

Maja Kocic

Offentlig – sosialt – privat partnerskap

**Case: Barne – og ungdomssenteret på Holmlia og bydel
Søndre Nordstrand**

Forord

Jeg er veldig takknemlig for å ha fått muligheten til å studere ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Dette var en meget lærerik og ikke minst utfordrende periode i mitt liv. Å skrive en masteroppgave på et fremmedspråk var krevende men samtidig veldig spennende.

Det er mange som fortjener en stor takk fra meg:

Jeg ønsker å takke min veileder, professor Harald Koht for konstruktive samtaler og nyttige tilbakemeldinger.

Stor takk rettes til bydelsdirektøren i bydel Søndre Nordstrand for at han prioriterte å delta i studien i en travel arbeidshverdag.

Takk til Barne – og ungdomssenteret på Holmlia og alle informantene at de bidro med sine synspunkter og erfaringer som ligger til grunn for studien.

En stor takk rettes til Arne, Bjørn og Mariel som har lest korrektur på denne oppgaven.

Til Elvis – du er min viktigste motivasjonskilde. Du støtter meg alltid og uansett hvilke valg jeg tar.

Oslo, april 2013

Maja Kocic

Sammendrag

Fram til 1970 – tallet var det minimalt samarbeid mellom offentlig og privat sektor. Hendelsene som tok plass i årene som fulgte førte til at den tradisjonelle styringsformen er blitt preget av endringer og reformer. Den økonomiske krisen, innvandring, en stadig voksende eldre befolkning, arbeidsledighet og økende antall uføre var blant faktorene som skapte et behov for å gå utover den tradisjonelle styringsmodellen og skape samarbeidsmodeller med den private sektoren. Offentlig – sosialt – privat partnerskap (OSPP) er en av disse.

OSPP representerer en hybrid partnerskapsmodell, et langsiktig, avtalefestet samarbeid mellom offentlige og private aktører, et verktøy med sikte på å løse viktige samfunnsoppgaver gjennom forpliktende partnerskap i sosial sektor.

Oppgavens case er samarbeidet mellom Barne – og ungdomssenteret på Holmlia (BUSH) og bydel Søndre Nordstrand, som er et eksempel på OSPP i Norge.

Oppgaven kaster lys på hvilke kjerneelementer denne partnerskapsmodellen har og samtidig prøver å definere de suksessfaktorene som har bidratt til at samarbeidet mellom BUSH og bydelen har eksistert i mange år til tross at den internasjonale faglitteraturen og forskningen er enige i at partnerskap har en tendens til å mislykkes.

Hovedfunnet i denne oppgaven er at innovativ tenkning og autentisk lederstil er de viktigste suksessfaktorene som muliggjør at samarbeidet mellom BUSH og bydelen har eksistert i mer enn tjue år.

Abstract

Public – Social – Private Partnership

Case: Holmlia Children and Youth Center and Søndre Holmlia District

Until the 1970s there was a minimal collaboration between the public and private sectors. The events that took place in the years that followed led to that the traditional governance has undergone changes and reforms. The economic crisis, immigration, a growing elderly population, unemployment and rising number of persons with disabilities were among the factors that created a need to go beyond the traditional management model and create models of cooperation with the private sector. Public - Social - Private Partnership (PSPP) is one of these.

PSPP represents a hybrid partnership model, a long – term contractual partnership between public and private actors, a tool aimed to solve important social responsibilities through committed partnership in the social sector.

The case of this thesis is a cooperation between Holmlia Child and Youth Center and Søndre Nordstrand District, which is an example of PSPP in Norway.

This thesis sheds light on the core elements of this partnership model, as well as it attempts to define the success factors that have contributed to the fact that this cooperation has existed for many years despite that international literature and researches agree that partnerships have a tendency to fail.

The main finding in this study is that innovative thinking and authentic leadership are the key success factors that make possible that the collaboration between BUSH and the borough has existed for more than twenty years.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innhold	4
1. Innledende betraktninger – om valg av tema, problemstilling og oppgavens struktur	6
Tema.....	6
Bakgrunn/motivasjon for oppgaven	7
Problemstilling	7
Avgrensning av oppgaven	9
Videre disposisjon av oppgaven.....	9
2. Offentlig – sosialt – privat partnerskap.....	10
Innledning.....	10
Fra offentlig styring til samstyring	10
Offentlig – sosialt – privat partnerskap	12
Kjerneelementene i OSPP - modellen	13
Oppsummering.....	18
3. Metode.....	21
Innledning.....	21
Casestudie.....	21
Valg av case	21
Kvalitativt forskningsintervju og dokumentanalyse	22
Utvalg og rekruttering av informanter	22
Utforming av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene	24
Etiske aspekter	24
Vurdering av forskningens kvalitet	24
Troverdighet	25
Bekreftbarhet	25
Overførbarhet	26
4. Resultater og drøfting av funn: BUSH og bydel Søndre Nordstrand, et eksempel på OSPP....	27
Innledning	27

Bakgrunn for samarbeidet	27
BUSH og bydel Søndre Nordstrand	30
Partnerskap eller tjenesteleveranse i egen regi?	30
BUSH og bydel Søndre Nordstrand, et eksempel på OSPP?	32
Nedbygging av barrierene ved hjelp av innovasjon	36
Innovasjon, en suksessfaktor	38
I samme båt	39
Felles mål = kollektiv identitet?	41
Kunsten å lede	42
Ledelse med hjerte og sjel, en suksessfaktor	44
5. Oppsummering og avslutning	46
Litteraturliste	49
Vedlegg 1 Forespørsel om deltagelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave	53
Vedlegg 2 Intervjuguide	54

Kapittel 1

Innledende betraktninger

– om valg av tema, problemstilling og oppgavens struktur

Tema

Forskjeller i levekår mellom bydelene i hovedstaden har lenge vært en gjenstand for politisk diskusjon og vitenskapelig forskning. Store og til dels økende sosiale forskjeller har resultert i at i 1990-årene har det blitt satt i gang ulike tiltak rettet mot å forbedre levekårene i disse områdene, bremse den negative utviklingen og oppnå en sosial utjevning og mobilitet. Mellom disse tiltakene finner vi et unikt samarbeid i bydel Søndre Nordstrand.

Bydel Søndre Nordstrand er en bydel med en av de høyeste andeler av barn og unge med innvandrerforeldre. Det er et tydelig mønster som viser at barn av foreldre med sosiale vanskeligheter, begrenset språkkunnskap i norsk, samtidig lite integrering i det norske samfunnet har langt større sannsynlighet for å møte særskilte sosiale utfordringer i voksen alder enn andre barn (Oslospeilet 2.6.2012). Et godt fritidstilbud som fremmer mestring, kreativitet og felleskap, kan derfor være et meget viktig tiltak for å sikre en tryggere oppvekst og bedre levekår for barn og unge i dette området. Et slikt fritidstilbud tok form gjennom et unikt samarbeid, offentlig – sosialt – privat partnerskap mellom bydel Søndre Nordstrand og Søndre Holmlia Fritidssenter. Fritidssenteret har i 2011 endret foretaksnavn til Barne – og ungdomssenteret på Holmlia (BUSH).

Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er et privat aksjeselskap med et ideelt formål. Selskapet ble dannet i 1985 og eies av seks borettslag i nærområdet i bydel Søndre Nordstrand (Grensen Borettslag, Dyretråkket Borettslag, Åsbråten Borettslag, Søndre Åsgård Borettslag, Nordre Åsgård Borettslag og Bertramjordet Borettslag), Oslo Bolig – og Sparelag (OBOS) og Ungdommens Selvbyggerlag (USBL). BUSH er et privat eid fritidssenter, mens selve driften finansieres først og fremst gjennom midler fra bydelen. Senteret søker å fremme integrering, gi meningsfylte fritidsaktivitetstilbud og ulike etterskoletilbud. Samarbeidet mellom BUSH og bydelen har i mange år vært dessuten et viktig verktøy for fattigdomsbekjempelse.

Denne oppgaven tar sikte på å redegjøre for hva dette hybride partnerskapet er. Samarbeid mellom et non profit aksjeselskap og det offentlige blir kalt for «public – social – privat partnership» i den internasjonale faglitteraturen (Hemmens 2007, 1). I denne oppgaven vil begrepet *offentlig – sosialt – privat partnerskap* bli brukt som betegnelse på denne typen samarbeid. Det er en finansieringsmodell som tar utgangspunkt i begrepet offentlig privat samarbeid (OPS). OPS er et kjent, klassisk finansielt instrument og er en vidt brukt form for markedseksponering av kommunale/offentlige tjenester. Offentlig – sosialt – privat partnerskap (OSPP) representerer et langsiktig, avtafefestet samarbeid mellom offentlige og private aktører, et verktøy med sikte på å løse viktige samfunnsoppgaver gjennom forpliktende partnerskap i sosial sektor.

Bakgrunn/motivasjon for oppgaven

Temaet for denne masteroppgaven har både faglig og samfunnsmessig betydning. Det foreligger lite akademisk arbeid om offentlig – sosialt – privat partnerskap generelt og spesielt når det gjelder det nordiske området. Derfor kan denne masteroppgaven gi et vitenskapelig bidrag og øke mengden av kunnskap for å forstå et fenomen som tidligere ikke var analysert (Everett og Furseth 2008, 122).

Samfunnsmessig begrunnelse for temaet er at oppgaven søker å kaste lys på en unik partnerskapsform som i høy grad er med å sikre gode og trygge oppvekstvilkår for barn og unge i Oslos første innvandrerbymdel, en bydel der innvandrere er i flertall (Aftenposten 3.5.2012).

Problemstilling

Partnerships clearly have the potential to make a significant contribution in addressing some of (...) (the) most intractable social problems (...) partnerships are not a panacea. Nor are they easy. Even when they have the potential to solve a particular societal problem or set of problems, they often fail. (Nelson og Zadek 2000, 18)

Det ser ut til å være bred enighet blant forfattere og forskere i partnerskapsfeltet om at tverrsektorielt samarbeid har mange potensialer. De kan bidra til å løse komplekse sosiale

problemer (Nelson og Zadek 2000, 18), muliggjør innovativ tenkning (Hasiba 2007, 12), bidrar til økt mobilisering av ulike grupper i lokalmiljøet (Andersen 2003, 121), reduserer offentlige utgifter (KPMG 2003, 4) osv. Partnerskap er komplekse fenomener bygget opp av ulike elementer som gjør dem til unike redskap for å løse blant annet mange samfunnsrelaterte oppgaver. Erfaringer og ulike utenlandske studier viser samtidig at det er mange fallgruver ved modellen, barrierer som ofte gjør den til en fiasko.

Denne oppgaven tar sikte på å beskrive OSPP gjennom å kartlegge dens kjerneelementer. Disse kjerneelementer inneholder barrierene samtidig faktorene som muliggjør et levedyktig og vellykket partnerskap. Jeg ønsker gjennom forskningsprosessen å identifisere de suksessfaktorene som muliggjør at samarbeidet mellom BUSH og bydelen har eksistert i mer enn tjue år.

Med utgangspunkt i dette ønsker jeg å stille følgende problemstillinger:

- (1) *Hva er offentlig – sosialt – privat partnerskap og hvilke kjerneelementer må et partnerskap inneholde for å bli kalt OSPP?*
- (2) *Kan samarbeidet mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand beskrives som OSPP?*
- (3) *Hvordan klarer BUSH, som et non – profit aksjeselskap å unngå typiske fallgruver ved OSPP?*
- (4) *Hvilke faktorer gjør at samarbeidet har eksistert i mer enn tjue år?*

Mitt undersøkelsesfokus i denne forskningen vil være samlet rundt fire hypoteser. Ved å undersøke holdbarheten av disse, skal hypotesene lede gjennom besvarelsen av problemstillingene. De er formulert ut i fra den internasjonale litteraturens ståsted om hvilke suksessfaktorer som er avgjørende for et vellykket partnerskap. Hypotesene bygger på en antagelse om at samarbeidets eksistens mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand er mest avhengig av elementene som finnes ved den private parten, som er utøveren av avtalebestemte aktiviteter.

- (1) Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er en sosial virksomhet og dermed den ideelle private aktøren å danne OSPP med
- (2) Innovativ tenkning bidrar til å bevare balansen i gjensidig avhengighet mellom partene
- (3) Partene har et felles mål som skaper kollektiv identitet
- (4) Senteret har en autentisk leder som fremmer god dialog og innovativ tenkning.

Avgrensning av oppgaven

Oppgaven tar sikte på å gjennomføre en kvalitativ analyse av samarbeidet mellom Barne – og ungdomssenteret på Holmlia og bydel Søndre Nordstrand. Studiet er altså avgrenset når det gjelder forskningsobjekt. Samtidig konsentrerer oppgaven seg på et avgrenset område: bydel Søndre Nordstrand. Det hadde vært ønskelig å analysere flere case, men på grunn av oppgavens omfang velger jeg å fokusere kun på samarbeidet mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand.

Videre disposisjon av oppgaven

Denne oppgaven er delt inn i fem kapitler. I kapittel 2 presenteres de teoretiske tilnærminger som danner grunnlaget for videre analyse.

Kapittel 3 er en redegjørelse for valgt metodisk tilnærming for drøftingen av oppgavens tema. I tillegg vurderer jeg studiens kvalitet og etiske aspekter ved den.

I kapittel 4 presenteres sentrale funn som er innhentet gjennom intervjuer, samt at disse drøftes mot teori.

Avslutningsvis i kapittel 5 gis en oppsummering, konklusjon og forslag til videre forskning.

Kapittel 2

Offentlig – sosialt – privat partnerskap

Innledning

Det eksisterer ikke en teori som tar for seg alle aspekter ved samhandlinger på tvers av sektorer. Det teoretiske rammeverket blir derfor flersidig.

Kapitlet starter med å beskrive utformingen av fenomenet partnerskap. Det er viktig å se på hvordan tjenesteproduksjonen har vært organisert historisk og hva som førte til at samhandling på tvers av sektorer er blitt en mer utbredt måte å løse samfunnsoppgaver på. Deretter skal jeg ved hjelp av «*Governance*» perspektivet, internasjonal faglitteratur og forskning kartlegge hva som kjennetegner offentlig – sosialt – privat partnerskap og hvilke kjerneelementer som det inneholder. Offentlig – sosialt – privat partnerskap er et kompleks fenomen som er bygget opp av ulike elementer. Jeg velger å ta opp noen av disse elementene som jeg mener er viktige for at et samarbeid skal fungere optimalt. Mange av kjennetegnene skjuler samtidig barrierer for et vellykket partnerskap, og dette skal jeg drøfte nærmere i dette kapitlet. Å unngå typiske fallgruver kan være en måte å sikre partnerskapets levedyktighet, og å identifisere disse blir derfor av avgjørende betydning i den senere analysen av oppgaven. Ved siden av teorien som er direkte knyttet til partnerskapsproblematikken, blir samtidig teorien om autentisk ledelse trukket inn i den teoretiske tilnærmingen. Dette på grunn av hypotesen om mulige personrelaterte suksessfaktorer ved et vellykket partnerskap.

