirket til, at vi med enkelte parametre kan forklare nogle årsager til forskellen mellem opstartsbarrierer blandt de enkelte projekter. Modellen indikerer, at den fremtidige udvikling af skovhjelperprojekterne er afhængig af hvilken

udviklertype, der er driftsleder, samt hvilke udviklertyper, der samarbejdes med. Er der udviklertyper, der kan afbøde for afstanden mellem en nyskabende netværksudvikler og en faglig- og professionel udvikler, kan samarbejdet være mindre barrierefyldt i opstartsfasen, end det er set i dette speciale og det er ikke ensbetydende med, at der ikke kan opstå et godt samarbejde over tid. Selvom udviklertyperne handler på baggrund af forskellige tankesæt og systemer, kan der ved samarbejde opstå isomorfi, hvor partnerne nærmer sig hinandens strukturer.

Analysen har illustreret, at de sociale iværksættere har været nødt til at tilpasse sig samarbejdspartneres systemer og dermed forstå rationelle og naturlige systemers rationaler og orientering for at kunne samarbejde, og mindske evt. barrierer. Omvendt har NST og de kommunale forvaltninger også være nødsaget til at tilnærme sig et åbent system når de er afhængige af netværksdannelse udadtil. Dermed viser analysen, at der til en vis grad i samarbejdet opstår isomorfi.

Den konkrete årsag til at nogle projekter har mødt flere opstartsbarrierer kan bl.a. forklares ved samarbejdspartneres konkrete udviklertyper. Figur 13.2 viser forfatternes forståelse af samarbejdspartneres samarbejde og dermed placering i de forskellige udviklerkategorier.

	Faglig- og professionel udvikler	Driftsorienteret udvikler	Erfaringsbaseret netværksudvikler	Nyskabende netværksudvikler
Herstedhøje	Samarbejds-kommuner	Skovrider	(Naturvejleder)	Privat driftsleder
Vestamager	Samarbejds-kommuner	Skovløber	Naturvejleder	Privat driftsleder
Eghjorten		Offentlig institution, Skovfoged, Skovløber/ Naturvejleder	Offentligt ansatte driftsledere	
Klippely	Sagsbehandler	Offentlig ansat driftsleder	NST fuldmægtig	
Boserupgård		Offentlig institution, Skovfoged, Skovløber/ Naturvejleder	Offentligt ansat driftsleder	
Kongskilde Friluftsgård	Samarbejds-kommune	Skovfoged		Privat driftsleder
Skovhjelper-ordningen	Miljøminister	Forstfuldmægtig		

Figur 13.2: De seks cases med deres relevante samarbejdspart, kategoriseret under udviklertyper.

Ved Herstedhøjes skovhjelperprojekt har samarbejdet primært været mellem en nyskabende netværksudvikler, en driftsorienteret udvikler og en faglig- og professionel udvikler. Driftslederen har i kraft af sin baggrund som skovarbejder haft kendskab til NST, og samarbejdet til NST har

derfor været lettet. Derimod har samarbejdet til den kommunale forvaltning været barrierefyldt, hvilket kan skyldes den store afstand mellem udviklertyperne og dermed den organisatoriske forståelse. Naturvejlederen er placeret i parentes, da han ikke har fungeret som en vigtig faktor før opstarten, men efter opstarten fungerer han som et bindeled mellem driftslederen og den resterende NST-enhed.

Et lignende eksempel gør sig gældende ved Vestamagers skovhjelperprojekt hvor NSTs naturvejleder er en vigtig brik og sparringspartner i udviklingen af projektet. Ved Kongskilde Friluftsgård ligner konstellationen Herstedhøje og Vestamager, men driftslederen har på mange måder stået alene med udviklingen, og det kan derfor antages at der ikke har været forståelse for systemerne mellem driftslederen og kommunen. Ligeledes kan årsagen til at Kongskilde Friluftsgård ikke er opstartet være, at der i specialeforløbet har været personaleudskiftning, så det i dag er en anden medarbejder, der er driftsleder. Driftslederen er også interesseret i, at opstarte et skovhjelperprojekt (Holmquist 2011), men personaleudskiftningen kan have betydet at projektopstarten er blevet udsat.

Ved Klippelys skovhjelperprojekt er de primære samarbejdsparter en kommunal sagsbehandler og en fuldmægtig fra NST. Den NST-fuldmægtige befinder sig i den erfaringsbaserede netværksudviklerkategori, idet han har erfaringer fra det kommunale system. I sin funktion som fuldmægtig bevæger han sig også i en driftsorienteret udviklerkategori, hvilket ikke er indtegnet på figur 13.2. Dette gør, at barrierer mindskes i samarbejdet med en faglig- professionel udvikler. Ved Eghjortens skovhjelperprojekt er barriererne også mindsket, idet samarbejdsparterne befinder sig i en driftsorienteret udvikler kategori og en erfaringsbaseret netværksudvikler kategori. I dette samarbejde springes leddet til den faglige- og professionelle udvikler kategori over, idet borgerne visiteres til institutionen og herfra videre til skovhjelperprojektet. Et lignende samarbejde udspiller sig ved Boserupgårds skovhjelperprojekt og her er barriererne derfor også mindsket. Samarbejdet på ordningsniveau er ledelsesbaseret og foregår inden for den samme organisation, og det er derfor ikke relevant at tale om udviklerforskelle i samarbejdet.

13.2 Anbefalinger til offentlig innovation

Overordnet kan specialet anbefale at tænke nyt og innovativt og skabe potentiale for et udviklende og bevarende innovationssystem. Fordelene ved offentlig innovation er rent samfundsmæssigt, at man kan tilbyde en øget kvalitet af velfærdsydelsen ved samme ressourceforbrug. I fremtiden ændres den demografiske fordeling hvilket betyder, at der vil være færre arbejdsdygtige på arbejdsmarkedet. I den sammenhæng kan projekter som skovhjelperkonceptet være med til at skabe arbejdskraft kvalitetsøgning af velfærdsydelser på områder med nedprioriterede ressourcer.

Innovative tiltag inden for den offentlige sektor har en tendens til at blive rost til skyerne, men vores anbefalinger er samtidig, at det er et værktøj, der skal bruges med omhu. Det betyder, at en innovativ organisationsstruktur også kan have faldgruber. Dette er faldgruber som sikring af borgernes rettigheder og retssikkerhed. Skovhjelperkonceptet skal til en vis grad være gennemtænkt og afprøvet, så de første borgere ikke bliver 'forsøgskaniner' og det er derfor vigtigt at have den menneskelige faktor og individet for øje uden at innovative tiltag går tabt.

De innovative tiltag kan også gå for stærkt i en organisation, hvis gamle erfaringer smides over bord. Det betyder, i skovhjelperkonceptets tilfælde, at NST har et ansvar for at have fokus på drift og friluftsliv, og evt. problemer omkring arbejdsdelingen af arbejdsopgaver mellem skovhjelperne og skovarbejdere, skal tages i opløbet.

Yderligere anbefales det, at innovation ikke anses for at være et redskab, der kan løse alle fremtidige problemstillinger. I relation til skovhjelperprojekterne, er det derfor vigtigt at vurdere om der reelt er publikum og arbejdsopgaver på en konkret lokalenhed til opstart af et nyt projekt.

13.3 Drejebog

På baggrund af driftsledernes anbefalinger, NST-medarbejdernes anbefalinger og specialets erfaringer, har vi lavet en drejebog, der fungerer som en hjælp til opstart af nye skovhjelperprojekter eller som inspiration for lignende sociale projekter. Anbefalingerne henvender sig til både driftsledere og NST-medarbejdere.

Før opstart

- Tag kontakt til NSTs lokalenhed og opstart et samarbejde
- Opsøg erfaringer ved driftsledere og NST-medarbejdere hos andre opstartede projekter
- Bliv en del af skovhjelpernetværket
- Brug tid på at læse og forstå Servicelovens rammer, især § 103
- Forstå forskellen mellem socialområdets og beskæftigelsesområdets borgergrupper og forvent, at det administrativt kan være barrierefyldt at blande borgergrupper fra begge forvaltninger
- Det er i praksis muligt, at blande borgergrupper, men forvent at det kræver øget medarbejderkapacitet
- Sørg for at oparbejde et velfungerende samarbejde med de kommunale medarbejdere, som står for visitationen af borgere
- Sørg for at der er efterspørgsel af projektet fra lokale kommuners borgere

- Lav en udførlig liste over arbejdsopgaver som skovhjelperne skal varetage, da det kan forventes, at kommunerne vil efterspørge denne
- Kom på tilbudsportalen
- I tilfælde af barriere vedrørende visitationen af borgere til projektet, kan der tages direkte kontakt til borgerne og deres forældre gennem f.eks. bosteder. Det sikrer, at kundegrundlaget er til stede i det øjeblik kommunen giver deres samtykke
- Private driftsledere skal forvente at sagsbehandlingstiden vedrørende visitationen af borgere kan tage tid, og det er derfor fordelagtigt at sikre sig økonomisk
- Drag fordel af NSTs arbejdskultur ved at have fast base på NSTs arealer. Skovhjelperne har stor gavn af, at blive en integreret del af arbejdskulturen og dagligdagen, i modsætning til at fungere som en satellit, der besøger arealet nogle gange ugentligt
- Driftsledere og NST medarbejder skal være opmærksomme på at inkludere skovarbejderne i opstartsfasen så der ikke opstår angst og nervøsitet omkring fordeling af fremtidig arbejdsopgaver
- Hav fokus på, om faciliteterne på NSTs arealer er i overensstemmelse med antallet af skovhjelperne og deres fysiske formåen. Hvis borgergruppen er fysisk mindre fungerende kan det forventes, at borgere har behov for bedre indfaciliteter
- Det kan være meget fordelagtigt at være to driftsledere i opstartsfasen. Anbefalingen er både af sikkerhedsmæssige årsager i forhold til skovhjelperne, men også rent kollegialt så driftslederen har en sparringspartner
- Det kan stærkt anbefales at driftsledere skal brænde for projektet og brænde for at forbedre og udvikle den enkelte skovhjelpers hverdag, da der kan opstå mange uforudsete barrierer og problemstillinger
- Udfærdig en kontrakt hvor krav og ansvarsfordeling specificeres mellem NST og driftsleder

Driften og generelle anbefalinger

- Driftsledere skal i høj grad forstå og kunne samarbejde med NST som organisation, da NST-medarbejdere bliver de tætteste samarbejdspartnere i hverdagen
- Det er fordelagtigt, at driftslederen har en skovbrugsmæssig eller håndværksmæssig baggrund, så udførsel af praktiske opgaver i naturen ikke ligger fjernt

- For at skabe kontakt til skovgæster og publikum, anbefales det at møde skovgæsterne ude i naturen og samarbejde med NST om arrangementer som 'Skovens Dag' og andre lokale begivenheder og åbninger
- Promovér projektet og gør det evt. i samarbejde med NST
- Invitér forældre, omegnskommuner og lokalforeninger fra f.eks. landsorganisationer som LEV (udvikling for udviklingshæmmede) og SIND til en besøgsdag ved projektet
- Hav ugentlige møder mellem driftsleder og NST-samarbejdsparten, for løbende at afstemme forventninger og arbejdsopgavefordeling
- Udarbejd i samarbejde med NST et årligt idékatalog til skovhjelpernes arbejdsopgaver

Idéer til fremtiden

- Opstart et internt netforum for alle skovhjelperprojekternes driftsledere via NSTs hjemmeside
- Samarbejd med andre skovhjelperprojekter om f.eks. grejbank og indkøb og udlån af dyre maskiner
- Opstart et skovhjelperblad eller nyhedsbrev inspireret fra naturvejlederbladet, så alle skovhjelperprojekter kan få inspiration til idéer og se hvad der rører sig på skovhjelperområdet
- Oparbejd en skovhjelperkultur med faste tilbagevendende begivenheder som f.eks. en årlig skovhjelperdag hvor landets skovhjelper mødes og netværksweekender hvor alle driftsledere mødes

14. Diskussion

På baggrund af vores analyse vil vi diskutere hovedaspekterne af skovhjelperkonceptets succeser og problematikker, innovationsparadigmerne, organisationsteori. Dernæst fokuserer diskussionen på hvorfor skovhjelperkonceptet netop er opstået i dag og ikke for 10 år siden. Afslutningsvist diskuteres case-, metode- og afgrænsningsrelaterede aspekter.

Succeser og problematikker

Analyseafsnittets første del præsenterer skovhjelperkonceptets succeser og problematikker set primært med driftsledernes perspektiv. Det kan diskuteres om historierne ville fremstå mere eller mindre positive hvis andre aktører eller skovhjelperne selv, udtalte sig. Det må forventes, at driftslederne vil have en tendens til at fremhæve skovhjelpernes positive historier. Det vil kræve et selvstændigt studium hvis et reelt billede skal tegnes af skovhjelpernes øgede livskvalitet eller arbejdsfordelingen mellem skovarbejder og skovhjelperne.

Når succes- og problematikhistorierne alligevel er præsenteret i specialet er det med to bagvedliggende overvejelser. For det første søger specialet at forstå innovationsprocessen i skovhjelperkonceptet, og det er derfor relevant, at fremhæve aspekter, der knytter sig til innovationsprocessen. For det andet er motivationen for specialet udsprunget i de succeshistorier vi kunne se med egne øjne. Afsnittet har derfor til formål, at overføre denne motivation og forståelse til læseren, som videreførers til spørgsmålet hvorfor skovhjelperkonceptet netop i dag er et velfungerende koncept på NSTs arealer? Ved vores deltagelse i netværksmødet november 2010, viste det sig, at nyopstartede driftsledere umotiveret fortalte lignende historier, og en antagelse kan derfor være populært sagt 'at der er noget om snakken'.

Det kan diskuteres om NST som samarbejdspart ligeså godt kunne være en anden aktør, og om andre aktører og organisationer kan tilbyde lignende vilkår. NST har den fordel, at deres formål omhandler naturoplevelser til samfundets borgere i bred forstand, og i denne kontekst er skovhjelperkonceptet en forlængelse og realisering af formålet. Om NST i fremtiden også er en samarbejdspart i skovhjelperkonceptet er sandsynlig, men undringen ledes videre i perspektiveringen.



Foto 14.1: Netværksmøde på Naturcenter Herstedehøje hvor ti skovhjelperprojekter var samlet.

For problematikernes vedkommende knytter de sig til NST som samarbejdspart. Det kan diskuteres om det for NST er en problematik at projekterne mere eller mindre har udviklet sig selvstændigt på de enkelte enheder, og dermed tilpasset sig de lokale forhold. Det har ledt til, at der er flere definitioner af hvad en skovhjelper er. Definitionsproblematikken kan være et problem, hvis NST ønsker at videreudvikle og ensrette skovhjelperprojekterne på ordningsniveau. En ensretning af projekterne vil højst sandsynlig lette promoveringsmulighederne og eventuelle transaktionsomkostninger ved duplikering af projekter. Yderligere synliggjorde interviewene også en problematik om arbejdsfordelingen mellem skovhjelper og skovarbejdere. På ordningsniveau vurderes dette ikke at være et problem, idet der argumenteres for, at i tilfælde af, at det er et problem, så er det en personaleproblematik. Personaleproblematikken har den enkelte enhed selv ansvar for. På projektniveau kan det alligevel diskuteres om det ikke er en relevant problematik at holde sig for øje, hvis konceptet udvides yderligere. I tilfælde hvor enkelte skovhjelperprojekter har fysisk velfungerende borgere, der ikke er udviklingshæmmede men, som står uden for arbejdsmarkedet af andre årsager, kan fordelingen af arbejdsopgaver blive reel. I værste fald kan det betyde overenskomstmæssig overvejelser fra skovarbejdernes side, idet det kan argumenteres at skovhjelpernes arbejde udføres gratis for NST, idet skovhjelperne aflønnes af kommunerne.

Velfærdsparadigmet

Analysens afsnit om innovative paradigmer er en forlængelse af synteseafsnittet om velfærdsparadigmet. På den ene side kan det undre, at det er nødvendigt at afprøve og vise at velfærdsparadigmet passer på skovhjelperprojekterne, idet det jo netop er dannet med denne baggrund. Alligevel har det været relevant, da analysen viser at den innovative tilgang til skovhjelperkonceptet er forskellig alt afhængig af om synsvinklen er fra projekt- eller ordningsniveau. På ordningsniveau er den innovative tilgang i højere grad knyttet til det strategiske innovationsparadigme. Det har betydning for den fremtidige videreudvikling af projekterne og det understreger Sundbos pointe, om at innovationsparadigmerne kan betragtes som konkurrerende tankesæt. I og med at velfærdsparadigmet er en syntese af teori og empiri, kan ordet 'paradigme' virke voldsomt, hvis man forbinder begrebet med store samfundsmæssige ændringer. Definition i dette speciale er i højere grad knyttet til begrebet 'tankesæt', og det er derfor relevant i analysen at afprøve tankesættet på henholdsvis skovhjelperprojekt- og skovhjelperordningsniveau.

Organisationssystemernes potentiale for innovation

Teorien om organisationssystemernes potentiale for innovation er baseret på to hovedkilder; Rannveig Røste (2005) og Trine Nielsen (2009). Kilderne beskriver organisationer som værende store organisationer og virksomheder. Det kan diskuteres om teoretikernes begreber med rette kan

anvendes på enkelte private driftsledere. Argumentet herfor, er at driftslederne skal opnå en form for tilpasning til deres samarbejdspartners systemer for at undgå barrierer.

På baggrund af velfærdsparadigmet og analysen udleder vi fire udviklingstyper, der er baseret på deres adfærd i forhold til det organisationssystem, de udspringer af. Specialet taget udgangspunkt i, at organisationssystemets strukturer muliggør og begrænser den innovative adfærd og ligesom organisationer imellem er forskellige (NST, kommunen, institutioner og private aktører), vil man også kunne finde forskelle indenfor organisationerne. For eksempel vil en kommunes udviklingsafdeling have én innovativ tilgang mens den innovative tilgang formodentligt vil være en anden i et kontor for sagsbehandling af SEL. Resultatet af udviklertyperne afhænger derfor ikke blot af i hvilken organisation, men også hvor i organisationen informanten er placeret. Kategoriseringen af udviklertyperne skal derfor forstås i lyset af empiriens informanter, og vil derfor være præget af informanternes placering i organisationen. En verificering af udviklertyperne vil kræve flere informanter og yderligere studier.

Specialets metodiske opbygning betyder, at der er færre informanter med kommunal baggrund end der er informanter, der er tilknyttet NST. Når den kommunale udviklertype alligevel er kategoriseret, er det med udgangspunkt i driftsledernes og NST medarbejdernes opfattelse af samarbejdet med de kommunale sagsbehandlere. Deres oplevelse af samarbejdet er afgørende, idet borgerne skal visiteres fra den kommunale forvaltning til projekterne.

Potentialet for innovation går på mange måder hånd i hånd med organisationssystemet. Derfor har specialet klassificeret den kommunale forvaltning med et hæmmende potentiale for innovation, NST og de offentligt ansatte driftsledere som havende et bevarende potentiale for innovation og de private driftsledere som havende et udviklende potentiale for innovation. Kategoriseringen er grov og det kan diskuteres om ordet 'hæmmende' er så negativt ladet, at det kun hører til fortidens bureaukratiske kommunale systemer og ikke til nutidens organisationer. Argumentet for at anvende den grove inddeling og ordet 'hæmmende' er at tydeliggøre forskellen mellem specialets aktører, og synliggøre de organisationssystemer de kommer fra.

Kategoriseringen kan resultere i, at flere kommuner føler sig overset og mener, at specialet mangler et kommunalt perspektiv. Hvis projekternes sagsbehandlere og samarbejdskommuner havde været interviewet, er det sandsynligt, at enkelte kommuner ville være blevet klassificeret med et hæmmende potentiale for innovation, mens andre ville være blevet klassificeret med et bevarende potentiale for innovation. Samtidig ville potentialet for innovation variere med hvor i kommunen informanten sad, og samlet ville denne fremgang have givet et mere nuanceret billede af kommunernes potentiale. En sådan tilgang ville betyde, at specialet kunne have haft fokus på berøringsfalden mellem driftsledere og kommunen og studiet ville derfor være blevet et andet. Udviklertyperne er dog stadig relevante, idet projekternes enkelte samarbejdsparter placeres på individniveau i modellen og modellen viser derfor barriere, der må antages at bunde i

udviklertyperne, i de enkelte projekter. Udviklertyperne viser, at de private driftsledere oplever barrierer i forhold til kommunerne, og her kan det diskuteres om samarbejdspartner som NST kan og ønsker at fungere som en mellemmand mellem den kommunale forvaltning og de private driftsledere for at lette samarbejdet. På baggrund af udviklertyperne må det nemlig formodes, at NST i højere grad forstår udviklertyper, der er placeret i det kommunale system, og den private udviklertype.

Med de fire udviklertyper prøver specialet ligeledes at trække skarpe linjer for hvilke faktorer, der bevirker, at barrierer opstår mellem aktørerne i samarbejdet om et skovhjelperprojekt. I virkeligheden er kategorierne mere flydende, og det kan diskuteres om de erfaringsbaserede- og nyskabende netværksudviklere i virkeligheden er én kategori, der kunne hedde *udviklere med ildsjæl*. Argumentet er, at alle driftslederne har den samme lyst til at forbedre borgernes hverdag, men grunden til at udviklertyperne alligevel er adskilt er, at de private driftsledere har et mere udviklende potentiale for innovation, når et projekt skal udvikles fra bunden. Resultatet viser også, at de private driftsledere også er sociale iværksættere, idet disse projekter er eksempler på, at den offentlige, den private og den frivillige sektor kombineres i samarbejde for en social mission.

De sociale iværksættere har vist sig at være ildsjæle, der kan igangsætte nye idéer og projekter, men man kan diskutere om sociale iværksættere på et samfundsmæssigt plan kan opretholde en vis kvalitet af den samme velfærdsydelse. Det kan argumenteres at ulemperne ved socialt iværksætteri er, at borgerens retssikkerhed bliver varierende og mindre gennemskuelig på samfundsniveau. Omvendt kan sociale iværksættere også tilbyde en række fordele, som aktører med baggrund i en institution ikke kan.

Omvendt har det en udviklende betydning, at de offentlige ansatte driftsledere har en baggrundserfaring og et netværk inden for socialområdet, som de private driftsledere ikke nødvendigvis har i samme grad. De offentligt ansatte driftsledere har videreudviklet på idéen og potentialet for innovation bliver derfor bevarende. Samtidig er de afhængige af et 'go' fra deres bagland, før de kan opstarte et projekt, og man må formode at institutionen ikke indgår i samarbejdet før love og rammer er opfyldt.

I teori afsnittet beskrives, at det rationelle systems reaktion på krisetider er besparelser og skabelse af fjendebilleder. Hvis opstart af nye skovhjelperprojekter fra kommunens perspektiv anses som nye tiltag hvor der samarbejdes med nye parter, kan kommunen ikke anses for entydigt at befinde sig i et rationelt system. Det kan argumenteres, at kommunerne netop befinder sig i et rationelt system, hvis det for kommunerne ikke er anderledes at visitere borgere til et skovhjelperprojekt frem for en anden etableret institution. Svaret er i virkeligheden nok en mellemting. Kommunerne befinder sig ikke entydigt i et rationelt system, og til dels er procedurerne ens for visitation når konceptet er velkendt af kommunen eller fra andre kommuner.

I dag og ikke for 10 år siden

Tidligere har NST været en areal- og driftsorienteret organisation, og innovative tiltag må antages at være foregået inden for det teknologiske og strategiske innovationstankesæt. Specialet viser, at innovative tiltag stadig foregår inden for et strategisk innovationstankesæt, men innovative tiltag foregår også fra NSTs side inden for velfærdsparadigmet i såkaldte innovationslommer – oftest på lokalenhedsniveau. Det kan diskuteres hvorfor innovationslommerne er blevet mulige i dag? Måske er det fordi NSTs primære formål er naturoplevelser til natur- og skovgæster, hvilket betyder, at brugere og andre aktører i højere grad kan påvirke organisationen lokalt i kontaktfladen mellem NSTs enheder og aktørerne. Kontakten til aktørerne lægger ikke fjern for NST, idet lokale brugerråd i forvejen er en del af lokalenhedernes kontakt med almene brugere.

Årsagerne til at konceptet netop er en succes i dag, kan være mange, men en NST naturvejleder udtrykker det bl.a. ved: *"I dag er SNS mere åbne for at alle opgaver ikke skal udføres af SNSs egne folk. I denne kontekst passer Mads fint ind, for han stiller sig til rådighed for 'rigtige' arbejdsopgaver, der skal løses."* (Blichfeldt 2010). Citatet illustrerer, at NST som organisation netop har udviklet sig, og at innovationslommer kan opstå.

En anden årsag er, at det danske samfund i dag står overfor økonomiske udfordringer angående kvaliteten af velfærdsydelser, hvilket regeringen håber, kan løses gennem nytænkning og innovativ udvikling indenfor allerede eksisterende velfærdsydelser. Skovhjelperkonceptet er et sådant tiltag, der gennem nytænkning af området for udviklingshæmmede og andre borgergrupper giver skovhjelperne et øget livsindhold. Samtidig er konceptet en løsning til at give borgerne mere individuelt tilpassede løsninger, og det er dermed et skridt væk fra klassisk velfærdsydelser hvor *one-size fits all*. En hverdag hvor borgerne er mere selvhjulpne, betyder at man på længere sigt måske kan reducere hospitalsindlæggelser og medicinforbrug og evt. kan konceptet fungere som en trædesten til det 'normale' arbejdsmarked.

Diskussion af case-relaterede antagelser

Specialet forudsætter at skovhjelperprojekterne og –ordningen anskues og forstås som innovative forløb og processer. Derfor præsenteres i caseafsnittet de enkelte projekters tidsmæssige udvikling i faserne i innovationsmodellen. Innovationsmodellen kan både anskues som en innovativ proces men også som en kronologisk tidslinje. Både skovhjelperordningen og -projekterne anskues som innovative forløb. Alt afhængig af hvordan man vurderer innovation, kan det argumenteres at det reelt kun er Herstedhøjes og Vestamagers skovhjelperprojekt, der kan betegnes som en nyudviklende innovativ proces, idet de på hver deres måde har udviklet konceptet fra bunden. Innovation kan dog også anses som tilpasninger og videreudvikling af allerede udviklede projekter, og specialet tager derfor udgangspunkt i at alle projekterne er individuelle innovative forløb. Om Kongskilde Friluftsgård kan betegnes som en innovativ proces, når projektet aldrig er nået til implementeringsfasen, kan diskuteres. Alligevel har alle

projekter befundet sig på dette stadie inden implementering, og da Kongskilde Friluftsgård stadig ønsker at opstarte et projekt, er det relevant, at anse casen som et innovativt forløb, der befinder sig i faserne mellem koalitionsdannelse og udvikling. Årsagen til at skovhjelperordningen separat er anskuet som en innovativ proces, der også gennemløber forskellige innovationsfaser skyldes, at en fælles promovering af konceptet har kørt sideløbende med udviklingen af de enkelte projekter. Innovationsmodellen, der er anvendt på de enkelte cases, lægger samtidig op til diskussion om, hvorvidt antallet af innovationsrunder i de enkelte projekter er et udtryk for barrierer. Antal innovationsrunder skal ses som mængden af tilgængelig information, som har været mulig at opsamle gennem casenes informanter. Derfor kan det argumenteres at mængden af information i de enkelte innovationsfaser, kan forekomme subjektiv. Subjektiviteten er søgt elimineret ved at lave faste regler for, hvornår et projekt befinder sig i de forskellige faser. Som eksempel befinder projekterne sig i idégenereringsfasen i den periode, hvor de målrettet begynder at arbejde med idéen og fasen slutter idet en koalitionsdannelse finder sted. Koalitionsdannelsesfasen og udviklingsfasen kan have en tendens til at falde sammen, og det kan argumenteres, at faserne mere eller mindre er overlappende, når udviklingen er en velfærdsydelse og ikke et produkt. Implementeringsfasen kendetegnes ved projekternes opstart, mens konsolideringen er fastsat som værende en officiel åbning af projektet, som f.eks. et ministerielt besøg. Innovationsmodellen er derfor et redskab til at forstå projekterne som innovative forløb, der gennemgår fælles udviklingstrin.

I caseafsnittet beskrives kommunerne som én enkeltstående case, som tidligere diskuteret. Ved at tage udgangspunkt i kommunerne som én case, belyser specialet, hvorvidt rammerne for samarbejde omkring projekterne er til stede på et overordnet plan.

Projekterne i caseafsnittet er præsenteret og beskrevet ud fra information opnået gennem interviewene med driftslederne og deres samarbejdsparter. Det betyder, at synsvinklerne er deres, og at det kan diskuteres om specialet i denne sammenhæng opnår en metodisk triangulering.

Denne tilgang har dog været nødvendig, da informationsmængden var utrolig sparsom for projekterne, da specialet tog sin form. Derfor har det været nødvendigt, at tage fat i flere skovhjelperprojekter på en gang for at skabe et overblik over udviklingen af konceptet, frem for at se på f.eks. samarbejdsforholdene mellem aktørerne for ét konkret projekt. Derfor har gruppeinterviewene også været sammensat med udgangspunkt i råd givet af den enkelte driftsleder omkring deres tætte samarbejdsparter, eller i enkelte tilfælde med udgangspunkt i råd fra en NST-medarbejder, der efterfølgende er blevet bekræftet af driftslederen. Tilgangen er et resultat af et ønske om hurtigst muligt at indsamle information omkring opstart og udvikling af projekterne på et samlet konceptniveau. Havde vi valgt at koncentrere os om kun ét skovhjelperprojekt og projektets konkrete samarbejdskommuner, ville dette speciale ikke kunne belyse potentialet for innovation på skovhjelperordningsniveau og ikke have mulighed for at

udvikle fire udviklertyper, som kan være en bagvedliggende årsag til at nogle projekter møder opstartsbarriere.

Diskussion af metoderelaterede aspekter

Dette speciale har forløbet over en samlet periode på ca. halvandet år, hvilket har den fordel, at vi har kunnet følge en tidsmæssig udvikling i projekterne, som en kortere projektperiode ikke villet have tilladt. Udviklingen har betydet, at barrierer og succeser er blevet endnu tydeligere og har understreget, at projekterne kan kategoriseres som værende innovative processer. Omvendt har pauserne i specialet også betydet, at vi er kommet væk fra området, og tidsmæssigt har måttet afsætte ekstra tid til opfølgningen. I værste fald kan vores informanter have ændret holdning under forløbet således, at de i dag ikke ville sige det samme, hvis de blev stillet de samme spørgsmål. Til netværksmødet i november 2010 gav den løse snak i pauserne med informanterne ikke indtryk af en holdningsændring. Pauserne har også betydet, at vi har kunnet følge op på situationer, der pludseligt er opstået i perioden, som f.eks. deltagelse i et fælles netværksmøde for alle driftsledere med deres nære samarbejdsparter, der typisk har været NSTs ansatte.

Rent metodisk valgte vi Kongskilde Friluftsgård som case i håb om, at de i løbet af vores specialeperiode ville opstarte et projekt, og at vi derved kunne følge et opstartet projekt på tæt hold. Forventningen er ikke blevet indfriet, men til gengæld har denne case været et billede på, at der er stor kommunal forskel på socialområdet i Danmark. Der kan derfor forventes geografiske forskelle omkring opstartsbarrierer og -muligheder.

Vores metodiske tilgang til teorien har både været deduktiv og induktiv. Vi har været teoritestende i vores forståelse af skovhjelperkonceptet som en innovativ proces. På samme tid har opgaven også haft en induktiv indgangsvinkel, idet den empiriske del har været styrende for udviklingen af velfærdsparadigmet. Specialet ender derfor ikke med entydigt at benytte en deduktiv eller induktiv tilgang og den hermeneutiske tilgang til tolkningen af empirien betyder, at det ikke kun er direkte citater, der anvendes i analysen, men også betydningen af citaterne.

Med baggrund i den naturvidenskabelige verden har vi forsøgt at forholde os objektivt til alle cases, men vi har også måttet sande, at vores interesse og tilstedeværelse i projekterne, kan have påvirket nogle processer omkring udviklingen af de enkelte projekter. Blandt andet nævnte næsten samtlige cases i interviewene, at de ofte følte et behov for et mere organiseret netværk blandt driftsledere. Denne information videregav vi på en fælles mail, og kort tid efter blev der arrangeret et netværksmøde for driftsledere og deres tætteste samarbejdsparter.

Metodisk antages det, at når et potentiale for innovation er fundet, så er det en statisk situation. Det kan diskuteres om dette er korrekt, idet innovation på mange måder er afhængige af enkelte individer og ildsjæle. Projekterne kan derfor være sårbare overfor personaleudskiftninger. Ved

Kongskilde Friluftsgård er den daglige leder skiftet under specialeperioden, hvilket måske kan være en af årsagerne til projektets barrierer.

Til slut kan det rent metodisk diskuteres om det er formålstjenligt, at specialet skrives af to naturvidenskabelige studerende, når emnet på mange måder er inden for det sociologiske felt. Vi mener dog at det har været nødvendigt for specialets udførelse, at vi i vores empiriindsamling har haft kendskab til NSTs opbygning og praksis. På baggrund af vores uddannelse har vi 'talt samme sprog' som vores informanter, hvilket har lettet den hermeneutiske tolkning og bearbejdningen af empirien.

Diskussion af afgrænsningsrelaterede aspekter

Specialet har afgrænset sig fra en økonomisk tilgang til projekterne og konceptet. Det har betydet, at vi ikke er gået i detaljen omkring hvad kommunen betaler de enkelte driftsledere eller institutioner for de visiterede borgere, samt hvad de enkelte projekter giver skovhjelperne i løn. Da fokus i dette speciale er på innovation og potentialet for innovation, er den økonomiske vinkel ikke en afgørende faktor for resultaterne af specialet, men det kan diskuteres om afgrænsningen har betydning for, at forstå omfanget af de barrierer driftslederne møder.

