



# PROJEKT KOMMUNEN OG CIVILSAMFUNDET

En erfaringsopsamling fra 19 kommunale projekter

– Udarbejdet af Lundgaard Konsulenterne

## Kolofon:

**Redaktion:**

Lundgaard Konsulenterne

**Udgiver:**

Socialministeriet  
Holmens Kanal 22  
1060 København K  
Tel 33 92 93 00  
Fax 33 92 25 18  
sm@sm.dk  
www.sm.dk

**Layout:**

Formula A/S  
Udgivet januar 2011

ISBN: 978-87-7546-221-6

<b>INDHOLD:</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INDLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1. "ÅSE, JEG KAN ALTSÅ IKKE TÆNKE SÅ GODT I DAG, FOR JEG BLEV KLIPPET I GÅR" .....	5
1.2. IDÉGRUNDLAG OG MÅL.....	6
1.3. DE FIRE KOMMUNER OG PROJEKTERNE .....	7
1.4. ERFARINGSOPSAMLINGEN .....	10
1.5. OPBYGNINGEN AF RAPPORTEN .....	11
<b>2. ET BIDRAG TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS UDVIKLING</b> .....	<b>11</b>
2.1. SAMMENHÆNGSKRAFT OG BÆREDYGTIGHED .....	11
2.2. GENERELLE KONKLUSIONER .....	12
<b>3. NYE MÅDER AT DELE ANSVAR PÅ MELLEM KOMMUNE OG CIVILSAMFUND</b> .....	<b>14</b>
3.1. INDE PÅ MATRIKLEN.....	14
3.2. KAN DET LADE SIG GØRE?.....	14
3.3. DET "EKSTRA" .....	14
3.4. GRÆNSEFLADER OG AFTALER OM SPILLEREGLER .....	18
<b>4. BARRIERER OG MULIGE LØSNINGER</b> .....	<b>21</b>
4.1. LOVGIVNING.....	21
4.2. FORSIKRINGER .....	22
4.3. HOLDNINGER HOS POLITIKERE, ORGANISATIONER OG FORÆLDRE MV.....	23
4.4. TIDEN OG RESSOURCERNE.....	25
<b>5. LEDELSE, ORGANISATION OG SAMSPIL</b> .....	<b>25</b>
5.1. LEDELSE .....	25
5.2. LOKAL ORGANISERING AF SAMSPILLET .....	26
5.3. SAMSPILLET MED DE FRIVILLIGE FORENINGER .....	29

<b>6.</b>	<b>DE FRIVILLIGE</b> .....	<b>30</b>
6.1.	PROJEKTETS FORESTILLING OM ANSVARLIGHED.....	30
6.2.	HVAD VIL DE FRIVILLIGE INVESTERE?.....	31
6.3.	VIGTIGE FORUDSÆTNINGER.....	32
6.4.	REKRUTTERING OG MARKEDSFØRING.....	33
<b>7.</b>	<b>KOMMUNEN SOM ÉT AF CENTRENE FOR DET FRIVILLIGE ARBEJDE INDE PÅ MATRIKLEN</b> .....	<b>34</b>
7.1.	KOMMUNALPOLITISK FORANKRING.....	34
7.2.	FORVALTNINGSFORANKRING.....	34
7.3.	DE FRIVILLIGE FORENINGER.....	35
7.4.	DET KOMMUNALPOLITISKE EJERSKAB SKAL UDMØNTES.....	36
<b>8.</b>	<b>BILAG</b> .....	<b>37</b>
BILAG 1.	FRIVILLIG-PROFILER (UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN).....	37
BILAG 2.	RAMMERNE FOR ERFARINGSOPSAMLINGEN.....	38

# 1. INDLEDNING

## 1.1. "Åse, jeg kan altså ikke tænke så godt i dag, for jeg blev klippet i går"

Vi er på Brorsonskolen i Varde. En onsdag i september 2010. Vi er i bygningen med 200 indskolingsbørn fra børnehaveklassen og op til anden klasse. Udendørsfodtøjet er taget af. Vi er i det store frikvarter kl. halv ti – og der er masser af liv.

Rummet er på én gang en fysisk helhed og samtidig adskilt med små skillevægge, borde og siddemiljøer, børnenes køleskabsø, et kontor for personalet. I den ene ende er indrettet et kreativt værksted, der bruges af klasserne. Der er glasfacader og ovenlys. Uden for er der traditionelle legearealer. I dag er vejret dårligt, og mange elever er inde.

Midt i det hele sidder en skoletante og en skoleonkel i et sofaarrangement. De er med i et team på 10 frivillige, der fordeler tjansen. Pensionister og efterlønnere. Hver dag fra klokken 8 til 12 er der to til stede. En skoletante, der ikke har vagten i dag, kigger lige forbi. De tre har det åbenlyst godt sammen. Får lige tid til at snakke af om det private.

De er uniformerede. Forstået sådan, at et tydeligt navneskilt på brystet fortæller: "Åse – skoletante"

Børnene kender dem. Den står på "hej Åse" og "hej Vagn" og en krammer ind imellem. Lysten til lige at fortælle ét eller andet. Og så er det, at en knægt fra 2. klasse griber Åses arm og lige skal have opmærksomhed på, at han blev klippet i går. Så det får han fortalt på den kringlede måde.

Opgaverne for de frivillige skoleonkler og -tanter er mangfoldige: Lytte, sætte plaster på, snakke, læse op, få læst op af børnene, kigge sammen i en svær skolebog, forebygge konflikter, klare et knudret snørebånd, opfange de stille børn, der er kede af det. De er helt tydeligt bedstemor- og bedstefarpersonligheder i børnenes univers. Trøster og læser for en pige, der er syg – mens hun venter på, at far henter hende.

Af og til går en skoleonkel ind i et lille værksted med en flok drenge. Og der er lige ankommet et fodboldspil og en boksebold, som de skal have gang i. Så kommer en pige fra første klasse og siger stolt til en skoletante: "Jeg ved da godt, at du skal ind til os på fredag og fortælle om dengang, du gik i skole".

I første klasse er netop kommet en tilflytter – en enlig mor, der er psykisk syg og har angsten og det usikre selvværd som følgesvend. Hun fortæller klasselæreren, at hun ikke klarer at være sammen med de mange børn og forældre til klassemoderne. Da hun får tilbuddet om at få en skoletante med til møderne, vil hun godt. Og mor, barn og tante går sammen.

Så er der kaffe og brød i sofahjørnet. Lærere og pædagoger fra de 9 klasser – og tanter og onkler sidder tæt om kaffen og lægger linjen for miljø og hygge. Samtidig glider børnene ind og ud af rummet af professionelt ansatte og frivillige medborgere, der – som Åse udtrykker det – får livskvalitet, samhørighed, kolleger, nærhed, oplevelsen af at bruge sig selv ordentligt som medmenneske. Og børnenes mangfoldige udtryk lige i synet: Så "jeg glæder mig hver gang, jeg skal herhen". Og børnene oplever, at der er tid til nærvær og samtale.

Det er dét, det er! Hverken mere eller mindre. Skoleonkelprojektet på Brorsonskolen i Varde med 700 elever og ca. 100 medarbejdere, inkl. SFO'en. 10 frivillige medborgere er kommet inden for. Civilsamfundet er kommet ind på matriklen. Ind i de fysiske lokaliteter, der normalt ejes af de fagprofessionelle.

Jamen, tanter og onkler kan da ikke lade være med at opdrage på børnene ud fra deres egne værdier? Går de ikke lidt ind over stregen til det professionelle rum? Kan der ikke opstå uklarheder i roller, værdier, samspil? Jo såmænd, tænker man på Brorsonskolen. Derfor er det så vigtigt, at det er et fælles tiltag på tværs af ledelse, medarbejdere og forældre. Og at man sørger for den løbende forventningsafstemning.

"Vores skoleonkler og tanter er guld værd for skolen og for børnene i indskolingen", fortalte viceinspektøren til Varde Ugeavis i juni 2010 efter det første år, hvor voksne frivillige havde været en del af skolens hverdag: Der er simpelthen færre konflikter.

Projektet på Brorsonskolen i Varde Kommune er ét ud af i alt 19 projekter, som er med i Projekt Kommunen og Civilsamfundet (se præsentationen af projekterne i afsnit 1.3.).





