

**Rapport fra arbejdsgruppen om sammenhængende
kommunale frivilligpolitikker**

**Analyser og anbefalinger om samarbejde mellem kommuner, frivillige
organisationer og erhvervslivet om løsninger af sociale udfordringer**

Maj 2010

KAPITEL 1: INDLEDNING	4
1.1 ARBEJDSGRUPPENS HOVEDOPGAVE	4
KAPITEL 2: SAMARBEJDE SOM DRIVKRAFT FOR UDVIKLING	6
2.1 CIVILSAMFUNDETS ROLLE I LØSNINGEN AF VELFÆRDESPOLITISKE UDFORDRINGER	6
2.2 SAMMENHÆNGENDE KOMMUNALE FRIVILLIGPOLITIKKER	7
2.3 MULIGHEDERNE FOR AT STYRKE OG UDVIKLE DET LOKALE SAMARBEJDE.....	7
2.4 LÆSEVEJLEDNING.....	8
KAPITEL 3: INTERESSENTANALYSE	9
3.1. FRIVILLIGOMRÅDET.....	9
3.1.1. <i>Den frivillige sektors udfordringer</i>	12
3.1.2. <i>Samarbejde på tværs af indsatsområder og sektorer</i>	12
3.1.3. <i>De frivillige organisationers samarbejde med den offentlige sektor</i>	13
3.1.4. <i>Samarbejdsrelationer mellem den frivillige sociale sektor og andre frivilligområder</i>	15
3.1.5 <i>Udfordringer i samarbejdet</i>	16
3.1.6 <i>Etablerede samarbejdsstrukturer</i>	17
3.1.7 <i>Opsamlende konklusioner</i>	17
3.2 INTERESSENTANALYSE: KOMMUNER.....	18
3.2.1 <i>Støtte og adgang til faciliteter</i>	19
3.2.2 <i>Etablerede samarbejdsstrukturer mellem kommuner og frivillige organisationer</i>	22
3.2.3 <i>Frivilligpolitikken indhold og betydning</i>	22
3.2.4 <i>Potentialer og udfordringer for udviklingen af sammenhængende frivilligpolitikker</i>	23
3.2.5 <i>Frivilligråd</i>	24
3.2.6 <i>Kommunale kontaktpersoner - frivilligkonsulenter</i>	25
3.3. OPSUMMERENDE KONKLUSIONER	26
KAPITEL 4: PARTNERSKABER MELLEML FRIVILLIGE ORGANISATIONER OG ERHVERVSLIV	28
4.1 TYPER AF PARTNERSKABER	28
4.2 EMPIRISK ANALYSE.....	29
4.3 DRIVKRÆFTER BAG PARTNERSKABER.....	31
4.4 SUCCESFAKTORER I PARTNERSKABER.....	33
4.5. UDFORDRINGER I PARTNERSKABER	35
4.6 AFRUNDING.....	38
KAPITEL 5: ANBEFALINGER FRA ARBEJDSGRUPPEN	40
5.1 REVITALISERING AF CHARTER FOR SAMSPIL MELLEML DET FRIVILLIGE DANMARK/FORENINGSDANMARK OG DET OFFENTLIGE	41
5.2. UDVIKLING AF KOMMUNALE FRIVILLIGPOLITIKKER TIL STRATEGISKE SAMARBEJDSVÆRKTØJ42	
5.3 STYRKELSE AF FRIVILLIGPERSPEKTIVET I KOMMUNAL PLANLÆGNING OG FORVALTNING.....	43
5.4 LOKALE SAMARBEJDSSTRUKTURER.....	45
5.5 GUIDE TIL ETABLERING AF PARTNERSKABER MELLEML FRIVILLIGE ORGANISATIONER OG DET PRIVATE ERHVERVSLIV	48
KAPITEL 6: BILAG	50
6.1 CHARTER FOR SAMSPIL MELLEML DET FRIVILLIGE DANMARK/FORENINGSDANMARK OG DET OFFENTLIGE FRA 2001.....	50
6.2 EKSEMPEL PÅ INITIATIVER TIL SAMARBEJDE MELLEML KOMMUNER OG FRIVILLIGE FORENINGER PÅ INTEGRATIONSOMRÅDET.	53
6.3 ARBEJDSGRUPPENS SAMMENSÆTNING OG KOMMISSORIUM	55

6.4 LITTERATURLISTE 60

Kapitel 1: Indledning

Civilsamfundet spiller en væsentlig rolle i løsningen af en række social- og velfærdspolitiske udfordringer i det danske samfund, og den frivillige indsats har en positiv betydning, ikke alene for de borgere som har direkte gavn af tilbud og aktiviteter, men i høj grad også for etableringen af lokale netværk og for udviklingen af fællesskaber mellem borgerne.

Gennem det frivillige engagement etableres nemlig vigtige netværk og tillid mellem mennesker. Det er væsentlige elementer i at skabe robuste og levedygtige lokalsamfund. Et stærkt sammenhold i lokalsamfundet har da også i flere tilfælde vist sig afgørende for at fastholde beboere, fremme lokalt entreprenørskab og oprette og fastholde arbejdspladser i et område mv.

Det er kommunerne, herunder kommunalbestyrelserne, som varetager de borgernære velfærdsopgaver. Kommunalbestyrelsen er derfor en central aktør i arbejdet med at udvikle og styrke samarbejdet med den frivillige sektor såvel som den private sektor. Det er derfor også kommunalbestyrelserne, der i stigende grad skal forholde sig strategisk og politisk til, hvilke opgaver den frivillige sektor skal deltage i løsningen af, og hvordan samarbejdet med civilsamfundet i øvrigt skal foregå.

Af regeringens kvalitetsreform fremgår det blandt andet: "At det i samarbejde med kommunerne skal drøftes, hvordan der kan udvikles sammenhængende frivilligpolitikker. Dvs. politikker, der sætter konkrete mål og anviser konkrete handlinger for, hvordan det lokale samarbejde mellem kommunale institutioner, frivillige sociale organisationer og erhvervslivet kan styrkes, herunder en konkret oversigt med de frivillige tilbud der findes i kommunen."

Tilsvarende er der i aftalen for kommunernes økonomi 2009 præciseret omkring initiativet: "Der nedsættes i efteråret 2008 en arbejdsgruppe bestående af KL og relevante ministerier og organisationer, der skal udarbejde en analyse af og komme med anbefalinger til, hvordan frivilligpolitikker kan udvikles og styrkes i kommunerne."

Med dette afsæt har Socialministeriet etableret en arbejdsgruppe. I arbejdsgruppen har følgende ministerier, organisationer og repræsentanter for den frivillige sektor deltaget:

Socialministeriet, Finansministeriet, Kulturministeriet, Undervisningsministeriet, Sundhedsministeriet, Integrationsministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet, KL, Frivilligrådet, FRISE, Center for Frivilligt Socialt arbejde, Frivilligt forum, DIF, DGI og DUF. Formandskab og sekretariatsfunktion er varetaget af Socialministeriet.

1.1 Arbejdsgruppens hovedopgave

Arbejdsgruppen har haft til opgave at udarbejde en rapport, der analyserer og giver anbefalinger til, hvordan der kan udvikles sammenhængende frivilligpolitikker i

kommunerne, herunder hvordan samarbejdet med den frivillige sektor og erhvervslivet kan styrkes.

Arbejdsgruppen har i udarbejdelsen af analyserne inddraget eksisterende viden fra blandt andre Frivilligrådet og Center for Frivilligt Socialt Arbejdes undersøgelser af frivilligpolitikker og det lokale samarbejde mellem kommuner og frivillige sociale foreninger, ny viden om virksomheders samarbejde med den frivillige sektor samt internationale ideer og erfaringer.

I rapporten analyserer arbejdsgruppen samarbejdet mellem frivillige organisationer, kommuner og erhvervsliv. Analysen har særlig fokus på de forskellige interessenters roller, herunder de potentialer og de udfordringer, der er for udviklingen af et mere strategisk og helhedsorienteret samarbejde mellem frivillige organisationer, kommuner og erhvervsliv. I rapporten bruges betegnelsen frivillige organisationer, hvor andet ikke er angivet, som en samlebetegnelse for de organisationer, foreninger, netværk, grupper mv., som er at betragte som en del af den frivillige sektor, og som har en forankring i lokalsamfundet.

Arbejdsgruppen har på baggrund af analysen udarbejdet en række anbefalinger til styrkelse af samarbejdet mellem frivillige organisationer, kommuner og erhvervsliv. Arbejdsgruppen har ligeledes beskæftiget sig med mulighederne for, i højere grad end det er tilfældet i dag, at inddrage den øvrige frivillige sektor i samarbejdet med at løse velfærdspolitiske udfordringer i kommunerne. Arbejdsgruppens anbefalinger falder inden for følgende fem områder:

1. Revitalisering af charter om samspil mellem frivillige organisationer og det offentlige
2. Udvikling af kommunale frivilligpolitikker til strategiske samarbejdsværktøj
3. Frivilligperspektivet i kommunal planlægning og forvaltning
4. Lokale samarbejdsstrukturer
5. Strategiske og værdiskabende partnerskaber mellem frivillige organisationer og det private erhvervsliv

Arbejdsgruppen tager i sine anbefalinger udgangspunkt i det sociale område og afsæt i det allerede eksisterende samarbejde mellem kommune og frivillige sociale organisationer. Arbejdsgruppen har noteret sig, at der allerede er gjort en række erfaringer med det tværsektorielle samarbejde, herunder frivilligpolitikernes betydning for samarbejdet, og har i rapportens kapitel tre kortlagt og analyseret muligheder i og udfordringer for det værdiskabende samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer. Samtidig understreges det, at der ligger en væsentlig opgave for kommunerne i at koordinere på tværs af velfærdsområderne og fremme en samarbejdsform, som kan sætte parterne i stand til at samarbejde på tværs af sundhedsområdet, integrationsområdet, undervisningsområdet mv., når det er formålstjenstligt.

Kapitel 2: Samarbejde som drivkraft for udvikling

Kommunerne står i dag med en række velfærdspolitiske udfordringer på blandt andet sundheds-, integrations-, beskæftigelses-, undervisnings- og socialområderne. Det er udfordringer, hvor netop den samlede frivillige sektor langt hen ad vejen kan bidrage og allerede bidrager positivt til løsninger.

Den grundlæggende forudsætning for at kommuner og frivillige organisationer kan skabe frugtbart samarbejde er, at tilrettelæggelse af samarbejdet sker lokalt efter lokale ønsker og behov.

2.1 Civilsamfundets rolle i løsningen af velfærdspolitiske udfordringer

Den frivillige sektor er allerede i dag inddraget i løsningen af forskelligartede social- og velfærdspolitiske udfordringer. Det er arbejdsgruppens udgangspunkt, at kommunerne, med inddragelse af samarbejdspartnere fra den frivillige sektor, formår at levere en bedre og mere helhedsorienteret social indsats over for borgere.

På sundhedsområdet, og særligt med det øgede fokus i kommunerne på forebyggelse af sygdom, har patientforeninger, gennem rådgivning, selvhjælpsgrupper mv. bidraget positivt i arbejdet med eksempelvis at forebygge fedme, diabetes eller depressioner. Integrationsområdet rummer ligeledes udfordringer, hvor frivillige aktører kan gøre en forskel. For eksempel spiller de frivillige organisationer en central rolle i bestræbelsen på at skabe bedre integration gennem etablering af netværk blandt unge etniske danskere og unge med anden etnisk baggrund end dansk. I denne sammenhæng kan idræts- og kulturforeninger være vigtige katalysatorer i processen.

De kommende års stigning i antallet af ældre vil ikke kun stille krav til den kommunale ældrepleje, men vil også forstærke behovet for flere tilbud om omsorg og støtte til ensomme eller udsatte ældre. Frivillige yder allerede i dag en stor indsats på ældreområdet, for eksempel gennem etableringen af besøgsven-ordninger, organisering af dagaktiviteter til ældre mv.

Som eksemplerne oven for illustrerer, er de sociale- og velfærdspolitiske udfordringer, som kommunerne står overfor, forskellige. Fælles for dem er dog, at såvel frivillige organisationer og erhvervslivet kan bidrage positivt til opgaveløsningen. Det har en lang række kommuner allerede fået øjnene op for og har allerede etableret en række tværsektorielle samarbejder, der strækker sig fra det formelle samarbejde på kontraktligt grundlag til samarbejde, der bedst kan karakteriseres som ad hoc-præget.

Samarbejdet mellem kommuner, frivillige organisationer og erhvervslivet er dog ikke uproblematisk. Det gode samarbejde kræver blandt andet en skarp rolle- og ansvarsfordeling, som aktørerne er bekendt med, oplever som legitim og ikke mindst føler ejerskab til. Derudover viser de seneste undersøgelser, særligt på det sociale område, at samarbejdets succes primært afhænger af forholdsvis flygtige faktorer, som en god personlig kontakt, dedikation hos enkelte medarbejdere mv.

2.2 Sammenhængende kommunale frivilligpolitikker

Det der i de fleste kommuner betegnes, som den kommunale frivilligpolitik er i dag primært fokuseret på det *sociale* område, og handler i overvejende grad om retningslinjer for udmøntning af § 18-midlerne. Dertil kommer dog en række kommunale politikker/målsætninger på blandt andet idræts- og fritidsområdet, folkeoplysningsområdet, integrationsområdet mv., som også beskæftiger sig med samarbejdet mellem kommune og frivillige organisationer.

Det er arbejdsgruppens overbevisning, at sammenhængende frivilligpolitikker fortsat skal tage udgangspunkt i samarbejdet på det sociale område, men samtidig også anlægge et bredere og mere strategisk perspektiv på udviklingen af samarbejde mellem kommuner og den samlede frivillige sektor med fokus på samarbejdets potentiale til at være en drivkraft for velfærdsudvikling i kommunerne.

Hensigten med udviklingen af sammenhængende kommunale frivilligpolitikker er at få et fælles redskab til at styrke samarbejdet mellem kommunen, den frivillige sektor og erhvervslivet om særlige indsatser på social- og velfærdsområdet.

Udviklingen af sammenhængende kommunale frivilligpolitikker har følgelig til formål, at:

1. Sætte fokus på de fælles mål for udviklingen i den enkelte kommune, som skal være styrende for samarbejdet mellem kommune og de frivillige organisationer.
2. Synliggøre hvordan et samarbejde på tværs af sektorer og forvaltningsområder er værdiskabende på social- og velfærdsområderne i kommunerne, for erhvervslivet og for borgere.
3. Skabe sammenhæng i samarbejdet mellem de frivillige organisationer og kommunen på tværs af indsatsområder.

2.3 Mulighederne for at styrke og udvikle det lokale samarbejde

Mange kommuner har allerede udarbejdet en frivilligpolitik på det sociale område. Flere har en praksis vedrørende udvælgelse af sociale satsningsområder, og flere er bekendt med 'charter for samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige'. Dertil kommer, at de fleste kommuner har erfaringer med at inddrage den frivillige sociale sektor i løsningen af konkrete sociale opgaver.

Arbejdsopgaven med sammenhængende kommunale frivilligpolitikker ligger i at sætte rammen for det strategiske samarbejde om løsning af sociale udfordringer og indtænke den samlede lokale frivillige sektor og erhvervslivet i denne ramme.

Det er arbejdsgruppens overbevisning, at kommunerne, gennem en aktiv og sammenhængende frivilligpolitik, kan være med til at styrke den lokale frivillige indsats og mobilisere ressourcer blandt kommunens borgere til gavn for den enkelte og fællesskabet.

En kommunal frivilligpolitik kan med fordel beskrive forholdet mellem mål og virkemidler: Hvad ønsker kommunerne at opnå gennem samarbejdet med de frivillige organisationer og erhvervslivet, og hvilke virkemidler tages i brug for at nå disse mål?

Arbejdsgruppen mener, at kommuner, frivillige organisationer og lokalt erhvervsliv skal engagere sig i samarbejdet med det udgangspunkt at sætte fokus på, hvordan den offentlige sektor, den frivillige sektor og det lokale erhvervsliv konkret kan gøre brug af hinandens forskelligartede ressourcer til at skabe værdi for hinanden og samfundet under ét.

2.4 Læsevejledning

I indledningen (kapitel 1 og 2) er rammen for arbejdsgruppens arbejde og fokus blevet skitseret. Kapitel 3 og 4 udgør rapportens analysedel, hvorefter arbejdsgruppens anbefalinger præsenteres i kapitel 5. Relevante bilag er vedlagt i kapitel 6.

Formålet med analysen er at synliggøre, hvor og hvordan et tværsektorielt samarbejde mellem kommune, frivillige organisationer og erhvervslivet kan styrkes. Analysen tager udgangspunkt i samarbejdet på det sociale område.

Analysen vil være sektoropdelt, og således bestå af et afsnit om den frivillige sektor, den kommunale sektor og erhvervssektoren. Afsnittene har til formål at identificere og beskrive den enkelte sektors interesse i, samt behov, muligheder og udfordringer for, et samarbejde. Afsnittet vedrørende samarbejde mellem kommuner, frivillige organisationer og virksomheder er udarbejdet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Center for Samfundsansvar.

På baggrund af analysens konklusioner har arbejdsgruppen udarbejdet en række anbefalinger til kommuner, frivillige organisationer og lokale virksomheder om fortsat udvikling af samarbejdet mellem sektorerne.

Kapitel 3: Interessentanalyse

Formålet med interessentanalysen er at tegne et samlet billede af de kommunale frivilligpolitikkers nøgleinteressenter. Analysen ser på interessenternes behov, muligheder og udfordringer i forhold til udviklingen af samarbejdet mellem kommuner og frivillige organisationer og i forhold til inddragelse af erhvervslivet.

Der kan identificeres en række interessenter i forhold til samarbejdet mellem kommuner, frivillige organisationer og lokalt erhvervsliv. Analysen fokuserer på de interessenter med størst indflydelse på samarbejdet og størst mulighed for at medvirke til dets succes.

Frivilligpolitikkerne udstikker rammer og mål for samarbejdet mellem kommunen og frivillige organisationer. Dette gør den kommunale og frivillige sektor til primærinteressenter i forhold til indflydelse på samarbejdet. Da frivilligområdet desuden er skabt af og er til for borgerne, er borgerne som henholdsvis frivillige og brugere også inddraget i analysen. Muligheder og udfordringer for samarbejde med lokale virksomheder behandles i en særskilt analyse, som følger efter interessentanalysen (kapitel 4).

3.1. Frivilligområdet

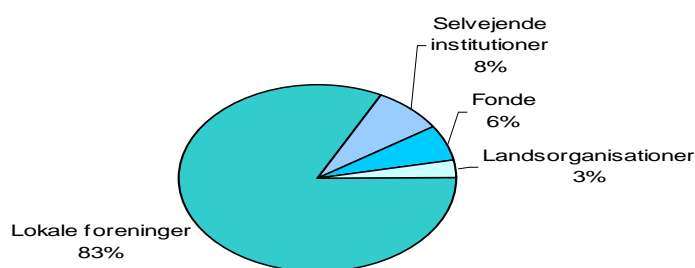
Den frivillige indsats på kultur-, idræts-, social- og sundhedsområderne er i dag en uomtvistelig del af samfundet og af langt de fleste danskeres hverdag. Rigtig mange mennesker dyrker idræt i en lokal frivillig forening eller er medlemmer af en lokal musik- eller kunstforening, er frivillige i et værested, på håndboldbanen eller er en aktiv del af en selvhjælpsgruppe.