15. Konklusion

Skovhjelperkonceptets innovative proces er blevet forstået gennem innovationsmodellens fem faser. Det kan konkluderes, at skovhjelperkonceptet kan opdeles i et projektniveau og et ordningsniveau. Projektniveauet knytter sig til Naturstyrelsens (NST) lokalerheder og ordningsniveauet knytter sig til alle projekterne, der administreres af NSTs centrale del. Det konkluderes, at der sker innovative processer på både projektniveau og ordningsniveau. Alle skovhjelperprojekterne har dog en individuel udvikling, der ikke kan sammenlignes med andre skovhjelperprojekter. Dette gør hvert skovhjelperprojekt unikt og afspejles bl.a. gennem driftslederens baggrund, valg af samarbejdsparter og sammensætning af borgergrupper (der ikke udelukkende er udviklingshæmmede). Ved at forstå de innovative processer, kan det også konkluderes, at udviklingen har bevæget sig fra udelukkende at foregå på projektniveau til i dag også at foregå på ordningsniveau.

Yderligere kan det konkluderes, at potentialet for innovation af skovhjelperkonceptet er bevarende eller udviklende afhængig af samarbejdskonstellationen og parternes forskellige organisatoriske systemer.

Uddybende konklusioner beskrives på baggrund af problemformuleringens underspørgsmål.

Hvad kan vi udlede ved at forstå de innovative processer knyttet til skovhjelperkonceptets udvikling, og hvordan bidrager forståelsen til mulighederne for offentlig innovation?

Ved at forstå de innovative processer knyttet til skovhjelperkonceptet har vi med udgangspunkt i Jon Sundbos tre paradigmer; entreprenørparadigmet, det teknologiske paradigme og det strategiske paradigme, at der findes endnu et paradigme, nemlig velfærdsparadigmet. Velfærdsparadigmet er en observation af en ny tendens og tilgang til innovation på samfundsniveau. Fra at ordet 'innovation' har været set som et privat aspekt, ser vi i dag, at den offentlige sektor indgår samarbejde med aktører uden for organisationen. Skovhjelperprojekterne er i kraft af deres driftsledere et klart eksempel på velfærdsparadigmets tilgang til innovation. På projektniveau udnytter driftslederne forskellige organisationers ressourcer via samarbejde på tværs af sektorer. Det er en såkaldt bottom-up innovation, der sker på NSTs arealer og som drives frem af driftslederes vision om at udbyde en velfærdydelse til udsatte borgergrupper.

Samtidig kan vi også konkludere, at NST fra central hold i højere grad har en strategisk tilgang til innovationen, hvor der er et ønske om at ensrette samarbejdsformen og borgergruppen hos skovhjelperprojekterne.

Velfærdsparadigmet bidrager til en forståelse af innovation på et samfundsmæssigt niveau. Paradigmet indikerer, at innovation ikke skal udvikles inden for faste innovationstilgange som f.eks. brugerdrevet innovation, men breddes ud og blandes med andre innovative tilgange.

Paradigmet bidrager også til forståelsen af, at nye idéer og initiativer kan udvikles af sociale iværksættere i tæt samarbejde med den offentlige sektor.

Hvorfor er samarbejdet mellem driftsledere og NST en succes for skovhjelperne og hvilken betydning har skovhjelperkonceptet for NST?

Ud fra empirien kan det konkluderes, at skovhjelperkonceptet er en succes for skovhjelpernes livskvalitet og kan være et skridt på vejen til det ordinære arbejdsmarked. Det kan konkluderes, at udelivet med varierende arbejdsopgaver fremmer skovhjelpernes fysiske formåen og naturlige træthed. Yderligere kan det konkluderes at samarbejdet mellem driftsledere og NST hjælper skovhjelperne til, at identificere sig selv med et arbejdsliv. Arbejdslivet giver skovhjelperne mening, idet opgaverne gør en forskel for NSTs natur- og skovgæster.

Det kan konkluderes at NSTs mandsdominerede arbejdskultur med gensidig respekt mellem kollegaer samt skovhjelperarbejdstøjet er vigtige faktorer, der tiltrækker skovhjelperne. Skovhjelperne signalerer via deres NST-arbejdstøj, at de er en del af et team på lige fod med NSTs andre medarbejdere.

Vi kan konkludere, at skovhjelperkonceptet også er en succes for NST. Gennem skovhjelperkonceptet fremstår NST som en innovativ organisation. Når de samarbejder med idérige aktører kan de tilbyde nye ydelser og en højere service til natur- og skovgæster. Derudover er det rent politisk en god sag for NST at udvise ansvarlighed overfor samfundet, hvormed deres image styrkes.

I hvilket omfang er skovhjelperkonceptet en integreret enhed hos NST?

Skovhjelperkonceptet er overordnet en integreret del af NST men NST-medarbejdernes forskellige definitioner af hvad en skovhjelper er, afspejler, at konceptet tilpasset lokale forhold. På NSTs enheder er den dominerende opfattelse, at en skovhjelper kan være en bred vifte af unge og voksne med særlige behov, mens det fra centralt hold udmeldes at skovhjelperne er voksne udviklingshæmmede.

Det kan konkluderes, at der på flere lokalenheder, ved opstart af projekterne, har været en frygt og modvillighed blandt skovarbejderne. I takt med at projekterne er blevet en integreret del af NSTs lokalenheder er frygten mindsket.

Udviklingen af skovhjelperkonceptet har medført, at NST på ordningsniveau er blevet opmærksomme på sin rolle i en eventuel ensretning af projekterne.

Hvilken betydning har socialt iværksætteri for offentlig innovation?

Sociale iværksættere har som udgangspunkt en positiv betydning for offentlig innovation, da de er gode til at danne netværk på tværs af sektorer. De formår at kombinere velkendte elementer på nye måder, hvilket giver den offentlige sektor nye bud på opgaveløsning inden for bl.a.

velfærdsydelser. Det kan konkluderes, at de private driftsledere kan betegnes sociale iværksættere. Betydningen af sociale iværksættere har i skovhjelperregi været positiv, men det kan også konkluderes, at disse driftsledere har haft sværest ved at samarbejde med det offentlige system.

Hvilken betydning har organisationssystemer for organisationens potentiale for innovation og hvordan kommer organisationssystemers forskellighed til udtryk blandt skovhjelperkonceptets samarbejdsparter?

Specialets aktører repræsenterer tre forskellige organisationssystemer. Kommunerne er domineret af et rationelt system, hvor kulturen i organisationen til tider er hæmmende for innovation. NST kan primært karakteriseres som et naturligt system, hvor kulturen er mere bevarende for innovation. De offentligt ansatte driftsledere befinder sig i et både naturligt og åbent system, hvilket betyder, at de både kan have et bevarende og til tider udviklende potentiale for innovation. De private driftsledere befinder sig i et åbent system og deres potentiale for innovation er udviklende.

Organisationssystemernes forskellighed kommer blandt skovhjelperkonceptets samarbejdsparter til udtryk ved fire udviklertyper. Udviklertyperne er en generaliserende inddeling, der udspringer af de allerede nævnte organisationssystemer. Skovhjelperkonceptets udvikling er afhængig af udviklernes orientering.

Det kan konkluderes, at de udviklertyper der værdimæssigt er længst fra hinandens organisationssystemer, møder flere barrierer i samarbejdet.

Konkret viser specialet at organisationssystemet kommer til udtryk i de specifikke samarbejdskonstellationer. De private driftsledere møder flest barrierer i samarbejdet med kommunerne, da deres organisationssystemer er længst fra hinanden. Modsat er de offentligt ansatte driftsledere de aktører, der har lettest ved at opstarte et skovhjelperprojekt, da de har en større forståelse for det kommunale organisationssystem. Konklusionen er ikke entydig, da de private driftsledere via isomorfi kan tilpasse sig kommunens organisationssystem.

16. Perspektivering

I det ovenstående blev det konkluderet, at potentialet for innovation afhænger af aktørens udviklertype, der er dannet på baggrund af organisationssystemet.

I forlængelse af konklusionen er det nærliggende, at kigge på skovhjælpernes øgede livskvalitet og på hvilken måde NST og naturen er medspillere. For at belyse perspektiver, specialet ikke har berørt, er det derudover relevant at perspektivere til økonomiske aspekter og vurdere hvorvidt skovhjælperkonceptet vil være et koncept, der er relevant uden for NST.

Potentialet for innovation og skovhjælperkonceptets videreudvikling

Specialets resultater er dannet på baggrund af skovhjælperkonceptets første erfaringer og opstartede projekter, hvor halvdelen af driftslederne er private aktører og den anden halvdel offentligt ansatte. Fordelingen har ændret sig i takt med at flere projekter er opstartede, og ved specialets afslutning er antallet af skovhjælperprojekter mere end fordoblet og andelen af offentligt ansatte driftsledere er steget (bilag XI). Udviklingen leder til spørgsmålet om, hvilken betydning den store andel af offentligt ansatte driftsledere har på videreudviklingen af skovhjælperkonceptet. Specialets resultater tyder på, at videreudviklingen af konceptet vil have en bevarende innovationsform når andelen af offentlige driftsledere er stor. Er formålet med konceptet at have et uproblematisk koncept, der kan promoveres og forholdsvist let duplikeres til andre NST lokalerheder, kan det være fordelagtigt, at videreudviklingen på ordningsniveau primært sker inden for bevarende rammer. Risikoen ved at ensrette projekterne er, at muligheden for tilpasninger til lokale situationer og vital videreudvikling går tabt. En videreudvikling af skovhjælperkonceptet på ordningsniveau afhænger af NSTs langsigtede mål med konceptet. I en politisk omtumlede verden kan det selvfølgelig være svært udelukkende at operere med langsigtede, strategiske planer, men det må antages, at netop skovverdenen færdes hjemmefrem med at lave langsigtede planlægning i en politisk hverdag. Forskellen er dog, at planen skal omhandle mennesker og deres interesser og ikke træbevoksninger, tømmer og deres vækst- og priskurver.

Hvis formålet for NST derimod er, at skabe mulighed for lokaltilpassede løsninger, kan det være fordelagtigt, at udviklingen sker på projektniveau. Specialets resultater viser i den forbindelse, at motivationen fra projekternes driftsledere er drevet af muligheden for at kunne gøre noget ekstra for ressourcetsvage borgergrupper. Specialet viser samtidig at det, der har drevet de nyskabende netværksudviklere er muligheden for at være idérige og innovative og for de erfaringsbaserede netværksudviklere har motivationen været, at tilpasse deres tilbud til deres borgers ønsker. Hvis udviklingen fortsætter på projektniveau må det antages, at driftslederne bevarer deres motivation,

og projekterne vil derfor udvikle sig i flere forskellige retninger. Forskellige retninger, der kan lede til synergieffekter for de involverede samarbejdsparter, og det kan lede til flere projekter og nyudviklede sociale koncepter hvor naturen er omdrejningspunkt. Hvis motivationsgrundlaget fjernes fra driftslederne er der risiko for, at projekterne stagnerer i deres udvikling hvilket kan betyde, at NST med tiden står tilbage med et gammelt koncept, der har mistet gnisten. Resultatet af, at fortsætte videreudviklingen på projektniveau er også, at NST har et løst koblet koncept hvor NST ikke behøver at sammenkoordinere og efterfølgende kontrollere om projekterne lever op til vilkårene på ordningsniveau. NST vil dermed højst sandsynligt bruge færre ressourcer end hvis det vælges, at styre alt fra ordningsniveau. Samtidig er det muligt at bibeholde en blanding af aktører med forskellige tankesæt og tilgange til innovation, så alle projekterne ikke startes op af personer fra samme offentlige organisationssystem. I den grønne sektor, findes flere eksempler, som illustrerer fordelene ved at blande aktører med forskellige tankesæt. Hvis f.eks. tre forstkandidater skal lave en driftsplan for et skovområde er tankesættet og tilgangen til opgaven mere eller mindre ens. Hvis beslutningen derimod skal træffes af en forstkandidat, en landskabsforvalter og en landskabsarkitekt, kommer der flere perspektiver i spil, og der vil være flere løsninger til samme opgave. På samme måde er skovhjælperkonceptets udvikling også afhængig af synergieffekterne ved forskelligheden i samarbejdspartneres organisationssystemers tilgang til innovation og videreudvikling.

Udviklingstyper og kvalitetssikring af skovhjælperkonceptet

Udviklertyperne i kapitel 13 viser, at NST i mange tilfælde falder i kategorien driftsorienteret udvikler, og NST ansatte vil derfor på mange måder fungere som et bindeled mellem kommunernes udviklere og driftslederne. Det betyder, at i projekter hvor der er opstartsbarriere, vil NST på ordningsniveau sandsynligvis kunne fungere som en aktør, der skaber troværdighed i forhold til den kommunale forvaltning, hvilket vil lette adgangen til visitationen. NST kan dog have sine betænkeligheder ved at indgå i et direkte samarbejde med den kommunale forvaltning, da der dermed lægges yderligere ansvar for den enkelte borger over på NST som organisation. Det kan i denne forlængelse være relevant, at lave et fremtidigt studie hvor der laves en konkret analyse af hvordan driftslederne skal agere for at fange kommunernes opmærksomhed. I den forbindelse kan det belyses hvorvidt tilbudsportalen er en fordel eller en barriere og om der kan være fordele ved at lave overordnede aftaler med f.eks. Kommunernes Landsforening (KL). For eksempel har KL allerede i 2009 via en rapport adresseret problematikken ved den økonomiske styring af voksen-handicap. Rapporten pointerer, at kommunerne ofte skal vælge de billigste tilbud, og at kommunen er medvirkende til at sikre, at der skal være fokus på alternative muligheder, når borgere skal visiteres. Rapporten pointerer ligeledes, at det er opmærksomhed på og dialog omkring socialområdet, der giver sagsbehandlerne et bedre grundlag for at træffe ofte svære beslutninger (Kommunernes Landsforening 2009). For at have en anden part end NST og

kommunerne, der sikrer kvaliteten af skovhjælperkonceptet, kunne man videre belyse, hvordan et samarbejde med frivillige handicaporganisationer som LEV (udvikling for udviklingshæmmede), KLAP (under foreningen LEV), SIND (forening for sindslidende) og DH (dansk handicapforening) kan fungere som en kvalitetssikrende part. Denne tilgang vil betyde, at NST ikke bliver en større del af projekterne end de er i dag.

Naturstyrelsen og social ansvarlighed

Uanset hvilken tilgang til den videre udvikling af skovhjælperkonceptet NST vælger på ordningsniveau, kan skovhjælperkonceptet være en måde hvorpå NST kan udvise social ansvarlighed (corporate social responsibility – CSR). CSR er et redskab, der kan illustrere, at NST også har bløde værdier og tager et samfundsansvar, hvilket kan være et politisk fordelagtigt værktøj. Det er vigtigt, at overveje hvordan troværdigheden bevares udadtil, hvis denne tilgang og promovering af skovhjælperkonceptet vælges. Hvis skovhjælperkonceptet promoveres på at NSTs motiv for samarbejdet er, at højne naturoplevelser til skov- og naturgæster med et minimum ressourceforbrug, mindskes troværdigheden. Er der derimod fokus på hvordan skovhjelperne opnår øget livskvalitet, opnår NST en højere troværdighed (Kjøller 2010).

Naturens egenskaber og skovhjelpernes livskvalitet

Selvom det ikke har været specialets primære formål at se på skovhjelpernes livskvalitet har der været så mange succes historier om skovhjelpernes øgede livskvalitet, at de ikke var til at overse. Flere forskningsmæssige studier viser da også, at menneskers brug af naturen kan sænke stressniveauet, gøre patienter hurtigere raske med mindre smertestillende medicinforbrug og at det grønne generelt lindrer og giver fysisk og psykisk velvære. (Pretty *et. al* 2005; Nielsen & Hansen 2006; Ulrich 1984). Der er derfor grundlag for et videre studie af skovhjelpernes livskvalitetsøgning ved arbejdet hvor der kan adresseres aspekter som, hvordan arbejdet påvirker dem? Hvordan de trives i miljøer med forskellige borgergrupper? Og om de fysisk har forbedret sig i en grad, der gør at skovhjelperne i fremtiden kan varetage andre arbejdsopgaver på et arbejdsmarked under støttede vilkår? Skovhjælperkonceptet har derfor et samfundsmæssigt borgerudviklingsperspektiv, der kan være relevant og interessant at undersøge.

Specialet berører ligeledes kort, at en af årsagerne til skovhjelpernes udvikling skyldes NSTs arbejdskultur, og det ville derfor også være interessant at undersøge hvilken effekt arbejdskulturen har på skovhjelpernes livskvalitet, formåen og kunnen. De mest succesfulde projekter synes at være dem, hvor der er en stor berøringsfalde mellem NSTs medarbejdere og skovhjelperne, idet projektet i højere grad knytter sig til en virkelighedsrelateret arbejds situation. Fra skovhjelpernes perspektiv er en synlig organisation gavnlig. Helt konkret vil det være interessant hvis sådant studie kunne foregå over en tidsperiode, der ville tillade, at undersøge skovhjelpernes kunnen, medicinforbrug mv. inden de starter som skovhjelper og igen

undersøge samme aspekter efter en periode i arbejde som skovhjelper. Dette vil være en måde at dokumentere en øget livskvalitet på i tilknytning til NSTs arbejdskultur og skovhjelpernes specifikke arbejdsopgaver.

Naturstyrelsen og skovarbejderne

Specialets resultater viste, at der har været problematikker tilknyttet delingen af arbejdsopgaver mellem skovarbejdere og skovhjelper, hvilket åbner for perspektivet om det i fremtiden kan blive et overenskomstmæssigt problem. Hvis skovhjelperne er for ressourcestærke og på mange felter, kan varetage skovarbejdernes arbejdsopgaver kan det argumenteres, at skovhjelperne vil fungere som gratis arbejdskraft, der er betalt af kommunerne. Dette er en problematik, der også ses hos f.eks. færdiguddannede, hvor en fast medarbejder fyres og kort efter overtages arbejdet af en nyuddannet i en løntilskudsstilling uden at være sikret et job efterfølgende. Der kan derfor være god logik i, at tage arbejdsfordelingsproblematikken i opløbet og samtidig kan det anbefales at NST gør sig overvejelser om hvad der fremtidigt skal ske med ressourcestærke borgere. Måske kan de få en fremtid i en støttet beskæftigelsesansættelse som f.eks. flexjob i eller uden for NSTs organisation.

Skovhjelperkonceptet i et samfundsøkonomisk perspektiv

Dette speciale ser ikke på de samfundsmæssige økonomiske gevinster, der er ved skovhjelpernes forøgede livskvalitet. Det vil derfor fremtidigt være spændende, at vurdere om skovhjelperkonceptet er en samfundsøkonomisk gevinst. På baggrund af specialet, tyder det på at skovhjelperne bliver mere selvhjulpne i deres hverdag og i mange tilfælde kan de reducere deres medicinforbrug og hospitalsbesøg samtidig med, at deres arbejdsindsats har en værdi for samfundet. På baggrund heraf kan opstilles et projekt, hvor der laves en cost-benefit analyse i sin bredeste forstand, så både økonomiske værdier medregnes, men også værdien af skovhjelpernes øgede livskvalitet, naturens gavnlige effekt mv. En sådan analyse vil give NST et argument for hvorfor NST er en velvalgt samarbejdspart. Analysen kunne tages skridtet videre ved at medtage beregninger for hvilken gevinst samfundet vil have hvis skovhjelperne over en årrække kan rykke sig fra beskyttet beskæftigelse til støttet beskæftigelse, og i enkelte tilfælde helt ud på et ordinært arbejdsmarked. Dette fører os videre til konceptet om støttet beskæftigelse eller *supported employment*, der blev introduceret i USA og Canada i 1970'erne og 1980'erne. Kernen i supported employment er, at træne borgere i reelle arbejdsomgivelser og ikke i falske beskyttede omgivelser. Hermed erstatter supported employment det traditionelle princip om train and place med det modsatte princip place and train (Bengtsson & Mateu 2009). Driftsledernes formål om at udfører virkelighedsnære arbejdsopgaver placerer skovhjelperkonceptet i en gråzone mellem beskyttet og støttet beskæftigelse og dermed også i en gråzone mellem socialområdet, der er placeret i sociallovgivningen og beskæftigelsesområdet, som er placeret i arbejdsmarkedslovgivningen.

En problemstilling, som opstår i mødet mellem socialområdet og beskæftigelsesområdet er, om hvorvidt en borger, som er tilkendt førtidspension er villig til at komme i støttet beskæftigelse, hvis det medfører at personen mister sin førtidspension. I en undersøgelse, foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, efterlyser flere kommuner regler, der sikre at borgernes førtidspension kan gøres hvilende hvis de vælger eller opnår at komme i støttet beskæftigelse som f.eks. flexjob (Bengtsson & Mateu 2009). Lidt provokerende kan man fastholde, at hvis skovhjelperne rykker sig i retningen af den normaliserede arbejdsverden, så er skovhjelperkonceptet med til at udfordre om det ordinære arbejdsmarked og dansk lovgivning er parat til at tage imod skæve grupper i samfundet.

Skovhjelperkonceptet uden for Naturstyrelsen

Et andet aspekt er, at hvis skovhjelperkonceptet forbliver en succes, kunne det i større stil måske udbredes til større, danske private skovejere. Disse private skovejere må formodes gennem skovhjelperkonceptet at leve op til et højere serviceniveau for natur- og skovgæster. Et sådant samarbejde må antages at være specielt fordelagtigt i områder af Danmark, hvor afstanden til statsejede naturarealer og skove er relativ lang og at naturgæsterne derfor benytter sig af private skove. samtidig med, at skovejeren kan holde nogle af udgifterne til serviceringen nede. En udvidelse af konceptet vil umiddelbart ikke være uden barriere, da en privat skovej på mange måder mangler det kvalitetsstempel NST kan give kommunerne ved det faktum, at de er en offentlig organisation. Ligeledes vil det også på borgerniveau kunne åbne op for en større variation i kvaliteten af de enkelte projekter, men omvendt kunne det også betyde en åbning for, at andre borgergrupper blev en del af ordningen. For eksempel kan man udbyde tilbud til borgergrupper, der er organiseret gennem arbejdsmarkedsforvaltningen, og f.eks. være med til at reducere bandekriminalitet, utilpassede unge og andre aktører. Om et sådan projekt skal gå under *skovhjelperkonceptet* kan diskuteres, men principperne er mulige at overføre. En yderligere undersøgelse af fordelene og ulemperne ved en udbredelse af konceptet, vil være relevant.

17. Litteraturliste

- Andersen, H. (1994): *Fortolkningsviden i videnskabsteori og metodelære – Introduktion*. Bind 1, red. H. Andersen. Samfundslitteratur.
- Andersen, H., Emmeche C., Norup, M. og Sandøe, P. (2007): *Videnskabsteori for de biologiske fag*. Biofolia, Frederiksberg.
- Andersen, I. (1998): *Den skinbarlige virkelighed - om valg af samfundsvidenskabelige metoder*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Andersen, T. R. (2010): Personlig meddelelse. Jobcoach. Eghjorten skovhjelperprojekt, Økibase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: traa@hillerod.dk, se **bilag III**.
- Basikeli (2011): *Basikeli – cykler for et bedre liv*. [online] [citeret 03.03.11]. Tilgængelig på internet. <URL:<http://www.baisikeli.dk/baisikeli.visions.html>>.
- Bason, C. (2007): *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. Børsens Forlag, København.
- Bakka, J. F. & E., Fivelsdal (2002): *Organisationsteoriens klassikere, James D. Thompson* Handelshøjskolens Forlag, København.
- Bengtsson, S. & N.C., Mateu (2009): *Beskyttet beskæftigelse – En kortlægning*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Schultz Grafisk A/S. København.
- Berntsen, L.I. (2011): Personlig meddelelse. Informationsbibliotekar. Danmarks Statistiks Bibliotek og Information. Sejrøgade 11, 2300 Kbh. Ø. Telefon: 3917 3030. E-mail: bib@dst.dk.
- Blichfeldt, S. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder. Vestamager skovhjelperprojekt, Naturcenter Vestamager, Granatvej 3-13, 2770 Kastrup. E-mail: STB@nst.dk, se **bilag II**.
- Bryman, A. (2004): *Social Research Methods*. Oxford University Press, New York.
- Bybi (2011): *Bybi*. Københavns bybi Kooperation [online] [citeret 28.05.11]. Tilgængelig på internet. <URL: <http://bybi.dk/>>
- Center for Døve (2011): *Døves vaskeri*. [online] [citeret 28.02.11]. Tilgængelig på internet. <URL:<http://www.cfd.dk/cfd.aspx?id=57>>.
- Center for Socialt Entreprenørskab (2008): *Socialt Entreprenørskab – et aktuelt signalment*. CSE Årsrapport. Roskilde Universitetscenter. Roskilde.
- Center for Socialøkonomi: *For dig som er i den offentlige sektor*. [online] [citeret 03.03.11]. Tilgængelig på internet <URL:<http://www.socialokonomi.dk/node/15>>.
- Christiansen, C. (2010): Personlig meddelelse. Driftsleder. Boserupgård skovhjelperprojekt, Naturcenter Boserupgård, Boserupvej 82-84, 4000 Roskilde. E-mail: carstenchristiansen@yahoo.com, se **bilag IV**.
- COOP (2011): *Vores historie*. [online] [citeret 28.02.11]. Tilgængelig på internet <URL:<http://www.coop.dk/om+coop/vores+historie.aspx>>.

- Danmarks Statistik (2011): *Private virksomheder*. [online] [citeret 04.03.11]. Tilgængelig på internet <URL: <http://www.danmarksstatistik.dk/>>.
- Danshøjgaard, H. (2010): Personlig meddelelse. Skovløber og naturvejleder. Boserupgård skovhjelperprojekt, Naturcenter Boserupgård, Boserupvej 82-84, 4000 Roskilde. E-mail: hedan@nst.dk, se **bilag IV**.
- Digmann, A., Bendix, H. W., Jensen, J. P., Jensen, K. E. (2006): *Offentlig innovation – i balance mellem idé og systematik*. Børsen Forlag.
- Drucker, P. F. (1998): The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 149-157.
- Egevælde, K. (2010): Personlig meddelelse. Sagsbehandler. Klippely skovhjelperprojekt. Bornholms Regionskommune, Psykiatri og Handicap, Voksensitation handicap, Østre Ringvej 1, 3700 Rønne. E-mail: Kristel.Egevaelde@brk.dk, se **bilag V**.
- Ellemann, K (2010): *Miljøministerens tale ved besøg hos skovhjælpere i Boserup Skov med HKH Kronprinsessen, den 8. november 2010*. [online] [citeret 31.05.11]. Tilgængelig på internet.
<URL:http://www.mim.dk/Ministeren/Ministerens_taler/Skovhjaelpere_Boserup_Skov_HKH_Kronprinsessen_081110.htm>
- Faxe Vandrehjem (2011): *Den sociale virksomhed*. [online] [citeret 03.03.11]. Tilgængelig på internet <URL:<http://www.faksevandrerhjem.dk/da/den-sociale-virksomhed>>.
- Finansministeriet (2009): *Det specialiserede socialområde – redskaber til styring og prioritering*. Finansministeriet. Schultz Grafisk, København.
- Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og magt. Det konkrètes videnskab*. Bind 1. Akademisk Forlag, København.
- Forsknings- og innovationsstyrelsen (2008a): *Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor*. Forsknings- og innovationsstyrelsen og Rådet for Teknologi og Innovation, København.
- Forsknings- og innovationsstyrelsen (2008b): *Øget videnspredning og innovation i den offentlige sektor - på vej mod en strategi*. Rådet for Teknologi og Innovation, København.
- Frey, J. H. & A. Fontana (1991): The Group Interview in Social Research. *The Social Science Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 175-187.
- Fritzbøger, B. (1994): *Kulturskoven - dansk skovbrug fra oldtid til nutid*. Gyldendal, København.
- Gerlach, A. (2003): *Sustainable entrepreneurship and innovation*. Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, Lueneburg.
- Gilje, N. & H. Grimen (1993): *Samfunnsvitenskapens forutsetninger- Innføring I samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Helder, J. (1999): Virksomhedskommunikation - i går, i dag og i morgen: I J. Helder & L. Pjetursson (red.) (1999): *Modtageren som medproducent. Nye tendenser i virksomhedskommunikation*. Samfundslitteratur, København.

- Hillerød Kommune (2011): *Center for Beskyttet Beskæftigelse*. [online] [citeret 25.05.11]. Tilgængelig på internet <URL: <http://www.cbb-hillerod.dk/>>.
- Holmquist, D. M. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder. Kongskilde Friluftsgård, Skælskørvej 34, 4180 Sorø. E-mail: kongskilde@image.dk, se **bilag VI**.
- Holmquist, D. M. (2011): Personlig meddelelse. Naturvejleder og Forstander. Kongskilde Friluftsgård, Skælskørvej 34, 4180 Sorø. E-mail: kongskilde@image.dk.
- Holst, J. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder og Forstander. Kongskilde Friluftsgård, Skælskørvej 34, 4180 Sorø. E-mail: kongskilde@image.dk, se **bilag VI**.
- Hulgård, L. (2007): *Sociale entreprenører*. Hans Reitzel forlag, København.
- Huset Venture (2011): *Huset Venture – Vi gør det umulige muligt!* [online] [citeret 03.03.11]. Tilgængelig på internet <URL: <http://husetventure.dk/?page=forside/>>.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (u.å.): *Kommunernes nye opgaver pr. 1. januar 2007*. [online] [citeret 16.03.11]. Tilgængelig på internet. <URL: <http://www.sum.dk/Indenrigs/~media/Filer-dokumenter-IN/Kommuner-regioner/Kommunalreformen/Nye-opgaver.ashx>>.
- Jensen, M. M. (2010a): Personlig meddelelse. Jobcoach. Eghjorten skovhjelperprojekt, Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: moje@hillerod.dk, se **bilag III**.
- Jensen, P. (2010b): Personlig meddelelse. Skovløber og Naturvejleder. Eghjorten skovhjelperprojekt. NST Nordsjælland. Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: paje@nst.dk, se **bilag III**.
- Jørgensen, T. B. (2003): *På sporet af den offentlige identitet – værdier i stat, amter, kommuner*. Århus Universitet, Århus.
- Kanter, R. M. (1996): *The change masters. Corporate entrepreneurs at Work*. International Thompson, Business Press, London/Boston.
- Kanter, R. M. (2000): When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. I: Richard Swedberg (red.) (2000): *Entrepreneurship. The Social Science View*. Oxford University Press, Oxford.
- Kjærgaard, C. (2009): Lige muligheder for alle. *Fleksurity*. nr. 9, årgang 3, s.14-15. Huset Venture – en socialøkonomisk virksomhed, København.
- Kjøller, K. (2010): Personlig meddelelse ved foredraget *CSR – Image og Troværdighed*. 8. december 2010. Lektor ved Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab, Københavns Universitet. Njalsgade 120, 2300 København S. E-mail: kkj@hum.ku.dk.
- Kristensen, E. (2011): *Kort over Naturstyrelsens 21 enheder*. Arbejdskort. Ikke publiceret. Ansat i Naturstyrelsens Økonomi-, Drift- og Arealforvaltning, København.
- Koch, N.E. (2000): Friluftslivets betydning - Benyttelse og beskyttelse. I: Pedersen, L.G., Nielsen, H.H.S., Bondo-Andersen, A. & Overbye, S. (red.) (2000): *Er lovgivningen om offentlighedens adgang til naturen i pagt med tiden?* Konference rapport fra Kolle Kolle 13. juni 2000. Miljø- og Energiministeriet, København.

- Kommunernes Landsforening (2009): *12 principper for økonomisk styring af specialiserede sociale tilbud på voksenområdet*. Kommunernes Landsforening, København.
- Kommunernes Landsforening (2010): *Vilje til velfærd*. KL, Frederiksberg Bogtrykkeri A/S, København.
- KREVI (2008): *Erfaringer med Tilbudsportalen – et eksplosivt studie af erfaringerne efter det første år*. KREVI, Århus.
- Kristensen, J.K., & S. Voxted (2009): *Innovation – medarbejder og bruger*. Hans Reitzels forlag, København.
- Kvale, S. (1996): *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Levinson, M. & J. B. Jensen (u.å.): *Kvalitative metoder*. [online] [citeret 31.03.11]. Tilgængelig på internet. <URL:[http://www.fremforsk.dk/kvalitative_dybdedinterview .asp](http://www.fremforsk.dk/kvalitative_dybdedinterview.asp)>.
- Low, K. (2010): Personlig meddelelse. Driftsleder. Klippely skovhjelperprojekt. Naturstyrelsen Bornholm, Ekkodalsvej 6, 3720 Aakirkeby. E-mail: kelow@nst.dk, se **bilag V**.
- Løw, S. (2010): Personlig meddelelse. Skovfoged. NST Nordsjælland. Ostrupgård, Gillelejevej 2B, 3230 Græsted. E-mail: svl@nst.dk, se **bilag III**.
- Madsen, M. (2010): Personlig meddelelse. Projektleder for Amager skovhjelper. Vestamager skovhjelperprojekt. Naturcenter Vestamager, Friluftshuset, Granatvej 15, 2770 Kastrup. E-mail: Mads@ude-holdet.dk, se **bilag II**.
- Madsen, M (2011a): Amager Skovhjelper. [online] [citeret 20.03.11]. Tilgængelig på internet. <URL:<http://www.ude-holdet .asp>>.
- Madsen, M (2011b): Arbejdsliv i naturen. I: Handicapidrættens Videnscenter (red.) (2011): *Friluftsliv – for mennesker med funktionsnedsættelse*. Handicapidrættens Videnscenter, Roskilde.
- Magasinet Penge (2010): *Sociale iværksættere*. DR1 program fra ”Magasinet Penge”. Vist den 24. marts 2010.
- Mandag Morgen (2003): *Boom i offentlig innovation*. Huset Mandag Morgen: Tema: Det nytænkende Danmark. No. 44, pp. 16-19. Huset Mandag Morgen, København.
- Mandag Morgen (2010a): *Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for sociale iværksættere*. Huset Mandag Morgen januar 2010, København.
- Mandag Morgen (2010b): *2.400 velfærdsinnovatører: Giv os ansvaret! Velfærdens innovationskatalog 2010*. Huset Mandag Morgen, København.
- Marshall, C. & G.B. Rossman (1999): *“Designing Qualitative Research”* Sage, Thousand Oaks.
- Miljøministeriet (u.å): *En skovhjelper kan mere end du tror*. Folder. Miljøministeriet, København.
- Miljø- og Energiministeriet (2000): *Alle tiders natur – perspektiver omkring årtusindskiftet*. Skov- og Naturstyrelsen, 2. udgave. Miljø- og Energiministeriet, København.
- Moe, M. (2000): Notat om grundlovens § 73 og adgangsbestemmelser. I: Pedersen, L.G.,

- Nielsen, H.H.S., Bondo-Andersen, A. og Overbye, S. (red.) (2000): *Er lovgivningen om offentlighedens adgang til naturen i pagt med tiden?* Konferencerapport fra Kolle 13. juni 2000. Miljø- og Energiministeriet.
- Mulgan, G. & D. Albury (2003): *Innovation in the public sector*. Discussion paper ver. 1.9, London.
- Mulgan, G. (2007): *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. National Endowment for Science, Technology and the Arts, Provocation 03: April 2007.
- Naturstyrelsen (2011): [online] 10.01.11, Naturstyrelsen, København. [citeret 14.03.11]. Tilgængelig på internet. <URL:<http://www.naturstyrelsen.dk/>>.
- Neergaard, H. (2007): *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. Samfundslitteratur, København.
- Nielsen, T. S. & K. B. Hansen (2006): Nearby nature and green areas encourage outdoor activities and decrease mental stress. *CAB Review: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science. Nutrition and Natural Resources*. Vol. 1, no. 059.
- Nielsen, T. (2009): *Innovationens ABC*. Nordisk forlag A/S, København.
- Olsen, H. (2002): *Kvalitative kvaler - Kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelser kvaliteten*. Akademisk Forlag, København.
- Patterson, M.E., Watson, A.E., Williams, D.R., Roggenbuck J. R. (1998): A hermeneutic approach to studying the nature of wilderness experiences. *Journal of leisure research*. Vol. 30, no.4, pp. 423-452.
- Pedersen, A. R., K. Sehested & H. Kamstrup (2009): Fra rolletager til rollemager. Ledelse af fagprofessionelle en kompleks udfordring. *Tidsskrift for dansk sundhedsvæsen*. Vol. 85, no.5, pp. 145-146.
- Pedersen, K. E. (2010): Personlig meddelelse. Fuldmægtig. Klippely skovhjelperprojekt. Naturstyrelsen Bornholm, Ekkodalsvej 2, 3720 Aakirkeby. E-mail: kpe@nst.dk, se **bilag V**.
- Poulsen, L. B. (2011): Personlig meddelelse. Fuldmægtig. Naturstyrelsen. Centralenheder København. Haraldsgade 53, 2100 Kbh. Ø. E-mail: lbp@nst.dk, se **bilag VII**.
- Pretty, J., Peacock, J., Sellens, M., & Griffin, M. (2005): The mental and physical health outcomes of green exercise. *International journal of Environmental Health Research*. Vol. 15, no.5, pp. 319-337.
- Rambøll Management (2006): *Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentationsrapport. Udarbejdet for LO og ugebrevet A4. Rambøll Management, februar, København.
- Rambøll Management (2007): *Medarbejderdreven innovation*. Udarbejdet for FHF København: FHF. Marts, København.
- Regeringen (2006a): *Flere iværksættere – vision og strategi. Danmark i den globale økonomi*. Regeringens debatoplæg til møde i Globaliseringsrådet 19.-20. januar 2006. Regeringen, København.