## 1.2. Idégrundlag og mål

Formålet med projekt Kommunen og Civilsamfundet er at afprøve, om nye måder at dele ansvar på mellem medborgere og kommunale institutioner kan øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning OG udvikle det frivillige medborgerskab. Er det en god og sund måde at udvikle det lokale velfærdssamfund på?

Projektet tager udgangspunkt i Lundgaard Konsulenternes oplæg fra august 2008.<sup>1</sup> Hér tænkes ansvar ”nede fra – med udgangspunkt i det personlige ansvar hos medborgeren – og op” mod samfundets professionelle, lovbundne og frivillige fællesskaber:

### **Uddrag af oplægget fra august 2008:**

*Idégrundlaget bag daginstitutioner, skoler, ældrecentre, boinstitutioner for handicappede etc. er klart nok: Det bygger på den enkelte borgers egen ansvarsfølelse for ”mig selv og min næste (fællesskabet)”. Vi kan kalde det for ”ansvarsdelingsforetagender”. Eller ”andelsforetagender”.*

*Når vi derfor kan stå i en situation på fx daginstitutionsområdet og sige: Vi har udfordringer! Vi har en alt for skæv kønsrollefordeling, børnene oplever ingen mænd! Vi har for lidt tid til alle de pædagogiske udfordringer, læringsplaner etc.! Vores fysiske rammer er ikke så gode! Vi føler os alt for pressede! Hvad er så svaret?*

*Svaret er: Kære forældre og lokalsamfund (civilsamfund) – altså kære ansvarshavende parter – hvordan synes I, at vi (I og os i kommunen) skal tackle denne situation sammen?*

*Selvfølgelig kan svaret fra forældrene være: Send flere ressourcer fra fællesskassen! Send flere pædagoger herud! Så betaler vi gerne mere i skat ved kasse ét! Vi vil i øvrigt ikke involveres! Vi vil købe os fri!*

*Vi er som samfund i fuld gang med at lære forældrene disse svar! Er det det, vi vil og skal? Og hvad nu hvis vi slet ikke kan få alt det kvalificerede personale, som netop de menneskerettede opgaver fordrer?*

*Det karakteristiske ved dansk kultur er, at vi tager ansvar nede fra<sup>2</sup> – Forenings-Danmark er et godt eksempel. Vi er ikke meget for ordrer oven fra – fra Folketinget eller andre. Vi vil selv og kan selv. Der er derfor masser af ansvarlighed ude i civilsamfundet som et kulturelt grundvilkår. Den stigende ældregruppe er derfor det logiske svar på en del af den øgede civilsamfundsinvolvering.*

<sup>1</sup> Kommunen og Civilsamfundet – et bidrag til kvalitetsreformen, Idéoplæg august 2008, se [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk)

<sup>2</sup> Geert Hofstede, bl.a. ”National Cultures” (1998)

Det er denne mellemmenneskelige ansvarlighed i civilsamfundet, som prøves af i dette projekt. Vi vil se, hvad der sker, når rummet mellem frivillige medborgere og de kommunale institutioner udfordres ”inde på matriklen”. Målet er at styrke både den borger, der er afhængig af institutionen, de fagprofessionelle medarbejdere og ”almindelige mennesker ude i civilsamfundet”.

### **1.3. De fire kommuner og projekterne**

#### **Projektets start og koordinering**

Overordnet har projektet været initieret af Lundgaard Konsulenterne ved forfatterne til denne rapport. Med baggrund i drøftelser med det daværende Indenrigs- og Sundhedsministerium blev den endelige projektramme lagt fast. Derefter kom KL og Momsfondet ind over, og de 4 kommuner blev udvalgt. Kommunerne har via tilskud fra Momsfondet fået finansieret en del af projektudgifterne – suppleret med egenfinansiering. Ministeriet (i dag Socialministeriet) har finansieret erfaringsopsamlingen.

I hver af de 4 kommuner har der været tilknyttet en intern projektkoordinator og lokale projektledere på hvert delprojekt – overordnet samlet af en kommunal styregruppe. Lundgaard Konsulenterne har været koordinatore i forhold til de 4 kommuner og det samlede projekt.

#### **De fire kommuner**

De fire kommuner, der har deltaget i projektet, er Horsens, Lejre, Lyngby-Taarbæk og Varde kommuner. Hver kommune har budt ind med 4–6 forskellige lokale projekter. I valget af deltagerkommuner er det tilstræbt at få forskellige lokalkulturer med i projektet:

Horsens Kommune med årtiers tradition for at gå nye veje på bl.a. sundhedsområdet og masser af erfaringer med samspil mellem kommune, virksomheder og civilsamfundet på sundheds- og kulturområdet.

Lejre Kommune, kommunen med på én gang (lands)bysammenhold og nye boligområder for hovedstadsregionens arbejdstagere i den mere velstående ende. Hvor bl.a. sammenhængskraft og lokal identitet kan være en udfordring.

Hovedstadskommunen Lyngby-Taarbæk med de veluddannede borgere, der forventer høj service – og hvor de tætte relationer mellem kommunale opgaveløsninger og civilsamfundet ikke er en tradition.

Varde Kommune – med ryggen mod Vesterhavet – hvor man i de mindre samfund er vant til, at alle giver en hånd med, for at det hele hænger sammen – hvor ansvars-kulturen er mere udpræget.

#### **Projekterne**

Kommunen og Civilsamfundet består som nævnt af 19 delprojekter fordelt på de 4 deltagerkommuner.

#### **De 19 projekter inddrager forskellige kommunale tilbud:**

- 1 bibliotek
- 3 daginstitutioner
- 5 folkeskoler
- 1 ungdomsskole
- 2 fritids- og ungdomsklubber, heraf den ene for unge med særlige behov
- 1 10. klassecenter
- 7 ældre- og plejecentre, heraf et for ældre med sindslidelse
- 2 aktivitetstilbud for henholdsvis ældre og voksne med særlige behov
- 1 specialvejledning (for udviklingshæmmede)
- 2 afdelinger – en sundhedsafdeling og en administrativ stabsfunktion

Nogle projekter omfatter flere forskellige institutioner. Udover de kommunale institutioner har projektet involveret lokale patientforeninger, idrætsforeninger, private virksomheder, udviklingsråd, menighedsråd, frivilligcentre og mere end 280 frivillige. Nogle frivillige er kommet til via foreningerne, de fleste er rekrutteret fra lokalsamfundet bredt, herunder forældre og brugere i de kommunale tilbud.

#### De 19 projekter er:

**1. Frivillige på ældrecentrene Gefionshave og Egebo** (Horsens Kommune)

Projektet omfatter to centre med meget forskellige kulturer. Formålet er at åbne de kommunale institutioner og få flere aktiviteter for de svage ældre. Der er, udover rekruttering af 50 frivillige fordelt på de to centre, gjort erfaringer med selvorganisering af de frivillige.

**2. Udviklingshæmmede som frivillige** (Horsens Kommune)

Formålet er at afprøve muligheden for at udviklingshæmmede kan indgå i civilsamfundet på linje med andre frivillige. I projektet har 13 udviklingshæmmede været involveret som frivillige – heraf 3 i mere stabile forløb, og der er etableret kontakt med flere private og offentlige virksomheder, hvor flere kan komme ind som frivillige.

**3. Ung i fokus – en ungdomsklub, drevet af civilsamfundet for unge med særlige behov** (Horsens Kommune)

Formålet er at styrke netværket for unge med særlige behov. Der er sent i projektforsøget – efter søgen efter rette model – etableret en forening med 15–20 medlemmer og ansat en koordinator. Det forventes, at der i løbet af det kommende år kan rekrutteres 5–10 frivillige, som kan hjælpe de unge med selv at drive tilbuddet.



**4. Frivillige på ældrecentre for sindslidende** (Horsens Kommune)

Projektet har til formål at undersøge forskelle og ligheder omkring involvering af frivillige indenfor psykiatriområdet (for ældre) og ældreområdet generelt. Der har ikke været den samme tradition i psykiatrien som på andre ældrecentre for at involvere frivillige. Projektet har bl.a. afdækket udfordringerne med at rekruttere og fastholde frivillige under netop disse forhold. Der har været 6 frivillige med.

