

§ 18-REDEGØRELSEN 2007

– KVALITATIV DEL

# KOMMUNERNES SAMARBEJDE MED DE FRIVILLIGE SOCIALE FORENINGER

EN CASEBASERET ANALYSE UDARBEJDET  
AF CENTER FOR SOCIALT ENTREPRENØRSKAB



VELFÆRDSMINISTERIET

# INDHOLD

side

|           |  |
|-----------|--|
| 5         | Indledning   |
| 6         | Opbygning af redegørelsen                          |
| <b>8</b>  | <b>1. Strategier for samarbejde og udvikling</b>   |
| 8         | To strategier – demokratisk inddragelse og netværk |
| 10        | Kommunale organiseringsformer og samarbejde        |
| 12        | Kontaktfora  |
| 14        | Indsatsområder og frivilligt socialt arbejde       |
| 18        | Fleksibelt og respektfuldt samarbejde              |
| <b>20</b> | <b>2. Netværk, kapacitet og innovation</b>         |
| 20        | Foreningsservice og netværksdannelse               |
| 22        | Kapacitet og forandringspotentiale                 |
| 26        | Synlighed og anerkendelse                          |
| 28        | Kompetenceudvikling og professionalisering         |
| 30        | Samarbejder med erhvervslivet                      |
| <b>32</b> | <b>Opsamling</b>                                   |
| <b>36</b> | <b>Litteratur</b>                                  |
| <b>37</b> | <b>Interviewpersoner</b>                           |
| <b>38</b> | <b>Interviewguide</b>                              |

# INDLEDNING

## Indledning

Dette års redegørelse har til formål at belyse, hvordan samarbejdet mellem kommunerne og civilsamfundet kan fungere, når de frivillige inddrages i et strategisk samarbejde i kommunens overordnede indsatser rettet mod socialt udsatte grupper.

Dette belyses med afsæt i forskellige aktørers syn på, hvordan samarbejdet mellem de kommunale instanser og det frivillige sociale arbejde foregår. Disse aktører er udvalgt blandt udvalgsformænd i kommunalbestyrelser, ledere og medarbejdere fra fagforvaltninger og relevante institutioner, repræsentanter fra de frivillige sociale foreninger samt indspil fra erhvervslivet.

## Redegørelsen belyser følgende spørgsmål:

- Hvordan og i hvilket omfang kan kommunalbestyrelserne indtænke og samarbejde med de frivillige sociale foreninger og organisationer i den kommunale opgaveløsning?
- Hvordan kan kommunerne og de frivillige sociale foreninger på tværs af forvaltninger og fagområder fremme et gensidigt samarbejde?
- Hvordan kan kommunerne og de frivillige foreninger fremover udvikle og udvide samarbejdet, herunder også i forhold til samspillet med erhvervslivet?

Det empiriske materiale er indsamlet via semistrukturerede telefoninterviews, hvor strategier og samspil for samarbejdet er eftersøgt. De hæmmende og fremmede organiseringsformer er her beskrevet. Ligeledes er de særlige politikområder, hvor samarbejdet er udviklet, blevet udpeget, og det samme er forandringspotentialer samt kapacitetsvurderingerne i et fremadrettet perspektiv.

Redegørelsens empiriske materiale er indsamlet i et udvalg af tre konkrete kommuner: Randers, Faaborg-Midtfyn og Høje-Taastrup. Dette kommuneudvalg afspejler forskellige geografiske beliggenheder, størrelser og historik i forhold til kommunesammenlægning. Derudover repræsenterer de forskellige erfaringer med samarbejde med de frivillige sociale foreninger.

Den foreliggende redegørelse hviler derfor på et strategisk udvalgt datamateriale, og der har således ikke været tilstræbt en repræsentativ dækning.

Linda Lundgaard Andersen har været forskningsleder og arbejdet med et projektteam bestående af lektor, ph.d. Lene Larsen, projektchef MPP Lise Bisballe og stud. psyk. Louise Holm ved Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet.



## OPBYGNING AF REDEGØRELSEN

Det første kapitel om **Strategier for samarbejde og udvikling** samler en palet af temaer, som alle har betydning for, hvordan kommuner og de frivillige sociale foreninger samarbejder.

I *Kommunale organiseringsformer og samarbejde* gives et indtryk af de konkrete organiseringer og samarbejdsformer samt de overvejelser, som politikere, frivillighedskonsulenter og frivilligt aktive knytter til disse. Hvordan fungerer disse fora og strukturer, og hvad er udbyttet?

I *Kontaktfora* sættes fokus på et centralt omdrejningspunkt: kontaktgruppe eller frivilligråd for det kommunale samarbejde med det frivillige sociale arbejde, ligesom udviklingen af en frivillighedspolitik fremhæves som væsentlig. Hvordan vurderer politikere, fagpersoner og frivilligt aktive dette arbejde, og hvordan kan potentialerne beskrives? Vurderingerne perspektiveres i forhold til forskellige scenarier for civilsamfundets betydning og potentialer, fordi disse forståelser fungerer som en bredere horisont for overvejelserne.

I *Indsatsområder og frivilligt arbejde* gives indblik i de helt konkrete aktiviteter inden for fire områder, hvor det frivillige sociale arbejde står stærkt i det kommunale landskab: sundhedsområdet, ældreområdet, integration og det sociale område. Der gives eksempler på de forskel-

lige aktiviteter, og forskellige aktører giver stemmer til, hvordan de opfatter styrkerne i aktiviteter, men også hvor problemer kan udpeges.

I *Synlighed og respektfuldt samarbejde* fokuseres dels på den foreningspleje, som kommunerne stiller til rådighed, dels på betoningen af at både eksisterende men også nye foreninger kan nyde godt af netværk og støttestrukturer, som kommunerne har udviklet.

I kapitel 2 **Netværk, kapacitet og innovation** beskrives og analyseres, hvordan netværk, kapacitetsudvikling og innovation udvikles i kommunerne og i det frivillige sociale arbejde.

I *Foreningsservice og netværksudvikling* belyses, hvordan forskellige servicerende tilbud kan fungere som bindeled og brobygger til det kommunale niveau. Og hvordan frivilligcentre, som fungerer tæt på de frivillige, tilbyder en række støttefunktioner, som værdsættes af de frivilligt aktive.

Socialt entreprenørskab og social kapital inddrages som en forståelsesramme for de værdier, der skabes i det frivillige sociale arbejde og det kommunale bidrag.

I *Kapacitet og forandringspotentiale* præsenteres en definition af kapacitetsudvikling, som klargør de forskellige elementer, der bør være indeholdt her. Herigennem



tydeliggøres det, at ganske mange af de eksisterende samarbejder og opgaver, som de kommunale parter og de frivilligt aktive i dag varetager, kan opfattes som kapacitetsudvikling, men også at væsentlige elementer bør styrkes.

I *Synlighed og anerkendelse* klargøres det, hvordan synlighed og anerkendelse er væsentlige ingredienser for de frivillige sociale foreninger i forhold til at kunne bidrage til at kvalitetsudvikle de kommunale tilbud og tværfaglige indsatser.

I *Kompetenceudvikling og professionalisering* fremhæves, hvordan mangfoldighed påskønnes af de forskellige aktører som lige væsentlig for kommune og frivilligverden, og hvordan denne profil også må fastholdes og udvikles gennem en kompetenceudvikling, som understøtter denne forskel.

I *Samarbejde med erhvervslivet* gives forskellige eksempler på det beskedne samarbejde, der har fundet sted i form af sponserater, sundhedskampagner og sundhedsbus. Der konstateres en positiv interesse fra kommuner og erhvervsliv, men få konkrete initiativer og visse skeptiske røster fra de frivilliges verden.

# 1. STRATEGIER FOR SAMARBEJDE OG UDVIKLING

## TO STRATEGIER – DEMOKRATISK INDDRAGELSE OG NETVÆRK

De tre undersøgte kommuner har organiseret samarbejde og samspil med de frivillige sociale foreninger og civilsamfund i to hovedspor. Det er disse to spor, som redegørelsen belyser med inddragelse af vurderinger fra kommunalpolitikere, fagpersoner og de frivillige sociale foreninger. Der er tale om:

- dels en *demokratisk inddragelsespraksis*, hvor der etableres fora og mødeformer baseret på forskellige former for direkte og indirekte repræsentation og deltagelse fra forskellige dele af det frivillige sociale arbejde såvel som kommunale repræsentanter. I kommunerne tager dette form af kontaktgrupper og frivilligråd samt forskellige former for ansøgnings- og indstillingsprocedurer
- dels en *netværksorienteret praksis*, hvor deltagelse, udvikling, social værdi og motivering står i centrum. Her bidrager kommunerne med etablering af netværk og støttestrukturer til det frivillige sociale arbejde. Kommunerne tilbyder informationer, støttemuligheder og netværk med kommunale personer.

I oversigten kan de tre kommuners organisering og praksisser fremstilles på følgende måde:

De to organiseringsformer har hver sine karakteristika og styrker, ligesom de også rummer vanskeligheder og udfordringer. Men tilsammen danner de et uomgængeligt grundlag, som det kommunale og frivillige sociale arbejde set ud fra disse tre cases virker på. De kan i kort form karakteriseres således:

### Demokratisk praksis

De demokratiske organiseringsformer er traditioner og praksisser, som det danske samfund og velfærdsstat hviler på, men som kan antage mange forskellige former og bygge på forskellige demokratiopfattelser. Er der fx tale om det repræsentative demokrati, hvor der vælges repræsentanter for forskellige grupperinger, et direkte demokrati, hvor hver person har en direkte stemme, et konsensusdemokrati, hvor der søges enighed gennem dialog, et korporativt organisationsdemokrati, hvor der udfoldes interessevaretagelse eller en politisk decentralisering, hvor beslutninger lægges decentralt ud (Andersen, 1999:33)?

To kommuner har valgt en repræsentativ form gennem etablering af et samråd og en kontaktgruppe, mens en kommune ikke har en formel virkende organiseringsform, men har en samordnings- og koordinationspraksis. De frivillige sociale foreninger vælger sine repræsentanter såvel som de kommunale myndigheder og kommunalbestyrelsen.

Redegørelsens analyser viser, hvordan de forskellige parter, gennem den demokratiske repræsentation, søger at øve indflydelse på beslutninger om en lang række forhold som fordeling af støttemidler til det frivillige sociale arbejde frivillighedspolitik, ressourcetildeling, kompetenceudvikling osv. De repræsentative fora er altså arenaer for magt, indflydelse og beslutninger af betydning for civilsamfund, kommune og det frivillige sociale arbejde – og i sidste instans også for borgere og socialt udsatte. Redegørelsens analyser påpeger, hvordan nogle af disse

|   | Faaborg-Midtfyn  | Høje-Taastrup   | Randers  |
|---|--|---|--|
| <b>Strategi og praksis</b>              | Tværfaglige tilgange<br>Repræsentation i fora  | Netværksstøttende<br>Repræsentation i fora  | Praksissamarbejde<br>Ikke formel organisering  |
| <b>Organiseringsform</b>                | Frivilligt Socialt Samråd  | Kontaktgruppe med høringsret  | Strategi om at være<br>frivillighedens kommune   |
| <b>Frivilligpolitik</b>                 | Frivillighedspolitik   | Frivillighedspolitik  | Samordning af frivillighed   |
| <b>Foreningsservice</b>                 | Tre frivilligcentre  | Frivilligkonsulent  | Frivilligcenter og frivilligkon-<br>sulenter med indstillingsret   |
| <b>Netværk, kapacitet og innovation</b> |  |   |  |
| <b>Kompetenceudvikling</b>              | Frivillige forebygger og medvirker til kvalitetsudvikling, bedre opgaveløsning, bedre koordinering og synergieffekter  | Specifik kompetenceopbygning fx konfliktmægler i integrationsområde                                   | Frivillige medvirker til kvalitetsudvikling og forebygge kommunal indsats                                      |
| <b>Synlighed</b>                        |  |   | Offentlig kommunal rekruttering og synlighed   |
| <b>Rekruttering</b>                     |  |   |  |
| <b>Innovation</b>                       | Yde foreningsservice<br>Bindeled og brobygger<br>Ønske om flere frivillige   | Årets frivilligforening<br>Yde foreningsservice<br>Bindeled og brobygger<br>Ønske om flere frivillige | Støtte nye og eksisterende sociale frivillige foreninger   |
| <b>Samarbejde med erhvervsliv</b>       | Sundhedsbus og sundhedskampagner i forhold til virksomheder<br><br>Kommunal interesse for større samspil og samarbejde | Sponsorater i forbindelse med konkrete frivilligaktiviteter<br><br>Uformel hyggelig stemning          | Kommune indgår gerne partnerskaber, som skal kortlægges<br><br>Frivillige mere varsomme pga. økonomiske hensyn |

processer udspiller sig, hvilke beslutninger der kan tages, samt hvordan de deltagende aktører vurderer resultatet.

### Netværksorganisering

I netværksorganiseringen indgår en lang række personer og grupper fra det frivillige sociale arbejde, fra de kommunale instanser og institutioner, fra de private virksomheder, fra civilsamfundet i grupper, hvor de deler viden og erfaringer, løser fælles problemstillinger, skaber og fordele ressourcer, udvikler handlerum, som kommer borgere – og herunder ikke mindst de socialt udsatte til gode (Hulgård, 2007:58ff). Der er et stærkt udviklings- og forandringspotentiale i netværksorganiseringen afhængigt af, hvordan netværk sammensættes, og hvilke handlinger og handlingsrum de kan skabe.

Netværk er en ressource i den sociale udviklingsproces og tager udgangspunkt i, at mennesker agerer i sociale sammenhænge og samspil. De aktive og socialt udrettede personer, som er i stand til at få gode ideer til sociale projekter og aktiviteter og evner at igangsætte og realisere disse sammen med andre, kaldes sociale entreprenører. Sociale entreprenører er derfor centrale dynamoer i et landskab – fx en kommune eller et særligt politikområde, som ønsker at udvikle det frivillige sociale arbejde i et samspil med det kommunale tilbud. I de tre kommuner er der en stor bevidsthed om betydningen og værdien af de aktiviteter og den sociale kapital, som de frivilligt socialt aktive tilfører lokalsamfundet, de kommunale tilbud og særligt udsatte borgere såvel som den bredere borgergruppe.



## KOMMUNALE ORGANISERINGSFORMER OG SAMARBEJDE

### Faaborg-Midtfyn – tværfaglige tilgange

I Faaborg-Midtfyn Kommune er frivillighedspolitikken forankret i det Frivillige Sociale Samråd og tre frivillighedscentre. Den aktuelle frivillighedspolitik er baseret på et klart defineret værdigrundlag, som omfatter tilgange til frivillighedspolitikken og de forskellige roller, som henholdsvis de frivillige foreninger og kommunen forventes at udfylde. Det er målet, at der kan skabes supplerende, bæredygtige løsninger set i forhold til det offentlige opgavefelt.