Kapitlet blir avsluttet med en kort oppsummering.

Fra offentlig styring til samstyring

Den norske velferdsstaten tok form etter den andre verdenskrigen. Den ble utformet med visjonen om «en velferdsstat med lik rett for alle» (Lange 1998, 202), at alle innbyggere skal ha tilgang til tilpassede velferdstjenester av god kvalitet. Velferdsstatsmodellen baserte seg på tanken at en sterk offentlig sektor er det rette verktøyet for å sikre innbyggers velvære: sosial sikkerhet og økonomisk trygghet. Denne perioden var kjennetegnet av en klar

fordeling mellom den private og den offentlige sektoren, hvor det offentlige spilte en dominerende rolle som yteren av tjenester på blant annet helse – og sosialområdet. Å løse samfunnsoppgaver, dekke sosiale behov og fremme en positiv samfunnsutvikling var offentlige myndigheters kjerneansvar.

I årene som fulgte, har skepsisen mot statens økende makt begynt å vokse (Lange 1998, 219). Velferdsstaten ble kritisert for sin problemløsningskapasitet, samtidig at den er blitt for dyr. Innvandring, en stadig voksende eldre befolkning, arbeidsledighet og økende antall uføre var blant faktorene som skapte en utfordrende situasjon i denne perioden. Antall personer som hadde behov for sosiale og helserelaterte tjenester økte mens staten ikke hadde nok ressurser til å dekke den stigende etterspørselen. Mange hevdet at tjenestetilbudet ikke reflekterte ønskemålene deres innholds – og kvalitetsmessig (Andersen 2003, 107). Denne situasjonen resulterte i en kritisk situasjon hvor det offentlige ikke klarte å dekke innbyggernes behov på en tilstrekkelig måte (NOU 2003: 19), og en betydelig misnøye har bygget seg opp blant befolkningen. Det offentlige ble stilt overfor krav om økt effektivitet og kostnadsreduksjon. Kritikken var ikke det eneste som skapte problemer for velferdsstaten i denne perioden. I midten av 70 – tallet ble mange land rammet av den økonomiske krisen som ikke gikk forbi Norge. Disse hendelsene førte til at den tradisjonelle offentlige styringsformen er blitt preget av endringer og reformer båret av ønsket om «mer marked og mindre stat» (Benum 1998, 93). Denne utviklingen har i de senere år ført til at det på områder, som tradisjonelt har vært styrt og koordinert av offentlige aktører, utviklet det seg nye styringsformer. Begrepet *governance* er blitt brukt i faglitteraturen for å omtale det nye styringsregimet som har preget samfunnsstyringen (Røiseland og Vabo 2012, 18).

Governance, som på norsk vil kalles *samstyring* i tråd med Røiseland og Vabo (2012), er svært ulikt definert i den internasjonale faglitteraturen (Stoker 1998, 17). I disse definisjonene er det allikevel enighet om at samstyring representerer en alternativ styringsform hvor grensen mellom det offentlige og det private blir mer uklar (Kooiman 1993). Røiseland og Vabo (2012, 20) beskriver den som: «den ikke – hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening». Samstyring representerer altså en samhandlingsform hvor ulike aktører går sammen for å løse en oppgave, på tvers av sektorer og på tvers av nivåer (Saxi 2008, 118). I denne oppgaven ønsker jeg å sette fokus på samhandling som involverer aktører på tvers av sektorer. Slikt samarbeid kommer til uttrykk gjennom horisontale og vertikale partnerskap. Vertikale partnerskap er langvarige

samarbeidsrelasjoner mellom ulike aktører på flere nivå, mens horisontale partnerskap dannes på ett nivå som for eksempel kommunen eller bydelen. Offentlig – sosialt – privat partnerskap er et tverrsektorielt samarbeid som har som mål å løse sosiale utfordringer. Geddes (1998, 5) påpeker at sosiale problemer ofte er geografisk konsentrerte, altså knyttet til et avgrenset boområde, ett nivå. Jeg velger derfor å konkludere at OSPP og dermed samarbeidet mellom Barne – og ungdomssenteret på Holmlia og bydel Søndre Nordstrand er et eksempel på samhandling på tvers av sektorer som dannes på ett nivå (Tabell 2.1.).

Tabell 2.1. Samhandlingsformer på tvers av sektorer (inspirert av Røiseland og Vabo 2012, 28).

	Aktører fra ulike sektorer
Ett nivå	Horisontale partnerskap <ul style="list-style-type: none"> › Offentlig – sosialt – privat partnerskap
Flere nivå	Vertikale partnerskap

Offentlig – sosialt – privat partnerskap

De ulike utfordringer staten møtte etter 1970 førte til en rekke endringer og reformer som har bidratt til samfunnets dynamiske omstilling, nedbygging av det offentliges organisasjonsgrenser og åpnet muligheten for et tverrsektorielt samarbeid. Det blir nødvendig at ulike aktører samler sine ressurser for å kunne løse kollektive problemer på en effektiv måte (Andersen og Røiseland 2008, 14). For å forbedre og tilby billigere offentlige tjenester, inngås ulike type partnerskap mellom næringslivet og det offentlige. Slike langsiktige, avtalefestede samarbeid blir betegnet med begrepet offentlig – privat – samarbeid (OPS). Begrepet er et samlebegrep som omfavner et bredt spekter av ulike samarbeidsløsninger mellom det offentlige og næringslivet. OPS – løsninger har vært utgangspunkt og idegrunnlaget for utvikling av nye samarbeidsmodeller, hybride allianser (Nelson og Zadek 2000, 5). Blant disse nyere samarbeidsmodellene finner vi også offentlig –

sosialt – privat partnerskap.

Hemmens (2007, 1) skriver at «public – social – private partnership» er en samhandling som involverer aktører fra ulike sektorer for å løse samfunnsoppgaver som offentlige ikke klarer å løse i egen regi. Den er en hybrid partnerskapsmodell som på norsk vil betegnes som offentlig – sosialt – privat partnerskap (OSPP). Hasiba (2007, 33) skriver at OSPP fokuserer på å komme til roten av problemene i stedet for å behandle symptomene og er derfor en utmerket måte å løse samfunnsoppgaver på. Det som er en klar fordel ved partnerskapsmodeller er at private aktører har en stor frihet i utøvelsen av avtalebestemte tjenester. Samarbeidsavtaler spesifiserer kun hva som er forventet men ikke hvordan, altså måten den ønskede tilstanden bør oppnås (KMPG 2003, 4). På den måten åpner allianser seg for effektivitet og bidrar til kreative løsninger. Nelson og Zadek (2000, 18) skriver at selv om partnerskap har klare fordeler, er de ikke et universalverktøy, og en må være bevisst på barrierene de skjuler. For at partnerskap skal lykkes er det viktig å unngå fallgruvene. For å identifisere typiske fallgruver samtidig suksessfaktorer for et vellykket partnerskap, må vi se nærmere på kjerneelementene i offentlig – sosialt – privat partnerskap.

Kjerneelementene i OSPP – modellen

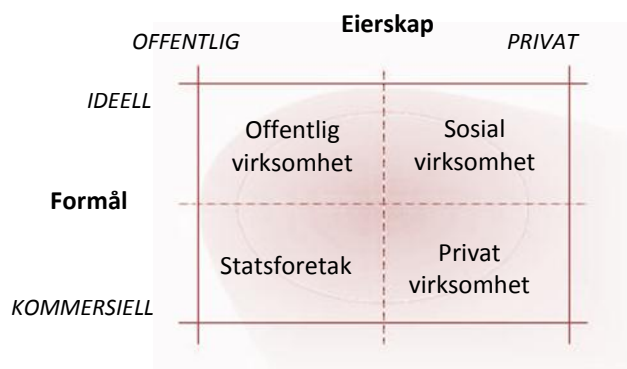
Det er stor variasjon i antall ulike partnerskapsmodeller. Det er derfor behov for å se nærmere på sentrale karakteristika ved subjekter, samarbeidsavtalen og andre forhold som er av betydning og gjør denne modellen til en hybrid.

(1) Subjekter

Partnerskap er en modell for kollektiv samhandling (Bakke og Vege 2012, 18) som involverer to eller flere aktører. Begrepet partnerskap er avgrenset til et samarbeid der det offentlige inngår som medspiller med andre aktører (Andersen og Røiseland 2008, 12). Samhandling som ikke involverer aktør fra offentlig sektor, faller utenfor begrepet partnerskap (Andersen og Røiseland 2008, 12). Dette gjelder også OSPP hvor det offentlige går sammen med aktører fra privat sektor for å løse en oppgave. Å danne partnerskap med private virksomheter har mange store fordeler. Det største potensialet deres er at de øker kvaliteten på tjenestetilbudet

samtidig reduserer offentlige utgifter. Offentlige gjør besparelser på at de slipper utbygging og vedlikehold av fasiliteter som blir brukt til å utføre avtalebestemte tjenester (KPMG 2003, 4). Private virksomheter har dessuten evne til å engasjere den tredje sektoren, lokale ildsjeler, samtidig engasjere grupper som har vanskelig med å lykkes på arbeidsmarkedet, og dermed redusere deres behov for offentlig støtte (Andersen, Hulgård og Bisballe 2008, 22).

Gjennom internasjonal forskning er det utviklet et verktøy, et såkalt «sosialt kompass» (figur 2.1.) for valg av den ideelle private medspilleren i OSPP – modellen. Figuren 2.1 består av to akser: den vertikale og den horisontale. På den vertikale akse er virksomhetene plassert med utgangspunkt i formålet deres. Kommersiell formål betyr at virksomheten drives med forretningsmessig målsetting, altså å tjene penger, oppnå profitt. Kjennetegnet på virksomheter med et ideelt formål er imidlertid deres frivillige karakter, og at de dannes for å utføre allmenntilgode aktiviteter.



Figur 2.1. Sosialt kompass. Kilde: Hasiba 2007, 8

På den horisontale akse er virksomheter kategorisert ved sitt eierskap, om de er eiet av det offentlige eller av private aktører. Hasiba (2007, 9) konkluderer med at kun de virksomheter som har ideelle formål og er eid av private, er egnet som deltakere i et offentlig – sosialt – privat partnerskap. Dette på grunn av at det primære målet deres er i samsvar med og har betydning for det offentliges interesser. Sosiale virksomheter er altså den ideelle samarbeidsparten i OSPP (Figur 2.1).

Sosiale virksomheter er sosiale entreprenører.

En sosial entreprenør anerkjenner et sosialt problem og bruker virkemidler fra forretningsverdenen for å bidra til å løse dette problemet. Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor positiv innvirkning virksomheten har på samfunnet. (TemaNord 2011: 517).

Sosiale entreprenører tar sikte på å løse samfunnsmessige utfordringer på en innovativ måte. Innovasjon betyr å bryte med det tradisjonelle og å gjøre noe vesentlig nytt (Sandal 2012, 158).

Sosiale virksomheter skal beskrives her i tråd med Damvads utredning om sosialt entreprenørskap (2012), som er skrevet på oppdrag fra Nærings – og handelsdepartementet. Damvad – rapporten fastslår at det er flere nøkkelementer som gjør sosiale virksomheter forskjellig fra andre sosialentreprenører: de er organisatorisk uavhengige av det offentlige, har et sosialt mål som hovedmål, og er samtidig forretningsorienterte sosialentreprenører ved at de selger tjenester eller produkter for å oppnå profitt. Sosiale virksomheter sikter altså mot å generere overskudd, men samtidig skiller de seg fra andre profittdrevne aktører ved at de har et sosialt mål som hovedmål (Damvad 2012, 12). De har et fokus på å oppnå profitt, men det genererte overskuddet, ofte i sin helhet, reinvesteres til å jobbe videre mot hovedmålet og å styrke deres sosiale engasjement. Dette er mest karakteristisk for non – profit aksjeselskaper, hvor overskuddet ikke kan trekkes ut av virksomheten (Damvad 2012, 19). Denne beskrivelsen av sosiale virksomheter er i samsvar med Hasiba (2007) sin oppskrift på den ideelle private medspilleren.

(2) Sosial målsetning

Wagner og Muller (2009) skriver at intet partnerskap kan overleve uten et felles mål. For at partnerskapet skal være vellykket er det nødvendig at partene har en felles, kollektiv identitet, at de deler interesse om et mål de kan samle ressursene sine rundt. Målet kan defineres som «en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand» (Bass 1990a). Et felles mål er selve grunnlaget for at aktører bestemmer seg for å danne partnerskap. Det er meget viktig at partene vet hva de jobber aktivt mot, og målet må derfor være konkret, klart for begge og først og fremst realistisk, altså oppnåelig (Mattessich, Murray – Close og Monsey 2001).

I OSPP – modellen er målet knyttet til å løse et sosialt problem. Den sosiale målsetningen er hovedelementet som gjør OSPP vesentlig forskjellig fra andre samarbeidsmodeller.

Det er mange sosiale utfordringer. Arbeidsledighet, sosiale forskjeller, kriminalitet, intoleranse og rus er trusler mot samfunnsutviklingen. Sosiale problemer er ofte geografisk konsentrerte, typiske for et avgrenset område (Geddes 1998, 5). Det betyr at områder hvor økonomisk velstående personer bor har betydelig færre sosiale problemer enn de områder hvor befolkningen har mindre utdanning og lav inntekt. Disse områder blir til arenaer hvor OSPP blir tatt i bruk som er et verktøy for å redusere sosiale utfordringer. OSPP skaper en plattform som bidrar til å redusere barrierer som hindrer at samfunnet skal fungere.

Et felles mål bidrar til kollektiv identitetsskaping og setter fokuset på det som er den primære hensikten for samarbeidet. Målet er som regel presisert i samarbeidskontrakter og, dermed blir avtalen det tredje viktige elementet i OSPP – modellen.

(3) Avtale

OSPP sikter på å løse sosiale utfordringer og sikre et velfungerende samfunn. Levering av tjenester krever dermed varighet og stabilitet som er nøkkelbegrepene i betegnelsen av partnerskapsformen som kollektiv problemløsningsverktøy (Monsen og Sundet 2008, 83). Det er hensiktsmessig at samarbeidet har en langsiktig karakter. Dette er både i partenes interesse og for dem som tjenestene er rettet mot. Et skriftlig dokument som gir samarbeidet varighet og stabilitet er derfor et viktig element i partnerskapet.

I kontrakten defineres roller og det fastsettes forpliktelser. Hemmens (2007, 5) sier at det er en viss fleksibilitet om hvilken partner som skal oppfylle hvilken rolle, men samtidig at det er viktig at aktørene gjør det de er dyktigst på for at partnerskapet blir vellykket. Rollene må være klart definerte. Hvem som finansierer og hvem som er utføreren må fastsettes i avtalen.