**5. Motivation for livet** (Lejre Kommune)

Projektet er gennemført i et tæt samarbejde med 4 lokale patientforeninger, som har stået for aktiviteterne. Formålet er at give borgere med kroniske lidelser et tilbud om hjælp til håndtering af deres sygdom (patientuddannelse). Der er planer om at etablere et samarbejde mellem patientforeningerne og jobcentret – udover sundhedsafdelingen. 4 frivillige – én fra hver af foreningerne – har været de drivende i projektet. Herudover har der deltaget frivillige i afviklingen af enkelte arrangementer.

**6. Avnstrup Børnegård og civilsamfundet** (Lejre Kommune)

Formålet er at inddrage lokalsamfundet i børnehavens liv, give børnehaven glæde af de faciliteter, der er i lokalsamfundet, og at systematisere samarbejdet. Der er gennemført flere temaperioder i børnehaven med inddragelse af forældregruppen samt borgere og foreninger i lokalområdet. Der har været ca. 25 frivillige med.

**7. Søsport for Børn og Unge** (Lejre Kommune)

Projektet er gennemført af Bramsnæs Sejlklub i tæt samarbejde med ungdomsskolen og SSP-konsulenten i kommunen. Formålet er at introducere børn og unge til søsport, nyttiggøre sejlklubbens ressourcer for unge, der ellers ikke har muligheden, og bruge søsporten til at komme i kontakt med disse unge. Der har deltaget ca. 10 frivillige.



- 8. Lejre Kommunes aktivitetscentre** (Lejre Kommune)  
Formålet er at gøre aktivitetscentrene til vækstcentre for frivillige og gøre tilbuddene relevante for en større målgruppe end den hidtidige. Samtidig er fokus på at skabe samarbejdsrelationer mellem frivillige med tilknytning til aktivitetscentrene og oparbejde en alsidig frivillighedsgruppe med hensyn til køn og alder. Projektet har involveret 33 frivillige i 3 centerråd, der har fungeret som aktiv medspiller i gennemførelsen af projektet, der har skaffet ca. 16 nye frivillige.
- 9. Samarbejde mellem frivillige (med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet) og Børnehuset Bulderby** (Lyngby-Taarbæk Kommune)  
Formålet er at frivillige med ringe eller ingen tilknytning til arbejdsmarkedet genvinder deres tro på egen formåen samtidig med, at de bidrager til ekstra aktiviteter for børnene. Undervejs er projektet udvidet til også at omfatte en systematisk inddragelse af forældre i temadage. 3 frivillige kommer fast, 8 forældre er tilmeldt temadage via projektet og 1 frivillig koordinator er på vej (udover forældreforening m.fl.).
- 10. Børnehuset Klokkeblomst og beboerne i seniorboliger** (Lyngby-Taarbæk Kommune)  
Projektet blev igangsat i tilknytning til opførelse af nye seniorboliger og var tænkt som en særlig profil for boligerne. Af forskellige grunde er byggeriet forsinket. Fokus for børnehuset er derfor ændret til involvering af andre frivillige i institutionens aktiviteter med børnene – bl.a. højtlesning hver uge. Der er 2 frivillige tilknyttet.
- 11. Borgere og Taarbæk Bibliotek – et frivillighedsprojekt**  
Formålet er at give borgerne i lokalområdet mulighed for at benytte bibliotekets lokaler uden for åbningstiden. Projektet har været kørt af en gruppe af frivillige i samarbejde med biblioteket og har bl.a. resulteret i indretning af en café, afholdelse af en række velbesøgte kulturarrangementer samt etablering af læsekredse, lektiehjælp mv. Projektet er drevet af en gruppe på 6 frivillige.
- 12. Frivillige, kommunikation og kommunens hjemmeside** (Lyngby-Taarbæk Kommune)  
Formålet er at inddrage frivillige i kvalitetsudvikling af kommunens hjemmeside med hensyn til form, indhold og brugervenlighed. Projektet er ikke gennemført.
- 13. Inddragelse af nye grupper af frivillige på Områdecener Lyngby Møllebo** (Lyngby-Taarbæk Kommune)  
Formålet er at tilknytte andre grupper af frivillige end de traditionelle på ældreområdet – og til nye opgaver. Bl.a. inddragelse af IT til at styrke kontakten med pårørende via mail, facebook mv. I projektet er der samarbejdet med 10 frivillige fra Novo Nordisk, 23 unge fra kommunens 10. klassecenter og 2 lokale om brug af ny teknologi.
- 14. Civilsamfundets samspil med Engelsborgskolen** (Lyngby-Taarbæk Kommune)  
Formålet er at inddrage forældre og lokalsamfund i et samarbejde med skolen og derigennem styrke kvaliteten i undervisningstilbuddene. Der er opbygget en ”forældrebank” med 80 forældre, og inddragelsen af forældre indgår i årsplanlægningen. Anden fase af projektet vedrører eventuel inddragelse af ressourcepersoner i lokalområdet i en ”lokalbank” fx lokale virksomheder, idrætsklubber, plejehjem m.fl.
- 15. Skoleonkel** (Varde Kommune)  
Projektet har til formål at integrere frivillige på Brorsonsskolen med henblik på at støtte børn, der har behov for almen omsorg. Fokus har været på den sociale kontakt for de små elever i form af voksne, der har den fornødne tid til at lytte og tale med barnet, og som eventuelt også kan fungere som rollemodel. Der er tilknyttet 10 frivillige skoleonkler og -tanter.
- 16. Kend din skole** (Varde Kommune)  
Formålet er at højne generationsforståelsen og forståelse for Lunde-Kvong skole som en del af lokalsamfundet. Der har været afholdt forskellige arrangementer på skolen, som har involveret frivillige, der også af og til er med i klassens liv sammen med læreren. Udover ekstra aktiviteter har projektet betydet, at lærere er blevet mere synlige, og børnene kender flere voksne. Der er 20 frivillige involveret.
- 17. Jeg gi'r tid** (Varde Kommune)  
Formålet er at styrke og systematisere samarbejdet mellem Plejecentret Carolineparken og frivillige i lokalsamfundet. Fokus har bl.a. været på afklaring af roller og rammer for de frivilliges og professionelles arbejde. Der er lavet samspilsaftale og igangsat drøftelser med henblik på fremtidige traditioner. 125 frivillige er involveret.

#### 18. Frivillig i Vest (Varde Kommune)

Projektet dækker i alt 5 delprojekter. Formålet er at knytte bånd mellem forskellige grupper og institutioner i en stationsby. Fx gennem et samarbejde mellem 7. klasserne på den lokale skole og edb-cafeen, etablering af besøgsgruppe med borgere (udviklingshæmmede), der besøger ældre på plejecenter, tilbud til plejecentrets beboere m.fl. om gåture, aktiviteter og samvær med andre. 20 frivillige er involveret.

#### 19. Naturlig Læring (Varde Kommune)

Formålet er at give især drengene i skolefritidsordningen (SFO) nogle anderledes aktiviteter end de typiske via undervisning og vidensdeling om områdets natur og kultur. Skolen er inddraget i samarbejdet med henblik på at etablere et udendørs læringsrum. Projektet er et samarbejde mellem udviklingsråd, skole og menighedsråd, og projektet er først nu kommet i gang af praktiske grund



### 1.4. Erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen har til formål at opsamle ideer og viden og viderebringe inspiration til andre kommuner og aktører på området. Herudover forventes den at bidrage til de generelle diskussioner omkring civilsamfund og inddragelse af frivillige.

Det er ikke en traditionel evaluering. En sådan sætter man ikke i værk i forhold til nye projekter, der kun har været i gang i 1-1½ år. Det er netop en erfaringsopsamling i forhold til opstart og forløb hidtil. Det giver mulighed for et hurtigt flow fra projekt til formidling og inspiration til andre.

Erfaringsopsamlingen bygger på fokusgruppeinterview med medarbejdere, ledere og frivillige i de 19 projekter, spørgeskemaundersøgelse målrettet de frivillige i projekterne, workshop for nøglepersoner i kommunerne samt løbende møder med projektdeltagerne m.fl. i de 4 kommuner.<sup>3</sup>

Det vil fremgå med al tydelighed, at det er ansvarsdelingen og medborgerskabet, der er i fokus i erfaringsopsamlingen. Derfor har vi også valgt en pragmatisk tilgang til sprogbrugen omkring civilsamfundet.