De politiske udvalg har defineret og beskrevet deres områder, som beskriver samarbejdsflader og mål i forhold til det frivillige sociale arbejde. Socialudvalget har fokus på de ældre, de sindslidende, misbrugerne, de udviklingshæmmede og de hjemløse. Børne- og ungeudvalget har fokus på udsatte børn og børnefamilier, skole og undervisning og SSP-samarbejdet, sommerlejr og foreninger, som advokerer for handicappede børn og Natteravnene. Kultur- og fritidsudvalget prioriterer aktiviteter, som inddrager det generelle foreningsliv i forhold til sårbare grupper og foreningsløse unge samt inddragelse af bibliotekerne i forhold til vidensformidling. Fra Beskæftigelsesudvalgets side er det støtte til borgere i fleks- og skånejobs samt netværksgrupper for flygtninge.

Sundhedsudvalget ønsker at sætte fokus på en kombination af socialt udsatte som målgruppe og sundhedsfremme som en naturlig del af indsatsen. Ligeledes ønsker de at fremme initiativer, som minimerer den sociale ulighed i forhold til sundhed, og som fremmer sundheden for borgere, der har en kronisk lidelse.

### Høje-Taastrup – kontaktgruppe og netværkstøtte

Også i Høje-Taastrup Kommune organiseres samarbejdet med de frivillige sociale foreninger i en kontaktgruppe for frivilligt socialt arbejde og med afsæt i en frivillighedspolitik, udarbejdet i 2003. Kontaktgruppen består af frivillighedskonsulenten og ni medlemmer, der vælges på den årlige frivillighedsdag. Formålet er at medvirke til udvikling af samarbejdet mellem de frivillige organisationer og kommunen. Kontaktgruppen arbejder derfor som en selvstændig enhed med høringsret i sager, der omhandler samarbejdet mellem Høje-Taastrup Kommune og det frivillige sociale område.

Kontaktgruppens overordnede strategi er at forsøge at få så meget indflydelse som muligt, og de har for nylig fået høringsret angående tildeling af § 18-midlerne. *Det er vores første sejr* påpeger en repræsentant fra kontaktgruppen. Kontaktgruppen indstiller til byrådet, hvordan midlerne bør fordeles – hvorvidt deres indstilling bliver fulgt, er dog en anden sag.

Kontaktgruppen i Høje-Taastrup er konstitueret af hovedsageligt frivillige aktører og frivillighedskonsulenten og skal fungere som et forum for en samlet indsats og samarbejde de frivillige foreninger imellem:

*Jeg kan godt se kommunens fordel ved at have sådan en kontaktgruppe og pleje den. Det vil altid være en fordel at få en frivillig arbejdskraft til at være supplerende i forhold til en kommunal forvaltning, og det vil altid være en fordel, hvis de frivillige kan samarbejde på tværs af forskellige organisationer. Samlet får man glæde af mange flere ressourcer (Ældresagen).*

## Årets forening

Strategien er således først og fremmest at støtte de små netværksskabende grupper, da der i kommunen er mange enlige ældre uden netværk, hvor især de små foreninger kan gøre – og gør – en indsats. Hvert år kåres – og støttes – Årets Forening, og i forlængelse af ovennævnte strategi er prisen i år gået til en lille støtteforening, der danner netværk for enlige i et af kommunens boligområder.

Det er især inden for sundhedsområdet og integrationsområdet, at de frivillige sociale foreninger tænkes ind i opgaveløsningen. Inden for sundhedsområdet udmøntes politikken i form af følgende strategi:

*Vi støtter op om det arbejde, de allerede laver, så det bliver sundhedsfremmende (frivillighedskonsulent).*

Svaghederne i frivillighedspolitikken, og de hertil knyttet strategier, kan ligge i de økonomiske begrænsninger og en tendens til, at strukturen i samarbejdet ind i mellem fungerer lidt stift. En anden svaghed er af mere socialpsykologisk karakter:

*Engagerede mennesker har en tendens til at føle sig oversete, men vi har faktisk en struktur, der gør det muligt at give dem et klap på ryggen (social- og sundhedsudvalgsformand).*

Der er også begrænsninger af mere organisatorisk karakter i samarbejdet de forskellige frivillige foreninger imellem:

*Svagheden er nok, at der opstår noget organisatorisk fnidder mellem de frivillige foreninger. Det er jo folk med en lang organisatorisk baggrund. Vi kæmper med at hjælpe dem med at holde balancen, sådan at det ikke bare bliver sådan noget generalforsamlingsagtigt noget (social- og sundhedsudvalgsformand).*

## Randers – praksissamarbejde og frivilligrekruttering

Randers har ingen nedskrevne strategier eller frivillighedspolitik for samarbejdet mellem de frivillige sociale foreninger og kommune. Alligevel pointerer frivillige, kommunalansatte og politikere, at Randers' byråd har strategier om at være *frivillighedens* kommune, og at kommunen i egen selvforståelse ønsker være et videnscenter for frivilligt socialt arbejde.

Der er tradition for frivillighed, og det er en styrke, som Randers vil bygge videre på som en ressource i kommunen:

*Vi vil gerne styrke det frivillige. Vi ser det som en utrolig vigtig del i hele det kommunale arbejde. Her er det frivillige islæt utrolig vigtigt (sundheds- og ældreudvalgsformand). (...) det frivillige sociale arbejde skal være og er et vigtigt supplement til den indsats, som kommunen skal præstere (socialudvalgsformand).*

Kommunen støtter de frivillige foreninger via § 18-midlerne og indgår i dialog med dem om at indgå i konkrete kommunale opgaveløsninger:

*Vi har en strategi, hvor vi siger, der er nogle områder, vi gerne vil udvikle på, og så prøver vi at finde ud af, om*

*vi kan gøre det i samarbejde med frivillige – vi vil gerne have så meget som muligt frivilligt arbejde (socialchef).*

## Synliggøre frivillige sociale foreninger

En strategi er at skabe fokus på det frivillige sociale arbejde og synliggøre de frivillige foreninger, der eksisterer i kommunen. Det handler dels om at øge samarbejdet mellem kommunens institutioner og de frivillige foreninger, og dels om at tiltrække og rekruttere flere frivillige.

Konkret annoncerer kommunen offentligt behovet for frivillige i lokalområdet, fx på bybusser. Desuden opfordres de kommunalt ansatte til at finde pårørende, der er interesserede og engagerede og derved forsøge at få dem som frivillige:

*Kommunens strategier betyder, at vi også samarbejder med de frivillige foreninger. For mig betyder det også, at der er en bevågenhed fra politisk side, så jeg ved, at det, jeg laver, er i overensstemmelse med det, politikerne vil (sundhedscenterleder).*

Formanden for frivillighuset oplever, at kommunen er imødekommende, og at der er en ægte interesse for, at der skal ske "noget" på frivilligområdet:

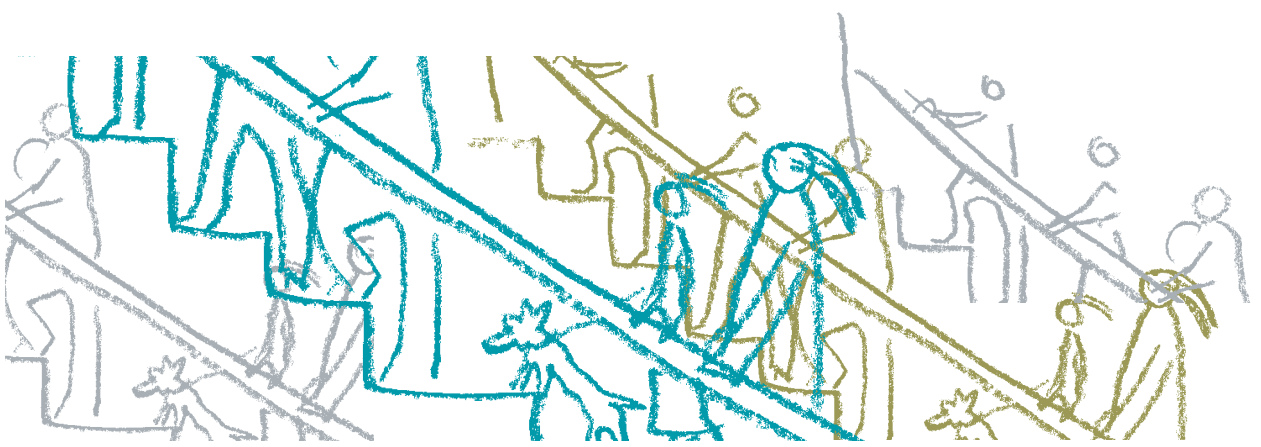
*De [Randers Kommune] snakker meget om partnerskaber mellem det offentlige og de frivillige foreninger. Det er i en meget positiv ånd, fordi det virker lidt som en pionergejst, hvor man forsøger at lave noget fornuftigt (frivillig aktiv).*

I Randers Kommune er der to frivillighedskonsulenter i det kommunalt drevne frivilligcenter, Frivilligværket, som modtager § 18-ansøgninger og laver indstillingsarbejdet til socialudvalget, der har beslutningskompetencen: *At vi sidder og administrerer § 18-midlerne, er selvfølgelig en enorm styrke. Det er enormt smart, fordi vi får et godt kendskab til de foreninger, der er i kommunen, og samtidig får foreningerne en interesse i at have en god kontakt til os. Svagheden er selvfølgelig, at magtbalancen bliver lidt skæv, fordi vi også sidder og laver indstillingerne til socialudvalget, men det er jo konsekvensen af at lave et kommunalt frivilligcenter, der også skal administrere § 18-midler (frivillighedskonsulent).*

Samarbejdet mellem de frivillige foreninger og kommunen er her ikke forankret i diverse råd og grupper, som kombinerer frivillige og kommunale aktører. Frivilligværket er etableret som en kommunal løsning med den intention at fungere som et uvildigt sted, hvor de frivillige foreninger kan finde hjælp:

*Vi var lidt nervøse for, at de kom til at præge det for meget, hvis det var nogle foreninger som skulle sidde på det. Det skal være en neutral instans. (socialchef).*

Denne uvildige ambition kan dog, som frivillighedskonsulenten erkender, være ganske vanskelig at gennemføre i praksis, når Frivilligværket har en indstillende funktion i forhold til § 18-midlerne.



## KONTAKTFORA

### Funktioner

En kontaktgruppe eller et samråd har stor betydning og mange funktioner for samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger. For det første skal de være talerør for de frivillige, således at deres interesser bliver koordineret og formuleret mere samlet og systematisk, end enkelt foreninger er i stand til. For det andet skal de fungere som bindeled og koordination mellem de frivillige sociale foreninger og kommunen, hvor forskellige møder fokuserer på informationsformidling, diskussion af forholdet mellem kommunens politiske målsætninger og de frivillige foreningers formål og interesser i forhandlinger. Endelig er der i nogle kontaktgrupper en bevillingspraksis eller en indstillingspraksis af § 18-midler.

Faaborg-Midtfyn Kommune består det Frivillige Sociale Samråd af repræsentanter fra frivillige sociale foreninger og repræsentanter fra frivilligcentrene. Med oprettelse af Frivilligt Socialt Samråd har de frivillige foreninger fået et talerør og en platform til at præge og udvikle frivillighedspolitikken.

Rådet inviterer til dialog med politikerne. En repræsentant fra Selvhjælp Midtfyn siger:

*Frivilligpolitikken er et flot initiativ, som har afbødet det kaos, der herskede inden. Det er fint med et råd, som har til opgave at være objektive og neutrale, som er der for foreningernes skyld og som arbejder for en retfærdig politisk indsats (frivillig social forening).*

§ 18-midler varetages i kommunen af en administrativ bevillingsgruppe med repræsentanter fra fagsekretariaterne og med sundhedschefen som udvalgsformand. Etableringen af dette organ har kostet en del arbejde og kræfter.

For mange af medlemmerne i samrådet har det været en stor mundfuld at skulle deltage i et sådant arbejde. Det er nyt at skulle "hæve sig op over" dagligdagen som frivillig, og flere synes, at det tager tiden fra det arbejde, de helst

vil lave: nemlig den frivillige indsats i forhold til brugerne:  *Og det tager lang tid. Det tog os et halvt år at få defineret, hvad frivilligt socialt arbejde er (samrådsmedlem).*

Processen med at italesætte og begrebsliggøre det frivillige sociale arbejde kan være en lang og vanskelig – men meget vigtig – proces. Kontaktgruppe og samråd har en vigtig funktion i at gøre kommunerne opmærksomme på, at de penge, kommunerne modtager fra Velfærdsministeriet, rent faktisk eksisterer og bliver anvendt:

*Vi skal gøre kommunen opmærksom på at pengene er der (kontaktgruppemedlem).*

### Forskellige eller fælles mål

I kontaktgrupper eller samråd tydeliggøres forskellige eller fælles vurderinger af, i hvilken udstrækning og på hvilke områder de frivillige foreninger ville kunne inddrages i det kommunale såvel som civilsamfundsarbejdet. Fx vurderer kontaktgruppen i Høje-Taastrup Kommune, at de frivillige sociale foreninger kunne inddrages meget mere i opgaveløsningen, fx inden for motion og sundhedsoplysning. Skal dette blive en realitet forudsætter det, at kommunen indkalder og inddrager de frivillige mere bredt end at henvende sig til foreninger, den i forvejen har et samarbejde med. Hermed peges på en anden af kontaktgruppens vigtige funktioner, nemlig at kunne og turde formulere kritiske bemærkninger og skabe et kritisk diskussionsklima:

*Men det kræver, at kommunen er villig til at indgå i et regulært samarbejde – og ikke et skinsamarbejde. (...) at vi virkelig taler sammen om, hvad vi kan hjælpe hinanden med. (...) Vi er på vej – men der er lang vej igen. Jeg tror ikke, det skyldes uvillighed fra politikernes side, men manglende viden om hvad de forskellige foreninger står for og kan (kontaktgruppemedlem).*

I Randers Kommune peges der således også på ønsket om – eller behovet for, at de frivillige bliver mere organiseret og danner en form for bestyrelse, der kan understøtte samarbejdet mellem de kommunale institutioner og de frivillige foreninger. Kontaktgrupper og samråd kan ud-

gøre et organiseringsforum, der kan bidrage til at sikre, at de små foreninger også bliver hørt, da de store foreninger har større mulighed for – og større kapacitet til – selv at etablere møder, initiativer og fungere politiklæggende. Nogle af de små netværksskabende foreninger anses for at være overordentlige vigtige og centrale, da disse er i stand til at finde ”hullerne” og at nå grupper og segmenter, hvor de offentlige ydelser aldrig vil kunne nå ud.

Fra kontaktgruppen i Høje-Taastrup Kommune lyder der dog også mere kritiske røster i vurderingen af samarbejdet: *Man holder fra kommunens side kortene ret tæt til kroppen, og vi skal som frivillige selv være opsøgende. Man glemmer at spørge os. Man vil gerne pådutte os mere og mere arbejde uden at have tingene i orden fra baglandet* (frivillig repræsentant, kontaktgruppen).