I OSPP jobber aktører tvers av ulike sektorer sammen for å løse en oppgave. De setter sammen sine ressurser for å nå et felles mål og dette krever et visst nivå av tillit. Tillit betyr at partnere må være villige til å ta risiko og stole på at den andre parten skal oppfylle sin del av avtalen (Mattessich, Murray – Close og Monsey 2001). Den skapes gjennom kontinuitet og god kommunikasjon. Mens kontinuitet sikres gjennom samarbeidsavtale (Pierre og Peters

2008, 26), er god og åpen dialog først og fremst avhengig av personlige egenskaper ved de som samarbeider.

(4) Den personlige faktoren

Francine Allaire (2011) skriver at personlige egenskaper er de viktigste faktorene som kan påvirke om et partnerskap overlever eller om den blir mislykket. Hvilke mennesker som samarbeider med hverandre, har en avgjørende betydning. « A successful partnership isn't just about the contract and the processes... it's about people, relationships and trust. »¹

OSPP er et virkemiddel for å løse sosiale utfordringer. For å sikre høy kvalitet og kontinuitet i levering av avtalebestemte aktiviteter er det i det offentliges interesse at de samarbeider med de dyktigste private aktørene. Det er de riktige personer i riktige roller som skal sørge for at riktige ting blir gjort (Mattessich, Murray – Close og Monsey 2001). Engasjementet fra toppen og riktig lederstil kan i stor grad bidra til et vellykket partnerskap. Det er de dyktige og engasjerte ledere i sosiale virksomheter som skal fremme offentliges interesse og klare å sørge for at partnerskapet jobber mot et felles mål. Lederens personlighet er avgjørende. Ulike teorier identifiserer ulike personlige egenskaper som har betydning. Kvålshaugen (2007) skriver imidlertid at autentisk ledelse er en ganske utbredt lederstil i vellykkede virksomheter som har eksistert over flere tiår. Autentiske ledere har stor selvinnsikt, er ærlige og ydmyke samtidig at de har tillit til sine egne evner. Autentisitet handler om å være seg selv.

Wagner og Muller (2009) skriver at et vellykket partnerskap krever personer som har evne til å gjenkjenne og bedømme sine egne styrker og svakheter. De må ha evne til å se at de kan utfylle hverandre, at ved å slå sammen sine ressurser kan de styrke hverandres sterke sider, samtidig redusere sine mangler. De må akseptere og forstå hverandre.

Autentiske ledere har et «voldsomt driv», et lidenskapelig engasjement som fremmer deltagelse, skaper motivasjon og inspirasjon hos andre (Kvålshaugen 2007). De etablerer langsiktige, meningsfulle relasjoner og har selvdisciplin til å oppnå resultater (George m.fl. 2007). Slike ledere er inkluderende og skaper nærhet til sine medarbeidere. De har empati og er opptatt av å bygge gode relasjoner ved åpen og ærlig dialog. Er optimistiske, kreative og

¹ www.francineallaire.com/2011/08/people-create-partnerships-companies-don't/, lastet ned den 23.2.2013

nytenkende. I stedet for å fokusere på barrierer og problemer jobber de aktivt å skape løsninger og nye muligheter (Kvålshaugen 2007). Autentisk ledelse handler ikke om spesielle egenskaper eller personlighetstrekk man er født med (Kvålshaugen 2007). Det handler heller ikke om å følge eller imitere en oppskrift på en ideell lederstil (George m.fl. 2007). Det handler imidlertid om å være ekte, troverdig, selvbevisst, praktisere sine verdier konsistent og å lede med hjertet så vel som med hodet (George m.fl. 2007).

(5) Ressurser

I partnerskap allierer partene sine ressurser (Pierre og Peters 2008, 31) både materielle og immaterielle. De setter sammen sine penger, infrastruktur, kompetanse, kunnskap, evne til å mobilisere ulike grupper og andre ting som trengs for å løse en oppgave eller et problem. Tilgjengelige ressurser kan nå lenger gjennom et samarbeid (Brekke og Vege 2012, 8).

Hemmens (2007, 4) påpeker at et forhold der en aktør blir avhengig av ressurser fra den andre, for å kunne eksistere, ikke kan betegnes som et partnerskap. Det er særlig farlig hvis den ene blir økonomisk avhengig av kontantstrømmen fra den andre parten. Det må være en balanse i forholdet for at partnerskapet skal forbli velfungerende. «It is not healthy for a social enterprise to rely on a single PSPP for its survival, just as no business should rely on a single customer» (Hemmens 2007, 4). Streben etter økonomisk uavhengighet, generering av nødvendige inntekter og sikre et velfungerende partnerskap krever derfor kreativitet, innovativ tenkning og fleksibilitet.

Oppsummering

Fram til slutten av 1970 – tallet, var det minimalt samarbeid mellom privat og offentlig sektor. Hendelsene som tok plass i årene som fulgte førte til at den tradisjonelle styringsformen er blitt preget av endringer og reformer. Næringslivet fikk en stadig mer aktiv rolle i å løse oppgaver som var tidligere reservert offentlig sektor. Den tradisjonelle velferdsstaten åpnet for felleskap og dermed ulike partnerskapsmodeller. Blant disse partnerskapsmodellene utviklet det seg en hybrid modell: offentlig – sosialt – privat partnerskap.

Hemmens (2007, 1) definerer offentlig – sosialt – privat partnerskap som en samhandling som involverer aktører fra ulike sektorer for å løse samfunnsoppgaver som offentlige ikke klarer å

løse i egen regi. Samarbeidet mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand har utviklet seg på grunn av behovet for et fritidssenter i området Søndre Holmlia, som det offentlige ikke klarte å sikre i egen regi. I kapittel 4 skal jeg på en mer oppfattende måte beskrive bakgrunnen for dette samarbeidet.

I dette kapitlet har jeg beskrevet de viktigste kjennetegnene ved OSPP – modellen. Hensikten var å introdusere selve modellen, samtidig å gjenkjenne potensialene og barrierene ved den. OSPP er en spesiell samarbeidsmodell, og for at et partnerskap kunne betegnes som OSPP, må den private parten ha noen særskilte karakteristika.

I internasjonalt forskning er det utviklet et «sosialt kompass» (figur 2.1.) for valg av den ideelle private medspilleren i OSPP – modellen. Det blir viktig å undersøke hvilken type virksomhet er Barne – og ungdomssenteret på Holmlia. Gjennom forskningsprosessen skal jeg søke elementer som kan bekrefte at BUSH er en sosial virksomhet, og at samarbeidet med bydelen derfor kan betegnes som et typisk eksempel på OSPP.

Tabell 2.2. Kjerneelementene i OSPP.

KJERNEELEMENT I OSPP	BETYDNING	BARRIERE/ hvis elementet uteblir
<i>SUBJEKTER</i>	Offentlige går sammen med sosiale virksomheter	Ikke OSPP
<i>SOSIAL MÅLSETNING</i>	Riktig fokus, felles mål fremmer kollektiv identitetsskaping	Feil fokus, feil hensikt
<i>SKRIFTLIG AVTALE</i>	Stabilitet, kontinuitet og langsiktighet	Uforutsigbarhet
<i>DEN PERSONLIGE FAKTOREN</i>	Riktige personer i riktige roller	Dårlig kommunikasjon, vanskelig samarbeid
<i>RESSURSER</i>	Gjensidig avhengighet	Ensidig avhengighet

Ved siden av subjekter ble det drøftet betydning av målet, samarbeidsavtalen, personlige egenskaper og ressurser. Noen av disse elementene er det lettere å identifisere ved oppgavens case, mens andre elementer krever mer og dypere undersøkelse. Betydningen av personlige

egenskaper og måten BUSH sikrer en noenlunde jevn balanse i forholdet med bydelen, skal drøftes i kapittel 4.

I dette kapitlet har jeg gått i dybden for hva er det som kan fremme et partnerskap, samt at jeg har påpekt de største mulige barrierene for et vellykket partnerskap (Tabell 2.2.). Dette er gjort for å få et bedre grunnlag for å svare på oppgavens problemstillinger.

Kapittel 3

Metode

Innledning

Hvilke forskningsmetoder som velges – kvalitative eller kvantitative – er en sentral og avgjørende del av forskningsprosessen. Kvalitative forskningsmetoder er velegnet å belyse fenomener som er forsket lite på og benyttes gjerne på områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 36). Siden offentlig – sosialt – privat partnerskap har vært lite studert, ønsket jeg å benytte kvalitativ forskningsmetode. I dette kapittelet blir det argumentert for de metodiske valgene som jeg har gjort i arbeidet med undersøkelsesopplegget.

Casestudie

Prosjektet ble designet som en caseundersøkelse. En casestudie kan betegnes som en studie som tar sikte på å undersøke et aktuelt fenomen ved å fokusere på hvorfor noe skjer eller hvordan noe oppleves (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 221). Ringdal (2007, 149) definerer case som en eller flere analyseenheter som er gjenstand for en intensiv undersøkelse.

Valg av case

Yin (2003) skiller mellom casestudier basert på antall case og antall analyseenheter. Antall case kan være en, få eller mange. Detaljert og grundig analyse av en enkelt case er unik casestudie (enkeltcasedesign), mens analyse av flere case betegnes som flercasedesign (Ringdal 2007, 149). Den andre inndelingen av Yin (2003) er basert på om man benytter en holistisk tilnærming (en analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter) for å finne svar på problemstillingen. Med utgangspunkt i Yin (2003) sin inndeling, valgte jeg å benytte en enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Jeg ønsket å undersøke samarbeidet mellom Barne – og ungdomssenteret på Holmlia og bydel Søndre Nordstrand ved hjelp av å samle inn data fra personer som sitter med kunnskap og kompetanse om det som studeres: offentlig – sosialt – privat partnerskap. Ulempen ved en enkeltcasedesign er at man får data som kun er spesifikke for en analyseenhet og det reduserer muligheten til å trekke en generell

slutning. Årsaken til at jeg allikevel valgte å ta et slikt valg, ligger i at denne type design er den mest hensiktsmessige måten å undersøke et unikt fenomen på, og sikre forståelse av det.

Kvalitativt forskningsintervju og dokumentanalyse

For å fremskaffe detaljerte, relevante og pålitelige data foregikk datainnsamling på to måter, gjennom *primærdata* – kvalitative intervjuer og *sekundærdata* – dokumentanalyse.

Kvalitative intervjuer ble benyttet på grunn av at disse har evne til å opprette direkte kontakt med informanter og muliggjør fleksibilitet ved at de kan ha forskjellig grad av struktur. Jeg valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. I motsetning til en strukturert intervjuform gir semistrukturerte intervjuer mulighet for en viss grad av fleksibilitet, siden forskeren kan endre undersøkelsesopplegget underveis. Ulempen ved kvalitative intervjuer er at svarene kan bli farget av forskerens subjektive holdninger. For å redusere ulempene ved en slik datainnsamling og å supplere data fra intervjuer, har jeg også benyttet *sekundærdata* – dokumentanalyse av forskjellige dokumenter: samarbeidsavtale, forretningsplan, årsrapport, styrevedtekter og budsjett dokumenter. Formålet ved en slik analyse var å få en bredere og mer nøyaktig forståelse av casen, dessuten å få fram detaljer som respondentene ikke husket lenger, siden samarbeidet har eksistert i mer enn 20 år. Dokumentanalyse fikk status av sekundærkilde, og den ble brukt som et supplement til de gjennomførte intervjuene.

Utvalg og rekruttering av informanter

I kvalitative undersøkelser har utvalg av informanter et klart mål. Derfor er det hensiktsmessig å benytte en strategisk utvelgelse som utvalgsstrategi (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110). *Strategisk utvalg* er utvalg av informanter som både har kunnskap, egenskaper, erfaring og vil uttale seg om ting som er relevante for problemstillingen forskeren ønsker å undersøke. Utgangspunktet mitt for å foreta et utvalg, var at jeg ønsket en omfattende forståelse av fenomenet OSPP. Målet var å få representert ulike tanker, historier, erfaringer og at fordeling av respondenter skjer mellom offentlig og privat sektor.

Ut fra forskningens begrensede omfang valgte jeg å intervju et mindre antall respondenter.

Fordelen ved å velge få informanter var at jeg fikk mulighet til å gå i dybden med den enkelte. Intervjuene har vart i gjennomsnitt en time. Til sammen har jeg gjennomført intervjuer med seks personer i ulike roller:

- daglig leder i Barne – og ungdomssenteret på Holmlia. Det var meget viktig å intervju denne personen, på grunn av at han har vært i denne stillingen siden 1990.
- rådgiver i Barne – og ungdomssenteret på Holmlia, som også var nestleder i styret for BUSH i perioden mellom 2007 og 2010.
- kontor – og regnskapsansvarlig i BUSH. Personen har innsikt i senterets økonomiske situasjon.
- aktivitetsansvarlig i BUSH.
- styrenestleder for BUSH. Har i mange år vært styremedlem og kunne bidra med mer informasjon enn den nåværende styrelederen. Styrelederen er dessuten en person som nylig ble oppnevnt og ikke har hatt nok tid til å få tilstrekkelig oversikt over alt som skjer i og med senteret. Jeg valgte derfor å intervju kun nestlederen.

Jeg har valg å rekruttere fleste informanter fra Barne – og ungdomssenteret grunnet at disse er personer som har mest kunnskap om samarbeidet mellom BUSH og bydelen og gjennom det daglige arbeidet er aktivt involvert i de avtalebestemte aktivitetene. Forskingen ville heller ikke vært fullstendig uten å få innsikt i meninger og erfaringer fra den andre parten som er aktør i partnerskapet. Personen som ble intervjuet er:

- bydelsdirektøren i bydel Søndre Nordstrand.

Informantene fikk henvendelse per telefon og e-post med spørsmål om å stille opp til et intervju (Vedlegg 1). Nestlederen i styret for BUSH ble dessuten rekruttert ved hjelp av *snøballmetoden* – der informantene har vist til han som aktuell person å ha med i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 113).

Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er en privat eid virksomhet. Det kunne ha vært hensiktsmessig å intervju representanter fra eierne også. Det viste seg allikevel vanskelig å finne personer som har konkret kjennskap til senteret eller partnerskapet med bydelen. BUSH

har eksistert i mer enn tjue år, og gjennom denne perioden har eiernes rolle blitt mer symbolsk. På bakgrunn av dette ble det ikke intervjuet noen fra eierne.