Den frivillige sektor er således en samlebetegnelse, der dækker over en mangfoldighed af frivillige organisationsformer, størrelser og aktiviteter, der er underlagt forskellige økonomiske betingelser, har forskellig professionaliseringsgrad, grad af selvbestemmelse og forskellige værdier. De frivillige organisationers forskellige forudsætninger påvirker deres muligheder og interesse i at indgå i et samarbejde med den offentlige og private sektor, ligesom forudsætningerne også har indflydelse på, hvilke udfordringer den enkelte organisation vil stå overfor i samarbejdet.

I en identifikation af den frivillige sociale sektors behov, udfordringer og interesse i samarbejde med det offentlige og/eller andre frivilligområder, er det derfor vigtigt at have disse forskelligheder for øje. Den følgende analyse af den frivillige sociale sektor vil derfor tage udgangspunkt i denne sektors særlige karakteristika. Derefter vil muligheder og udfordringer for samt interesse i at indgå i et samarbejde på tværs af den frivillige sektor og med den offentlige sektor blive analyseret.

Organisationsformer og områdefordeling

Ser man på forskellige organisationsformer i den frivillige sektor er særligt tre typer af organisationsformer repræsenteret: Foreningen¹, den selvejende institution² og den almennyttige fond³. De tre adskiller sig fra hinanden ved den måde ledelsen sammensættes, beslutningsstrukturen og ved de opgaver, de typisk beskæftiger sig med. De tre typer har dog tilfælles, at de alle er oprettet på et privatretlig grundlag, de har en bestyrelse og de har ikke til formål at skabe økonomisk profit. Nedenstående figur viser fordelingen af frivillige organisationer generelt i forhold til ovenstående, hvor lokalforeninger og landsorganisationer dog er slået sammen (Boje & Ibsen 2006: 11, 25)⁴:



For den frivillige sociale sektor gælder det, at sundheds- og socialområdet udgør 32,9 pct. af de selvejende institutioner, 13,2 pct. af de registrerede foreninger og landsorganisationer. Af de almennyttige fonde svarer 42,1 pct., at fonden i mål og aktiviteter bl.a. tager sigte på den sociale indsats (Boje & Fridberg 2006: 46, 101, 144). Den sociale indsats er således i fokus hos de almennyttige fonde og dominerer de selvejende institutioner, mens kun en mindre del er organiseret gennem foreningsarbejde. Lokale foreninger er ellers den dominerende organisationsform på frivilligområdet, men størstedelen af foreningerne beskæftiger sig med kultur- og fritidsområdet.

Den frivillige indsats fordelt på områder

Godt en tredjedel af den danske befolkning i aldersgruppen 16-85 år udfører frivilligt arbejde. Den frivillige arbejdsindsats er dog ikke jævnt fordelt på de forskellige områder. Nedenstående tabel viser fordelingen af frivillige mellem områderne blandt de 35 pct. af de adspurgte danskere, der i 2004 svarede ja til at have deltaget i frivilligt arbejde inden for det seneste år. Af tabellen fremgår også

¹ En forening kan defineres ved fem karakteristika: 1) frivilligt medlemskab, 2) demokratisk beslutningsstruktur, 3) uafhængighed af det offentlige, 4) frivilligt og ulønnet arbejde og 5) interesseforpligtigelse over for medlemmerne (Boje og Ibsen, 2006:26)

² Begrebet selvejende institution er en dansk egenart og kendes ikke i andre lande. De har en særlig placering imellem det offentlige og private. Objektivt set er det en selvstændig økonomiske enhed med egen bestyrelse, der løser formålsbestemte opgaver (primært for det offentlige). Subjektivt set bygger de selvejende institutioner på en værdiorientering som kan være forskellig, men det er værdierne som tegner dem udadtil. I praksis kan det dog ofte være svært at skelen en selvejende instituion fra en offentlig (Boje og Ibsen, 2006:28).

³ En fond kan defineres som en formue, der er henlagt under en selvstændig bestyrelse til varetagelse af bestemte formål. Fonden og ikke fx stifterens arvinger har ejendomsretten (Boje og Ibsen, 2006:29).

⁴ Boje og Ibsen inkluderer landsorganisationerne i organisationsformen 'foreninger'.

det gennemsnitlige timeforbrug på det frivillige arbejde (Boje, Fridberg & Ibsen 2006: 41 og 51).

Områder	Pct. af befolkningen	Gennemsnitligt antal timer
Fritidsområdet (kultur, idræt og fritid)	18	17
Det sociale område (social, sundhed, og rådgivning)	6	15
Det politiske område (politisk, fagligt, internationalt)	5	15
Uddannelse	3	8
Bolig og lokalsamfund	6	7
Andre områder (Miljø, religion, andre)	5	18
I alt	35	17

Fritidsområdet er således det område, hvor markant flest har udført frivilligt arbejde, og samme område ligger også i toppen, hvad angår den enkeltes antal frivilligtimer.

Borgeren som frivillig

Sammenlignet med fritidsområdet har det sociale område med 6 pct. af befolkningen væsentligt færre frivillige, men ligger nogenlunde på niveau med de andre frivilligområder.

De adspurgte frivillige i Frivillighedsundersøgelsen har i gennemsnit brugt 17 timer på frivilligt arbejde i løbet af december måned 2004 (Boje, Fridberg & Ibsen 2006: 48f.). Frivillige på det frivillige sociale område ligger på omtrent samme antal frivilligtimer. Ser man på antal frivilligtimer sammenholdt med de frivilliges alder, ligger de unge frivillige i top med gennemsnitligt 20 timers frivilligt arbejde om måneden, mens de 30-49-årige i gennemsnit bruger 15 timer om måneden, selvom flest af befolkningen i den sidste aldersgruppe er aktive.

Langt hovedparten af de frivillige på området "frivilligt socialt arbejde" er kvinder (79 pct.). Dette er også en klar tendens i de øvrige nordiske lande. Derudover er næsten halvdelen af de frivillige på det sociale område i Danmark over 60 år, mens kun 2 pct. er under 20 år (Habermann 2001: 89f.). De frivillige inden for det sociale område er således karakteriseret ved en høj gennemsnitsalder og en klar overrepræsentation af kvinder.

Spørger man frivillige hvilken anledning de har til at yde en frivillig indsats, er de to hyppigst forekommende svar enten, at man er blevet opfordret, eller at man har en egeninteresse på et særligt område (Boje, Fridberg & Ibsen 2006: 62). Mens det for den ældre del af de frivillige er mere udbredt at yde en frivillig indsats, fordi man er blevet opfordret eller valgt til det, er der blandt yngre generationer i højere grad tale om et valg på baggrund af egeninteresse eller pårørendes situation. Anledningen varierer dog også i forhold til, hvilke fagområder og forhold den frivillige beskæftiger sig med.

For social- og sundhedsområdet gælder det, at lidt flere frivillige her nævner annoncering eller mediedækning som udslagsgivende faktor. Som det konkluderes i Frivilligundersøgelsen, kan dette skyldes, at den gode sag kan lette rekruttering

gennem medierne, at det især er dette område, der har forsøgt sig med rekruttering gennem medierne, samt at medierne har en særlig interesse for det frivillige sociale arbejde (Boje & Fridberg 2006:62).

På uddannelses- og politikområdet er det således mest hyppigt forekommende, at job eller uddannelse har givet anledningen til en frivillig indsats, mens frivillige i politiske foreninger også ofte er blevet inspireret af en følelse af uretfærdighed. På bolig- og lokalsamfundsområdet er de frivillige i højere grad blevet spurgt eller opfordret til at yde en frivillig indsats, ligesom flere på dette end på de øvrige områder ser deres egen og andres indsats som nødvendig.

Når kommunerne tilrettelægger samarbejdet med borgere om løsningen af forskellige kommunale opgaver er det derfor væsentligt, at kommunerne gør sig klart, hvilken borgerinddragelse man ønsker, og om det harmonerer med borgernes forventninger og bevæggrunde for at yde en frivillig indsats.

3.1.1. Den frivillige sektors udfordringer

I bogen 'Frivillighedens udfordringer' (2001) beskriver en række nordiske forskere frivillighedens fremtidige udfordringer. I bogen bliver det blandt andet fremhævet, at til trods for vækst i den samlede frivillige indsats viser flere undersøgelser, at væksten skyldes voksende engagement blandt de ældre generationer, mens de yngre generationer deltager mindre i foreningerne, ikke har samme organisationsloyalitet, og tillægger medbestemmelse mindre betydning. De unge synes i højere grad at tiltrækkes af aktiviteter end organisationsform, og er kritiske over for den traditionelle foreningsstruktur (Sjeldam, Ludvig, mv., 2001: 17).

Fælles udfordring

Det vil således være en udfordring for de frivillige organisationer fortsat at tiltrække nye frivillige. Ikke mindst fordi frivillige organisationer, som det er tilfældet på det sociale område, oplever en overrepræsentation af ældre frivillige.

Organisationernes rekrutteringsudfordring består for det første i, at organisationer skal tiltrække nye generationer af frivillige, der typisk vil blive motiveret af mere uformelle og kortsigtede frivilligforløb og for det andet i, at organisationerne blandt andet står overfor stigende dokumentationskrav, der kræver andre og nye frivillighedskompetencer. Rekrutteringsudfordringen synes at have tværgående karakter, og altså ikke kun være isoleret til det frivillige sociale arbejde.

3.1.2. Samarbejde på tværs af indsatsområder og sektorer

Forskellige dele af den frivillige sektor løser forskellige typer af opgaver, der igen gør forskellige samarbejdsrelationer mulige og interessante.

Det frivillige arbejdes værdier

De frivillige organisationers oftest værdibaseret arbejde og ønske om høj grad af selvbestemmelse kan påvirke deres interesse i at samarbejde. Selvbestemmelse tillægges stor betydning i de frivillige organisationer. I Frivilligundersøgelsen svarede to ud af tre organisationer for eksempel, at man ikke mener, at man skal tilpasse sig kommunale ønsker for at opnå kommunal økonomisk støtte (Boje & Ibsen 2006: 239). For de selvejende institutioner gælder det, at hver tredje

institution mener, at man bør tilpasse sig offentlige ønsker. Forskellen kan blandt andet skyldes, at organisationerne og institutionernes afhængighed af offentlige midler divergerer.

Det værdibaserede arbejde fylder generelt mindre hos de selvejende institutioner end hos organisationerne, selvom institutionerne på især undervisnings-, social- og sundhedsområderne fortsat fremhæver det værdibaserede arbejde. Idrætsforeningerne og frivillige organisationer på området for bolig og lokalsamfund er de organisationer, der er mindst ideologisk orienteret (Boje & Ibsen 2006: 239f.).

Fondene er de mindst værdibaserede, og hele tre fjerdedele af de adspurgte fonde oplyser, at de ikke bygger på bestemte værdier (Boje & Ibsen 2006: 239f.). Hovedparten af fondene vedkender sig da heller ikke rollen som "samfundsforandrer", men opfatter sig som et supplement, der fylder huller ud i samfundet, for eksempel ved at 'støtte mindre bemidlede personer' og 'fremme mål og aktiviteter, som markedet og det offentlige ikke tilgodeser godt nok' (Boje & Ibsen 2006: 149).

Introvert eller ekstrovert sigte

Frivillighedsundersøgelsen stiller spørgsmålstegn ved de frivillige organisationers potentiale, som garanter for et aktivt lokalsamfund. Undersøgelsen konkluderer, at langt de fleste frivillige organisationer ikke er optaget af lokalsamfundet, men i høj grad udgør et fællesskab om en meget afgrænset interesse eller aktivitet. Frivillighedsundersøgelsen konkluderer derfor, at de frivillige organisationer samlet set kun i meget lille grad er samfundsorienterede, har et lokalt integrerende sigte eller spiller en rolle i den traditionelle velfærdspolitik (Boje & Ibsen 2006: 95).

Foreningslivets kapacitet ligger måske derfor i højere grad i dets demokratiske organisering af borgernes interesser og mål frem for i løsningen af velfærdspolitiske opgaver, der for en stor del af organisationerne ikke har videre interesse. Det betyder dog ikke, at organisationerne ikke indgår eller kan indgå i løsningen af offentlige opgaver. En række idrætsforeninger indgår blandt andet i løsningen af lokalområde- og sundhedsproblematikker, mens for eksempel etniske minoritetsforeninger kan være med til at bygge bro mellem offentlige indsatser og særlige målgrupper. Organisationer med et introvert sigte er derfor, på trods af frivillighedsundersøgelsens konklusioner, af væsentlig interesse for velfærdspolitiske indsatser.

De selvejende institutioner er, modsat størstedelen af de frivillige organisationer i øvrigt, en væsentlig bidrager i offentlig opgaveløsning (Boje, Fridberg & Ibsen 2006: 134). Det frivillige arbejde udgør dog en relativt lille del af de selvejende institutioners samlede arbejde, hvilket i høj grad skyldes opgavernes art og tyngde.

3.1.3. De frivillige organisationers samarbejde med den offentlige sektor

Mens de selvejende institutioner ofte samarbejder med kommunerne om løsningen af offentlige opgaver, gør det samme sig ikke gældende for de frivillige organisationer i øvrigt, der i mindre udstrækning spiller en rolle i den traditionelle

velfærdspolitik – som social service, sundhed eller uddannelse – eller har et ”lokalt, integrerende sigte” (Boje & Ibsen 2006: 95).

Hvor de selvejende institutioners samarbejde med den offentlige sektor derfor ofte er bundet til driftsaftaler, er støtten til de frivillige organisationer i øvrigt sjældent betinget af kontraktlige forpligtigelser. Hvad angår fondene mener godt en tredjedel af disse, at private virksomheder og fonde bør arbejde tættere sammen, men er mindre indstillet på at arbejde sammen med den offentlige sektor. Kun hver femte fond er således helt eller delvist enig i, at fonde og den offentlige sektor skal udbygge samarbejdet (Boje & Ibsen 2006: 239 f).

Ser man på samarbejdet med økonomiske briller, kommer godt 44 pct. af den frivillige sektors indtægter fra offentlige bevillinger (statslige og kommunale midler). Disse går primært til organisationer på uddannelsesområdet og det sociale område samt til internationale organisationer (Boje, Fridberg & Ibsen 2006: 125). De selvejende institutioner er langt mere afhængige af offentlige tilskud, end de frivillige organisationer i øvrigt. De selvejende institutioner får godt halvdelen af deres indtægter fra det offentlige, mens de øvrige organisationers aktiviteter svarende til ca. trefjerdedele af budgettet for den enkelte organisation, er egenfinansierede (gennem kontingenter, gaver mv.) Den sidste tredjedel kommer fra offentlige midler. I denne sidste opgørelse er værdien af lån af anlægs- og lokalefaciliteter dog ikke inkluderet, hvorfor det må antages, den offentligt finansierede del af organisationernes aktiviteter er større. (Boje & Ibsen 2006: 238 f).

Center for Frivilligt Socialt Arbejde har i publikationen ”Frivilligpolitikker og samarbejde” (2009) undersøgt, hvilket motiv kommuner og de frivillige sociale organisationer har til at indgå i et samarbejde med hinanden. Det motiv, der oftest fremhæves af både de frivillige social organisationer og kommunen, er, at samarbejdet skaber bedre indsats og flere muligheder for målgruppen (Gotthardsen 2009: 12). Der er altså bred enighed om, at et samarbejde skaber en positiv merværdi for målgruppen.

Gotthardsen fremhæver desuden, at de frivillige sociale organisationer ser samarbejdet som en mulighed for at styrke de personlige kontakter til kommunens ansatte og til politikerne, samt at et samarbejde kan synliggøre foreningen og dens målsætninger. En øget synlighed kan igen medføre anerkendelse, ressourcetilføring (faglig og økonomisk) og øget opmærksomhed omkring en særlig målgruppe. Med det forventes organisationernes muligheder for at påvirke kommunens politik og arbejde på det pågældende område at blive bedre (Gotthardsen 2009: 12).

Samarbejdet kan således også skærpe de frivillige organisationers mulighed for at påvirke den lokale politiske dagsorden og dermed agere talerør for sin målgruppe. Den frivillige sektors interesse i at samarbejde med kommunerne vil således også afhænge af, i hvor høj grad den enkelte organisations formål, indsatsområde og målgruppe lægger op til dette.

3.1.4. Samarbejdsrelationer mellem den frivillige sociale sektor og andre frivilligområder

Der foregår en del samarbejde mellem frivillige organisationer, både inden for og på tværs af frivilligområder. Ofte er det dog ikke beskrevet i litteraturen og samarbejdet har tit uformel og mere praktisk karakter.

Der er flere fordele ved et samarbejde mellem frivillige organisationer. Et samarbejde giver mulighed for videndeling og ressourceudveksling, at iværksætte en fælles indsats over for en målgruppe, og derved forbedre den samlede indsats, og sidst kan et aktivitetssamarbejde eller rekrutteringssamarbejde give et større ressourcegrundlag til planlægning og udførelse af aktiviteter.

Inden for det boligsociale arbejde foregår en del samarbejde på tværs af sociale foreninger, kulturelle foreninger og idrætsforeninger. Dette sker ofte med en boligsocial aktør i form af boligforening eller kommune som mellemlid. Ligeledes samarbejdes der flittigt på integrationsområdet, hvor for eksempel Idrætsguiderne i København er et eksempel på et samarbejde mellem Dansk Flygtningehjælp og DGI København, og også inden for sundhed og forebyggelse er samarbejde mellem sociale foreninger, patientforeninger og idrætsforeninger oplagt og udbredt. Et eksempel er initiativet Gang i Danmark⁵ – Fælles projekt mellem idræts- og patientforeninger i mange kommuner.

Et samarbejde kan som nævnt tage udgangspunkt i frivillige organisationer på forskellige frivilligområder, der deler målgruppe. Et eksempel kan være en nyetableret idrætsforening for kvinder, der særligt søger at integrere kvinder fra etniske minoriteter i idræts- og foreningslivet. På trods af at foreningen flere steder fra får bekræftet, at behovet og interessen findes, har foreningen haft svært ved at rekruttere medlemmer. Gennem henvendelse til etniske minoritetsforeninger, kvindeklubber, rådgivningscentre og uddannelsessteder får idrætsforeningen adgang til målgruppen og måske endda en aftale med andre frivilligorganisationer om en følgeordning. Et foreningstilbud, der måske ellers ville være lukket, får derved i stedet medlemsfremgang samtidig med, at de frivillige organisationer tilsammen sikrer en helhedsorienteret indsats overfor den fælles målgruppe.

Et samarbejde kan også tage udgangspunkt i en række frivillige organisationer, der deler formål, men ikke nødvendigvis målgruppe. Udfordringen kan som nævnt i forrige afsnit være en fælles rekrutteringsudfordring. Her kan frivillige organisationer for eksempel samarbejde om at stable en frivilligdag på benene, søge fonde til en lokal kampagne eller lave forskellige frivilligevents. Gladsaxe Kommune lavede for eksempel, i samarbejde med kommunens frivillige organisationer, en frivilligdag for der igennem at øge synligheden af det frivillige arbejde, og høstede netop den erfaring, at de frivillige organisationer i samarbejdet omkring eventen også fik styrket deres kendskab til hinandens indsatser. Et øget kendskab til andre frivillige organisationers indsatser styrker samtidig

⁵ I 2007 satte daværende Indenrigs- og Sundhedsminister Lars Løkke Rasmussen sammen med Tryk Fonden fokus på fysisk aktivitet under overskriften: Gang i Danmark.. Gang i Danmark satte fokus på partnerskabstankegangen. For at udvide antallet af partnerskaber, skulle projektet bl.a. fremme utraditionelle partnerskaber.

organisationernes blik for ligheder og forskelle på tværs af frivilligområder. En sådan sidegevinst åbner derved igen for nye samarbejdsmuligheder på tværs.