Kontaktgruppen efterlyser således større synlighed, flere informationer og bedre muligheder for indflydelse. Omvendt fremhæver politikerne styrkerne i samspillet, og herfra fremhæves den gensidige åbenhed og imødekommethed, og at samarbejdet er præget af gensidig respekt: *Det er kendetegnet af stor åbenhed begge veje. Måden vi henvender os til hinanden på - ingen lusk* (social- og sundhedsudvalgsformand).

#### Forskellige scenarier for civilsamfundet

De politisk valgte og de frivilligt socialt aktive har forskellige og til tider modsatrettede vurderinger af det arbejde og det samarbejde, som udspiller sig i kontaktgrupper og samråd. Begge parter vurderer dette arbejde fra et dobbeltperspektiv.

På den ene side tages afsæt i en fælles enighed om, at det frivillige sociale arbejde har et unikt perspektiv og bidrag at yde til velfærdssamfundet og lokalsamfundet.

På den anden side har parterne også lidt forskellige betoning af, hvilke scenarier der kan tegnes for samarbejde og samspil mellem kommune og civilsamfund. De taler i varierende grad om tre forskellige scenarier: det pessimistiske, optimistiske og pragmatisk.

Disse tre scenarier udstikker nogle milepæle for civilsamfundets betydning og potentialer, og med afsæt i denne definition ses det, at mange - hvis ikke alle - politikere læner sig op af et fortrinsvist optimistisk scenarie for samspillet mellem civilsamfundet og det kommunale niveau. Her er forestillingen, at der kan etableres synergi og samspil mellem det frivillige sociale arbejde og de kommunale opgaver og løsninger – blot dette hviler på gensidig respekt, anerkendelse og de fornødne rammer og ressourcer. De frivillige sociale foreninger er noget mere skeptiske. På den ene side istemmer de frivillige sociale organisationer samme formuleringer og vurderinger om, at det frivillige sociale arbejde kan være et komplementært tilbud og supplement til de kommunale opgaveløsninger.

### I PUBLIKATIONEN *DET GODE SAMARBEJDE FRA FRIVILLIGRÅDET FORESLÅS EN TREDELT DEFINITION:*

- et formelt samarbejde, hvor kommunen og de frivillige sociale organisationer sammen definerer samarbejdets rammer og indhold og formulerer en frivilligpolitik
- et reelt samarbejde, hvor kommunen er interesseret i at lytte til de frivillige sociale organisationer, som aktivt inddrages i beslutningerne
- et gennemskueligt samarbejde, hvor forankringen af det frivillige sociale arbejde i kommunen og støtteoplysninger er let tilgængelige og gennemskuelige

(Det gode lokale samarbejde, 2007)

### EN SAMFUNDSFORSKER TALER OM TRE SCENARIER FOR CIVILSAMFUNDET:

*Det pessimistiske scenarie*, med en økonomisk tankegang som virker top-down og orienteret mod profit interesser

*Det optimistiske scenarie*, med muligheder for nye byområder og som nøgle til en tredje vej, der balancerer statens og markedets mangler

*Det pragmatisk scenarie*, der rummer paradokser, balanceakter, uløselige konflikter og modsætninger, som kan udnyttes til fordel for de marginaliserede.

(Marilyn Taylor, 2003)

På den anden side udtrykker nogle en større skepsis overfor, hvorvidt det er muligt under de nuværende kommunale betingelser at udføre det frivillige sociale arbejde tilfredsstillende – altså et tilnærmelsesvist pessimistisk scenarie. På samme vis fortæller andre frivillige om at indstille sig på, at der skal findes en balance mellem det frivillige sociale arbejde og det kommunale samarbejde. En balance, som måske ikke altid er optimal, men som i hvert fald er til at leve med for de frivillige – altså det pragmatisk scenarie.



## INDSATSOMRÅDER OG FRIVILLIGT SOCIALT ARBEJDE

DER ER FIRE INDSATSOMRÅDER I DE TRE KOMMUNER, HVOR SAMARBEJDET OG SAMSPIL MELLEML DE KOMMUNALE INDSATSER OG DET FRIVILLIGE SOCIALE ARBEJDE AKTUELT STÅR STÆRKT. DET ER SUNDHEDSOMRÅDET, ÆLDREOMRÅDET, INTEGRATION OG DET SOCIALE OMRÅDE. HER HAR DE FRIVILLIGE SOCIALE FORENINGER I FORSKELLIGE SAMARBEJDSFORMER MED KOMMUNALE PARTNERE UDVIKLET EN RÆKKE FORSKELLIGE AKTIVITETER OG TILBUD.

### Sundhedsområdet

Inden for sundhedsområdet ses en række forskellige aktiviteter, som for manges vedkommende er tæt relateret til kommunernes nye ansvar for sundhedsfremme. Ved kommunesammenlægningen blev Randers Sundhedscenter eksempelvis dannet, og det skal etablere et samarbejde mellem de frivillige patientforeninger og Randers Kommune om folkesundhed og sundhedsfremme: *Vi [Randers Kommune] havde overtaget alt det, der hedder rehabilitering af de gamle amter, og i den forbindelse er der også stor brug for de frivillige (sundheds- og ældreudvalgsformand).*

Det fornyende er, at patientforeningerne arbejder sammen, at de har faste lokaler, og at forvaltningen i sundhedscenteret samarbejder med patientforeningerne: *Før sundhedscenteret var der ikke et tæt samarbejde mellem kommune og patientforening. Det nye er, at man er under samme tag og laver fælles aktiviteter (sundhedscenterleder).*

At de frivillige foreninger og sundhedscenteret er placeret samme sted, betyder, at der opstår en dialog og samarbejde på tværs af fagområderne, foreningerne og sektorerne:

*Vi har profiteret af nogle gode lokaler, et samarbejde med de andre foreninger, og at vi har sundhedscenteret. Det betyder, at vi nemt kan komme til de andre foreninger – når man alligevel er der, opstår der den der synergieffekt (foreningsformand).*

Sundhedscenteret samarbejder med 12 patientforeninger og er formelt organiseret i en samarbejdsaftale mellem kommunen og Danske Handicap (DK) med følgende indhold: For at være placeret i sundhedscenteret, dvs. have møde- og kontorlokaler, skal foreningerne bemande en åben rådgivning i Sundhedscafeen, der ligger i sundhedscenteret:

*Som en form for betaling for at være med i sundhedscenteret, skulle vi bemande en åben rådgivning i en sund-*

## SELVHJÆLP MIDTFYN

Selvhjælp Midtfyn er et frivilligcenter i Faaborg-Midtfyn Kommune, som har til formål at understøtte, udvikle og synliggøre den frivillige sociale indsats. Her tilbydes en række forskellige aktiviteter fra formidling, selvhjælpsgrupper og anonym rådgivning til netværksdannelse og støtte til udvikling af nye projekter.

I Selvhjælp Midtfyn er man tilfreds med frivillighedspolitikken, fordi den *klargør præcist, at det frivillige sociale arbejde skal målrettes de mest socialt udsatte grupper*.

Selvhjælp Midtfyn har gennem en længere periode haft selvhjælpsgrupper og udbudt kurser til stress, depressions- og angstramte. Der har været tilknyttet forskellige specialister bl.a. psykologer. Deltagerne har selv betalt for deres deltagelse. Kurserne har været en stor succes og har fået gode evalueringer. Af den grund udbydes de nu i et partnerskab mellem Selvhjælp Midtfyn, lokale væresteder og Faaborg-Midtfyn Kommune. Aktiviteten er en af del af kommunens kronikerstrategi, og deltagelse betales nu fuldt ud af kommunen. Dog skal deltagerne visiteres via egen læge.

Foreningen Selvhjælp Midtfyn samarbejder med kommunen via sekretariatet for sundhed og forebyggelse – her er frivillighedskonsulenten og § 18-koordinatoren placeret.

*hedscafe* (foreningsformand).

Videre fortæller sundhedscenterlederen:

*Vi stiller lokaler til rådighed for deres [patientforeningernes] arbejde, og så hjælper de til gengæld os med rådgivning i forhold til deres område - der hvor de ved noget. Vi indtænker foreningerne i den åbne rådgivning i forhold til livsstil og forebyggelse af kroniske sygdomme* (leder af Sundhedscenteret).

Alle patientforeningerne bidrager i det omfang, de kan, til rådgivningen og rådgiver generelt om det at være patient og kroniker. Der opstår således synergieffekter i sundhedscenteret gennem de forskellige personalegrupper med forskellige kompetencer kombineret med, at flere patientforeninger er under samme tag. Desuden opnår foreningerne kendskab til hinanden, og der opstår en koordinering af aktiviteter, så der ikke sker overlappende eller sammenfaldende aktiviteter. Derved kan foreningerne bruge og drage nytte af hinandens aktiviteter.

### Ældreområdet

På ældreområdet er der ikke i samme grad større partnerskaber mellem frivillige sociale foreninger og kommunen – som det ses inden for sundhedsområdet. Derimod ses der flere mindre samarbejdsprojekter, der især er forankrede i kommunernes plejecentre.

## SUNDHEDSBUSSEN

I Faaborg-Midtfyn Kommune har man etableret et mobilt I Faaborg-Midtfyn Kommune har man etableret et mobilt sundhedscenter. Det er en autocamper, som i daglig tale hedder *Sundhedsbussen*.

Sundhedscentret blev etableret som en konsekvens af, at kommunen efter strukturreformen fik nye opgaver, fx støtte til patientforeningerne. Det er et nyt koncept, der har modtaget støtte fra det tidligere Sundheds- og Indenrigsministeriet i en toårig periode.

Sundhedsbussen skal medvirke til at skabe rammer for en sund levevis og at etablere forbyggende og sundhedsfremmende tilbud til borgerne samt etablere samarbejder med virksomheder og frivillige organisationer. Virksomhedssamarbejdet kan fx bestå i sundhedscheck af de ansatte såvel som formidling af kampagner om sund mad og rygestopkurser. Projektet afrapporteres hver tredje måned, således at politikerne har mulighed at følge med i udviklingen. Efter forsøgsperioden forventes Sundhedsbussen forankret i fagsekretariatet for sundhed og handicap.

## VENNEFORENINGER

Som supplement til Faaborg-Midtfyn Kommunes indsats på områdets plejecentre har centrenes venneforeninger høj prioritet. Venneforeningerne arrangerer aktiviteter for de ældre, som ellers ikke ville finde sted. Det kan være håndarbejde, motion, oplæsning og udflugter.

Senest har denne frivillige sociale forening fået tilskud til indkøb af en bus, så de frivillige kan arrangere flere udflugter og ture, ligesom venneforeningerne har modtaget 50.000 kr. til "ålegilder" (SD). I tråd hermed udtaler formanden for Ældresagen i Høje-Taastrup, at de ældre via deres arbejde får glæde af ekstra, supplerende tilbud til kommunens:

*Den helt store styrke er, at en hel masse borgere får glæde af samarbejdet. Det kan fx være besøgsvenner, motionsvenner og telefonstjerne.*

Formanden slår fast, at det ikke er nogen af kommunens opgaver, de overtager, men at de gør en indsats dér, hvor kommunens formåen holder op. I tråd med venneforeninger i Faaborg-Midtfyn Kommune arrangerer den frivillige forening Solstrålen i Høje-Taastrup ture ud af huset med de ældre fra et af kommunens plejecentre. Turene er en supplerende indsats til den kommunale opgaveløsning, idet de ansatte i centeret ikke har tid eller bemanning til at gøre dette:

*De ældre får en mere indholdsrig hverdag, og de får nogle andre oplevelser* (frivillig i Solstrålen).

Samarbejdet kan fx handle om at holde hinanden orienteret om respektive ideer og planer, samt hvordan partnerne kan bruge hinanden i forhold til disse. En kommune kan også tage initiativ til projekter og opsøge fx Ældresagen for at trække på deres ressourcer:

*Så den går begge vej. Vi siger, vi kan komme så og så langt med vores ide, men mangler det og det (frivillig, Ældresagen).*

Fra kommunal side lyder der kun entydige positive vurderinger af dette samarbejde:

*Set fra mit bord er det smadder godt. Det er meget positivt at have dem med. På nogle af vores plejecentre bruger vi de frivillige meget (social- og sundhedsudvalgsformanden).*

Derfor fremhæves det af flere, at det frivillige sociale arbejde kan sættes i nyttigt virke inden for ældreområdet, hvor flere efterspørger at frivillige kunne supplere mere af arbejdet med henvisning til, at der inden for dette område er opgaver, kommunen ikke har kapacitet til at løse. Flere politikere udtaler sig meget positivt om dette bidrag fra det frivillige sociale arbejde.

### **Integrationsområdet**

På integrationsområdet er der ofte en tæt kontakt mellem kommunens integrationskoordinator, integrationskonsulenter og de frivillige foreninger, der beskæftiger sig med integration. I Høje-Taastrup samarbejder integrationskonsulenterne fx med HTI, der er en frivillig idrætsforening i de socialt belastede områder Taastrupgaard og Gadehavegaard.

92 pct. af idrætsforeningens medlemmer er etniske minoriteter:

*Vi har et tæt samarbejde med integrationskoordinatoren, og han er altid behjælpelig (frivillig ungdomskonsulent).*

Samarbejdet går bl.a. ud på at holde medlemskontingenterne lave, så det bliver tilgængeligt for mange brugere. Også ved opstart af projekter og nye initiativer samt diverse ansøgninger er integrationskonsulenterne foreningen behjælpelige:

*Vi finder på nye projekter sammen. Fx skal vi opstarte et nyt projekt for polske arbejdere, der kan komme og spille fodbold hos os, så de får et bedre netværk i Danmark (frivillig ungdomskonsulent).*

Forstanderen for sprogcenteret, integrationskoordinatoren og en repræsentant fra fagforbundet 3F forsøger at etablere et sådan projekt med henblik på at skabe bedre vilkår for polske arbejdere i Danmark. Integrationskoordinatoren hjælper også med økonomisk støtte. Hvis der ikke var dette samarbejde med kommunens ansatte, ville foreningens arbejde ikke være muligt:

*Jeg kunne ikke løfte den opgave alene, for når man har så højt antal indvandrerbørn, så er der ingen, der vil være trænerleder. I bestyrelsen er vi faktisk kun tre mennesker (...), så hvis vi ikke fik hjælp, når der var behov, så var vi stoppet for længe siden (frivillig ungdomskonsulent).*

Samarbejdet repræsenterer således en uundværlig hjælpende hånd og støtte til foreninger og deres aktiviteter. Samarbejdet eller kontakten med integrationskonsulenterne betyder således en understøttende og praktisk opbakning af de frivillige i foreningen. Samtidig yder og udvikler de frivillige sociale foreninger sociale aktiviteter og indsatser, som har en afgørende betydning for den kommunale indsats såvel som lokalsamfundet, idet marginale borgergrupper integreres gennem en række aktiviteter, som forekommer dem relevante og meningsfulde.

### **Det sociale område**

Inden for det sociale område er Team Udsatte et eksempel i Randers, som udreder og laver handleplaner for borgere i forhold til bolig, beskæftigelse, netværk, fritid og sundhed. De forsøger at matche borgerne med rette støttepersoner både i det kommunale system, men også blandt frivillige, der skal sikre borgernes rettigheder og støtte borgerne med det, de har brug for.