- Regeringen (2006b): *På vej mod en kvalitetsreform – En debatpjece om udfordringerne*. Regeringen november 2006, København.
- Regeringen (2007a): *Nytænkning og konkurrence. En innovativ offentlig sektor, der giver mere kvalitet til borgerne og bedre arbejdspladser for medarbejderne*. Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen. Regeringen marts 2007.
- Regeringen (2007b): *Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service*. Kvalitetsreformen. Regeringen august 2007.
- Regeringen (2010): *Genopretningspakken – Danmark ud af krisen – regningen betalt*. Regeringen maj 2010.
- Regeringen (2011): *Reformpakken 2020 – Kontant sikring af Danmarks velfærd*. Kort fortalt. Regeringen april 2011, København.
- Risø DTU's Innovations Aktiviteter (2009): *Fra fokus på patenter til markedsdrevet innovation i forskningsinstitutioner*. [online], 31.03.09. Afrapportering til Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. [citeret 01.04.11]. Tilgængelig på internet <URL: http://www.risoe.dk/en/business_relations/~media/Risoe_dk/Erhvervskontakt/RIA/Documents/Afrapportering_VTU.ashx>.
- Rogers, E. M. (2002): *Theory of innovation*. I: Smelser, N.J. & Baltes P.B (red.): *International encyclopedia of the social & behavioral Science*. Elsevier, pp. 7540-7543.
- Roskilde Kommune (2011): *ITC Mariehusene*. [online] [citeret d. 25.04.11]. Tilgængelig på internet <URL: <http://www.roskilde.dk/webtop/site.aspx?p=3855&KontaktID=28873>>
- Røste, R. (2005): *Innovation in the public sector. Studies of innovation in the public sector, a literature review*. Publin report no.16D. Publin, Oslo
- Scharpf, F. (1997): *Games Real Actors Plays. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Westview Press, Boulder, Colombia.
- Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development*, Harvard. (Reproduceret New York 1961. Orig. Tysk udgave 1911).
- Schwartzbach, C. (2010): Personlig meddelelse. Projektleder af Herstedhøje skovhjælpere. Herstedhøje skovhjelperprojekt. Naturcenter Herstedhøje, Herstedhøje Allé 1, 2620 Albertslund. E-mail: xcs@nst.dk, se **bilag I**.
- Servicestyrelsen (2011): *Tilbudsportalen*. [online] 28.03.09 [citeret 01.04.11]. Tilgængelig på internet <URL: <http://www.tilbudsportalen.dk/portal>>
- Specialisterne (2011): *Specialisterne – passion for details*. [online][citeret 03.03.11]. Tilgængelig på internet. <URL: <http://www.specialisterne.dkmnet.dk/>>.
- Springborg, S. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder. Naturstyrelsen Østsjælland, Syvstjernen, Fægyden 1, 3500 Værløse. E-mail: ssp@nst.dk, se **bilag I**.
- Sundbo, J. (1994): Tre grundopfattelser i innovationsteorien. *I Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Vol. 58, no. 3, pp. 169-183.

- Sundbo, J. (1995): *Innovationsteori – tre paradigmer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, Gentofte.
- Sundbo, J. (1997): Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*. Vol. 17, no. 3, pp. 432-455.
- Sundbo, J. (2001): *The strategic management of innovation*. Cheltenham: Elgar. pp.91-109; pp.193-202.
- Sundbo, J. (2008): Innovation and involvement in services. I: L. Fuglsang (red.) (2008): *Innovation and the creative process: towards innovation with care*. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Sørensen, O.H. (2010): Personlig meddelelse. Driftsleder. Eghjorten skovhjælperprojekt, Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: ohso@hillerod.dk, se **bilag III**.
- Twiss, B. (1992): *Managing Technological Innovation*. 4th ed., Pitman Publishing, London.
- Ulrich, R. S. (1984): View through a window may influence recovery from surgery. *Journal of Science*. Vol. 224, no. 4647, pp. 420-42.
- Van de Ven, A. H., Polly D.E., Garud, R. & Venkateraman, S. (1999): *The Innovation Journey*. New York, Oxford University Press, Oxford.
- Weekendavisen (2011): *Thyra Frank og den tredje front*. Nr. 6 af 11. februar 2011, sektionen Bøger, s. 7.
- Yin, R. T. (2003): *Case study research – Designs and Methods*. Thousand Oaks, Sage, London.

Bilag I – Herstedhøjes skovhjælperprojekt

Spørgeguide

Før opstarten af skovhjælperprojektet

- Hvorfra opstod idéen med skovhjælperne?
- Hvem kontaktede I først?
 - o Hvem kontaktede I, i kommunen (forvaltninger)
 - o Hvem kontaktede I, i SNS?
- Blev I opfordret af nogen til at opstarte projektet?
- Hvem samarbejdede I med i opstartsfasen?
- Hvad var oprindeligt hensigten med projektet?
- Hvilke forventninger havde I før opstarten af projektet?
- Hvilke barrierer stødte I på i opstartsfasen?
- Kunne I økonomisk få det til at hænge sammen i starten?

Nuværende drift

- Hvem har I samarbejdet med i hele forløbet?
- Oplever I stadig barrierer?
 - o Hvis ja– hvilke og fra hvilke instanser?
- Hvilket samarbejde har I med SNS Haraldsgade?
 - o I hvor høj grad er skovrideren på lokalenheden med til at træffe beslutninger?
 - o Hvordan har samarbejdet mellem den private fond og SNS fungeret?
- Hvordan blev miljøministeren opmærksom på skovhjælperprojektet?
- Er konceptet med skovhjælperne ændret undervejs?
- Er der et netværk mellem skovhjælperopstarterne?
- Hvad har alle skovhjælperprojekterne i Danmark til fælles?
- Er I kontaktpersonen til andre opstartere?

Fremtiden

- Har I overvejet at gøre jeres målgruppe bredere, så I ikke kun modtager borger under servicelovens § 103?
- Hvilke forventninger har I til fremtiden?
 - Til jeres projekt på Herstedhøje?
 - Til skovhjælperprojekterne generelt i Danmark?
- Hvordan mener I at man kan fjerne eller mindske barrierer ved opstart og drift af skovhjælpeprojekter?
- Fremadrettet: Forstil jer at skovhjælperprojektet om 5 år er en 100% succes uden driftsbarrierer:
 - Hvordan er I kommet hertil?
- Hvad er de gyldne råd hvis man ønsker at opstarte et lignende projekt?

Interview

Referat fra Herstedhøjes skovhjælperprojekt den 17. marts 2010.

Afholdt på Naturcenter Herstedhøje, Herstedhøje Allé 1, Albertslund.

Interviewets varighed: 2 timer (kl. 10-12).

Lea var referent og Charlotte primær interviewer.

Informanter

SNS

Skov, Natur og Friluft Værkstedet

Stephan Springborg (naturvejleder)

Christian Schwartzbach (driftsansvarlig)

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Springborg, S. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder. Naturstyrelsen Østsjælland, Syvstjernen, Fægyden 1, 3500 Værløse. E-mail: ssp@nst.dk, se **bilag I**.

Schwartzbach, C. (2010): Personlig meddelelse. Projektleder af Herstedhøje skovhjælper. Herstedhøje skovhjælperprojekt. Naturcenter Herstedhøje, Herstedhøje Allé 1, 2620 Albertslund. E-mail: xcs@nst.dk, se **bilag I**.

Baggrund for informanter

Christian: Uddannet skovarbejder, pædagog og med div. Kurser fra højskoleophold m.m. Er desuden selvlært inden for ledelse og administration. Har sammen med sin far opstartet fonden Skov, Natur og Friluft Værkstedet (SNFV).

Stephan: Uddannet biolog og ansat som naturvejleder ved Skov- og Naturstyrelsens enhed Østsjælland med daglig drift af Naturcenter Herstedhøje.

Før opstarten

Omkring idéen og udviklingen.

Christian fortæller, at idéen til et projekt med udviklingshæmmede der arbejder i naturen, oprindeligt kom fra Christians far, der tidligere var forstander for et hjem med kriminelle udviklingshæmmede. Christian erfarede gennem faderens job samt fra et ophold i Norge, at kriminelle udviklingshæmmede havde store fordele ved at komme ud i naturen hvor der er rum, plads og fleksibilitet for fysisk arbejde.

År 2000: Fra omkring år 2000 begyndte Christian sammen med sin far at arbejde med idéen om at opstarte et beskyttet værksted i naturen for udviklingshæmmede. De fremlagde idéen for amtet og kommunerne. Kommunerne og amtet var på dette tidspunkt ikke interesseret i nytænkning på området.

(visitering af borgere i det gamle system: kommunen betalte grundprisen ca. 6000 kr. og amtet resten).

År 2001: Christian laver en mundtlig aftale i 2001 med skovrider Kim Søderlund om at opstarte et beskyttet værksted for udviklingshæmmede (senere kaldt skovhjælper) på Skov- og Naturstyrelsens arealer. Kim Søderlund ser muligheder i projektet og der arbejdes videre med idéen.

År 2002: Samtidig med udvikling af idéen kom der fokus på nedskæring i skovsektoren og flere skovløberes job hang i en tynd tråd. Kim og Christian så derfor udvidede jobmuligheder ved at ansætte skovhjælper som en hjælp til den enkelte skovløber, der kunne fungere som teamleder for en gruppe udviklingshæmmede. På den måde skulle projektet med de udviklingshæmmede, være med til at sikre arbejdspladser til skovarbejderne. Stadig med Christian som driftsleder.

Under hele idéudviklingen arbejdede Christian i fuldtidsjob som pædagog.

Amtet var fortsat ikke interesseret i at visitere borgere til Christians projekt. Christian mener en af årsagerne til denne modstand var og er at de borgere Christian ønsker, er forholdsvis

ressourcestærke borgere. Borgere, som er forholdsvis socialt velfungerende, er produktive og selvhjulpne, men som ikke føler de passer ind det sted de var tidligere. Disse borgere er samtidig en stor ressource for andre værksteder, og det har derfor under hele opstartsfasen været en kamp at få fat i denne gruppe af borgere. Samtidig ligger der også interne konkurrencemomenter i kommunerne, så de gerne vil foretrække egne institutioner.

Omkring fonden.

Christian og hans far Henrik startede i 2002 den private fond *Skov, Natur og Friluft Værkstedet*, med en bestyrelse, der skulle sikre at formålsparagrafferne for skovhjelperprojektet blev vedligeholdt. I bestyrelsen sidder formand, Henrik Schwartzbach (Christians far), Forstander siden 1988, for et botilbud i Rødovre Kommune med 43 beboere og ca. 40 ansatte. Sekretær, Lena Nielsen, tilgængelighedskonsulent og handicappolitisk aktiv med basisorganisationer i Dansk Handicap Forbund og DSI. Bestyrelsesmedlem Kim Søderlund, skovrider Miljøministeriet, Skov- og Naturstyrelsen, Østsjælland. Bestyrelsesmedlem Steen Christiansen, kommunalbestyrelsesmedlem, borgmester i Albertslund Kommune. Bestyrelsesmedlem Anne Kristine Schwartzbach (Christians søster), skolelære i Glostrup Kommune og hyppig gæst på Naturcenter Herstedhøje. Valgt revisor, Lauge Schmidt & Co, statsautoriseret revisor, med speciale indenfor en lang række tilsvarende bo - og dagtilbud. Advokat, Lene Diemer, ejer af advokatfirmaet med tidligere beskæftigelse i Indenrigsministeriet. Arbejder nu primært med stiftelse af selvejende fonde, institutioner, samt med juridisk rådgivning, bl.a. for disse.

År 2003: I forbindelse med at Naturcenter Herstedhøje skal opføres, sammentænker skovrider Kim Søderlund Naturcenter Herstedhøje og skovhjelperne.

År 2004: Processen med opstarten var rodet, da Christian flere gange følte og troede at, nu var de klar til at starte op. Amtet stak flere gange en kæp i hjulet for dette. 1 år før den rigtige opstart, havde Christian et møde med 12 udviklingshæmmede og deres forældre, der alle var interesserede.

Christian arbejder stadig sideløbende frem til juli 2005.

Idégrundlaget fra Naturcentret – Stephan:

I 2004 står Herstedhøje Naturcenter klar til åbning. Det første år bruger Stephan (daglig driftsleder af centret) og Henrik (skovløber) udefrakommende entreprenører til den daglige drift af centret. De har rengøringshold mv. og bruger selv meget tid på lavpraktiske opgaver som oprydning og vedligeholdelse.

År 2005: Bevillingen fra amtet: Amtet slår endelig til, da Christian kan konkurrere på prisen med andre produktionsværksteder. Christian får bevillingen fra amtet til otte borgere. Idéen er, at skovhjelperne skal have deres daglige gang på naturcentret, hvor de skal sørge for at det logistiske hænger sammen. Herunder rengøring, bål-tænding, café og andre serviceringsopgaver af skovgæster.

De første skovhjelperne starter i august 2005 på Naturcenter Herstedhøje, som blev bygget året forinden. De 8 skovhjelperne blev fundet igennem Christians far Henrik, hvor der blev lavet meget opsøgende arbejde til enkelte sagsbehandlere og institutioner for at finde borgere, der ønskede at deltage.

År 2007: Amterne nedlægges ved kommunalreformen. De forskellige kommuner overtager visiteringen af deres borgere.

Processen og arbejdsopgaverne til skovhjelperne har løbende udviklet sig. I 2005 var de primære opgaver inden for centrets rammer. I 2006 steg publikumsbesøgstallet fra 10.000 til 35.000 årligt, og der var derfor et behov for at skovhjelperne kom uden for centret og løste publikumsrelaterede opgaver på arealerne omkring centeret.

År 2009: Bevågenhed på ordningen.

Sandsynligvis kom ministeren ind i dette projekt ved at Red Barnet blev hovedbruger på Naturcenter Herstedhøje. Derfor skulle der laves en 'grand opening' med Mimi Jakobsen og Troels Lund Poulsen. Ved dette arrangement var det skovhjelperne der stod for det meste af logistikken samt at servere frugt mv., og Troels Lund Poulsen blev opmærksom på ordningen.

Kronprinsen har ligeledes givet udtryk for at han gerne vil være med til åbninger, næste gang der er noget med skovhjælpere på programmet. Han opdagede ordningen ved en åbning af motionsbane i Hareskoven oktober 2009.

År 2010: I 2010 er målet at skovhjælperne skal arbejde i hele Vestskoven og til dels i andre skove under Skov- og Naturstyrelsen Østsjælland.

Værdigrundlaget for skovhjælperprojektet

Christian vil ikke have uvillige borgere placeret fra kommunen

Christian: *"skovhjælperne skal selv have lyst til at arbejde og synes det er sjovt."*

"De fleste 'normale' arbejdspladser og deres arbejdskultur har ikke plads/rum til udviklingshæmmede. Hvorimod skovhjælperordningen giver et virkelighedsnært og samtidig et relevant arbejdsliv for den enkelte borger. I stedet for at integrere de udviklingshæmmede i en 'normal' verden, byder vi 'normal' verden indenfor og integrerer dem i vores arbejdsplads." (Publikumsorienterede arbejdsopgaver og naturformidling).

Hvad skal der til for at opstarte et skovhjælperprojekt?

Christian: *"Der skal en ildsjæl bag – ellers duer det ikke."*

Nuværende drift:

I dag er der 19 skovhjælpere indskrevet hos Christian. Skovhjælperne kommer fra kommunerne Høje Tåstrup, Albertslund, Hvidovre, Rødovre, Herlev og Frederiksberg. Der laves ikke længere opsøgende arbejde for at få nye skovhjælpere. Borgere/sagsbehandlere ringer selv for visitering. Succesen med stedet går fra mund til mund og via medier, da der både har været TV-indslag og flere artikler i aviser og magasiner om projektet. Det forventes dog, at der i forbindelse med et evt. nyt naturcenter i Hareskoven, vil være en informationsrunde hos alle sagsbehandlere i området. Skovhjælperne har et hus på Ydergårdsvej i Vestskoven. Huset fungerer som et værksted og er ejet af SNS.

På en normal arbejdsdag, fordeles arbejdsopgaverne over morgenkaffen. SNS stiller arbejdsopgaver til rådighed.

Stephan: *"Skovhjælperne må ikke tage arbejde fra skovløbere."* Hvorfor skovløberne til dels bestemmer hvilke arbejdsopgaver de ikke kan eller vil nå.

Stephan: *"Skovhjælperne er den 'gode kok' på en restaurant. På den dårlige restaurant får man bare serveret sit måltid, hvorimod på den gode restaurant kommer kokken ind og fortæller en historie om hvor kødet er opvokset, hvordan det er tilberedt osv. På samme måde fungerer skovhjælperne som den gode kok, der giver skovgæsterne en ekstra oplevelse og historie med på besøget."*

"Fra publikumsside er skovhjælperprojektet en succes. Publikum kommer ud på centret uden forventninger til et serviceniveau, som så viser sig at være rigtig højt."

Stephan: *"Skovhjælperne er gode til at snakke vores allesammens sprog. De starter ved det helt banale som alle forstår. Samtidig er de utrolig søde i deres væremåde og talemåde."*

Eksempelvis fortæller Stephan, at to skovhjælpere en dag kom ind og fortalte Stephan, at der stod to dejlige damer ude ved døren og ventede på ham. Det viste sig at være to 78-årige kvinder, der havde overhørt det hele, og var derfor lutter smil og godt humør.

Hvorfor er skovhjælperprojektet med dets arbejdsopgaver en god arbejdsplads for udviklingshæmmede?

Stephan: *"Der er mange fleksible arbejdsopgaver på stedet, der kan tilpasses den enkeltes behov og ønsker for arbejde både generelt og også tilpasset skovhjælperens situation eller humør den dag."*

Christian: *"Vi har altid den enkelte borger for øje og hans/hendes udvikling. Derfor tilpasses arbejdsopgaven og arbejdspladsen til skovhjælperen og ikke omvendt."*

I dag har Christian tre ansatte til den pædagogiske del af skovhjelpernes arbejde, da han selv styre den driftsmæssige del af fonden. Christian mener at det er vigtigt at der for opstarteren både er tid til den pædagogiske del og den driftsmæssige del. Tager det ene for meget over, skal det uddelegeres på flere.

Kommunerne har garanti for, at borgerne gennem serviceloven, bliver behandlet ordentligt ved at de kommer og kontrollerer forholdene en gang årligt hvor det er anmeldt på forhånd, og en gang årligt uanmeldt. Dette sker da kommunerne har tilsynspligt.

Stephan: *"Det er vigtigt at skovhjelperne ikke altid får de kedelige opgaver – 'slave-arbejde'. Som at gå en hel sommer og tage hegn op, fordi ingen andre vil. De skal udvikle sig gennem deres arbejde – det skal være meningsfyldt for den enkelte skovhjelper."*

Christian tilføjer at SNFV typisk tager de arbejdsopgaver der er ude ved stier og er publikumsorienteret – så kan skovarbejderen få lov til at arbejde inde i stykkeren. Christian har MUS-samtaler (medarbejderudviklingssamtaler) med hver enkelt skovhjelper, for at få afklaret forventning og arbejds-mæssige fremtidsdrømme. Derved bibeholder han borgere, der før har 'zappet' rundt mellem værkstedstilbud og den enkelte skovhjelper er med til at sætte sit personlige præg på arbejdspladsen.

Har I kontakt til SNS Haraldsgade?

Når Stephan har behov for at kommunikere bredere end til enheden, har han kontakt til SNS Haraldsgades afd. Presse og Formidling.

Fremtid:

År 2011: Med hensyn til arbejdsopgaver i fremtiden, håber Christian på at højen og arealet omkring skal afgræsses med får. Skovhjelperne skal dermed hjælpe med pasningen af dyrene. I 2011 skal lammefolden stå klar.

Forventer I nye borgergrupper?

Christian overvejer ikke på nuværende tidspunkt at udvide borgergruppen. Dog kunne han sagtens forestille sig i fremtiden f.eks. at have autister som skovhjelpere. Så længe at de selv ønsker at være der, for det skal ikke være et nyt produktionsværksted for dem. Der skal være relevante og indholdsrigge opgaver til dem, og gerne hvor publikummet i skoven bliver tænkt ind i udviklingen.

Christian vil gerne udvide med andre borgergrupper, men der skal være et formål med det *"Det skal ikke bare være en placering af en borgergruppe."*

Netværk:

Christian står på nuværende tidspunkt som primær erfaringsudveksler, han har flere gange haft besøg af interesserede 'nyopstartere'. Han hjælper så godt han kan, med at give råd og erfaringer videre. Christian har taget initiativ til et netværksmøde i efteråret 2010 blandt opstartere af skovhjelperprojekterne rundt om i Danmark. Han vil gerne være opstarter af et sådan netværk, men ikke nødvendigvis drive det. Han ser gerne at der fra SNSs eller kommunernes side sættes ressourcer af til hans netværksarbejde. Christian fortæller at skovhjelperordningen er hans hjertebarn. Derfor lægger det ham meget på sinde, at andre opstartere følger samme værdigrundlag, hvor det er borgeren og dennes arbejdsliv, der er i centrum. Der er også blevet lavet et netværk med mailkorrespondance skovriderne imellem i DK, der internt er blevet enige om, at hvis de vælger at lave skovhjelperprojekter, er det med Christians værdigrundlag. Samtidig skal de hjælpe hinanden til at komme i gang. Derudover er et andet møde i støbeskeen. En åben dag, hvor alle interesserede er velkomne. SNS, kommuner, private, skovridere mv.

Gyldne råd for at opstarte et skovhjelperprojekt:

Find eller søg efter ildsjælen.

Gør det kommunalt – de har erfaringer, penge, borgere mv.

Søg efter en ildsjæl til at lede projektet.

Kommunal institution kan 'bare' starte en satellit værksted op i skoven og tænke skoven ind som et ekstra arbejdsrum.

Som selvstændig institution er det ikke altid positivt at lave en rammeaftale med kommunen, for så har de ret til at placere borgere. Dermed kan værdigrundlaget forsvinde. Den enkelte borger skal være der af lyst. Det er et problem hvis der ikke er et geografisk sted for publikumsaktiviteter. Hvis dette ikke er tilfældet må man skabe et sted ved f.eks. at komme og arbejde med skovhjelperne der hvor publikum søger hen. For eksempel bålsted/shelter plads. Gør stedet lækkert så publikum vil komme. Sørg for at give mulighed for kommunikation mellem publikum og skovhjelperne.

Idéer til lettere opstart: Hvis det kunne være muligt at opstarteren (en privat og en fra kommunen) kunne blive ansat på nogle projektmidler, evt. fra EU. Dette kunne Kommunernes Landsforening (KL) og SNS sørge for blev gennemført. Stephan siger at grunden til at SNS vil gå ind i et sådan samarbejde skulle være: presse, good-will samt at borgere får mere for deres penge, i og med at de opnår større serviceniveau når de er i skoven men også på et mere ideologisk plan. SNS er til for borgerne og borgerne betaler skat til disse værksteder i kommunen. Her får borgerne altså mere for deres skattepenge.

Generelle udsagn:

Stephan: *"Der er good will til nytænkning fra SNS."* Selvom ressourcerne kan være begrænsede i det offentlige, har SNS alligevel brugt en del penge på skovhjelperprojektet. Huset på Ydergårdsvej er blevet sat i stand, der er købt materialer som telte og grej ind og til tider fungerer SNSs personale som teamledere for skovhjelperne. Det er altså ikke gratis for SNS at understøtte denne ordning.

Stephan: *"For at gå ind i det her skal man kunne lide mennesker."*

Christian understreger at samarbejdet mellem de forskellige aktører fungerer på følgende måde. Der er ingen kommunikation mellem SNS og kommunerne. Dette ændrede sig dog lidt med Troels Lund Poulsens udspil.

Stephan: Ja og Kim Søderlund sidder i bestyrelsen, så der er kontakt mellem SNS og kommunerne om projektet.

Videreudvikling af skovhjelperprojekterne i Danmark

Stephan og Christian synes, at det er spændende hvis vi kigger på hele processen og kortlægger forventninger og barrierer, men i lige så høj grad kigger på hvilke samarbejder der ikke eksisterer og kunne komme til at eksistere. Stephan siger at det kunne være interessant at opstille en konkret handlingsplan for opstart af skovhjelperordningen, hvor der beskrives hvilke ressourcer det kræver at opstarte, og hvor i processen det kræver mandskab, grej mv.

Stephan: *"Skovhjelperne har værdier nu og her – de tager ikke højde for langsigtede planlægninger."* Stephan om arbejdsopgaver og samarbejdet med udviklingshæmmede. Der er en anden tidshorisont.

Christian: *"Samfundet har prøvet at integrere de udviklingshæmmede i normalområdet på arbejdspladser. Herude byder vi normalverdenen ind til skovhjelperne og integrerer normalverdenen i vores arbejdsplads."*

Christian og Stephan forestiller sig at Gulddyssegården ved Gundsømagle ved Roskilde kunne blive et nyt opstartssted for et skovhjelperprojekt. Specielt hvis det kan understøttes af nogle opstartsmidler som før beskrevet som ide. Der er allerede en naturbase derude og en nyrenoveret firlænget gård.

Christian fortæller omkring John Holst fra Kongskilde Friluftsgård at han er i samme situation som Christian var førhen med at finde borgere. John har lidt opstartsproblemer. Christian mener at han skal lave en aftale med SNS og evt. Sorø Akademi om at de vælger at have aftalen med ham, så kommunen ikke tilbyder andre institutioner at tage over på dette område.

Bilag II – Vestamagers skovhjelperprojekt

Spørgeguide

I alle spørgsmål hvor der står ”I”, menes SNS og Mads. I må derfor gerne overveje spørgsmålene enkeltvis.

Før opstarten af Naturhjelperprojektet

- Hvorfra opstod idéen med naturhjelperne?
- Hvem kontaktede hvem først?
- Hvilke erfaringer/kompetencer har I trukket på i udviklingen af Natur/skovhjelperprojektet?
- Hvilke forventninger havde I før opstarten?
- Hvilke barrierer stødte I på i opstartsfasen?
- Kunne I økonomisk få det til at hænge sammen i starten?
- Var opstarten mere udgiftskrævende end forventet?

Samarbejdet

- Hvem har I samarbejdet med i hele forløbet?
- Hvad er formålet med dette samarbejde?
- Hvad har de største udfordringer i samarbejdet været?
- Blev I overrasket over ”kulturforskelle” fra hinandens og andre offentlige instanser? (arbejdsmetoder, værdier, sagsbehandling, sprog og jargon mv.)
- Har der været misforståelser i jeres samarbejde samt med kommunerne?
 - Hvad har evt. problemer og misforståelser skyldtes?
- Hvad er de største fordele og muligheder ved jeres samarbejde? Hvad har styrket jeres samarbejde?

Nuværende drift

- Oplever I barrierer i den nuværende drift?
 - Hvis ja: hvilke og fra hvilke instanser?
- Hvilket samarbejde har I med SNS Haraldsgade?
- Er konceptet med Natur/skovhjelperne ændret undervejs?

- Taler I med andre skovhjælperopstartere eller institutioner for at udveksle erfaringer?
 - Hvis Ja: Hvem og hvordan fungere dette netværk?
 - Hvis Nej: er der behov for et sådan netværk?
- Hvad skal der til for, at en person kan kalde sig ”skovhjælper”?
 - Hvordan adskiller denne definition sig fra ”naturhjælper”?
- Har I, eller andre, været nødt til at tilegne jer ny viden og nye færdigheder?
 - Tilsvarende: Har I haft brug for at rekruttere eller videreuddanne medarbejdere til at løfte opgaven?
- Tilrettelægger og prioritere SNS arbejdsopgaver anderledes end førhen nu hvor skovhjælperprojektet er på stedet?
- Er jeres forventninger i dag afstemt med dem I havde ved opstarten?
- Hvilke typer af borgere har du Mads på nuværende tidspunkt og har haft tidligere?

Fremtiden

- Hvilke forventninger har I til fremtiden?
- Hvordan mener I at man kan fjerne eller mindske barrierer ved opstart og drift af skovhjælperprojekter?
- Hvis I skulle ændre noget i samarbejdet om skovhjælperprojektet, hvad ville det være?
- Har I draget erfaringer, I endnu ikke har udviklet, som I mener, kan være til gavn for alle skovhjælperprojekter i Danmark?
- Hvad er det perfekte skovhjælperprojekt for jer?
- Hvad er de gyldne råd hvis man ønsker at opstarte et lignende projekt?

Interview

Referat fra Vestamagers skovhjelperprojekt den 13. april 2010

Afholdt på Vestamager Naturcenter, Granatvej 3, Kastrup

Interviewets varighed: 1.20 time (14.00-15.20).

Lea var referent og Charlotte primærinterviewer.

Referatet indeholder også oplysninger som vi fik ved en uformel samtale med Mads d.7. marts 2010

Informanter

SNS

Stella Blichfeldt (naturvejleder)

Amager Skovhjelper

Mads Madsen (driftsansvarlig)

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Blichfeldt, S. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder. Vestamager skovhjelperprojekt, Naturcenter Vestamager, Granatvej 3-13, 2770 Kastrup. E-mail: STB@nst.dk, se **bilag II**.

Madsen, M. (2010): Personlig meddelelse. Projektleder for Amager skovhjelper. Vestamager skovhjelperprojekt. Naturcenter Vestamager, Friluftshuset, Granatvej 15, 2770 Kastrup. E-mail: Mads@ude-holdet.dk, se **bilag II**.

Fakta:

Projektet på Vestamager hed tidligere Naturhjelperne og skiftede først senere navn til Skovhjelper. Navneskiftet skyldtes et ønske fra SNS Centralt om at have en fælles projekttitel for de nogenlunde ensrettede projekter på enhederne i Danmark.

Idé, innovation og opstartsfasen:

Stella fortalte før Mads ankom: før Naturhjelperprojektet blev opstartet havde Tårnby Kommune en gruppe mennesker i arbejdsprøvning og aktivering på Vestamager. Denne borgergruppe stod for cykeludlån og udlejning fra en skurvogn. Dette fungerede dog ikke efter hensigten idet betjeningen blev for uprofessionel. Naturcenteret besøges årligt af et meget stort antal besøgende, hvorfor det ligger Stella meget på sinde, at vise et fornuftigt ansigt udadtil. Skov og Naturstyrelsen Hovedstaden var derfor interesseret i at finde en ny løsning. Tårnby Kommune, der stod for den daværende cykeludlejningsordning, blev opfordret til at være med i et naturhjelperprojekt. Naturhjelperprojektet var på daværende tidspunkt tænkt som en gruppe med en professionel partner, der skulle stå for driften af Friluftshuset. Friluftshuset er stedet for udlejning af cykler og aktivitetskasser. Før Naturhjelperprojektet startede op på Vestamager, havde Stella været på besøg på Herstedhøje og var blevet inspireret af skovhjelperprojektet på stedet. Ved dette besøg havde Stella inviteret Tårnby Kommune med for at se om det var en ordning, de kunne indfinde sig med. Tårnby Kommune var ikke interesseret i en lignende ordning, hvor de stod for organiseringen; de var interesseret, men så sig ikke i stand til at løfte projektet i kommunalt regi.

Mads havde via arbejde på Revacentret tidligere samarbejdet med SNS. Han var i gang med at opstarte et tremandsfirma med projekttilbud til borgere med alkoholproblemer og lignende. Han synes dog at det ville være interessant at starte et naturhjelperprojekt i tråd med skovhjelperprojektet ved Herstedhøje. Grunden til at de på Vestamager ikke fra start ønskede at hedde 'skovhjelper', bundede i flere ting. Christian fra Herstedhøje overvejede at tage patent på navnet 'skovhjelper', hvilket var medvirkende til at projektet på Vestamager i første omgang fik navnet 'Amager naturhjelper'. Samtidig ønskede de på Vestamager at blande borgergrupperne, modsat Herstedhøje, og dermed have et andet navn, så de to projekter ikke blev forvekslet.