I rapporten bruges ordet ”frivillige” i den gængse betydning, men ordet ”medborger” knyttes ofte til for at understrege det idégrundlag, der gennemsyrrer projektet. Når fx skoleelever er inde over projekterne som led i skoletidens skema, er der i gængs forstand ikke tale om frivillige. I projektet er der ikke sondret skarpt. Fordi der har været et bredt perspektiv på medborgerskab. I den generelle debat om frivillighed anvendes ofte begrebet ”frivilligt arbejde” (som modsætning til de ansattes aflønnede ditto). Vi foretrækker at bruge betegnelsen ”frivillig indsats”.

<sup>3</sup> Se mere om dataindsamlingen i bilag 2. Rammer for erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen bygger på de projekter, der faktisk har fundet sted. Projekterne har på den ene side favnet et stort ældrecenter med flere lokalcentre og et tværgående stationsbyprojekt med flere institutioner inddraget og på den anden side den lille skole eller daginstitution.

Projekterne på ældrecentre har traditionelt lettere ved at tiltrække og integrere mange frivillige i forhold til fx projekter på skoler, kulturområdet eller specialinstitutioner. Forskellene giver en skævvridning i den kvantitative erfaringsopsamling i forhold til alder, uddannelse og køn.<sup>4</sup> Der er fx mange ældre frivillige på ældrecentre og flest kvinder.

Det er med disse faktuelle forhold, at man skal læse rapporten.

Målet har ikke været at få så mange frivillige som muligt, men at afprøve samspilsformer. Målet har heller ikke været at finde projekter med en civilsamfundsinvolvering, der kan afspejle landstendenser. Det har været tilstræbt at afsøge erfaringer i den bredde, der nu engang blev virkeligheden i de 4 kommuner.

Rundt om i danske kommuner og foreninger er der mange andre projekter i gang, som afprøver og udvikler rammerne for spillet mellem kommuner og frivillige. Projekter som både bekræfter og nuancerer erfaringerne fra vores projekt "Kommunen og Civilsamfundet". Med henvisning til formålet med erfaringsopsamlingen har vi valgt ikke at henvise til disse undervejs.

Erfaringsopsamlingen er nærmere beskrevet i bilag 2.

## 1.5. Opbygningen af rapporten

Rapporten er bygget op i to dele. Første del omfatter baggrunden og rammerne for projektet (afsnit 1) samt de generelle konklusioner (afsnit 2).

Rapportens anden del omfatter afsnittene 3 til 7. Her er erfaringer og eksempler fra projekterne samlet.

Endelig er der bagest i rapporten bilag vedrørende frivilligprofiler (bilag 1) og rammerne for erfaringsopsamlingen (bilag 2).

## 2. ET BIDRAG TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS UDVIKLING

Erfaringerne fra de 19 projekter viser, at idégrundlaget har haft klangbund. Projekterne leverer på forskellig vis eksempler på, at der er et uudnyttet potentiale – både hvad angår nye områder for et tættere samspil og nye grupper af frivillige. Idégrundlaget er generelt blevet bekræftet med lige stor positivitet hos frivillige, medarbejdere, ledere og berørte forældre, pårørende etc.

### 2.1. Sammenhængskraft og bæredygtighed

Resultatet af Projekt Kommunen og Civilsamfundet kommer på et tidspunkt, hvor der for alvor er sat fokus på de frivillige kræfter i Danmark og på behovet for at nytænke spillet mellem de tre sektorer – det private erhvervsliv, det offentlige og civilsamfundet.<sup>5</sup>

Udviklingen skal ses i lyset af det øgede pres på velfærdsstaten. Et pres som både skyldes en stadig mindre arbejdsstyrke, der skal finansiere den offentlige sektor, et voksende behov for velfærdsydelser og forventningen om færre hænder til at løse opgaverne.

---

<sup>4</sup> Se bilag 1. Frivilligprofiler

<sup>5</sup> Jf. bl.a. Temahæfte fra Mandag Morgen: "Velfærdens iværksættere – en strategi for socialt iværksætteri fra januar 2010, reformoplæg fra Frivilligrådet "Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne" fra april 2010 og National Civilsamfundsstrategi, Regeringen, oktober 2010

Men udfordringerne vedrører ikke kun økonomi og mangel på arbejdskraft. De nye initiativer skal også ses som redskaber til at styrke den sociale sammenhængskraft i samfundet og sikre nye bæredygtige løsninger.

Udviklingen har flere parallelle spor. Det drejer sig blandt andet om en større inddragelse af civilsamfundet og om udvikling af virksomhedernes sociale ansvar (CSR).

Det er ikke nye fænomener. Frivilligt arbejde har været en del af den kommunale opgaveløsning i mange år, og flere af de nuværende velfærdsløsninger har deres udspring i private organisationer og bevægelser, som så dagens lys for mere end 100 år siden.<sup>6</sup>

Men gennem de seneste år har udviklingen bidraget til nye løsninger i form af nye partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige organisationer. Samtidig ses flere nye socialøkonomiske virksomheder, som udfordrer den traditionelle tænkning og det offentliges rolle.

Den frivillige indsats er i vækst. Antallet af danskere, der udfører frivilligt arbejde er steget fra en fjerdedel i 90'erne til en tredjedel i 2006.<sup>7</sup> I takt med væksten i antallet af frivillige og nye grupper af frivillige ændres også synet på den frivillige indsats. Der tales mindre om "hattedamer" og mere om aktive medborgere.

Det hænger godt sammen med et begyndende opgør med synet på borgere som forbrugere eller kunder. I stedet sættes fokus på en velfærdsmodel, der i endnu højere grad end i dag bygger på et aktivt medborgerskab.<sup>8</sup>

I dette "landskab" af nye partnerskaber, sociale entreprenører og aktive medborgere, placerer Projekt Kommunen og Civilsamfundet sig – som navnet også signalerer – først og fremmest i grænsefeltet mellem den offentlige sektor og den tredje sektor – civilsamfundet.

Hovedparten af de 19 projekter, der er en del af Kommunen og Civilsamfundet, vedrører involvering af frivillige bredt i den kommunale opgaveløsning. Enkelte projekter involverer også et samarbejde med private virksomheder.<sup>8</sup>

## 2.2. Generelle konklusioner

Projekterne viser, at samarbejdet mellem kommune og civilsamfund i høj grad kan bidrage til mere kvalitet, hvor borgerne møder den kommunale indsats.

Men samarbejdet har også en bredere betydning og medvirker til positiv udvikling på andre områder. Det gælder de ansattes hverdag og arbejdsform. De forskellige tilgange som frivillige og professionelle kommer med, medvirker til et øget fokus på faglighed og udvikler såvel kultur som arbejdsrutiner. Samarbejdet er med til at åbne institutionerne – gøre dem transparente – og øge opbakningen i lokalsamfundet til det arbejde, der udføres. Man får indsigt i, hvad der foregår "bag murene".

Endelig bidrager samarbejdet flere steder til at styrke lokalsamfundet i form af netværk og øget samspil mellem forskellige grupper og personer, som ellers ikke mødes i andre sammenhænge.

Alt i alt vigtige bidrag til fortsat udvikling af velfærdssamfundet. Men projekterne viser også, at samarbejdet kræver investering i tid. En investering, som generelt opleves som nyttig i forhold til værdien af samspillet med frivillige.

Det er de positive oplevelser, der dominerer i projekterne. Der har generelt været meget stor tilfredshed hos de frivillige, der har været med i erfaringsopsamlingen. Tilsvarende gælder for medarbejdere og ledere. Der har i høj grad været tale om en fælles forståelse mellem de frivillige og de ansatte vedrørende *rummene* for frivillighed henholdsvis faglighed. Medarbejdernes frygt for at skulle afgive noget af det almene, der kan give luft i hverdagen, er kun sjældent kommet til udtryk.