I Team Udsatte har de samarbejde med Landsforeningen for Bedre Psykiatri, Randers. De frivillige i foreningen er bisiddere eller partsrepræsentanter for borgeren i samtaler med Team Udsattes ansatte. Det er ofte borgeren, der etablerer kontakten med Foreningen for Bedre Psykiatri, men foreningen er også selv opsøgende i forhold til borgerne. De frivillige og borgeren har ofte haft kontakt, inden de kommer hos Team Udsatte.

Samarbejdet fungerer godt på den måde, at borgerne dukker op til møder i Team Udsatte, fordi de frivillige ofte følger dem til diverse møder. Desuden er den frivillige forening et godt tilbud til de udsatte borgere, der hvor kommunens tilbud ikke rækker. Eksempelvis har foreningen en døgntelefon, hvilket er et tilbud som kommunen ikke har.

Men socialarbejderne kan også opleve problemer i samarbejdet med de frivillige aktører om de udsatte borgere. Socialarbejderens relationsarbejde til borgerne kan i nogle tilfælde vanskeliggøres eller i værste fald afspores ved tilstedeværelsen af en frivillig bisidder.

Samtalen med borgeren kan få karakter af trekantssamtaler, mens det, socialarbejderne i egen forståelse har brug for, er at føre dialog med borgeren for at få indsigt i dennes situation:

*Ofte, når der er en partsrepræsentant eller bisidder med, så er det dem, der kommer til at styre. Derfor kan vi faktisk have svært at få et konkret billede af, hvad der er borgerens funktionsniveau (socialarbejder).*

Det kan også vanskeliggøre socialarbejdernes opgaveløsning, hvis borgeren har modstand mod dem, hvilket til tider sker, hvis bisidderne opdigner borgeren over for systemet:

*Min funktion er (...) at være brobygger og borgerens advokat ind i systemet, men den rolle kan jeg i nogle situationer ikke få adgang til, for den har den frivillige faktisk på forhånd (socialarbejder).*

## PERRON 4

Perron 4 er et kommunalt værested for misbrugere og socialt udsatte borgere i Randers Kommune. I værestedet samarbejder de kommunalt ansatte med 15 frivillige, der er tilknyttet eller 'ansat' i den kommunale institution.

Socialchefen forklarer, at Perron 4 er et succesfuldt værested, hvor samarbejdet mellem de ansatte og de frivillige fungerer rigtig godt, og det betyder, at kommunens tilbud som værested for socialt udsatte borgere bliver udvidet – fx kan værestedet holde åbent 17 timer i døgnet. Lederen af perron 4 er af den holdning, at *jo flere frivillige vi har, jo bedre har vores brugere det.*

For at styrke og vedligeholde den frivillige indsats, finder de i Perron 4 det vigtigt at pleje de frivillige. Der holdes månedlige møder med de frivillige, og der bliver sørget for uddannelses tilbud samt faglig opkvalificering af de frivillige. De frivillige tages således alvorligt:

*Vi forsøger virkelig at behandle de frivillige på samme måde som de ansatte – måske endda lidt bedre (leder).*

Hvis kommunen ikke passer på de frivillige, forringes mange kommunale tilbud, hvilket dybest set er et problem:

*Man skal passe på, at man ikke overmatcher de frivillige, og man skal passe på, at man ikke hænger sin hat på alt, hvad der hedder frivillig arbejdskraft (leder).*

Perron 4 er afhængig af frivillige, og derfor er systemet skrøbeligt. Hvis de frivillige forsvinder, mister kommunen sit tilbud til de udsatte borgere. De frivillige har derved megen magt. De kan fx gå på barrikaderne og gå til pressen, hvis de føler sig udnyttet eller dårligt behandlet.

### Forskellige tilgange

De frivilliges indsats som bisiddere og støttepersoner for de udsatte borgere kan altså også hæmme og vanskeliggøre kontakten til socialarbejderne, hvis den frivillige i høj grad overtager socialarbejdernes rolle.

Hermed tydeliggøres en latent spænding mellem to forskellige tilgange til sociale problemer, som i koncentreret og idealtypisk form er en problemorienteret versus en mulighedstilgang.

I et problemfokus sker en identifikation af nøgleproblemer og mangler, analyse af årsager og mulige løsninger samt opstilling af handlingsplaner. I et fokus på muligheder undersøges de bedste oplevelser og erfaringer, ligesom fremtidens visioner formuleres gennem dialog (Lundgaard Andersen, 2008).

## FRIVILLIGHUSET

I Randers tilbydes børn, unge og voksne med anden etnisk baggrund end dansk lektiehjælp, oplysning og hjælp til at agere i det danske samfund.

Frivillighuset gennemfører en integrationsindsats, der rækker ud over de kommunale institutioners tilbud – men i et samarbejde med kommunen.

Huset er reflekteret omkring grænserne for samarbejdet med de kommunale institutioner som skoler, sagsbehandler osv.:

*Vi holder også lidt afstand til kommunen, og det er med den betragtning, at vi er der for at hjælpe flygtninge og indvandrere. Nogle gange kan der være problemer med deres sag til kommunen, og så skal de vide, at de kan komme ned til os uden, at vi render til kommunen med noget af det, de kommer med (leder).*

Frivillighuset ønsker at bevare det, der gør tilbuddet forskelligt fra kommunen. Ud over at kunne tilbyde borgerne anonymitet og tavshedspligt, vil de bevare deres tilgang til borgerne (en til en-arbejdet) og deres præg af at være et åndehul, hvor borgerne kan få en snak og møde andre mennesker. Desuden vil de ikke samarbejde med kommunen i relation til enkelte borgere:

*Vi vil ikke gøre vores brugere til problemer ligesom i kommunen. Vi skal være et fristed for dem - det skal ikke være et terpe- lektiested. De kommer for at få hjælp, og vi yder den hjælp, de vil have. Vi skal ikke være kommunens eller folkeskolens forlængede arm - vi skal være et alternativ. Det er på en måde kommunens opgave, vi er med til at løse, og det skal vi også, for det er kommunen, der giver tilskud (leder).*

Frivillighuset vil gerne være lydhør over for de kommunale institutioners behov, men de skal i huset bevare deres eget fokus på integration og samværsformer, da det er det, der gør dem til et alternativ og supplement til folkeskolen og sagsbehandlerne.

Fagpersoner og frivilligt aktive kan i konkrete praksisser i det frivillige sociale arbejde og i de kommunale indsatser se disse to tilgange. Dette kan føre til modsætninger og besværliggørelse af det nødvendige samspil mellem de professionelle og det frivillige sociale arbejde, hvis polariseringen er for stærk. Men de to tilgange kan dog også varieres og blendes på forskellige måder.



# FLEKSIBELT OG RESPEKTFULDT

SAMARBEJDET MELLEM KOMMUNERNE OG DE FRIVILLIGE SOCIALE FORENINGER ER ORGANISERET FORSKELLIGT I DE TRE KOMMUNER, OG DETTE GIVER NOGLE FORSKELLIGE PERSPEKTIVER PÅ, HVORDAN ET FLEKSIBELT OG RESPEKTFULDT SAMARBEJDE KAN ETABLERES.

I Faaborg-Midtfyn Kommune er den tværfaglige og tværorganisatoriske tilgang til formuleringen af politikker og udmøntningen af dem innovativ i dansk sammenhæng og ser ud til at fungere godt. Dette har potentialer i form af bedre opgaveløsning, bedre koordinering og synergi-effekter. Dog peges der på, at indsatsen kunne styrkes i endnu højere grad, hvis arbejdet blev koordineret endnu bedre.

Konkrete initiativer som Sundhedsbussen (det mobile sundhedscenter) har et potentiale i kraft af mobilitet og dermed mulighed for at skabe større nærhed til borgerne og mulighed for at nå grupper som ellers ikke ville nærme sig et sundhedscenter.

Partnerskaber rummer også forandringsmuligheder og nye samarbejdsflader mellem de frivillige og kommunen. Eksempelvis gør det aktuelle samarbejde mellem Selvhjælp Midtfyn, lokale væresteder og Faaborg-Midtfyn Kommune det muligt at styrke indsatsen i forhold til borgere med kroniske lidelser i form af en forpligtende samarbejdsaftale.

I Høje-Taastrup Kommune er der udviklingsmuligheder i en fortsat afbalancering af på den ene side kommunens politiske interesser og prioriteringer og på den anden side de frivillige foreningers egne målsætninger og

engagement. Et forhold der ikke nødvendigvis – og langt fra – behøver at være et modsætningsforhold. Omvendt er der heller ikke nødvendigvis sammenfald. Styrken og drivkraften i det frivillige arbejde er netop, at det er frivilligt og defineret ud fra egne målsætninger og fokuseringer. Fra politisk side formuleres det som et ønske om:

*Større accept af de politiske interesser, vi har. Dog er det ikke en forventning, jeg kan tillade mig at have, for det ligger jo i det, at de er frivillige, og de har jo lov at have de målsætninger og det fokus, de vil (social- og sundhedsudvalgsformand).*

Til formidling af dette forhold peges der på, at jævnlige dialoger med kontaktgruppen er en god hjælp og en mulighed for at påvirke, at de går samme vej og i samme retning.

## Foreningspleje

Et andet indsatsområde er foreningspleje:

*Der skal opbygges nogle tættere relationer. Nogle foreninger skal have bedre vilkår lokalemæssigt. Og så skal vi spørge dem om, hvad de i virkeligheden gerne vil have i forhold til et samarbejde. Det drejer sig også om at føle sig hørt og føle sig værdsat for det arbejde, man gør. Vi bør i højere grad tænke dem ind i de opgaver, kommunen skal løse, men det er den politiske beslutningsproces, der*

*gør det vanskeligt (frivillighedskonsulent).*

Tættere relationer, bedre vilkår, lydhørhed, anerkendelse og smidigere beslutningsprocesser anses således for at ville kunne forbedre og udbygge samarbejdet omkring opgaveløsningen. Hertil kommer administrativ hjælp og støtte og opbakning til de frivillige foreninger. Fra en af de frivillige foreninger peges der på, at kommunen og de frivillige i fællesskab kunne løfte flere opgaver, hvis kommunen gik med og støttede i forbindelse med ansøgninger til større puljer og fonde, således at det blev muligt at gennemføre nogle pilotprojekter.

### **Støtte eksisterende og nye foreninger**

I Randers Kommune ønsker man både at støtte de mange eksisterende frivillige foreningers drift, så de bedre kan være stabile og bæredygtige foreninger og at prioritere nye frivillige foreninger og tiltag. Kommunen vil gerne skabe gode forhold og fysiske rammer for de frivillige, sådan at det bliver lettere for de frivillige at være frivillig.

I forbindelse med kommunesammenlægningen tænkte byrådet de frivillige foreninger aktivt ind. For at styrke sammenlægningen af kommunerne lagde Randers en strategi om at inddrage de frivillige foreninger og styrke frivilligområdet:

*Hvis vi kunne sammenordne frivilligheden, skabe synergieffekter og gøre det lettere for de frivillige at være frivillig, så ville de være en enorm ressource for vores kommune. I forhold til at skabe en fælles kultur er de så tæt på borgerne - de frivillige foreninger, som arbejder helt ude i nærmiljøerne - hvis man kunne få dem til at være med til at skabe fælles kultur mellem by og land, så var det også en stor gevinst (social- og sundhedsudvalgsformand).*

Randers Kommune har forsøgt at indtænke de frivillige foreningers egenskaber om at være lokale og tæt på borgerne i dannelsen af den nye Randers Kommune og skabelsen af et nyt fællesskab. For at de frivillige foreninger har kunnet bidrage med sådanne synergieffekter, har Randers Kommune samordnet frivilligindsatsen og forsøgt aktivt at inddrage de frivillige i udviklingen af nye aktiviteter inden for de politisk prioriterede områder.

### **Det socialpolitiske paradoks**

Forskellige interviewpersoner fra kommunerne og det frivillige sociale arbejde kredser om det der kan kaldes 'det socialpolitiske paradoks'. En leder for et nyt sundhedscenter taler om, hvordan de forskellige frivillige sociale foreninger, som hun har samlet under samme tag, nu konfronteres med de kommunale måder at styre og arbejde på. Hun peger på, at det er en vanskelig udfordring at finde ud af, hvordan de frivilliges sociale engagement og arbejde kan fastholde deres nerve, samtidig med at de indgår i et kommunalt samarbejde.

Flere udvalgsformand taler desuden om, hvordan kommuner er nødt til at kræve visse former for dokumentation og afrapportering, men at dette må afbalanceres. Ledere og aktive i de frivillige sociale foreninger taler

om, hvordan de skal indfri nye krav fra de kommunale samarbejdspartner, men at de ikke altid ved, hvordan dette kan og skal gøres. De skal ofte bruge mange kræfter på dette, og der er ikke altid tid og ressourcer til det. Mange frivilligt aktive har netop en lyst til den menneskelige kontakt og samvær og viger tilbage over for dokumentationsopgaver. Der er altså tale om en spænding mellem den kommunale måde at arbejde og dokumentere på og de frivillige sociale foreninger, som arbejder efter andre logikker og kvaliteter.

Denne spænding kan med afsæt i moderne politisk teori perspektiveres på følgende måde. Begrundelsen for at frivillige sociale organisationer skal inddrages i det sociale arbejde er, at disse organisationer kan virke uden regler og restriktioner – men for at opnå støtte og midler fra det politiske system, må organisationerne indordne sig under regler og restriktioner.

Man kan tale om et paradoks i det politiske system. Det politiske system styres i stadig stigende grad ved, at der opstilles betingelser for støtte og samarbejde. Dem, der skal indgå i samarbejdet, skal således selv finde ud af, hvordan de kan opfylde disse betingelser. Dem, der kan løse denne opgave bedst muligt set fra det politiske system, kan således forvente at modtage yderligere støtte (la Cour og Lindberg, 2006).

Hvordan kan den særlige egenart i det frivillige sociale arbejde respekteres og måske endda videreudvikles, når der samtidig i de nye samarbejder og partnerskaber med kommunale og statslige instanser stilles større krav om specifikke målbeskrivelser, om særlige performancekrav, om særlige tidsfrister for menneskers udvikling?

Langt de fleste interviewpersoner taler om dette paradoks, og dermed viser de, at der er en stigende bevidsthed om denne spænding. Der kan dog også konstateres uenigheder og forskellige vurderinger af, hvad der kan gøres.

Mange kommunale personer og politikere anerkender det frivillige sociale arbejdes særlige kvalitet og udtrykker en aktiv påskønnelse og interesse for at støtte denne. De fremhæver, at det netop er dette, der er det bærende grundlag for det unikke samarbejde med de kommunale instanser. De frivillige sociale foreninger på sin side gentager argumenter for, hvorfor man skal være varsom med at ville trække det frivillige sociale arbejde ind i samarbejdsformer, som er kontraproduktive for deres kraft og saft. De samarbejdsformer, som de kommunale instanser og de frivillige sociale foreninger i den kommende tid vil udvikle, vil give et fingerpeg om, hvordan dette kan lykkes.