Utforming av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene

Den første fasen i forskningsprosessen min dreide seg om å bli kjent med casen. I forbindelse med dette har jeg gjennomført uformelle samtaler, feltsamtaler (Wadel 1991, 47) med ulike personer i BUSH for å få frem informasjon om samarbeidet, dagens situasjon og samtidig å få forslag for personer jeg burde intervju. Hensikten var dessuten å få tilstrekkelig med informasjon for utformingen av intervjuguiden. Det ble benyttet intervjuguide som verktøy for gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene. Intervjuguiden er retningslinjer for samtale med informantene, liste over temaer og spørsmål som søker å bli belyst under et intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 147). Intervjuguiden min (Vedlegg 2) inneholdte åpne spørsmål og stikkord for å oppnå en mer fleksibel samtale. Det var viktig å unngå ledende spørsmål og å beholde muligheten for å endre undersøkelsesopplegget underveis. I noen tilfeller har jeg utelatt å stille noen spørsmål når jeg mente det ble besvart gjennom et annet spørsmål. Intervjuguidene ble «skreddersydde» for hver informant og inneholdte noen felles spørsmål for å kunne bringe fram ulike synspunkter rundt et tema.

Etiske aspekter

Informantenes sitater ble ikke anonymisert fullstendig. Fra gjennomførte intervjuene ble det sitert med stilling og arbeidssted. Selv om jeg ikke benyttet fullt navn i oppgaven, er indirekte personidentifisering mulig. På grunn av dette fikk de informantene anledning til å lese gjennom og godkjenne de transkriberte intervjuutskriftene.

Andre etiske vurderinger utover anonymitetsspørsmålet anser jeg ikke som nødvendig.

Vurdering av forskningens kvalitet

Det er ulike kriterier for vurdering av forskningens kvalitet. Ulike forfattere bruker ulike begreper for å drøfte kvaliteten på de innsamlede data (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 243). I denne oppgaven velger jeg å bruke begreper Thagaard (2006) opererer med: troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Troverdighet

Troverdighet sier noe om forskningsprosessen utføres på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2006, 178). Gjennom en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen og ved å klargjøre valgene som er tatt av meg underveis ønsket jeg å sikre leseren om kvaliteten i forskningen. Datainnsamlingen har foregått først og fremst gjennom kvalitative intervjuer. Jeg har prøvd å unngå ledende spørsmål gjennom intervjusamtalene for å minke innflytelsen på svarene. Informantene fikk mulighet å snakke fritt, samtidig at jeg holdte meg til intervjuguiden som jeg har satt sammen på forhånd. Intervjuene var kjennetegnet av en hyggelig atmosfære og informantene ga inntrykk av at de var trygge og snakket med stor engasjement. Intervjuene var på ingen måte kjennetegnet av overflatiske svar. Jeg har brukt en iPhone til å ta opp samtalene. Jeg mener at å bruke en «smartphone» hadde sine klare fordeler, fremfor å bruke et annet type utstyr. Informantene hadde ikke stor fokus på utstyret, og flere spurte meg midt i samtalen om jeg tar opp intervjuet selv om jeg presiserte det før jeg startet med opptaket. Intervjuene ble transkribert kort tid etter at de var gjennomført. De transkriberte intervjuutskriftene ble deretter sendt til informantene for gjennomlesning og for å godkjenne dem.

For å øke troverdigheten av studien, har jeg dessuten benyttet dokumentanalyse ved siden av kvalitative intervjuer.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet gir svar på i hvilken grad studien kan etterprøves, i hvilken grad kan resultatene bekreftes gjennom en annen, tilsvarende forskning. Generelt er det lite relevant forskning på oppgavens tema, og derfor er det vanskelig å bedømme oppgavens bekræftbarhet. Dette har jeg forsøkt å kompensere gjennom en objektiv tolkning av forskningsresultatene. Det er viktig at funnene er objektive, altså ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 249). Hermeneutikkens far, Gadamer sier i boka *Sannhet og metode* (2012) at objektiviteten har sine begrensninger i form av at vi har bevisste og ubevisste «forforståelser», som bakgrunn, erfaringer, følelser og meninger, som påvirker hvordan vi opplever ulike ting, samt at til en viss grad kan denne påvirkningen også ha en positiv effekt, siden den muliggjør en dypere forståelse av det vi ønsker å undersøke. Gjennom en kritisk og reflektert gjennomgang av funn ønsket jeg å styrke forskningens bekræftbarhet.

Overførbarhet

Overførbarhet relateres til om tolkninger som er basert på den enkelte undersøkelsen, også kan gjelde i andre sammenhenger. Den viser om studien har en overføringsverdi, at den kan bli relevant for andre undersøkelser. Målet ved forskningen var å øke kunnskapen om en hybrid partnerskapsmodell. Ved å studere kun en case, reduseres muligheten til å trekke en generell slutning. Det er samtidig lite direkte relevant forskning på dette området, derfor håper jeg at denne oppgaven kan være et viktig bidrag.

Kapittel 4

Resultater og drøfting av funn:

BUSH og bydel Søndre Nordstrand, et eksempel på OSPP

Innledning

Datamaterialet som ble brukt i denne oppgaven er samlet inn på to måter. Det ble gjennomført til sammen seks kvalitative intervjuer. Jeg skal i dette kapitlet trekke fram og drøfte informantenes meninger. For å styrke disse funn har jeg dessuten samlet inn og gjennomgått ulike dokumenter. Disse dokumenter omfatter blant annet samarbeidsavtalen, årsrapport, forretningsplanen, styrevedtekter og budsjettokumenter. I tillegg skal jeg referere til en nyttig og informasjonsrik kilde, en forskningsrapport fra 1988, som allerede da beskrev dette samarbeidet som «et eksempel på hvordan kollektive løsninger med samarbeid mellom offentlige og private instanser kan styrke de lokale service – og tjenestetilbud» (Søholt 1988, 51).

Kapitlet åpner med et historisk blick på utformingen av partnerskapet mellom Barne – og ungdomssenteret på Holmlia og bydel Søndre Nordstrand. Deretter skal jeg drøfte det innsamlede datamaterialet opp mot teori som ble presentert i kapittel 2. Hensikten er å besvare spørsmålene stilt under kapittel 1. Hypotesene som ble formulert tidligere i oppgaven, skal lede gjennom besvarelsen av disse spørsmålene.

Bakgrunn for samarbeidet

Bydel Søndre Nordstrand er Oslos sydligste og yngste bydel (Ruud og Vestby 2011, 16). Utbyggingen av bydelen startet på slutten av i 70-tallet og i dag er det en bydel hvor den yngre delen av befolkningen er i klart flertall (Nygaard 1990, 122). Parallelt med utbyggingen startet etablering av ulike tilbud for å skape trivsel og et trygt bomiljø. Det ble etablert barnehager, ulike møteplasser, fritidsklubber osv. Utfordringen kommunen møtte, var knyttet til bydelens topografi. Bydelen består av flere delbydeler som er geografisk klart atskilt fra hverandre. Guttu og Schmidt (2010, 7) skriver at denne geografiske atskillelsen har gjort det

vanskelig å skape et felles møtested for hele bydelen. Å sikre noenlunde jevnt tilbud for hver delbydel betydde store utgifter.

Perioden etter 1970 var en økonomisk utfordrende periode for hele Norge. Kommunen opplevde et økonomisk press på grunn av kravet på forbedring og styrking av lovpålagte tjenester har økt kraftig. Dette økonomiske presset førte til at det ble vanskelig å etablere kommunale møtesteder i alle delbydeler. Det kommunale helse – og sossialsenteret, ungdomsklubben og flere barnehager ble strøket av det kommunale budsjettet for Holmlia (Søholt 1988, 51). Per i dag er det ingen kommunal fritidsklubb på Holmlia (Guttu og Schmidt 2010, 72).

Borettslagene på dette området mente at det var helt nødvendig å sikre et fritidstilbud til barn og unge i nærområdet. Ungdommens Selvbyggelag (USBL) som stod for utbyggingen av flere borettslag på dette området, var spesielt opptatt av å etablere lokale møteplasser (Guttu og Schmidt 2010, 59). «*Boligkooperasjonene USBL og OBOS tok initiativ til å bygge et fritidssenter*» sier daglig leder i BUSH. Fritidssenteret skulle i utgangspunktet eies og drives av borettslagene i Åsbråten, Nordre Ås og Søndre Ås, men senere har to borettslag trukket seg ut av samarbeidet (Søholt 1988, 51). Seks borettslag har til slutt gått sammen for å danne et aksjeselskap for å drive virksomheten. «*De tok på en måte et kollektiv ansvar for at dette området også kunne få en sosial møteplass*» sier styrenestlederen for BUSH.

Senteret ble etablert i mars 1985. Kapital – og driftsutgiftene skulle deles likt mellom kommunen og borettslagene (Søholt 1988, 52). Borettslagene søkte en rente – og avdragsfritt lån gjennom Husbanken for å dekke sin del. «*Renter/avdrag til Husbanken var beregnet til*

Bydel Søndre Nordstrand

- › Oslos sydligste bydel
- › Oslos «yngste» bydel:

Folkemengde: 36009
 under 20 år: (27 %)
 over 80 år: (1.6 %)



kilde: www.ssb.no, lastet ned den 6.3.2013

- › En bydel med størst minoritetsbefolkning i forhold til innbyggertallet (49,3 %)

kilde: www.ssb.no, lastet ned den 6.3.2013

- › Bydelens logo er en steinbro og symboliserer at man ønsker å skape en bro mellom de forskjellige kulturene man finner i bydelen.



kilde: <http://www.bydel-sondrenordstrand.oslo.kommune.no>, lastet ned den 10.2.2013

Figur 4.1. Om bydel Søndre Nordstrand.

Barne- og ungdomssenteret på Holmlia (www.bush.no)	
Organisasjonsform	Privat foretak med begrenset ansvar (AS)
Etableringsdato	1985
Aksjekapital	2.334.000 Kr
Aksjonærer	<ul style="list-style-type: none"> › Søndre Åsgården borettslag 21.8% › Grensen borettslag 17.5% › Dyretråkket borettslag 17.4% › Åsbråten borettslag 17.3% › Bertramjordet borettslag 14% › Nordre Åsgården borettslag 10.3% › Oslo Bolig og Sparelag (OBOS) og Boligbyggelaget Ungdommens Selvbyggerlag (USBL) 1.7%
Antall ansatte	8
Faste inntekter (2013)	<ul style="list-style-type: none"> › Driftstilskudd fra bydel Søndre Nordstrand 3.280.000 Kr › Driftstilskudd fra de eiende borettslagene (10 Kr per leilighet per måned): 134.400 Kr

rundt kr. 420, - per bolig per år i den første 7-års perioden. For hvert hushold ville dette tilsvare ca. to ukeblad i uka» (Søholt 1988, 52).

Det var i utgangspunktet store forventninger til samarbeidet. Målet var å sikre et lokalt tilbud som skulle være større og bedre enn i kommunalt eide fritidssentre. Men hendelsene mellom årene 1985 og 1990 setter sitt særpreg på dette samarbeidet. At to borettslag har trukket seg ved etableringen førte til at det ble vanskeligere å nedbetale gjelden hos Husbanken. Daglig leder sier at i denne perioden ble det dessuten klart at byggekostnadene ble mye høyere enn forventet. «Byggekostnader ble overskredet med over 100 %, mens uklare avtaler med Oslo kommune førte til reduserte driftstilskudd.» Søholt (1988, 53) påpeker også at det var vanskelig å

Figur 4.2. Om Barne – og ungdomssenteret på Holmlia.

samarbeide med kommunen i denne perioden. Borettslagenes dårlig økonomi førte til en vanskelig avgjørelse. «For å unngå en konkurs ble det begjært gjeldssaneringer i Skifteretten. Rundt 15 millioner kroner i gjeld ble redusert til 4.3 millioner kroner med et krav om at Oslo Kommune fastsatte et driftstilskudd i 10 år, så lenge husbanklånet løper» sier daglig leder.

Driftsavtalen skulle sikre senterets fremtidig drift, gi stabilitet og varighet i Senterets fritidstilbud. Andersen og Røiseland (2008, 15) skriver at for at transaksjoner kan betegnes som partnerskap må de ha en viss varighet og stabilitet. De må være visse «glidende overganger» som gjør at «kontraktsforhandlinger får en nærmest symbolsk karakter» (Andersen og Røiseland 2008, 15).

Etter at senterets gjeld ble nedbetalt i 2005, ble det inngått en ny toårig avtale med bydelen om å sikre kontinuitet i tilbudet. Eierstilskuddet fra borettslagene har heller ikke stoppet. Beboerne bidrar hver måned med et fast beløp på 10 kroner per leilighet for å holde senteret gående.

Mye tyder på at samarbeidsavtalen mellom senteret og bydelen har fått en symbolsk karakter. Den siste avtalen ble inngått den 31.2.2008. Forhandlingene om en ny avtale er ferdigstilt med aksept fra begge parter, men denne avtalen ble aldri underskrevet av den nåværende bydelsdirektøren. Senteret får allikevel driftstilskudd hvert år.

En skriftlig avtale er et viktig element i OSPP. Den sikrer kontinuitet og stabilitet i levering av avtalebestemte tjenester, fremmer forutsigbarhet og gjensidig tillit. En manglende skriftlig avtale kan derfor bety en risikofaktor, en mulig fallgrube for et velfungerende partnerskap. Gjennom intervjusamtalene kommer det frem at informantene fra BUSH er enige i at kontinuitet og forutsigbarhet er nødvendige forutsetninger for å kunne planlegge strategisk og langsiktig. Samtidig har ingen av informantene gitt uttrykk for bekymring over samarbeidets fremtidig eksistens. Bydelsdirektøren sier også at «*avtalen løper til noen sier den opp, men det ligger ikke i sakens natur at bydelen vurderer den nå*».

Intervjusamtalene tyder på at gjennom årene har det gradvis utviklet seg en høyere grad av tillit mellom samarbeidspartene. Denne tillitten kan ha ført til at avtalen har fått en mer symbolsk karakter og at partnerskapets eksistens er blitt til en selvfølge til tross for mangelen på et skriftlig dokument.

BUSH og bydel Søndre Nordstrand

Hypotese: Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er en sosial virksomhet og dermed den ideelle private aktøren å danne OSPP med

Partnerskap eller tjenesteleveranse i egen regi?

Hemmens (2007, 1) definerer offentlig – sosialt – privat partnerskap som en samhandling som involverer aktører fra ulike sektorer for å løse samfunnsoppgaver som det offentlige ikke klarer å løse *i egen regi*.