Sidst kan et samarbejde tage udgangspunkt i styrkelse af et lokalområde, hvilket der er flere eksempler på allerede sker. Ved hjælp af en klar arbejdsdeling kan et samarbejde her styrke den enkelte frivillige indsats. Eksempelvis kan et samarbejde mellem en fodboldklub, en lektiecafé og en ungdomsklub give aflastning til den enkelte aktivitet, således at fodboldklubben kan henvise socialt dårligt stillede unge til yderligere støtte i ungdomsklubben og lektiehjælpen, hvorved fodboldklubben kan koncentrere sig om fodbold. Herved kører de frivillige i fodboldklubben heller ikke trætte i arbejdet, da de ikke er nødsaget til at udvide med ekstra indsatsområder.

3.1.5 Udfordringer i samarbejdet

De frivillige organisationers udfordringer i et tværgående samarbejde, som beskrevet oven for, kan være intern konkurrence om midler, målgruppe mv., mangel på indsigt i hinandens arbejde og mangel på ressourcer til at få det bedste ud af samarbejdet.

Et samarbejde vil i opstartsfasen næsten altid trække flere ressourcer, end det tilfører den enkelte samarbejdspart. Da den frivillige sektor i høj grad bygger på frivillige ressourcer, er samarbejdets ressourceforbrug en betydelig udfordring. Dette bliver også tydeligt i det udviklingsprojekt, der ligger til grund for Gotthardsens undersøgelse. Her er det oftest de større og ressourcestærke organisationer, der indgår i arbejdsgrupper vedrørende projektet. Små organisationer har simpelthen kun mulighed for at deltage i mindre ressourcekrævende arrangementer (Gotthardsen 2009: 23). En konsekvens af dette kan blive, at et samarbejde, på grund af krav til den frivillige organisations ressourcer, får en utilsigtet overrepræsentation af store ressourcestærke frivillige organisationer.

Ud over en potentiel overrepræsentation af ressourcestærke organisationer kan der i et samarbejde også ske en uhensigtsmæssig overrepræsentation af bestemte frivilligområder. Som Gotthardsen beskriver, kan det være en udfordring for samarbejdet, hvis bestemte typer af organisationer, for eksempel organisationer for ældre, dominerer det lokale foreningsliv (Gotthardsen: 2009: 23).

Det er således en udfordring for samarbejdet, hvis den frivillige sektors mangfoldighed ikke bruges strategisk og dermed bliver overset. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på:

1. Hvilke frivillige aktører der er væsentlige for et givent samarbejde og med baggrund i denne overvejelse udarbejde en samarbejdsstruktur, der kan understøtte et sådan ønske.
2. Holde sig for øje at bestemte frivilligområder ikke uhensigtsmæssigt dominerer samarbejdet og dermed samarbejdets udviklingsperspektiver.

Mangfoldighed i den frivillige sektor er en uomtvistelig præmis for samarbejdet mellem de frivillige organisationer og kommunerne. Det er derfor også i den

frivillige sektors interesse, at denne forskellighed tilgodeses i alle eksisterende samarbejdsstrukturer.

3.1.6 Etablerede samarbejdsstrukturer

Frivilligcentre

Frivilligcentrene har til opgave at formidle frivilligt arbejde til interesserede borgere, organisere selvhjælpsarbejdet, agere projektvugge og støtte de frivillige organisationer samt understøtte netværksdannelse og borgerinformation på det frivillige område (Henriksen 2009: 37).

Godt hver anden kommune har et frivilligcenter. Frivilligcentrene er gennemgående organiseret som enten en forening eller en selvejende institution med egne bestyrelser (90 pct.). Netop bestyrelserne og særligt deres sammensætning viser en bredde i tilgangen, som ikke findes i andre fora, instrumenter mv. på området. Således har knap 90 pct. af frivilligcentre lokale frivillige foreninger repræsenteret i bestyrelsen, 46 pct. af centrene har borgere eller brugere repræsenteret i bestyrelsen, og 26 pct. af centrene har en eller flere repræsentanter fra kommunen i bestyrelsen (Henriksen 2009: 24). Derudover har 70 pct. af frivilligcentrene en fuldtidsansat leder, hvilket understreger centrenes potentiale for at spille en væsentlig rolle i etableringen og udbygningen af samarbejdsrelationer samt i udarbejdelsen af sammenhængende frivilligpolitikker.

Ifølge Henriksens evaluering har frivilligcentrene ofte haft en central rolle i formulering og implementering af kommunernes frivilligpolitikker. I evalueringen understreges centrenes potentiale i forbindelse med udvikling af sammenhængende kommunale frivilligpolitikker, da centrene har oparbejdet samarbejdserfaringer, og menes at kunne udgøre et naturligt samlingspunkt (Henriksen 2009: 71 f.). Som samlingspunkt for sammenhængende frivilligpolitikker, har frivilligcentrene dog følgende udfordringer:

1. De fokuserer i betydelig grad på det sociale og sundhedspolitiske felt samt på områder, der grænser op hertil, og centrene har følgelig mindre erfaring med samarbejde på tværs.
2. Kun en tredjedel af centrene har samarbejdet med virksomheder. Et tal som er det samme som i 2006 (Henriksen 2009: 63).
3. 8 ud af 46 frivilligcentre har en funktion i forhold til fordelingen af § 18 midler, hvilket kan udgøre en uheldig dobbeltrolle og skabe konflikter (Henriksen 2009: 72).

3.1.7 Opsamlende konklusioner

Den frivillige sektor favner organisationer, der har meget forskellige interesser i samt forudsætninger for og udfordringer i forbindelse med at indgå i et samarbejde med andre sektorer. Ser man på den frivillige sociale sektors interesse i et samarbejde, så udspringer den først og fremmest af en forventning om positiv merværdi for de frivillige sociale organisationers brugere, øget synlighed om formål, økonomisk gevinst ved samarbejdet og flere ressourcer. Interessen for et

samarbejde afhænger også af, i hvor høj grad den enkelte organisation er afhængig af en samarbejdsgevinst i forhold til brugergruppe, økonomi osv.

Den frivillige sektor besidder forskellige samfundsressourcer. Blandt andet har foreningslivet potentiale i forhold til udviklingen af et aktivt civilsamfund og demokratisk organisering af borgernes interesser, de selvejende institutioner løfter en række velfærdspolitiske opgaver, der har udgangspunkt i et offentligt forankret ansvar mv. Følgelig er det en forudsætning for et godt samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer, at den frivillige sektors forskellige potentialer og funktioner anerkendes og inddrages strategisk.

I etableringen af et samarbejde eller en samarbejdsstruktur er det derfor vigtigt både at være opmærksom på, hvilke frivillige aktører der er væsentlige på et givent område – og på den baggrund etablere en samarbejdsstruktur, der kan understøtte inddragelse af netop disse aktører – og at holde sig for øje at bestemte frivilligområder ikke dominerer samarbejdet u hensigtsmæssigt og dermed begrænser samarbejdets udviklingsmuligheder.

Frivilligcentrene har et potentiale i forbindelse med udvikling af sammenhængende frivilligpolitikker, og vurderes at kunne udgøre det naturlige samlingspunkt for samarbejde. Samtidig skal det dog påpeges, at frivilligcentrene, som det er i dag, har sit primære fokus på det sociale område, og derfor ikke i særlig høj grad har beskæftiget sig med sammenhænge på tværs af andre velfærdsområder.

3.2 Interessentanalyse: Kommuner

Danmark er et af de lande, som har decentraliseret flest opgaver fra staten til det lokale styre i kommunerne og langt de fleste velfærdsopgaver løses i dag på det forvaltningsniveau, der er tættest på borgerne.

Det er kommunalbestyrelsens opgave at træffe lokale beslutninger og sikre borgerne den bedst mulige myndighedsudøvelse og service. Kommunalbestyrelsen skal foretage de overordnede og tværgående prioriteringer og sikre en høj faglighed i den kommunale forvaltning. I den sammenhæng kan kommunernes inddragelse af frivillige foreninger i kommunale aktiviteter betragtes som mobilisering af ressourcer i lokalsamfundet til at deltage i udviklingen af kommunens aktiviteter.

På socialområdet, såvel som på undervisningsområdet (der rummer den frie folkeoplysende virksomhed i form af voksenundervisning og frivilligt foreningsarbejde, herunder idræt, idébestemt og samfundsengagerende børne- og ungdomsarbejde), er kommunerne forpligtet til at samarbejde med frivillige organisationer, men rammerne for samarbejdet fastsættes af den enkelte kommunalbestyrelse. På folkeoplysningsområdet er kommunerne alene forpligtet til at yde tilskud og anvise lokaler til den frie folkeoplysende virksomhed. Karakteren af samarbejdet mellem kommuner og frivillige organisationer under ét kan bedst anskues som et kontinuum fra det uformelle, ad hoc-prægede samarbejde til det formaliserede samarbejde med institutionelle rammer og aftaler.

En af de største udfordringer for kommunen er, at samarbejdet med de frivillige organisationer i langt højere grad bør tænkes ind i den samlede kommunale opgaveløsning på tværs af kommunens forvaltninger og indsatsområder. Udfordringen er at gå fra økonomisk støtte, som det styrende element for samarbejdet, til at sætte fælles mål, udvikling og tværgående samarbejder som de bærende elementer.

Samarbejdet mellem kommunen og de frivillige organisationer er i udpræget grad opdelt i overensstemmelse med fagområderne i kommunerne. Der mangler generelt et tværgående kendskab til frivilligområdet internt i kommunen og på tværs af kommunens forvaltninger. Der ligger derfor en udfordring i at udvikle og styrke de interne strukturer i kommunen.

Den kommunale tilskyndelse til samarbejde med frivillige organisationer kan grundlæggende identificeres i tre kommunale målsætninger:

1. Udvikle og levere helhedsorienterede velfærdsydelser til kommunens borgere (på en omkostningseffektiv måde) – særligt på social-, sundheds- og kulturområderne.
2. Aktiviteter i civilsamfundet, som bidrager til borgeres udfoldelsesmuligheder, integration af grupper i lokalsamfundet mv.
3. Kommunikation med organisationer/borgere/netværk om kommunale anliggender gennem oprettelse af samarbejdsudvalg mv.

For at fremme disse målsætninger kan kommunerne tage en række virkemidler i anvendelse. De mest udbredte virkemidler, som anvendes i dag, kan kategoriseres i tre overordnede indsatser; økonomisk støtte, adgang til faciliteter og etablering af samarbejdsstrukturer. Således spiller kommunerne en helt afgørende rolle for de frivillige organisationers rammebetingelser og udfoldelsesmuligheder.

3.2.1 Støtte og adgang til faciliteter

Kommunerne er på forskellig vis forpligtet til at samarbejde og yde økonomisk støtte til frivillige organisationer. I det følgende uddybes nærmere, hvilke lovgivningsmæssige rammer kommunerne agerer inden for.

§ 18-støtte til frivillige sociale foreninger

Serviceovens § 18 forpligter kommuner til at samarbejde med frivillige sociale organisationer og til at støtte disses arbejde. Der udbetales årligt et særligt bloktilskud til kommunerne som kompensation for denne støtte. I 2009 modtager kommunerne i alt knap 144 mio. kr. i særligt bloktilskud fra staten.

Det er den enkelte kommune, der fastsætter rammerne for samarbejdet med de lokale frivillige sociale organisationer. Det er derfor op til en lokal politisk afgørelse at prioritere, hvilke områder og aktiviteter der skal modtage økonomisk støtte.

Frivillige sociale organisationer kan søge om § 18-støtte til den del af den frivillige sociale aktivitet, hvor den frivillige indsats er den afgørende. Ved tildeling af midler kan kommunen lægge vægt på at støtte konkrete aktiviteter i organisationerne, for

eksempel rådgivning, frivillige støttepersoner og ledsageordninger. Der kan gives økonomisk støtte til eksempelvis lokaler, telefon eller anden form for kontorarbejde i de tilfælde, hvor det vurderes at være en nødvendig ramme for den frivillige indsats. Det typiske billede er dog, at kommunerne også støtter med andre ting end penge, for eksempel ved at stille gratis lokaler til rådighed og yde sekretariatsbistand.

§ 18 sigter hovedsageligt mod at fremme samarbejde med og støtte til lokale frivillige sociale organisationer, lokale afdelinger af landsorganisationer samt andre frivillige initiativer af mindre formaliseret art. Derudover kan organisationer, der er i opstartsfasen, søge kommunen om § 18-støtte. Det er op til kommunen at prioritere, hvilke områder og aktiviteter, der skal have støtte. Den enkelte organisation/netværk har altså ikke krav på at få kommunal støtte.

Støtte på baggrund af folkeoplysningsloven

Folkeoplysningsloven danner rammerne for den frie folkeoplysende virksomhed i kommunerne. Det er den enkelte kommunalbestyrelse, som har det overordnede ansvar for at sikre offentlig støtte til den frie folkeoplysende virksomhed. Samtidig er det også kommunalbestyrelsen, der fastsætter det økonomiske niveau for området og udstikker rammerne for administrationen af midlerne efter folkeoplysningsloven. Det er derfor forskelligt alt efter kommunernes kultur- og fritidspolitik, hvordan loven udmøntes lokalt og hermed hvilke prioriteringer, der sker på det folkeoplysende område.

Formålet med den frie folkeoplysende virksomhed er at styrke folkeoplysningen og dermed medlemmernes evne og lyst til at tage ansvar for eget liv og til at deltage aktivt og engageret i samfundslivet. Det frivillige folkeoplysende foreningsarbejde rummer idræt samt idébestemt og samfundsengagerende børne- og ungdomsarbejde, hvortil der er knyttet deltagerbetaling. Den folkeoplysende voksenundervisning omfatter bl.a. voksenundervisning, foredrag og debatskabende arrangementer.

Kommunen har også mulighed for at sætte midler af til nærmere angivne formål inden for lovens område. Dette kan f.eks. være virksomhed, der retter sig mod særlige målgrupper eller forsøgs- og udviklingsarbejde inden for lovens område jf. lovens § 6, stk. 2. Indsatser af denne art kan ske i samarbejde med andre dele af den kommunale forvaltning, hvilket betyder, at der her kan ligge et potentiale for samarbejde på tværs af de kommunale fagforvaltninger.

I forhold til folkeoplysningsloven har kommunalbestyrelsen en række opgaver, hvoraf en grundlæggende opgave, som defineret i folkeoplysningsloven, er, at yde tilskud til aktiviteter for børn og unge under 25 år, jf. lovens § 15. Det er frivilligt for kommunalbestyrelsen, om den ønsker at give tilskud til aktiviteter for personer over 25 år. Derudover yder kommunalbestyrelsen tilskud til den folkeoplysende voksenundervisning. De øvrige opgaver, kommunalbestyrelsen har pligt til, er, at fastsætte en tilskudsmodel og tilskudsregler. Kommunen har pligt til at stille offentlige lokaler til rådighed og yde tilskud til den frie folkeoplysende virksomhed private lokaler. Sidst men ikke mindst kan kommunen vælge at nedsætte et

folkeoplysningsudvalg, der varetager spørgsmål omkring kommunens folkeoplysende arbejde.

Den frie folkeoplysende virksomhed favner bredt, og typen af aktiviteter eller foreninger, som opnår støtte, kan derfor variere fra spejder og idræt til musik og teater samt undervisning for voksne. Det afhænger af, hvad den enkelte kommune vælger at godkende som folkeoplysende virksomhed.

Idrætten udgør en stor andel af de frivillige organisationer på lokalt plan, og det er et eksempel på et område, hvor kommunerne yder bistand efter folkeoplysningsloven. Idrætspolitikken er traditionelt et decentralt område i kommunerne og er ofte administrativt forankret i børne-, skole- og/eller kulturforvaltningen. Den seneste udvikling viser dog, at der også på breddeidrætsområdet er kommet et forstærket fokus på at løfte særlige opgaver som sundhed, forebyggelse, integration og sociale indsatser. Det betyder ikke, at den traditionelle idrætspolitik rettet mod foreningsidrætten efter folkeoplysningsloven er nedprioriteret, men blot at potentialerne i idrætten, som bidrager til løsningen af sociale problemer, er kommet i fokus.

Aktiviteter og projekter inden for teater og musikområdet, der traditionelt er placeret inden for kulturforvaltningen i kommunerne, vil i nogle kommuner som nævnt også kunne opnå støtte efter folkeoplysningsloven.

Støtte i form af faciliteter, som kommunen stiller til rådighed for de frivillige organisationer

Offentlig støtte til civilsamfundets infrastruktur er et hyppigt anvendt kommunalt virkemiddel. Infrastruktur dækker her et spektrum af fysiske rammer for den frivillige indsats. Blandt disse hører medborger-, kultur- og forsamlingshuse, frivilligcentre, idrætsanlæg, foreningslokaler mv.

Inden for rammerne af § 18-samarbejdet er der som nævnt tidligere mange af kommunerne, som støtter de frivillige organisationer i form af tilskud til lokaler eller tildeling af lokaler mv.

Inden for rammerne af folkeoplysningsloven har kommunerne pligt til at anvise lokaler og udendørsanlæg og støtte op omkring det frivillige folkeoplysende arbejde på den måde.

Opsummering af økonomisk støtte og adgang til faciliteter som virkemidler

De kontante støtteordninger, som kommunerne administrerer efter servicelovens § 18 og folkeoplysningsloven, er ofte præget af fraværet af konkrete og beskrevne målsætninger for, hvad kommunen ønsker at opnå for midlerne. Flertallet af kommuner har overordnede målsætninger for samarbejdet med frivillige organisationer generelt, men mere sjældent er det, at målsætninger for de forskellige støtteforanstaltninger er specifikt beskrevet og afspejler en sammenhæng i den politiske prioritering af indsatsområder på tværs af de politiske fagområder. Der er et potentiale i at tænke på tværs af fagforvaltninger og hermed på tværs af serviceloven og folkeoplysningsloven, så organisationer kan koble deres særlige kompetencer i forhold til udvalgte målgrupper.

3.2.2 Etablerede samarbejdsstrukturer mellem kommuner og frivillige organisationer

70 pct. af kommunerne havde i 2008 en eller flere former af formaliseret samarbejde med de frivillige sociale organisationer. Formaliseret samarbejde, indeholder i denne sammenhæng blandt andet driftsoverenskomster, frivilligråd, frivilligcentre, dialogmøder og samarbejdsforum med kommunen og frivillige sociale organisationer (jf. § 18 redegørelsen, 2008).

På baggrund af § 18-redegørelsen fra 2008 tegner der sig et billede af, at kommunerne i stigende grad har fokus på udviklingen af et mere strategisk samarbejde med de frivillige sociale organisationer. Næsten to ud af tre kommuner har i 2008 formuleret målsætninger om strategisk at styrke og udvikle samarbejdet med frivillige sociale organisationer.

I 2008 vedrører målsætningerne for omkring halvdelen af kommunerne henholdsvis udvikling af den organisatoriske forankring af det sociale arbejde i kommunen og information om de frivillige organisationer blandt kommunens medarbejdere. Godt en tredjedel af kommunerne i 2008 nævner, at de har målsætninger om at inddrage frivillige organisationer, som mere aktive aktører i arbejdet under en eller flere af kommunens forvaltninger.

Som § 18-redegørelsen viser, er der allerede etableret samarbejdsstrukturer i kommunerne i forhold til de frivillige sociale organisationer. I arbejdet med udviklingen af sammenhængende frivilligpolitikker er det derfor vigtigt at tage udgangspunkt i de strukturer, der allerede eksisterer, og analysere de potentialer såvel som udfordringer, der ligger i den nuværende samarbejdsstruktur. Udfordringen er, at samarbejdsstrukturen, udover at favne de frivillige sociale organisationer, også kan bruges til inddragelse af andre frivilligområder, når det vurderes værdifuldt af parterne.