# 2. NETVÆRK, KAPACITET OG INNOVATION

I KAPITEL 2 SÆTTES FOKUS PÅ, HVORDAN FORENINGSSERVICE OG NETVÆRKSUDVIKLING KAN UNDERSTØTTE OG UDVIKLE DET FRIVILLIGE SOCIALE ARBEJDE, SAMT HVORDAN KAPACITETSUDVIKLING SPILLER EN AFGØRENDE ROLLE.

DER PRÆSENTERES EN DEFINITION AF KAPACITETSUDVIKLING OG DETS ELEMENTER AF NETVÆRK, KOMPETENCEUDVIKLING OG PROFESSIONALISERING, SYNLIGHED OG ANERKENDELSE PLACERES. DER AFRUNDES MED ET INDBLIK I, HVORDAN SAMARBEJDET MED ERHVERVSLIVET UDFOLDER SIG I DE TRE KOMMUNER.

## FORENINGSSERVICE OG NETVÆRKSDANNELSE

Som det fremgår af de forskellige eksempler på samarbejde mellem kommuner og de frivillige sociale foreninger, er det en klar tendens, at kommunerne betoner vigtigheden af at kunne yde service, bistand og facilitering til det frivillige sociale arbejde.

Dette udmønter sig i en palet af forskellige opgaver og funktioner, hvor der etableres en række gensidigt udviklende processer:

- etablere kontakt og dialog mellem forskellige partnere i den frivillige sociale verden
- formidling af frivilligt arbejde, som fører til synlighed, tilgængelighed og fokus
- fungere som bindeled til det kommunale system
- stille mødelokaler, computere og køkkenudstyr til rådighed
- agere informationscenter ved at fungere koordinerende og informerende
- tilbyde efteruddannelse, konflikthåndtering og praktisk facilitering
- etablere fysisk guide og facilitere netværksdannelse
- assistere med praktiske, administrative sager og planlægning
- kunne producere informationsmateriale og nyhedsbreve billigt.

### Bindeled til det kommunale

Et fællestræk ved organiseringen af det frivillige sociale arbejde og kommunale samspil er at yde foreningsservice til de frivillige sociale foreninger samt at være bindeled og brobygger til det kommunale system. De forskellige frivilligcentre og huse, hvoraf et er kommunalt forankret, mens de to andre er frivilligt forankret, er eksempelvis i kontakt og dialog med lokale frivillige sociale foreninger og yder støtte samt rådgivning fx via formidling af frivilligt arbejde, lokaler, støtte til udvikling af nye projekter eller som bindeled til det offentlige system.

Kontaktgrupper kan have en koordinerende karakter og letter samtidig kontakten mellem kommunen og de frivillige foreninger og de frivillige foreninger imellem. Frivillighedskonsulenter yder foreningsservice (fx uddannelse, konflikthåndtering, praktisk facilitering) til foreninger, som laver frivilligt socialt arbejde. Eller udarbejder oversigter over de frivillige foreninger i kommunen, fysisk guide og netværksskabelse mellem foreningerne. Derudover skabes synlighed, tilgængelighed og fokus på frivilligt arbejde.

### Frivilligcentre tæt på de frivillige

Frivilligcentre er tæt på de frivillige, og ofte ses en klar strategi, som udmønter sig i at assistere foreningerne med praktiske, administrative sager og planlægning. De frivillige foreninger møder ekspertise og viden, og desuden tilbydes foreningerne lån af møde- og konferencelokaler, køkken og brug af it. Endelig koordineres samarbejdet ofte mellem de kommunale og frivillige aktører: *Det som jeg kan se, at vi kan, det er, at vi har en rigtig god vej ind i den kommunale verden plus, at vi så har et rigtig*

*godt overblik over, hvad sker der på det frivillige sociale område. Så vi er lige i midten til at have det gode overblik og til at blive kontaktet fra begge verdner for at finde ud af, om der er behov for at lave samspil med hinanden. Vi guider videre eller tager initiativ til at dette bliver etableret (frivillighedskonsulent).*

De frivillige har også positive oplevelser:

*De kan skabe kontakter mellem en masse små foreninger (foreningsformand).*

De frivillige roser samtidig, at centrene har en masse faciliteter, de kan gøre brug af til at styrke deres frivillige foreninger. De oplever en imødekommenhed på et praktisk og økonomisk plan, fx § 18-bevillingerne, lån af diverse lokaler, at de kan benytte kopimaskiner og få hjælp til at trykke informationsmaterialer og nyhedsbreve meget billigt:

*Det er et godt tiltag, der er etableret der. Vi får rigtig mange gode ting ud af det plus, hvis jeg skal snakke med kommunen, så ved jeg, at jeg bare kan gå hen og snakke med de mennesker dér, så har de fuldstændig styr på, hvor jeg skal henvende mig i kommunen, så på den måde er det en stor, stor hjælp for os (leder af frivilligheds).*

De frivillige sociale foreninger, fagfolk og udvalgsformænd taler alle om forventningerne til samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner. Mange taler også om de resultater, som samarbejder og partnerskaber mellem frivillige sociale foreninger og kommunale instanser kan føre til. Her er de på linje med velfærdsforskeres påpejninger af de øgede forventninger til lokalsamfund og civilsamfund, som præger de sidste årtier.

I denne udvikling ændres fokus for velfærdsstater fra en social idealtypisk velfærdsmodel mod en større grad af markedsorientering og aktiverende politikker samt med civile pligter hos lokalsamfundets medlemmer (Gilbert, 2002). Faktisk er de frivilligt aktive - og også nogle af de professionelle - meget velformulerede omkring dette

Socialt entreprenørskab spiller en væsentlig rolle i at etablere og vedligeholde organisatoriske infrastrukturer, som i en bredere samfundsmæssig betydning har stor betydning. Dette bidrager til at skabe samarbejde mellem de underprivilegerede og andre mere ressourcestærke grupper, mellem forskellige typer af institutioner og organisationer og mellem det private, offentlige og civilsamfund. Herigennem skabes social kapital i netværk.

(Lars Hulgård, 2007)

aspekt og videreudvikler klare og præcise bud på, hvordan frivillige kan være mere fleksible, hurtigt gå mod målet, mere dristige i deres problemopfattelser og ikke mindst problemløsninger samt mere omstillingsparate. Også politikerne har installeret civilsamfundet som en fast del af deres velfærdshorison – om end de også udtrykker tanker omkring, hvor grænser bør og skal trækkes.

### **Socialt entreprenørskab og social kapital**

Samtidig tydeliggøres et andet aspekt ved samspillet mellem de kommunale instanser og det frivillige sociale arbejde: At der i disse mange forskellige aktiviteter og samarbejder skabes social kapital og etableres betydningsfulde netværk mellem mange forskellige aktører, som i sidste ende skal komme de socialt udsatte og andre borgere i lokalsamfundene til gode.

Den sociale kapital kan anvendes som en samlet betegnelse for alle de ressourcer, den viden og de aktiviteter, som de mange frivillige sociale foreninger realiserer i et hyppigt samspil med de kommunale instanser.

I redegørelsens mange eksempler på konkrete aktiviteter inden for sundhed, ældreområdet, integration og det sociale område demonstreres, hvordan social kapital og netværk er uomgængelige og vigtige ingredienser i dette arbejde. Igennem velfungerende netværk deles og skabes ny viden og erfaringer, som i mange tilfælde fører til at skabe (bedre) rammer for, at socialt udsatte kan tage bedre hånd om eget liv og virke. Samarbejdet og samspillet mellem de kommunale instanser og de frivillige sociale foreninger er en form for social kapital og netværksdannelse, som har til formål at skabe de bedste betingelser for, at store grupper borgere kan skabe bedre livsbetingelser og mere livstilfredshed.

Det demonstreres også igennem de forskellige fortællinger i redegørelsen, at det faktisk gør en afgørende forskel, at de frivillige sociale foreninger såvel som de kommunale instanser hver for sig, ikke kan løfte samme opgave med kvalitet og tilfredsstillende resultater. Men at det, der gør en forskel, er de synergier og den sociale kapital, som skabes i de særlige netværk mellem forskellige kommunale institutioner og fagfolk i samspil med forskellige frivillige sociale foreninger og personer.



## KAPACITET OG FORANDRINGSPOTENTIALE

Kapacitet og kapacitetsudvikling nævnes ofte i sammenhæng med det frivillige sociale arbejde. Ofte knyttes disse begreber til forestillinger om, hvordan det frivillige sociale arbejde – som andre sektorer i samfundet – kan blive bedre, mere effektivt, mere velfungerende. I udviklingen af løsninger og initiativer, som fører til bedre liv for marginaliserede borgere.

I kommunale sammenhænge indgår begreberne i vurderinger af, om der knytter sig nogle særlige betingelser til de frivillige sociale foreninger for at kunne (sam)arbejde på de nye vilkår med de kommunale myndigheder.

Omvendt kritiserer den frivillige sociale verden stat og kommune for at forudsætte en særlig organisationstype og rationale som en nødvendighed for at kunne indgå i mere forpligtende partnerskaber (Andersen, Hulgård og Bisballe, 2008).

Men hvordan kan kapacitetsudvikling defineres, og hvilke aktører og processer er her forudsat aktive for at nå hvilke mål?

I den amerikanske litteratur defineres kapacitetsopbygning som udviklingsprocesser, hvor der udvikles færdigheder, kompetencer, processer og ressourcer, som er nødvendige for at organisationer og lokalsamfund kan overleve, tilpasse og udvikle sig i et omskifteligt samfund.

Kapacitet må altså i denne sammenhæng forstås som en organisations eller et lokalsamfunds evne til effektivt at nå sin mission og mål og udvikle bæredygtighed i det lange løb (Linnell, 1996; Backer, Bleeg og Groves 2007).

Kapacitetsudvikling kan inkludere næsten alle de processer og dimensioner, som knytter sig til menneskers, orga-

nisationers og lokalsamfunds udvikling og præstationer: ledelse, organisationsstruktur, mission og strategi, økonomi, evaluering, planlægning, samarbejde, kompetenceudvikling, personlig og faglig udvikling osv. Der er også tale om, at mange forskellige tilgange og metoder kan anvendes i kapacitetsudvikling som sidemandslæring, organisatorisk og social læring, træningsforløb, akademisk læring, forsøgs- og udviklingsarbejde, fremtidsværksted m.m.

Kapacitetsopbygning bør rumme følgende elementer for at være i stand til at kunne udvikle de potentialer, som rummes i metoden:

- være baseret på fælles med-læring, hvor alle relevante parter er villige til at deltage i vidensdeling og læring – uanset formel position
- multiple målsætninger, dvs. forskellige deltagere har egne (del)mål, som styrker motivation for kapacitetsudvikling
- differentierede incitamenter, således at forskellige parter kan motiveres af forskellige incitamenter
- andre interessenter bør kunne engagere sig i fælles løsninger af problemer når de opstår
- ledelsesstil skal være faciliterende og understøtte, at interessenter kan være aktive og skabe en reflekterende praksis.

(Cooperative Venture for Capacity Building. [www.rirdc.gov.au/capacitybuilding/about.html#How](http://www.rirdc.gov.au/capacitybuilding/about.html#How))

I en vurdering af, hvorvidt de forskellige aktiviteter og samarbejder i de tre udvalgte kommuner kan betegnes som kapacitetsudvikling, skal der altså lægges vægt på, hvilke aktører der rent faktisk er aktivt involveret, samt på hvilke måder der arbejdes.

Der skal her være tale om, at alle relevante parter er aktive - fx kommunale aktører, frivilligt ansatte og brugere, lokale borgere, private og offentlige virksomheder fra lokalområder. Der skal også ske en understøttende og faciliterende ledelse af processen, ligesom der skal være mulighed for, at flere relevante parter kan inddrages, hvis dette måtte være optimalt for den pågældende arbejdsproces.

Processen skal yderligere rumme forskellige incitamenter, hvor de deltagende grupper med mening skal kunne få mål og delmål opfyldt, som vil virke motiverende på deres engagement. Der er med andre ord tale om et ambitiøst forløb, som både kræver tid, ressourcer og mange personers deltagelse.

Bedømt ud fra disse kriterier er der næppe tale om, at de aktiviteter, som de tre kommuner og de frivilligt aktive har berettet om i redegørelsen, kan opfylde disse kriterier. Men der kan måske være tale om, at de begyndende

forsøg med netværksorganisering, partnerskaber og fælles samarbejdsformer som redegørelsen peger på, med tiden kunne udvikle sig i retning af kapacitetsudvikling – hvis de kommunale parter, de frivillige, lokalsamfundet og de private virksomheder vil deltage.

### Flere frivilligt aktive

I en vurdering af de frivilliges kapacitet og kompetencer til at indgå i kommunale opgaveløsninger kan der også anlægges et kvantitativt perspektiv i form af flere medlemmer og aktive og et kvalitativt perspektiv i form af kompetencer og forandringsevne.

Som tidligere påpeget har mange af de frivillige foreninger et stort behov for flere medlemmer. På integrationsområdet i Høje-Taastrup er der mangel på frivillige, der har de rette og fornødne trænerkompetencer, og som samtidig kan håndtere kulturforskelle, udsatte børn og unge m.v. Kræftens Bekæmpelses lokalforening i Høje-Taastrup efterspørger også frivillige:

*Vi kunne godt tænke os at have nogle flere frivillige hændelser. Det er der ingen tvivl om (foreningsformand).*

Der er fx et ønske om gerne at ville udbygge ”hjem-i-hjemmet-aktiviteter”, og det kræver flere hænder.

Det er en klar vurdering fra de frivillige foreninger, at de frivillige ikke påtager sig opgaver, de ikke har kompetencer til at udføre, og nye medlemmer kommer på kurser, som hovedafdelingen afholder. De frivillige vil meget gerne deltage i disse kurser.

I Diabetesforeningen i Randers peges der også på, at den arbejdsmæssige kapacitet ikke er ret god:

*Foreningerne har ikke så mange kræfter og kan ikke overkomme så meget (foreningsformand).*

Hyppige, langvarige møder og arrangementer, som kommunen fx arrangerer, er der ikke altid kapacitet til i foreningerne.

### Rekruttering

I alle tre kommuner er rekruttering af medlemmer til de frivillige sociale foreninger en central problemstilling, og det udgør en stor udfordring, som de frivillige foreninger til stadighed står overfor. Mange af de frivillige foreninger har et stort behov for flere medlemmer – formuleret først og fremmest som et behov for ”flere hænder”. Dette betyder, at der er begrænsninger i den arbejdsmæssige kapacitet og i, hvor meget de enkelte foreninger kan overkomme.

Hermed bliver rekruttering og medlemsbaseret et væsentligt aspekt i spørgsmålet om kapacitet og de frivillige sociale foreningers muligheder for at indgå i både kortsigtede og langsigtede samarbejder med kommunale myndigheder.