I Ot.prp. nr. 53 (1997 – 98) er egenregi definert på følgende måte: «leveranser fra en del av en organisasjon til en annen del av samme organisasjon, eller behov som dekkes ved at de produseres internt (...) omtales vanligvis som egenregi». Videre presiseres det at «oppdragstakeren må selv falle inn under virkeområdet til lov om offentlige anskaffelser» (Ot.prp. nr. 53, 1997 – 98). Dette betyr at tjenesteytelse fra blant annet offentligrettslige organer er å anse som leveranse i egen regi. En kan stille spørsmål om Barne – og ungdomssenteret er å anse som et offentligrettslig organ? Det er viktig å avklare om senteret oppfyller kravene som stilles for et slikt organ. Hvis BUSH oppfyller vilkårene vil det bety at samarbeidet mellom BUSH og bydelen egentlig ikke er et OSPP, men heller er en tjenesteleveranse i egenregi.

Offentligrettslige organer er definerte i forskriften om offentlige anskaffelser (FOA) den 7. april 2006, hvor det er beskrevet kumulative vilkår for hvilke virksomheter som faller under begrepet offentligrettslig organ. Disse kriteriene krever at subjektet er et selvstendig rettssubjekt som tjener allmenhetens behov og som i hovedsak er finansiert og kontrollert av det offentlige jf. FOA §1-2 bokstav a-c.

BUSH er et non – profit aksjeselskap med et ideell formål, som det fremgår i selskapets vedtekter. Det fremgår videre av lov om aksjeselskaper av 13. juni 1996 §1-1 (2) at aksjeselskaper er selvstendige rettssubjekter. Hva som ligger i finansieringsvilkåret utdypes i forarbeidet til forskriften om offentlige anskaffelser (NOU 1997: 21). Dokumentet fastslår at det må foretas en konkret vurdering av vilkåret i hvert enkelt tilfelle (NOU 1997: 21, 119). EF – domstolens praksis, som er av stor betydning for tolkningen av finansieringsvilkåret, sier at kravet vil være oppfylt bare i det tilfellet om finansielle bidrag gis uten motytelse, som for eksempel støtte eller stipend jf. sak C – 380/98.

Hvert år mottar BUSH driftstilskudd fra bydelen. Denne summen gis imidlertid for at senteret skal drive forebyggende barne – og ungdomsarbeid i området Søndre Holmlia.

Bydelsdirektøren bekrefter at bak det årlige driftstilskuddet ligger et konkret krav om at senteret skal drive en fritidsklubb, med faste åpningstider og konkrete avtalebestemte aktiviteter. Det finansielle bidraget gis altså for en konkret tjenesteytelse.

Når det gjelder kontrollkriteriet, fastslår samarbeidsavtalen fra 2008 at Oslo

Kommunerevisjon har rett til å foreta bokettersyn av senterets regnskap, men utover dette har

bydelen ingen kontrollmyndighet og heller ingen direkte innflytelse på virksomhetens beslutninger. På denne måten oppfyller ikke BUSH de kumulative vilkårene for å kunne bli definert som et offentligrettslig organ.

Jeg konkluderer med at samarbeidet mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand har utviklet seg på grunn av behovet for et fritidssenter i området Søndre Holmlia, som det offentlige ikke klarte å sikre i egen regi, og spørsmålet om samarbeidet er et eksempel på offentlig – sosialt – privat partnerskap kan dermed drøftes videre.

BUSH og bydel Søndre Nordstrand, et eksempel på OSPP?

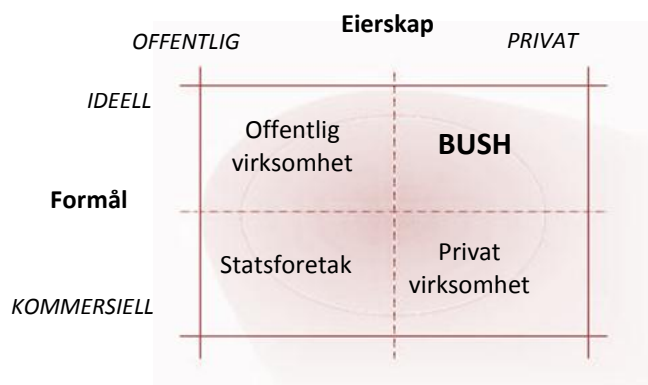
Om samarbeidet mellom BUSH og bydelen kan beskrives som et eksempel for offentlig – sosialt – privat partnerskap er et sentralt spørsmål i denne oppgaven. OSPP er en spesiell samarbeidsmodell, og for at et partnerskap kunne betegnes som det, må først og fremst den private parten oppfylle flere særskilte karakteristika.

I kapittel 2 har jeg presentert at i internasjonal forskning er det utviklet et verktøy, et såkalt «sosialt kompass» (Figur 2.1.) for valg av den ideelle private medspilleren i OSPP – modellen. For å gjøre et riktig valg blir virksomhetene plassert i denne figuren (Figur 2.1.) ut fra sitt eierskap og sitt formål. Hasiba (2007, 9) konkluderer med at kun de virksomhetene som har ideelle formål og er eid av private, altså sosiale virksomheter er egnet som deltakere i et offentlig – sosialt – privat partnerskap. Sosiale virksomheter er dessuten blitt definerte som de mest forretningsorienterte sosiale entreprenører i Damvad – rapporten (2012, 12). Den ideelle medspilleren i OSPP er altså en privat eid, ideell men samtidig forretningsorientert virksomhet som bidrar med innovative løsninger.

For å kunne beskrive Barne – og ungdomssenteret på Holmlia som en sosial virksomhet må jeg undersøke flere sentrale forhold knyttet til virksomhetens eierskap, formål, forretningsorientering og evnen til å være innovativ.

«Bush er en privat aktør, den eies av borettslagene» sier rådgiveren i BUSH. Senteret er et 100% privat eid aksjeselskap hvor de største aksjeeierne er de lokale borettslagene. Kun 1,7% av aksjene er eid av andre aktører, konkret selskapene OBOS og USBL.

Når det gjelder virksomhetens formål, finner vi det definert i styrevedtaket fra 2003. BUSH sitt vedtektsbestemte formål er å «*styrke barne – og ungdomsarbeid i bydelen. Sikre forebyggende tiltak for denne gruppen gjennom å anlegge, eie og drive Søndre Holmlia Fritidssenter AS*». Formålet er bredt definert, men reflekterer dens allmenntilgitt, ideelle og sosiale karakter. Gjennom intervjusamtalene kommer det klart frem at å jobbe med og for barn og unge er i hovedfokus. «*Det er ungdommer som er fremtiden og derfor er det nødvendig å gripe inn og hjelpe dem mens de er unge. Det betyr mye for barn å ha et senter som tilbyr ulike aktiviteter, et sted hvor de kan komme og presentere sine ideer*» sier aktivitetsansvarlig i senteret. Styrenestlederen understreker at «*BUSH har i mer enn tjue år vært med å sørge for at barn og unge på Søndre Holmlia har fått utvikle sine ferdigheter*». Undersøkelsen viser at BUSH oppfyller kravene om eierskap og formål som «sosialt kompass» setter for sosiale virksomheter (Figur 4.3).



Figur 4.3. Plassering av BUSH i «sosialt kompass». Kilde: Hasiba 2007, 8

I Damvad – rapporten er sosiale virksomheter definert på en mer avgrenset måte enn det er gjort i internasjonal forskning om OSPP. Rapporten omtaler slike virksomheter som sosiale entreprenører (Damvad 2012, 12). Sosiale entreprenører tar sikte på å løse samfunnsmessige utfordringer på en innovativ måte, ved å gjøre noe vesentlig nytt (Sandal 2012, 158). Jan – U. Sandal (2012), som er en ledende norsk ekspert på området, sier at sosialt entreprenørskap er altfor bredt definert på norsk og mange kan derfor hevde at de er sosiale entreprenører. Jeg valgte derfor å være kritisk når jeg prøvde å undersøke om senteret kan betegnes som en sosial entreprenør.

BUSH sin årsrapport fra 2011 og intervjusamtalene vitner om at senteret gjennom flere år har brukt ulike utradisjonelle metoder og verktøy, blant annet foto, dans, film – og

plateproduksjon i forebyggende barne – og ungdomsarbeid. Turvirksomhet for enslige mødre med innvandrerbakgrunn og ferieopplevelser med hundekjøring, kano – og fisketurer for barnefamilier med anstrengt økonomi er blant aktivitetene som kan betegnes som nytenkende og kreativ. I 1998 har dessuten Torgeir Dimmen, gjennom et forskningsprosjekt beskrevet BUSH som en «medieentreprenør». Dimmen (1998, 39) sier at BUSH bruker mange «uortodokse» metoder i sitt arbeid. Senteret driver med mange aktiviteter utenom det vanlige, som kan betraktes som innovative og utradisjonelle. Jeg velger å konkludere med at senteret fortjener å bli kalt for en sosial entreprenør, men skal utdype dette spørsmålet senere i oppgaven.

Det som gjør Damvads definisjon av sosiale virksomheter vesentlig forskjellig fra definisjonen fra internasjonal forskning om OSPP, er at rapporten legger stor vekt på profittfokus når den skiller disse virksomhetene fra ordinære sosiale entreprenører. Et viktig kjennetegn ved BUSH er at det er et non – profit aksjeselskap, og en kan derfor sette spørsmålsteget ved deres forretningsfokus. Gjennom intervjuene kommer det frem at å være et non – profit aksjeselskap innebærer at aksjene ikke kan selges på det frie markedet, men aksjonæren som ønsker å selge sine aksjer må tilby disse til de andre eierne. I styrevedtaket fra 2003 understrekes det at «*selskapet har ikke erverv til formål*». Dette utdypes i lov om skatt av formue og inntekt av 26. mars 1999 § 2-32, som forklarer at aksjeselskaper som ”ikke har erverv til formål” er fritatt fra formues – og inntektsskatt. Dette betyr imidlertid ikke at non – profit virksomheter ikke kan generere overskudd. Selv non – profit aksjeselskaper kan ofte ha ønske og mål om å oppnå profitt og BUSH er heller ikke noe unntak. I årsrapporten fra 2011 finner vi informasjon om at senteret er et stort anlegg, som inneholder flere lokaler på totalt ca. 1450 m². Dette store lokalkomplekset skjuler mange forretningsmessige potensialer og utleie har vært en vanlig måte å generere inntekter gjennom. Dyretråkket legekantor har i mange år vært leietaker i en av senterets lokaler. I anlegget er det dessuten en gymsal og en kulturkafe, som ofte blir utleid for ulike arrangementer.

I 2005 kjøpte BUSH og renoverte et gammelt pensjonat i Gausdal Vestfjell. Rådgiveren sier om denne hendelsen: «*for noen år tilbake har vi kjøpt Veisten gård og pensjonat for å kunne drive turvirksomhet. På den måten har vi beveget oss mye i forretningsverden, for å kunne drifte dette anlegget*».

Gjennom intervjuesamtalen med kontor – og regnskapsansvarlig får jeg informasjon om at senteret skaper inntekter også ved å selge ulike tjenester til Åsbråten idrettslag, som *«kjøper ulike administrasjons – og aktivitetstjenester fra BUSH, som f. eks. instruktørtimer for klatring og dans»*. Senteret har dessuten en avtale med bydel Søndre Nordstrand som innebærer ansettelse og engasjement av personer med spesielle behov og som ellers ikke kunne fått innpassing i det vanlige arbeidsmarkedet.

Undersøkelsen bekrefter påstanden om at selv non – profit aksjeselskaper kan generere overskudd. Det som skiller disse fra andre aksjeselskaper er imidlertid at overskuddet alltid må reinvesteres til å jobbe videre mot hovedmålet og å styrke deres sosiale engasjement. Rådgiveren forklarer *«hvis Bush klarer å drive med overskudd så kan dette brukes til forbedring av aktivitetene. Uttak er altså «lovlig» bare for investering til fordel for barn og unge, vedlikehold, investering i nytt utsyr osv»*. Selv om senteret er et non – profit aksjeselskap, har det utvilsomt et sterkt fokus på å oppnå profitt. Overskuddet kan imidlertid ikke trekkes ut av virksomheten, og dette gjør BUSH vesentlig forskjellig fra vanlige profitt-drevne aksjeselskaper.

Damvad – rapporten er laget med et ønske om å kunne danne grunnlag for en senere stortingsmelding², og deres definisjon av sosiale virksomheter har derfor en relativ viktig betydning. Selv om den internasjonale litteraturen og forskningen legger mest vekt på eierskap og formål ved definisjon av sosiale virksomheter, var det også viktig å undersøke om BUSH samtidig oppfyller de vilkårene Damvad – rapporten setter for disse. De funn jeg avdekket i undersøkelsen støtter litteraturen relatert til sosiale virksomheter. Ved hjelp av intervju-samtalene og dokumentanalysen bekreftet undersøkelsen hypotesen om at Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er en sosial virksomhet og dermed den ideelle medspilleren å danne OSPP med. Undersøkelsen bekrefter dermed at samarbeidet mellom bydel Søndre Nordstrand og senteret er et typisk eksempel på offentlig – sosialt – privat partnerskap.

² www.mandagmorgen.no/nav-f%C3%A5r-konkurranse-fra-sosiale-entrepren%C3%B8rer, lastet ned den 26.3.2013

Nedbygging av barrierene ved hjelp av innovasjon

Hypotese: Innovativ tenkning bidrar til å bevare balansen i gjensidig avhengighet mellom partene

En av de viktigste forutsetningene i et partnerskap er at partene har tilgang til ressurser, både materielle og immaterielle for å kunne utføre de avtalebestemte aktivitetene og på den måten løse ulike samfunnsmessige oppgaver. Dette kjerneelementet i OSPP byr på problemer. Hemmens (2007, 4) mener at det kan skape en meget alvorlig situasjon hvis den ene blir økonomisk avhengig av kontantstrømmen fra den andre parten. Han går til og med så langt at han hevder at et forhold der en aktør blir avhengig av ressurser fra den andre for å kunne eksistere, ikke kan betegnes som et partnerskap.

Det er viktig å ha balanse i forholdet, at begge partene drar nytte av samarbeidet. Ubalanse kan skape en situasjon hvor muligheten for å oppleve ugunstige effekter øker. Hvis for eksempel en avhengighetsskapende kontantstrøm uteblir, kan det føre til store endringer i en virksomhet og kan til og med true deres eksistens. Å opprettholde en balanse er derfor noe partene er nødt til å jobbe kontinuerlig mot.

Barne – og ungdomssenteret har siden 1990 mottatt driftstilskudd fra bydel Søndre Nordstrand. Driftsavtalen mellom senteret og bydelen skulle i utgangspunktet sikre senterets fremtidig drift, gi stabilitet og varighet i senterets fritidstilbud. Målet var å sikre en fritidsklubb på Holmlia. «*BUSH sin eksistens er basert på at den har en driftsavtale med bydel Søndre Nordstrand om å drive en fritidsklubb. (...) driftsavtalen skaper en basis. Med den avtalen i bunn har BUSH en plattform den kan bygge videre på*», sier styrenestlederen.