De samarbejdsstrukturer, der på nuværende tidspunkt er etableret i en given kommune er typisk en frivilligpolitik, et frivilligråd, et frivilligcenter samt en kommunal medarbejder med særligt ansvar for området. Herudover kan der være etableret et folkeoplysningsudvalg og på de forskellige fagområder, kan der være ældreråd, handicapråd, integrationsråd, idrætsudvalg og andre typer af råd eller udvalg afhængigt af den enkelte kommunes organisering.

De forskellige fora for samarbejde, som allerede er etableret i kommunen, analyseres derfor med det formål at se på de muligheder og potentialer for udviklingen af et mere strategisk samarbejde mellem kommunen og de frivillige foreninger.

3.2.3 Frivilligpolitikens indhold og betydning

Knap 70 pct. (80 pct. ifølge § 18 - 2008) af kommunerne har i dag eksplicit formuleret en frivilligpolitik på social- og delvist sundhedsområdet. En frivilligpolitik i dag defineres typisk som kommunens formelle politik på det frivillige sociale

område, for så vidt angår rammerne for det frivillige sociale arbejde og for samarbejdet mellem kommunen og den sociale del af den frivillige sektor.

Som det fremgår af rapportens indledning er en af målsætningerne med at udvikle sammenhængende frivilligpolitikker at skabe gode betingelser for et bredere samarbejde mellem den samlede frivillige sektor, erhvervslivet og kommunerne om løsninger på det sociale område.

I flere undersøgelser af området beskrives frivilligpolitikkerne som de retningsgivende rammer for samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale organisationer. De kommunale frivilligpolitikker kan altså betragtes som den lokale platform for strategisk og formaliseret samarbejde mellem kommunen og de frivillige organisationer.

Center for Frivilligt Socialt Arbejde har i en midtvejsudgivelse i forbindelse med "Udviklingsprojekt for samarbejde mellem frivillige sociale organisationer og kommuner" set nærmere på indholdet i kommunernes frivilligpolitikker. Undersøgelsen viser blandt andet, at de tre hyppigste elementer, som de kommunale frivilligpolitikker er bygget op omkring, er vision, samarbejde og kriterier for uddeling af § 18-midler. Vision og samarbejde er ofte formuleret som politiske hensigtserklæringer, mens kriterier for tildeling af § 18-midler er mere konkret formulerede rammer for udeling af de økonomiske tilskud.

Om samarbejdet anvendes forskellige formuleringer i frivilligpolitikkerne. Størstedelen af kommunerne, ca. 52 pct., formulerer kun samarbejdet på symbolsk niveau. Det betyder, at kommunen ikke forholder sig til på hvilke områder, der ønskes et samarbejde, eller hvordan de overordnede ønsker og visioner skal realiseres. En stor del af kommunernes frivilligpolitikker, ca. 40 pct. beskriver dog også samarbejdet på metodisk niveau. Det vil sige, at det fremgår af frivilligpolitikken, hvordan der kan etableres et samarbejde, og hvilke typer af samarbejde kommunen ønsker, for eksempel partnerskaber eller elementer der skal indgå i samarbejdsaftaler. Kun knap 5 pct. af frivilligpolitikkerne beskriver samarbejdets konkrete niveau, såsom hvilke institutionstyper man særligt ønsker indgår i samarbejde med frivillige organisationer eller formulering af konkrete projekter (Gotthardsen 2009: 45).

3.2.4 Potentialer og udfordringer for udviklingen af sammenhængende frivilligpolitikker

Frivilligpolitikkerne anno 2009 er således kendetegnet ved at have form af en politisk hensigtserklæring frem for at stadfæste en bestemt samarbejdspraksis. Konkretiseringer begrænser sig som nævnt ofte kun til kriterier for uddeling af § 18-midler (Gotthardsen 2009: 7).

Rammerne for at definere samarbejdet med frivillige organisationer via frivilligpolitikken eksisterer og anvendes i praksis, men der ligger et fremadrettet arbejde i at udnytte potentialet i frivilligpolitikken, således at rammerne for og organiseringen af samarbejdet i langt højere grad præciseres og konkretiseres direkte i politikken.

Det kan således være en udfordring for udviklingen af samarbejdet, at kommunerne ikke omsætter politikken til konkrete handlingsplaner, som kan bidrage til at implementere samarbejdet i højere grad og sætte kursen for, på hvilket niveau og med hvilket formål frivillige organisationer kan inddrages i det kommunale arbejde. Aktørerne kan være svære at tiltrække til for eksempel samarbejdsfora, hvis ikke gevinsterne ved et samarbejde er synlige og konkrete. For at fastholde aktørerne i et samarbejde, er det derfor vigtigt, at samarbejdet er konkret meningsgivende for den enkelte aktør. Dette betyder, at mødet mellem de to sektorer ikke blot skal etableres, men også have et præcist fokus og gerne udspringe af en lokal social problemstilling, som parterne deler ønsket om at løse.

I den kvalitative del af § 18-redgørelsen 2007 beskrives Faaborg-Midtfyn Kommunes frivilligpolitik, der er et eksempel på en frivilligpolitik, som er mere end en politisk hensigtserklæring. Faaborg-Midtfyn Kommunes frivilligpolitik har et klart defineret værdigrundlag, der omfatter både de frivillige organisationers og kommunens forskellige roller og tilgange til frivilligpolitikken. Derudover har de politiske udvalg hver især defineret og beskrevet deres områders samarbejdsflader og mål i forhold til den frivillige sociale sektor. Dermed bliver frivilligpolitikken et konkret og handlingsorienteret styringsredskab til at tænke social problemløsning på tværs af forvaltningsgrene. For eksempel prioriterer kultur- og fritidsudvalget aktiviteter, der inddrager sårbare grupper og foreningsløse unge i det generelle foreningsliv, og børne- og ungeudvalget har blandt andet fokus på udsatte børn og børnefamilier samt sommerlejr, Natteravnene og foreninger, der advokerer for handicappede børn (§ 18-redegørelsen 2007 – kvalitativ del).

3.2.5 Frivilligråd

Af § 18-redegørelsen fra 2008 fremgår det, at 17 pct. af kommunerne har et frivilligråd, hvor kun frivillige er repræsenteret, og tilsvarende 17 pct. af kommunerne har oplyst, at de har et frivilligråd, hvor både kommune og frivillige organisationer er repræsenteret.

Frivilligrådet (det daværende Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde) har i 2006 udarbejdet en undersøgelse af kommunernes samarbejde med frivillige sociale organisationer. Det fremgår heraf, at størstedelen af de lokale frivilligråd, der indgår i undersøgelsen, er etableret på kommunens initiativ, mens resten er etableret af frivillige sociale organisationer (Pagter 2006: 6).

Det lokale frivilligråd udgør et samarbejdsorgan, som har rod i de frivillige sociale organisationer, og det er derfor som oftest i relation til de frivillige sociale organisationer og samarbejdet hermed, at frivilligrådet etableres. Frivilligrådene består oftest af repræsentanter for kommunen og frivillige sociale organisationer, og rådet arbejder typisk ikke på tværs af politikfelter. Undersøgelsen fra Frivilligrådet konkluderer, at de lokale råd er sammensat meget forskelligt, ligesom deres arbejdsopgaver og kompetencer svinger meget fra kommune til kommune. De lokale frivilligråd har et potentiale som samarbejdsorgan, hvori der sker inddragelse af andre frivillige organisationer i løsningen af sociale problemstillinger end kun de sociale. I forhold til udviklingen af sammenhængende frivilligpolitikker

er udfordringen at udfolde frivilligrådet til at kunne facilitere en sådan udvikling og særligt at have blik for, hvornår det tværgående samarbejde skaber værdi.

De lokale frivilligråd har i dag stor betydning for kommunernes samarbejde med frivillige sociale organisationer (Pagter 2006: 7) og er derfor en god konstruktion at tage udgangspunkt i. I den sammenhæng er det vigtigt at kommunerne opfatter frivilligrådene som vigtige og ligeværdige sparringspartnere, og der er behov for en lokal overvejelse om, hvilken rolle et sådant råd rent faktisk skal udfylde og inden for hvilke rammer, rådet skal operere.

Kommunal etablering af samarbejdsfora som frivilligråd, udvalg eller centre er forholdsvis udbredt på det sociale område. Som tidligere nævnt svarede således 70 pct. af kommunerne i 2008 bekræftende på spørgsmålet om, hvorvidt der var etableret en eller flere former for formaliseret samarbejde mellem kommunen og frivillige foreninger.

Kommunerne kan også vælge at nedsætte et folkeoplysningsudvalg, hvor der også vil være repræsentanter fra den frivillige sektor. Det er dog ikke alle kommuner, som har nedsat et udvalg, men det er igen et potentiale i den nuværende samarbejdsstruktur. Et udgangspunkt for at etablere netværk og møder på tværs af både de frivillige organisationer og som hovedformål et forum for kontakt mellem kommunen og de frivillige.

At etablere et frivilligråd, idrætsråd, folkeoplysningsudvalg eller et udvalg for samarbejde mellem kommunalbestyrelse og/eller forvaltning og frivillige organisationer kan være en måde at forbedre kommunikationen mellem kommune og frivillige organisationer på. En sådan forbedret kommunikation kan bidrage til en bedre, mere træfsikker eller mere effektiv kommunal politik, hvor der tænkes på tværs af politikområder og dermed fagforvaltninger.

Der er allerede etableret en lang række udvalg og råd i kommunerne i dag. Udvalg eller råd som ikke nødvendigvis har til formål at inddrage frivillige, men som har fokus på et særligt politikområde. I denne sammenhæng er det væsentligt at påpege, at der allerede er forskellige samarbejdsstrukturer i kommunerne, som kan udnyttes i forhold til at udvikle netværk på tværs af fagområder i kommunen og bidrage til at udvikle og forankre en sammenhængende frivilligpolitik.

3.2.6 Kommunale kontaktpersoner - frivilligkonsulenter

Samarbejdet mellem kommuner og de frivillige organisationer synes altså i udpræget grad at være opdelt i overensstemmelse med fagområderne i kommunerne. Samarbejdet med de sociale organisationer foregår i et regi, samarbejdet med idrætsorganisationerne i et andet osv.

Det er vigtigt at have fokus på netop denne erkendelse. Få og ofte personbårne ressourcer i det frivillige arbejde samt arbejdspress i forvaltningen fremmer silotænkning. Det betyder, at kendskabet til både frivilligpolitik eller de frivillige foreninger som sådan ofte begrænser sig til enkelte dele af forvaltningen. Det kan også betyde, at der er etableret et samarbejde og samspil med frivillige

organisationer, men at det foregår i forskellige sammenhænge i forskellige forvaltninger uden, at medarbejderne kender til hinandens arbejde eller projekter.

En stor del af kommunerne, knap 90 pct., angiver, at de har en kontaktperson med særligt ansvar for det frivillige arbejde. Det er dog ikke ensbetydende med, at det er en frivilligkonsulent, som udelukkende arbejder med den frivillige sektor. Det betyder heller ikke, at det er en medarbejder, som organisatorisk er placeret i en tværgående enhed og herved naturligt har kontakt på tværs af forvaltninger.

På tilsvarende vis kan der også være manglende kendskab til mulighederne for samarbejde med kommunen blandt de frivillige organisationer. Hvis informationen om frivilligpolitik eller mulighederne for at samarbejde med alle typer af frivillige organisationer ikke er udbredt i den kommunale forvaltning eller blandt de frivillige organisationer selv, udgør det en selvstændig udfordring i forbindelse med udvikling af en sammenhængende frivilligpolitik. Det er derfor også oplagt at benytte frivilligpolitikens potentiale til at skabe møder mellem partnerne både frivillige og kommunale. I udviklingen af frivilligpolitikken er det vigtigt at erkende rollefordelingen, og de udfordringer for samarbejdet, som også ligger heri.

Kontaktpersonen eller frivilligkonsulenten er kun indskrevet i halvdelen af de eksisterende frivilligpolitikker, og dennes arbejdstimeressourcer svinger betragteligt fra kommune til kommune (Gotthardsen 2009: 15). Den manglende viden om den frivillige sektor internt blandt kommunens faggrupper, og indsigt i eventuelle projekter rundt om i kommunen, udgør en udfordring for samarbejdet på tværs af politikområder med de frivillige foreninger.

Som nævnt fremhæves personligt kendskab på tværs af sektorer som udslagsgivende for, hvorvidt et konkret samarbejde bliver etableret. Kommunen kan derfor med fordel etablere netværk på tværs af forvaltningen og sikre information til medarbejderne om den lokale frivilligpolitik samt om mulighederne for at inddrage de frivillige organisationer i forskellige indsatser. I den sammenhæng ligger der et potentiale i at udnytte og udbygge den lokale samarbejdsstruktur, som allerede er etableret.

3.3. Opsummerende konklusioner

Kommunerne er vigtige for den frivillige sektors rammebetingelser, både økonomisk og ved lån af faciliteter, men også ved at åbne for egentlige partnerskaber om løsningen af konkrete opgaver.

Der er en tendens til, at den økonomiske støtte fra kommunerne mangler flere konkrete målsætninger for, hvad kommunen ønsker at opnå for midlerne. Den økonomiske støtte fra kommunerne kan med fordel målrettes bedre i forhold til kommunens overordnede strategier og indsatsområder.

Det er samtidig vigtigt, at rollefordelingen i et samarbejde mellem frivillige organisationer og det offentlige er tydelig, således at ansvar og pligter bliver afklaret. Det vil understøtte begge sektorer selvstændighed. Frivilligpolitikken er netop et vigtigt element i forhold til at afklare roller og rammer. Derfor er det

væsentligt at fastholde frivilligpolitikken, som rammen om samarbejdet. Udfordringen i forhold til udviklingen af sammenhængende frivilligpolitikker er at udfolde den nuværende samarbejdsstruktur til strategisk inddragelse af andre dele af den frivillige sektor i løsningen af sociale problemstillinger.

Frivilligrådet har som samarbejdsorgan et potentiale i inddragelse af andre frivilligområder end det sociale område i løsningen af velfærdspolitiske problemstillinger.

Endelig er der en tendens til, at der internt i de kommunale forvaltninger er et manglende kendskab til de frivillige foreninger og mulighederne for at inddrage foreningerne i forhold til forskellige målgrupper og fagområder. Frivilligkonsulenten er en vigtig katalysator for den lokale kontakt til den frivillige sektor men også som formidler af viden om kommunens samarbejde med de frivillige foreninger internt i de kommunale forvaltninger.

Kapitel 4: Partnerskaber mellem frivillige organisationer og erhvervsliv

Der opstår i disse dage flere og flere partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer. De udspringer ofte af muligheden for at hjælpe hinanden til at nå et givent mål. Traditionel set har de to sektorer dog udfyldt meget forskellige roller i samfundet og ofte betragtes de som parter med modstridende målsætninger. Virksomheden, der stræber efter profitmaksimering og den frivillige organisation, der har et socialt sigte. Men via etableringen af partnerskaber, kan det være muligt for de frivillige organisationer og virksomhederne at vende deres forskelle til fordele, og i fællesskab opnå resultater.

I løbet af de seneste år har der været et øget fokus på og interesse for samarbejdsmulighederne mellem virksomheder og den frivillige sektor. Det har været båret frem af et voksende fokus på virksomheders samfundsansvar (CSR) og de frivillige organisationers stadige behov for alternative finansieringskilder. Politisk er der fokus på partnerskaber både nationalt og internationalt. For eksempel har FN fremhævet de positive effekter af partnerskaber ved at pege på partnerskaber som en af løsningsmodellerne på de mest presserende globale problemer relateret til menneskerettigheder og miljø⁶. Dette udmønter sig i praksis ved, at FN har fremme af partnerskaber mellem interesseorganisationer og virksomheder som et af sine udviklingsmål (Millennium Development Goals). Ligeledes har der fra den danske regerings side været en interesse i at fremme CSR og partnerskaber på tværs af sektorer, hvilket blandt andet kommer til udtryk i regeringens "Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar" fra maj 2008.

Dette kapitel sætter fokus på de fordele, der kan være for både virksomheder og frivillige organisationer ved at indgå partnerskaber. Samtidig gøres status over forskellige typer af partnerskaber og det diskuteres hvilke udfordringer, der kan være ved at etablere og opretholde et udbytterigt partnerskab på tværs af de to sektorer.

4.1 Typer af partnerskaber

Der findes flere forskellige samarbejdsformer mellem virksomheder og frivillige organisationer. De partnerskaber, der findes i Danmark, kan overordnet set inddeles i fire forskellige typologier⁷. Disse typologier er ikke statiske størrelser, idet et partnerskab kan udvikle sig over tid fra en type til en anden. Et partnerskab kan ligeledes indeholde elementer af flere af typerne.

Filantropi: Når en virksomhed bidrager med midler til en frivillig organisation, for eksempel ved donation af penge eller produkter. Der er her tale om en envejsudveksling af ressourcer fra virksomheden til den frivillige organisation. De to partnere har forskellige mål med samarbejdet, og interaktionen er meget begrænset.

⁶ Dalberg (2007)

⁷ Neergaard (2009)

Gensidig udveksling /tværgående marketing: Når en virksomhed og en frivillig organisation laver fælles markedsføring, typisk af virksomhedens produkter eller ydelser ved brug af den frivillige organisations logo. Virksomheden donerer penge til organisationen afhængig af salgsvolumen eller brugen af produkterne. Interaktionen er stadig begrænset, og forholdet kan karakteriseres som to parter, der samarbejder om en fælles "salgskampagne". Et af de seneste eksempler på et sådant samarbejde er kampagnen for Merrild Kaffe, hvor Kirkens Korshær medvirker og i bytte modtager "to kopper kaffe" for hver solgt pose Merrild kaffe.

Uafhængig værdiskabelse: Semistrategiske partnerskaber, hvor en virksomhed og en frivillig organisation i fællesskab forsøger at tilgodese begge parter målsætninger, som ikke nødvendigvis er ens, men heller ikke direkte i modsætning til hinanden. Eksempelvis en entreprenørvirksomhed, der samarbejder med en frivillig idrætsforening om at få flere af foreningens udsatte unge i job. Virksomheden vil sikre sig, at de unge i lokalområdet ikke laver hærværk på byggepladsen, mens organisationen ønsker at forbedre vilkårene for en særlig gruppe af deres medlemmer. På denne måde bidrager samarbejdet til, at begge parter når deres mål.

Symbiotisk værdiskabelse/integreret: Strategiske partnerskaber, hvor en virksomhed og frivillig organisation samarbejder om løsning af en fælles problemstilling. Værdiskabelsen sker i høj grad på samme måde for de to parter, og succeskriterierne vil være overlappende. Dette er det mest integrerede form for samarbejde, som kræver en høj grad af interaktion mellem parterne og eventuelt tilpasninger i organisationernes strukturer og processer. Eksempelvis en virksomhed og frivillig organisation som har et overlappende kundesegment/social målgruppe. Sammen udvikler virksomheden og organisationen et nyt produkt eller serviceydelse, der tilfredsstiller et behov hos denne gruppe mennesker. Virksomheden sælger produktet, som samtidigt har et socialt formål.

Virksomheder og frivillige organisationer har i mange år samarbejdet om de "klassiske" fundraising- og marketingaktiviteter, hvor virksomheden støtter med penge, til gengæld for markedsføring af virksomhedens filantropiske aktivitet. I de nyere og mere strategiske partnerskaber, får begge parter et mere mangfoldigt udbytte, der kan medvirke til innovation af begge parter produkter/aktiviteter og processer. I et godt partnerskab får begge parter noget, som de ikke kan skabe alene. De bruger hinandens særlige kompetencer.