Det er naturligvis forskelligt fra forening til forening, hvordan denne problemstilling stiller sig og det afhænger også af, hvilken foreningstype der er tale om. I de store foreninger, som ofte har eksisteret længe og er

tilknyttet en landsforening, er der en god stabilitet og bæredygtighed, hvorimod nye og mindre foreninger kan have svært ved at overleve.

### **Kapacitet og frivilligområder**

Kapacitet og rekrutteringsproblematikken er ligeledes forskellig afhængigt af, hvilke områder opgaverne skal løses indenfor. Kapaciteten vurderes således at være relativ god inden for ældreområdet, som er præget af en meget aktiv generation, der har mange ressourcer. Ældresagen udtaler, at de godt kan følge med i forhold til de aktive projekter: *Vi har aldrig besvær med at få frivillige til at deltage i vores projekter.*

De frivillige har de rette kompetencer og er ansvarlige, siges det. Ældresagen holder indledende interviews med frivillige, arrangerer kurser for de frivillige, bl.a. et obligatorisk startkursus, og løbende uddannelse af de frivillige i forhold til de opgaver, de yder. Kapaciteten vurderes således bedre inden for ældreområdet sammenlignet med børne- og ungeområdet. Der er fx problemer med at få frivillige nok til lektiehjælp, hvilket kan skyldes, at der ikke bor så mange studerende i Høje-Taastrup som i fx København.

Vanskeligere ser det ud inden for sundhedsområdet, og det skaber især vanskeligheder at etablere og udbygge nye aktiviteter. På integrationsområdet, hvor det ofte er sportsaktiviteter, der etableres, er det svært at finde frivillige, der både har de fornødne trænerkompetencer og kompetencer til at kunne håndtere de særlige vanskeligheder, der er forbundet med kulturforskelle, udsatte børn og unge m.v.

I Høje-Taastrup Kommune har man således ansat en uddannet konfliktmægler, der tager sig af eventuelle konflikter og uddanner trænere og ledere i foreningerne, således de er bedre rustet til konflikthåndtering og mægling:

*Der er et behov for at få nogle redskaber til det arbejde indenfor det frivillige, og det er et produkt, vi også har på hylden og prøver at hjælpe med (integrationskoordinator).*

Hvis fx en idrætsgren ikke er særlig udbredt, kan det skabe yderligere rekrutteringsvanskeligheder. Især mangel på forældreopbakning er et stort problem i Høje-Taastrup Kommune.

### **Tordenskjolds soldater**

Et led i rekrutteringsproblematikken er også, at det i mange foreninger er de samme frivillige, der deltager både i mange år og i flere foreninger, således at det meget nemt bliver "Tordenskjolds soldater", der varetager arbejdet og opgaverne.

I Faaborg-Midtfyn Kommune ser man vanskeligheder i forbindelse med det forestående generationsskifte, idet det ofte ikke er sikret, at nogen kan tage over, når den såkaldt gamle generation forlader det frivillige arbejde.

Denne problematik har ikke kun betydning for, hvilke og hvor mange opgaver de frivillige foreninger kan påtage sig og løse, idet det også – i hvert fald i Randers Kommune - har konsekvenser for samarbejdet med kommunen og udnyttelsen af de tilbud, kommunen giver til de frivillige:

*De aktive er ikke så mange. Det er tordenskjolds soldater, og der er grænser for, hvad de kan holde til (...) De frivillige skal brænde for sagen uden at brænde ud (foreningsformand).*

Samarbejdet de forskellige frivillige foreninger imellem vanskeliggøres bl.a. af, at der ikke er frivillige nok. Foreningerne kommer mere eller mindre til at konkurrere om de samme potentielle medlemmer, og de konkurrerer om de samme midler og de samme faciliteter.

I Faaborg-Midtfyn Kommune har man dog fået en god idé: *I forbindelse med kommunesammenlægningen er et af de tidligere rådshuse blevet ledigt og står nu tomt og ubenyttet hen. Det kunne være fint, hvis vi kunne lave det til et sted, hvor de forskellige foreninger kunne være under samme tag og have fælles kontor og mødelokaler (frivillig centerleder).*

Denne ide udbygges med en tanke om at integrere et ungdomshus, så der kan opnås synergieffekter mellem det frivillige felt og kommunens unge. En måde at styrke samarbejdet mellem de frivillige foreninger og dermed skabe større og bedre kapacitet kunne således være at de frivillige foreninger fik større og bedre fælles faciliteter, der kan danne en ramme for samarbejdet og rekrutteringen af medlemmer.

### **Et dilemma**

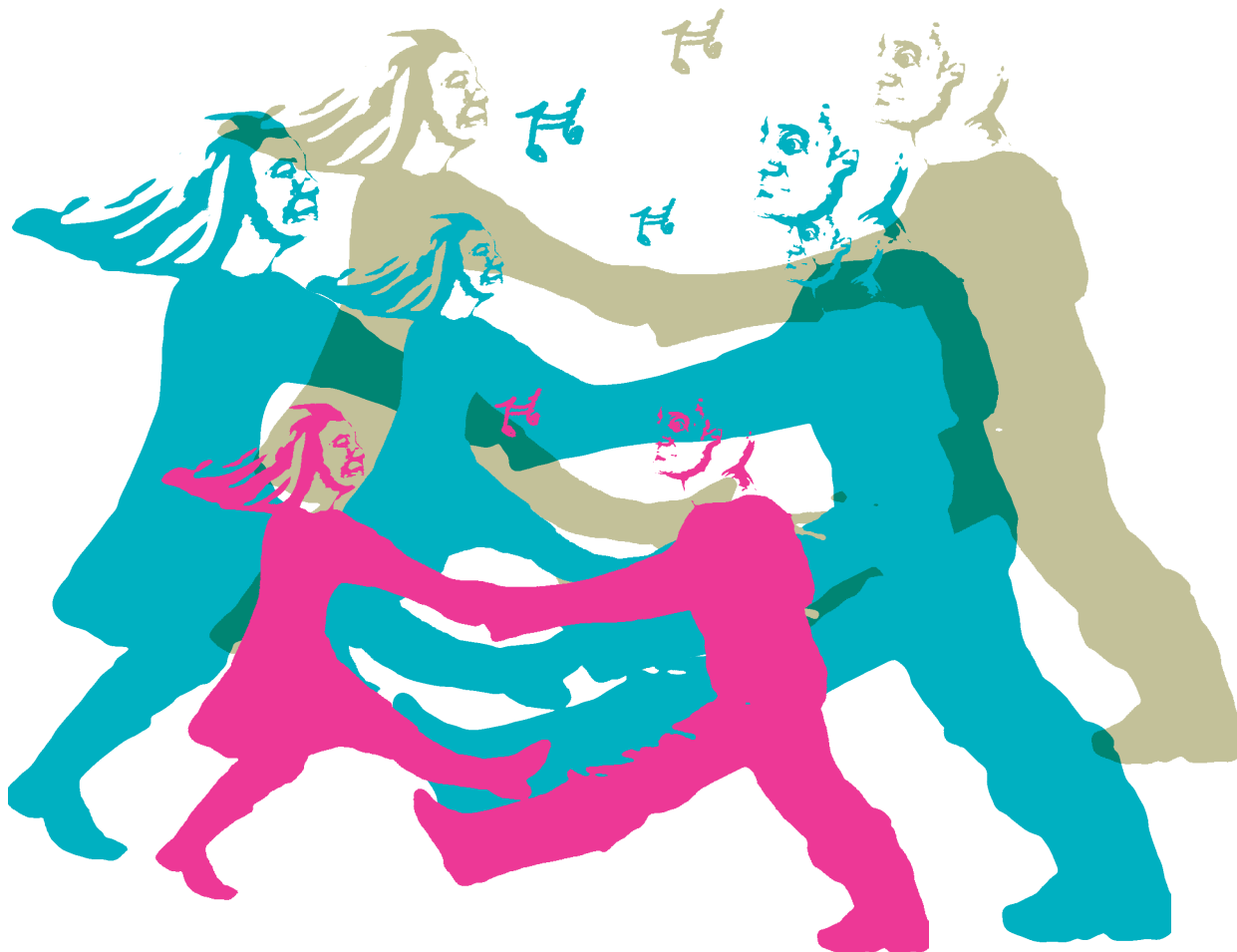
De frivilligt aktive påpeger klart det dilemma, som er indeholdt i tidens krav om at inkorporere de frivillige kræfter i kommunale opgaveløsninger og formuleringer af frivilligstrategier.

Jo mere de frivillige får at lave, jo mindre tid er der til det, der interesserer dem:

*(...) Jo mere aktivitet [fx formulering af frivilligpolitik] der sker rundt omkring, jo mere arbejde får vi. Meget af det kan man fra min stol sige, det er ikke vores primære opgave. Det vil sige, vi skal afsætte ressourcer til noget sekundært. Jeg er gået ind i det her arbejde for at hjælpe med integrationen, og der kan man sige, at frivilligpolitik - det er måske nogle andres arbejde. Når vi bliver lagt ind i arbejde udadtil fx netværk, vi skal deltage i osv. Det tager vores ressourcer (formand i Frivillighuset).*

Randers Kommunes strategier om at sætte nogle konstruktive tiltag i gang for at styrke frivilligindsatsen og involvere de frivillige sociale foreninger er eksempelvis ressourcekrævende for de frivillige. Og det tager tid fra det, de brænder for at lave:

*Det er ikke sikkert, at det er det, vi er gået ind i frivilligt*



*arbejde for, vel? For at blive politikere. Vi arbejder på gulvplan, og det gør vi som frivillige. Det er det dér menneske-til-menneske, som også interesserer mig, så når det bliver for meget papirarbejde, så står jeg af. Og det er der sikkert også mange andre, der gør, fordi det kan være svært at se, hvad er det så lige, der kommer ud af det, ik? (formand i Frivillighuset).*

### Kreativitet og innovation

Der er dog en tendens til, at de frivillige foreninger oplever og vurderer deres stabilitet og kapacitet som værende mere skrøbelig, end den afspejles ud fra kommunernes mere overordnede og udefra kommende betragtninger. De frivillige formulerer med afsæt i et 'udefra-perspektiv', hvordan de oplever og vurderer deres muligheder for at matche kapacitet og ressourcer med de givne opgaveforventninger. Kommunerne ser ikke ud til at have samme blik og forståelse for denne problematik – vurderet i et 'udefra-perspektiv'.

Viden om, hvordan kreativitet og innovationsprocesser forløber, og hvilke betingelser disse kræver, kan således bidrage med et større perspektiv. Er der tale om særlige processer, som kræver særlige betingelser for dels at kunne udfolde sig, men måske også at vedligeholde disse? Man kan tale om tre dimensioner i forandringsprocesser, som helst alle skal samvirke, for at fornyelsen er mest holdbar:

1. Kreativitet (finde på det nye og "interessante")
2. Entreprenørskab (få tingene gjort og ført ud i livet)
3. Innovation (forsøg på systematisk at udvikle og fastholde et kreativt element, så det får praktisk-kommerciel værdi og bliver accepteret på markedet eller i samfundet (Fuglsang, 2008).

Mange frivillige sociale foreninger er således kreative i deres intensive arbejde med at finde på nye og virkningsfulde måder at løse sociale problemer på.

At de er gode til at være *entreprenante* - dvs. at få tingene gjort og ført ud i livet – om end de ofte efterspørger rimelige betingelser for at lave dette arbejde. Og endeligt at deres *innovation* (forsøg på systematisk at fastholde de kreative dimensioner, så de accepteres på markedet eller i samfundet) falder forskelligt ud.

I nogle tilfælde accepteres disse, og i andre får de innovative ideer eller forsøg en vis levetid for så at lukke ned. Denne tredelte definition præciserer, hvordan nyskabelse drives frem og skærper blikket for, at nye indsatser ikke blot skal udvikles, men også søge fodfæste i et (lokal)samfund og af lokalpolitikere og forvaltninger.

# SYNLIGHED OG ANERKENDELSE

Generelt er synlighed og anerkendelsesformer områder, der fortsat kan udvikles. Det er meget vigtigt for de frivillige foreninger, at de er synlige som foreninger, og at det arbejde, de udfører, er synligt: *Synlighed i kommunen er vigtig, sådan at arbejdet er synligt* (frivillig aktiv).

Synlighed indadtil i forhold til kommunen er således et vigtigt led i synligheden udadtil i forhold til borgerne. I forlængelse af synligheden er anerkendelse og værdsættelse også væsentlig.

I Randers Kommune supplerer de frivillige patientforeninger den kommunale indsats i sundhedscenteret ved at arbejde mere fra person til person og ved ikke at være så formelle som kommunen:

*Vi gør den største gevinst ved det personlige kendskab til folk indbyrdes. Folk kan opbygge nogle venskaber (foreningsformand).*

Foreningerne gavner borgerne, fordi borgerne får en indirekte ekstra service:

*Man kan sige: Har vi skåret så langt i budgetterne i kommunerne, at vi er afhængige af, at folk skal arbejde gratis? (sundheds- og ældreudvalgsformand). Det mener udvalgsformanden ikke er tilfældet, idet han finder, at de frivillige supplerer kommunens ydelser.*

Argumentationen lyder, at patientforeningernes ydelser supplerer Randers Kommunes ydelser, idet mange af de frivillige har prøvet sygdommen på egen krop. Derimod ved de kommunalt ansatte ikke, hvad sygdommen egentlig betyder på alle områder.

## Kvalitetsudvikle indsats

I forhold til sundhedsfremme i Faaborg-Midtfyn er de frivillige organisationer på samme måde som i Randers indtænkt i forhold til at kvalitetsudvikle indsatsen inden for området samt at medvirke til det forebyggende arbejde.

Det kan være igennem nye former for netværksdannelse, videregivelse af erfaringer med henblik på læring og adfærdændring i forbindelse med sygdom eller at yde omsorg og nærvær i forhold til borgere, som det offent-

lige system ikke når.

I Sundhedscenteret i Randers er patientforeningernes patientundervisning endvidere et supplement til og kvalificering af den kommunale indsats:

*Det er patienter, der underviser patienter. På den måde bidrager de jo også til, at det kan være et tilbud, vi har i Randers Kommune (...). Det gavner borgerne ved, at det bliver let tilgængeligt, hvis man har en kronisk sygdom og få råd og vejledning og støtte. De udfylder et hul over for borgerne, som vi ikke kan udfylde som almindelige fagpersoner. Vi ved jo ikke noget om, hvordan det er at blive udskrevet fra sygehuset og ha' været indlagt med en blodprop i hjertet fx. På den måde kan patientforeningerne være med til at kvalificere vores arbejde, fordi vi får patientvinklen eller borgervinklen på (sundhedscenterleder).*

## Supplerende indsats

Lederen af Perron 4 i Randers påpeger, at de frivillige gør en stor og supplerende indsats i forhold til den kommunale opgaveløsning:

*Det er så givende at arbejde med frivillige, og vi kunne slet ikke udføre den opgave, vi gør, hvis vi ikke havde de frivillige. Så hvis kommunen ikke havde støttet det, så havde det været et kæmpe problem.*

Efter lederens vurdering er de frivillige mindre styret af systemiske krav, og dette er positivt for borgerne:

*De frivillige er dygtige til at have med folk at gøre, for de kommer med en sådan neutral indgangsvinkel.*

De kommunalt ansatte er på den anden side nødt til at forholde sig til handleplaner og krav:

*De frivillige kan indtage en helt anden rolle og være en rigtig god brobygger til systemet eller intern brobygger.*

De frivillige er ikke myndighedspersoner, og de kan derfor møde borgeren på et mere neutralt grundlag. Deres placering mellem kommunen og brugeren som frivillige gør, at de kan indtage en rolle som mæglere mellem borgeren og kommunen/socialarbejderen. De frivillige er desuden mentorer for brugerne og rollemønstre for de ansatte i Perron 4.