Forventningene til driftsavtalen har alltid vært store og BUSH har i mange år hatt et ønske om å få samme pengesummen som de kommunale fritidsklubbene får. «*Det kommunale driftstilskuddet er i de siste årene kommet på et akseptabelt nivå. I oppstarten har vi kun fått 60% sammenlignet med de kommunale fritidsklubbene*», sier daglig leder i BUSH.

I år mottar senteret nesten 3.3 millioner kroner. Selv om beløpet virker høyt, oppfattes dette finansielle bidraget som trangt og kun nok for «å holde hodet over vannet». Daglig leder beskriver situasjonen med en metafor: «*Senteret er som en bil. Hvis du får penger for drivstoff så kan du kjøre. Men etter hvert blir det ulike slitasjer på bilen, og du har bare drivstoff, men*

ikke penger for vedlikehold. Det kan da hende at bilen ikke klarer å holde ut hele reisen».

Et viktig faktum er at BUSH finansieres på lik linje med kommunale fritidsklubber, altså gjennom kommunens frie inntekter. Driftstilskuddet gis dessuten fra år til år og er avhengig av bydelens økonomiske forhold. Dette skaper en utfordrende situasjon og gjør fritidsklubben på Holmlia meget sårbar i forbindelse med kutt og innstramning i bydelsbudsjettet.

Bydelsdirektøren sier at bydelen sliter økonomisk *«fordi budsjetttrammene blir trangere»*, men at de prøver å sørge for at det fortsatt ytes gode tjenester innen tilgjengelige økonomiske rammer. Intervjusatmentale taler om at trang økonomi gir lite handlefrihet, begrenser aktivitetsnivået og vanskeliggjør strategisk og langsiktig planlegging. Den skaper en lite motiverende arbeidssituasjon og har en negativ utslag på kvaliteten av tjenesteytelsen.

Man kan drive dette stedet med veldig lite penger. En kunne drive dette senteret med å engasjere ungdommer for eksempel. Med frivillig arbeid kan man gjøre enormt mye, men det som er ulempen er at ikke – lønnede personer er uforutsigbare, man vet ikke om man klarer å holde oppe engasjementet hos dem år etter år. Dessuten er vi avhengige av fagfolk for å levere kvalitet, og det koster penger. Vi trenger forutsigbarhet, sier daglig leder i BUSH.

Begrenset økonomi fører til mange negative konsekvenser, men den kan også virke gunstig, ved at den tvinger organisasjoner å tenke kreativt og innovativt. Senteret har ganske tidlig innsett at driftstilskuddet de får fra den offentlige parten ikke er nok til å holde senteret gående, dekke vedlikeholdet, samt løfte kvaliteten og kvantiteten på tilbudet som de ønsker å tilby barn og unge i nærområdet. For å unngå ulempene ved å gjøre seg avhengig av en enkel finansieringskilde, har BUSH siden oppstarten søkt etter nye ressurser som kunne gi større handlefrihet og fremme tjenestekvaliteten. I senterets årsrapport fra 2011 står det at *«BUSH sine aktiviteter skal være konsentrert om å finne de gode løsningene, være konsentrert om livets mange muligheter og at problemer som dukker opp skal sees på som en utfordring som skal løses»*.

Noen år etter oppstarten har BUSH inngått en femårs leieavtale av et feriehus kalt «Messa» på Håøya, ved Drøbak. Daglig leder forteller at *«stedet ble brukt til turvirksomhet og en omfattende sysselsetting av utsatt ungdom»*. Messa på Håøya var den første blant en rekke kreative og nytenkende ideer med fokus på integrering og sosial inklusjon av barn og ungdom, som senteret har utført i sin historie. Den ble fulgt av kjøp og renovasjon av et gammelt pensjonat i Gausdal Vestfjell i 2005 for å kunne gi ferieopplevelser til barn, ungdom

og barnefamilier med anstrengt økonomi, altså å gi noe unikt som andre fritidsklubber ikke kan tilby.

Dimmen (1998, 39) sier i sin forskningsrapport om medieentreprenørene at BUSH bruker mange «uortodokse» metoder i sitt arbeid. De søker gjennom kreativitet og innovative løsninger å holde senteret gående. I BUSH sin forretningsplan fra 2008 står det at senteret søker å «være et lokalt «lokomotiv» i gjennomføring og videreutvikling av barne – og ungdomstiltak i lokalsamfunnet». Videre står der at «tjenestene som tilbys skal ha dokumentert kvalitet og føre til at BUSH er i front på utvikling og utprøving av nye metoder innenfor forebygging og rehabilitering».

Gjennom samtalene og samtidig ved å se på senterets webside merker man at ved siden av de avtalebestemte aktivitetene er det en stor variasjon i tilbudet senteret byr på. Prosjektmidler har utvilsomt hatt stor betydning i senterets historie.

Streben etter økonomisk uavhengighet og forutsigbarhet har resultert i et kontinuerlig søk etter nye finansieringskilder. De fleste ansatte har jobbet på senteret siden oppstarten, og gjennom intervjusamtalene kan en merke at motivasjonen for å finne på nye ideer og løsninger er blitt mindre gjennom årene. «Bush må bruke altfor mye tid, altfor mye krefter og altfor mye av sin kreativitet for å løpe etter penger. Kreativiteten drepes av prosjektmidler», bekrefter styrenestlederen.

Kontor – og regnskapsansvarlig sier at de prøver å finne nye løsninger for å få opp motivasjonen og engasjementet: «vi prøver å profesjonalisere ungdommene som er brukerne av fritidstilbud, med ulike kurs eller å tilby dem jobb som ekstrahjelp i klubben. Vi prøver altså å få inn litt frisk blod og nye, kreative krefter».

Innovasjon, en suksessfaktor

Ensidig ressursavhengighet gjør virksomheter meget sårbare, spesielt når finansieringskilden er avhengig av finansiørens økonomiske forhold. Det er ikke uvanlig at bydelene opplever større økonomiske innstramninger. I år har bydel Søndre Nordstrand opplevd et ganske stort kutt. Samlet har den behov for å saldere 31,6 millioner kroner i år, som gjør bydelsbudsjettet meget stramt. Slike hendelser har også konsekvenser for fritidsklubbens årlige driftstilskudd. I

slike situasjoner er innovativ tenkning avgjørende, og gjennom undersøkelsen viste det seg at BUSH er meget effektiv i å komme med nye, kreative løsninger for å opprettholde kvaliteten på tjenestetilbudet og til syvende og sist sikre sin overlevelse. I etterkant av intervju samtalen fikk jeg informasjon om at BUSH sin kreativitet ikke har tatt slutt. Før påsken har senteret blitt innstilt på å få 1,25 millioner kroner gjennom investeringsmidler fra bydelens Oslo Sør – satsingen for å starte sin egen filmskole. «*Nå er vi i gang med å produsere nye ting. Vi må rett og slett tilpasse oss til en verden hvor vi må stadig bevise hvor gode vi er*», sier daglig leder.

Mine funn bekrefter hypotesen om at innovativ tenkning bidrar i stor grad til å bevare den finansielle balansen og sikre gjensidig avhengighet mellom partene. Selv om jeg fikk bekrefte hypotesen min, viste det seg imidlertid at nytenkning gir ikke forutsigbarhet eller langvarig økonomisk stabilitet og krever kontinuerlig motivasjon for å være kreativ.

I samme båt

Hypotese: Partene har et felles mål som skaper kollektiv identitet

Wagner og Muller (2009) mener at intet partnerskap kan overleve uten et felles mål.

Faglitteraturen hevder at vellykket partnerskap er avhengig av et mål hvor samarbeidspartene både kan samle sine materielle og immaterielle ressurser rundt. Det er nødvendig at aktørene har et riktig fokus som får dem til å ta riktige avgjørelser og dermed sikre gode resultater. Å ha en høy grad av bevissthet om felles mål er et viktig element for at samarbeidet skal lykkes.

Som nevnt i kapittel 2, er målet som regel presisert i en samarbeidskontrakt og dette gjelder også oppgavens case. I samarbeidsavtalens (2008) første avsnitt står det at «*partenes målsetting er å drive forebyggende barne – og ungdomsarbeid i området Åsbråten.*» Denne definisjonen er ganske bred og reflekterer ikke hva er den konkrete fremtidige tilstanden som samarbeidspartnere ønsker å oppnå. Et felles mål er selve grunnlaget, den primære hensikten for at aktører bestemmer seg for å danne partnerskap og det er derfor meget viktig at partene vet hva de jobber aktivt mot. Målet må være konkret, klart for begge parter (Mattessich, Murray – Close og Monsey 2001). At samarbeidsavtalen har en bred definert målsetning kan by på tolkningsproblemer og på den måten vanskeliggjøre et målrettet

arbeid. For å kunne fastslå den konkrete meningen av denne definisjonen og finne ut hva som er partenes felles mål, er det nødvendig å undersøke flere dokumenter.

I budsjettokumentet for bydel Søndre Nordstrand fra 2013 står det at bydelen har flere mål og disse er inndelt basert på områder bydelen leverer tjenester på. Barn og ungdom er utvilsomt samarbeidets målgruppe. I budsjettokumentet finner jeg blant annet følgende målsetninger knyttet til «barne – og ungdomsområdet»:

- Ha gode læringsmiljø, basert på mestring og medvirkning, med fokus på bruk av norsk som felles språk.
- Barn og unge har trygge og gode oppvekstvilkår, de blir sett på som en ressurs og deres deltakelse og medvirkning vektlegges.
- Bidra til at barn og unge får nødvendig bistand innen de rammene bydelen har til disposisjon og sørge for tidlig inngripen i forhold til uheldig sosial og helsemessig utvikling blant unge.
- Skape en trygg bydel.
- Legge til rette for og sikre at ungdoms medvirkning og deltagelse vektlegges.

Gjennom intervjusamtalen får jeg vite at bydelen er meget opptatt av å gi barn og ungdom gode oppvekstvilkår og utviklingsmuligheter som er i samsvar med målsetningene deres. Forebygging kommer før rehabilitering og dette er visjonen til BUSH også. På senterets nettside kan man lese følgende: *«hovedformålet for organisasjonen er å jobbe med forebyggende arbeid og samfunnsintegrering»*. Alle aktivitetene som gjennomføres i senteret må være i sammenheng med å jobbe med og for barn og unge. *«Styret har en kontrollfunksjon. Det sørger for at de nye aktivitetene (...) er i tråd med målsettingen av virksomheten. Vi skal ikke drive med ting som ikke naturlig hører inn under det å drive et senter for barn og unge»*, sier styrenestlederen.

Bydelsdirektøren presiserer betydningen av forebyggende arbeid:

Det er en forholdsvis stor gruppe som har vanskeligheter med språket i ung alder. Hvis vi ikke klarer å få lært dem opp i barnehager eller tidlig i skolen så blir man hengende etter. Hvis de dropper ut av skolen så skaffer man seg dårlige rammebetingelser for å lykkes i det norske samfunn. Hvis man ikke får en skolegang så får man rett og slett ikke jobb og hvis man blir gående i det norske samfunn på sosialtrygd blir det et dårlig utgangspunkt for å lykkes videre i livet. Dessverre er det slik at det å droppe ut av skolen også medfører at det er lettere å komme inn i negative miljøer som kriminalitet og narkotika. Norskopplæring er derfor en viktig oppgave.

Norskopplæring er et viktig element for å forebygge sosiale forskjeller, spesielt med tanken på at det er et tydelig mønster som viser at barn av foreldre med sosiale vanskeligheter, begrenset språkkunnskap i norsk, samt lite integrering i det norske samfunnet har langt større sannsynlighet for å møte særskilte sosiale utfordringer i voksen alder enn andre barn (Oslospeilet 2.6.2012).

Et udatert internt dokument presiserer BUSH sine målsetninger. Her står det blant annet at senterets målsetning også innebærer styrking av norsk språk. Dette er et viktig fellestrekk i bydelens og senterets målsetninger.

Blant bydelens målsetninger er også målet å fremme deltakelse og gi mestring. «*Vi ønsker at ungdom skal engasjere seg og delta*», bekrefter bydelsdirektøren. Fra BUSH sin årsrapport (2011) kommer det klart frem at mestring, altså «*å gi en meningsfull tilværelse til ungdommer som har vært gjennom personlige kriser, tapersituasjoner og nederlag i sitt korte livsløp*» er i senterets hovedfokus (Årsrapport 2011, 1). Intervjusamtalene vitner dessuten om at BUSH gjennom årene har vært meget opptatt av å fremme deltakelse og engasjement blant utsatt ungdom og unge som har vært med i fritidsklubben. «*Bush har i mer enn tjue år vært med å sørge for at barn og unge på Søndre Holmlia har fått utvikle sine ferdigheter. Kvalifikasjoner sørger får at de er forberedt for utfordringene som samfunnet stiller overfor dem*», sier styrenestlederen. Senteret gir ungdommer mulighet for opplæring gjennom ulike kurs og det er ikke uvant heller at de tilbyr dem praksisplass eller jobb.

Ved å sammenligne bydelens målsetninger med BUSH sine, ønsket jeg å presisere samarbeidsavtalens definisjon, belyse om partene deler felles verdier og interesser. Undersøkelsen viser at det er flere fellestrekk i senterets og bydelens målsetninger. Å forebygge sosial utstøting, sikre sosial inkludering av barn og unge med minoritetsbakgrunn og anstrengt økonomi, styrke deres språkkunnskaper og styrke muligheten for deres deltagelse, er blant de identiske målene som kan være med å presisere det bredt definerte målet fra samarbeidsavtalen.

Felles mål = kollektiv identitet?

Å ha et felles mål, felles verdier og interesser skaper gode forutsetninger for utviklingen av en kollektiv identitet. Kollektiv identitet har stor betydning ved at den motvirker individuelle

interesser og fremmer effektivt og målrettet arbeid. Melucci (1996) definerer kollektiv identitet som en interaktiv prosess, der individer og grupper skaper mening av sine samhandlinger, gjenkjenner deres muligheter og begrensninger og på den måten skaper følelsen av tilhørighet. Kollektiv identitet er altså mer enn et felles mål. Den krever forståelse og bevissthet om at en deler samme mål, interesse og samme skjebne. Ved at partene utvikler følelser av tilhørighet til partnerskapet, reduseres også fallgruvene ved OSPP. Når begge sider ønsker å oppnå samme ting, har samme interesser og visjon, kan det i stor grad bidra til at samarbeidet lykkes.

Undersøkelsen viser imidlertid at det ikke eksisterer en kollektiv identitet mellom partene enda. Intervjusataltene vitner om at partenes kollektive bidrag til et felles mål kommer i skyggen av individuelle meninger, ønsker, interesser og misnøye. Rådgiver i BUSH sier at det var til og med *«en periode når det var vanskelig å få forståelse for verdiene som skapt ved hjelp av BUSH. Men dette ser ut til å ha endret seg de siste årene»*.