Navnet 'naturhjælperen' kom af at de arbejdede med opgaver i naturen – en natur mest bestående af det åbne landskab og knap så meget skov. Efter at Miljøminister Troels Lund Poulsen skrev rundt til samtlige af landets borgmestre med opfordring til at starte flere skovhjælperprojekter, besluttede SNS at alle projekter af denne slags på statens arealer skulle gå under betegnelsen 'skovhjælper'. Skov- og Naturstyrelsen betalte derfor Mads for omkostningerne ved at ændre navn. Penge der gik til ændring af forskellig markedsføring af projektet og for ændring af logo på arbejdstøj.

Fra start af var idéen at naturhjelperne skulle stå for udlån og reparation af cykler samt have en friluftslivsfunktion.

Mads' baggrund for at opstarte skovhjælper-/naturhjælperprojektet på Amager. Mads har arbejdet mange år med bl.a. langtidsledige på teatre som kulisseygger. Denne profil som arbejdsleder førte ham til job i en revalideringsvirksomhed i Københavns Kommune. I dette job tog han sine borgere med ud til bl.a. Vestamager for at løse mindre arbejdsopgaver som SNS ikke kunne nå. Dette betød mere virkelighedsnære opgaver for de mennesker, der var i arbejdsprøvning. I denne sammenhæng lærte Mads skovløber Christian Hagedon at kende og fik et godt forhold til ham. Begejstringen over at se den positive effekt som naturen og de virkelighedsnære opgaver gav folk, førte til opstart af Mads' eget firma med to andre kollegaer. Dette gik dog konkurs, da der ingen kunder var. Alligevel forsøgte han igen i samarbejde med SNS på Vestamager Naturcenter (Stella).

Barriere:

Mads søgte til det nyopstartede projekt penge gennem arbejdsmarkedsforvaltningen og fik bevilliget 600.000 kr. til et projekt henover to år. (Københavns Kommunes LBR-midler). Han fik bevillingen i 2008. En barriere var dog i starten, at Tårnby Kommune kun ville handle med Mads, hvis han blev en selvejende institution fremfor et privat firma. Dette var et krav fra Tårnby Kommune for, at han kunne komme på 'tilbudsportalen' og dermed betragtes som et relevant tilbud fra kommunen. Ved at være en selvejende institution, forpligtiger man sig til at efterleve sin formålsparagraf om social beskæftigelse. Dette sikres bl.a. gennem en nedsat bestyrelse. I Mads' bestyrelse sidder Mads, skovrider Klaus Waage og en advokat.

Tårnby Kommune prøvede senere at tage bevillingen tilbage, da han ville udbyde tilbud til mennesker fra både social- og arbejdsmarkedsforvaltningen. Derfor har Tårnby Kommune nu sat som krav, at han skal have fire i beskæftigelse gratis. Dette giver Mads mulighed for at få penge for to, da han højst har seks ad gangen. Sådan så fordelingen ud i starten.

Mads kontaktede i opstarten flere niveauer i Københavns Kommunes socialforvaltning, men uden held. Derefter tog han kontakt til institutionen Pibergården, der havde et friluftstilbud til udviklingshæmmede. Selvom de var hans konkurrent, hjalp de ham med at sætte et møde mellem Mads og Københavns Kommunes socialforvaltning i stand. Det kom der et vist samarbejde ud af, og efter mødet med Københavns Kommune, flyttede de en borger på 'besøg' på Vestamager. Dette fungerede ikke efter hensigten, da ordningen mere blev en aktivitet end et ophold på et virkelighedsnært arbejde. Til mødet var både Stella og Mads, for at understrege at SNS havde valgt Mads til opgaven.

Stella: *"En enkelt privat kan være lidt skrøbelig i dette system."*

Til mødet havde Stella lister med arbejdsopgaver for hvad SNS havde behov for at få løftet. Der var desuden også en diskussion af om kommunen skulle have penge fra SNS, hvilket ikke var en mulighed. De så dette som en mulighed for at gøre det til et Silvan/Bilka projekt, hvor de udviklingshæmmede tjener løn. Selvom SNS var involveret i møder og forhandlinger, er det dog kun Mads, der underskriver kontrakten med kommunen – ikke SNS.

Mads: *"Det er svært for en social iværksætter at komme ind i Københavns Kommune."*

Mads: *"Københavns kommune er specielt svær, fordi den er så stor og derfor på mange områder i forvejen er selvforsynende med institutioner. Det var en overraskelse, at det var så svært og tog så lang tid at komme igennem til et samarbejde med Tårnby Kommune og*

Københavns Kommune. Rent samfundsmæssigt forstår jeg det ikke, for i fremtiden kommer vi til at mangle fleksibel arbejdskraft, og det er mit firma indbegrebet af."

Mads ser som privat opstarter et kæmpe problem i forhold til at udbyde til det offentlige:

Mads: *"Der er for lang sagsbehandling – hvilket betyder at jeg måske ikke får penge i kassen i et helt år."* Han ser det som et stort problem at der er lang og ineffektiv sagsbehandling, at man skal kende de rigtige mennesker for at komme ordentligt ind på markedet samt at der skal være politisk velvilje til arbejdet. Derudover er der problemer med samarbejdet kommunerne og forvaltningerne imellem.

Mads: *"På papiret er der stor velvilje til dette projekt, men det kan let strande i bureaukrati."*

Mads: *"For en udenforstående er det som en gangsterverden, hvor man kommer længst, hvis man kender de rigtige mennesker."*

Derfor mangler han meget, at der er større logistisk samkøring mellem kommuner, udbydere m.m.

Forventninger:

Stella: *"Mine forventninger var fra starten, at projektet kunne løfte serviceniveauet til publikum på Vestamager."*

Mads: *"At give borgerne en virkelighed og hverdag der er så tæt på en arbejdssituation som muligt. Dette skaber en arbejdsidentitet, der smitter af på borgerens andet liv."*

Nuværende drift:

I dag tilbyder Mads arbejde og uddannelses tilbud til voksne med særlige behov. Dette inkluderer folk fra socialforvaltningen under socialloven § 103 (beskyttet beskæftigelse) samt arbejdsmarkedsforvaltning hvor folk ikke er afklaret i det offentlige system til at modtage pension. Mads tilbyder retningskursus, beskyttet beskæftigelse, særlig aktivering, arbejdsprøvning, arbejdsstræning og STU praktik (praktikken går igennem TV-glads skovhjelperlinie. Alle unge har ret til en uddannelse).

Stella og Mads understreger, at skovhjelperne på Vestamager kaster megen velvilje af sig og nye opgaver opstår, som ikke tidligere ville være opstået. Disse opgaver opstår i høj grad fordi der er en mulig arbejdskraft til stede sammenholdt med at Mads er innovativ og idérig.

Mads og Stella vil have ressourcestærke borgere til Vestamager. De skal kunne nogle ting selv, som at transportere sig til Vestamager efter en vis prøvetid, være nogenlunde i fysisk form, huske madpakke og i et vist omfang kunne hjælpe publikum med information om Vestamager.

I den nuværende drift har Mads' værksted (Friluftshuset) en kontrakt hvor der afsættes ca. 100.000 årligt. Disse penge tages fra publikumsbudgettet siger Stella.

Er der problemer mellem arbejdsopgaver for skovhjelper og skovarbejder?

Stella bliver spurgt om SNS har lavet om på struktureringen af arbejdsopgaver efter skovhjelperne er kommet – om de tager arbejde fra skovarbejderne.

Stella: *"Mads arbejder med nogle opgaver skovarbejderne sagtens kunne have gjort, men hos Mads bliver det udført mindre effektivt, hvilket alle parter er opmærksomme på. Der er ingen effektivitetskrav når det drejer sig om det arbejde skovhjelperne udfører."*

Derudover har de på Vestamager en aftale om, at mange af de mindre opgaver, som at male porte og pæle, de førhen ville sende i udbud, køber de af Mads. På den måde fungerer han som entreprenør.

Stella: *"Der bliver samtidig udviklet nye produkter fordi Mads og skovhjelperne er her. Hvis vi som naturvejledere har behov for et bestemt produkt kan vi udvikle det i samarbejde, og dermed bliver nogle ting lavet som ikke før ville have opstået."*

Stella understreger at Mads på nuværende tidspunkt ikke betaler husleje, men at han på et år laver et antal gratis opgaver tilsvarende huslejen.

Stella: *"Det er sådan miljøministeren udtrykte det omkring samarbejdet, at SNS ville stille arbejdsplads til rådighed."*

Stella spørger Mads hvorfor han kører borgerne rundt til en del af opgaverne og om hvorfor de ikke cykler.

Mads: *"Det er målet at de skal cykle, men bl.a. havde vi en episode hvor en af dem faldt i grøften med madpakke og værktøj mv. Det var en meget uheldig situation, og nu skal vi lige sikre os at der er succeshistorier."*

Mads: *"Jeg undrer mig over at §103 er så lidt konkret. Borgerne er under beskyttet beskæftigelse, men det skal ikke blive så beskyttet, at beskæftigelsen er for lidt i kontakt med det øvrige arbejdsmarked."*

Han spørger til hvorfor man ikke skal gruppere disse mennesker i fagforbund – for de får jo løn. Dermed ville man give dem mulighed for at optjene feriepenge m.m., så det er en 'beskyttet arbejdsplads' og ikke beskæftigelse. Han siger at ligestillingsrådet også kritiserer denne ukonkrethed i loven. Mads understreger, at han på et tidspunkt bliver nødt til at vælge, hvilken fortolkning han vil pålægge sine borgere. Her vil han lægge sig så tæt op af arbejdsmarkedsvilkår som muligt – ikke beskæftigelse. Han kan se at det er vigtigt for den enkelte borger at få løn (15 kr. i timen). Bl.a. fortæller Mads om en borger, der lå på vippen mellem at være en § 103 eller § 104. Hun foretrak at forblive §103, for at hun kunne have mulighed for at tjene sine egne penge. Det betød meget for hende.

Mads: *"Hvis man gerne vil have det til at ligne en rigtig arbejdssituation, så må man også tage det alvorligt – både politisk og i praksis."*

Samarbejdet:

Mads fortæller, at han ikke specielt synes der er kulturforskelle imellem ham og SNS, der har været et problem. Han har vænnet sig til deres forretningsfacon, jargon, etikken og seriøsiteten og han kan godt lide den.

Mads: *"Uniformbrug og den fantastiske sociale kultur, der er i SNS, er en vigtig ting for skovhjelperne. De lærer at forbinde jobbet som politimand og åbenhed/formidler på en ordentlig måde. Skov og Naturstyrelsen har jo både en vision om, at alle skal ud i naturen, men samtidig en vision om at folk skal opføre sig ordentligt i naturen. På den baggrund må man godt spille politibetjent."*

Stella siger om dette samarbejde, at det måske ikke havde kunnet finde sted for 10 år siden, da SNS som institution har udviklet sig meget.

Stella: *"I dag er SNS mere åbne for at alle opgaver ikke skal udføres af SNSs egne folk. I denne kontekst passer Mads fint ind, for han stiller sig til rådighed for 'rigtige' arbejdsopgaver, der skal løses."*

Stella understreger, at det er Mads, som samarbejder med kommunerne om projektet og ikke SNS. Skov og Naturstyrelsen og Amager Skovhjælpere har en samarbejdskontrakt.

Stella siger at det altid er spændende at snakke med Mads om hvordan samarbejdet med kommunerne går. Nogle dage er der opture og andre nedture. Der er tale om samarbejde med flere forskellige kommuner.

Hertil siger Mads: *"Der har været misforståelser med kommunerne om hvem man skulle gå til, for at jeg kom på tilbudsportalen. Jeg synes det kan være svært at komme udefra og ikke vide hvordan man kommer ind i det kommunale system."*

Fordele og ulemper for SNS:

Stella: *"Fordelen er helt klart, at vi får løftet serviceniveauet over for publikum samtidig med, at naturvejlederne kan få lavet specialopgaver, hvor de bruger Mads som entreprenør. Der sker rent produktmæssigt nogle nye ting på Vestamager, der ikke ville være sket på samme måde før. Det sker, fordi alle er samlet 'under samme tag', hvor nogle kan noget praktisk, andre naturvejledning mv. Mads og skovhjelperprojektet har sat gang i idéudviklingsopgaver."*

Stella bliver spurgt til om "Mads" kunne være en institution, der kom og varetog disse opgaver. Stella: *"Nej, for en institutionsperson kender ikke vores arealer og vores publikumsopgaver på forhånd. Samtidig har Mads via sin baggrund en kreativ håndværksmæssig erfaring som er god i forhold til det innovative miljø, som er på naturcentret. Der er meget lidt drift og meget udviklingsarbejde."*

Hvad er en skovhjælper?

Både Mads og Stella svarer: *"Det er en borger, der har brug for et forløb af x varighed på en rummelig arbejdsplads. De skal dog være tilpas ressourcestærke for at kunne løfte visse opgaver. Når det er sagt, er der ingen definition på hvor ressourcestærk eller -svag personen skal være. Personen skal være der med et formål om at 'træne' mod det virkelige arbejdsliv, også selvom dette aldrig bliver en realitet."*

Mads: *"En skovhjælper vil være forskellig fra sted til sted og der behøver ikke nødvendigvis at være et naturcenter for at der kan være skovhjelperne. De kan bare være knyttet til et geografisk område, for eksempel som strandhjelper."*

Stella: *"Det er ikke alle opgaver skovhjelperne kan løse. For eksempel er de ikke så gode til at regne, så de kan f.eks. ikke ekspedere alene uden hjælp i en café."*

Overordnet har Mads gode erfaringer med at have en blandet gruppe af skovhjelperne.

Mads: *"Det at have en udviklingshæmmet sammen med en misbruger skaber en dynamik mellem empati og forståelse. Skovhjelperne har forskellige kompetencer, der på nuværende tidspunkt giver positive udslag."*

Fremtidens visioner:

Mads' forventninger til fremtiden er overordnet at han ser muligheder i at bl.a. udviklingshæmmede får en mere virkelighedsnær arbejdsdag. Dette åbner nye muligheder for måden at se arbejdsliv på samt muligheden for at tilbyde arbejde til flere borgergrupper.

Mads: *"Jeg vil gerne have kontakt til Center for Social Iværksætteri for at høre deres bud på udviklingsmuligheder."*

Mads kunne godt tænke sig at der kom et større opstartsnetværk, fordi skovhjelperordningerne har forskellige måder at starte op på. Mads håber i fremtiden på, at det hele kører mere glidende og at han så kan udvælge mere ressourcestærke borgere, der også er kommunikative. Mads synes stadig at kommunikations og informationsdelen til skovgæsterne mangler. Han håber også på i fremtiden, at kunne have en gruppe, der fungerer omkring centret og en gruppe, der er mere ude på arealerne. Til begge grupper skal der være en instruktør, der er ansat gennem Mads.

Stella fortæller, at opgaven med at udvikle nye tilbud inden for grejudlån og formidling, i hovedsagen påhviler Skov- og Naturstyrelsen, mens det mere praktiske udlån samt guidning af de besøgende påhviler skovhjelperprojektet. Her er der stadig meget for Skov- og Naturstyrelsen at udvikle.

I fremtiden håber de begge på større driftssikkerhed.

Stella: *"En person kan ikke holde til at være så økonomisk usikker som Mads har været i lang tid."*

De håber også i fremtiden på, at de kan få lavet bedre arbejdsrum samt have 12-16 skovhjelper fordelt på en gruppe på Kongelunds Dalen og én på naturcentret. Mads håber på at have penge til en instruktør til at dele gruppen i to. Eventuelt kunne det være et andet sted end Kongelunds Dalen. Samtidig ønsker Mads sig en fleksjobber, der kan passe den daglige drift fra 9-11.

Stella siger, at hun tror mulighederne for arbejdsopgaver vil udvikle sig i takt med skovhjelpernes ønsker. Mads understreger igen, at han ønsker at rykke imod et mere virkelighedsnært arbejdsmarked med skovhjelperne.

Gyldne råd:

Mads: *"Man kan mindske de barriere jeg har haft, hvis de erfaringer jeg har gjort bliver brugt i et netværk mellem opstartere af skovhjelperprojekter. Det synes jeg helt sikkert der skal være."*

Netværket kræver en person, der vil afsætte tid og kræfter. Mads påtænker at kontakte Center for Sociale Iværksættere for at høre om de evt. har en evalueringsmodel som alle skovhjelperprojekterne kunne benytte sig af og høre deres forslag til, hvordan man bedst muligt laver erfaringsudveksling.

Mads: *"Et godt råd kunne være at ansætte en person, der har erfaring med denne type borgergruppe og deres arbejde i naturen. Lave et foredrag eller oplæg."*

Stella: *"Et godt råd kunne være at skabe et netværk, hvor der også kunne komme oplægsholdere, der kan fortælle om f.eks. autister og formidling. Hun henviser til at skovhjelperordningerne kunne have en skovhjelperavis eller hjemmeside hvor der udveksles idéer. Ligesom naturvejlederne har det."*

Mads tilslutter sig dette, men understreger at et sådant forum ikke må bestemme hvad en skovhjelper er mv., for ikke at begrænse andre i deres idéskabelse.

Med hensyn til gyldne råd, siger Stella, at hun ville henvise folk til Mads eller andre skovhjelperordninger, fordi hendes rolle i dette er at løfte SNS' rolle. Når hun kontaktes af andre enheder, fortæller hun om hvad de bruger skovhjelperne til og hvilket samarbejde Naturcenter Vestamager har med Mads.

Stella: *"Det primære formål med Naturcenter Vestamager er, at hjælpe borgere til naturoplevelser og friluftsliv og ikke til for at drive et socialt projekt; men jeg tror slet ikke vi har set hvad dette kan bringes til. Man skal dog være påpasselige med, at det ikke går hen at bliver et fagforeningsproblem – og at alle skovarbejdere på enheden ikke føler sig usikre og truet på deres job."*

Mads: *"Der skal være klare arbejdsopgaver fra start. Det vil kommunerne spørge til – hvad skal I lave. Det er også det, der får det til at ligne et rigtigt job. Derefter skal man tage kontakt til området, SNS, om man kan være på deres arealer."*

I Mads' øjne kunne det lige så godt være en privat skovejer, hvis man kan finde en god samarbejdsaftale.

Stella: *"Det er vigtigt at begge parter føler ejerskab for ordningen."*

Bilag III – Eghjortens skovhjælperprojekt

Spørgeguide

Før opstarten af skovhjælperordningen

- Hvorfra opstod idéen med skovhjælperne?
- Hvem kontaktede hvem først?
- Hvilke erfaringer/kompetencer har I trukket på i udviklingen af skovhjælperprojektet?
- Hvilke forventninger havde I før opstarten?
- Hvilke barrierer stødte I på i opstartsfasen?
- Kunne I økonomisk få det til at hænge sammen i starten?
- Var opstarten mere udgiftskrævende end forventet?

Samarbejdet

- Hvem har I samarbejdet med i hele forløbet?
 - o Hvad er formålet med dette samarbejde?
- Hvad har de største udfordringer i samarbejdet været?
- Blev I overrasket over 'kulturforskelle' fra hinanden instanser? (arbejdsmetoder, værdier, sagsbehandling, sprog og jargon mv.)
- Har der været misforståelser i samarbejdet?
- Hvad har evt. problemer og misforståelser skyldtes?
- Hvad er de største fordele og muligheder ved jeres samarbejde?
- Hvad har styrket jeres samarbejde?

Nuværende drift

- Oplever I, i den nuværende drift barrierer?
 - o Hvis ja: hvilke og fra hvilke instanser?
- Hvilket samarbejde har I med SNS Haraldsgade?
- Er konceptet med skovhjælperne ændret undervejs?
- Taler I med andre skovhjælperopstartere eller institutioner for at udveksle erfaringer?
 - o Hvis Ja: Hvem og hvordan fungerer dette netværk?

- Hvis Nej: er der behov for et sådan netværk?
- Hvad skal der til for, at en person kan kalde sig 'skovhjælper'?
- Har I, eller andre, været nødt til at tilegne jer ny viden og nye færdigheder?"
 - Tilsvarende: Har I haft brug for at rekruttere eller videreuddanne medarbejdere til at løfte opgaven?
- Tilrettelægger og prioritere I arbejdsopgaver anderledes end førhen?
- Er jeres forventninger i dag afstemt med dem I havde ved opstarten?

Fremtiden

- Har I overvejet at gøre jeres målgruppe af skovhjælpere bredere?
- Hvilke forventninger har I til fremtiden?
- Hvordan mener I at man kan fjerne eller mindske barrierer ved opstart og drift af skovhjælperprojekter?
- Hvis I skulle ændre noget i samarbejdet om skovhjælperprojektet, hvad skulle det være?
- Har I draget erfaringer, I ikke endnu har udviklet, som I mener, kan være til gavn for alle skovhjælperprojekter i Danmark?
- Hvad er det perfekte skovhjælperprojekt for jer?
- Hvad er de gyldne råd hvis man ønsker at opstarte et lignende projekt?

Interview

Referat fra Eghjortens skovhjælperprojekt den 7. marts 2010.

Afholdt på Eghjorten, Jespervej 309, Fredensborg.

Interviewets varighed: 1.45 time (kl. 14.30-16.15)

Lea var referent og Charlotte var primær interviewer. Medarbejdere, refererer i dette referat til 'borgere', altså personer, der går ind under servicelovens § 103.

Informanter:

Fra SNS: Svend Løw (skovfoged)
Palle Jensen (naturvejleder og skovløber)

Fra Reva Trollesbro: Ole Hartvig Sørensen (driftsansvarlig, skovmand, jobcoach)
Mogens Mandrup Jensen (udd. elektriker, jobcoach),
Trine Riise Andersen (udd. pædagog, jobcoach).

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Løw, S. (2010): Personlig meddelelse. Skovfoged. NST Nordsjælland. Ostrupgård, Gillelejevej 2B, 3230 Græsted. E-mail: svl@nst.dk, se **bilag III**.

Jensen, P. (2010b): Personlig meddelelse. Skovløber og Naturvejleder. Eghjorten skovhjælperprojekt. NST Nordsjælland. Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: paje@nst.dk, se **bilag III**.

Sørensen, O.H. (2010): Personlig meddelelse. Driftsleder. Eghjorten skovhjælperprojekt, Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: ohso@hillerod.dk, se **bilag III**.

Jensen, M. M. (2010a): Personlig meddelelse. Jobcoach. Eghjorten skovhjælperprojekt, Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: moje@hillerod.dk, se **bilag III**.

Andersen, T. R. (2010): Personlig meddelelse. Jobcoach. Eghjorten skovhjælperprojekt, Økobase i Stensholt Vang, Jespervej 309, 3480 Fredensborg. E-mail: traa@hillerod.dk, se **bilag III**.

Før opstarten af skovhjælperprojektet:

Idéen med opstarten af skovhjælperprojektet, kom fra en beskyttet medarbejder, der gjorde Reva Trollesbro opmærksom på tilbuddet ved Herstedhøje. Ole tager kontakt til Per Claudi fra Skovskolen, der videresender ham til Svend Løw, der er personale skovfoged på SNS Nordsjælland.

Efter kontakten med Svend, har både Ole og Svend, uafhængigt af hinanden, besøgt Herstedhøje for at se om ordningen kunne være interessant for dem. Senere (efter projektet er startet) tager Ole, Svend og Mogens samlet til Herstedhøje for at samle erfaringer. Ole og Mogens fremlægger idéen for medarbejderne og personalet på Reva Trollesbro. Her bruger Ole en skovhjælperstøt-shirt han har lånt fra Herstedhøje.

Fakta: Reva Trollesbro er en kommunalejet institution, tidligere amtslig. Da projektet opstartede i februar 2009 var der i starten fire skovhjælpere og Ole som eneste ansatte. Dog havde Ole løbende kontakt til Mogens, der var på Eghjorten to dage ugentligt. Antallet af skovhjælpere steg hurtigt, hvorefter Mogens blev ansat til fire dage ugentligt. I dag er der 13 skovhjælpere og tre jobcoaches. De tre første skovhjælpere var 'håndplukkede' og ressourcestærke medarbejdere.

Målgruppen af skovhjælpere på Eghjorten

Alle borgere er under servicelovens § 103, dvs. både psykisk syge, hjerneskadede, udviklingshæmmede mv.

Ole: *"Kravet fra Trollesbro, for at blive skovhjælpere er, at de selv vælger ordningen til, at de er forholdsvist ressourcestærke, at kunne møde til tiden, at kunne indgå i et team, selv kunne lave opgaver individuelt og gruppevist, samt at de har gennemgået en praktikperiode på 4 uger, hvorefter begge parter kan sige ja eller nej til at medarbejderen bliver skovhjælper. Nogle af skovhjelperne har tidligere været normalfungerende på arbejdsmarkedet, men er pga. forskellige grunde røget ud af det ordinære arbejdsmarked. Derfor har skovhjelperne en bred uddannelsesmæssig baggrund."*

Trine: *"Normalt siger man, at man ikke kan blande borgergrupper som udviklingshæmmede med psykisk syge osv., men på Eghjorten har det givet positive resultater, da hver især har forskellige ressourcer, de kan hjælpe og lære af hinanden."*

Hvorfor er skovhjælperprojektet en succes?

Trine: *"Skovhjælperprojektet er en succes i naturen, fordi der er højt til loftet og fysiske arbejdsopgaver så den enkelte skovhjælper bliver træt. Det betyder, at de sover godt om natten, hvilket har stor betydning for f.eks. en skizofren. Overordnet giver ordningen dem et mere normalt liv, og vi har erfaret at skovhjelperne har færre indlæggelser på f.eks. psykiatriske afdelinger."*

Ole: *"Den fri natur gør at der er højt til loftet. Der er mange af skovhjelperne, der kun kan klare én besked af gangen, hvilket 'rummet' giver plads til og der er en stor mangfoldighed og variation i arbejdsopgaver."*

Trine: *"Skovhjelperne trives med fysisk hårdt arbejde."*

Mogens: *"Det er vigtigt at skubbe lidt til skovhjelperne, så de udvikler sig, men ikke falder ud over kanten."*

Ole: *"Selvfølgelig kan man lave samarbejde andre steder end i naturen, f.eks. i en iskagebod, men udelivet giver det fysiske arbejde, mangfoldighed, luft og man kan her nemmere udvikle den enkeltes kunnen skridt for skridt."*

Mogens: *"En skovhjælper startede hos os og kunne ikke føle empati for andre. Når han havde en bradepandekage med, var det kun til ham selv. I dag har denne skovhjælper stadig en bradepandekage med til sig selv, men samtidig husker han at medbringe en bradepande til de andre."*

Barriere under opstarten:

Svend fortæller, at en af barriererne i opstartsfasen var en bekymring fra Herstedhøje omkring værdigrundlaget, der derfor først sagde nej til at de måtte kalde sig skovhjælpere. Sagen kommer dog på et politisk plan, og der træffes en beslutning i SNS om at alle ordninger skal hedde skovhjælpere. En anden barriere for opstarten var, at der var fyringsrunde blandt skovarbejderne i SNS og Nordsjælland fik fyret syv. Derfor ville Svend ikke med det samme sætte skovhjælperordningen i værk, da der var dårlig stemning på enheden efter fyringsrunden.

Efter at skovhjælperprojektet startede i feb. 2009 var der den 3. juli 2009 officiel ministeråbning af projektet på Eghjorten.

Hvad er en Skovhjælper?

Mogens: *"En skovhjælper er en medarbejder, der har været igennem en prøvetid, og praktikperiode, samt falder under servicelovens § 103. Da Trollesbro både har arbejdsprøvnings og borgere i beskyttet beskæftigelse, er det dog kun dem i beskyttet beskæftigelse, der kan blive skovhjælpere."*

Ole uddyber at medarbejderen, der ønsker at blive skovhjælper, først er på et introbesøg, derefter kommer de i tænkeboks, herefter holdes et praktikaftalemøde, og hvis der siges ja, er der praktik i fire uger. Herefter tages det op med den enkelte sagsbehandler, medarbejderen og Reva om personen er egnet og selv har lyst.

Trine fortæller at det er vigtigt for dem at en skovhjelper møder til tiden, kan indgå i en gruppe, kan indfinde sig med humoren på arbejdspladsen.

Trine: *"Skovhjælpere er en medarbejder, der er ansat på ubestemt tid, dog med et langsigtet mål om at personen i fremtiden (måske fjern) skal kunne varetage et job på det ordinære arbejdsmarked, evt. i fleksjob."*

Svend uddyber: *"For SNS's side er det ikke afgørende hvilken sygdomsgruppe borgeren er i, men mere at de arbejdsopgaver de udfører, ligger udover eller i forlængelse af de arbejdsopgaver skovarbejderen normalt varetager."*

Opstartsfasen:

Palle fortæller, at der har været småbrok blandt skovarbejderne, men overordnet er ordningen blevet modtaget positivt. Generelt som gruppe fra skovarbejdernes side, har der været opbakning.

Ole og Mogens understreger at de tænker meget over ikke at komme i konflikt med skovarbejdernes arbejdsopgaver, så hvis en skovarbejder har en særlig opgave, holder skovhjelperne sig fra denne.

Palle: *"En skovarbejder på enheden, der arbejder i flexjob, blev spurgt til hvilke arbejdsopgaver han havde, der ville komme i konflikt med skovhjelperne. Han svarede, at han ikke så det som et problem, men mente at de sagtens kunne arbejde sammen om opgaverne. I dag har han stor status blandt skovhjelperne."*

Forventninger før opstarten og til fremtiden

Svend er forbavset over at skovhjelperprojektet har udviklet sig så hurtigt og godt, som det har. Han er forbavset over hvilke arbejdsopgaver de kan udføre, f.eks. kører de selv til skovridergården for at afhente foldere mv. Overordnet havde Svend forventninger om at deres skovhjelperprojekt på mange måder ville komme til at ligne det, der var på Herstedhøje. Palle havde forventninger baseret på erfaringerne fra Herstedhøje, og er blevet overrasket over hvor meget de kan. Han havde bekymringer, om han kunne samarbejde med skovhjelperne, men det har vist sig ikke at være et problem, da det er meget åbne mennesker.

Svend forventer af fremtiden, at skovhjelperne i højere grad kommer til at arbejde sammen med Palle om naturvejledningen. Da skovhjelperne skal pejles ind på mere servicering og naturvejledning for skovgæsterne. Evt. i forbindelse med Palles idé om temakasser. Svend ønsker mere hjælp til selvhjælp, da som Palle siger at han kun kan være ét sted af gangen, ville det være rart at en skovhjelper i fremtiden ville kunne følge klassen med på f.eks. en vandhulstur og her sørge for grej.

Palle håber i fremtiden på at to-tre skovhjelper kan følges med en skovarbejder og hjælpe ham med opgaver, da de så vil være tættere på at være 'rigtigt på arbejde'. Svend påpeger dog, at dette ikke sker inden for nær fremtid, da SNS Nordsjælland i forvejen er engageret med virksomhedspraktik, beskæftigelse af skolepraktikanter, fleksjob, elever mv.

Økonomi:

SNS står for arbejdsopgaver, materiale, beklædning, kørselstimer, maskiner samt hus/skurvogne og materialer til bygning af et værksted. Overordnet har det kostet flere penge end forventet fra Svends side, men siger dog samtidig at der ikke er nogen budgettering på området. Han siger at når det er for en god sags tjeneste, skal pengene dog nok findes. Pengene tages i dag fra SNSs driftkasse.

Trollesbro håber i fremtiden på, at skovhjelpernes arbejde kan yde til SNS's drift. Dog siger Svend, at det er en sværtmålelig parameter.

Trollesbro: Kommunen betaler for beskyttet beskæftigelse, og Trollesbro har indkøbt to biler samt trailer til formålet. Dette erfarede de var en nødvendighed efter at have lånt SNS's driftsbiler en enkelt dag. Bilerne er i forvejen efterspurgt internt på distriktet, så det faldt ikke i god jord.

Samarbejdet:

Svend: *"De største udfordringer ved samarbejdet har været, at vænne sig til, at det er de bløde værdier, der er i højsædet, og at det ikke er så driftsorienteret som jeg er vant til fra skovsektoren."*

Hvorfor er samarbejdet givtigt?

Svend: *"SNS skal skabe natur og oplevelser for skovgæsterne – det er det officielle mål. Grunden til at jeg synes, at det er et godt projekt er, at skovhjelperne møder skovgæsterne ligeværdigt. Den almindelige skovgæst får afmystificeret den borgergruppe. Skovgæsterne kan se, at skovhjelperne får et bedre liv."*

Trine tilføjer, at dette også er med til at nedbryde fordomme omkring denne svage borgergruppe.

Ole: *"Det betyder meget for skovhjelperne når de får deres logotøj."*

Palle: *"Når en skovgæst har brug for hjælp til f.eks. båltænder, føler skovhjelperne det som en stor anerkendelse at andre har brug for deres hjælp."*

Trine oplever stor forskel på at samarbejde med den grønne sektor, hvorimod hun førhen havde psykisk syge i arbejde på almindelige virksomheder. Her oplevede hun at de ansatte kun snakkede til hende, og kun anså medarbejderne for billig arbejdskraft. Som skovhjelper oplever Trine det stik modsatte: *"...her bliver den enkeltes arbejde værdsat af både SNS og skovgæsterne."*

For Trine er det også vigtigt, at Palle er så åben og forstående over for skovhjelperne. At han ikke har berøringsangst og er villig til at gentage og forklare ting mange gange. Palle tilføjer at han er vant til at omgås folk, der ikke passer ind i den normale ramme, fra tidligere SNS-projekter som eks. Puljobberne.

Har I et samarbejde med Haraldsgade?

Svend: *"Kun lidt – Lars Bendix har kontaktet mig nogle få gange for at samle erfaringer."*

Netværk:

Svend har deltaget i netværksmøde på Herstedhøje i okt. 2009. Der er fra institutionens side mangel på et årligt erfaringsmøde.

Morgens tilføjer: *"Det kunne være spændende hvis man kunne komme rundt og se hinandens skovhjelperprojekter."*

Selv har Trollesbro givet erfaringer videre til flere, især Boserup (Mariehusene). Svend har sendt kontrakten rundt til flere og videreformidlet kontakt til Ole og Morgens. Svend, Palle og Trollesbro har et månedligt møde hvor de vender den daglige drift og Trollesbro fortæller hvad de har af ønsker til Svend og omvendt. Dette indebærer ofte at Svend skal snakke med de enkelte driftsskovfogeder, for at afklare, om den enkelte opgave kan tages af skovhjelperne.