## KOMPETENCEUDVIKLING OG PROFESSIONALISERING

De frivillige foreningers kapacitet er ikke kun et spørgsmål om rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Det er også et spørgsmål om, hvilke kompetencer de frivillige har til at løse de opgaver, som de frivillige foreninger påtager sig.

De frivilliges kompetenceudvikling har betydning for, hvilke opgaver de fremover kan varetage, og hermed hvilke forandringspotentialer der ligger i samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige foreninger. Der er i denne tid et stort fokus på, hvordan frivillige sociale aktiviteter i stadig højere grad må udvikles gennem kompetence såvel som kapacitetsudvikling.

Generelt er der enighed om, at det frivillige arbejde skal bevare sin egenart, og at de forskellige foreninger skal bevare hver sit særpræg og hver sine målsætninger. I takt med at de frivillige foreninger varetager flere og flere opgaver rejser spørgsmålet sig om forholdet – eller

balancen - mellem egenart og standardiseringer:

*Vi skal passe på, at vi ikke begynder at opstille standarder for, hvordan tingene skal foregå, for så fjerner vi nemlig det, der er karakteristisk ved det frivillige arbejde (...) Det, at foreningerne er meget forskellige, det, tænker jeg, med tiden kan blive udlignet ved, at foreningerne er i et så tæt samarbejde her. Der er en styrke i, at de hjælper hinanden på kryds og tværs, men de bliver selvfølgelig måske lidt mere ens. (...) De kan godt beholde deres egenart, hvis vi lader være med at blande os for meget i deres arbejde (sundhedscenterleder).*

### **Mangfoldighed og lighed**

Mangfoldighed og forskellighed eller lighed og enshed er en central problematik, som taler om vigtigheden af, at det frivillige arbejde bevarer sin særegenhed og sine karakteristika. Dette indebærer et vist råderum og en vis autonomi i forhold til de standarder, kommunen har for,

hvordan tingene skal foregå og opgaverne løses. De kompetencer, de frivillige er i besiddelse af, er bl.a. afhængige af, hvilken organisation de har i ryggen. De store organisationer, og især dem med tilknytning til en landsforening, har selvsagt bedre uddannelses- og kursusmuligheder end de små foreninger.

En generel vurdering er dog, at de frivillige ikke påtager sig opgaver, de ikke er i stand til at varetage: *Rigtig mange frivillige har selv øje for, hvor deres begrænsninger er. De påtager sig ikke opgaver, de ikke er i stand til at varetage* (frivillighedskonsulent).

I de tre kommuner er der enighed om, at det frivillige sociale arbejde betyder større mangfoldighed og flere detaljer i kommunernes tilbud. Herved rammes der mere bredt i over for borgerne. Det tyder også på, at de politisk ansvarlige har for øje, at netop balancen mellem krav og særegenhed er et vanskeligt dilemma. Politikerne overvejer også, hvor grænserne går for, hvilket og hvor meget arbejde og opgaver der kan overlægges eller 'pålægges' de frivillige sociale arbejde. Men alle parter er tilsyneladende enige om, at de frivillige foreninger kan gøre tingene mere fleksibelt modsat kommunerne, hvor rammerne og indsatsene kan blive lidt stive.

Samarbejdet om opgaver gør, at parterne udvikler hinanden, og at de kan se opgaven og målgruppen på nye måder. Det giver inspiration. De forskellige holdninger og baggrunde er en styrke. Samarbejdet mellem de frivillige foreninger og kommunerne er fornyende ved, at de frivillige har ressourcer dér, hvor systemet har nogle mangler. De frivillige har en anden vinkel: *De frivillige er hurtigere til at komme med nogle løsninger og få dem etableret, end systemet er (...). De er måske mere omstillingsparate* (sundhedscenterleder).

### De nødvendige kompetencer

Selvindsigt og ansvarlighed er altså veludviklede kompetencer hos de frivillige, hvilket leder frem til spørgsmålet om, hvori de frivilliges faglighed består, og hvilket faglighedsbegreb der er relevant at anvende i forbindelse med de frivilliges kompetenceudvikling: *Deres [de frivillige] svaghed er, hvis de begynder at agere som fagpersoner* (sundhedscenterleder).

Det er således en anden slags faglighed, der skal være i fokus, da de frivillige netop ikke skal agere som faguddannede og fagpersoner. Selvindsigt, ansvarlighed og at kunne lytte opfattes som centrale kompetencer hos de frivillige, og det er vigtigt at vide, hvor de kan henvise videre til.

Vanskeligere er det, når de er involveret i sværere problemstillinger og skal rådgive, hvor de måske ikke altid har de fornødne kompetencer. Nogle foreninger foretager indledende interviews med nye frivillige med henblik på at finde de rette kurser.

Uddannelsesmulighederne er som nævnt afhængige af, hvilken forening man er medlem af, og hvor mange ressourcer den har både af økonomisk art, men også med hensyn til kapacitet. Både i Randers og Høje-Taastrup bliver der arrangeret møder og kursusaktiviteter, der skal kvalificere de frivillige både fagligt og foreningsmæssigt, men det kan knibe med de fornødne ressourcer til at deltage:

*Foreningerne har ikke så mange kræfter og kan ikke overkomme så meget* (foreningsformand).

Kontaktgruppen i Høje-Taastrup Kommune understreger også betydningen af uddannelse og betoner ønsket om og nødvendigheden af, at kommunen tog et større initiativ og ansvar i forbindelse med uddannelse *af de frivillige, frem for at foreningerne selv skal ligge og slås med det* (kontaktgruppeformand).

Et af de steder, hvor de frivillige har unikke kompetencer, er i forhold til at udvikle og støtte relationer mellem mennesker:

*Hvis vi skal stoppe den individualistiske bølge, er det de frivillige, der skal ind og være med at vise, at det kan være interessant at gøre noget sammen. Der ser jeg en opgave for foreningslivet. Det offentlige vil aldrig være i stand til at skabe sådanne relationer mellem mennesker* (social- og sundhedsudvalgsformand).

Kommunerne synes selv, de er meget opmærksomme på de frivilliges kompetenceudvikling. Her er det vigtigt at gøre sig klart at:

*Vi skal selvfølgelig kompetenceudvikle, men ikke nødvendigvis professionalisere* (frivillighedskonsulent).

”Denne søgen og dermed behovet for at blive bedre til at drive og udvikle organisationer rejser sig i kraft af, at det efterhånden er blevet mere komplekst at drive frivillige sociale organisationer. Der bliver flere og flere vanskelige opgaver. Det er sværere at rekruttere frivillige. Der kommer nye brugere til. Der er flere årsagssammenhænge at forholde sig til, og det er ikke længere nok at ha' en god ide, man brænder for. Faktisk skal ideen ikke være ret stor før der internt i organisationen bliver stillet krav til, hvordan man kan styre den og undgå, at den kører af sporet”.

(Center for Frivilligt Socialt Arbejde, Frivillig, nr. 86, 2007)



## SAMARBEJDER MED ERHVERVSLIVET

### Sponsorater

De frivillige foreninger i Høje-Taastrup arbejder ikke i noget videre omfang sammen med det private erhvervsliv. Som oftest er det i form af sponsorater. Det kan fx være frugt fra nogle af forretningerne i forbindelse med en sundhedsdag. På integrationsområdet er der eksempler på, at foreningerne arbejder sammen med et bolig-selskab.

Kommunen arbejder naturligvis sammen med erhvervslivet på mange forskellige måder, og der er et erhvervsråd og et erhvervscenter, hvor politikere og arbejdsmarkedets parter mødes:

*Der er gode muligheder for at tale sammen under hyggelige former og få noget ud af det (tidligere formand, erhvervsråd).*

Kommunen har bedt en privat virksomhed om at brande Høje-Taastrup Kommune med henblik på at blive mere synlig – ikke mindst i forhold til erhvervslivet.

### Sundhed og private virksomheder

Faaborg-Midtfyn har etableret forskellige samarbejder med private virksomheder. Den mobile Sundhedsbus har

eksempelvis arbejdet sammen med virksomhedsansatte om temaerne sund mad og rygestop. Medarbejderne fra bussen er igangsættere med henblik på at motivere medarbejderne i virksomheden til frivilligt at involvere sig i implementering af den fortsatte indsats. Der har været stor opbakning til projektet.

På sundhedsområdet har der i samarbejde med private virksomheder været igangsat projekter om kroniker strategier i et forsøg på at fastholde kronisk syge medarbejdere i virksomhederne. Lederen af Selvhjælp Midtfyn vil gerne i en tættere dialog og samarbejde med de private virksomheder, men har ikke ressourcerne til at få dette opbygget. De bruger dog kommunens virksomhedskon-sulent til at formidle de forskellige aktiviteter.

Fra det politiske og forvaltningsmæssige niveau udtrykkes der ønske om et større samarbejde med det private erhvervsliv:

*Vi skal turde knytte tættere bånd med de private virksomheder og de frivillige foreninger, hvor der er fokus på de socialt udsatte og på sundhedsmæssige problemer med social slagside. Jeg tror, der er mange virksomheder, der*

gerne vil give noget tilbage til samfundet. Men ét er at få involveret de private virksomheder, noget andet er, hvordan vi får involveret de socialt udsatte? Her får vi måske brug for hjælp fra vidensinstitutionerne (sundhedschef).

I forhold til de socialt udsatte grupper anses et større og tættere samarbejde mellem både kommune, virksomhed og de frivillige foreninger for at indeholde potentialer og komme parterne – og ikke mindst de udsatte - til gode. Der formuleres dog en relevant og kendt bekymring om, hvordan man kan få involveret både virksomheder og de mere socialt udsatte grupper.

### Virksomhedernes sociale ansvar

Randers Kommune vil gerne inddrage erhvervslivet og tænke virksomheders sociale ansvar ind i den kommunale opgaveløsning:

*Det er et område [partnerskab med erhvervslivet], som vi ikke har nået at få kortlagt, og som vi skal sætte fokus på. Det er en overordnet strategi (frivillighedskonsulent).*

Partnerskaber med erhvervslivet er ikke et område, der er blevet organiseret i kommunen, men det er et område, Randers vil skabe fokus på i efteråret 2008 ved at kortlægge de allerede eksisterende partnerskaber og derudfra planlægge strategier. Kommunens aktører har tænkt i konkrete tiltag i forhold til samarbejder med erhvervslivet. Man ønsker tiltag, der ikke kun handler om, at erhvervslivet skal give en pose penge (sponsorater). Erhvervslivet skal også bidrage mere aktivt gennem konsulentbistand, ekspertise- og vidensdeling samt arbejdskraft i forhold til samarbejder med de frivillige foreninger og kommunen.

Diabetesforeningen har haft et begrænset samarbejde med virksomheder indtil nu, men i 2009 er der planlagt et samarbejde om et konkret projekt med virksomheder, som skal udvikle redskaber og mekanik til diabetikere. Men *Diabetesforeningen vil ikke knytte sig op på enkeltvirksomheder, og slet ikke hvis der begynder at blive mistanke om, at vi er økonomisk afhængige (...). I foreningen vil man ikke have, at man kan komme og sige, at vi er i lommen på et eller andet firma. Derfor vil vi være neutrale over for firmaer som sådan, men vil gerne lave samarbejde med dem (foreningsmand).*

### Socialøkonomiske virksomheder

I kommunerne og de frivillige sociale foreninger ses således en interesse for at skabe nye indsatser og initiativer, hvor erhvervsliv, kommune og den frivillige sociale verden kan samarbejde på nye måder. Disse indsatser har i dag et fokus på sundhedsområdet, hvor de nye sundhedsfremmecentre skal udvikle nye partnerskaber og samarbejder. Også inden for det sociale område og integration har der været en interesse for at udvikle nye aktiviteter, som kan matche de problemer, som disse områder rummer. Erfaringer fra andre kommuner viser, at etablering af

socialøkonomiske virksomheder gradvist er ved at blive en del af en innovativ kommunal strategi. Her går organisationer, myndigheder og især sociale entreprenører sammen om at tænke nye tanker om, hvordan socialt udsatte grupper kan forbedre deres levevilkår gennem aktiv beskæftigelse.

Socialøkonomiske virksomheder udvikles ofte med afsæt i frivillige sociale foreninger, som i et samspil med erhvervsliv og kommunale personer udvikler nye ideer til, hvordan livssituationen for socialt udsatte mennesker kan forbedres.

Samtidig tilbyder denne virksomhedsform en mulighed, hvorved civilsamfundet og markedet kan tage et fælles ansvar i forhold til flere forhold.

Socialøkonomiske virksomheder tager et samfundsorienteret ansvar igennem den opgave og den indsats, virksomheden løser, igennem det produkt, den sælger, og igennem den beskæftigelse af en særlig udsat borgergruppe, der ellers har svært ved at finde beskæftigelse. Disse virksomhedstyper tager således et ansvar for at udvikle lokalsamfundet - ofte i samarbejde med frivillige og i forhold til at udvikle nye løsninger på aktuelle velfærdsproblemer.

I denne løsningsform er der indbygget et demokratisk og værdibåret element, fordi man ofte tager sit udgangspunkt i brugergruppens motivation og kompetencer, og fordi profitten reinvesteres i virksomheden. Socialøkonomiske virksomheder har derfor mulighed for at udgøre et sammenbindende kit mellem civilsamfund, det frivillige sociale arbejde og det private erhvervsliv – til fordel for en fortsat udvikling af et lokalsamfund.

### Interesse men få konkrete initiativer

De forskellige erfaringer, praksisser og vurderinger peger altså på, at der fra mange aktører er et udbredt ønske om at samarbejde med erhvervslivet, men at dette skal udvikles i den kommende tid.

Kommunerne vil gerne. De frivillige sociale foreninger vil også gerne, omend nogle af foreningerne retter en særlig kritisk opmærksomhed på, hvordan dette kan gøres, og hvor begrænsninger bør ligge.

Hvordan erhvervslivet selv stiller sig, er noget mere underbelyst. De informanter, som har bidraget til redegørelsen, og som har et overordnet ansvar, udtrykker deres interesse og velvilje, men der er ikke endnu igangsat et udviklings- eller realiseringsprojekt.

Socialøkonomi og social virksomhed er en tredje virksomhedsform ved siden af den offentlige og den private kommercielle sektor. En social virksomhed producerer både social værdi, orienterer sig mod at tjene penge og ansætter udsatte og sårbare personer som ansatte.