---

6 Se bl.a. Hulgård og Andersen, 2009 og Mandag Morgen, 2010 "Velfærdens iværksættere – en strategi for socialt iværksætteri"

7 Fra Thomas P. Boje m.fl., "Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning", SFI Publikation, 2006

8 Se bl.a. Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne, reformoplæg fra Frivilligrådet, 2010, og Tænk tanken om Nærdemokrati, 2005



Projekterne peger ikke på væsentlige barrierer. Men de bidrager med viden om områder, der skal prioriteres, for at kunne engagere flere frivillige og høste ”det ekstra”, som samspillet giver.

Erfaringerne er beskrevet mere detaljeret med eksempler i rapportens øvrige afsnit. Her har vi sammenfattet dem i 5 succesparametre:

1. *Kvalificeret og engageret ledelse* er et helt afgørende parameter for succes. Det er en gennemgående oplevelse på tværs af alle projekter. Ledelsesformatet handler bl.a. om at ville samarbejdet, om at synliggøre formålet med at inddrage frivillige og anerkende både de frivilliges og medarbejdernes bidrag. Herudover lægges der vægt på ledelsesopgaven i forhold til at sikre den nødvendige dialog om fælles udfordringer og dilemmaer og håndtere de udfordringer, der dukker op undervejs.
2. *Klarhed omkring rammer, roller og ansvar* er det andet succesparameter. De generelle erfaringer viser, at dialog om rammer, roller og ansvar er et vigtigt redskab til at understøtte det gode samspil. Det handler dels om at skabe tydelighed omkring grænserne mellem det faglige og frivillige på det enkelte arbejdssted. Dels om klarhed over hvem, der gør hvad i det daglige arbejde. Enkelte steder har man udformet et egentligt aftalepapir, men i de fleste af projekterne er det baseret på løbende dialog, der skal sikre kontinuerlig forventningsafstemning.
3. *Det tredje succesparameter er forankring af det frivillige arbejde.* Samspillet kræver både nye strukturer og større åbenhed i kommunerne. De frivillige skal på en og samme tid høre til og være en del af hverdagen OG samtidig skærmes af for snærende strukturer. Der skal være plads og rum til det frivillige. Forankringen af den frivillige indsats er flere steder foregået i en kombination af selvorganisering blandt frivillige teams og en fast (ledelses)kontaktperson på institutionen.
4. *Synlighed* har en sammenhæng til ledelse og forankring men er taget med som et fjerde succesparameter. Betydningen af samspillet skal synliggøres. Det kan være udadtil i lokalpressen eller som en del af institutionens profil og overordnede mål. Synlighed gælder også hverdagen. De frivillige skal ”uniformeres”, så alle ved, at en person er frivillig hér på stedet. I projekterne er det typisk foregået via navneskilt med navn og fx ”frivillig”. Kombineret med den løbende information styrker det legitimiteten og sikrer smidig fælles tilstedeværelse.
5. Det sidste succesparameter er *bredde og mangfoldighed* i den frivillige indsats. Erfaringerne peger på et åbenlyst potentiale til at engagere frivillige mere bredt, hvad angår både køn og alder. Det kræver et tydeligt fokus på konkrete, afgrænsede opgaver, særlige temaer eller projekter etc., som matcher forskellige grupper af frivillige medborgere. Herudover skal kommunerne fremadrettet tænke i samarbejdsstrukturer, der både matcher samarbejdet med frivillige foreninger bredt og frivillige medborgere uden for foreningerne.

De 19 projekter viser, at der er uudnyttede muligheder for at skabe solide samspil mellem de kommunale institutioner og frivillige medborgere – også på andre områder end dem der har været med i projekterne.

Projekterne er foregået i 4 kommuner placeret geografisk hen over Danmark. Udgangspunktet for konsulenterne har været, at det nok er lettest at mobilisere det frivillige medborgersamspil i en kommune som vestjyske Varde Kommune. Hér findes en kultur præget af, at alle ved, at man skal stå sammen, hvis man skal opnå forbedringer. Vi kan også konstatere, at projekterne i Varde Kommune hurtigt fik det antal frivillige, som man ønskede. Men det var også tilfældet i flere af de andre kommuners projekter. Der kan således ikke ud fra projekterne drages åbenlyse modsætningslutninger.

Der er forventelige forskelle på land og by. Som fx i Horsens Kommune. Et projekt i en stationsby fungerer ligesom i Varde. Et projekt på et ældrecenter i et større boligkompleksområde har haft sværere ved at blive integreret med nærområdet. Tilsvarende er der eksempler på delvis selvorganisering af projekter i små ressourcestærke lokalsamfund, hvor der i forvejen er tradition for høj grad af borgerdeltagelse indenfor og udenfor foreningslivet. Fx i Lejre og Lyngby-Taarbæk kommuner.

Disse eksempler understøtter, at kommunerne, hvis man vil en større inddragelse af civilsamfundet, skal fokusere på mangfoldighed og arbejde med forskellige måder at organisere samspillet på. Men endnu vigtigere: Man skal turde afprøve nye samarbejds måder.

### 3. NYE MÅDER AT DELE ANSVAR PÅ MELLEM KOMMUNE OG CIVILSAMFUND

#### 3.1. Inde på matriklen

Projektet har været forankret i de 4 deltagerkommuner. Det er hér de 19 projekter er blevet til. Det har medført, at der lokalt har været en bred ramme for forståelsen af ”inde på matriklen” og ”tæt på den kommunale opgaveløsning”.

Næsten alle projekter er foregået inde på den kommunale arbejdsplads – det gælder projekterne relateret til daginstitutioner, skoler, handicapområdet, ældrecentre m.fl. Nogle få af projekterne har bevæget sig ud i grænseområdet i for- eningsregi, men med tæt samarbejde med en kommunal institution.

#### 3.2. Kan det lade sig gøre?

Det gennemsyrrer ledere og medarbejdere på institutioner, hvor der er børn, handicappede og ældre, at de generelt trives. At de får energi af at arbejde fagligt ”med mennesker”. Man får noget igen. Man oplever at gøre en forskel.

Sådan er det også for de frivillige. De får energi og lyst til at fortsætte fra de samme kilder: Reaktionen og samspillet med medborgere, der sætter pris på den frivilliges tilstedeværelse og indsats. Men det er alligevel en helt anden relation: *”Jeg er blevet overrasket over, at børnene i den grad ubevidst er mere omsorgsfulde og fornemmer bedsteforældredentitet hos vores frivillige på skolen... det vil vi aldrig kunne ansætte os ud af”* (leder).

Den frivillige medborger og den ansatte fagprofessionelle har forskellige påvirknings- og relationsmuligheder i forhold til børn, handicappede, ældre etc. Frivillige kan skabe en venskabs- eller familielignende relation, som den ansatte ikke kan og skal. Det er ligeså klart, at *”... vi jo ikke skaber venskaber, men professionelle relationer.”* (medarbejder).

Den frivillige kan måske også komme til at skabe et taknemmelighedsforhold til den sårbare medborger, som pågældende ikke har i forhold til den professionelle. Det skal man formentlig være opmærksom på. Men det er ikke noget, der har været fremme i projekterne.

Langt de fleste frivillige giver udtryk for, at de overhovedet ikke opfatter et frivilligt samspil mellem dem selv og den lokale institution som noget helt anderledes, kunstigt, endsige mærkeligt. *”Ær jo bår skubber”*, som én af de frivillige udtrykte det.

Der er også nogle, som udtrykker skepsis, og – især i det indledende arbejde – har stillet spørgsmål til, om det ikke bare handler om, at frivillige skal overtage offentlige opgaver: *”I starten var der enkelte, der spurgte, om foreningerne og de frivillige nu skal lave kommunens arbejde?”* (frivillig). Men generelt har projekterne været gennemsyret af en enorm positivitet.

Projekterne bekræfter, at grundvilkårene i vores lokalsamfund er tilstede. De frivillige og deres lokale kommunale institution finder let sammen – hvis der åbnes og inviteres ind. Men der skal være respekt om de forskellige vilkår, der er for frivillige og professionelle.

#### 3.3. Det ”ekstra”

Spørgsmålet om værdien af et samarbejde mellem professionelle og frivillige er helt centralt for projektet og for de videre perspektiver for inddragelse af civilsamfundet.