Å skape en kollektiv identitet er ikke umulig, men Melucci (1996) understreker at dette er en interaktiv prosess. Begge partene må altså jobbe aktivt for å utvikle den, og på den måten styrke partnerskapet. At partene har et felles mål er et viktig element i denne prosessen. Bydelsdirektøren bekrefter at samarbeidet er på vei i den identitetsskapende prosessen: *«Vi har invitert de ansatte i Bush til et kurs som heter Uro opplæring som skal sørge for at vi sammen med mange andre instanser i bydelen får en enhetlig innfallsvinkel i bydelen»*

Undersøkelsen viser at partene har et felles mål, men at dette målet har så langt ikke skapt en kollektiv identitet. Slik sett fant jeg ikke støtte for hypotesen min om at partene har et felles mål som skaper kollektiv identitet.

Kunsten å lede

Hypotese: Senteret har en autentisk leder som fremmer god dialog og innovativ tenkning

Francine Allaire (2011) skriver at personlige egenskaper er de viktigste faktorene som kan påvirke om et partnerskap overlever eller om den blir mislykket. Bydelsdirektøren sier selv at *«det som egentlig er det viktigste er at man har en god leder og gode ansatte»*. Tidligere forskning (Kvålshaugen 2007) viser samt at de fleste suksessfulle ledere har ikke spesielle

egenskaper eller personlighetstrekk de er født med. Deres suksess er knyttet til deres troverdighet, at de er ekte, selvbevisste, at de praktiserer sine verdier konsistent og leder med hjertet så vel som med hodet (George m.fl. 2007). Slike personer er autentiske ledere.

I samarbeidsavtalen (2008) står det at BUSH har ansvaret for ledelsen av de avtalebestemte aktivitetene, mens bydelen har ansvaret for finansieringen. Faglitteraturen understreker at det er i offentliges interesse å jobbe med de dyktigste private aktørene som kan fremme deres interesser, og det betyr at de personlige egenskapene ved daglig leder i BUSH er av stor betydning for partnerskapet.

Den nåværende daglige lederen ble ansatt i mars 1990, etter at den første driftsavtalen er inngått med bydelen. Det er utvilsomt at de personlige egenskapene og lederstilen hos daglig leder har hatt stor innflytelse på partnerskapets utvikling i de siste tjue årene.

Kvålshaugen (2007) sier at gode kommunikasjonsevner er viktige hos autentiske ledere. For at partnerskapet skal lykkes, kreves det en person som kan fremme god og åpen dialog med det offentlige og som samtidig kan oppnå tillit blant medarbeiderne, og på den måte styre partnerskapet mot et felles mål. Informantene er enige i at lederen må være en «relasjonsbygger», som er opptatt av samarbeid, fremmer gode samtaler, men samtidig er tydelig i sin kommunikasjon. Det er viktig at lederen er konsekvent, «enten budskapet er godt eller dårlig» (Kvålshaugen 2007). Bydelsdirektøren sier at det offentlige «er avhengig av å ha (...) gode diskusjoner med de private» og at de «har en fornuftig dialog med BUSH».

Undersøkelsen tyder på at en av de største utfordringene lederen møter på, er å skape motivasjon og engasjement blant sine ansatte. Senterets anstrengte økonomiske forhold har i mange år krevd nye ideer og kreative tanker og å sikre høy grad av engasjement og å opprettholde en kontinuerlig inspirasjon er derfor ikke lett. Oppfordring til medvirkning og ros er brukt som motivasjonsverktøy. Aktivitetsansvarlig sier at «personalet får konstant mulighet til å komme med ulike forslag». Ideene og meningene deres i å finne nye løsninger tas på alvor og de har følelsen av å bli hørt og sett. Dette er i samsvar med Kvålshaugens (2007) funn om autentiske ledere, som sier at å gi ansatte følelsen av å bli sett, har en utvilsom positiv effekt og er motivasjonsskapende.

Samtalene viser at gjennom årene har det utviklet seg «*et slags familieforhold*» internt i virksomheten som reduserer risikoen for utviklingen av konfliktsituasjoner. Et tidligere forskningsprosjekt utført av Forskningsrådets hovedsatsing på forskning og innovasjon i norske regioner (2010) har fastslått at «konflikter hemmer kvaliteten på samhandling og innovasjon». Innovasjon og kreativitet har i mer enn tjue år bidratt til å løfte opp kvaliteten og kvantiteten på senterets tilbud, og det er derfor i senterets interesse å forebygge konfliktskapende situasjoner. Informantene sier at senteret kjennetegnes av et godt arbeidsmiljø, at det ofte arrangeres teambyggende aktiviteter og ulike studieturer for å få faglig påfyll og fremme gode relasjoner til hverandre.

Et positiv menneskesyn, medmenneskelighet og evnen til å sette seg i andres situasjon er viktige lederegenskaper hos troverdige ledere (Kvålshaugen 2007). Intervjusamtalene viser at det er ønskelig at lederen skal være en positiv modell for andre, som setter empati og medfølelse høyt i sitt arbeid, spesielt når arbeidet er knyttet til barn og ungdom. Informantene sier at lederen er kjent som en person som har et stort hjerte og at han blant annet «*alltid prøver å sørge for at alle barn og ungdom skal få være med*» på de ulike turene senteret arrangerer for målgruppen.

Ledelse med hjerte og sjel, en suksessfaktor

Autentisk lederstil handler ikke om å følge eller imitere en oppskrift på en ideell lederstil (George m.fl. 2007). Den er ledelse med hjerte og sjel.

Undersøkelsen tyder på at daglig leder i BUSH kan beskrives som en autentisk leder. De personlige historiene hans er inspirerende, og det brennende engasjementet hans i å forebygge barn og ungdoms sosial utstøting, er beundringsverdig. I mer enn tjue år har han vært med å skape innovative løsninger som skal sikre at barn og ungdom på Holmlia får tilgang til et fritidstilbud av høy kvalitet.

Kvålshaugen (2007) skriver at autentisk ledelse er en ganske utbredt lederstil i vellykkede virksomheter som har eksistert over flere tiår. De personlige egenskapene ved daglig leder kan derfor være et viktig element som har bidratt til at samarbeidet mellom bydelen og BUSH har eksistert i mer enn tjue år.

Undersøkelsen viser samtidig at ved siden av lederen, er samarbeidet i stor grad avhengig av hvem bydelsdirektøren er «*og denne personens forståelse for verdiene som skapes og hvordan disse kan komme befolkningen til gode*», sier daglig leder. Etter fire år, 1. april 2013, har bydelsdirektøren gått av som bydelsdirektør i Bydel Søndre Nordstrand. Det skal være spennende å følge med hvordan den nye bydelsdirektøren skal fremme og bidra til dette lange samarbeidet.

Mine funn bekrefter at daglig leder i BUSH er en autentisk leder. Undersøkelsen bekrefter dermed hypotesen om at senteret har en autentisk leder som fremmer god dialog og innovativ tenkning. Betydningen av mine funn svekkes imidlertid med at de er knyttet til nåværende daglig leder og at de gir støtte til hypotesen bare under dagens forhold.

Kapittel 5

Oppsummering og avslutning

Partnerskap som en samarbeidsmodell har mange potensialer, positive egenskaper. De kan bidra til å løse komplekse sosiale problemer (Nelson og Zadek 2000, 18), muliggjør innovativ tenkning (Hasiba 2007, 12), bidrar til økt mobilisering og involvering av ildsjeler (Andersen 2003, 121), reduserer offentlige utgifter (KPMG 2003, 4) osv. Partnerskap er komplekse fenomener bygget opp av ulike elementer som gjør dem til unike redskap for å løse blant annet mange samfunnsrelaterte oppgaver.

Gjennom forskningsprosessen ønsket jeg å kartlegge først og fremst hva offentlig – sosialt – privat partnerskap er, og hvilke elementer det inneholder, som samtidig gjør denne modellen mer sammensatt i forhold til andre typer partnerskap. Jeg har i kapittel 2 kartlagt de ulike kjerneelementene som et partnerskap må ha for å bli kalt OSPP. Disse elementene gjelder subjekter, samarbeidets målsetning, avtalen, personlige egenskaper og ressurser:

- OSPP er et samarbeid mellom offentlige aktører og sosiale virksomheter
- Det er viktig at partene jobber aktivt mot et felles sosialt mål
- Kontinuitet og langsiktighet sikres ved hjelp av skriftlig avtale
- Det er dessuten meget viktig at partene er gjensidig avhengige av hverandre og at de fremmer god dialog.

Jeg har i kapittel 4 undersøkt hvilke av disse elementene kan man finne i samarbeidet mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand. Jeg ønsket å finne svar på hvordan klarte dette samarbeidet å overleve i mer enn tjue år til tross for at erfaringer og ulike utenlandske studier viser at det er mange fallgruver ved modellen, barrierer som ofte gjør den til en fiasko. Det innsamlede datamaterialet ble drøftet opp mot teori som ble presentert i kapittel 2. Oppgavens teori bygger på internasjonal litteratur og forskning. Det viste seg å være en stor utfordring å finne relevant faglitteratur og tidligere forskning. Hensikten med forskningsprosessen var å besvare problemstillingene stilt under kapittel 1 ved å få støtte til følgende hypoteser:

- (1) Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er en sosial virksomhet og dermed den ideelle private aktøren å danne OSPP med
- (2) Innovativ tenking bidrar til å bevare balansen i gjensidig avhengighet mellom partene
- (3) Partene har et felles mål som skaper kollektiv identitet
- (4) Senteret har en autentisk leder som fremmer god dialog og innovativ tenkning.

De funn jeg avdekket i undersøkelsen støtter litteraturen relatert til sosiale virksomheter. Ved hjelp av intervjusamtalene og dokumentanalysen bekreftet undersøkelsen hypotesen om at Barne – og ungdomssenteret på Holmlia er en sosial virksomhet og dermed den ideelle medspilleren å danne OSPP med. Å samarbeide med en nytenkende privat aktør, en sosial virksomhet er blant de elementene som gjør OSPP til en hybrid, altså grunnleggende forskjellig fra andre typer samarbeidsmodeller. Det som er spesielt interessant er at dette elementet har vist seg å være samtidig en suksessfaktor som har bidratt til et velfungerende og levedyktig partnerskap som har eksistert i mange år.

Mine funn bekreftet hypotesen om at innovativ tenkning bidrar i stor grad til å bevare den finansielle balansen og sikre gjensidig avhengighet mellom partene. Selv om jeg fikk bekrefte hypotesen min, viste det seg imidlertid at nytenkning gir ikke forutsigbarhet eller langvarig økonomisk stabilitet og krever kontinuerlig motivasjon for å være kreativ.

Undersøkelsen viste at partene har et felles mål, men at dette målet har så langt ikke skapt en kollektiv identitet. Jeg fant dermed ikke støtte for hypotesen min om at partene har et felles mål, som skaper kollektiv identitet.

Når det gjelder den siste hypotesen, har mine funn bekreftet at daglig leder i BUSH er en autentisk leder. Undersøkelsen bekreftet dermed hypotesen om at senteret har en autentisk leder som fremmer god dialog og innovativ tenkning. Betydningen av mine funn svekkes imidlertid med at de er knyttet til nåværende daglig leder og at de gir støtte til hypotesen bare under dagens forhold.

Undersøkelsen viste dessuten at personlige egenskaper har stor betydning i at partnerskapet lykkes. I et større forskningsprosjekt, ved hjelp av en personlighetstest ville jeg ha undersøkt hvilke personlige egenskaper samarbeidspartnere har, for å supplere den kvalitative forskningen.

Hovedfunnet i denne oppgaven er at innovativ tenkning og autentisk lederstil er de viktigste suksessfaktorene som muliggjør at samarbeidet mellom BUSH og bydelen har eksistert i mer enn tjue år.

Hensikten med oppgaven har vært å gi en generell kunnskap om en hybrid partnerskapsmodell, OSPP. Jeg valgte derfor å konsentrere meg bare på samarbeidet mellom BUSH og bydel Søndre Nordstrand. En komparativ analyse av kommunale fritidsklubber og fritidsklubber dannet i samspill mellom offentlige og private aktører ville derfor vært spennende og interessant å undersøke.

Litteraturliste

Aftenposten, 3.5.2012

Allaire, Francine. 2011. People create partnerships, companies don't!

[www.francineallaire.com/2011/08/people-create-partnerships-companies-don`t/](http://www.francineallaire.com/2011/08/people-create-partnerships-companies-don-t/), lastet ned den 23.2.2013

Andersen, Linda L., Lars Hulgård og Lise Bisballe. 2008. *Socialt entreprenørskab – et aktuelt signalement*. Center for Socialt Entreprenørskab. Roskilde Universitet.

Andersen, Ole Johan. 2003. Offentlig – privat partnerskap: En ny kanal for lokal deltakelse og mobilisering? I *Utviklingskommunen*, red. Nils Finstad og Nils Aarsæther. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Andersen, Ole Johan og Asbjørn Røiseland. 2008. *Partnerskap. Problemløsning og politikk*. Oslo: Fagbokforlaget.

Bakke Toril og Anders Vege. 2012. *Partnerskap mellom offentlige, private og frivillige organisasjoner brukt til kvalitetsutvikling i primærhelsetjenesten. En beskrivelse av to modeller*. Oslo: Kunnskapssenteret.

Bass, Bernard M. 1990a. *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Benum, Edgeir. 1998. *Aschehougs norgeshistorie*. Bd.12. Aschehoug forlag.

Damvad. *Utredning om sosialt entreprenørskap 2012*. Copenhagen: DAMVAD for Nærings- og handelsdepartementet.

Dimmen, Torgeir. 1998. *Medieentreprenørane. Sluttrapport frå evalueringa av Prosjekt Medieverksted*. Volda: Møreforskning.

Everett, Euris Larry og Inger Furseth. 2008. *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 1. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Forskningsrådet. Årsrapport 2010.

- Gadamer, Hans – Georg. 2012. *Sannhet og metode: grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. 1. norske utgave. Oslo: Pax.
- Geddes, Michael. 1998. *Local partnership: A successful strategy for social cohesion?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. *Discovering Your Authentic Leadership*. *Harvard Business Review*.
- Guttu, Jon og Lene Schmidt. 2010. *Møtesteder i Bydel Søndre Nordstrand*. Oslo: Norsk institutt for by – og regionforskning
- Hasiba, Regina. 2007. *PSPP Manual. How to Build a Public Social Private Partnership*. Graz: XoP Exchange of points.
- Hemmens, Benjamin. 2007. *Public Social Private Partnership – Model*. Graz: XoP Exchange of points.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske- administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstract forlag.
- Kooiman, Jan. 1993. *Modern Governance: New government – Society Interactions*. London: Sage.
- KPMG. *Kartlegging og utredning av former for offentlig samarbeid (OPS) 2003*. KPMG for Nærings- og handelsdepartementet.
- Kvålshaugen, Ragnhild. 2007. *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* *Magma*.
- Lange, Even. 1998. *Aschehougs norgeshistorie*. Bd.11. Aschehoug forlag.
- Mattessich, Paul W., Marta Murray – Close og Barbara R. Monsey. 2001. *Collaboration: What makes it work*. 2. utgave. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Melucci, Alberto. 1996. *Challenging Codes. Collective Action in the Information Age*. Cambridge University Press.