(Andersen, Hulgård, Spear og Bisballe 2008)



## OPSAMLING

Redegørelsens afsæt har været en belysning af følgende spørgsmål:

Hvordan kan kommunalbestyrelser inddrage de frivillige sociale foreninger i et strategisk samarbejde?

Hvordan kan kommuner og de frivillige sociale foreninger på tværs af forvaltninger og fagområder fremme et innovativt samarbejde – herunder et samspil med erhvervslivet?

### **Deltagelse i råd og netværk**

Redegørelsen viser, at de tre kommuner har etableret et strategisk samarbejde med de frivillige sociale foreninger på to forskellige måder:

Dels deltager de frivillige sociale foreninger i kontaktgrupper eller råd etableret af kommunen, hvor den frivillige sociale verden lokalt indstiller deres repræsentanter.

I disse fora diskuteres og kommenteres kommunens politiklægning, budgetter, prioriteringer og indsatsområder. Ligesom de frivillige sociale repræsentanter kan bringe problemer, ønsker og behov frem til drøftelse med de kommunale og politiske repræsentanter.

Dels deltager de frivillige sociale foreninger i forskellige netværk, som er tværgående grupper, hvor frivillige, kommunale repræsentanter og fagpersoner mødes om bestemte opgaver. I netværkene diskuteres fx, hvordan lokalsamfundets forskellige grupper kan bidrage til at skabe bedre sundhed, eller hvordan sociale opgaver kan løses ved at inddrage et tværfagligt samarbejde. Netværksgrupperne består både af frivillige sociale foreninger, som på tværs af forskellige områder mødes. Men i nogle grupper deltager også kommunale fagpersoner fra offentlige institutioner og uddannelsesinstitutioner, ligesom interesserede fra andre kommuner kan deltage.

## Forskellige organiseringsmåder

Redegørelsen belyser også, hvilke parter der organiserer samarbejdet mellem kommunale instanser og det frivillige sociale arbejde, og hvilke konsekvenser forskellige måder at organisere sig på kan have.

Samarbejdet mellem kommune og de frivillige sociale foreninger organiseres og udvikles gennem

- kontaktråd eller frivilligråd
- gennem frivilligkonsulenter
- gennem frivilligcentre
- gennem sundhedscentre, hvor kommunale og frivillige arbejder sammen
- gennem samarbejdsprojekter og netværksgrupper inden for det sociale område, integration og ældreområdet.

## Et kommunalt perspektiv

De kommunale repræsentanter peger på, at det er nødvendigt og vigtigt at støtte det frivillige sociale arbejde. Det fælles samarbejde skaber lokale tilbud, hvor borgere kan nyde godt af de forskellige tilbud.

Kommunerne beskriver dette samarbejde som komplementært. Det vil sige, at de frivillige sociale aktiviteter udvider borgernes muligheder og tilføjer nye og andre kvaliteter til de kommunale indsatser. Denne støtte kan fx være ressourcer til de frivilliges aktiviteter: arbejdskraft, lokaler, kompetenceudvikling, støtte til projektudvikling og praktiske forhold. Dette vurderes som en forudsætning for, at de frivilliges kræfter kan virke positivt i lokalsamfundet.

Samtidig søger politikere og fagpersoner at respektere den egenart og de kvaliteter, som det frivillige sociale arbejde repræsenterer. De kommunale myndigheder er opmærksomme på, at de må være varsomme med at stille krav til det frivillige sociale arbejde, som står i modsætning til kvaliteten i deres arbejde. Men de peger på vigtigheden af, at de frivillige sociale foreninger forstår det politiske og kommunale system og virkemåder.

## Et frivilligt perspektiv

De frivillige sociale foreninger har brug for den støtte og bistand, som kommunerne kan give. Nogle frivillige sociale foreninger fremhæver, at forudsætningen for deres indsats er at have en vis armlængde afstand til kommunale myndigheder. Kun derved kan de møde brugerne på egne præmisser – og skabe livsrammer og aktiviteter, som kan være en vigtig vej til et aktivt liv for sårbare borgere.

Andre frivillige sociale foreninger er interesseret i og efterlyser et større samarbejde i form af samarbejde på tværs af sektorer, bistand med at skaffe og betale lokaler,

praktisk samarbejde, ansøgningsstøtte og kompetenceudvikling.

## Forskellige kommunale strategier

De tre kommuner har udviklet forskellige strategier og praksisser for deres samarbejde med de frivillige sociale foreninger. Forskellene retter sig mod, hvorvidt der er etableret et fælles organ for samarbejdet, og hvorvidt der er formuleret en frivillighedspolitik. Alle de tre deltagende kommuner formulerer til trods for disse forskelle et klart formuleret mål om at udbygge samarbejdet. Kommunerne ønsker at bidrage aktivt til at udvikle et frivilligt foreningsliv i forskellige samarbejder. De frivillige sociale foreninger på sin side peger på, at de gerne vil have et formelt organiseret samarbejde – på linje med andre samarbejdsformer.

## Faldgruber i samarbejde

Både politikere, fagpersoner og de frivilligt aktive er opmærksomme på, hvad fælles aktiviteter og samarbejde kan føre til, men også hvor faldgruber kan være. Der er en fare for, at fælles aktiviteter mellem kommuner og de frivillige sociale foreninger i det lange løb kan ensrette og ensliggøre det frivillige sociale arbejde.

Det frivillige arbejde har særlige kendetræk og styrker, som kan stå i fare for at tyndes ud igennem en tilpasning til de krav, som det kommunale samarbejde kan føre med sig. Det kunne fx være krav om dokumentation, særlige procedurer og samarbejdsformer, særlige målgrupper eller særlige tidsfrister. De frivilligt aktive udtrykker det således, at jo mere de frivillige får at lave, jo mindre tid er der til det, der interesserer dem. Alle parter er opmærksomme på denne risiko og er enige om, at dette ikke er ønskværdigt. Det videre samarbejde og kapacitetsudvikling kunne derfor udvikle en særlig opmærksomhed omkring denne problematik.

## Innovative praksisser

Redegørelsen viser, at de tre kommuner og de frivillige sociale foreninger primært arbejder inden for fire områder: sundhed, det sociale område, integration og ældreområdet.

Inden for sundhed har de nye sundhedsfremmecentre et vækstpotentiale. Her ses nye samarbejder og partnerskaber mellem de kommunale myndigheder og de frivillige sociale foreninger.

Integrationsområdet og det sociale område har over en årrække udviklet forskellige samarbejdsprojekter, hvor forskellige frivilligt aktive arbejder sammen med udsatte brugergrupper med støtte fra de kommunale instanser. Endelig efterspørges flere aktiviteter inden for ældreområdet, hvor der er et politisk og kommunalt ønske og behov for disse aktiviteter.

I de kommunale sundhedscentre skabes nye arenaer for tværfaglige og tværsektorielle samarbejder. Nye innovative partnerskaber giver gode rammer for, at der kan udvikles nye bruger- og borgerorienterede (sundheds)tilbud,

som fx inddrager erhvervsvirksomheder i samspil med kommunale ansatte og frivilligt aktive. Sundhedscentre vil formentligt i den kommende tid være frontløbere i udviklingen af nye initiativer, hvor professionelle og frivillige vil arbejde sammen på nye måder – i et samspil med private og offentlige virksomheder.

### **Hvordan fremmes innovation**

Redegørelsen peger også på, at der i dag er barrierer for innovation. Innovation forudsætter udviklingen af kreative ideer, og her er de frivillige sociale foreninger ofte stærke samarbejdspartnere. De er også gode til at være entreprenante, dvs. få tingene gjort og ført ud i livet – hvis de har de rette forudsætninger og rammer.

Endelig forudsætter innovation, at der systematisk sættes ind for at fastholde de kreative ideer og at sikre sig, at disse kan accepteres på markedet eller i kommunen.

Kommunerne har derfor en vigtig rolle at spille som nødvendige samarbejdspartnere for realiseringen og fastholdelse af de innovative sociale ideer. Kommunerne skal også bidrage med at skabe et vækstgrundlag for innovation. Det vil sige at give de frivillige sociale foreninger gode muligheder for at kunne udvikle nye ideer og arbejdsformer inden for deres områder. Samtidig skal de kommunale ansatte og politikere også deltage i innovationsudviklingen.

De frivillige sociale foreninger taler om, at der skal være tilstrækkeligt med interesserede frivillige, som har de rette kompetencer, og at de gives gode betingelser og rammer for at udvikle nye initiativer.

### **Samarbejder med erhvervsliv**

Samarbejdet med erhvervslivet er sparsomt, men under udvikling i de tre kommuner. Der er positiv interesse fra alle parter, omend nogle frivillige sociale foreninger har en særlig kritisk opmærksomhed på, hvordan dette kan gøres, og hvor begrænsninger bør ligge.

Der peges på, at socialøkonomiske virksomheder kan være en fælles platform for nye samarbejder. Her kan erhvervslivets kompetencer sættes i nyttig virke sammen med kommunale og frivillige sociale repræsentanter og bidrage med beskæftigelse for udsatte borgere. Socialøkonomiske virksomheder arbejder både med indtjening, hvis overskud de reinvesterer i fortsat virksomhedsudvikling, har et værdibåret udgangspunkt og særlig beskæftigelse af socialt udsatte. Denne virksomhedsform har derfor potentiale til at udgøre et sammenbindende kit mellem civilsamfund, det frivillige sociale arbejde og det private erhvervsliv – til fordel for en fortsat udvikling af et lokalsamfund.

### **Kapacitetsudvikling**

Den fortsatte udvikling af samarbejde mellem kommuner og de frivillige sociale foreninger kan med fordel gennemføres som kapacitetsudvikling. På en række områder efterlyser alle parter flere aktive, flere frivillige sociale aktiviteter og fælles samarbejdsprojekter. Kommunerne skal tage del i at kapacitetsudvikle det frivillige sociale arbejde såvel som private og offentlige virksomheder – fremgår det af definitionen af kapacitetsudvikling.

Kapacitetsudvikling skal gennemføres som processer, der er i stand til at involvere alle relevante aktører: de frivilligt aktive, offentlige, kommunale og private aktører, og som udvikles til bæredygtige aktiviteter. Det er altså ikke et spørgsmål om, at kapacitetsudvikling kan pålægges den ene eller anden part, men skal opfattes som en synergiproces, hvor de alle de relevante parter for den aktivitet, som står i centrum, inddrages. På ligeværdige måder og med fælles ejerskab.



# LITTERATUR

Hulgård, Lars, Andersen, Lundgaard, Bisballe, Lise og Spear, Roger (2008) Alternativ beskæftigelse og integration af socialt udsatte grupper. CSE Publications 02:08, Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitetscenter

Andersen, Linda (1999) Facader og facetter. Modernisering og læreprocesser i socialpædagogik og forvaltning. Roskilde Universitetsforlag

Andersen, Linda Lundgaard, Hulgård, Lars og Bisballe, Lise (2008) Socialt entreprenørskab i Danmark – et aktuelt signalement. I CSE Årsrapport 2008. Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitetscenter

Andersen, Linda Lundgaard (2008) Et kritisk perspektiv på Appreciative Inquiry – anerkendende tilgange. Foredrag på Seminar om partnerskaber, Center for Socialt Entreprenørskab og Center for Frivilligt Socialt Arbejde, Odense

Backer, Tom, Bleeg, Jane Ellen and Groves, Kathryn (2007) The Expanding Universe: New Directions in Nonprofit Capacity Building. The Alliance for Non Profit Management

Center for Frivilligt Socialt Arbejde, Magasinet Frivillig, nr. 86, 2007

Det gode lokale samarbejde - anbefalinger til et godt samarbejde mellem kommuner og frivillige sociale organisationer. Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde 2007

Fuglsang, Lars (2008) Nye former for interaktiv innovation. Foredrag ved Master i Socialt Entreprenørskab, modul 1, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter

Gilbert, Nigel (2002) Transformation of the Welfare State. The silent Surrender of Public Responsibility. Oxford: Oxford University Press

Hulgård, Lars (2007) Sociale entreprenører. En kritisk indføring. Hans Reitzels Forlag

la Cour, Anders og Lindberg, Birgit V. (2006) Nye vilkår og ledelsesperspektiver i frivillige organisationer. LPF Nyt om Ledelse, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, nr. 1. 9. årg.

Linnell, Deborah (2003) Evaluation of Capacity Building Lessons from the Field. The Alliance for Nonprofit Management.

Pagter, Linnea Klarskov (2006) Det gode samarbejde med frivillige sociale foreninger - en undersøgelse af danske kommuners samarbejde med frivillige sociale organisationer. Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde

Taylor, Marilyn (2003) Public Policy in the Community. Houndsmills: Palgrave MacMillan

# INTERVIEWPERSONER

## Interviewpersoner

### Faaborg-Midtfyn:

Sundhedsudvalgsformand  
Sundhedschef for Sundhed og Handicap  
Frivillighedskordinator  
Fuldmægtig i forvaltning  
Leder af Selvhjælp Midtfyn og samrådssekretær

### Høje-Taastrup:

Talsperson Kontaktgruppen  
Frivilligkonsulent  
Integrationskordinator  
Frivillig ungdomskonsulent  
Ældresagen  
Kræftens bekæmpelse  
Social og sundhedsudvalgsformand  
Bestyrelsesformand Frivilligcenter  
Boligsocial konsulent  
Erhvervschef

### Randers:

Sundheds- og ældreudvalgsformand  
Socialchef  
Socialudvalgsformand  
Frivillighedskonsulent  
Leder af Sundhedscenter  
Leder af Frivillighuset og Flygtningehjælpen  
Medarbejder i Team Udsatte  
Frivilligleder fra Diabetesforening

# INTERVIEWGUIDE

Der har været anvendt en semistruktureret kvalitativ spørgeguide med følgende temaer:

## 1. Strategier

Indhold, kendetegn, styrker, svagheder, innovative dimensioner.

## 1. Samspillet

Indhold, kendetegn, styrker, svagheder, innovative dimensioner.

## 2. Organisering

Nævn tre væsentlige forhold, der hæmmer organiseringen af samarbejdet mellem kommunen og de frivillige foreninger.

Nævn tre væsentlige forhold, der beforder samarbejdet mellem kommunen og de frivillige foreninger.

## 3. Projekter / politikker

Hvilke områder har et særligt veludviklet samarbejde, hvorfor, indhold, innovation?

## 4. Forandringspotentialet

Hvis samarbejdet mellem kommunen og de frivillige foreninger skal fremmes i en innovativ retning: Hvad skal der så til?

Nævn tre indsatser

Uddyb.

## 5. Samarbejdet med det private erhvervsliv

Indhold, kendetegn, styrker, svagheder, innovative dimensioner.



Velfærdsministeriet  
Holmens Kanal 22  
1060 København K  
Tlf: 33 92 93 00  
Fax: 33 93 25 18  
E-post: [vfm@vfm.dk](mailto:vfm@vfm.dk)  
Hjemmeside: [www.vfm.dk](http://www.vfm.dk)