Ole: han er slet ikke i tvivl om, at der nok skal findes de arbejdsopgaver, de skal bruge. *"Gennem den lange vinter, har de ikke én gang haft et spil kort fremme – der har altid været noget at lave."*

Nuværende drift:

Svend: *"Arbejdsopgavernes fordeling mellem skovhjelper og skovarbejdere har ændret sig en smule fra ikke at berøre skovarbejdernes arbejdsopgaver, til rent faktisk at være en gråzone. Dog bliver arbejdsopgaver løst mere grundigt og ofte af skovhjelperne, men til gengæld også mere ineffektivt."*

Palle: *"Man skal huske, at der ikke er noget som skovhjelperne laver, som skovarbejderne ikke kunne lave bedre og mere effektivt. Derfor er arbejdsopgavefordeling en gråzone."*

Det ligger Svend på sinde at der ikke er for meget sammenfald med skovhjelpernes arbejdsopgaver og ordinære driftsopgaver. Ole og Svend har sammen udarbejdet et idékatalog over arbejdsopgaver for skovhjelperne.

Fremtidige opgaver:

Strandrensning er en måde at nedbryde fordomme på, hvor man kommer ud og møder andre naturgæster. Her skyder Svend ind, at de evt. kan benytte Melbylejren til frokoststed, når de er ude på strandrensninger.

Det er ved Eghjorten blevet meget populært at være skovhjælper, så Trollesbro faktisk må sætte en dæmper for optaget af nye skovhjælpere. Det er kommet bag på Trollesbro generelt, at skovhjælperprojektet har været en så stor succes, hvilket har betydet god PR til deres fordel.

Gyldne råd:

Åbenhed, både internt i SNS, internt i institutionen samt på tværs.

Mogens siger: *"Der skal altid være 2 mand fra en institution når man starter op – det er for ressourcekrævende for en enkelt mand. Dette handler også om sikkerhed, f.eks. var Ole ude for en oplevelse med, at de ikke kunne finde en skovhjælper, der er psykisk syg, da han gemte sig. I dette tilfælde er det vigtigt at være flere."*

Det er samtidig vigtigt at der er tid og ro mellem optag af nye skovhjælpere, så de integreres i gruppen på en ordentlig måde. Trollesbro har erfaret, at udviklingshæmmede integreres hurtigere end psykisk syge.

Råd fra Svend: *"Det er vigtig med en ordentlig kontrakt, så der er juridisk og økonomisk klarhed."*

Svend kan ikke forstille sig at man kan starte et skovhjælperprojekt op med mindre faciliteter end de har (en økobase og lille naturskole). Man skal overveje hvilke faciliteter (køkken, spiseplads, toilet, værksted, kontor) man har og hvor meget, der skal bygges op. Hvis man starter med ringere vilkår end hos os må det være svært.

Mogens: *"De personlige relationer med ens samarbejdsparter er vigtige."*

Svend og Palle siger, at det er vigtigt at have en fornemmelse af, hvor der skal gives økonomi til forbedringer af faciliteter, så skovhjælperordningens udvikling ikke stagnere.

Palle: *"Det er vigtigt ved opstart at man har baglandet i orden, så der ikke opstår angst og nervøsitet blandt skovarbejdere og andet personale i SNS."*

Svend: *"Den administrative ledelse må ikke trække noget ned over hovedet på driftsmedarbejderne, hvis det skal blive en succes. Med andre ord, skal man sikre sig at driftsmedarbejderne er med på idéen, så der ikke opstår spøgelse, der ikke findes."*

Bilag IV – Boserupgårds skovhjælperprojekt

Spørgeguide

Før opstarten af skovhjælperordningen

- Hvorfra opstod idéen med skovhjælperne?
- Hvem kontaktede hvem først?
- Hvilke erfaringer/kompetencer har I trukket på i udviklingen af skovhjælperprojektet?
- Hvilke forventninger havde I før opstarten?
- Hvilke barrierer stødte I på i opstartsfasen?
- Kunne I økonomisk få det til at hænge sammen i starten?
- Var opstarten mere udgiftskrævende end forventet?

Samarbejdet

- Hvem har I samarbejdet med i hele forløbet?
 - o Hvad er formålet med dette samarbejde?
- Hvad har de største udfordringer i samarbejdet været?
- Blev I overrasket over 'kulturforskelle' fra hinanden instanser? (arbejdsmetoder, værdier, sagsbehandling, sprog og jargon mv.)
- Har der været misforståelser i samarbejdet?
- Hvad har evt. problemer og misforståelser skyldtes?
- Hvad er de største fordele og muligheder ved jeres samarbejde?
- Hvad har styrket jeres samarbejde?

Nuværende drift

- Oplever I, i den nuværende drift barrierer?
 - o Hvis ja: hvilke og fra hvilke instanser?
- Hvilket samarbejde har I med SNS Haraldsgade?
- Er konceptet med skovhjælperne ændret undervejs?
- Taler I med andre skovhjælperopstartere eller institutioner for at udveksle erfaringer?
 - o Hvis Ja: Hvem og hvordan fungerer dette netværk?
 - o Hvis Nej: er der behov for et sådan netværk?
- Hvad skal der til for, at en person kan kalde sig "skovhjælper"?
- Har I, eller andre, været nødt til at tilegne jer ny viden og nye færdigheder?
 - o Tilsvarende: Har I haft brug for at rekruttere eller videreuddanne medarbejdere til at løfte opgaven?

- Tilrettelægger og prioritere I arbejdsopgaver anderledes end førhen?
- Er jeres forventninger i dag afstemt med dem I havde ved opstarten?

Fremtiden

- Har I overvejet at gøre jeres målgruppe af skovhjælpere bredere?
- Hvilke forventninger har I til fremtiden?
- Hvordan mener I at man kan fjerne eller mindske barrierer ved opstart og drift af skovhjælperprojekter?
- Hvis I skulle ændre noget i samarbejdet om skovhjælperprojektet, hvad skulle det være?
- Har I draget erfaringer, I ikke endnu har udviklet, som I mener, kan være til gavn for alle skovhjælperprojekter i Danmark?
- Hvad er det perfekte Skovhjælperprojekt for jer?
- Hvad er de gyldne råd hvis man ønsker at opstarte et lignende projekt?

Interview

Referat fra Boserupgårds skovhjælperprojekt den 14. april 2010

Afholdt på Boserupgård, Boserupvej 82-84, Roskilde.

Interviewets varighed: 1.50 time (9.05-10.35)

Lea var referent og Charlotte primærinterviewer.

Informanter

SNS

Henrik Danshøjgaard (naturvejleder/skovløber)

ITC Mariehusene

Carsten Christiansen (driftsansvarlig/pædagog)

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Danshøjgaard, H. (2010): Personlig meddelelse. Skovløber og naturvejleder. Boserupgård skovhjælperprojekt, Naturcenter Boserupgård, Boserupvej 82-84, 4000 Roskilde. E-mail: hedan@nst.dk, se **bilag IV**.

Christiansen, C. (2010): Personlig meddelelse. Driftsleder. Boserupgård skovhjælperprojekt, Naturcenter Boserupgård, Boserupvej 82-84, 4000 Roskilde. E-mail: carstenchristiansen@yahoo.com, se **bilag IV**.

Fakta:

ITC Mariehusene er et beskyttet bo- og beskæftigelsestilbud under Roskilde Kommune for personer med varig fysisk og psykisk funktionsnedsættelse.

Der er på nuværende tidspunkt tolv skovhjælpere, tre pædagoger og en naturvejleder tilknyttet projektet. Den 26.04.2010 starter tolv nye som skal være i en tekstilgruppe, dette skal køre som et forsøgsprojekt foreløbigt frem til årsskiftet.

Før opstart:

Udvikling af ideen. SNS holdte møde om nyt naturcenter der skal stå klar i 2011. På mødet drøftes kort hvorvidt skovhjælpere kan være en mulighed på længere sigt (skovfoged Kjeld Jensens udtalelse via telefon).

ITC Mariehusene: Carsten hørte om skovhjælperprojekterne og tog på egen hånd på besøg på Herstedhøje, Eghjorten og Vestamager. Mads fra Vestamager udleverede en brochure om projektet. Denne gav Carsten videre til jobkonsulenterne på ITC. Ingen havde dog interesse for projektet på det tidspunkt.

En borger fra Mariehusene skrev senere til SNS Haraldsgade efter at have læst om miljøministerens opfordring til samarbejde med kommunerne omkring skovhjælperprojekter. Medarbejderen ønskede at det skulle være ved Hyrdehøj, men da man i SNS havde talt om et nyt naturcenter, mente man at det passede godt at starte et skovhjælperprojekt op ved Boserupgård. Der blev arrangeret et møde mellem relevante personer inklusiv, Carsten og Henrik.

Carsten havde på forhånd informeret hans afdelingsleder at han gerne ville starte et lignende projekt. Dette sagde afdelingslederen ok for. Af praktiske grunde kunne Carsten først starte projektet op i november 2009.

Forventninger:

Carsten havde en forventning om at målgruppen skulle være § 103 borgere, så projektet skulle minde om en arbejdsplads med lønnet arbejde. Det blev det dog ikke.

Fordeling af borgerne:

ITC har en afdeling med de mest ressourcestærke borgere i § 103, disse borgere blev brugt andetsteds. Carsten har derfor fået borger ud, som er mindre ressource stærke end hvad andre skovhjælperprojekter har startet op med. Skovhjælperprojektets målgruppe er derfor endt med

at blive et samværstilbud primært for § 104 borger. Dette sætter derfor begrænsninger for hvad der rent praktisk kan lade sig gøre i udførelsen af arbejdsopgaver.

Krav til skovhjelperne:

De skal selv kunne transportere sig til og fra job.

Barriere i opstarten:

Carsten: *"Opstarten tog et års tid fra det første brev blev sendt. Hurtig er processen ikke. Diskussionen om hvem der betaler hvad fylder meget."*

Henrik: *"Skovarbejderne var ikke trygge ved projektet, de var bange for at nogle af deres arbejdsopgaver blev taget fra dem. Tillidsmanden kom ind over. Nu er det gået i sig selv, fordi hvad er det egentlig for et job skovhjelperne tager fra dem? Nu er det mere accepteret."*

Henrik: *"Skovarbejderne kommer sjældent forbi Boserupgård og møder derfor ikke skovhjelperne personligt."*

Henrik: *"Der har dog aldrig været modvilje fra naturvejledernes side."*

Kontrakten og økonomi:

ITC Mariehusenes ledelse, Roskilde Kommune og Skovfoged Kjeld Jensen har stået for det administrative med kontrakten, finansiering og vedligeholdelsespligter omkring gården. SNS stiller bygninger og arbejdstøj til rådighed. SNS har fra deres publikumsbudget sat 20.000 kr. af til materialer og udstyr. Roskilde Kommune står for drift af bygning og vedligeholdelse.

SNS har overladt en velfungerende bygning fra start og skovhjelperne har eget køkken, stue, toilet, kontor. På første sal er der gjort klar til at en tekstilgruppe fra ITC Mariehusene skal starte.

Carsten: *"Vi har haft få midler til rådighed, så vi har klunset os frem til ting og brugt det lokale netværk (inden for branchen) i Roskilde Kommune."*

Forventninger til samarbejdet:

Henrik havde en forventning om at projektet ikke krævede hans (SNS) tilstedeværelse særlig tit. Han har senere erfaret at han er der alt for lidt. Han kan ikke huske skovhjelpernes navne og han får talt for lidt med Carsten. Carsten og Henrik er derfor blevet enige om at have et fast møde engang ugentligt. Henrik regner med at dukke op to formiddage i ugen.

Henrik: *"Der var ikke taget højde for at der fra SNSs side skal investeres mere tid."* Dog har Henrik ikke haft problemer med at få tider sat af til projektet.

Henrik: *"SNS har været meget store med timer og der skal prioriteres tid til det her."*

Overraskelser i samarbejdet:

Carsten: *"Der har ikke været overraskelser med hensyn til samarbejde med SNS. Miljøet var ikke fremmet."*

Henrik: *"Jeg synes at det til tider har været svært hvem man skal kontakte internt."*

Carsten om opstarten af perioden: *"Jeg har snakket med Kjeld (skovfoged), men min afdelingsleder vil gerne have at det er ham, der har primærkontakten."*

Afdelingslederen fra ITC vil også begynde at komme på stedet 3 gange ugentligt når den nye tekstilgruppe opstarter (12 personer fra mandag d.26.4.2010)

Henrik: *"Ledelsen skulle lige føle dem på tænderne, så der blev i starten tjekket op på hvert eneste køb."*

Styrker og forventninger ved samarbejdet:

Henrik: *"På sigt regner jeg med at det fører til at skovhjelperne får et godt liv, ikke kun som servicemedarbejdere. Der skal komme mere liv i skoven. Skovhjælpere skal hjælpe skoler og børnehaver med aktivitetskasser, båløptænding, brænde mv."*

Carsten: *"Skovhjelperne skal på sigt have ansvar for grejudlejning. Mit håb er at der kommer en naturskole inden længe."*

Henrik: *"Min overordnede vision er at skovhjelperne skal være servicemedarbejdere på stedet og i skoven. Det skal være en drift der er rettet skovgæster."*

Carsten: *"Vi er allerede kendt af nogle børnehaver, det går fra mund til mund."*

Henrik: *"lige nu har vi ikke så mange gæster, det mangler og jeg forventer at det udvikler sig."*

Carsten: *"Jeg har en vision om at skovhjelperne bliver mere selvkørende i grupper, så vi som pædagoger ikke skal bruge så meget 'krudt' på at instruere. Det skal minde mere om et rigtigt arbejdsliv."*

Nuværende drift:

Carsten: *"Der er kommet en tekstilgruppe herud. Det er gået lidt hurtigt; skovhjelperne har knapt fundet deres ben."*

Carsten: *"Det (skovhjelperprojektet) har taget voldsomt fart."*

Henrik: *"Det har til tider været svært at finde opgaver gennem den lange kolde vinter."*

Carsten: *"Det er godt at det har været så koldt. De (skovhjælpere) der stod igennem er seje folk."*

Carsten: *"Vi er nød til at have en variation i opgaverne fordi der er stor variation i borgerne. Skovhjelperne har tre faste ansvarsområder: skrald, bål og urtehave."*

Henrik: *"Der skal være arbejdsopgaver til alle slags skovhjælpere. Hvis vi ikke kan se dem lige for, må vi tænke nærmere efter."*

Carsten: *"Nogle af skovhjelperne er ressourcestærke nok til selv at køre ud efter skrald."*

Carsten: *"På nuværende tidspunkt har vi forholdsvis ressource svage skovhjælpere, set i forhold til Herstedhøje mv. Så bruger vi også en del tid på det pædagogiske og tid på at udrede konflikter."*

Tidligere har Carsten kun fået borgere fra Mariehusene, og nu får han også henvendelser borgere udefra. Mund til mund bringer med tiden nye borgere. Borgere der ønsker at blive skovhjælpere skal igennem en praktikperiode på 3-4 uger hvor de prøver at være med i arbejdet, hvis der er gensidig tilfredshed kan de få udleveret arbejdstøj.

Uddannelse og kompetencer.

Carsten: *"Der er blevet droslet ned på ambitionerne for hvad skovhjelperne kan - ingen brændekløver og motorsave."*

Henrik: *"Jeg laver brænde til skovhjelperne som skal flækkes. Der har været lidt kommunikationsproblemer om hvordan den opgave skulle uddelegeres."*

Carsten havde en idé før opstarten at han skulle på motorsavskursus.

Elever fra Vilvorte er på distriktet 2 gange ugentligt. Så de kan hjælpe til med kløvningen.

Netværk:

Carsten har opsøgt en del steder selv. Henrik kender stederne, men har ikke snakket med nogle i opstarten eller nu.

Carsten har en aftale om 'en åbent hus dag' med Eghjorten, Hillerød. Han har mest kontakt med Hillerød, da det er det mest sammenlignelige projekt.

Henrik ved at han mangler viden om sociale områder, men siger selv: *"Rent praktisk tager vi det hen ad vejen."*

Hvad er en skovhjælper?

Carsten: *"En der er glad for at være her i skoven hele året. En der har lyst til at komme herud og har lyst til at arbejde. For at være skovhjælper skal man være tilknyttet en gruppe og være i skoven."*

Henrik: *"En skovhjælper ser de ting vi normalt ikke ville se, de små ting der ikke ville blive lavet. Der er altid noget vi ikke ser eller når fordi der er for travlt."*

Carsten: *"En skovhjælper får udviklet sine motoriske færdigheder i det fysiske arbejde. Personen er vant til at lave monotomt arbejde. Skovhjælpere er ikke kun § 104 og § 103 borgere, det kan også være andre, der glider ud af arbejdslivet i fremtiden."*

Henrik: *"Ja eksempelvis folk i flexjob og arbejdsprøvning. Vi er ikke behandlere, men hvis det giver mening for den enkelte skovhjælper, så er det godt."*

Henrik har haft erfaringer med praktikperioder af enkeltpersoner. Det kræver flere ressourcer. SNS tager nogle gange enkelte praktikforløb ind som ikke er skovhjælpere.

Carsten: *"En skovhjælper er ansat på ubestemt tid, det er deres job." "Flere skovhjælpere tager bussen eller cykler herud. Enkle bliver hentet, men det vil vi have lavet om."*

Carsten: *"Jeg kender mange af skovhjælperne fra tidligere og det overrasker mig at de er mere selvhjulpne herude i naturen."*

Fremtiden:

Har forventningerne ændret sig?

Carsten: *"Jeg troede, at vi skulle have gang i noget på Hyrdehøj – det er der slet ikke tid til. Vi bruger meget tid på at gruppere folk, så der skal ikke være for mange projekter på én gang. Projekter skal gøres færdige, ellers er det utilfredsstillende."*

Ledelsen regnede med før opstart at Carsten skulle stå alene med projektet. Det synes Carsten var en dårlig idé. Især af sikkerhedsmæssige grunde. Det blev heldigvis sådan at Christian blev ansat tre gange ugentligt og Maria på fuldtid (begge pædagoger).

Henrik: *"I starten var skovhjælperne kun herude tre gange ugentligt. Nu er I her, hver dag efter påske."*

Carsten: *"Det var for mærkeligt at være her kun tre gange ugentligt. Det hang ikke sammen. Omstillingen var for svær. Og pludselig stod Henrik også og manglede os en tirsdag."*

Forventninger til fremtiden:

Henrik: *"Der mangler servicering af skovgæsterne, der mangler børnehaver."*

Henrik: *"Skovhjælperne er meget glade, det er dejligt."*

Carsten: *"Dem i tekstilgruppen skal ikke have skovhjælpertøj på."*

Henrik: *"På sigt skal tekstilgruppen indgå i publikumsrelateret vejledning. De skal bruge naturen som udtryk."*

Hvad er det perfekte skovhjælperprojekt?

Henrik: *"At der er publikum som skovhjælperne kan servicere. At skovhjælperne ser de ting vi andre ikke ser."*

Carsten: *"Jeg kunne godt tænke mig at gruppen blev mere selvhjulpen samt at skovhjælperne får løn på sigt, så det er mere arbejdsmarkedsrelateret. Men det kræver at vi får § 103 borgere. Nu får de 'kun' pension. Jeg er slet ikke i tvivl om at de føler værdi ved det de laver. Jeg har kendt dem før og jeg kan se at de får mere selvværd ved at være her. Johnny kan f.eks. selv tag bussen nu og han er begyndt at synge. Før var han rastløs."*

Carsten: *"Alle der har lyst kan være her, blot de er mobile og selvtransporterende, så må vi finde opgaver til dem."*

Gyldne råd:

Carsten: *"Man skal starte stille og roligt op. 12-14 mand er for mange at starte med. Det er nemmere at bygge det op. Mange er startet med meget mindre faciliteter."*

Henrik: *"Det er en god ide at koble sig på SNS. Det er vigtigt at SNS også følger med og der skal være ugentlige møder. Skovhjælperne skal kende mig (Henrik) så det er et arbejdsfællesskab og ikke bare to grupper på samme sted."*

Bilag V – Klippelys skovhjelperprojekt

Spørgeguide

Før opstarten af skovhjelperordningen

- Hvorfra opstod idéen med skovhjelperne?
- Hvem kontaktede hvem først?
- Hvilke erfaringer/kompetencer har I trukket på i udviklingen af skovhjelperprojektet?
- Hvilke forventninger havde I før opstarten?
- Hvilke barrierer stødte I på i opstartsfasen?

Samarbejdet

- Hvem har I samarbejdet med i hele forløbet?
 - o Hvad er formålet med dette samarbejde?
- Hvad har de største udfordringer i samarbejdet været?
- Blev I overrasket over 'kulturforskelle' fra hinanden instanser? (arbejdsmetoder, værdier, sagsbehandling, sprog og jargon mv.)
- Har der været misforståelser i samarbejdet?
- Hvad har evt. problemer og misforståelser skyldtes?
- Hvad er de største fordele og muligheder ved jeres samarbejde?
- Hvad har styrket jeres samarbejde?

Nuværende drift

- Oplever I, i den nuværende drift barrierer?
 - o Hvis ja: hvilke og fra hvilke instanser?
- Hvilket samarbejde har I med SNS Haraldsgade?
 - o Er konceptet med skovhjelperne ændret undervejs?
- Taler I med andre skovhjelperopstartere eller institutioner for at udveksle erfaringer?
 - o Hvis Ja: Hvem og hvordan fungerer dette netværk?
 - o Hvis Nej: er der behov for et sådan netværk?
- Hvad skal der til for, at en person kan kalde sig "skovhjelper"?
- Har I, eller andre, været nødt til at tilegne jer ny viden og nye færdigheder?
 - o Tilsvarende: Har I haft brug for at rekruttere eller videreuddanne medarbejdere til at løfte opgaven?
- Tilrettelægger og prioriterer I arbejdsopgaver anderledes end førhen?
- Er jeres forventninger i dag afstemt med dem I havde ved opstarten?

Fremtiden

- Har I overvejet at gøre jeres målgruppe af skovhjælpere bredere?
- Hvilke forventninger har I til fremtiden?
- Hvordan mener I at man kan fjerne eller mindske barrierer ved opstart og drift af skovhjælperprojekter?
- Hvis I skulle ændre noget i samarbejdet om skovhjælperprojektet, hvad skulle det være?
- Har I draget erfaringer, I ikke endnu har udviklet, som I mener, kan være til gavn for alle skovhjælperprojekter i Danmark?
- Hvad er det perfekte skovhjælperprojekt for jer?
- Hvad er de gyldne råd hvis man ønsker at opstarte et lignende projekt?

Interview

Referat fra Klippelys skovhjælperprojekt den 15. april 2010

Afholdt på Skovridergården Bornholm, Ekkodalsvej 2, Aakirkeby.

Interviewets varighed: 1.30 time (11-12.30)

Lea var referent og Charlotte var primærinterviewer.

Informanter

SNS

Kim Pedersen (fuldmægtig),

Kenneth Low (driftsansvarlig/skovarbejder)

Bornholms Regionskommune

Kristel Egevælde (sagsbehandler/socialrådgiver)

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Pedersen, K. E. (2010): Personlig meddelelse. Fuldmægtig. Klippely skovhjælperprojekt. Naturstyrelsen Bornholm, Ekkodalsvej 2, 3720 Aakirkeby. E-mail: kpe@nst.dk, se **bilag V**.

Low, K. (2010): Personlig meddelelse. Driftsleder. Klippely skovhjælperprojekt. Naturstyrelsen Bornholm, Ekkodalsvej 6, 3720 Aakirkeby. E-mail: kelow@nst.dk, se **bilag V**.

Egevælde, K. (2010): Personlig meddelelse. Sagsbehandler. Klippely skovhjælperprojekt. Bornholms Regionskommune, Psykiatri og Handicap, Voksenvisitation handicap, Østre Ringvej 1, 3700 Rønne. E-mail: Kristel.Egevaelde@brk.dk, se **bilag V**.

Før opstart og idé:

Omkring hvorfra idéen til skovhjælperprojektet opstod fortæller Kim: *"Vi var på distriktsudflugt, hvor vi alle besøgte Herstedhøje. Vi var alle enige om at det var et fedt projekt – de udviklingshæmmede så ud til at have det godt."*

Kim tænkte videre omkring ordningen og snakkede med sine kollegaer om det var noget de skulle lave på Bornholm. Alt dette var i 2007-2008. Da der var meget få ressourcer på distriktet blev det til at Kim lavede projektplaner mv. for skovhjælperprojektet i sin fritid, for at det ikke kostede SNS noget. I denne periode på ca. et år skabte Kim også kontakt med kommunen.

Kim: *"Det var en noget ustruktureret opstart, da kommunens ansatte bl.a. er meget pressede og derfor er i tidsmangel. Jeg vidste dog godt hvem jeg skulle kontakte i kommunen."*

Kim har tidligere arbejdet i kommunen og har derfor en klar forståelse af hvordan dette politiske system, med forvaltninger mv., er bygget op.

Forventninger:

Kims klare forventning fra starten var at projektet på Bornholm skulle ligne det på Herstedhøje. Altså var målet at få § 103 borgere til stedet samt at få en privat driftsleder til at opstarte eget firma omkring ordningen.

Kommunens forventninger var fra start, understreger Kristel, at hun på daværende tidspunkt kun var med på sidelinjen, da en anden kollega havde ansvaret for projektet. Hun fortæller at de i forvejen har en række tilbud i kommunen på beskæftigelsesområdet, men at dette projekt specielt har været interessant fordi det er en moderne handicapordning

Kristel: *"Det var nytænkning hvor handicappede kom ud blandt normalbefolkningen."*

Barriere:

Kim bliver spurgt til hans holdning til barriere mellem SNS og Kommunen. Kim har arbejdet i en kommune før, og ved dette samarbejde oplevede han at de var meget pressede og at der ikke var penge nok, sammenlignet med tidligere.

Kim: *"Det har gjort det svært at trænge igennem, og det var først da de rigtige mennesker kom på banen at vi trængte igennem med ordningen".*

Kristel: *"Vi er enige om, at det er et fantastisk projekt, men der har været lidt malurt i bægeret omkring finansieringen, men det er jo et rigtig godt projekt".*

Kristel: *"Vi er to institutioner, der arbejder meget forskelligt. Skov og Naturstyrelsen har kortere forhandlingstid end vi har, og de er rigtig gode til at sælge og brande projektet – det har vi ikke tidligere været vant til."*

Hertil menes at Kim har gjort et stort stykke arbejde med at få fokus på skovhjelpernes rolle, deres hverdag, arbejdsopgaver mv. Når der er en mulighed inviteres pressen med.

Kim: *"Det har været en klar strategi fra starten at vi skulle brande ordningen."*

Kim følger op på spørgsmålet omkring barriere mellem de to institutioner:

Kim: *"Den store forskel er at kommunen og Kristel skal arbejde inden for et politisk system – de har flere restriktioner og rammer. Vi arbejder med visioner og mål og sørger for at ministeren er glad."*

Kim: *"Der skal være en politisk opbakning til at se det gode i projektet for at det ikke lukker. Lige så snart vi har et projekt som 'Skovens Dag' eller lignende er skovhjelperne med og så er der pressedækning på det".*

Kristel tilføjer: *"Kim kan lide jeg arbejder hurtigt, for der er en meget hurtigere arbejdsgang og ekspederings tid i SNS end i Kommunen."*

Misforståelser:

Kristel og Kim fortæller at der har været få misforståelser omkring kontrakter på skovhjelperne, men ikke en misforståelse, der har fyldt så meget.

Kristel fortæller at der fra kommunens side er et budget til projektet på lige under 500. 000 kr. Der har dog været lidt misforståelser ang. ansættelsen af Kenneth, fordi det i sidste ende har vist sig at blive dyre. Oprindeligt ønskede kommunen at ansætte en pædagog i Kenneths sted, men Kenneth gjorde det rigtig godt og var god til brugerne. Kommunen kunne dog med deres egen pædagog gøre det billigere. Kim fortæller at oprindeligt var tanken at driftslederen af skovhjelperprojektet skulle være en ansat på enheden, de gerne ville fastholde. De lavede en aftale med ham om at han året ud var ansat af SNS og derefter skulle starte eget privat selskab for skovhjelperprojektet. Alle brugere stod klar, men han sprang fra idéen. Det betød at de ikke kunne starte op, så kommunen forsøgte at sætte deres egen pædagog på som driftsleder. Han var efter en måned ikke interesseret, og Kenneth, der hele tiden havde været med på projektet på sidelinjen, sprang til.

Kenneth: *"Han (pædagogen) havde ikke idéerne til arbejdsopgaver, så han vidste ikke hvad han skulle aktivere brugerne med."*

Kristel fortsætter: *"Vi troede, at vi havde valgt den rigtige person."*

Kim: *"SNS var der til at hjælpe og vi troede at vi ydede den støtte han havde brug for, men han kunne ikke overskue opgaven."*

Kristel tilføjer at det ikke var den letteste opgave da huset, Klippely, brugerne skulle bruge ikke var færdigt med inventar som kaffekopper osv., så der var mange løse ender.

Kim: *"Vi fastholdt Kenneth, men der gik en sommer før det blev mere formeldt med kontrakt".*

Vi spørger til om nogle har måttet tilegne sig ny viden til ordningen. Kenneth har måttet tilegne sig ny viden omkring det pædagogiske og til det svarer Kristel at de overvejer at lade en pædagog følge Kenneth i et par dage for at give den nødvendige sparring. Derudover har Kenneth brugt borgernes bohjælpere en del til at spørge ind til den enkelte borger i forbindelse med konflikter.

Fremadrettet er der tale om at Kenneth skal på et pædagogisk kursus.

Skovarbejder versus skovhjelper:

I starten af opstarten med skovhjelperprojektet var der lidt konflikter i forhold til arbejdsopgaver med enhedens skovarbejdere, men både i kraft af Kenneth som bindeled, er der ikke længere konflikter, da skovhjelperne er blevet accepteret.

Kim: *"Sådan som jeg ser det er skovhjelperne 100% accepterede her på enheden".*

Nuværende drift:

Skovhjælperprojektet har 5 skovhjælpere og borgerne visiteres på fællesmøder i kommunen. Sagsbehandlerne er hér enige om at det skal gå langsomt med nye borgere. Der skal ikke komme for mange på én gang.

Kenneth: *"De har en måneds prøveperiode, hvorefter jeg og de bestemmer sig for om det er noget".*

Kristel: *"Vi har haft en ret uformel forståelse med SNS omkring visitering, men vi skal have mere struktur på."* De har i dag syv pladser på Klippely.

Der spørges til om borgerne passer godt sammen.

Kenneth: *"De matcher godt sammen og det fungerer fint med mig alene som driftsleder".*

Kim supplerer at Kenneth har en afløser når han ikke kan være der og at han kan ringe efter hjælp hvis der opstår en speciel situation. Kenneth fortæller om den nuværende fordeling af arbejdsopgaver for borgerne. De har hvert eget ansvarsområde, som at slå græs, hugge brænde, fylde foldere op mv., som de administrere. Til spørgsmålet om borgertypen fortæller Kenneth at det er vigtigt at de er mobile, men har faktisk sagt nej til en, der var for ressourcestærk da han mente det ville skabe ubalance i gruppen. Det er samtidig vigtigt at de selv kan komme til Klippely med bus eller cykel.

Skovhjelperne har udover deres ansvarsopgaver megen publikumskontakt – der er ca. 200.000 besøgende igennem ved Klippely årligt, så skovhjelperne er meget synlige.

Kenneth står for dagligt/ugenligt at opdatere facebookside omkring skovhjælperprojektet og Kim står for at opdatere hjemmesiden.

Kim: *"Det er en fordel, at Kenneth ikke er pædagog for han tackler problemer og konflikter som på en rigtig arbejdsplads hvor man sætter sig ned og snakker om tingene."*

Vi spørger til om borgerne forbedrer sig i deres væremåde ved at være skovhjælpere. Kenneth fortæller bl.a. om en skovhjælper, der har fået høreapparat og lige pludselig fungerer meget bedre. De er samtidig også blevet mere mobile og bevægelige.

Kim: *"Der er sket en milevid udvikling hos den enkelte, f.eks. kan ham der har ansvaret for græsslåningsmaskinen nu køre i helt lige baner"*.

Hvad er en skovhjælper?

Kristel: *"Tøjet – det er meget vigtigt. De vokser en halv meter med det tøj. For skovhjelperne er det tøjet – det betyder så meget."* *"For mig er det en, der er ude og faktisk laver noget i samfundet, i stedet for på et værksted. De hjælper gæster – og er mere interesserede i samfundet end vi er vant til."*

Kim: *"Jeg er enig med Kristel, men jeg synes det er vigtigt at understrege, at det er en beskyttet titel, så den skal ikke deles ud i flæng."*

Kristel: *"Det er et samværstilbud – og vi giver dem løn, men vi har ingen beskyttet beskæftigelse. De får 8 kr. i timen."* Kristel uddyber at borgerne er § 104 i og med at det er et samværstilbud, så egentlig burde de ikke få løn, men det er normal praksis på Bornholm i og med at de ikke har så mange i beskyttet beskæftigelse.

Kristel: *"Det er ikke korrekt, men sådan er det på området her på Bornholm"*.

Kristel: *"Dette er et vigtigt tilbud fordi forældre i mange tilfælde ikke har lyst til se deres barn som udviklingshæmmet. Som skovhjælper ligner det mere en rigtig arbejdsplads"*.

Hvorfor skal skovhjælperprojektet foregå være på SNS's arealer?

Kristel: *"Her er det en fordel, at SNS har en anden indstilling til borgerne – SNS kommer med en arbejdsidentitet. Det er guld værd."*

Kim: *"De (skovhjelperne) ser en anden virksomhedskultur, som de ikke er vant til. Her er et hierarki, hvor der også er en plads til skovhjelperne."*

Kristel: *"Det er positivt, at SNS tænker 'hvad kan vi lave?' og efterfølgende 'hvordan kan vi hjælpe dig med det?'. Vi sagsbehandlere og pædagoger, som borgerne tidligere har mødt, tænker anderledes."*

Kristel: *"Her hos SNS er en spade en spade. Der er flere mænd, og det tror jeg rigtig godt, at skovhjelperne kan lide."*

Kim: ” Den menneskelige udvikling er steget markant viser vores lille kvalitative undersøgelse som vi har sendt til brugerne, til pårørende og evt. støttepædagoger. Undersøgelsen viser ikke at de specielt har forbedret deres motoriske kunnen, men det er også skovhjelperne selv, der svarer.”