4.2 Empirisk analyse

Copenhagen Business School har i 2009 lavet en undersøgelse af partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder i Danmark. Undersøgelsen er baseret på interviews med 14 frivillige organisationer. De frivillige organisationer, der deltager i undersøgelsen er alle veletablerede og større organisationer. Undersøgelsen giver dermed kun et billede af de erfaringer disse større organisationer har gjort sig med partnerskaber. Dog må det formodes, at en del af de udfordringer og barrierer de større frivillige organisationer støder på i forbindelse med partnerskaber vil være sammenfaldende med dem, mindre frivillige organisationer møder. Gennem afsnittet vil der løbende blive draget paralleller til forhold, der kan gøre sig gældende for mindre lokale frivillige

organisationer/foreninger og det lokale erhvervsliv. Rapporten "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer" baserer sig på undersøgelsen fra CBS og kan findes på www.samfundsansvar.dk

Der blev i interviewene identificeret 1.920 partnerskaber, som fordeler sig som følger på de fire partnerskabstyper:

Type partnerskab	Antal (blandt 14 interviewede frivillige organisationer)
Partnerskaber i alt	1.920
Filantropi	1.846 (eller ca. 96 pct.)
Gensidig udveksling/tværgående marketing	55 (eller ca. 3,0 pct.)
Uafhængig værdiskabelse	8 (eller ca. 0,4 pct.)
Symbiotisk værdiskabelse/integreret	11 (eller ca. 0,6 pct.)

Totalt set faldt 1.846 partnerskaber inden for den **filantropiske form for samarbejde**. Det skal her bemærkes, at der blandt de frivillige organisationer i undersøgelsen var stor spredning i forhold til, hvor mange af denne type partnerskaber, de var involverede i. Nogle frivillige organisationer havde kun en enkel eller to virksomhedsaftaler, mens andre havde flere hundrede. Der er klar konkurrence mellem de frivillige organisationer, idet der kæmpes om begrænsede økonomiske midler fra virksomhederne. Dette forhold vil ligeledes gøre sig gældende blandt mindre frivillige organisationer, der ofte vil kæmpe om de midler, der findes hos de lokale virksomheder.

Filantropi er en populær samarbejdsmetode for virksomheder og frivillige organisationer. Generelt varierer de filantropiske partnerskaber betydeligt i forhold til varighed, beløbsstørrelse og kompleksitet. Fra de mest simple engangsdonationer på 5.000 kroner fra en virksomhed til en frivillig organisation til femårige donationer på flere millioner kroner og med flere aktører involverede. Blandt lokale frivillige organisationer og lokale virksomheder, er der ligeledes tradition for at partnerskabet er baseret på filantropi i form af donationer.

55 partnerskaber blev identificeret som **gensidig udveksling/tværgående marketing**. Nogle af de store og mere kendte frivillige organisationer har logoer med høj genkendelsesværdi og nyder positiv anerkendelse i offentligheden. De bruger denne position til at blåstemple udvalgte produkter og derved opnå en procentvis indtjening af salget eller overskuddet. Det kan give dem en særlig styrke i forhold til at indgå partnerskaber med virksomheder, bl.a. fordi de kan have et genkendeligt brand som virksomhederne kan se en fordel i at inddrage i deres egen markedsføring. Dog kan genkendelsesværdien også gøre sig gældende på lokalt plan. Fx I Frivilligcenter Ringkøbing-Skjern, hvor de virksomheder, der indgår i samarbejder med lokale frivillige organisationer, kan benytte et særligt logo for lokalt samfundsansvar. Dette kan hjælpe til at opnå lokal anerkendelse.

Der blev identificeret 8 partnerskaber, der var **uafhængig værdiskabelse** og 11, som var **symbiotisk værdiskabelse/integreret**. Et godt eksempel på førstnævnte er et tilfælde af *corporate volunteering*, hvor en virksomhed donerer

sine medarbejders arbejdstid og tekniske ekspertise til organisationen, som det er blevet gjort i et samarbejde mellem TDC og Dansk Røde Kors. TDC's formål er at motivere deres medarbejdere og forbedre deres image, og Røde Kors ønsker at forbedre kvaliteten af deres nødhjælpsarbejde. Formålet med at samarbejde er forskelligt, men de kan bidrage med hver deres ressourcer, arbejde sammen og derved opnå noget, som de to organisationer ikke ville kunne have nået nær så effektivt uden at samarbejde. Et lignende lokalt samarbejde findes i Århus, hvor mødestedet Livsværkstederne og Nordea, har indgået partnerskab om økonomisk rådgivning i Livsværkstedernes café. På denne måde når Nordea ud til nogle borgere, der ikke ville henvende sig i banken og Livsværkstedernes brugere for tilbudt en personlig rådgivning i trykke rammer.

I forhold **til symbiotisk værdiskabelse** er samarbejdet endnu tættere og målsætningerne oftere ens. Det er f.eks. tilfældet i et samarbejde mellem Ældresagen og mobilselskabet Call me, som tilbyder mobiltelefoner og -abonnementer særligt målrettet ældres behov. Call me har på denne måde fået adgang til et specielt kundesegment, som Ældresagen har ekspertise inden for. Ældresagen har interesse i, at der udvikles produkter, der særligt tilgodeser ældres behov, men havde hverken kapaciteten eller den tekniske ekspertise til at udvikle og producere produktet selv.

Ud fra et teoretisk synspunkt argumenteres det, at der er størst mulig værdi at hente for både virksomheder og frivillige organisationer blandt de mere avancerede former for partnerskaber, hvor fælles ressourceudvikling og hyppig interaktion er i højsædet⁸. Med den øgede promovning af strategisk CSR, hvor virksomheder engagerer sig i sociale og miljømæssige initiativer, der har størst mulig chance for at bidrage til deres kerneforretning, forekommer disse former for samarbejde oplagte for virksomhederne.

4.3 Drivkræfter bag partnerskaber

En række forskellige faktorer har medvirket til den øgede interesse for partnerskaber. Undersøgelsen fra CBS har samlet de forskellige overvejelser virksomhederne og de frivillige organisationer har gjort sig omkring fordelene ved at etablere partnerskaber.

Begrænsede økonomiske midler:

En stor del af de frivillige organisationer fremhæver større udfordringer forbundet med at få økonomiske midler som en af de vigtigste grunde til, at de samarbejder mere og mere med erhvervslivet. For at opnå finansiel støtte, har det første skridt for mange frivillige organisationer været at forsøge sig med traditionelle former for velgørenheds- eller markedsføringspartnerskaber.

Interesse for virksomhedernes samfundsansvar:

Fra virksomhedernes side har en vigtig drivkræft for partnerskaber med frivillige organisationer været stigende interesse for virksomheders samfundsansvar. Blandt andet på grund af et øget pres fra offentligheden om bæredygtig og ansvarlig adfærd hos virksomhederne. Flere virksomheder arbejder i stigende grad

⁸ Austin, 2000

systematisk med CSR, hvorunder samarbejde med interessentgrupper, blandt andre frivillige organisationer, udgør et vigtigt element. Denne udvikling gælder for såvel store som små og mellemstore virksomheder.

CSR kan være et fælles sprog, som muliggør dialog og samarbejde på tværs af den private og frivillige sektor. Men da CSR som udgangspunkt tager sit afsæt i virksomhedernes verden, er der behov for at de frivillige organisationer også bliver bekendte med begrebet og de muligheder, der ligger i at samarbejde med erhvervslivet.

At der er en stigende interesse for CSR i virksomhederne, kommer til udtryk ved et stigende antal henvendelser til de frivillige organisationer. Eksempelvis oplever en organisation i undersøgelsen fra CBS, at der hver måned henvender sig mellem 50 og 100 virksomheder, med forespørgsler om forskellige former for samarbejde.

Nyttig læring:

En yderligere drivkræft bag partnerskaber, er den mulighed for læring, der finder sted, når virksomheder og frivillige organisationer begynder at samarbejde. Der er mange eksempler på, at tværsektorielle partnerskaber er en god kilde til organisatorisk læring og udvikling. Netop læring har betydning for partnerskaber, idet virksomheder eller frivillige organisationer, som på et tidspunkt har haft partnerskaber, er mere tilbøjelige til at indgå nye partnerskaber. Det sker både fordi organisationerne opbygger kompetencer og bliver dygtigere til at have med partnere at gøre, og fordi man opnår tillid til hinanden.

I forhold til læring handler det i høj grad om skabe fælles fora, hvor virksomheder og frivillige organisationer kan mødes. Hvis parterne mødes under forhold, hvor det er legitimt at diskutere fælles problemstillinger og interesseområder, er der større chance for at et samarbejde opstår. Generelt findes der dog ikke mange af sådanne formaliserede netværk i Danmark. Et eksempel er en række seminarer arrangeret af f.eks. Dansk Industri og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen med det formål at samle sektorerne og fremhæve "best practice" inden for CSR partnerskaber. Flere af de frivillige organisationer og virksomhederne i undersøgelsen fra CBS efterlyser relevante fora at mødes i. På lokalt plan kunne man forstille sig, at lokale erhvervsforeninger og frivilligcentre gik sammen om lignende arrangementet. Fx understøttet af kommunen. Frivilligcenter Århus holdt i oktober 2009 en konference om lokale partnerskaber mellem frivillige organisationer og lokale virksomheder. Her havde både virksomheder og frivillige organisationer mulighed for at mødes og deltage i forskellige workshops og på baggrund heraf udvikle nye ideer til partnerskaber.

Endnu et eksempel på et forum, hvor parter fra de forskellige sektorer kan mødes og drøfte mulige samarbejder findes i regi af den norske kommune Bærum, der har forsøgt sig med en "FrivilligBørs". Her faciliterer kommunen via en hjemmeside og en årlig markedsplads, et forum, hvor interesserede fra den offentlige, private og frivillige sektor kan mødes. På Frivilligbørsen præsenterer de fremmødte en opgave, som de ønsker løst eller gerne vil løse og kan derudover fremsætte et ønske til modydelse. På hjemmesiden beskrives de forskellige sektors fordele ved at deltage i frivilligbørsen.

For virksomheder, er Frivilligbørsen en mulighed for at skaffe sig et overblik over lokalområdets frivilligaktiviteter og interessante samarbejdspartnere. Internt i virksomheden kan Frivilligbørsen give mulighed for at knytte kontakter til sociale, geografiske og politiske omgivelser, afprøve virksomhedens kompetencer på nye områder, lære af den frivillige og offentlige sektor, praktisere virksomhedens værdier og holdninger udenfor egen organisation og fremme engagementet i sin personalegruppe gennem fællesskabsfølelse.

For frivillige foreninger kan frivilligbørsen være en mulighed for at tilegne sig ressourcer, som gavner foreningens hovedformål, skaffe foreningen netværk blandt virksomheder og det offentlige, præsentere sine kompetencer og den merværdi som foreningens sociale indsats giver, være med til at udvikle nye samarbejdsformer og lære af erhvervslivet og den offentlige sektor.

For den offentlige sektor kan et samarbejde på tværs forbedre de eksisterende kommunale tilbud til brugerne af offentlige tjenester og forstærke muligheden for en helhedsorienteret indsats. Frivilligbørsen kan give kommunen overblik over aktiviteterne i de lokale frivillige organisationer, innovative foretag i de andre sektorer, opdage nye samarbejdsmuligheder og -former med erhvervslivet og den frivillige sektor.

4.4 Succesfaktorer i partnerskaber

Undersøgelsen fra CBS peger på en række forhold, der gentagne gange viser sig afgørende for succesfulde partnerskaber.

Professionalisering:

En interessant tendens er en stigende grad af professionalisering i frivillige organisationer. Den britiske forsker Simon Heap (2000) beskriver denne tendens som "NGO Incorporated". Han beskriver, hvordan frivillige organisationer bliver mere og mere professionaliserede eller "business-like" i deres virke. De frivillige organisationer udvikler strategier, benytter sig af avancerede former for projektværktøjer, taler "business-sprog" og ansætter medarbejdere fra den private sektor. Der er dog betydelig forskel blandt de danske frivillige organisationer, hvor få har arbejdet proaktivt med strategiudvikling, ledelse og organisation i mange år, mens det er relativt nyt for de fleste. Formentligt især for de mindre lokale frivillige foreninger. Professionaliseringen er en klar fordel, når det kommer til samarbejde med det private erhvervsliv. De professionaliserede frivillige organisationer engagerer sig i højere grad med virksomheder og gør det med større succes. En professionel organisation har lettere ved at kommunikere med virksomhederne. At ansætte folk, der tænker i disse forretningsorienterede baner er en måde, hvorpå en frivillig organisation opnår en konkurrencemæssig fordel over for andre lignende organisationer, når det kommer til partnerskaber. En medarbejder i en frivillig organisation med en baggrund i det private erhvervsliv beskriver ændringen således:

" [Vi har været nødt til at ansætte folk] der tænker mere kommercielt. Der tænker mere, som virksomhederne tænker. Altså, jeg har jo indført et nyt begreb her i huset, som aldrig er blevet brugt før: service! [...]. Der har været en kultur om, at virksomhederne og dem der donerer, de er til for vores skyld, ikke omvendt. Vi bliver altså nødt til at tænke, for at bruge lidt

af et fyord, en anelse mere kommercielt. Vi bliver nødt til at se dem som partnere. Og det er svært for mange af de ansatte hos os."

For de mindre frivillige organisationer kommer øget professionalisering ikke nødvendigvis til udtryk i ansættelser af nyt personale. Det betyder dog ikke, at behovet for professionalisering ikke udfordrer de mindre organisationer. Disse frivillige kan drage fordel af at benytte sig af nogle af de tilbud, der findes lokalt - for eksempel i regi af Center for Frivilligt Socialt Arbejde. Samtidig må det også formodes, at mindre virksomheder i det lokale erhvervsliv ikke på samme måde som store internationale virksomheder stiller krav om fx formaliserede og juridisk bindende aftaler, hvorfor graden af professionaliseringsbehovet må ses i relation til de konkrete partnerskaber.

Fælles mål opbygger tillid:

De mest succesfulde partnerskaber starter ofte med en fælles idé, en interesse, et fælles problem eller bare "et ønske om at lave noget sammen", fordi kemien passer mellem de parter, der mødes. Flere frivillige organisationer har nævnt, at de foretrækker at gemme diskussioner om eventuel økonomisk støtte til senere i forløbet. De frivillige organisationer oplever en risiko for, at virksomhederne bliver skræmt væk for hurtigt, hvis de lægger ud med at kræve et bestemt beløb. Virksomhederne vil gerne vide, hvad partnerskabet kunne bidrage med, før de lægger sig fast på økonomiske løfter. Af interviewene fremgår det endvidere tydeligt, at tillid parterne imellem er afgørende for at et tæt samarbejde kan udvikle sig succesfuldt. Tilliden mellem parterne bliver i højere grad fremmet gennem dialog om fælles interesseflader og målsætninger, end gennem snak om penge.

Et særligt partnerskab, der baserer sig på et fælles mål om at hjælpe en gruppe af unge, der har det svært, findes i regi af Karlebo bokseklub, Fredensborg Kommune og det lokale erhvervsliv. Karlebo bokseklub har især mange unge medlemmer med anden etnisk baggrund. En del af disse har det svært og har især svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet. Bokseklubben har lavet en aftale med kommunen om, at kommunen kan henvise udsatte unge til bokseklubben. Her får de unge et sted at komme og træne og får nogle faste rammer. Derudover bruger de frivillige i bokseklubbens bestyrelse deres eget netværk til de lokale virksomheder til at bane vejen til arbejdsmarkedet for de unge. Bokseklubben "står inde" for deres medlemmer og har en aftale med virksomhederne om, at de gerne tager en snak med de unge, hvis der skulle opstå problemer i forbindelse med ansættelsen. Fredensborg kommune støtter bokseklubben ved at stille lokaler til rådighed. Til gengæld drager kommunen nytte af bokseklubbens sociale engagement og deres evne til at hjælpe medlemmerne ud på arbejdsmarkedet. Virksomhederne, der deltager føler sig mere tryk ved at ansætte bokseklubbens medlemmer, idet, der er en række ressourcepersoner tilknyttet. Samtidig opnår virksomhederne en bedre lokal forankring og genkendelse hos kommunens unge.

Respekt for forskellige værdier:

Selvom parterne sagtens kan samarbejde, også tæt om forskellige emner, er der visse emner, som partnerne muligvis aldrig vil være enige om. De forskelle skal respekteres i et partnerskab. Frivillige skal for eksempel ikke tro, at de kan få en virksomhed til nedprioritere bundlinien, ligesom virksomheder må acceptere

anderledes beslutningsprocesser end de er vant til. I de succesfulde partnerskaber anerkender partnerne disse forskelle og stræber efter en balance.

Et eksempel på et succesfuldt partnerskab, hvor begge parter drager nytte af hinandens særlige kompetencer, er mellem forsikringsselskabet Codan og ældresagen. Codan har gennem mange år udbudt forsikringsordninger særligt tilpasset ældres behov initieret af Ældresagen. Ældresagen bringer deres viden om den ældre målgruppes ønsker og behov ind i samarbejdet og hjælper dermed Codan med at udvikle disse forsikringstyper. Til gengæld modtager Ældresagen en fast årlig donation fra Codan samtidig med, at der sikres et relevant forsikringstilbud til den ældre målgruppe. Styrken ved samarbejdet mellem Ældresagen og Codan ligger i de to organisationers komplementære kompetencer og den måde, de kompetencer bringes sammen til at skabe nye produkter. Ældresagens medarbejdere har en naturlig kontakt med netop Codans ældre kundegruppe. Ældresagen er som organisation god til at opfange disse bevægelser og sende ideer videre til Codans medarbejdere. Den viden giver Codan en konkurrencemæssig fordel over for de øvrige aktører i forsikringsbranchen. Ideer opstår dog også den anden vej ved, at Codans medarbejdere får en idé og sparrer med Ældresagen, om de tror, det kan udfylde et behov hos ældre.

Generelt giver undersøgelsen fra CBS et indtryk af, at de to potentielle partnere synes at forlange en tilpasning hos den anden part, men ikke hos sig selv. Den stigende professionalisering af den frivillige sektor repræsenterer dog en indikation af, at nogle frivillige organisationer har accepteret, at de må lære at gebærde sig på virksomhedernes sprog. Undersøgelsen viser også, at frivillige organisationer, der ansætter erhvervsorienterede eller CSR-uddannede medarbejdere har bedre forudsætninger for at tænke strategisk og langsigtet omkring virksomhedspartnerskaber og at samarbejde succesfuldt med den private sektor.

4.5. Udfordringer i partnerskaber

Partnerskaber bringer, på trods af den øgede fokus på CSR og tværsektorelt samarbejde, ofte vanskeligheder med sig for de involverede parter.

Begrænsede ressourcer:

Overordnet set udgør finanskrisen på nuværende tidspunkt en væsentlig barriere. Flere frivillige organisationer oplever, at virksomhederne holder tilbage på især mere traditionelle former for samarbejde, det vil sige de rene donationer:

“Vi er også presset af finanskrisen. Vi skal have flere sager i pipelinen for at få de samme donationer ind. Og det er jo klart, at der hvor det er mest nærliggende for mange virksomheder at skære ned er på velgørenhed, fordi det er jo gratis. Vi har mange, der trækker i håndbremsen og siger, vi kan ikke forsvare at give jer penge, når vi lige har fyret 50 eller 100 medarbejdere. Det er jo et meget plausibelt argument.” (Frivillig organisation)

Men finanskrisen kan også hæmme andre former for partnerskaber. Når virksomheder skærer ned på ressourcerne og afskediger medarbejdere, er det også vanskeligere at retfærdiggøre, at tid skal bruges på længerevarende samarbejder

med interesseorganisationer. Dette på trods af, at de strategiske partnerskaber i teorien nævnes som netop der, hvor en virksomhed har mulighed for at differentiere sig fra sine konkurrenter, hvilket især er nødvendigt i krisetider.