- Monsen, Leif – Kristian og Marit Sundet. 2008. Partnerskap eller pratnerskap? I *Partnerskap. Problemløsning og politikk*, red. Ole Johan Andersen og Asbjørn Røiseland. Oslo: Fagbokforlaget.
- Nelson, Jane og Simon Zadek. 2000. *Partnership Alchemy. New Social Partnerships in Europe*. The Copenhagen Centre, Copenhagen.
- NOU 1997: 21. *Offentlige anskaffelser*. Nærings – og handelsdepartementet.
- NOU 2003: 19. *Makt og demokrati*. Arbeids – og administrasjonsdepartementet.
- Nygaard, Arnfinn. 1990. *Om Holmlia historie: fra bygdeborg til drabantby*. Oslo: Miljøsenderet.
- Oslospeilet 2.6.2012
- Pierre, Jon og B. Guy Peters. 2008. Offentlig – private partnerskap. I *Partnerskap. Problemløsning og politikk*, red. Ole Johan Andersen og Asbjørn Røiseland. Oslo: Fagbokforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2.utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- Ruud, Marit Ekne og Guri Mette Vestby. 2011. *Utviklingen av Søndre Nordstrand. Deltakelse og medvirkning fra innbyggerne*. Oslo: Norsk institutt for by – og regionforskning.
- Røiseland, Asbjørn og Signy Irene Vabo. 2012. *Styring og samstyring - governance på norsk*. 1.utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- Sandal, Jan – U. 2012. Arbeid, innovasjon og livets strevsomhet. *Økonomiska samfundets tidskrift*.
- Saxi, Hans Petter. 2008. Partnerskapets Janusansikter. I *Partnerskap. Problemløsning og politikk*, red. Ole Johan Andersen og Asbjørn Røiseland. Oslo: Fagbokforlaget.
- Stoker, Gerry. 1998. Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*.
- Søholt, Susanne. 1988. *Erfaringer fra forsøk med fellehus*. Oslo: Norges

byggforskningsinstitutt.

TemaNord 2011: 517. *Kreativitet, innovasjon og entreprenørskap i utdanningssystemene i Norden*. Nordisk ministerråd.

Thagaard, Tove. 2006. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

Wadel, Cato. 1991. *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*, Flekkefjord: Seek A/S.

Wagner, Rodd og Gale Muller. 2009. *Power of 2: How to make the most of your partnership at work and in life*. New York: Gallup Press.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research. Design and Methods*. 3. utgave. London: Sage.

Vedlegg 1

Forespørsel om deltagelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave

(gjelder alle aktører, sendt per e-post)

Mitt navn er Maja Kocic. Jeg er student ved Høgskolen i Oslo og Akershus – master i styring og ledelse. I forbindelse med studiet holder jeg på med den avsluttende masteroppgaven.

Tema for oppgaven er «*Offentlig – sosialt – privat partnerskap*». Jeg har valgt å bruke Barne – og ungdomssenteret på Holmlia som case. Gjennom forskningsprosessen ønsker jeg å kartlegge hva kjennetegner OSPP. Dessuten har jeg lyst å se på hvordan klarer BUSH å sikre sin overlevelse.

For å gjennomføre prosjektet ønsker jeg å intervju personer som kan belyse temaet mitt. Jeg vil bruke lydopptak og ta notater mens vi snakker sammen.

Opplysningene som kommer frem i løpet av intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Du kan velge om jeg skal kreditere deg i oppgaven, men indirekte personidentifisering i form av stilling, tittel og arbeidssted, kan bli mulig.

Jeg har tenkt til å ringe deg i begynnelsen av neste uken for å høre om det er mulig å avtale et tidspunkt/sted for å gjennomføre intervjuet med deg. Du kan også komme med forslag til et intervjutidspunkt ved å svare på denne e-posten.

Med vennlig hilsen

Maja Kocic

Master student – Høgskolen i Oslo og Akershus

Vedlegg 2

Intervjuguide

I. Innledning:

- **Introduksjon** – kort presentasjon av meg selv
- **Introduksjon** – kort presentasjon av temaet for masteroppgaven og problemstillingen
- **Informasjon** – informanten blir opplyst om intervjuets lengde/tid og om at opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Informantens navn vil ikke komme fram i oppgaven, men indirekte identifisering vil kunne bli brukt. Informanten informeres dessuten om at intervjuet blir tatt opp på bånd.
- Lydopptaket starter
- **Om informanten**
 - kjønn: K M
 - alder:
 - stilling:
 - hvor lenge har personen vært i denne stillingen:

II. Ulike spørsmål til ulike informanter:

- *Spørsmål til Barne- og ungdomssenteret på Holmlia:*

1. Daglig leder:

- **Om informanten**
 - kjønn: K M
 - alder:
 - stilling:
- hvor lenge har personen vært i denne stillingen:
 - 1) Hva går din stilling konkret ut på?
 - 2) Kan du i korte trekk beskrive Bush?
 - organisasjonsstruktur
 - ansatte

- 3) Hva slags organisasjon er den?
 - tradisjonell
 - moderne
 - nyskapende
- 4) Kan du fortelle om motivasjonen/historien bak utformingen av organisasjonen?
 - Hvorfor?
 - Hvorfor da?
 - Hvorfor der?
- 5) Hvorfor valgte dere en slik organisasjonsform (AS)?
- 6) Hvilke mål ligger bak utformingen av Bush?
- 7) Hvordan jobber Bush mot disse målene?
- 8) Hva var motivasjonen bak å inngå en driftsavtale med bydelen?
- 9) Hvem initierte avtalen?
- 10) I hvilken grad har den private/den offentlige parten bidratt å holde senteret gående gjennom disse årene?
- 11) Synes du at støtten har vært god/tilfredsstillende?
- 12) Kan du beskrive det nåværende forholdet mellom senteret og bydelen?
- 13) Hvordan vil du beskrive dette forholdet?
 - Bra/dårlig
- 14) Hva fungerer best og hva fungerer dårligst?
- 15) Hvordan sørger Bush for å opprettholde kvantiteten og kvaliteten på tjenester?
- 16) Hva betyr for deg å være kreativ?
- 17) På hvilken måte representerer Bush et kreativt og stimulerende arbeidsmiljø?
- 18) Hvilke er de største utfordringene og på hvilken måte truer disse utfordringer organisasjonens eksistens?
- 19) Hvordan kan man løse utfordringene?
- 20) Er samarbeidet med bydelen noe å satse på i fremtiden?

Avslutning – Eventuelle spørsmål eller tilleggsinformasjon fra informanten. Redegjøre om personen kan kontaktes på et senere tidspunkt hvis det viser seg at det er behov for det. Takke for intervjuet og opplyse om at intervjuet blir transkribert og at intervjuutskriften blir oversendt til informanten for gjennomlesning og redigering.

2. Rådgiver

▪ Om informanten

- kjønn: K M
- alder:
- stilling:
- hvor lenge har personen vært i denne stillingen:

- 1) Hva går din stilling konkret ut på?
- 2) Kan du i korte trekk beskrive Bush?
- 3) Hva slags organisasjon er den?
- 4) Kan du fortelle om motivasjonen/historien for utformingen av organisasjonen?
- 5) Hvorfor valgte dere en slik organisasjonsform (AS)?
- 6) Etter din mening er det og i hvor stor grad er det behov for å involvere private aktører i bydelen?
- 7) På hvilke måte samarbeider bydelen med private aktører?
- 8) Hva er de private aktørenes motivasjon bak å inngå i samarbeid med de offentlige?
- 9) Tror du at samarbeid med private har ført til en bedre tjenestekvalitet i bydelen?
- 10) Hvilke mål ligger bak utformingen av Bush?
- 11) Hvordan jobber Bush mot disse målene?
- 12) Hva var motivasjonen bak å inngå en driftsavtale med bydelen?
- 13) Hvem initierte avtalen?
- 14) I hvilken grad har den private/den offentlige parten bidratt å holde senteret gående gjennom disse årene?
- 15) Synes du at støtten har vært god/tilfredsstillende?
- 16) Kan du beskrive det nåværende forholdet mellom senteret og bydelen?
- 17) Hvordan ville du beskrive dette forholdet?
 - Bra/dårlig
- 18) Hva fungerer best og hva fungerer dårligst?
- 19) Hvordan sørger Bush for å opprettholde kvantiteten og kvaliteten på tjenester?
- 20) Hva betyr for deg å være kreativ?
- 21) På hvilken måte representerer Bush et kreativt og stimulerende arbeidsmiljø?
- 22) Hvilke er de største utfordringene og på hvilken måte truer disse utfordringer organisasjonens eksistens?
- 23) Hvordan kan man løse utfordringene?
- 24) Er samarbeidet med bydelen noe å satse på i fremtiden?

Avslutning – Eventuelle spørsmål eller tilleggsinformasjon fra informanten. Redegjøre om personen kan kontaktes på et senere tidspunkt hvis det viser seg at det er behov for det. Takke for intervjuet og opplyse om at intervjuet blir transkribert og at intervjuutskriften blir oversendt til informanten for gjennomlesning og redigering.

3. Kontor – og regnskapsansvarlig

▪ Om informanten

- kjønn: K M
- alder:
- stilling:
- hvor lenge har personen vært i denne stillingen:

- 1) Hva går din stilling konkret ut på?
- 2) Kan du i korte trekk beskrive Bush?
- 3) Hva innebærer det at senteret er et aksjeselskap?
- 4) Hvordan ser ut finansieringen av senteret?
 - drift
 - vedlikehold
 - årlig budsjett
 - inntekter
 - utgifter
- 5) Hva var motivasjonen bak å inngå en driftsavtale med bydelen?
- 6) I hvilken grad har den private/den offentlige parten bidratt finansielt å holde senteret gående gjennom disse årene?
- 7) Synes du at den økonomiske støtten har vært god/tilfredsstillende?
- 8) Kan du beskrive det nåværende forholdet mellom senteret og bydelen?
- 9) Hvordan ville du beskrive dette forholdet?
 - Bra/dårlig
- 10) Hva fungerer best og hva fungerer dårligst?
- 11) Hvordan sørger Bush for å opprettholde kvantiteten og kvaliteten på tjenester?
- 12) Hvilke er de største utfordringene og på hvilken måte truer disse utfordringer organisasjonens eksistens?
- 13) Hvordan kan man løse utfordringene?

14) Er samarbeidet med bydelen noe å satse på i fremtiden?

Avslutning – Eventuelle spørsmål eller tilleggsinformasjon fra informanten. Redegjøre om personen kan kontaktes på et senere tidspunkt hvis det viser seg at det er behov for det. Takke for intervjuet og opplyse om at intervjuet blir transkribert og at intervjuutskriften blir oversendt til informanten for gjennomlesning og redigering.

4. Aktivitetsansvarlig

▪ Om informanten

- kjønn: K M
- alder:
- stilling:
- hvor lenge har personen vært i denne stillingen:

- 1) Hva går din stilling konkret ut på?
- 2) Kan du beskrive Bush i korte trekk?
- 3) Hvordan kan du beskrive kommunikasjonen internt i organisasjonen?
- 4) I hvilken grad er medarbeiderne involvert i beslutninger, ideutvikling og problemløsning?
- 5) Hva betyr for deg å være kreativ?
- 6) På hvilken måte representerer Bush et kreativt og stimulerende arbeidsmiljø?
- 7) Hvilke er de største utfordringene som Bush møter?
- 8) Hvordan kan man løse utfordringene?

Avslutning – Eventuelle spørsmål eller tilleggsinformasjon fra informanten. Redegjøre om personen kan kontaktes på et senere tidspunkt hvis det viser seg at det er behov for det. Takke for intervjuet og opplyse om at intervjuet blir transkribert og at intervjuutskriften blir oversendt til informanten for gjennomlesning og redigering.

5. Styrenestleder

▪ Om informanten

- Kjønn: K M
- alder:
- stilling:

- hvor lenge har personen vært i denne stillingen:
- 1) Hva går din stilling konkret ut på?
 - 2) Kan du beskrive hvordan er styret organisert?
 - antall medlemmer
 - møter
 - oppgaver
 - myndighet
 - 3) Hvilke er de største utfordringene som Bush møter og på hvilken måte truer disse utfordringer organisasjonens eksistens?
 - 4) På hvilken måte sørger styre for at senteret drives på en økonomisk forsvarlig måte?

Avslutning – Eventuelle spørsmål eller tilleggsinformasjon fra informanten. Redegjøre om personen kan kontaktes på et senere tidspunkt hvis det viser seg at det er behov for det. Takke for intervjuet og opplyse om at intervjuet blir transkribert og at intervjuutskriften blir oversendt til informanten for gjennomlesning og redigering.

▪ **Spørsmål til den offentlige parten:**

1. Bydelsdirektøren

▪ **Om informanten**

- kjønn: K M
 - alder:
 - stilling:
 - hvor lenge har personen vært i denne stillingen:
- 1) Hva går din stilling konkret ut på?
 - 2) Kan du beskrive bydelen i korte trekk?
 1. beliggenhet
 2. befolkningssammensetning
 3. utfordringer
 - 3) Hvordan er tjenesteproduksjonen organisert tradisjonelt i bydelen?
 - 4) Etter din mening er det og i hvor stor grad er det behov for å involvere private aktører i bydelen?
 - 5) På hvilke måte samarbeider bydelen med private aktører?

- 6) Hva er bydelens motivasjon bak å inngå slike samarbeid?
- 7) Tror du at samarbeid med private har ført til en bedre tjenestekvalitet i bydelen?
- 8) Hva kan du fortelle om Barne- og ungdomssenteret på Holmlia?
- 9) Etter din mening hvor stort er behovet for senteret i bydelen?
- 10) Hva var bydelens motivasjon å inngå en driftsavtale med senteret?
- 11) Kan du fortelle om denne avtalen?
- 12) Hvilke forventninger har bydelen til Bush?
- 13) I hvilken grad tilfredsstillter Bush bydelens behov?
- 14) Er samarbeidet med senteret noe å satse på i fremtiden?

Avslutning – Eventuelle spørsmål eller tilleggsinformasjon fra informanten. Redegjøre om personen kan kontaktes på et senere tidspunkt hvis det viser seg at det er behov for det. Takke for intervjuet og opplyse om at intervjuet blir transkribert og at intervjuutskriften blir oversendt til informanten for gjennomlesning og redigering.