Kim: ”I skal tænke på at projektet hele tiden skal eksponeres og eksponeres på den fede måde. Vi kan bl.a. i fremtiden offentliggøre vores lille kvalitative undersøgelse. Alt hvad der skaber opmærksomhed er godt.”

Kristel: ”Kommunen havde evt. i tankerne at lukke projektet hvis det ikke var rentabelt, men pga. en omfattende eksponering har kommunen fundet den ekstra finansiering.”

Innovation og idéudvikling:

Kristel: ” Jeg er i kraft af min kommunale stilling ikke så innovativ, da jeg tænker i begrænsninger og rammer. Idéer opstår inden for dette system. Jeg er endda en af de, der laver projekter, der er lidt på kanten af den normale ramme, men jeg er begrænset i min tankegang. Men det er nok mest personlige begrænsninger – jeg har ikke de store forhåbninger om at penge kan findes i mit system.”

Kim: ”Det er et problem at kommunens virksomhedsstruktur ikke har frit flow af økonomi. Vi kunne lave de fedeste projekter i naturen for alle målgrupper med kommunen.”

Kristel: ”Det er svært altid kun at vælge det projekt, der er bedst - det skal også være billigt. Jeg tænker rammer og Kim muligheder. Derfor er vi så gode sammen.”

Netværk:

Kim: ”Jeg kunne tænke mig at Kenneth mødte andre skovhjelperdriftsledere og at skovhjelperne mødte andre skovhjelpere. Det skal være et struktureret netværk. Det kunne f.eks. være en årlig samling –et ledernetværksmøde og for skovhjelperne kunne det på landsplan være et mere fælles skovhjelperkorps. Dette kunne promoveres ved at alle skovhjelpere mødtes og lavede fælles aktiviteter.”

Kristel fortæller at hun er meget åben over for at lave en skovhjelperdag, hvilket hun mener, vil kunne lade sig gøre.

Kim: ”Der er allerede indkaldt til noget netværk fra Christian på Herstedhøje. Men hvis du giver mig adresserne så starter jeg gerne et netværk. Jeg vil ikke køre det – det skal Kenneth, men jeg starter det gerne.”

Fremtiden:

Kristel håber på at der kommer flere skovhjelpere og i så fald skal der en nr. 2 medarbejder.

Kim: ”Projektet bliver ikke bedre bare fordi der kommer flere borgere – der skal kun komme flere hvis kommunen har brug for at visitere flere. Måske skal vi så også finde nogle nye rammer”.

Kristel: ”Når der er omkring 10-12 borgere så skal vi have en nr. 2 ansat, men det afhænger også af hvilke borgere”.

Kristel: ” Vi har hele tiden vidst, at projektet bliver en kamp op ad bakke, fordi det tager tid at ændre en konservativ tankegang, men vi har hele tiden gerne villet kæmpe for dette projekt, da det er nyskabende.”

Kim: ”Fremtidsmæssigt har vi flere planer, men vi skal hele tiden huske på at det er en beskyttet titel, så begrebet skovhjelper ikke lige pludseligt bliver mudret. SNS har en tom kro vi evt. kunne udnytte. Ikke kun til skovhjelpere, men tænke dem sammen med det rummelige arbejdsmarked generelt. På kroen kunne en satellit af skovhjelpere evt. servicere gæster – der er dog intet fast bestemt.”

Kim understreger: ”Vi skal udvikle det her projekt til noget godt, men det er svært at kanalisere penge fra kommunen det rigtige sted hen”.

Kim fortæller om en nye idé han har fået. Kildebakken – et skoletilbud ude i naturen. Kristel siger at det ikke vil være en mulighed, men at det evt. kan blive et SFO-tilbud.

Kim: ”Man skal ikke låse sig fast på kommunens struktur – vi skal skabe nye idéer”.

Kim har en idé til at samle alle skovhjelpernes venner på facebook til en pandekagebagningsdag. Kristel kommer med idéer til en flækkekonkurrence skovhjelperprojekter imellem og Kim videretænker det som en hel overnatningslejr.

Gyldne råd:

Kenneth: *"Hvis man er vant til en stor børneflokk så går det. Der er både larm og så skal man have praktisk kunnen".*

Kim: *"Man skal se bort fra de pædagogiske rammer i overfladen, og have fokus på det arbejdsmæssige. Man kan have kommunen i ryggen til det pædagogiske".*

Kristel: *"Det har været godt at der har været et clash mellem mandlige og kvindelige værdier. Her i skovhjælperprojektet møder de en mere direkte facon, hvilket mange af borgerne ikke har været vant til. Det er sundt for dem."*

Kim: *"Rammerne skal være 80 % i orden. Aftaler, kontakter, hus, kaffekopper mv. skal være klar."*

En god historie:

Dronningen skulle åbne en plads med et fortidsminde og enheden havde ikke forventet så stort publikumsbesøg. Det viste sig dog ikke at holde stik, så der var lige pludselig store problemer med bil-dirigering. Skovhjælper kom og hjalp og fik reddet hele dagen.

Bilag VI – Kongskilde Friluftsgård

Spørgeguide

Opstart af skovhjælperprojektet

- Hvorfra opstod idéen med skovhjælperne?
- Hvem kontaktede hvem først?
- Hvilke erfaringer/kompetencer har du trukket på i udviklingen af skovhjælperprojektet?
- Hvilke forventninger havde du før opstarten?
- Hvilke barrierer har du stødt på i opstartsfasen?
- Har du kunne få det økonomisk til at hænge sammen her i opstarten?
- Har det været mere udgiftskrævende end forventet?
- Har din ide om skovhjælperprojektet ændret sig, eller har du hele tiden haft en færdigudviklet forståelse af ordningen?
- Taler du i opstarten med andre skovhjælperopstartere eller institutioner for at udveksle erfaringer?
 - Hvis Ja: Hvem og hvordan fungere dette netværk?
 - Hvis Nej: er der behov for et sådan netværk?
- Hvad er en ”skovhjælper” for dig?
 - Hvilken målgruppe er en skovhjælper for dig?
- Har du, eller andre, været nødt til at tilegne sig ny viden og nye færdigheder i opstarten for at kunne håndtere skovhjælperprojektet?
 - Tilsvarende: Har du haft brug for at rekruttere eller videreuddanne dig eller andre til at løfte opgaven?
- Hvad er dine forventninger til skovhjælperprojektet?

Samarbejde

- Hvem har du samarbejdet med i hele forløbet?
 - Hvad er formålet med dette samarbejde?
- Hvad har de største udfordringer i samarbejdet været?
- Blev du overrasket over ”kulturforskelle” fra dine samarbejdsparter? (arbejdsmetoder, værdier, sagsbehandling, sprog og jargon mv.)
- Har der været misforståelser i samarbejdet?
- Hvad har evt. problemer og misforståelser skyldtes?
- Hvad er de største fordele og muligheder ved samarbejdet?
- Hvad har styrket samarbejde?

- Har du haft samarbejde med SNS Haraldsgade?

Fremtiden

- Hvilke forventninger har du til fremtiden?
- Hvordan mener du at man kan fjerne eller mindske barrierer ved opstart af et skovhjælperprojekt?
- Har du draget erfaringer omkring opstarten som du mener, kan være til gavn for alle skovhjælperprojekter i Danmark?
- Hvad er det perfekte skovhjælperprojekt for dig?
- Hvad er de gyldne råd hvis man ønsker at opstarte et lignende projekt?

Interview

Referat fra Kongskilde Friluftsgård den 14. april 2010

Afholdt på Kongskilde Friluftsgård, Skælskørvej 34, Sorø.

Interviewets varighed: 1.15 time (kl.12.30-13.45).

Lea var referent og Charlotte var primærinterviewer.

Informanter

Kongskilde Friluftsgård	John Holst (naturvejleder og daglig leder for naturafdelingen før juli 2010). Doreen Møller Holmquist (naturvejleder/daglig leder efter juli 2010).
-------------------------	--

Der deltog ikke nogen fra SNS, da John og skovfogeden (Anders Walter Hansen) har en klar aftale om, at det er John, der står for projektet.

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Holst, J. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder og Forstander. Kongskilde Friluftsgård, Skælskørvej 34, 4180 Sorø. E-mail: kongskilde@image.dk, se **bilag VI**.

Holmquist, D. M. (2010): Personlig meddelelse. Naturvejleder. Kongskilde Friluftsgård, Skælskørvej 34, 4180 Sorø. E-mail: kongskilde@image.dk, se **bilag VI**.

Fakta:

Kongskilde Friluftsgård er en selvejende institution med en formålsparagraf der foreskriver, at en integreret del af aktiviteterne på friluftsgården skal være af social karakter. John og Doreen tager sig af de sociale opgaver og har siden 1982 haft med udsatte grupper at gøre.

Kongskilde Friluftsgård er i gang med at opstarte et skovhjelperprojekt, men er endnu ikke kommet på tilbudsportalen og har derfor endnu ikke fået visiteret borgere ud til dem.

Før opstart:

Idéen: Skovrider Claus Jespersen var den første der fortalte John om skovhjelperprojektet på Herstedhøje. På dette tidspunkt havde friluftsgården travlt med andre sociale opgaver, med personer i ledighed. John lod idéen ligge i skuffen indtil deres aftale med kommunen faldede ud ved årsskiftet 2009/2010. Herefter så John det som en oplagt mulighed at starte et skovhjelperprojekt op både fordi det er en del af formålet med Friluftsgården og derudover er Friluftsgården også en forretning.

I januar 2010 tog alle tre naturvejledere fra friluftsgården på besøg hos Herstedhøje og Vestamager.

Både John og Doreen kan godt lide Herstedhøjes værdigrundlag, hvor alle ses som medarbejdere.

Doreen: *"Vi har aldrig haft præcis denne målgruppe, men vi har tidligere haft borgere med mange forskellige svære problemer, så det er ok."*

Barriere:

John: *"Den første barriere var at overbevise mig selv og mine kollegaer om at dette var en god idé. Vi har haft mange sociale opgaver før men ikke opgaver der kun omfatter § 103 borgere. Jeg fik dog hurtigt overbevist mig selv om at det er en god idé."*

John synes at det vigtige i skovhjelperprojekterne er, at det er meningsfyldte opgaver som skovhjelperne skal løse. Der er brug for arbejdskraften.

John: *"I starten var jeg bange for at staten bare havde lavet en ny pølsemaskine, men det er det ikke, det er ildsjæle som står bag projekterne."*

John: ”Der er nogle barriere i kommunerne – alt tager tid. Kommunen var ude og se stedet på Friluftsgården, men vidste ikke helt med hensyn til økonomien. Derefter havde en kommunal medarbejder ferie, hvilket var uskyldigt nok, men det forlængede stadig opstartsfasen.”

Sorø Kommunen har krævet at en statsautoriseret revisor skal godkende budgettet

John: ”Det er besværligt, men det klare vi, vi har prøvet det før.”

En anden hindring er at friluftsgården som selvejende institution skal regne momsen med i deres tilbud. John hentyder til at det virker konkurrenceforvridende, hvis friluftsgården skal skrive deres takst inklusiv moms på tilbudsportalen, mens andre projekter har deres momsfrie takst.

John: ”Det er en væsentlig detalje, for ellers vil ingen vælge os, når andre institutioner ikke skal ligge momsen oveni på deres tilbud.”

John vil tage kontakt til tilbudsportalen omkring dette.

Om tilbudsportalen:

John: ”Vi ønsker ikke voldelige borgere, men det undgår vi ved at skrive det ind i tilbudsportalen hvor vi skriver hvilken type borgere vi ønsker.”

John: ”Det, der burde være interessant for kommunen og kommunernes sagsbehandlere er pris og kvalitet.”

John ”Jeg har ikke noget imod at opgive informationer og udfylde en masse papirer (til kommunen), jeg skal bare kunne se meningen med det.”

John: ”Det er dog ikke en barriere for projektet, men bare en forlængelse af det.”

I spørgsmålet om hvorfor de ikke valgte at gå til institutionerne straks, svare John

John: ”Man bliver nødt til at være på tilbudsportalen før man henvender sig til institutionerne eller bostederne. Der bliver ikke visiteret nogen borgere herud før vi er på tilbudsportalen.”

John: ”Jobcentrene har ikke tid til at mødes med os, og det er forståeligt nok. Derfor må vi lave brochure og give dem til sagsbehandlere, bosteder og forældregrupper.”

John: ”Vi ved at der er konkurrence på området.”

På tilbudsportalen kommer der ikke til at stå noget om skovhjelpernes forventet lønsats, det mener John der burde oplyses om, da det også må betyde noget for medarbejderne. Kongskilde vil give 16 kr. /timen i bonusløn til alle skovhjelperne.

John regner med at de ikke får visiteret 15 personer ud på engang og det mener han også er meget godt for medarbejderne.

Partnerskaber:

SNS og Kongskilde vil det samme. Kongskilde bor i statens bygninger og har tidligere samarbejdet om ledighedsprojekter.

Misforståelser:

John: ”Indtil videre har vi ikke oplevet nogen misforståelser, men det vil der altid komme før eller siden. Kun personlig kontakt kan sørge for at dette aldrig sker.”

Forventninger til skovhjelperne:

Doreen: ”De skal selv kunne komme hertil, melde sig syge hvis de ikke kommer, have madpakke med mv.”

John: *"Visitationen er næsten Gud i dette projekt. Den indledende samtale er vigtig for at den enkelte føler at han er ansat. Angående ansættelse vil det blive individuelt om der skal være en prøveperiode først eller om de bare starter straks. Det afgører vi hen ad vejen."*

Doreen: *"Jeg blev overrasket over hvor bred en gruppe § 103 borgere er."*

Doreen: *"Vi har meget publikum og det skal skovhjelperne kunne tackle. Vi er vant til at folk der har været i socialt arbejde gerne vil gå i bestemte grupper, det forventer vi også her."*

John: *"Det er et krav fra SNS at skovhjelperne skal bære skovhjælpertøj med logo på hvis de skal arbejde på SNSs arealer. Kongskilde skal selv betale tøjet."*

Netværk:

Både John og Doreen er vant til et netværk gennem naturvejlederne og John synes at det vil være relevant hvis man mødes en gang årligt i 2-3 dage.

John: *"Det er vigtigt når man er så lille en gruppe."*

Doreen: *"Hvis ingen andre starter et netværk så gør vi, vi kan slet ikke lade være."*

John: *"Ja hvis ingen andre gør noget for netværket, så gør vi."*

John: *"Jeg ligger det (netværksmøder) ind i budgettet at mine medarbejdere og jeg selv skal på kursus. Så må jeg snakke med de andre opstartere og hvis de ikke har nogen idéer så har jeg massere."*

John: *"Så længe det ikke er et konkret projekt, så er det vigtigt at mødes projekterne imellem hvor man får nogle gode foredragsholdere ud og udveksler idéer. Man kan ikke være en ø i dagens Danmark."*

Hvad er en skovhjelper?

John: *"En skovhjelper er en medarbejder på et naturcenter, der har arbejdsopgaver, som enhver anden. Alle skovhjælpere er medarbejdere på stedet. Vi har alle en funktion internt – vi skal respektere hinanden."*

Doreen tilføjer: *"En skovhjelper kan også sagtens være en kvinde, jeg har indtryk af at der er flest mænd andre steder, men her skal der både være kvinder og mænd."*

Med hensyn til tøjet synes John godt at det kunne være smartere.

John: *"Det skal ikke ligne hjemmeværnet."*

Fremtidens forventninger:

Doreen: *"At det kører, fuldt booket op. Nogle grupper er slevkørende."*

John: *"Dette er en arbejdsplads. Både Doreen og jeg skal være med fra starten. Begge være der ved morgenmøderne."*

John: *"Doreen og jeg er gode til at bygge lufkasteller, men jeg har en idé om at hvis der er et stort behov, så vil projektet blive udvidet til over 15 skovhjælpere. Med skovhjelperne er mulighederne større fordi de er ansatte på ubegrænset tid og man kan udvikle funktionsniveauet hos den enkelte, især på ansvarsområdet. På den måde bliver personen mere selvkørende."*

Gyldne råd:

John: *"Besøg andre projekter. Det er fedt at alle projekter er forskellige"*

Bilag VII – Skovhjælperordningen

Spørgeguide

I opgaven har vi lavet følgende definition af skovhjælperkonceptet:

Skovhjælperprojektet er de enkeltstående projekter på enhederne, hvor den daglige drift drives af en privat eller kommunal driftsleder.

Skovhjælperordningen er alle projekterne samlet som en helhed. Det er her relevant hvordan NST udtrykker, kommunikere, brander og er innovative udadtil i samfundet.

- Hvad var en skovhjælper før 2011 og hvad er en skovhjælper nu og i fremtiden?
- Sidst vi talte sammen havde NST rollen som dem der stillede arealer, lokaler og arbejdstøj til rådighed – er rollen blevet udvidet?
 - o Hvis ja; i hvilket omfang og hvordan?
- Hvor mange møder har der været omkring skovhjælperordningen hvor du har deltaget?
 - o Er der blevet udarbejdet en handleplan for videreudviklingen af skovhjælperordningen?
 - o Er der taget beslutning om fælles profilering udad til som eks. gennem hjemmeside mv.?
- Hvorfra skal den styrende faktor komme for at samle konceptet på ordningsniveau; fra NST eller fra lokale driftsledere?
- Hvordan ser NST sig selv i forhold til at fremme netværket mellem skovhjælperprojekternes driftsledere og eksternt ud til kommunale sagsbehandlere/institutioner?
- Hvordan vil NST sikre at skovhjælperkonceptet fremstår som en helhed i befolkningens øjne?
- Hvordan har NST tænkt sig at sørge for at kvaliteten af skovhjælperprojekterne er tilstrækkelig mht:
 - o Skovhjælpernes arbejdsforhold?
 - o Skovhjælpernes arbejdsopgaver?
- Hvordan sikrer NST at der ikke opstår konflikter med fordelingen af skovhjælpernes og skovarbejdernes arbejdsopgaver?
- I hvilke NST led (enhederne, Haraldsgade mv.) er det mest fordelagtigt at skovhjælperordningens videreudvikling foregår?
- Skal der opstilles krav for at opstarte et skovhjælperprojekt?
 - o Hvis Ja: Hvilken fællesnævner skal alle skovhjælperprojekter have?
- Er skovhjælperordningen en succes til dags dato?
 - o Hvad gør det til en succes for NST?
- Hvad er fremtiden for skovhjælperordningen på NST's arealer?

Interview

Referat af møde med Lars Bendix Poulsen d. 10. februar 2011

Afholdt i Naturstyrelsen (NST), Haraldsgade 53, København.

Interviewets varighed: 1 time (kl. 14 – 15).

Lea var referent og Charlotte var primærinterviewer.

Informant

Tilstede var fra NST: Lars Bendix Poulsen, Forstfuldmægtig i området ”Det åbne land og friluftsliv”. Lars er hovedansvarlig for skovhjelperordningen fra NSTs side.

Informanterne refereres i specialet og litteraturlisten som:

Poulsen, L. B. (2011): Personlig meddelelse. Fuldmægtig. Naturstyrelsen. Centralenheder København. Haraldsgade 53, 2100 Kbh. Ø. E-mail: lbp@nst.dk, se **bilag VII**.

Alle citationer er udtalt af Lars Bendix Poulsen.

Hvad var en skovhjelper før 2011 og hvad er en skovhjelper nu og i fremtiden?

”Det er gået rigtig stærkt med denne ordning. På nuværende tidspunkt findes 12 ordninger, og jeg tror det fortsætter med at stige.”

”Ordningen er skabt til voksne udviklingshæmmede. Det ændrer vi som udgangspunkt ikke.”
På baggrund af ovenstående spørgsmål blev et nyt uddybende spørgsmål stillet:

Hvis der er andre borgergrupper i projekterne, som ikke er udviklingshæmmede, kan de så betegnes skovhjelper?

”Skovhjelperordningen er kun for voksne udviklingshæmmede. Andre borgergrupper skal ikke under hatten ’skovhjelper’.”

”... men NST har andre projekter med andre borgergrupper, f.eks. med langtidsledige, men det er ikke skovhjelper.”

”Når det er vigtigt at sondre, er det fordi, at hver gruppe – udviklingshæmmede, langtidsledige eller andre med sociale problemer – har hver sine problemer, som skal løses særskilt og målrettet.”

Der spørges til hvorfor der i enkelte skovhjelperprojekter alligevel findes andre brugergrupper?

”Skovhjelperprojekterne er blevet tilpasset de lokale omstændigheder. Derfor er der andre borgergrupper end voksne udviklingshæmmede. Men det er kommunens ansvar.”

Sidst vi talte sammen havde NST rollen som dem der stillede arealer, lokaler og arbejdstøj til rådighed – er rollen blevet udvidet?

”Vi tilbyder stadig det samme, og det ændrer vi ikke på.”

Hvor mange møder har der været omkring skovhjelperordningen hvor du har deltaget?

”Der har ikke været deciderede interne møder, men hvis I spørger til, om det fylder meget, så ja. Der har været en del mailkontakt.”

Er der taget beslutning om fælles profilering udadtil som eks. gennem hjemmeside mv.?

”Vi vil oprette en hjemmeside for skovhjelperprojekterne. Den skal hedde skovhjelper.dk og være tilgængelig under NST.dk. Vi (NST) har købt domænet fra skovhjelperprojektet ved Hillerød (Eghjorten). På hjemmesiden skal der være et internt forum for alle driftsledere og samarbejdsparter samt et ydre forum til offentligheden, sagsbehandlere mv. Hjemmesiden står vi (NST) for.”

Er der blevet udarbejdet en handleplan for videreudviklingen af skovhjælperkonceptet?

”Nej, der er ikke udarbejdet en handleplan; I må nemlig huske på, at projekterne ikke er noget, som vi skaber. Vi stiller alene arealer, opgaver, ideer mv. til rådighed, mens udvikling af området er driftsledernes og kommunernes ansvar, da de har ansvaret i medfør af Serviceloven for de udviklingshæmmede”

Hvordan har NST tænkt sig at sørge for at kvaliteten af skovhjælperprojekterne er tilstrækkelig mht:

- Skovhjælpernes arbejdsforhold?
- Skovhjælpernes arbejdsopgaver?

”Det er ikke et relevant spørgsmål, da NST ikke har ansvaret for skovhjelperne, det er kommunernes ansvar. Skovhjelperne er ikke ansat hos os, de repræsenterer os dog lokalt ved de konkrete projekter fx gennem deres trøjer, navneskilte mv.”

”Vi har ikke ansvaret for de udviklingshæmmede, det er kommunens ansvar, men at vores navn står på tøjet, kan give dem en identitet”

I hvilke NST led (Enhederne, Haraldsgade mv.) er det mest fordelagtigt at Skovhjælperordningens videreudvikling foregår?

”Det er vigtigt at forstå, at NST er en helhed. Hvad, der foregår på lokalerne og i Haraldsgade, er i en og samme organisation. Ang. videreudvikling af projekterne er NSTs holdning, at det er et koncept, og hvis der skal ske udvikling af særlige områder, skal udefrakommende – den ansvarlige – byde ind. Vi har ikke ansvaret for alle forhold ved ordningen, vi kan kun tilbyde noget på vores ansvarsområder.”

Hvad er fællesnævneren for alle skovhjælperprojekter?

”Det skal være voksne udviklingshæmmede og ikke børn, for det er en helt anden gruppe med helt andre problemstillinger. Fx har vi allerede et projektsamarbejde kørende med Red Barnet. Men det er noget andet end skovhjelperne.”

”... skovhjælperordningen er kun blevet til noget i kraft af os – miljøministerens initiativ og opfølgning fra (nu) NST”.

Hvad er fordelene ved skovhjælperordningen for NST?

”For den enkelte person får de et liv, der er mere værd at leve.”

”NST får nogle opgaver lavet, vi ellers ikke ville få udført.”

”Kommunerne får en mulighed for at skabe merværdi hos borgerne.”

”Skovgæsterne får en øget serviceoplevelse.”

”Skatteyderne har et kapitalgode i naturen, som de ejer. Kommunerne har et ansvar for at skabe værdi for de udviklingshæmmede. Sammenlagt giver det den almindelige borger en øget kapitaliseret virkning af borgerens ”ejendom”. Lidt ligesom 1+1+1+... giver 37. De enkelte borgere får noget mere for deres skattekrone.”

”Det giver øget sundhed for den enkelte skovhjælper.”

”Vi (NST) er gået ind i dette projekt, fordi det har en masse fordele, og jeg har svært ved at se, at det kan udvikle sig negativt.”

Hvad gør I for at der ikke opstår konflikter i arbejdsfordeling mellem skovarbejdere og skovhjelperne?

”Det er en pseudoproblematik, da skovhjelperne laver opgaver, der ellers ikke ville være blevet lavet. Hvis der lokalt opstår problemer af den art, er det den enkelte skovrider, der må tage sig af evt. personaleproblematikker”

Er skovhjælperprojektet en innovativ eller nyskabende idé?

”Siden Anden Verdenskrig har NST (forgængerne) arbejdet med sociale problemstillinger på naturens arealer. Så det er ikke noget nyt. Det, der er nyt ved skovhjælperordningen, er

sammensætningen af komponenter. NST (og forgængerne) har tidligere haft sociale foranstaltninger og brugt naturen i det sociale tjeneste. Det, der er nyt, er konteksten.”

Afsluttende bemærkninger omkring skovhjelperne:

Omkring hvorfor det er vigtigt at blive ved med, fra NSTs side, at holde fast i, at skovhjelperkonceptet kun er for voksne udviklingshæmmede.

”Før i tiden havde man åndsvageforsorgen og forgængerne, hvor mange brugergrupper ofte var blandet. Det betød, at få fik den korrekte behandling – det vil vi ikke risikere med skovhjelperprojekterne. Derfor er definitionen af skovhjelperprojekterne, at det skal være voksne udviklingshæmmede og ikke alt mulig andet. Det er derfor vigtigt kun at have voksne udviklingshæmmede som skovhjælpere, da det ellers bliver svært at lave et klart ”snit” og hjælpe dem rigtigt”.

Bilag VIII – Referat af netværksmøde - vores referat

Referat af netværksmøde

Torsdag d.25.11.2010 på Naturcenter Herstedhøje.

Referenter: Lea og Charlotte.

Tilstede var driftsledere og andre tilknyttede personer, som har med skovhjelperne at gøre i hverdagen.

- Herstedhøje skovhjelperprojekt og SNS Østsjælland
- Eghjortenskovhjelperprojekt/REVA Trollesbro/CBB og SNS Nordsjælland
- Vestamager og SNS Hovedstaden
- Boserupgaard skovhjelperprojekt/ITC Mariehusene og SNS Vestsjælland
- Kalundborg/Røsnæs skovhjelperprojekt og SNS Vestsjælland
- Klippely skovhjelperprojekt, SNS Bornholm, Bornholms Regionskommune
- Kongskilde Friluftsgaard og SNS Storstrøm
- Klosterheden/Struer skovhjelperprojekt og SNS Vestjylland
- Klostermølle skovhjelperprojekt/Skanderborg Aktivitetscenter og SNS Søhøjlandet
- Torp Plantage skovhjelperprojekt/Aabenraa Montage og SNS Sønderjylland

Specialestuderende Lea og Charlotte fra Skov & Landskab, LIFE

Punkter, som blev diskuteret:

Præsentation af de 10 skovhjelperordninger, ideér, råd, spørgsmål og visioner.

Hvordan forhindres konflikter mellem skovløbere og skovhjelper?

Hvornår er man en skovhjelper?

Fremtidige netværk. Hjemmeside til internt brug og hjemmeside til brugere i kommuner mv.

Afrunding

Præsentation af de 10 skovhjelperprojekter:

Herstedhøje/SNS Østsjælland

Fakta

Påbegyndt 2005, 22 skovhjelper og 4 teamledere.

Skovhjelperne har roterende arbejdsdage kl. 8-15, 4 dage om ugen, i gennemsnit 28 timer/ugen. Løn 15 kr./timen (til kommunerne 11.892 månedligt). Borgergruppen er § 103 og enkelte borgere falder under § 104.

Ideér, råd og udsagn

Publikumsorienteret aktiviteter. Æblemøstet, birkesaft, fuglekasser, brænde, café, rengøring.

Driftsleder: *"Det er ofte en udfordring at få folk væk fra naturcentret. Det er derfor vigtigt at man møder folk ude i skoven"*. Driftsleder: *"Bliv tilknyttet et arrangement med naturvejledere. Eventuel Skovens dag. Lad skovhjelperne servicere skovarbejderne"*.

Visioner

Skovhjelperne skal mere ud i skoven og lave flere praktiske opgaver. Vallø Stift har få gående i fem måneder, visionen er at skovhjelperne skal stå for fårene.

Eghjorten/SNS Nordsjælland

Fakta

Påbegyndt februar 2009, 4-16 skovhjelper og 3 teamledere. Borgergruppen er blandet, men mange under § 103. Skovhjelperne arbejder 3-4 arbejdsdage ugentligt. Visitering fra REVA Trollesbro (lukket d.24.11.2010 og kører videre gennem CBB). 26-35 kr./timen og 12.000 månedligt fra kommunen

Ideér, råd og udsagn

Skovfoged: *"Selvom REVA Trollesbro er lukket ned fortsætter vi samarbejdet... Skovhjelperne arbejder på publikumsområdet og i forlængelse af hvad vi selv (SNS) ville udføre".*

Teamlederne har udviklet kørekort til forskellige aktiviteter (bil med lad, bålændning m.m.) Skovhjelperne kan tage kørekortene og får et bevis med hjem med billedet og dokumentation på at de kan udføre netop det stykke arbejde. Kørekortet hjælper til at dokumentere de opgaver, der laves.

Vestamager/SNS Hovedstaden

Fakta

Påbegyndt 2009, 14-16 skovhjelper + 2 teamledere.

Ideér, råd og udsagn

Naturvejleder: *"Tænk langsigtede løsninger ind."*

Driftsleder: *"Kommer § 103 borger i arbejde efterfølgende?" "Er det normale arbejdsmarkedet klar til at aftage menneskene?" "Er driftslederne klar til at afgive egne skovhjelper, som er stærke ressourcer?" "Vi er med til at udfordre arbejdsmarkedet?"*

Visioner

Fokusere meget på hverdagen.

Boserupgård /SNS Vestsjælland

Fakta

11 skovhjelper, Borgergruppe § 104. Visitering fra ITC Mariehusene.

Ideér, råd og udsagn

Har en underafdeling der kaldes den Grønne tråd hvor der syes tøj, bliver syltet og lavet billeder ud fra naturens materialer mm.

Driftsleder: *"Der var indvielse med stor politisk bevågenhed. Idéen breder sig... Skovhjelperne får en langt bedre fysik end da de kom og bedre miljøforståelse samt bedre samarbejdsevner med de andre de ikke havde på værkstedet."* Tager rundt på seminarer mm. og fortæller om ordningen. Driftsleder: *"Skovhjelperne er blevet fysisk stærkere og miljøbevidste" " Vi havde en, der normalt på værkstedet altid sad på en stol og skældte de andre ud. I skoven arbejder hun og er glad."*

Visioner

At få fysisk stærkere borger fra § 103. Derudover andre opgaver. Aktiviteter hvor alle har andel i projektet.

Kalundborg/ Røsnæs /SNS Vestsjælland

Fakta

8-10 skovhjelper, borgergruppen er under §103 og velfungerende.

Ideér, råd og udsagn

Skovfoged: *"Vi havde en hurtig opstart. Det tog kun 3 måneder. Det gik hurtigt, fordi kommunerne havde hørt om ordningen."* Har indtil nu kun haft praktiske opgaver som strandopgaver, skrald mm.

Har 180.000 besøgende årligt.

Visioner

Røsnæs naturskole skal gerne i fremtiden kunne bidrage til mere formidling for skovhjelperne. Derudover skal der en ny udstilling op og stå ved Røsnæs Fyr. Dette vil skovhjelperne også gerne blive en del af.

Klippely/ SNS Bornholm

Fakta

Påbegyndt 2009, 7 skovhjælpere og 1 skovarbejder. Borgergruppen er § 104, men velfungerende.

Ideér, råd og udsagn

Lave en jagtparade.

Husk at brande/promovere projekterne. Invitere forældre og de omkringliggende kommuner ud eller landsorganisationer som LEV (udvikling for udviklingshæmmede, www.lev.dk) og SIND (sindslidende psykiske sygdomme www.sind.dk). Kim har lavet et opgavekatalog med opgaver der skal laves i skoven. Skovhjælperne er meget kontaktsøgende.

Ekkodalen hvor skovhjælpernes hus ligger, har 200.000 besøgende årligt.

Kommunal sagsbehandler: ”SNS har været god til at promoverer skovhjælperordningerne, det er vi ikke vant til at folk gør når det handler om beskyttet beskæftigelse eller aktivitetstilbud.”

Visioner

At få samlet alle skovhjælperne, måske når de er nået til 100 skovhjælpere i DK. Nr. 100 skovhjælperdag. Har fra landsorganisationen LEV modtaget 300.000 kr. til projekter gennem de næste 3 år. 100.000 årligt.

Klostermølle Skanderborg / SNS Søhøjlandet

Fakta

19 skovhjælpere, Skanderborg aktivitetscenter laver birammer til bistader. Har et udehold på Klostermølle.

Visioner

Ingen økonomi så ambitionsniveauet er sat ned.

Torp plantage, Aabenraa Montage/ SNS Sønderjylland

Fakta

Påbegyndt maj 2010, 7 skovhjælpere og 1 teamleder + institutionsleder. Det er ikke fast hvor tit de er der. Borgergruppen er psykisk sårbare brugere. Ordningen fungerer som en satellit fra Aabenraa Kommunes institution ’Montagen’.

Ideér, råd og udsagn

Arbejdsglæden hos skovhjælperne er rigtig stor, der har kun været positive tilbagemeldinger. ”Det er virkelig noget der rykker” (institutionsleder).

Der samarbejdes med to forvaltninger i kommunen og det fungerer godt. Der er et stort fremskridt mht. Skovhjælpernes udvikling. Institutionsleder: ” Vi har en, der er gået fra at ligge i sengen hver dag til at arbejde fem dage om ugen.” Man kan ændre termen fra ’beskyttet beskæftigelse’ til ’støttet beskæftigelse’.

Visioner

Der er intet naturcenter tilknyttet skovhjælperordningen, derfor er mange af opgaverne af praktisk karakter. Visionen er at få mere publikumskontakt.