Uanset finanskrisen udgør manglen på ressourcer en af de væsentligste barrierer for partnerskaber for både virksomheder og frivillige organisationer. For de mere krævende strategiske partnerskaber er det især tilfældet, da disse kan være forbundet med væsentlige investeringer i medarbejdertimer og ofte også økonomiske bidrag. Læringskurven for disse partnerskaber er stejl, og det er således ikke altid ved første forsøg, at organisationen får de ønskede resultater ud af samarbejdet. Desuden kan resultaterne i et givent partnerskab lade vente på sig. De miljømæssige, sociale og for virksomheden økonomiske eller imagemæssige fordele kan være længe om at materialisere sig. De kan tillige være svære at måle og dermed føre tilbage til det givne partnerskab.

På grund af disse ressourcebegrænsninger pointerer de frivillige organisationer, at de ofte kun kan beskæftige sig med ganske få strategiske partnerskaber ad gangen. Nogle frivillige nævner endda, at hvad organisationen reelt set får ud af virksomhedssamarbejde ikke altid svarer til den omfattende mængde arbejdstimer, der skal bruges for at få partnerskaberne til at fungere. Dette trade-off forklarer, hvorfor nogle frivillige organisationer foretrækker at modtage donationer snarere end at indgå strategiske partnerskaber.

Ressourcebegrænsninger udgør på den måde en barriere for etableringen af flere strategiske partnerskaber. Et væsentligt problem opstår, når virksomhederne ikke anerkender, at de frivillige organisationers ressourcer er begrænsede og, på trods af troen på deres sag, ikke kan tillade sig at "arbejde gratis":

"Der hersker en forventning blandt virksomheder om, at NGO'er er til rådighed for forespørgsler uden at virksomheden behøver betale noget for det." (Frivillig organisation)

Manglende kendskab:

At frivillige organisationer og virksomheder ikke er bevidste om partnerskabers muligheder eller at de mangler viden om relevante potentielle partnere er en anden barriere for partnerskaber. Nogle frivillige organisationer har slet ikke den private sektor på deres radar over mulige samarbejdspartnere, eller ofte kun som en kilde til økonomiske midler snarere end en strategisk partner. Ligeledes spiller fordomme om, hvad det vil sige at arbejde med den anden sektor ind. Dog viser undersøgelsen fra CBS, at de fleste frivillige organisationer og virksomheder, har oplevet at kunne arbejde sammen med den anden sektor, når de først forsøgte i praksis. De fleste virksomheder var for eksempel meget positivt overraskede over, hvad den frivillige organisation kunne bidrage med. Et eksempel på dette er samarbejdet mellem Nordea og Livsværkstederne i Århus. Her fortæller Verner Klarskov, leder for Livsværkstederne, at han til at starte med var utrolig skeptisk overfor det forestående samarbejde.

"Jeg har været for fuld af fordomme over for CSR. Jeg har ment, at det var alt for eventpræget. Og så viste virkeligheden sig at være helt uproblematisk i forhold til den professionalisme og det engagement, bankfolkene mødte op med."
(Verner Klarskov i artiklen "Smid berøringsangsten overfor erhvervslivet"
www.frivilligvest.dk 20.10.2009)

Hos nogle frivillige organisationer spiller det ind, at de er skeptiske over for virksomhedernes motiver og over for, hvad det betyder for organisationens identitet at indgå partnerskaber. Nogle frivillige organisationer føler, at det betyder, at de må gå på kompromis med deres målsætninger, når der skal tages hensyn til erhvervslivets interesser. Det kan resultere i en mangel på organisatorisk opbakning til virksomhedspartnerskaber. Hos nogle frivillige organisationer repræsenterer denne mangel på legitimitet af virksomhedssamarbejde en stor barriere for samarbejde på tværs af sektorerne og gør det væsentligt sværere for medarbejdere at fuldføre et projekt med en virksomhed.

Det samme gør sig i nogle tilfælde gældende for virksomhederne, hvor det at samarbejde med frivillige organisationer, dele følsomme oplysninger og udsætte sig selv for potentiel kritik, er en frygt virksomheder skal overvinde. Det betyder, at der skal gøres op med fordomme og mange års skepsis over for frivillige organisationer. At opnå legitimitet og støtte fra både ledelsen, øvrige afdelinger og medarbejdere til partnerskaber med frivillige organisationer kan være en stor udfordring i mange virksomheder.

Kommunikationsbesvær:

Åben og hyppig kommunikation er en væsentlig succesfaktor for partnerskaber, og manglen på samme kan have en afgørende betydning for, at partnerskabet ikke bliver tilfredsstillende.

"Virksomhedsledere og NGOer kommunikerer på to helt forskellige frekvenser."
(Virksomhed)

Forskelle i hvordan man griber samarbejder an udgør ligeledes en væsentlig udfordring. For at sikre tilstrækkelige governance-strukturer er der i nogle partnerskaber - især de mere strategiske partnerskaber - blevet udarbejdet kontrakter eller samarbejdsaftaler til at styre forholdet mellem de to parter. Her kommer de frivillige organisationer ofte til kort, da de fleste ikke har juridisk ekspertise eller lang erfaring med udarbejdelse og forhandling af kontrakter. Flere frivillige organisationer oplever, at det er svært og til tider uoverskueligt at arbejde med de omfattende dokumenter, virksomhederne præsenterer dem for. Ved første indtryk kan en virksomhed se dette som et tegn på uprofessionalisme:

"Den første kontakt til [NGOen] var meget uprofessionel. Vi ville lave en aftale om timeantal, priser og målsætninger. Det var bare ikke muligt. Og vi ville gerne lave en kontrakt. Det kunne vi heller ikke. De ville kun lave en mundtlig aftale." (Virksomhed)

Udfordringen vedrørende kommunikation kan tænkes at blive imødekommet, såfremt tendensen til en stigende professionalisering fortsætter. Dette vil kunne bevirke, at virksomhederne og de frivillige organisationer i højere grad får et fælles sprog at tage udgangspunkt i.

Manglende evalueringer:

Når det kommer til evaluering af et partnerskabs resultater, er der meget få af de interviewede i undersøgelsen fra CBS, der foretager systematiske og formaliserede evalueringer løbende eller ved et partnerskabs afslutning. Ligeledes er der meget få eksempler på, at partnere efterfølgende vælger at nedfælde erfaringer eller udarbejde for eksempel retningslinjer eller "manualer" for fremtidige partnerskaber. Hvis der evalueres, foregår det ad hoc og generelt uden inddragelse af den bredere organisation. Den konkrete viden findes dermed blandt ganske få eller nogle gange kun en enkelt medarbejder. Problemet er igen, at begrænsede ressourcer ikke lader tid tilovers til refleksion eller tanker om, hvordan organisationerne og virksomhederne vil engagere sig i partnerskaber for fremtiden. Faren ved dette er, at vigtig læring går tabt og fejl dermed gentages. Det er især et problem ved personaleudskiftninger, hvor medarbejdere tager den konkrete viden med sig, uden at den er blevet forankret. Så kan virksomheden eller den frivillige organisation blive nødt til at starte forfra med partnerskaber.

4.6 Afrunding

Afsnittet tegner et billede af, der bestemt er potentiale for både frivillige organisationer og virksomheder i at danne partnerskaber. Det er klart, at der er flere forhold, der spiller ind på de to sektors muligheder for at opnå et frugtbart samarbejde. Det er fx forhold som størrelse og for de frivillige organisationer spiller deres overordnede målsætning ligeledes ind. Traditionelt set har der for eksempel været mange donationer at hente for idrætsforeningerne, blandt andet fordi eksponeringen for virksomheden har været oplagt i form af for eksempel bannere. Dette stiller krav til de frivillige organisationer, hvis mål måske ikke er lige så folkekære som idræt.

På samme måde som der kan være forskelle på de frivillige organisationers muligheder for at indgå partnerskaber med virksomheder, findes der også forskelle hos virksomhederne. Hvor de store virksomheder ofte har en struktureret tilgang til CSR – herunder partnerskaber, vil det i de små og mellemstore virksomheder oftere være præget af ad hoc-løsninger, hvor det fra gang til gang vurderes om et givent partnerskab vil være interessant. For flere af de lokale virksomheder vil det formentlig gælde, at de endnu ikke har gjort sig overvejelser omkring mulighederne for partnerskaber med frivillige organisationer. Det er vigtigt at holde sig for øje, når man som frivillig organisation eller kommune vil etablere et samarbejde med en lokal virksomhed. Det vil være en fordel for etableringen af partnerskabet at præsentere de forskellige muligheder for et samarbejde og gøre det klart for virksomheden, hvilke forventninger, der er til hver af parterne samt hvilke fordele virksomheden kan forvente at få ud af samarbejdet. Et eksempel på dette findes hos Frivilligcenter Ringkøbing-Skjern. Her har man iværksat et lokalt CSR-projekt til fremme af samarbejde mellem de frivillige foreninger og erhvervslivet i kommunen. Et af fokusområderne har blandt andet været at gøre det klart for virksomhederne,

hvad de kan få ud af deres samarbejde med de frivillige foreninger. Bl.a. har virksomhederne lov til at bruge det lokale CSR-logo.

I det følgende afsnit gives en række anbefalinger til det videre arbejde med at fremme samarbejdet mellem frivillige organisationer, kommunerne og erhvervslivet.

Kapitel 5: anbefalinger fra arbejdsgruppen

Med udgangspunkt i regeringens kvalitetsreform og aftalen om kommunernes økonomi for 2009 har arbejdsgruppen haft til opgave at komme med anbefalinger til, hvordan der kan udvikles sammenhængende frivilligpolitikker i kommunerne. Med sammenhængende frivilligpolitikker menes politikker, der sætter konkrete mål og anviser konkrete handlinger for, hvordan det lokale samarbejde mellem kommunale institutioner, frivillige organisationer og erhvervslivet kan styrkes med det formål at forbedre den lokale sociale indsats.

I sammenhæng med arbejdsgruppens anbefalinger er det vigtigt at pointere, at det er op til den enkelte kommune at tilrettelægge samarbejdet mellem kommune, frivillige organisationer og erhvervsliv, herunder bestemme struktur, indhold mv. i samarbejdet. Arbejdsgruppen har i sin analyse og i anbefalingerne koncentreret sig om at identificere områder, initiativer mv., som kan bidrage til kommunernes overvejelser om udviklingen på området. Det er arbejdsgruppens håb, at kommuner, men også i høj grad de frivillige organisationer og virksomheder vil kunne gøre brug af anbefalingerne de kommende år.

Arbejdsgruppen tager i sine anbefalinger udgangspunkt i det sociale område og det allerede eksisterende samarbejde mellem kommune og frivillige sociale organisationer. Arbejdsgruppen har noteret sig, at der allerede er gjort en række erfaringer med det tværsektorielle samarbejde, herunder frivilligpolitikernes betydning for samarbejdet, og har i rapportens kapitel tre kortlagt og analyseret muligheder i og udfordringer for det værdiskabende samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer. Samtidig understreges det, at der for kommunerne ligger en væsentlig opgave i at koordinere på tværs af velfærdsområderne og fremme en samarbejdsform, som kan sætte parterne i stand til at samarbejde på tværs af velfærdsområder, som for eksempel sundhedsområdet, integrationsområdet og undervisningsområdet, når det er formålstjenligt.

Arbejdsgruppen mener samtidig, at kommuner vil have fordel af at have en bevidst politik for, hvordan samarbejdet formaliseres og, måske endnu vigtigere, hvordan det konkretiseres, ligesom kommunerne kan have fordel af at følge samarbejdet løbende og evaluere de konkrete resultater.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at udviklingen af sammenhængende kommunale frivilligpolitikker *kan* styrke det tværsektorielle samarbejde mellem den frivillige, kommunale og private sektor, men at udvikling af politikkerne, så de understøtter et værdiskabende samarbejde, kræver, at nogle særlige forudsætninger er opfyldt. Arbejdsgruppens anbefalinger retter sig derfor særligt mod disse forudsætninger og falder indenfor følgende fem områder:

1. Revitalisering af charter om samspil mellem frivillige organisationer og det offentlige
2. Udvikling af kommunale frivilligpolitikker til strategiske samarbejdsværktøj
3. Frivilligperspektivet i kommunal planlægning og forvaltning
4. Lokale samarbejdsstrukturer

5. Strategiske og værdiskabende partnerskaber mellem frivillige organisationer og det private erhvervsliv

5.1 Revitalisering af Charter for samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige

Som tidligere nævnt udviklede en lang række frivillige organisationer, kommuner og ministerier i forbindelse med FN's frivillighedsår i 2001 i fællesskab et charter for samspillet mellem frivillige organisationer og det offentlige. Charteret repræsenterer et fælles værdigrundlag og udstikker principper for samspillet mellem sektorerne. Charteret er efterfølgende blevet videreført i mange af de kommunale frivilligpolitikker, og har herigennem haft indflydelse på ramme- og værdiformuleringerne, der ligger til grund for det lokale samarbejde.

Det er dog på samme tid arbejdsgruppens opfattelse, at charteret ikke til fulde har haft den effekt, parterne bag det havde håbet. Charteret er blandt andet blevet kritiseret for ikke at tage højde for den frivillige sektors forskelligheder, herunder forskelligheder i styrker, vilkår og samspilsrelationer til det offentlige, samt for hvilke værdier og mål, samspillet skal fremme (Ibsen 2001: 2 ff.).

Arbejdsgruppen finder i forlængelse heraf, at en udvikling og styrkelse af frivilligpolitikkerne vil have sit naturlige udspring i dette charter. Samtidig er det dog arbejdsgruppens overbevisning, at dette vil nødvendiggøre en revitalisering af charteret med fokus på at opstille konkrete værdier og mål, som samspillet mellem den frivillige sektor, den offentlige sektor og erhvervslivet ønsker at styrke og udvikle.

Derudover er det arbejdsgruppens opfattelse, at den nye udgave af charteret, i langt højere grad end det er tilfældet i det nuværende charter, skal fremhæve forskelligheden i den frivillige sektor, hvad angår dens styrker samt dens samspil med og relationer til det offentlige. Derudover ønsker arbejdsgruppen, at det nye charter skal have fokus på gensidige forpligtelser i forhold til konkrete målsætninger.

Arbejdsgruppen anbefaler, at regeringen, kommunerne (KL) og en bred skare af frivillige organisationer, virksomheder og øvrige interessenter samarbejder om udviklingen af et nyt charter.

Målet med charteret kan blandt andet være, at offentlige aktører fremover forpligter sig til at inddrage charteret og dets målsætninger i samarbejdet. Derudover foreslås det, at offentlige organisationer får mulighed for aktivt at tilmelde sig charteret og herved angive, at det er et område, der prioriteres, og at man tilslutter sig de rammer som et nationalt charter udstikker. Det vil samtidig være en oplagt mulighed for at profilere sig som offentlig organisation.

Med inspiration fra den svenske 'Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting', foreslår arbejdsgruppen desuden, at den indsats og de mål, der fastsættes for henholdsvis regeringen, kommunen, erhvervslivet og den frivillige sektor, evalueres løbende.

På denne baggrund anbefaler arbejdsgruppen, at EU's frivillighedsår i år 2011 bruges som anledning til at revitalisere charteret ved at udvikle og styrke charterets nuværende indhold i forhold til den frivillige sektor. Arbejdsgruppen anbefaler følgende, at:

EU's frivillighedsår i 2011 bruges som anledning til at revitalisere Charter for samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige. En revitalisering skal udvikle og styrke charterets nuværende indhold med fokus på gensidige forpligtigelser på konkrete målsætninger mellem den frivillige sektor, den offentlige sektor og erhvervslivet.

Charteret i praksis

Arbejdsgruppen anbefaler, at charteret opstiller konkrete værdier og mål for samspillet. Det betyder, at der i charteret udover formålet kan opstilles en række punkter, som de aktuelle aktører forpligtiger sig til at inddrage i samarbejdsstrukturen/det konkrete samarbejde. Forpligtigelserne kan følges op af konkrete målsætninger, som udarbejdes lokalt i samarbejde mellem eksempelvis den enkelte kommune og de frivillige organisationer.

Det foreslås, at omdrejningspunktet for en revitalisering af charteret er følgende spørgsmål:

- Hvilke værdier og mål skal samspillet på tværs af sektorer og frivilligområder styrke og udvikle?
- Hvori består den frivillige sociale sektors forskelligheder, hvad angår styrker, vilkår og samspilsrelationer?
- Hvilke krav og forventninger stilles der til de forskellige aktører?

Svensk inspiration

I Sverige i 2008 vedtog 'Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting'. Overenskomsten er en gensidig forpligtigelse til aktivt at arbejde mod fælles definerede mål - formuleret, konkretiseret og afstemt i forhold til den enkelte sektor.

Den svenske 'överenskommelsens' principper omhandler anerkendelse af den frivillige sektors selvstændighed, principper for dialog, principper om kvalitet, principper om langsigtet planlægning, principper for åbenhed og indsigt, og principper for mangfoldighed. Derudover indgår det i overenskomsten, at de i overenskomsten fastsatte mål og indsatser årligt følges op og evalueres ved en årlig konference samt i en årlig rapport og et årligt tematisk forskningsprojekt på under tre år. Ved konferencen skal hver part (regeringen, den frivillige sektor og SKL) bl.a. rapportere, hvordan overenskomsten gennemføres.

5.2. Udvikling af kommunale frivilligpolitikker til strategiske samarbejdsværktøj

Langt hovedparten af kommunerne har i dag en frivilligpolitik, hvilket blandt andet kan betragtes som et udtryk for, at der allerede i dag er stor kommunal vilje til at samarbejde med den frivillige sektor om udviklingen i lokalsamfundet og løsningen

af konkrete opgaver på velfærdsområderne. I forbindelse med revision af allerede eksisterende frivilligpolitikker og udarbejdelsen af nye mener arbejdsgruppen, at en styrkelse af konkrete og strategiske målsætninger for samarbejdet er en forudsætning for, at de sammenhængende frivilligpolitikker bliver et aktiv for kommune, frivillige organisationer og lokale virksomheder og for at politikken omsættes i egentlig handling. Derfor anbefaler arbejdsgruppen, at:

Kommuner, frivillige organisationer og andre interesserede partnere i fællesskab udarbejder, udvikler og vedligeholder sammenhængende kommunale frivilligpolitikker med fokus på konkret og strategisk samarbejde mellem sektorer.

Arbejdsgruppen har identificeret følgende centrale elementer i en sammenhængende kommunal frivilligpolitik:

- Vision for og anerkendelse af det frivillige arbejdes værdi og kapacitet for udviklingen i lokalsamfundet med særligt fokus på social- og velfærdsområderne
- Fastsættelse af fælles udviklingsmål for kommunen, der skal være styrende for samarbejdet på tværs af sektorer
- Beskrivelse og sikring af en koordineret og gennemsigtig samarbejdsstruktur
- Beskrivelse af, hvordan den frivillige sektor indtænkes i den kommunale opgaveløsning på tværs af forvaltningsgrene, for eksempel gennem mainstream-værktøjer (se arbejdsgruppens anbefalinger)
- Beskrivelse af samarbejdsform, rollefordeling og retningslinjer for samarbejdet
- Fastsættelse af mål for, hvordan det lokale erhvervsliv kan inddrages i samarbejdet

Frivilligpolitikkenes styrke er, at den er med til at skabe personlige møder og kendskab på tværs af sektorer. Arbejdsgruppen opfordrer derfor til, at sammenhængende frivilligpolitikker ikke udarbejdes af kommunen alene, men derimod udarbejdes og vedligeholdes i fællesskab med repræsentanter for den frivillige sektor, således at udarbejdelsen i sig selv også er et redskab til at fremme tværgående dialog og samarbejde.