Når man hører om de mange eksempler fra frivillige, medarbejdere og ledere i de 19 delprojekter, er man ikke i tvivl: Samarbejdet giver noget ekstra i den kommunale opgaveløsning. Og der er potentiale for mere.

Eksemplerne på det "ekstra" vedrører dels kvaliteten i ydelserne, dels en række andre forhold, som har med fagligheden, rammerne og lokalsamfundet at gøre:

### **Øger kvaliteten og giver mulighed for flere aktiviteter**

Der gives mange eksempler på en "ekstra" værdi, som vedrører indholdet og omfanget af den enkelte institutions ydelser. Altså øget kvalitet for borgerne.

#### **Fx øget kvalitet i ydelserne, når...**

- forældre eller ressourcepersoner i lokalområdet med særlige kompetencer inddrages i undervisningen i skolen eller i temauger i daginstitutionen. Forældrene kommer med en specialviden, som lærer eller pædagogisk personale af gode grunde ikke kan have og kan supplere de professionelle:

*"... for os handler det om et fagligt kvalitetsløft. Skolelærerne har en bred uddannelse og kan naturligvis ikke have samme fordybelse som fx en, der er uddannet biolog..." (leder)*

- unge fra en nærliggende skole eller medarbejdere fra virksomheder indenfor IT-området bruger deres særlige tekniske viden til at lære ældre at bruge SMS, maile til familie eller give de ældre nye oplevelser, hvor den nye teknologi indgår
- ældre – skoleonkler og skoletanter – giver støtte og social kontakt til eleverne i de mindste klasser *"... Et åbenlyst løft i forhold til det, vi samlet giver børnene af voksensamspil i indskolingsafdelingen – det er for børnene et rigtigt godt supplement til vores indsats – vi får glattere børn og færre utrygge børn..." (medarbejder)*

Den øgede kvalitet har også en anden vinkel. Når frivillige – hvad enten det er forældre, bedsteforældre eller andre – er "på" med en aktivitet, giver det rum for det pædagogiske personale eller læreren til at give særlig støtte og opmærksomhed til et barn.

At have forældre- eller bedsteforældrepersonligheder med inde i klassen for både at fortælle og være et voksensupplement *"... det giver en anden ro og styrker undervisningen"* (medarbejder).

Samtidig giver det *"... en form for aflastning. Læreren står altid med ansvaret i den konkrete situation... men får muligheden for at observere og indgå i andre processer"* (leder).

Eller nogle af børnene kan få en stille stund og tid til fordybelse i en aktivitet sammen med en frivillig, som det fx har været tilfælde i flere af projekterne i daginstitutionerne: *"... man mærker, at man er med til at bryde en lang dag for nogle af børnene..."* (frivillig).

Andre fremhæver, at samspillet med andre "udefra" giver energi, liv og glæde, der smitter. Der sker noget nyt, og de ældre eller børnene møder andre mennesker ofte med en anden tilgang end de, der arbejder og er der til dagligt – det betyder noget i kontakten:

*"... et frisk pust fra livet uden for huset..."* (frivillig)

*"... jeg mærker beboerne er glade, når man går en tur sammen med dem og taler om gamle dage og ser de forskellige haver på vores vej, og det smitter jo af på personalet"* (frivillig).

*"... og bare de to ældre der kommer og får en kop kaffe, og alle sammen flokkes om dem... børnene ved godt, det er dem, det kommer an på. Men det gør noget afsmittende på hele huset..."* (leder).

Samarbejdet med de frivillige giver også mulighed for ekstra aktiviteter. Fx gør de ”ekstra hænder” det muligt at tage flere børn med på en skovtur. Det samme gælder plejecentret, hvor flere ældre kan komme ud at gå eller køre ture i det fri eller deltage i en udflugt, når der er frivillige med til at støtte.

### **Bidrager til nye perspektiver på den professionelle hverdag**

Samarbejdet mellem professionelle og frivillige medborgere sætter sig også spor i hverdagens rutiner – i den faglige udvikling og i holdningerne hos de professionelle.

Et samarbejde med frivillige kræver fleksibilitet og rummelighed i forhold til andre måder at gøre tingene på. Det er i sig selv en ændring, som så også smitter af på holdningerne generelt og fx til måden, der kommunikeres på: *”... vi får provokeret og udfordret hinandens normer på en god måde... og ... lærer på en helt anden måde at kommunikere klart og ordentligt... ikke tale op eller ned til de frivillige...”* (medarbejder).

*”... samarbejdet har åbnet øjnene for nye måder at gøre tingene på...”* (leder).

De frivillige stiller spørgsmål til rutiner og til faglige overvejelser, som igen stiller krav til de professionelle om at begrunde eller sætte ord på deres faglige overvejelser.

Det er nødvendigt for medarbejdere og ledere at forholde sig til de forskellige tilgange, der er – til borgere, opgaver, faglighed etc. Mange medarbejdere og ledere i projekterne opfatter det som anledninger til nødvendige faglige diskussioner. Samarbejdet skubber på fagligheden og giver anledning til refleksioner og diskussioner:

*”Samspejlet med de frivillige og deres helt naturlige engagement og spørgsmål har været med til at sætte nye dagsordener for udviklingen på vores institution ... vi er simpelthen blevet dygtigere til at sætte ord på det fagprofessionelle.. på nye mål ... på vores behov for kommunikation og dialog”* (leder).

Det giver dynamik, man *”smitter af” på hinanden, som en leder udtrykker det, og nyt opstår: ”... vi rykker og får inspiration til at tænke nyt... til at være innovative...”* (leder).

Medarbejderne byder i høj grad den udfordring, det er at samarbejde ud fra forskellighed, velkommen: *”De må gerne provokere grænserne, for det gør os hele tiden klogere på det, vi gør”* (medarbejder).

### **Bygger bro mellem forskellige grupper**

Andre peger på ”det ekstra” i form af mødet mellem grupper, der ellers ikke ville mødes, men som har noget at give hinanden. Aldersgrupper, faggrupper, foreninger...

Samarbejdet er med til at bryde med fordommene om hinanden, som flere udtrykker det, og det giver fælles oplevelser på tværs af generationer.

Her tænkes bl.a. på de projekter, hvor fx elever fra en skole hjælper ældre ind i den ny teknologiske verden og lærer dem at bruge SMS, oprette profil på Facebook, læse mail fra familien m.m.:

*”... Måske er det for stort at sige... men man holder dem (de ældre) til livet... En lille tråd til det, der sker i samfundet”. Samtidig bygger det ”... bro mellem pårørende og de ældre”. ”Det (Facebook, mail etc.) kan gøre det lidt lettere at holde kontakten... et fotografi, en hilsen fra en ferie... frem for at der slet ikke er nogen kontakt...”* (leder).

Der er også eksempler på samarbejde mellem grupper af unge med forskellig baggrund – som tidligere er ”stødt sammen”, og som fx mødes og opbygger relationer omkring udøvelse af idræt.

Endelig peges der på det ”ekstra” i form af en anden tilgang og en anden faglig viden, som tilføres institutionen via samarbejdet. Fx når idrætsforeninger og institutioner på børne- og ungeområdet arbejder sammen. Og tilsvarende for samarbejdet mellem patientforeninger og kommunen.

### **Skaber gennemsigtighed, ejerskab og sammenhæng**

Samarbejdet indebærer, at institutionerne åbner sig mod omverden. Forældre og andre medborgere inviteres ind. Dermed bliver det også mere gennemsigtigt, hvad der foregår på de offentlige institutioner. Det kan ses som en ”civil kontrol”, der styrker og øger legitimiteten.



Åbenheden er med til at give opbakning til institutionen. *"... de frivillige bliver ambassadører..."*, som flere udtrykker det.

Samtidig er involveringen med til at skabe større interesse og medansvar for, hvad der foregår: *"... I Folkeskoleloven står der, at Folkeskolen er et samarbejde mellem hjem og skole. Vi vil rigtig gerne stille større krav til vores forældre. Det kræver, at man har et indblik i, hvad folkeskoleverdenen er... det er én af ekstragevinsterne, at ansvarligheden for at gå i skole bliver bredt en lille smule ud, og det tror jeg, at vi trænger rigtig meget til..."* (leder).