Klosterheden, Struer / SNS Vestjylland

Fakta

Påbegyndt juni 2009, 8-10 skovhjælpere og 2 teamledere. Borgergruppen er primært § 104 og enkelte § 103. De er i skoven en dag ugentligt, hvor de bl.a. fjerner invasive arter. Ordningen fungerer som en satellit fra Struer værkstedet.

Ideér, råd og udsagn

Økonomi bremser projektet. Driftsleder: "Kommunerne skal kunne se, at dét der bliver gjort, er penge tilbage til kommunen i sidste ende.", "Der er langt fra toppen og ned og mange informationer går tabt i de mange led." og "Kommunerne er ikke samarbejdsvillige."

Visioner mm.

Visionen er at få flere opgaver i skoven. Derudover skal de omkringliggende kommuner i tale; de isolerer sig. Visionen er at få et bedre samarbejde op at køre med de omkringliggende kommuner.

Hvordan forhindres konflikter mellem skovløbere og skovhjælpere?

Skovløber: "Skovarbejdere tror, at skovhjelperne tager deres arbejde og der kan være en frygt for, at skovarbejderne frygter, at personaleskovfogeden ser en mulighed for at give flere af vores arbejdsopgaver videre."

Skovløber/naturvejleder: "Oplysning, oplysning, oplysning, det er ligesom ejendomsægterne beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed, skovhjelperne kan ikke tage skovarbejdernes arbejde."

NST Sønderjylland: "Vi havde ingen problemer, da skovarbejderne var godt oplyste forinden."

NST Boserupgård: "Vi havde ikke snakket med skovarbejderne fra start, det var en fejl."

Skovfoged, NST Nordsjælland: "Det er vigtigt, at der er opmærksomhed på eventuelle konflikter. Vi tog det op i MIO (medarbejder informations organ)." og "Det er vigtigt med kontakt og integration."

NST fuldmægtig: "Det nye projekt gav ulmen i krogene. Vi forankrede det i MIO."

NST Sønderjylland: "Nedskæring i skovarbejdere de seneste mange år betyder, at der er masser af arbejdsopgaver. Derved er der masser af opgaver der kan løftes for at give borgeren den bedst mulige oplevelse. Før havde vi droppet at fylde folderkasser, da der simpelthen ikke var tid, men nu kan borgerne i Aabenraa Kommune igen finde foldere i kasserne pga. skovhjelperne."

Driftsleder, Herstedhøje: "Vi lavede simple samarbejdsøvelser mellem skovarbejderne og skovhjelperne. Det er en god idé at komme ud til skovarbejderne med skovhjelperne og være opsøgende ved skovarbejdernes opgaver. Vi skal være taknemmelige over at SNS og skovarbejderne byder os indenfor. Hvad nu hvis fagforeningen kommer ind mv. Kan det gå for stærkt?"

Skovløber Søhøjlandet: "Skal man vænne publikum til gode faciliteter? I så fald hænger man på ansvaret"

Driftsleder, Vestamager: "På lang sigt kunne man komme til at presse skovarbejderne. Det vil jeg meget nødt. Hele min hverdag bliver båret af det samarbejde jeg har med skovarbejderne, det er jeg super glad for."

Driftsleder, Eghjorten: "Spørgsmålet er også, om tiden ikke er med os, så opgaverne kommer. Der kommer nye opgaver til, som skovarbejderne ikke havde før, for eksempel sundhedsspor. Dem kan skovhjelperne tage sig af, og dermed tager skovhjelperne ikke arbejde fra skovarbejderne."

Skovfoged, Vestsjælland: ”Skovhjelperne giver mulighed for nye opgaver. Vi bliver færre og færre. Og hvis vi vil det som vores styrelse vil med at være udadvendte, så er skovhjelperordningen en win win situation’.”

Skovfoged, Eghjorten: ”Et andet argument for skovhjelperordningen er, at SNSs økonomi er sammensat således, at en del bliver udliciteret. Kan skovhjelperne lave nogle opgaver, der ellers ville være blevet udliciteret, så spares der økonomi, der i sidste ende kan ansætte endnu en skovarbejder.”

Hvornår er man en skovhjelper?

Der blev på mødet kort diskuteret, hvad en skovhjelper er. Det kom bag på flere, at nogen af skovhjelperordningerne har blandet borgergrupper, så både udviklingshæmmede, personer med sclerose, stressramte, stofmisbruger og autister går sammen. Erfaringerne viste at det fungerer alle steder uanset borgergruppesammensætningen. De ordninger hvor teamet er blandet, kræver det dog mere logistik for teamlederne.

Jobcoach, Eghjorten: ”Det handler om hvilke personligheder man sætter sammen, frem for om de er udviklingshæmmede eller har en anden diagnose.”

Det som skovhjelperprojekterne har tilfælles er at de er centreret omkring SNS.

Fremtidige netværk

Naturvejleder, Vestamager: Foreslår at nedsætte arbejdsgrupper. Visioner, netværk, erfaringer, PR, projektmidler mm. Der bliver dog ikke kørt videre med denne idé, da folk generelt mangler tid.

Der blev diskuteret dokumentation for hele projektet, bl.a. rejses følgende spørgsmål:

- Hvad gør skoven billigere for kommunen?
- Kan man få nogle til at undersøge det økonomiske perspektiv, så der kommer nogle tal på?
- Får skovhjelperne det bedre? Hvem kan lave en undersøgelse af det? (driftsleder)

REVA Trollesbro har købt domænet www.skovhjaelper.dk. Domainet står frit til brug for dem i netværket, der kan få noget op og stå. Det kunne evt. være en indgangsportal, der linker ud til den enkelte enhed. Dette kunne være en side til brugerne, pårørende, sagsbehandlere.

En driftsleder forslår at der også bør være en intern hjemmeside for driftsledere og teamledere. Et forum med erfaringsudveksling og en slags markedsplads, hvor man kan ligge ting til rådighed, deles om materialer og udstyr eksempelvis ideer, maskiner, savværk mm.

Folk til mødet bliver enige om at, det giver mest mening hvis det er SNS der bevilliger midler til at oprette et internt og eksternt forum for erfaringsudveksling samt et til brugere. Det er dog vigtigt at de driftsledere der ikke er ansat gennem SNS kan få adgang.

Driftsleder, Herstedhøje: Har udsendt en invitation til enhederne d. 9. februar 2011, hvor skovridere, skovfogeder og Lars Bendix Poulsen skal mødes. Her vil hjemmesideidéen blive taget op.

Det besluttes, at en naturvejleder og skovfoged sætter sig ned og får udarbejdet et forslag til hjemmesiden.

Bilag IX – Referat af netværksmøde - officielt referat

Referat af netværksmøde d.25.11-2010 kl.10:00-14:30

Velkomst og præsentation.

Christian fra Skov, Natur og Friluft Værkstedet byder velkommen og præsenterer Naturcenter Herstedhøje med sine aktiviteter, udstilling og cafe. Der er ca. 45.000 besøgende årligt, primært skoler og institutioner som stedets skovhjælpere servicere.

Der er stor tilslutning ved dette første netværksmøde for primære fastansatte ved skovhjelperordninger rundt om i landet.

Info fra de forskellige skovhjelperprojekter

Skov, Natur og Friluft Værkstedet (SNFV) – SNS Østsjælland (OSJ) Opstart 2005.

Hos SNFV er der p.t. 22 skovhjælpere tilknyttet der typisk kommer fra de omkringliggende kommuner rund om Vestskoven. Det gælder p.t. Albertslund, Frederiksberg, Herlev, Hvidovre, Høje Tåstrup og Rødovre Kommuner. I bestyrelsen er følgende repræsenteret: En formand, en lokalpolitiker, SNS, handicaprådet, skovgæst og skolelære.

Opgaven for skovhjelperne er publikumsorienteret arbejde, herunder praktisk servicering af gæster på Skov- og Naturstyrelsens Naturcenter Herstedhøje (NC). Der opstår en del nye tiltag bl.a. fra naturvejledere der har brug for hjælp til opbygning og etablering af udstillinger og naturvejledningsarrangementer.

Af praktisk arbejde har der været meget affaldsindsamling, hvor det sekundære udbytte var at lære skoven at kende samt de faste skovgæster. Herunder opstod der ideer til forbedringer af bål- og madpakkehuse, stisystemer og aktivitetsområder.

Ved NC arbejdes der meget med sæsonpræget naturformidling – æblemosteri, fuglekogler, birkesaft, fuglekasser. Der arbejdes projektorienteret for at indøve og skabe trygge rammer for skovhjelperne så de er klar til at møde skovgæsten.

Henrik OSJ tilføjer at alle kender vores (SNS) økonomi. Der er ikke midler til at betale for ydelsen som skovhjelperne udføre, men at der derved opnås et positiv samarbejds miljø på mange måder.

Af fremtidige fokusområder for SNFV så arbejdes der på at udvide samarbejdet med skovarbejderne og de opgaver der ligger og venter. Vores mål er at skovhjelperne tager ansvar for de opgaver der er i skoven. Skovhjelperne har for nylig, ved et fællesmøde, selv givet udtryk for mere lyst til skovarbejdet – der er masser af opgaver på SNS's liste.

Der bliver spurgt ind til får og hvad der menes med formidlingsopgaver.

Henrik OSJ mener det kan give mulighed for at have får på højen HELE året, hvis skovhjelperne er ind over. Christian SNFV ser mulighed for at opnå tre af SNFV's indsatsområder – Ansvarsudvikling hos skovhjelperen i arbejdet med pasning og pleje af dyr, - Tilgodese ønsker fra skovgæsterne, at der er igen er får på højen året rundt (med mulighed for lam i foråret), - Og OSJ's ønske om afgræsning af Herstedhøje. Yderligere kan fårene bidrage til endnu en sæsonpræget formidlingsopgave for skovhjelperne, og måske helt ned i det daglige, med et fast tidspunkt for fodring lige som i zoo.

I forhold til formidling så udføre skovhjelperne ikke vejledning som naturvejlederne gør. Det er derimod dialogen mellem skovgæsten og skovhjelperen, hvor spørgsmål og historier er i fokus.

Det kan også være ved udlån af aktivitetsmaterialer såsom vandhulsundersøgelse, bålgrej osv. Skovhjelperen oplever at der er brug for deres hjælp og viden omkring stedet og de muligheder der er. Kendetegnet for de skovhjælpere som arbejder her, er at alle har lyst til at arbejde som skovhjelper og ikke er blevet placeret i arbejde af kommunen. Flere går endvidere på arbejde i weekenderne og er med til at holde NC åbent i ydertimerne. De optjener afspadsering og fungerer som en del af en personalegruppe, hvor teamlederne har det overordnede ansvar.

Der bliver spurgt om krav til funktionsniveau? Christian SNFV svare nej, Der tages udgangspunkt i den enkelte. ”Du skal møde op og vi skal kunne regne med dig”

Skal de kunne læse? Nej, ej heller er der brug for et egentligt sprog. Det er teamlederen og skovhjelperens opgave at udvikle muligheder for at møde spørgsmål og formidlingsopgaver skovhjelperen stilles over for. Gennem disse projekter, overtager skovhjelperen efterhånden ejerskabet for opgaven men har altid muligheden for at vende tilbage hvis det går ud over kompetencen. Typisk sker det hvis der er noget der gået i stykker eller der mangler noget.

Noget som skovhjelperne specielt er gode til er, hvis der skal vises og følges på vej til et aktivitetsområde eller en seværdighed i skoven.

Montagen Aabenraa kommune (MAAK) – SNS Sønderjylland (SDJ) Opstart 2010:

Jens SDJ: Meget positivt og er glad for at kunne bidrage til større socialt ansvar, glæder sig til den direkte kontakt med publikum.

Michael MAAK fortæller om Montagen som en gammel amtslig institution hvor der har været brug for nytænkning. Det er blevet til en satellit med udgangspunkt fra MAAK. Skovhjelperordningen havde officiel indvielse sidst i oktober 2010. Skovhjelperne er fra forskellige brugergrupper - nogle på pension og andre i arbejdsprøvning, det opleves som en rigtig god blanding.

P.t. er der 7 skovhjelper og en teamleder i skoven. Alle samarbejdspartnere har syntes det var en god ide men det har været småt med penge. Der er ikke noget Naturcenter tilknyttet så derfor meget praktiske arbejder med affald og maling af skilte etc., men vil meget gerne det publikumsorienteret arbejde så som bålpladser og naturpleje. Har fået mandskabshus stillet til rådighed af SNS. Skovhjelperne rykker ift. til arbejdsglæde og fremmøde. Ikke alle kan klare 5 dage om ugen, men flere er langsomt kommet mere og mere i gang frem for at ligge derhjemme på sofaen. Der er modtaget meget positiv respons på projektet. Der kommer forslag om at tage kontakt SNS naturvejleder og koble sig på en opgave. Det er vigtigt at være med fra start i planlægningen. Der rådes til, at fokus de første par gange, ikke skal være at stå for en aktivitet men derimod bygge rammerne op for aktiviteten så naturvejlederen og gæster får en oplevelse ud over det sædvanlige. Kunne f.eks. være Skovens Dag.

Struer Værkstedet, Struer kommune (STK) – SNS Vestjylland (VJY) Opstart 2009:

Struer har 8-10 skovhjelper tilknyttet, der alle ligger i § 104 (aktivitetstilbud). En del har gangbesvær og det er en stor udfordring for dem at komme i skoven. De er i skoven en dag om ugen hvor der holdes bålpladser rene, rydder krat, reparere hegn etc. De omkringliggende kommuner isolerer sig og trækker deres borgere hjem til egne tilbud. Der er ønske om at få tilknyttet § 103 (Beskyttet beskæftigelse) altså de noget bedre fungerende folk med i ordningen. Det er primært økonomien som bremser. Kommentarer: Det kan være vigtigt at have politikerne på besøg. Gerne hos andre skovhjelperordninger i landet. Endvidere er det vigtigt at den ”gode historie” kommer ud til alle borgere og bliver alment kendt. Det kan være med til at rykke hos politikerne. Det er vigtigt med dette møde at vi hjælper og inspirerer hinanden.

Roskilde kommune Boserupgaard (ROK) – Røsnæs Fyr (RØF) – SNS Vestsjælland (VSJ) Opstart 2010

Kjeld SNS fortæller om deres hurtige opstart. Først i Boserup Skov og efterfølgende Røsnæs Fyr i samarbejde med Kalundborg kommune. SNS har forsøgt at holde kontrakten åben og så lidt bindende som muligt, så den ikke bliver begrænsende for partnerne.

Udfordringen har primært ligget i at identificere skovhjelperne gennem arbejdsopgaverne og forsøge at skabe et inspirerende og meningsfuldt arbejdsliv for disse. Carsten ROK fortæller at 11 skovhjelper er tilknyttet og de har til huse i et af VSJ gamle mandskabshuse. Der er blevet brugt tid og ressourcer til istandsættelsen. I starten blev skovhjelperne kørt ud til mandskabshuset men der blev brugt for meget tid på denne transport. Det er nu blevet til at alle, med stor succes, møder op ude ved huset. Det er også et krav ved evt. nye skovhjelper at de selv kan transportere sig der ud.

Der arbejdes med en daglig formiddagsturnus så der i løbet af en uge kommes rundt i hele skoven.

Om eftermiddagen, arbejdes der primært ved huset, hugge brænde og tænde op i bålet, opgaver for VSJ. Der har for nylig været indvielse med stor bevågenhed. Flere medier vil have skovhjelperne ud og fortælle om projektet.

Carsten oplever at skovhjelperne får bedre fysik og bliver mere miljøbevidste, de får gode samarbejdsrelationer som de ikke havde da de var på værkstedet. Det forventes at der kommer et naturcenter, som direkte følge af den medieopmærksomhed der har været.

Der er endvidere en gruppe der tager ud fra kommunes værksted. De kalder sig den grønne tråd og laver forskellige ting af materialer fra skoven. Det er udelukkende kvinder med to teamledere tilknyttet. Der er et godt samarbejde mellem de to grupper.

Laver også naturoplæring, tager fotos af svampe osv. Ebbe RØF/VSJ beretter om overtagelsen af Røsnæs Fyr og det gode samarbejde der er med Kalundborg kommune. Der er 10 skovhjelper tilknyttet som kører i mandskabsvogn fra byen og ud til fyret hver morgen. Indtil videre er det det forefaldende opgaver der arbejdes med. Der arbejdes med en ny udstilling i løbet af de næste to år og vi håber der bliver flere opgaver i den forbindelse. Der er tilknyttet en naturskole på Røsnæs som RØF også gerne vil have samarbejde med. Skovhjelperne er meget velfungerende og kommer fra et geografisk stort område. Der regnes med 180.000 besøgende om året på begge områder (Boserup og Røsnæs)

Eghjorten Trollesbro Hillerød kommune (EHK) - SNS Nordsjælland (NSJ) Opstart 2008

Svend NSJ fortæller om det gode samarbejde med de tre teamledere fra Trollesbro. Skovhjelperne er primært tilknyttet naturområdet Eghjorten hvor det forventede antal skovgæster er op på 100.000 om året. Der er endvidere et samarbejde med skovskolen hvor skovhjelperne laver forfaldende arbejde.

I forhold til lokalaftale, så betaler NSJ for en startpakke af arbejdstøj, kørsel og lidt materiel.

De primære arbejdsopgaver er med det publikumsorienterede og der planlægges opgaver ved et månedligt møde mellem teamledere EHK og NSJ.

Ole EHK fortæller at der er 16 skovhjelper tilknyttet og at det primært er § 103. Det er dog en blandet gruppe med forskellige handicaps: hjerneskadede, senhjerneskade, udviklingshæmmede og psykisk syge. Det er borgere som selv ønsker at arbejde ude og ikke er placeret. Det er en god gruppe og det går rigtig godt. Skovhjelperne skal selv formå at transportere sig ud til Eghjorten, dog er der en som kommer i taxa. Timelønnen er 26,- til 35,- kr./t. og satsen er fra 12.500,- kr. pr måned betalt fra kommunen. Ved ny skovhjelper startes der med en praktik på 1 måned og derefter bliver tøjet bestilt og man er ansat. Der arbejdes med økobase, og ellers alt muligt forskelligt i hele Nordsjælland.

Et pædagogiskværkstøj der har vist sig som en stor succes er arbejdet med faglig træning og indføringen af ”kørekort/duelighedsbevis”. Eksempelvis i bål-tænding, havetraktor, krattrydder, brændeflækker, rengøring. Skovhjelperne kan godt lide at få et stykke papir på hvad de kan.

Spørgsmål: Der spørges ind til hvordan eksempelvis børn reagere på de ”anderledes voksne”?

Kommentar: Det opleves som en positiv kontakt. Børnene er de første til at nedbryde eventuelle forståelsesbarriere. Endvidere tilgodesemuligheden for at udvide/udvikle børnenes rummelighedsbegreb, de ser handicappede i positive relationer. Kommentar: De eneste der kan være svære er de større klasser. Men med fokus på den positive fælles oplevelse, opstår der en masse fantastiske relationer.

Ekkodalen Bornholms Regionskommune (EBK) – SNS Bornholm (BON) Opstart 2009

Kim BON beretter om den geografiske begrænsning af skovhjelperne. Der er kun en kommune på Bornholm og her er der indgået en partnerskabsaftale, hvor der max er 7 skovhjelper tilknyttet. Hvis antallet skal øges skal der laves ny aftale. Skovhjelperne passer et bestemt område i Ekkodalen hvor der endvidere er en grejbank tilknyttet. Det årlige besøgsantal anslås til 200.000.

Skovhjelperne arbejder ud fra et opgavekatalog. Sidebemærkning: Skovhjelperne står for interne jagtparader – fantastisk stemning og positiv relation til skovarbejderne. Teamledere og SNS har oplevet at skovhjelperne åbner op og er blevet mere udadvendte. Der er stor udvikling. Skovarbejderen der fungerer som teamleder, er udlånt og styrer alle skovhjelperne.

Der er ikke gået så højt op i pædagogikken da skovhjelperne tilbydes en arbejdsdag/plads og ikke et pædagogisk tilbud.

Kommunal områdeleder: Kommunen har lært af SNS, hvor vigtigt der er at promovere den gode historie. Det er kommunen generelt ikke så gode til. SNS har ”solgt” det godt med facebookside, inviteret politikere og miljøministeren etc. Da det er en politisk styret, rent økonomisk, har strategien været at skovhjelperne er synlige og med i alt, og det har været bevidst at vi ”fremhæver” skovhjelperne. Spørgsmål: Hvilke uddannelser har de forskellige teamledere..?

Svar: Ved håndsoprækning viser det sig at der ikke er mange pædagoguddannet teamledere ved netværksmødet.

Aktivitetscenter Silkeborg - SNS Søhøjlandet (SHL) Opstart 2010?

Aktivitetscenteret har 19 brugere tilknyttet og oplever at kommunerne holder på deres penge. Det har været svært at få kommunerne i tale og overhovedet komme i gang. Aktivitetscenteret har en produktion af birammer og brænde. I forhold til arbejdsopgaver i skoven så har man måtte sætte ambitionsniveauet ned. Der arbejdes nu med indsamling af affald og oprensning af Gudenåen.

Skovhjelperne er ude en halv dag og derefter inde på aktivitetscenteret resten af dagen

Kongskilde Friluftsgård (KKF) – SNS Storstrøm (STS) Opstart 2011?

Doreen KKF beretter er der endnu ingen skovhjelper er tilknyttet. STS fremlagde ideen i 2009 og havde masser af ideer og arbejdsopgaver. Det er dog svært for KKF at få aftaler på plads med kommunerne selv om de er de billigste med dette tilbud i området.

KKF vil gerne arbejde med de små haver der er tilknyttet KKF, samt vild mad og vedligeholdelse af skove og natur i STS. Kommentar Christian SNFV: I vores svære opstart, som tog hen ved fire år, gik strategien fra at prøve at få overbevist kommunerne om den gode ide, til at ”headhunte” en lille gruppe skovhjelper, for derfra at kunne lægge pres på kommunen.

Udeholdet Amager (UHA) – Naturcenter Vestamager (HST)

Mads UHA beretter at UHA pt. har 14-16 skovhjelper tilknyttet. Mads kunne gentage alt det sagte og alt det gode ved at skabe denne rumlige arbejdsplads. Vi har et naturcenter, vi er ude og har med naturen at gøre.

Det kan og har været svært at starte op, ligesom KKF.

Netværket, os i mellem, er vigtigt så vi kan inspirere og bruge hinanden til at få projekter og ordninger i gang.

UHA har lidt svært ved at få hverdagen til at hænge sammen, så det er det der er i fokus. Det er derfor ikke de store planer der er på dagsordenen. Kommentar Kim BON: Hvordan produktudvikles denne ordning? Debat: hvad med kvinderne, hvorfor er der så få kvindelig udviklingshæmmede som arbejder som skovhjelper? Værdi debat: Det gode liv, indholdsrigt arbejdsliv, at gå fra beskyttet beskæftigelse til støttet beskæftigelse, at have et tilhørsforhold, der er brug for dem.

Frokost

Hvordan forhindres konflikt mellem eks. skovløber og skovhjelper ifh arbejdsopgaver og områder?

Nogle fra SNS har frygtet at skovhjelperne kom og tog arbejde fra skovløberne..

SNS: Det er vigtigt med oplysning hele tiden, hvad er det skovhjelperne kan? Det skal også være opgaver der reelt er brug for at der bliver ordnet. Det er vigtigt at skovarbejderne er med fra starten, ellers kan der opstå mistro og den kan hænge ved i meget lang tid når skovhjelperne er startet.

Enkelte enheder SNS har også oplevet det som en fejl, at de ikke har inddraget skovarbejderne fra starten, for de har netop brug for denne info. Kommentar: Der bliver

faktisk udført arbejde der er pålagt skovarbejderne, men det ses som en positiv udvikling. Effekten er at andre opgaver bliver derved løftet et "niveau op" for skovarbejderen. Det er vigtigt at der er kontakt mellem skovarbejder og hjælper, så skovarbejderen kan se og opleve, at der ikke bliver "taget" arbejde fra dem. Der skal opbygges et godt samarbejde. Der er nogle få stykker som stadig ikke helt forstår/accepter ordningen, men de har fra SNS fået af vide, at ordningen er til for at blive!

Der er masser af arbejde som skovarbejderne ikke selv når i hverdagen, som skovhjelperne i dag tager, ellers ville det ikke være blevet gjort. Christian SNFV: SNFV har afholdt samarbejdsøvelser, mellem skovarbejder og skovhjelper - med gode resultater hvor mange forestillinger blev nedbrudt.

Det gælder om at skovarbejderne kan se mulighederne i hjælpen fra skovhjelperne.

Man kan også spørge skovarbejderne om der er nogle opgaver, som de absolut ikke vil undvære/overdrage til skovhjelperne. Nye tiltag EHK/NSJ: Sundhedsspor; en rute i skoven hvor man kan gå eller løbe og derefter tjekke sit kondital, Skovhjelperne i Hillerød har fået det som et ansvarsområde.

Hjemmesiden: skovhjelper.dk

Der er ønske om fælles hjemmeside for de forskellige skovhjelperordninger, hvor hovedsiden er SNS enhedsopdelt.

Hjemmesiden skal primært henvende sig til, kommende skovhjelper, forældre, bosteder og sagsbehandlere, etc.

På sigt kunne hjemmesiden også bruges til en form for udvikling projekterne indbyrdes – herunder forskellige initiativgrupper. Evt. også med en markedsplads med materiel der kan lånes eller sælges til hinanden.

Kommentar: Pointering af vigtigheden i dokumentation omkring skovhjelperne og den positive udvikling, og hvorvidt en hjemmeside kan bruges til dette

Bornholm har lavet en brugerundersøgelse, som kan læses på deres hjemmeside.

Man kan dokumentere ved at fortælle den gode historie, så det bliver bredt ud og det virkelig passer, det vi sidder og siger her...

Der kan være behov for dokumentation både på det "bløde" område, den menneskelige udvikling og de økonomiske fakta tal måske fra SNS.

Beslutning: SNS har indkaldt til internt møde d. 9. feb. 2011 hvor Svend NSJ og Stella HST vil prøve at få et ekstra punkt på som handler om skovhjelperhjemmesiden. Ved forventet positiv tilbagemelding, udsendes opfølgningsmail hvor der opfordres til nedsættelse af webgruppe.

Webgruppen udfærdiger forslag til videre udbygning af fællesiden – tages evt. op på næste netværksmøde eller netforum.

Eventuelt

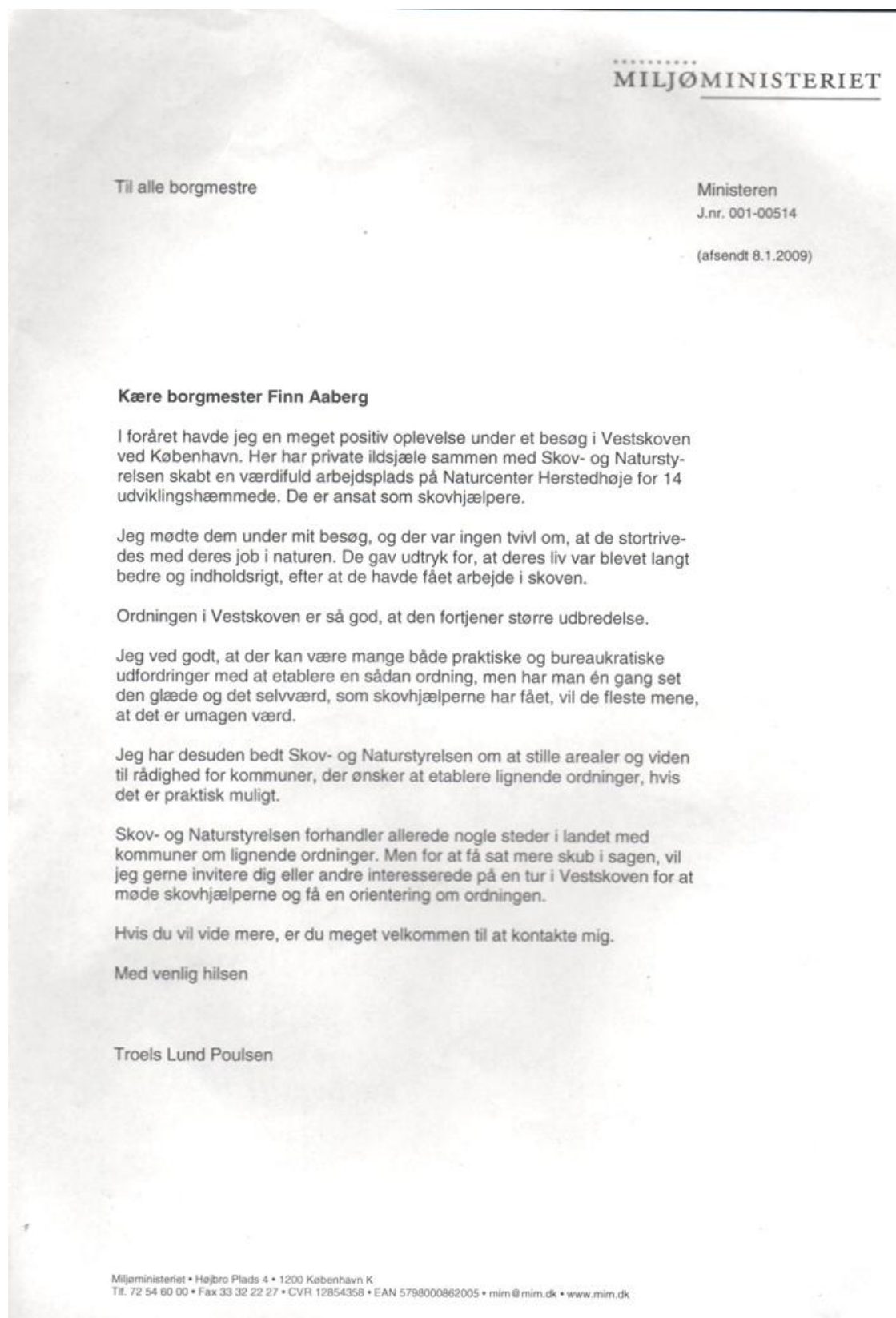
Der diskuteres omkring målgrupper af skovhjelper: skal man være udviklingshæmmede for at være skovhjelper. UHA/HST - vi har en blandet gruppe, og det fungerer godt. Debat om fordele og ulemper ved at blande grupperne. Det er grundlæggende vigtigt for at bevare den gode "historie"/udvikling at de er glade for deres arbejde og kommer af egen vilje.

Afrunding

Generelt har alle været glade for mødet i dag, og vil gerne fortsætte med netværksmøder.

BON: Hvem skal være med i dette netværk? Der er enighed om at det primært skal være teamledere/ansatte ved skovhjelperordningerne. Ønske: Opdateret adresse og mailliste. (Husk der kan højreklikkes på navn i maillisten) Charlotte og Lea KVL vil gerne sende opdateret liste ud. Ide: Skal der afholdes et skovhjelpernetværksmøde/event? Der er pt. hen ved 100 skovhjelper på landsbasis. Næste møde: Det forventes at der bydes ind før sommerferien til afholdelse af nyt netværksmøde omkring efterår. Christian SNFV takker for god ro og orden. Med referat fra netværksmødet nov. 2010 udsendes notat fra Miljøministeriet SNS 17. aug. 2010 omhandlende skovhjelperordninger og erfaringer.

Bilag X – Brev fra miljøminister til borgmestre



Bilag XI – Notat fra Miljøministeriet

SKOV- OG
NATURSTYRELSEN
Natur og Formidling
J.nr. 001-00514
Ref. lbp
Den 13. december 2010

Skovhjelperordningen – erfaringer mv.

Skovhjelperne er voksne udviklingshæmmede mv., som beskæftiges i naturen. Det enkle og bærende princip i ordningen er, at den enkelte skovhjelper skal have arbejdsopgaver, der netop passer den pågældende både fysisk som psykisk.

Skovhjelperne er voksne udviklingshæmmede mv., som beskæftiges i naturen. Målet med Skovhjelperordningen er, at give skovhjelperne trygge rammer, give respekt og få arbejdsopgaver, der passer bedst. Under arbejdet i arbejdsgrupperne støttes skovhjelperne både i at tage ansvar og at komme med deres egen mening. Det faglige personale knyttet til skovhjelperne støtter og vejleder skovhjelperne i personlige spørgsmål. Fokus på ordningen er således udvikling af de udviklingshæmmedes livskvalitet gennem arbejde i naturen og med servicering af publikum.

Deltagelse i et skovhjelperprojekt er frivilligt for kommunerne, men organisering og finansiering af aktiviteterne vil så ske indenfor rammerne af Serviceloven (§§ 103-4), som er kommunalt ansvar for aktiviteter som fx transport til/fra arbejdssted, arbejdsbold, ansættelse af daglig leder, institutionstilsyn mv.

Miljøministeren har besluttet, at Skov- og Naturstyrelsen stiller bygninger og arealer til rådighed i det omfang, der findes sådanne, ligesom styrelsen giver input til arbejdsopgaver, hjælper med forslag til udførelse mv., mens ansvaret for skovhjelperne som foran nævnt er kommunalt. Derfor betaler Skov- og Naturstyrelsen heller ikke for værdien af det udførte arbejde, idet det bl.a. forudsættes, at værdien af det udførte arbejde modsvarer værdien af det gratis værested og den tid, Skov- og Naturstyrelsens personale vejleder og servicerer skovhjelperne.

Nogle vigtige erfaringer fra det hidtidige arbejde er bl.a.

at det arbejde, skovhjelperne udfører, skal afstemmes med deres funktionalitet og udviklingsbehov, mentale tilstand mv. Det kan for nogle opgaver betyde, at personerne ikke må være for indadvendte/menneskesky, for u-funktionelle mv. og at det ofte kræver en del indsats at finde egnede arbejdsopgaver, således at opgaverne til stadighed afspejler skovhjelpernes evner og fysiske muligheder

at lederen af projektet fra den ansvarlige institution/firma skal have et indgående kendskab til målgruppens tankegange og duelighed; lederen kan således ikke umiddelbart tages fra personalet fra fx et skovdistrikt, parkafdelingen eller lign.

at på det personlige og udviklende plan gælder for alle projekterne, at ordningen – uanset deres forskellige organiseringer og forskellighed i de menneskelige muligheder hos skovhjelperne – må anses for en succes. Skovhjelpernes fortællinger om personlige sejre og fremgange er slående, og det suppleres af pædagogernes udsagn – fordi ordningen har skabt indholdsrige oplevelser for de implicerede. For styrelsen har samarbejdet med og om skovhjelperne været meget positivt, bl.a. fordi skovhjelpernes glæde ved at komme i skoven og ved at omgås skovgæsterne virker smittende

skovhjelperne har deres eget værested – opvarmet og med tilhørende toilet- og køkkenfaciliteter - værestedet er så at sige skovhjelpernes eget intimrum

i hvert fald har følgende arbejdsmodeller vist sig at virke: Arbejdsopgaverne løses ud fra et fast mødested/værested, hvor skovhjelperne møder enten ind eller bliver kørt samlet til, eller arbejdsopgaverne løses af et ”flyvende korps” af skovhjelperne
et særkende ved ordningen er, at skovhjelperne bærer ”SNS-uniform”, der tydeligt markerer tilhørsforhold, skaber oplevelse af at ”være noget” samt sammenhold hos skovhjelperne.