5.3 Styrkelse af frivilligperspektivet i kommunal planlægning og forvaltning

Som analysen viser, findes der allerede i dag en række samarbejdsstrukturer, af mere eller mindre formaliseret karakter, som skaber kontakt mellem frivillige organisationer og kommunerne. Det er arbejdsgruppens overbevisning, at disse strukturer rummer et større potentiale og flere ressourcer end det, der i dag indfries af såvel kommuner som de frivillige organisationer.

Derfor kan kommunerne blive stadig bedre til at identificere værdierne forbundet med inddragelse af frivillige organisationer i kommunale beslutningsprocesser og indsatser med socialt sigte. Arbejdsgruppen mener, at denne ambition bedst indfries ved følgende indsatser:

- Kommunen udvikler nye og fornyer allerede eksisterende faste procedurer for samarbejdet med og inddragelse af de frivillige organisationer
- Kommunen arbejder med at styrke kendskabet til de frivillige organisationers indsats blandt kommunens medarbejdere.

Arbejdsgruppen lægger vægt på, at kommunerne har en særlig opgave i at styrke medarbejdernes kendskab til mulighederne for at inddrage og samarbejde med de frivillige organisationer om kommunens indsatser på det sociale område.

Som analysen har vist, er manglende viden om, hvornår og hvordan den frivillige sektor kan inddrages i den offentlige opgaveløsning en væsentlig udfordring for det tværsektorielle samarbejde. Arbejdsgruppen anbefaler på den baggrund, at parterne tager initiativ til at udbrede det generelle kendskab til området. Det kan ske på mange forskellige måder, men arbejdsgruppen ønsker særligt at fremhæve følgende i en anbefaling:

Kommunerne tager initiativ til at udbrede kendskabet til den kommunale frivilligpolitik på tværs af forvaltninger med inddragelse af både politikere og medarbejdere i en konkret indsats.

Endvidere bør de relevante parter (relevante ministerier, KL og den frivillige sektor mv.) overveje muligheden for at indtænke området i fremtidige lokale/regionale informations- og oplysningsaktiviteter.

Initiativer skal have til formål at udbrede kendskabet blandt medarbejdere om kommunens frivilligpolitik, således at bindeledet mellem kommunen og de frivillige organisationer ikke afgrænses til alene at omfatte en frivilligkonsulent og en række frivillige foreninger.

For at fremme det strategiske samarbejde er det vigtigt, at den kommunale ledelse og medarbejdere har fokus på den frivillige sektor og bakker op om, at de frivillige organisationer bliver inddraget i opgaveløsningen på alle indsatsområder. Der er brug for, at man arbejder for at skabe en samarbejdskultur på tværs af forvaltninger og sektorer.

Eksempler til inspiration

Som analysen viser, peger al relevant forskning på, at det er den personlige kontakt, der skaber lokalt samarbejde mellem den frivillige, offentlige og private sektor. Samtidig er udfordringen, at et personbåren samarbejde er en skrøbelig samarbejdsform, da blot én persons jobskifte kan betyde, at samarbejdserfaringer og relationer går tabt. Det er derfor arbejdsgruppens opfattelse, at udvikling og styrkelse af samarbejdet mellem sektorer bør tage udgangspunkt i dette dobbeltforhold. Det personlige møde og den personlige kendskab på tværs af sektorer og organisationer må således understøttes af formaliserede samarbejdsstrukturer.

I Danmark opererer flere kommuner allerede med tiltag, der faciliterer møder på tværs af sektorerne, som for eksempel frivilligdage, tilbud til medarbejdere om at lave frivilligt arbejde i arbejdstiden osv. Det er ikke kun i Danmark, der udvikles nye måder at etablere møder mellem de forskellige sektorer. Flere europæiske lande gør brug af den såkaldte 'Marketplace-model' til at fremme det lokale tværsektorielle samarbejde. Modellen kommer oprindeligt fra Holland, hvor den har vundet stor udbredelse, og modellen har siden bredt sig til blandt andet Tyskland og Norge⁹.

De forskellige modeller bidrager alle på hver deres måde til at skabe møder mellem sektorerne, der igen skaber grobund for samarbejde.

Som led i "Udviklingsprojekt for samarbejde mellem frivillige sociale foreninger og kommuner" 2007-2010, der gennemføres i flere kommuner af Center for frivilligt socialt arbejde, søsatte man projektet 'Dialog på Tværs' i Gribskov Kommune. Projektet bestod af tre arrangementer, hvor de frivillige sociale foreninger i Gribskov med frivilligcentret i ryggen rykkede ud til tre af kommunens afdelinger medbringende campingvogn, telt og brochurer. Målet med arrangementerne var at skabe personlige møder mellem frivillige og kommunalt ansatte og skabe et grundlag for bedre dialog, mere kontakt og i sidste ende samarbejde. Campingvognen besøgte forvaltningerne én for én med repræsentanter fra frivillige sociale foreninger med relevans for forvaltningens arbejdsområde. De kommunale medarbejdere inviteredes ned til en snak med frivillige og repræsentanter fra frivilligcentrene.

I Gladsaxe Kommune har et toårigt projekt "Ansigt på frivilligheden" haft til formål, at synliggøre det frivillige sociale område og områdets mange foreninger, skabe netværk blandt foreningerne og skabe bedre sammenhæng mellem foreninger og De Frivilliges Hus, som er navnet på Gladsaxe Kommunes center for frivilligt socialt arbejde. I projektet har deltaget flere end 40 foreninger og frivillige, en PR gruppe og DFH. Projektaktiviteterne bestod blandt andet af pr-initiativer, social vejviser, jobbank og Frivillighedsdagen, der havde legetøjsindsamling, portrætkampagne, donationer/lotteri – logovæg, butiksadoption og Frivilligheds smiley.

Projektresultaterne var blandet andet et større kendskab til det frivillige sociale område og til De Frivilliges Hus, flere nye henvendelser om at blive frivillig og foreninger, der følte sig mere set og havde fået et større kendskab til andre foreninger og til DFH. Fra virksomhederne var der stor støtte og interesse for at støtte events og en vis interesse for at støtte området generelt og vedvarende.

5.4 Lokale samarbejdsstrukturer

På baggrund af analysen i kapitel tre, som blandt andet viste potentialer i den nuværende lokale infrastruktur i kommunen, vil arbejdsgruppen anbefale en

⁹ Man kan læse om, de forskellige udgaver af modellen på følgende hjemmesider: Den hollandske model www.beursvloer.com, den tyske model på www.gute-geschaefte.org og den norske model på www.frivilligbors-baerum.no. På den hollandske hjemmeside findes værktøj og workshop-materiale på engelsk.

styrkelse af den lokale samarbejdsstruktur i kommunen. Arbejdsgruppen anbefaler, at:

Kommunerne i samspil med frivilligcentre eller andre samarbejdsorganer har fokus på at styrke en lokal organisatorisk ramme for samarbejdet med de frivillige foreninger og det lokale erhvervsliv i kommunen om løsninger på udfordringer på socialområdet.

Den lokale organisatoriske ramme anbefales at tage udgangspunkt i den infrastruktur, som allerede eksisterer i kommunen og bygge videre herpå. Det er væsentligt at pointere, at de organisatoriske rammer for samarbejdet bestemmes lokalt og bedst udvikles i overensstemmelse med lokale hensyn og forhold.

På baggrund af rapportens analyse og de erfaringer, som en række kommuner har gjort sig på området, mener arbejdsgruppen, at kommuner, frivillige organisationer og interesserede virksomheder kan finde inspiration i følgende elementer:

- *Et frivilligråd*
- *En kommunal frivilligkonsulent*
- *Internt kommunalt netværk på tværs af forvaltninger*
- *Et frivilligcenter*
- *Et lokalt innovationsnetværk med repræsentanter fra erhvervsliv, frivillige foreninger og kommune*

Frivilligråd

Blandt de frivillige sociale organisationer i kommunen vælges repræsentanter til et frivilligråd. I rådet sidder endvidere kommunale politikere og embedsmænd samt repræsentanter fra det lokale erhvervsliv.

Rådet er ansvarlig for, at der udformes et sæt spilleregler til sikring af et godt samarbejde mellem kommunen og den frivillige sektor. Rådet inddrager det nationale charter i definitionen af spilleregler.

Rådet indgår i arbejdet med at udvikle en kommunal frivilligpolitik og er høringspart i forhold til aktuelle samarbejdsprojekter.

Kommunal frivilligkonsulent

Den kommunale frivilligkonsulent kan have en tværgående funktion og opbygge viden om den samlede frivillige sektor i lokalsamfundet såvel som de enkelte projekter med socialt sigte, hvor kommunen samarbejder med frivillige eller private aktører.

Frivilligkonsulenten er kontaktperson for frivilligcenter og frivilligråd. Derudover er frivilligkonsulenten facilitator for et netværk internt i kommunen, som har til formål at udbrede kendskabet til mulighederne for at samarbejde på tværs af sektorer.

Frivilligcenteret

Frivilligcenteret, der er drevet som en frivillig forening eller selvejende institution, fungerer som bindeleddet mellem de frivillige sociale organisationer, kommunen og

det lokale erhvervsliv. Frivilligcenteret har blandt andet fokus på, hvorledes samarbejdet skaber de bedste resultater for den enkelte og lokalsamfundet, og hvorledes borgere bedst inddrages i samarbejdet.

Frivilligcenteret er initiativtager til at styrke viden og information om det frivillige arbejde lokalt – både i forhold til foreningerne imellem, men særligt i forhold til kommune og erhvervsliv. Frivilligcenteret skal opbygge viden om forskellige samarbejdsformer og muligheder for samarbejde. Frivilligcenteret skal er facilitator i processen med at etablere et lokalt netværk eller samarbejdsorgan, hvor der er repræsentanter fra både frivillige foreninger, erhvervsliv og kommune.

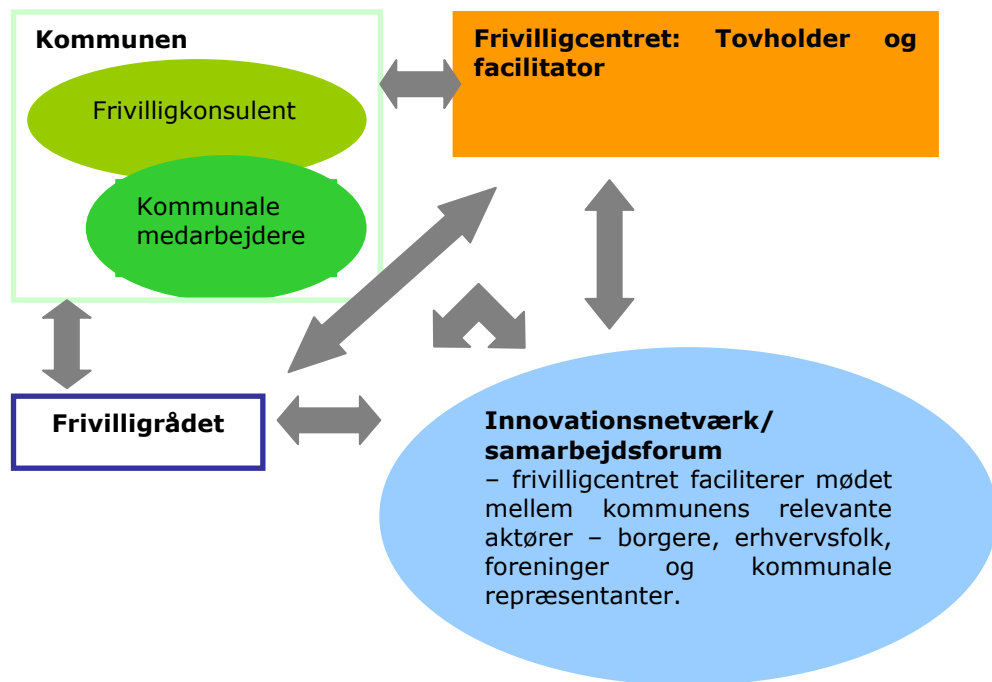
Lokalt innovationsnetværk for frivillige, erhvervsliv og kommuner

For at fremme specielt strategiske og værdiskabende partnerskaber mellem kommuner, frivillige organisationer og private virksomheder i fremtiden, mener arbejdsgruppen, at der med fordel kan etableres fora eller anledninger i relation til de allerede eksisterende strukturer, hvor frivillige organisationer og virksomheder kan mødes. Hermed kan der skabes kontakt mellem partnerne og de kan uforpligtende undersøge muligheder for samarbejde. Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at:

Der etableres lokale innovationsnetværk, hvor både de frivillige, private og kommunale aktører mødes og drøfter nye muligheder for samarbejde og udvikling af nye løsninger på de sociale udfordringer.

Målet med at etablere et innovationsnetværk er at fremme lokal udvikling ved at bringe mennesker sammen i en idéudviklingsproces og skabe rammerne for, at det faktisk sker. Et innovationsnetværk vil også bidrage til erfaringsudveksling og videndeling mellem organisationer og virksomheder omkring arbejdet med at indgå partnerskaber og potentialerne heri.

En hensigtsmæssig organisatorisk model og relationerne mellem de enkelte elementer er illustreret i modellen nedenfor. Pilene indikerer de direkte og formaliserede relationer mellem de forskellige organer. Det er arbejdsgruppens overbevisning, at både frivilligcentre og de kommunale frivilligråd kan spille en langt mere central rolle i at sikre et konstruktivt og frugtbart samarbejde på tværs. Derfor er de knudepunkter i modellen.



5.5 Guide til etablering af partnerskaber mellem frivillige organisationer og det private erhvervsliv

Samarbejdet mellem frivillige organisationer og det private erhvervsliv kommer til stadighed mere i fokus. Arbejdsgruppen mener på den baggrund, at der er et behov for øget information om, hvordan partnerskaber etableres, og hvilke muligheder partnerskaberne eller andre typer af samarbejde indeholder. Det er derfor arbejdsgruppens anbefaling, at der udarbejdes en guide til etablering af partnerskaber mellem frivillige og private aktører. Arbejdsgruppen anbefaler, at:

Der udarbejdes en guide til etablering af partnerskaber målrettet både frivillige organisationer og det private erhvervsliv. Guiden skal blandt andet tage udgangspunkt i allerede eksisterende viden på området. Guiden kan udarbejdes af en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra det offentlige, den frivillige sektor og erhvervslivet.

En guide vil især være en fordel for de små og mindre etablerede frivillige organisationer, der ikke har samme erfaring som store organisationer med at indgå partnerskaber. Ligeledes vil det komme de virksomheder til gode, der heller ikke har erfaring med partnerskaber. Også her kunne man forestille sig, at det drejer sig om mindre virksomheder, der måske kunne drage fordel af at indgå et partnerskab med en lokal frivillig organisation. En guide kunne således hjælpe både virksomheder og frivillige til at udbygge samarbejdet.

Arbejdsgruppen opfordrer frivillige organisationer, virksomheder og andre interessenter til at sættes fokus på området de kommende år.

Kapitel 6: Bilag

6.1 Charter for samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige fra 2001

Udviklingen af det danske demokrati og det danske velfærdssamfund bygger på et enestående og aktivt samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige. Det er historien om, hvordan bønder, husmænd, arbejdere og andre bidrog til at opbygge Danmark.

Det frivillige Danmark/Foreningsdanmark er frivillige sociale organisationer, idrætsforeninger, kulturelle og kirkelige organisationer, oplysningsforbund, ungdomsforeninger, handicaporganisationer, patientforeninger, beboerforeninger, græsrodsorganisationer, internationale NGO'er og mange flere.

Det frivillige Danmark er mangfoldigt og strækker sig fra uformelle netværksorganiseringer til, hvad der ofte betegnes som Foreningsdanmark, dvs. foreninger og organisationer med formaliserede politiske beslutningssystemer.

For at styrke og udvikle samspillet mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige er repræsentanter for parterne enige om at udarbejde et charter med grundlæggende værdier og rammer for dette samspil.

FORMÅLET ER:

- at give den enkelte borger de bedst tænkelige rammer for at være en aktiv del af forpligtende fællesskaber og styrke samfundets sammenhængskraft
- at bidrage til respekten for det frivillige Danmarks/Foreningsdanmarks mangfoldighed af formål og organisationsformer
- at styrke og udvikle samspillet mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige med respekt for forskellighederne
- at fastholde og udvikle det frivillige Danmarks/Foreningsdanmarks bidrag til samfundets udvikling, fællesskabernes velfærd og den enkeltes livskvalitet
- at synliggøre og fremme den frivillige indsats

GRUNDLAGET FOR DEN FRIVILLIGE INDSATS

Foreningernes og organisationernes selvstændighed er et fundamentalt vilkår for det frivillige Danmark/Foreningsdanmark. Det er medlemmerne og deltagerne, som via deres demokratiske rettigheder tager beslutninger om foreningernes og organisationernes virke. Den grundlovssikrede foreningsfrihed er således en vigtig forudsætning for Foreningsdanmark. Det frivillige Danmark/Foreningsdanmark udgøres af selvvalgte fællesskaber i al deres mangfoldighed. Den enkeltes engagement, ansvar og aktive deltagelse i samfundet og dets fællesskaber danner grundlag for den frivillige indsats.

VÆRDIEN AF DEN FRIVILLIGE INDSATS

Den frivillige indsats tager udgangspunkt i menneskers ønske om at skabe aktiviteter og påvirke samfundsudviklingen på lokalt, nationalt og internationalt plan. Det frivillige Danmark/Foreningsdanmark er en engageret og kritisk med- og

modspiller til det offentlige. Det bidrager til livskvalitet og velfærd for den enkelte, de mange og samfundet.

Det frivillige Danmark/Foreningsdanmark kan vise det offentlige nye veje og bidrage til samfundsudviklingen.

Det frivillige Danmark/Foreningsdanmark fremmer, at mennesker med forskellige forudsætninger mødes i forpligtende fællesskaber og aktiviteter.

Det frivillige Danmark/Foreningsdanmark fremmer interessen for det fælles og er af afgørende betydning for et levende demokrati. Det bidrager til udvikling af afgørende kompetencer i forhold til demokratisk forståelse, meningsdannelse, samarbejde, ledelse og organisering.

SAMSPILLET MELLEM DET OFFENTLIGE OG DET FRIVILLIGE DANMARK

Samspillet skal baseres på tillid og respekt for hinandens opgaver og roller. De frivillige organisationers ret til selv at vælge og prioritere deres opgaver skal respekteres. Der er brug for en omfattende og alsidig frivillig indsats; men den skal ikke erstatte den offentlige indsats. Foreninger og organisationer, der modtager offentlig støtte, bør have beskrevet værdier, mål og rammer for deres arbejde. Beskrivelsen udarbejdes af dem selv uden offentlig indblanding.

Medvirken til samfundsudviklingen

Det frivillige Danmark/Foreningsdanmarks bidrag til samfundsudviklingen tager udgangspunkt i det enkelte menneske, som inspireres og udvikles til sammen med andre at tage ansvar for sig selv og sine medmennesker. Velfærdssamfundet udvikles i fællesskab bl.a. gennem vidensdeling og dialog på alle niveauer. Derved forbedres grundlaget for nye initiativer – herunder lovgivningen.

Der bør fortsat skabes muligheder for, at frivillige organisationer kan udvikle og afprøve nye løsninger på samfundsproblemer, for eksempel ved at eksperimentere med nye partnerskaber mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige.

Viden og erfaringer fra det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og fra samspillet med det offentlige bør i højere grad indsamles, videreformidles og eventuelt gøres til genstand for forskning.