Andre ser også samarbejdet som noget, der påvirker lokalsamfundet og bidrager til at udbygge netværk og skabe sammenhængskraft. Tre citater fra frivillige viser forskellige dimensioner:

*"Ved at komme på ældrecenter som frivillig får man et større ansvar for stedet..., og beboerne føler sig mere som en del af det samfund, de bor i..."* (frivillig).

*"Fokus fra det rent individualistiske menneskesyn flyttes over på en fornyet oplevelse af fællesskabets betydning. Naturligvis kun en start..."* (frivillig).

*"Det sociale netværk i lokalområdet øges. Medarbejdere får bedre kendskab til forældre, og forældrene lærer hinanden at kende på tværs..."* (frivillig).

### **Skaber mening for mennesker**

Endelig er der mange eksempler på den ekstra livskvalitet, som samarbejdet giver de frivillige, der deltager:

*"At skulle give så lidt af sig selv for at betyde så meget for menneskene på Møllebo var en opløftende oplevelse. Deres glæde over de små ting i livet, historierne fra deres eget lange liv og dagen med dem var en oplevelse, jeg kommer til at huske"* (frivillig).

*"Det har stor betydning for den frivillige og stedet, at man er frivillig. Jeg får gode oplevelser med hjem, og det gør, at man glæder sig til hver dag i frivilligt arbejde"* (frivillig).

Se mere om betydningen for de frivillige i afsnit 6.1.



### 3.4. Grænseflader og aftaler om spilleregler

Grænseområderne mellem fagprofessionelle og frivillige er blevet udfordret i projektet.

Selvom grænserne på ingen måde er entydige, er der nogle generelle principper, der går igen i eksemplerne, når grænserne diskuteres.

For mange medarbejdere, ledere og frivillige handler grænserne om normering og visitering. Grænsen går dér, hvor de frivillige ville skulle indgå i skemalægningen i fx en daginstitution. Eller deltage i visiterede ydelser til de ældre. For andre sættes grænsen med udgangspunkt i ansvar, kvalitet og kompetencer.

Endelig fremhæves den etiske eller moralske grænse i forhold til opgaver, som normalt udføres af håndværkere eller andre uden for institutionen.

#### Eksempler på grænser

De frivillige kan godt være med i de faglige aktiviteter. De opfattes af mange som en del af den pædagogiske hverdag i fx daginstitutionen. Men de må ikke indgå som en del af skemalægningen eller normeringen:

*"... grænsen går der, hvor turen kun kan lade sig gøre med forældres hjælp. Hverdagen skal kunne fungere uden forældrene som frivillige... de er flødeskummet – det, der gør, at vi kan gå en længere tur eller kan have flere børn med..."* (medarbejder).

*"Vi kan ikke planlægge med de frivillige i timerne – men vi må gerne spørge, om de vil med ind..."* (leder).

På ældreområdet ses den visiterede omsorg og pleje som det faglige – alt andet vedrørende sociale aktiviteter og praktisk støtte, går de frivillige ind i. *"Grænsen er rykket... der er en stor gråzone, hvor der er overlap... men personlige oplysninger og personlig pleje er grænsen..."* (leder).

På skoleområdet er der flere steder aftalt, hvor de frivillige går ind – og hvor de ikke går ind: De frivillige forholder sig til ensomme børn, opdrager helt naturligt på børnene og hjælper med temauger, med ture og andre praktiske forhold. Men de frivillige griber fx ikke ind i alvorlige konflikter mellem børnene. Frivillige skriver ikke meddelelser om børnene til forældrene. Og frivillige indgår ikke som uformelt vikarkorps.

De frivillige er nogle steder med som støttelærere på praktiske fag eller bidrager med særlig faglighed i undervisningen. Fx en forælder der har en specialviden indenfor polarforskning eller solsystemet. Men grænsen går ved ansvaret: *"Læreren har ansvaret. Dermed er det også læreren, der må vurdere, hvor grænsen går henne... Men du vil aldrig kunne stille samme form for krav til fx planlægning, dokumentation, erfaringsudveksling... der er forskel på at være en ansat professionel og en frivillig..."* (leder).

Grænsen afhænger med andre ord også af område:

*"Grænsen er forskellig... grænsen vil helt klart gå ved det, man på skoleområdet og det pædagogiske område ser som sin faglige baggrund, der gør at man kan vurdere, hvad der er rigtigt eller forkert. På andre områder... kunne det typisk være dér, hvor der skal ind og træffes afgørelser, der er direkte hæftet op på lovgivning. Det er soleklart... men der er gråzoner. Her må man som arbejdsplads sørge for, at det er klart, hvor grænsen går for det, du som frivillig skal bidrage med her..."* (leder).

#### Tre eksempler på "spilleregler"

Grænserne har været genstand for drøftelser de fleste steder, men med den forskellige tilgang, der naturligt følger af kulturen, erfaringerne og de konkrete oplevelser på stedet.

Langt de fleste steder er grænserne afklaret gennem løbende dialog i hverdagen eller på personalemøder. Andre steder er de forsøgt skrevet ned.

Et eksempel er Carolineparken, som er et ældrecenter i Varde med ca. 125 frivillige, hvor ledelse, medarbejdere og frivillige har udarbejdet en skriftlig samspilsaftale. Den går systematisk igennem faglige, juridiske, kommunikative og praktiske forhold. Aftalens overordnede formål og den konkrete afgrænsning af opgaver er beskrevet sådan:

### **Overordnet formål**

Forholdet mellem beboerne og de frivillige skal være til gensidig glæde. Vi vil derfor sikre, at frivillige, beboere og medarbejdere er i tæt dialog omkring den samlede opgaveløsning, således at beboerne oplever en god og sammenhængende hverdag, hvor alle er bekendt med, hvad der forventes.

### **Afgrænsning af opgaver**

Personalet i Centerområde Midt er forpligtiget til at varetage alle opgaver omkring den enkelte plejehjemsbeboer. Det vil sige alle de forhold beboeren har ret til, vil blive leveret af medarbejderne.

De frivillige vil altid være en ekstra ressource i beboerens liv på plejecentret. Af aktiviteter, de frivillige kan medvirke til kan fx nævnes: bankospil, fester, oplæsning, gå – ture, ledsagelse, filmeftermiddage og meget mere. Frivillige kan ledsage beboere til fx læge, sygehus, frisør m.m., såfremt beboeren har givet sit samtykke til det.

Uddrag af samspilsregler fra Carolineparken, Varde Kommune

I Horsens Kommune er rammerne for samarbejdet mellem frivillige og medarbejdere på de tre ældrecentre Egebo, Gefionshave og Arentzens Minde formuleret i frivillighedspolitikker, som bl.a. beskriver opgaver og ansvar:

### **Omsorg**

Mange omsorgsopgaver kan varetages af frivillige. Fx at lytte til, drikke kaffe og snakke med, ”binde bordet sammen”, stille sig til rådighed for den anden og foretage sig noget sammen, fx gå en tur eller spille kort.

Man kan tolke en opgave på flere måder. Er det fx ”Omsorg” eller ”Pleje”, at en beboer er utilpas og trist? Her er det vigtigt, at de frivillige mærker efter sine egne grænser og evt. spørger en kollega. Rettesnoeren er altid, at den frivillige går til en opgave som medmenneske, mens personalet yderligere løser en opgave som fagperson.

### **Det praktiske**

Mange praktiske opgaver kan varetages af frivillige, fx borddækning, afrydning, hente og bringe beboere. Dog vil det altid være personalets ansvar, at tingene bliver lavet.

### **Den daglige dialog**

Uden den daglige dialog bliver samarbejdet mellem frivillige og personale sårbart. Den daglige dialog er vigtig og mindsker risikoen for, at vi tolker situationer og hinanden forkert.

Uddrag fra frivilligpolitik, Horsens Kommune

I Børnehuset Bulderby, som er en lille daginstitution i Lyngby-Taarbæk Kommune, er opgaver og roller bl.a. beskrevet sådan:

### **Strukturering af rammevilkår og organisering af samarbejde**

De frivillige, der er fast i huset, er ikke tænkt ind i normeringen, men er ”flødeskummet” – en ressource, der gør en forskel i dagligdagen. Det er arbejdsopgaver såsom at tage sig af køkkenet, alt mulig mand/kvinde, leg med børnene, små aktiviteter og projekter såsom at bage, lave rytmik, tage med på ture m.m. (...)