Der findes følgende igangværende skovhjelperprojekter:

- Naturcenter Herstedhøje mm. - 22 skovhjelper. Projektet er organiseret omkring en privat fond, som driver skovhjelperordningen som entreprenør for Albertslund, Frederiksberg, Herlev, Hvidovre, Høje Tåstrup og Rødovre Kommuner. I bestyrelsen sidder den daglige leder, beliggenhedskommunen, Skov- og Naturstyrelsen m.fl. Opgaven er praktisk servicering af gæster på Skov- og Naturstyrelsens Naturcenter Herstedhøje og andre af styrelsens naturarealer. Påbegyndt 2004.

- Bornholm – 7 skovhjelper. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Bornholms Regionskommune. Projektet er organiseret ved, at lederen er ansat i SNS og der faktureres medgået tid til kommunen svarende til et helt årsværk. Opgaverne er service-, turist- og skolerettede primært i Ekkodalen hvor Skov- og Naturstyrelsen står for formidlingen og forvaltningen af. Projektet er påbegyndt 2009.

- Eghjorten ved Hillerød – 16 skovhjelper. Projektet er organiseret ved, at Hillerød Kommunes kommunale institution REVA Trollesbro står for projektet og udbyder dette til andre kommuner i Nordsjælland. Opgaven er praktisk servicering ved Skov- og Naturstyrelsens naturlegeplads og økobase Eghjorten, af styrelsens naturvejledere i området, vedligeholdelse grill- og lejrpladser, motionshytter etc., strandrensning mv. Påbegyndt 2009.

- Naturcenter Vestamager – 12 skovhjelper. Projektet er organiseret omkring en selvejende institution, som driver skovhjelperordningen på entreprenørbasis for primært Frederiksberg, Københavns og Tårnby Kommuner. Udover personer, som beskæftiges med baggrund i Servicelovens § 103, er der også her beskæftiget personer som fx har brug for at være på en rummelig arbejdsplads (fx særlige sygdomme eller psykiske forhold). I bestyrelsen for fonden sidder den daglige leder og Skov- og Naturstyrelsen. Opgaverne er praktisk servicering af gæster på Skov- og Naturstyrelsens Naturcenter Vestamager. Påbegyndt 2009.

- Klosterheden Plantage – 8-10 skovhjelper. Projektet er organiseret omkring Struer Kommunes beskæftigelsestilbud Struer Vækstedet. Skov- og Naturstyrelsen lægger arealer, ”uniform” og arbejdsopgaver til, mens vækstedet forestår alt andet som fx opsyn, sikkerhed etc. Det er en forholdsvis funktionsramt gruppe, og det afspejler sig i de opgaver, gruppen kan løse som fx ekstra oprydning og servicering i forbindelse med lejrpladser, f.eks. save brænde, let beskæring af stier etc. Påbegyndt 2009.

- Boserup Skov – 15 skovhjelper. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Roskilde Kommunes institution ITC Svogerslev – Mariehusene. Skov- og Naturstyrelsen stiller bygninger, arealer og opgaver til rådighed, institutionen tager sig af resten. Skovhjelperne skal løse en række praktiske serviceopgaver i skoven som led i at udvikle Boserupgård til naturcenter for skovens og kommunens gæster, herunder naturskole for Roskilde kommune. Påbegyndt 2010.

- Rude Skov – 6 skovhjelper. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Rudersdal Kommunes institution Værkstederne. Skov- og Naturstyrelsen lægger arealer, uniform og arbejdsopgaver til, mens Værkstedet står for alt andet. Skovhjelperne skal arbejde i skoven med forskellige arbejdsopgaver såsom produktion af brænde til lejrpladser, mindre naturplejeopgaver, samling af skrald, rydning af stier til publikum o.lign. Påbegyndt 2010.

- Klostermølle ved Ry - 15 skovhjelper i alt. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Skanderborg Kommunes værksted i Firegårde. Skov- og Naturstyrelsen lægger arealer, uniform

og arbejdsopgaver til, mens værkstedet står for alt andet. Skovhjelperne skal hjælpe med fx brænde på rastepladser, rydning af arealer for opvækst og langs med stier og servicering ved publikumsarrangementer. Påbegyndt 2010.

- Åbenrå skovene - 5 til 10 skovhjelper - psykisk svage personer. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Åbenrå kommunes institution Montagen. Skov- og Naturstyrelsen lægger areal, uniform og arbejdsopgaver til rådighed. Skovhjelperne skal arbejde med samling af affald, vedligeholdelses opgaver på publikumsområdet, små naturplejeopgaver og servicering ved publikumsarrangementer. Påbegyndt 2010.

- Stenderupskovene – 6 til 8 skovhjelper. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Kolding Kommunes institution Nordhøj. Skov- og Naturstyrelsen lægger areal, arbejdsrum, arbejdstøj mv. til rådighed. Skovhjelperne skal arbejde med lokalt forefaldende servicearbejde med udgangspunkt i Naturstuen og Skibelund Naturskole. Påbegyndt 2010.

- Røsnæs ved Kalundborg - 8 skovhjelper. Samarbejde mellem Skov- og Naturstyrelsen og Kalundborg kommunes institution Socialt Vækstcenter. SNS stiller værested, arealer og opgaver til rådighed, institutionen tager sig af resten. Opgaverne er forefaldende publikumsarbejder, såsom opsamling af affald langs kysten, på p-pladser m.v. samt fremover servicering omkring den kommende Kold-Krigs udstilling på Røsnæs Fyr. Påbegyndt efterår 2010.

- Hald-Viborgområdet – 5 skovhjelper. Samarbejde mellem Viborg Kommunes dagtilbud Skrivervvej og Region Midtjyllands døginstitution Møgeltoft. Skov- og Naturstyrelsen lægger arealer, opgaver mv. til rådighed, mens tilbuddene står for resten. Skovhjelperne arbejder med lokalt servicearbejde ved offentlige arealer, fx strande og parkeringspladser, samt naturpleje, fx ved at holde stier ryddede og fjerne opvækst. Påbegyndt henover 2010.

Miljøministerens opfordring til alle kommuner januar 2009 om at lade sig inspirere af eksemplet fra Herstedhøje har resulteret i egentlige kontakter med følgende kommuner (hvor kommunerne med aftaler er markeret med kursiv):

Albertslund, Allerød, Ballerup, Bornholm, Fredericia, Frederiksberg, Frederikshavn, Gentofte, Gladsaxe, Haderslev, Herming, Herlev, Hillerød, Hvidovre, Høje-Tåstrup, Ikast, Kalundborg, Kolding, Københavns, Lyngby-Tårnby, Randers, Roskilde, Rudersdal, Rødovre, Silkeborg, Skanderborg, Syddjurs, Struer, Tårnby, Vejen, Viborg, Aabenraa, Aalborg og Århus.

Ud over ministerens brev til kommunerne har Skov- og Naturstyrelsen løbende nævnt skovhjelperordningen ved møder med kommunale repræsentanter, fx på en dialogdag, som styrelsen havde med kommunerne i oktober måned.

Bilag XII – Forslag til samarbejdsaftale

Skov, Natur og Friluft Værkstedet.

Ydergårdsvej 9
2620 Albertslund
Tlf.: (+45) 44 25 43 00

CVR-/SE nr. 27 80 51 08



Forslag til samarbejdsaftale mellem Skov & Naturstyrelsen og Skovhjælperteam.

Aftalen afspejler:

- Skov- og Naturstyrelsens mission om at være dem der skaber natur og oplevelser og visionen om at ”Alle kender Skov- og Naturstyrelsen, som dem der tilbyder naturoplevelser og passer på naturen”. Endvidere har Skov- og Naturstyrelsen som statslig arbejdsplads en række personale politikker inden for at rummelige arbejdsmarked.
- Skovhjælperteamets vision for beskyttet beskæftigelse om; ” at alle der kan, skal have mulighed for at få tilknytning til arbejdsmarkedet”.
- Idegrundlaget er en videreførelse og udvikling af fonden Skov, Natur og FriluftVærkstedets (SNFV) Skovhjælperprojekt i samarbejde med Skov og Naturstyrelsen, Østsjælland.

Formål:

At skabe et tilbud med et arbejdsindhold, der kan medvirke til at give medarbejderne i beskyttet beskæftigelse en mulighed for, at bruge og træne sine arbejdskompetencer indenfor Skov- og Naturstyrelsens arbejdsområder. Således er arbejdsopgaverne et middel til at udvikle den enkelte medarbejder. At skabe et Skovhjælperteam, der indgår i arbejdsopgaver som ligger i forlængelse af det serviceniveau som Skov- og Naturstyrelsen normalt tilbyder. At give mulighed for at borgere der er i afklaring med Skovhjælperteamets visioner, kan få afprøvet dele af deres arbejdsevne indenfor Skov- og Naturstyrelsens arbejdsområde. Dette foregår også i relation til udvikling, der vil gavne medarbejderne.

Aftaleperiode: 01/01/2009 – 31/12/2012. Opsigelse med 3 måneders varsel for begge parter. Samarbejdsaftalenevalueres 1 gang årligt i oktober måned.

Kontaktpersoner:

Navn, Skov- og Naturstyrelsen:

Navn, Skovhjælperteam:

Ledere:

Navn, Skov- og Naturstyrelsen:

Navn, Skovhjælperteam

Praktiske vilkår for samarbejdet:

Forventninger:

- Hurtig og direkte dialog mellem jobcoach, SNS og skovhjælperteam
- Alle parter ønsker at skabe grobund for godt samarbejde
- At der er gensidig interesse i at arbejdsopgaverne bliver udført efter aftale.
- At SNS stiller arbejdsopgaver nok til rådighed for at arbejdstiden bliver produktivt udfyldt.
- At teamet overholder de regler der er i SNS i.f.t rygning, alkohol, pauser og dresskode.



Skov- og Naturstyrelsen
Østsjælland

Arbejdsopgaverne:

Det forudsættes at arbejdsopgaverne i hovedsagen er borgerrettede og serviceorienterede. At arbejdsopgaverne som hovedregel ligger i forlængelse af og udover det service niveau som Skov- og Naturstyrelsen normalt tilbyder. Der henvises i øvrigt til eksempelsamling.

Arbejdsledelse:

Ledelsesansvaret varetages alene af Skovhjælperteamets ledelse. I det omfang Skovhjelperen arbejder sammen med en af Enhedens ansatte varetages ledelsen for den konkrete opgave af Enhedens medarbejder

Arbejdstid: En 37 timers arbejdsuge som ligger på hverdage i tidsrummet 7-17 Medarbejderne i skovteamet kan have varierende møde- og sluttider, da nogle kan have aftaler om nedsat tid. Skov- og Naturstyrelsen kan tilbyde arbejdsopgaver i weekenden, så fremt det giver sammenhæng for den enkelte medarbejder.

Arbejdssted: Der stilles faciliteter til rådighed på påfølgende adresse.

Kvalitet: Skovhjælperteamet har ansvaret for at Skovhjelper teamet udfører opgaverne til aftalte tid og kvalitet. Skov- og Naturstyrelsen har ansvaret for at Skovhjælperteamet har opgaver som kan beskæftige 10–15 medarbejdere indenfor de mødetider der er.

Sikkerhedskrav: Skovhjælperteamet overholder de krav Skov- og Naturstyrelsen har til sikkerhed og arbejdsmiljø og informeres om gældende regler i samme omfang som øvrigt personale hos Skov- og Naturstyrelsen. Skov- og Naturstyrelsen stiller arbejdsplads til rådighed, som lever op til gældende regler.

Beklædning: Skov- og Naturstyrelsen stiller beklædning og sikkerhedsudstyr til rådighed for Skovhjælperteamet. Navnet ”Skovhjelper” må kun benyttes af førtidspensionister(medarbejdere) i beskyttet beskæftigelse. Skov- og Naturstyrelsen udleverer nødvendigt arbejdstøj med SNS logo samt påtrykt ”Skovhjelper”. I forhold til beklædning laves et notat omkring en opstartspakke og hvordan slidt arbejdstøj udskiftes.

Forsikring: Skovhjælperteamet er forsikret af egen arbejdsskadeforsikring, som også omfatter arbejdsopgaver udført udenfor Skovhjelpernes matrikel

Samarbejdende organisation: Skov- og Naturstyrelsen har i forbindelse med indgåelse af aftalen samarbejdet lokalt med tillidsfolk, samt centralt med 3F.

IT: Skov- og Naturstyrelsen vil arbejde for etablering af internetadgang på adresse.

Transport: Arbejdskørsel med udgangspunkt fra adresse godtgøres efter statens regler og takster. Som udgangspunkt kan Enheden ikke stille mandskabsvogn til rådighed, men vil arbejde for at stille en mandskabsvogn til rådighed. Skovhjælperteamet stiller trailer til transport af maskiner til rådighed.

Materialer/værktøjer: Skov- og Naturstyrelsen forsyner Skovhjælperteamet med de for opgave løsningen nødvendige materialer og værktøjer.

Betaling: Denne aftale ligger uden for almindelige udbud og udførelse af arbejdsopgaver som Skov- og



IdeKatalog

Skovlegeplads	Oprydning, vedligehold, bål-tænding bålvedligehold, rådvejledning (toiletter-hjælp-info) evt. nybygning
Kiosk	Bestyre foldere for området, informationer, salg af kaffe te kage snobrødsdej.....,
Økobase	Assistance alle aktiviteter, udlevering materialer, oprydning efter besøg,
Hus	Assistance brug af hus, oprydning, rengøring
Grønne områder	Assistance vedligehold
Sæsonbestemte opgaver	Assistance ved salg af juletræer og pyntegrønt
Brændeproduktion	Produktion af brænde til bålpladser, overnatningspladser, skovlegeplads. SNS leverer Nødvendigt materiale til brænde.
Ejendomsservice	Afhjælpning af daglige gøremål f.eks. tømning af udendørsskraldespande. Mindre Vedligeholdelse f.eks. maling af hus(e)
Vedligeholdelse af skilte	½ årligt gennemgang af div. skilte
Bål- og overnatningspladser	Sæson intensivt tilsyn med bål- og overnatningspladser, mht .brænde, oprydning, græsslåning
Strandrensning	Vinterhalvår
Kulturpleje	Assistance ved slåning mellem planter i juletræs kulturer
Bomme	½ årligt gennemgang af bomme, rep. ,maling
Produktion af brændeskjul	Produktion af små overdækkede bokse til opbevaring af brænde på bål- og overnatningspladser
Kulturminder	Vedligehold af f.eks. gl. dæmningsanlæg i forbindelse med vandkraftdrevne mølleanlæg stengærde, mv.



Bilag XIII – Godkendelser af interviews

Godkendelse af referat Herstedhøje

Emne: Referat af møde den 17/3-10

6 meddelelser

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 22. mar. 2010 09.19
Til: "Schwartzbach, Christian" <xcs@sns.dk>, "Springborg, Stephan" <ssp@sns.dk>
Cc: Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Hej Christian og Stephan

Her er vedhæftet referatet fra vores møde i onsdags. Det fylder 7 sider, så vi ved, at der er meget at læse. Vi vil alligevel bede jer om at læse det igennem, så I kan stå inde for indholdet. Der kan også være faktuelle ting som vi har misforstået. I så fald må I meget gerne rette det. Hvordan I retter er op til hvad, der er lettest for jer. I tvivlstilfælde kan I ringe til os på Lea 40886636 eller Charlotte 29651618.

Tak for jeres hjælp og tid!

Mange Hilsner Charlotte og Lea

10_03_17_Referat_Herstedhøje.doc, 53K

Schwartzbach, Christian <xcs@sns.dk> 23. mar. 2010 11.34
Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Hej Lea og Charlotte

Jeg har læst ref igennem og rettet lidt

Med venlig hilsen

Christian Schwartzbach
Skov, Natur og Friluft Værkstedet
Ydergårdsvej 9
DK - 2620 Albertslund
Tlf.: (+45) 44 25 43 00
<http://www.snfv.dk>

10_03_17_Referat_Herstedhøje.doc, 68K

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 23. mar. 2010 14.22
Til: "Schwartzbach, Christian" <xcs@sns.dk>
Cc: Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Hej Christian

Mange tak for de fine rettelser - de er nu taget til efterretning.
Og tak for hurtigt svar!
Fortsat god dag :)

Mange Hilsner Charlotte og Lea

Springborg, Stephan <SSP@sns.dk> 23. mar. 2010 14.40

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>, "Schwartzbach, Christian" <xcs@sns.dk>, Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Hej igen

Her er mine pip. Jeg håber I kan bruge det.

M.v.h.

10_03_17_Referat_Herstedhøje.doc, 67K

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 24. mar. 2010 09.56

Til: "Springborg, Stephan" <SSP@sns.dk>

Cc: "Schwartzbach, Christian" <xcs@sns.dk>, Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Hej Christian og Stephan

Jeg har i det vedhæftede, rettet dokumentet til med begge jeres kommentarer. I skal kun læse det igennem hvis I har lyst og tid.

Dog vil jeg til dig Stephan sige at jeg har markeret nogle passager med rød, hvor du stiller nogle spørgsmål i dine rettelser. Jeg har rettet misforståelser og prøvet at omformulere så den korrekte mening fremgår. Fortæl mig om du er enig heri.

Mange TAK for jeres hjælp!

Mange Hilsner Lea

10_03_17_Referat_Herstedhøje - samlede kommentarer.doc, 64K

Springborg, Stephan <SSP@sns.dk> 25. mar. 2010 14.58

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Rigtigt fint arbejde!

Kh

Godkendelse af referat Vestamager

*Emne: Referat fra interview om Skovhjælperordning
7 meddelelser*

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 19. apr. 2010 08.26

Til: mads@ude-holdet.dk, stb@sns.dk

Cc: Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Hej Mads og Stella

Her er referatet fra vores møde i onsdags - det var rigtig spændende at få sat ord på en masse spørgsmål.

Det vil være fedt, hvis I vil læse referatet igennem og kommentere, evt. lave røde markeringer i dokumentet, og returnere det til os. Derved ved vi at I kan stå inde for indholdet og at der ikke er noget vi har misforstået.

Mange hilsner Charlotte og Lea

10_04_13_Referat_Vestamager.doc, 46K

Mads Madsen <mads@ude-holdet.dk> 19. apr. 2010 22.08

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Cc: "Blichfeldt, Stella" <STB@sns.dk>

Vh

mads

10_04_13_Referat_Vestamager.doc, 49K

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 20. apr. 2010 10.16

Til: Mads Madsen <mads@ude-holdet.dk>

Hej Mads

Tak for dine rettelser - jeg skal lige være sikker på om de røde rettelser er dine tilføjelser?

Mange Hilsner Lea

Mads Madsen <mads@ude-holdet.dk> 21. apr. 2010 07.39

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Det er mine rettelser med rødt, jep!

Vh

Mads

Sendt fra min iPhone

Blichfeldt, Stella <STB@sns.dk> 21. apr. 2010 23.23

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Cc: Mads Madsen <mads@ude-holdet.dk>

Hej Charlotte og Lea

Her er referatet tilbage med mine korrektioner

Hvis det skal offentliggøres - stå på skrift i en rapport vil jeg bede om at laver en lille retskrivningsøvelse på teksten. Ellers fremstår vi mindre formidlende end vi er.

kh. Stella

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 28. apr. 2010 15.55

Til: "Blichfeldt, Stella" <STB@sns.dk>

Cc: Mads Madsen <mads@ude-holdet.dk>

Hej Stella og Mads

Her er rettelserne fra jer begge indarbejdet i ét referat. Vi sætter stor pris på at I har rettet det. Jeg vedhæfter det hvis I er interesserede i at kigge det igennem igen, men det er ikke et krav.

Mange hilsner Lea

10_04_13_Referat_Vestamager_samlede rettelser.doc, 55K

Blichfeldt, Stella <STB@sns.dk> 1. maj 2010 18.43
Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Det er fint.
vh. Stella

Godkendelse af referat Eghjorten

*Emne: Skovhjelperordning
2 meddelelse*

Løw, Svend <SVL@sns.dk> 8. apr. 2010 09.19
Til: leaholmberg@gmail.com, ohso@hillerod.dk, Charlotte Günther Andersen
<cga@dsr.life.ku.dk>
Cc: "Jensen, Palle" <paje@sns.dk>

Kære alle
Tak for hyggeligt møde. Jeg har rettet/uddybet lidt hist og pist men synes i øvrigt at ref. afspejler vores snak fint.

Held og lykke med projektet.

Vh
Svend

Fra: Lea Holmberg [mailto:]
Sendt: 7. april 2010 21:59
Til: Løw, Svend;
Cc: leah@dsr.life.ku.dk; Charlotte Günther Andersen
Emne: Re: Skovhjelperordning

Kære Ole og Svend

Mange tak for idag - det var rigtig spændende at snakke med jer om Skovhjelperorningen hos jer!

Vi har nu skrevet referat af mødet og vil bede jer læse igennem og give jeres kommentarer hertil, for at I kan stå inde for indholdet. Der kan sagtens være faktuelle ting vi har misforstået eller skrevet forkert af.

Mange hilsner Charlotte og Lea

Godkendelse af referat Boserupgård

*Emne: Referat fra interview
2 meddelelser*

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 20. apr. 2010 10.26
Til: Carsten Christiansen <carstenchristiansen@yahoo.com>, "Danshøjgaard, Henrik"
<hedan@sns.dk>

Cc: Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Kære Henrik og Carsten

Mange tak for et spændende møde hvor vi fik svar på en masse spørgsmål - det var meget udbytterigt.

Vi vedhæfter her referatet og I må meget gerne give jeres kommentarer til det. Evt. direkte i dokumentet.

Carsten Christiansen <carstenchristiansen@yahoo.com> 3. maj 2010 18.23

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Hej Lea.

Her kommer mine rettelser som vedhæftet fil.

god arbejdslyst, glæder mig til at se hvad det ender op med.

Hilsen Carsten

Godkendelse af referat Klippely

Emne: Referat fra interview d. 15. april

6 meddelelser

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 20. apr. 2010 10.21

Til: "Pedersen, Kim Elif" <KPE@sns.dk>

Cc: Kristel Egevælde <Kristel.Egevaelde@brk.dk>, "Low, Kenneth" <kelow@sns.dk>, Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Kære Kristel, Kim og Kenneth

Mange tak for sidst - det var udbytterigt at få svar på en masse spørgsmål!

Her er vedhæftet referatet fra vores interview og I må meget gerne komme med jeres kommentarer hertil. Evt. direkte i dokumentet.

Mange Hilsner Lea

Kristel Egevælde <Kristel.Egevaelde@brk.dk> 21. apr. 2010 14.48

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Hej Lea

Jeg har en del rettelser på forståelsen

Har du mulighed for at ringe så kan vi gøre det telefonisk - Jeg havde skrevet en del men det forsvandt tilsyneladende

Kristel

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 26. apr. 2010 12.46

Til: Kristel Egevælde <Kristel.Egevaelde@brk.dk>

Kære Kristel

Først undskyld den lange svartid - jeg har ikke været meget ved en computer den sidste uges tid. Jeg ringer gerne så vi kan få misforståelserne ud af verden. Jeg har først mulighed for at ringe torsdag morgen tidlig formiddag - passer det dig?

Mange Hilsner Lea

Kristel Egevælde <Kristel.Egevaelde@brk.dk> 26. apr. 2010 12.51
Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Hej Lea
Torsdag er jeg her fra 7.30 - 8.30 ca. ellers igen senere på formidagen
Mvh
Kristel

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 26. apr. 2010 13.09
Til: Kristel Egevælde <Kristel.Egevaelde@brk.dk>

Hej Kristel
Det er bare i orden - jeg ringer fra morgenstunden!
Lea

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 29. apr. 2010 07.58
Til: Kristel Egevælde <Kristel.Egevaelde@brk.dk>, "Pedersen, Kim Elif" <kpe@sns.dk>
Cc: Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Hej Kristel og Kim

Kristel - her er dine rettelser medtaget - jeg siger mange tak for din tid!
Kim - har du kommentarer til referatet? Hvis ikke vil du så bekræfte denne e-mail?

Rigtig god bededagsferie.
Mange Hilsner Lea

Godkendelse af referat

*Emne: Referat fra interview
3 meddelelser*

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 20. apr. 2010 10.24
Til: Kongskilde Friluftsgård <kongskilde@image.dk>
Cc: Charlotte Günther Andersen <cga@dsr.life.ku.dk>

Kære John og Doreen

Mange tak for sidst - det var udbytterigt at få svar på en masse spørgsmål samt at følge jeres opstart.
Jeg vedhæfter her referatet og jeg vil bede jer læse det igennem og give jeres kommentarer med på vejen. Evt. direkte i dokumentet.

Mange hilsner Lea

10_04_14_Kongskilde_referat.doc, 58K

Kongskilde Friluftsgård <kongskilde@image.dk> 29. apr. 2010 13.09

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Hej Lea

Her er referat med vores korrektioner.(VEDHÆFTET)

Øverst er forklaring på rød, grøn og blå markeringer.

Der er en del steder, hvor referatteksten ikke afspejler det, der blev sagt. Vi har været nødt til at fjerne den, når referatteksten ligefrem arbejder imod eller ved siden af det budskab, vi ønsker at give.

De bedste hilsner

John & Doreen

10_04_14_Kongskilde_referat korrektur.doc, 52K

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 15. maj 2010 17.39

Til: Kongskilde Friluftsgård <kongskilde@image.dk>

Hej John og Doreen

Her er vedhæftet referatet med jeres rettelser. Mange tak for jeres tid med rettelserne.

Mange hilsner Lea

10_05_15_Kongskilde_referat_m Johns rettelser.doc, 34K

Godkendelse af referat Naturstyrelsen Lars B. Poulsen

Emne: Referat af møde d. 10. feb.

3 meddelelser

Fra: Lea Holmberg [mailto:leaholmberg@gmail.com]

Sendt: 14. februar 2011 12:41

Til: Poulsen, Lars Bendix

Emne: Referat af møde d. 10. feb

Hej Lars

Mange tak fordi du fandt tid til mødet med os i torsdags!

Vedhæftet er vores indskrevne referat af mødet med dig i torsdags. Da vi gerne vil kunne bruge indholdet til opgaven, må du meget gerne melde tilbage om du er enig i forståelsen af indholdet og fortælle os hvis der er problematikker og passager du ønsker anonymiseret.

Derudover vil vi bede om dit samtykke til at nævne dig ved navn i opgaven, eller om du ønsker at være anonymiseret?

Mange Hilsner

Charlotte og Lea

11.02.10_Møde_med_Lars_Bendix_Poulsen.docx, 21K

Poulsen, Lars Bendix <LBP@nst.dk> 16. feb. 2011 11.05

Til: Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com>

Hej Lea

Hermed mine ændringer

MVH

Lars

Lea Holmberg <leaholmberg@gmail.com> 16. feb. 2011 11.31

Til: "Poulsen, Lars Bendix" <LBP@nst.dk>

Hej Lars

Tak for hurtig tilbagemelding! Vi har medtaget alle din rettelser.

Forsat god arbejdsdag.

Mange hilsner

Charlotte og Lea

Bilag XIV – Kontaktliste for skovhjelperprojekter i Danmark

Kontaktliste for ansvarlige driftsledere og andre tilknyttede personer

Herstedhøje (Albertslund)

Adresse 1

Naturcenter Herstedhøje,
Vestskoven
Herstedhøje Allé 1
2620 Albertslund

Adresse 2

Skov, Natur og Friluft Værkstedet
Ydergårdsvej 9
2620 Albertslund

Webadresse: www.snfv.dk

Privat fond

Christian Schwartzbach: Daglig driftsleder og kontaktperson
Tlf. 4425 4300

Mail xcs@nst.dk

Tina Engberg Andersen: Teamleder, Naturcenter Herstedhøje
Jan Sonne: Teamleder, Ydergårdsvej

NST

Henrik S. Jørgensen: Centerleder, naturvejleder

Mobil ?

Mail hsjo@nst.dk

Stephan Springborg: Naturvejleder
Mobil 21219709

Mail ssp@nst.dk

Kim Søderlund, Skovrider

Eghjorten (Hillerød)

Adresse

Naturlegepladsen Eghjorten,
Gribskov
Jespervej 309
3400 Hillerød

Webadresse: www.skovteamet.dk

Kommunen

Ole Hartvig Sørensen: Daglig driftsleder fra CBB, jobcoach
Mobil 7232 8942

Mail ohso@hillerod.dk

Mogens Mandrup: Fra CBB, jobcoach
Mobil 7232 8962

Mail moje@hillerod.dk

Trine Riis Andersen: Fra CBB, jobcoach
Mail 7232 8961

Mail traa@hillerod.dk

NST

Palle Jensen: daglig drift, Naturvejleder/skovarbejder
Mobil 2321 5367 Mail paje@nst.dk

Svend Løw: Skovfoged
Mobil 2321 5340 Mail svl@nst.dk

Vestamager (Tårnby)

Adresse Naturcenter Vestamager
Friluftshuset, Granatvej 15
2770 Kastrup

Webadresse: www.amagerskovhjaelpere.dk

Privat selvejet institution

Mads Madsen: Daglig driftsleder
Mobil 6065 0044 Mail mads@ude-holdet.dk

Lasse Thomsen
Mobil 6038 8144 Mail lasse@ude-holdet.dk

NST

Stella Blichfeldt: Naturvejleder
Mobil 2373 0260 Mail stb@nst.dk

Boserupgård (Roskilde)

Adresse Naturcenter Boserupgård
Boserup skov, Boserupvej 82-84
4000 Roskilde

Webadresse: www.udviklingshaemmede.roskilde.dk/skovgruppen.asp

Kommunen

Carsten Christiansen: Daglig driftsleder fra ITC Mariehusene - Pædagog
Mobil? Mail carstenc@roskilde.dk

NST

Henrik Danshøjgård: daglig drift af naturskolen Naturvejleder/Skovløber
Mobil 2334 7655 Mail hedan@nst.dk

Kjeld Jensen: Skovfoged
Mobil 2048 8872 Mail kej@nst.dk

Kalundborg/Røsnæs

Adresse Socialt Vækstcenter
Rynkevangelen 8
4400 Kalundborg

Kommunen

Torben Andersen, driftsleder
Mobil? Mail torben.andersen@kalundborg.dk

Poul-Erik Westrup, teamleder
Mobil 5154 6120 Mail poul-erik.westrup@kalundborg.dk

NST

Kjeld Jensen: Skovfoged
Mobil 2048 8872

Mail kej@nst.dk

Kongskilde Friluftsgård (Sorø)

Adresse

Kongskilde Friluftsgård
Naturafdelingen
Skælskørvej 34
4180 Sorø

Privatejet institution

Doreen M. Holmquist, driftsleder, naturvejleder, pædagog
Tlf. 57849277

Mail kongskilde@image.dk

NST

Anders Walter Hansen: Skovfoged
Mobil 22496596

Mail awh@nst.dk

Bornholm Klippely

Adresse

Klippely,
Almindingen skov
Ekkodalsvejen 6, Aaker
3720 Aakirkeby

NST

Kenneth Low: Daglig driftsleder, skovarbejder

Mobil 4031 2622

Mail kelow@nst.dk

Kim E. Pedersen: Fuldmægtig, opstartede Bornholms skovhjælpere
Mobil 2120 4231

Mail kpe@nst.dk

Kommuen

Kristel Egevalde: sagsbehandler, visitation af skovhjælpere
Mobil?

Mail kristel.egevalde@brk.dk

Skanderborg Aktivitetscenter

Adresse/opholdssted

Udeholdet ved Ry
Klostermølle
Klostermøllevej 48A
8660 Skanderborg

Kommunen

Karsten Bo Jakobsen fra Skanderborg Aktivitetscenter
Udeholdet 2097 5122

Mail karsten.bo.jakobsen@skanderborg.dk

NST

Bjarne Bjerregaard: Skovløber
Mobil 2020 8704

Mail?

Klosterheden, Struer kommune

Adresse

Struer Værkstedet
Farvervej 1
7600 Struer

Webadresse: <http://www.csb-struer.dk/webtop/site.aspx?p=18814>

Kommunen

Laila Nørgaard: Driftsleder
Mobil?

Mail lnj@struer.dk

NST

Jacob Skriver: Natur- og friluftsmedarbejder
Mobil 4061 0388

Mail jaskr@nst.dk

Montagen Aabenraa

Adresse

Montagen Aabenraa
Birkelund 4, bygn. E
6200 Aabenraa

Adresse i skoven

Jagtvej
Torp plantage
6200 Aabenraa

Kommunen

Michael Korch Johnson: Institutionsleder af Montagen Aabenraa
Mobil 4022 9317

Mail mkjo@aabenraa.dk

NST

Jens-Jakob Fristed Sørensen: Skovløber/Naturvejleder
Mobil 2098 3584

Mail jejfs@nst.dk

Etableret og forhåbentligt kommende skovhjelperprojekter, som ikke deltog ved netværksmødet d. 25.11.2010

Rude Skov

NST

Torben Hoch : Skovfoged
Mobil 2146 3637

Mail tho@sns.dk

6 skovhjelper, Rudersdal Kommunes værksted.

Fredericia

NST

Jan Tidemand, Tønballe Naturskole, centerleder
Mobil 40143848

Mail jti@sns.dk

Ole Klitgaard (skovrider)

Kolding Stenderrupskovene med Kolding kommunes institution Nordhøj

Claus Simonsen
Mobil: 2757 1499

Dyrehaven

Finn Hemmingsen, privat

Mobil?

Mail finnroenneby@hotmail.com

Hald- Viborgområdet med døgninstitution Møgeltoft

Thy Thisted

Generel webadresse for skovhjælperprojekterne

<http://www.skovognatur.dk/Om/Organisationen/Skovhjaelpere.htm>