Lovgivning og ressourcer

Det offentlige kan ikke sikre, at Danmark har en bred og aktiv vifte af foreninger og andre frivillige organiseringer – det kan kun de frivillige selv. Men det offentlige har en forpligtelse til at medvirke til, at det ikke gøres unødigt besværligt at udføre en frivillig indsats. Derfor skal kommende love m.v. vurderes i forhold til deres konsekvenser for den frivillige indsats, således at de ikke får utilsigtede virkninger.

Det offentlige anerkender og støtter den frivillige indsats. Den offentlige støtte skal give vide rammer for det frivillige virke, livet i foreningerne og organisationerne – herunder muligheder for uddannelse, udvikling og forsøg, der styrker kvaliteten i

arbejdet. Grundprincippet er, at de almindelige offentlige tilskud gives, så de frivillige organisationers selvbestemmelse ikke anfægtes.

Det offentlige kan afsætte midler til styrkelse og iværksættelse af fælles initiativer mellem det offentlige og de frivillige organisationer eller målrette midler mod særlige opgaver, som det frivillige Danmark/Foreningsdanmark kan påtage sig at løse.

Det er hensigtsmæssigt, at møder i offentligt iværksatte udvalg m.v. tilrettelægges, så de ikke forhindrer frivillige i at deltage af økonomiske, arbejdsmæssige eller organisatoriske grunde.

FORTSAT DIALOG

Arbejdsgruppen bag charteret og regeringen opfordrer til, at charteret benyttes som udgangspunkt for fortsat dialog om værdier, rammer og konkrete muligheder for samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige på alle niveauer i samfundet.

6.2 Eksempel på initiativer til samarbejde mellem kommuner og frivillige foreninger på integrationsområdet.

Integrationsministeriet har i længere tid arbejdet med integration gennem fritids- og foreningslivet. Ministeriet administrerer blandt andet en række satspuljer, der støtter den frivillige integrationsindsats og inddragelse af personer med anden etnisk baggrund end dansk i idræts- og foreningslivet.

Målsætningen for indsatsen er, at nydanskere deltager i samme grad som etniske danskere i idræts- og foreningslivet som medlemmer og som frivillige og ledere/trænere. Ministeriet støtter både aktiviteter, der foregår i idræts- og foreningslivet, og aktiviteter hvor medlemskabet/deltagelse er mere ad hoc-præget.

Integrationsministeriet har søsat strategien "Mangfoldigt Foreningsdanmark". Et af initiativerne under strategien har til formål at udvikle samarbejde mellem foreninger, frivillige og kommuner. Initiativets formål er at styrke løsningen af den lokale integrationsindsats gennem et øget samarbejde mellem den kommunale og den frivillige sektor og ved at mobilisere og understøtte samarbejde mellem forskellige typer af lokale foreninger og frivillige. Initiativet ventes gennemført i perioden 2010-2012.

Samarbejde mellem kommuner, foreninger og frivillige pågår allerede i flere kommuner. I den forbindelse kan de etniske minoritetsforeninger være en ressource i den lokale integrationsindsats, blandt andet fordi de har kendskab og adgang til målgruppen for integrationsindsatser og ofte evner at mobilisere deres bagland. Men de færreste etniske minoritetsforeninger har kompetencer og kapacitet til at indgå i Foreningsdanmark og integrationsindsatsen på lige fod med andre foreninger. Integrationsministeriet har derfor haft fokus på området og støttet projekter, der har udviklet de etniske minoritetsforeninger og åbnet dem op for et bredere lokalt samarbejde.

Et eksempel på dette er samarbejdet mellem Jobcenter Kolding og Somalisk Forening, hvor såkaldte 'rollemodeller' både varetager funktionen som rollemodeller og som koordinatører. Igennem dette samarbejde har kommunen formået at få styrket beskæftigelsesindsatsen overfor denne gruppe borgere, som erfaringsmæssigt har været svær at få i arbejde. Erfaringerne fra projektet har vist, at det er lettere at opnå tillid og kontakt, når der er en rollemodel som bindeled mellem personer i målgruppen og den lokale jobkonsulent. Rollemodellerne har desuden ydet en form for mentorstøtte til de somaliere, der er kommet i arbejde og deres arbejdsgivere, så somalierne fastholdes i deres nye job.

De forskellige typer af foreninger og organisationer af interesse for integrationsområdet henhører, grundet deres udgangspunkt i enten socialområdet eller idrætsområdet, under forskellige forvaltninger. Ofte er ansvaret for den kommunale integrationsindsats placeret i en tredje forvaltning eller spredt ud på flere. De mange forskellige tiltag og indgange til kommunen er ressourcekrævende

at håndtere for frivillige foreninger og virker som en barriere for foreningernes mulighed for at gå i dialog med kommunerne.

I Ringkøbing-Skjern Kommune formidles samarbejdet mellem kommunen, de frivillige og foreningerne gennem én kontaktperson i kommunen. En fast kontaktperson betyder, at de frivillige og foreningslivet ikke skal bruge tid på at sætte sig ind i kommunens organisationsstrukturer og finde frem til de mange kommunale afdelinger og medarbejdere, som arbejder med integration. Samtidig kan kontaktpersonen bistå de frivillige og foreningerne med rådgivning og vejledning.

6.3 Arbejdsgruppens sammensætning og kommissorium

Arbejdsgruppens sammensætning:

Ministerium/organisation	Medlem
Socialministeriet	Jesper Brask Fischer (formand)
Finansministeriet	Merete Krogager/ Andreas Daugaard Jørgensen
Kulturministeriet	Michael Winding/ Sune Friis Krarup
Undervisningsministeriet	Christin Jensen
Sundhedsministeriet	Steffen Larsen
Integrationsministeriet	Michael Karlsen
Økonomi- og Erhvervsministeriet	Birgitte Als
KL	Rafai Al-Atai
Frivilligrådet	Mona Gaarsdal
FRISE	Sussi Maack
Frivilligt forum	Johs Bertelsen
DIF	Preben Astrup
DGI	Lars Mandrup
DUF	Robert Kjellerup Andersen
Center for Frivilligt Socialt Arbejde	Dorte Nørregaard Gotthardsen
Sekretariat:	
Socialministeriet	Anne Katrine Tholstrup Bertelsen
Socialministeriet	Gry Wad

Kommissorium for arbejdsgruppe om sammenhængende kommunale frivilligpolitikker

Problem og målsætning

Civilsamfundet spiller en væsentlig rolle i løsningen af de sociale udfordringer, og det frivillige sociale arbejde har en positiv betydning for samfundets sammenhængskraft og værdifællesskab. Den frivillige såvel som private sektor supplerer den offentlige indsats, samtidig med, at sektorerne er med til at udvikle dansk velfærdspolitik.

Det er kommunerne, herunder kommunalbestyrelserne, som varetager de borgernære velfærdsopgaver. Kommunalbestyrelsen er derfor en central aktør i arbejdet med at udvikle og styrke samarbejdet med den frivillige sociale sektor, såvel som den private sektor.

Det er derfor også kommunalbestyrelserne, der i stigende grad skal forholde sig strategisk og politisk til, hvilke opgaver den frivillige sociale sektor skal deltage i løsningen af, eller hvordan samarbejdet med civilsamfundet i øvrigt skal foregå.

Der er et behov for nytænkning af kommunernes inddragelse af den frivillige sektor i de kommunalpolitiske prioriteringer. Fokus for kommunalbestyrelserne skal derfor, i langt højere grad end det er i dag, være på helhedsorientering i velfærdsydelsen.

Herunder et fokus på den værdi og kvalitet såvel som social innovation, civilsamfundets aktører kan tilføre opgaveløsningen i kommunerne.

Af regeringens kvalitetsreform fremgår;

“at der i samarbejde med kommunerne skal drøftes, hvordan der kan udvikles sammenhængende frivillighedspolitikker. Dvs. politikker, der sætter konkrete mål og anviser konkrete handlinger for, hvordan det lokale samarbejde mellem kommunale institutioner, frivillige sociale organisationer og erhvervslivet kan styrkes, herunder en konkret oversigt med de frivillige tilbud, der findes i kommunen.”

Tilsvarende er der i aftalen for kommunernes økonomi 2009 præciseret omkring initiativet:

“Der nedsættes i efteråret 2008 en arbejdsgruppe bestående af KL og relevante ministerier og organisationer, der skal udarbejde en analyse af og komme med anbefalinger til, hvordan frivillighedspolitikker kan udvikles og styrkes i kommunerne.”

Hovedopgave

På den baggrund nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter fra KL, Velfærdsministeriet og øvrige relevante ministerier og organisationer.

Arbejdsgruppen har til opgave at udarbejde en rapport, der analyserer og giver anbefalinger til, hvordan der kan udvikles sammenhængende frivillighedspolitikker i kommunerne herunder, hvordan samarbejdet med den frivillige og private sektor kan styrkes. Arbejdsgruppen skal i udarbejdelsen af analyser inddrage eksisterende viden, eksempelvis Frivilligrådets undersøgelser af frivilligpolitikker og det lokale samarbejde mellem kommuner og foreninger.

Arbejdsgruppen skal analysere og beskrive følgende temaer:

- Mulighederne for udviklingen af et mere strategisk og helhedsorienteret samspil med frivillige aktører om løsningen af kommunale velfærdsopgaver. Herunder både i forhold til:
 - at fremme borgerinvolvering og demokrati lokalt således, at medborgerskabet og sammenhængskraften i samfundet styrkes og
 - mere direkte i forhold til konkrete løsninger af kommunale velfærdsopgaver på socialområdet, sundheds- og forebyggelsesområdet, skole- og fritidsområdet, integrationsområdet m.v.
- Analyse af organisationsstrukturer, som kan styrke samarbejdet mellem kommunen og den frivillige sektor, som for eksempel frivillighedscentre, frivillighedskonsulenter, frivilligråd eller andre aktører.

- Analyse af mulige strategier for øget samarbejde mellem det lokale erhvervsliv, kommunalbestyrelsen og frivillige foreninger. Det lokale erhvervsliv er ofte organiseret i lokale erhvervsråd, handelsstandsforeninger mv. og kan indgå i samarbejder som aktiv medspiller i sociale projekter eller som bidragsyder i forhold til f.eks. finansiering, rekruttering af frivillige m.m.
- Samspelet mellem det frivillige sociale arbejde og øvrige lokale aktører inden for den frivillige sektor, herunder idræts- og kulturforeninger og etniske minoritetsforeninger. Samarbejdet mellem de frivillige i praksis såvel som samarbejdet mellem de frivillige og erhvervslivet.

Arbejdsgruppen skal på baggrund af sin analyse indarbejde forslag til modeller for kommunale frivillighedspolitikker med eksempler på elementer, der bør indgå heri.

Arbejdsgruppen skal i sin behandling af de enkelte temaer være opmærksom på sondringen mellem kommunale opgaver og frivillige opgaver. Herunder problemstillinger som for eksempel:

- afklaring af hvilke opgavetyper og områder, hvor den frivillige sektor med fordel kan indgå i opgaveløsningen. Herunder skal arbejdsgruppen inddrage undersøgelser og evalueringer af projekter, som kommunerne hidtil har støttet, med henblik på at pege på, hvor effekten er størst, og hvilke kompetencer det kræver hos de frivillige organisationer, hvis de skal indgå som leverandører.
- afklaring af den juridiske ansvarsfordeling mellem kommunen og den frivillige sektor.

Udarbejdelsen af frivillighedspolitikker er frivilligt for den enkelte kommunalbestyrelse.

Arbejdsgruppens anbefalinger vedrørende udarbejdelsen af frivillighedspolitikker og fordelingen af kommunal støtte til den frivillige sektor skal være udgiftsneutrale.

Organisering

Det foreslås, at der nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter fra:

Velfærdsministeriet
 Finansministeriet
 Kulturministeriet
 Undervisningsministeriet
 Sundhedsministeriet
 Integrationsministeriet
 KL
 Frivilligrådet
 FRISE
 Frivilligt forum
 DIF
 DGI
 DUF

Det foreslås endvidere, at der inddrages aktører ad hoc, som har relevans for de aktuelle temaer, som arbejdsgruppen beskæftiger sig med.

Disse aktører kunne blandt andre være:

Beskæftigelsesministeriet
DA
LO
Boligselskabernes Landsforening
Foreningen Skolelederne

Arbejdsgruppen kan endvidere rekvirere eksterne analyser og konsulentbistand inden for den økonomiske ramme, som er til rådighed.

Formandskab og sekretariatsfunktion varetages af Velfærdsministeriet, Kontoret for Civilsamfund og Familie.

Arbejdsgruppen koordinerer og planlægger det løbende arbejde i samråd med formandskab og sekretariat.

Økonomi

Arbejdsgruppens forskellige aktiviteter, som eksempelvis analyser, studieture m.v. finansieres inden for Velfærdsministeriets ramme. Der er afsat ca. 0,5 mio. kr. til arbejdet.

Proces- og tidsplan

Det foreslås at arbejdsgruppen nedsættes primo 2009, og at arbejdet afsluttes ultimo 2009, hvor der foreligger en rapport med analyser og anbefalinger.

Aktivitet	Dato/uge
Nedsættelse af arbejdsgruppe	Marts 2009
Arbejdsgruppen arbejder	Marts 2009 – dec. 2009
Offentliggørelse af rapport og anbefalinger	Ultimo 2009

Der vil ikke skulle forelægges en midtvejsstatus i forbindelse med forhandlingerne af kommuneaftalen for 2010, idet arbejdet først forventes færdigt ultimo 2009.

Baggrund

Gennem de seneste år er der opstået nye velfærdsudfordringer, som eksempelvis svage personlige netværk og ensomhed, som følge af ændret fællesskabsmønstre, øget krav på arbejdspladsen m.v. Opgaver, som de traditionelle velfærdsydelse ikke i samme omfang, som den civile sektor, kan afhjælpe.

Både den frivillige sektor og den private sektor kan være med til at finde nye løsninger på de sociale udfordringer og indgå i samarbejde med den offentlige

sektor. Når det gælder den frivillige sektor, er det imidlertid vigtigt, at samarbejdet udformes under hensyntagen til denne sektors særlige karakter.

I kvalitetsreformen har regeringen sat fokus på problemstillingen med et initiativ, der har fokus på udviklingen af sammenhængende frivillighedspolitikker.

Sammenhængende frivillighedspolitikker skal sikre, at de offentlige og frivillige organisationer særlige styrker kombineres, og at de udvikler nye kvaliteter i det sociale arbejde. Derudover skal frivillighedspolitikken medvirke til at fremme borgerinvolvering og demokrati lokalt således, at medborgerskabet og sammenhængskraften i samfundet styrkes.

Det er derfor væsentligt, at kommunalpolitikkerne får fokus på inddragelse af civilsamfundet allerede i planlægningen af forskellige sociale indsatser. Udfordringen for kommunerne er at etablere strategier for samarbejdet med civilsamfundet, såvel som at etablere strategier for det tværgående samarbejde i forvaltningen, og hermed inddrage en større gruppe af aktører i de velfærdspolitiske løsninger.

Flere kommuner har i forhold til sundhedspolitikken og integrationspolitikken forholdt sig strategisk til, hvordan frivillige og private aktører med fordel kunne inddrages i opgaveløsningen og herved supplere den offentlige indsats.

I Gribskov Kommune har man f.eks. inddraget den frivillige sektor i udarbejdelsen af sundhedspolitikken. Formålet var at forankre de konkrete strategier for udmøntningen så meget som muligt i lokalområdet. Særligt i forebyggelsesstrategien er de frivillige organisationer tænkt med som en vigtig samarbejdspartner. Eksempelvis er der indgået samarbejde med Kræftens Bekæmpelse om at blive landets mest solsikre kommune, hvilket skal bidrage til forebyggelse af hudkræft-tilfælde.

I Odense og Frederiksberg kommuner er integrationspolitikken et eksempel på et socialt indsatsområde, hvor inddragelsen af civilsamfundet er i fokus. Integrationspolitikken har en bred målgruppe og er samtidig et indsatsområde, der går på tværs i forvaltningen.

I praksis har det betydet, at der i forhold til de forskellige målgrupper iværksættes initiativer, hvor samarbejdet med lokale frivillige sociale, kulturelle eller sportslige foreninger prioriteres pga. deres tilknytning eller potentiale i forhold til målgruppen. Udover den frivillige sektor er der også fokus på udviklingen af partnerskaber mellem frivillige og private aktører.

I arbejdet med at skabe en sammenhængende frivillighedspolitik i kommunerne, herunder udarbejdelsen af vejviser til det lokale frivillige foreningsliv, vil frivillighedscentre kunne indgå som centrale aktører i det lokale samarbejde. Frivillighedscentre kan agere som bindeled i forhold til kommunalbestyrelsen og det lokale frivillige foreningsliv.

6.4 Litteraturliste

International litteratur

Austin, J. (2000), The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances

Regeringens skrivelse 2008/09:207 (2008)

Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting
Sverige

Stortingsmelding nr. 39 (2007)

Frivillighed for alle
Norge

National litteratur

Boje, Thomas og Ibsen, Bjarne/Socialforskningsinstituttet (2006): Frivillighed og nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse.

Boje, Fridberg og Ibsen/ Socialforskningsinstituttet (red.) (2006): Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning.

Charter for samspil mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige

Dalberg Global Development Advisors (2008)

Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring?

Gotthardsen, Dorte Nørregaard/Center for frivilligt socialt arbejde (2009)

Frivilligpolitikker og samarbejde – midtvejsudgivelse i Udviklingsprojekt for samarbejde mellem frivillige sociale organisationer og kommuner

Hjære, Mette/ Center for frivilligt socialt arbejde (2005)

Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur

Kontaktudvalget for det frivillige sociale arbejde i Københavns kommune (2006):

Etablering af lokale samarbejdsfora mellem det offentlige og de frivillige organisationer i Københavns kommune: anbefalinger og eksempler til inspiration

Neergaard, Peter/CBS - Center for CSR (2009)

Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer (2009)

Pagter, Linnea Klarskov/ Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde (2007)

Det gode lokale samarbejde med frivillige sociale organisationer – anbefalinger til et godt samarbejde mellem kommuner og frivillige sociale organisationer

Pagter, Linnea Klarskov/ Rådet for Frivilligt socialt arbejde (2006)

Det gode samarbejde med frivillige sociale organisationer – en undersøgelse af danske kommuners samarbejde med frivillige sociale organisationer

Socialministeriet – gennemført af Rambøll (2006)

Samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer og socialt arbejde – Barrierer og udviklingsmuligheder.

Socialministeriet (2006)

Vejledning om kommuners og amters samspil med frivillige sociale organisationer og foreninger (§115 i lov om social service)

Socialministeriet – gennemført af Center for frivilligt socialt arbejde

Lokalt samarbejde om frivilligt socialt arbejde – idékatalog til kommuner, amter og frivillige organisationer. Opfølgning på Lov om Social Service § 115

Spenceley, Lea Holst/Center for frivilligt socialt arbejde (2008)

Frivilligpolitikker i kommunen – hvordan ser de ud

Velfærdsministeriet – udarbejdet af Ankestyrelsen (2007)

§ 18 – redegørelsen 2007 – Kvantitativ del: Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger og fordelingen af § 18 – midler.

Velfærdsministeriet – udarbejdet af Center for Socialt Entreprenørskab (2007)

§ 18 – redegørelsen 2007 – Kvalitativ del: Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger: En casebaseret analyse udarbejdet af Center for Socialt Entreprenørskab

Wulff, Michael/ Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde (2006)

Lokale charters i Storbritannien: en fortælling om, hvordan man styrker samarbejdet mellem frivillige foreninger og en kommune