Forældre, der frivilligt gerne vil lave noget med børnene, aftaler med pædagogerne, hvordan det kan passes ind i husets øvrige aktiviteter. Forældre, der kommer i institutionen og øser af deres viden inden for et område, de er eksperter i, er med til at udvikle børnenes nysgerrighed og deres læringspotentielle. Aktiviteten relaterer sig til læreplanens indsatsområde (...)

Uddrag af internt notat, Børnehuset Bulderby, Lyngby-Taarbæk Kommune

## Dialogen om grænser er vigtig

Selvom grænserne er blevet udfordret og tydeliggjort, er det nødvendigt med løbende dialog. Erfaringerne fra projekterne viser, at diskussionen om grænserne mellem frivillige og professionelle er vigtig. Og den skal følges op i hverdagen, når dilemmaerne opstår.

### Eksemplerne på dilemmaer i hverdagen er mangfoldige:

- Et team af tidligere landmænd går ture med ældre kørestolsbrugere et par gange om ugen. De er vant til, at maskinparken er i orden. De irriteres ofte over, at kørestolene ikke er vedligeholdte, at fodstøtten sidder løst, at man på institutionen er lidt ligeglade. Det er jo institutionens pedalarbejde. De er i tvivl, om de selv må tage skruetrækkeren frem
- En bedsteforælder og en lokal kunstner får frie hænder til at indrette et særligt rum for børnene i en daginstitution. Først var det bare tænkt som en "sansevæg", men undervejs udvikler projektet sig til et flot "sanserum" med forskellige indretninger til børnene. En lokal kunstforening kritiserer, at rummet er lavet gennem frivillig indsats
- På biblioteket vil de frivillige gerne holde biblioteket åbent, men der må ikke lånes bøger, fordi der så skal gives adgang til oplysninger om den enkelte borger
- En pædagog er på legepladsen sammen med en frivillig. Et af børnene skal skiftes. Kan man lige lade den frivillige være alene med de andre børn på legepladsen?
- Og så er der den frivillige, der oplever sig selv som gæsten, der skal vartes op og bare slår sig ned i kommunens faciliteter

## Er grænsen nået?

Mange frivillige og medarbejdere peger på, at der er en bank af ikke udnyttede muligheder for brugen af frivillige. Det gælder også i forhold til samarbejdet med private virksomheder.

Som en leder udtrykker det: *"... Spektrummet 2.500 forældre dækker et vildt stort kompetenceområde... det er en kreativ tankegang, som fører noget nyt med sig... så lige nu er vi begyndt at snakke om det omkringliggende samfund (virksomheder, andre institutioner etc.)... de har også en interesse i at lokalsamfundet fungerer..."*

En kollega tænker videre *"... til elevernes ressourcer fx 8.-9. klasserne... hvis de bare bruger en time hver, fx til at undervise andre i idræt eller andet..."*

I forhold til de mange positive oplevelser om synergi fra projektets aktører har grænseproblemerne vedrørende faglighed contra frivillighed fyldt relativt lidt. Men det betyder ikke, at det ikke har været drøftet: *"... vi har været ekstremt optaget af det. Vi mener bestemt, der går en grænse, men vi har ikke problemer med at overholde den"* (medarbejder).

Måske er det et gennemgående træk, at der har været en del forsigtighed hos mange frivillige med ikke at blande sig for meget – deres loyalitet i forhold til de ansatte er generelt udpræget. En frivillig angiver forsigtigt, at *"... man kunne jo godt gøre rent og rydde mere op... men det gør vi ikke for ikke at tage arbejde fra medarbejderne..."*

Andre udtrykker bekymring i anledning af nedskæringer: *"Det er en hårfin balance i forhold til fagforeningerne ... i forhold til frivillige, når der er krise..."* (medarbejder).

På sigt vil samarbejdet formentlig udfordre de faggrupper, der har den korteste uddannelse på et ældrecenter og en daginstitution. Her vil der altid være arbejdsopgaver, der kun kan løses i kraft af medarbejderens faglige uddannelse og viden. Der vil ligeledes være arbejdsopgaver, der er mere almene, og som frivillige medborgere også kan udføre.



Med frivillige tæt inde på arbejdspladsen, vil der helt naturligt blive fokuseret på, hvordan man endnu stærkere kan få fagligheden i spil. Eller sagt mere direkte: Få endnu mere faglighed for lønkronerne.

Dét er konstruktivt! Det skubber på medarbejderens kompetenceudvikling og dermed på den samlede gevinst for børn og ældre etc. Dette fokus på fagligheden opleves også positivt hos langt den overvejende del af medarbejderne: "Vi har godt af det pres på vores bevidste faglighed..., det vi kan, og det vi kan blive endnu dygtigere til" (medarbejder). Men det giver særlige udfordringer på den lidt længere bane, som skal håndteres ledelsesmæssigt.

## 4. BARRIERER OG MULIGE LØSNINGER

Det er en relativ lille del af de frivillige, der har oplevet problemer. Tavshedspligt, forsikringer, viden om arbejdspladsen og formelle regler, når man fx er efterløkker, hører til de væsentligste formelle udfordringer, man skal forholde sig til. Men ifølge spørgeskemaundersøgelsen, så vurderer de frivillige sådanne barrierer som mindre væsentlige udfordringer.

De oplevede problemer, der scorer højest hos de frivillige – med 13 henholdsvis 14 procent – er forsikringer og manglende viden om arbejdspladsen. Alle øvrige problemstillinger, herunder holdninger hos borgere, ledere, ansatte og pårørende, opleves som problematisk af højst 10 procent af de frivillige, der har deltaget i undersøgelsen.<sup>9</sup>

Nedenfor vil vi kort gennemgå de udfordringer, der vedrører lovgivning, forsikringer, holdninger hos forskellige grupper – og tiden. Udfordringerne i forhold til ledelsesindsatsen og informationen til frivillige indgår i afsnit 5. Ledelse, organisation og samspil.

### 4.1. Lovgivning

Projekterne har ikke afdækket væsentlige barrierer i form af lovgivning. Enkelte har fremhævet begrænsninger i forhold til efterlønsmodtagere og ledige. Det er kendte problemstillinger.

Men kommunerne har i den indledende fase savnet et samlet overblik over relevante problemstillinger i relation til tavshedspligt. De generelle regler er godt belyst i lovgivning og tilhørende vejledninger.<sup>10</sup> I praksis opstår der imidlertid mange situationer, der skal håndteres.

Erfaringerne fra projekterne viser, at tavshedspligten ikke udgør et stort problem. Men manglende klarhed kan skubbe til den usikkerhed, der måske i forvejen er i en medarbejdergruppe overfor samspillet med frivillige. Derfor er det et vigtigt tema.

I flere af projekterne er der lavet aftaler med de frivillige om tavshedspligt, som man også ser det fra frivillige organisationer. Fx Centerområde Midt i Varde Kommune, som har udarbejdet en samspilsaftale i samarbejde med de frivillige, hvor der bl.a. indgår afsnit om tavshedspligt:

*Forholdet mellem beboeren/brugeren og den frivillige bygger på tillid og gensidig respekt. Beboeren vil ofte kunne betro den frivillige nære og fortrolige oplysninger om sin livshistorie, familieforhold og sygdom i sikker forvisning om, at disse oplysninger ikke kommer videre. Derfor har den frivillige moralsk tavshedspligt. Fortrolige oplysninger kan kun gives videre, når beboeren har givet sit samtykke.*

*Uddrag fra samspilsaftale, Varde Kommune*

<sup>9</sup> Der har været følgende prædefinerede svarmuligheder vedrørende oplevede problemer: a) Lovgivning, b) Forsikringer, c) Arbejdsvilkår på stedet f.eks. aftaler, overenskomster eller lignende, d) Manglende viden om kommunen/arbejdspladsen, e) Holdninger hos borgerne (f.eks. de ældre, børnene eller de unge)? f) Holdninger hos pårørende til borgerne? g) Holdninger hos de ansatte på stedet? h) Holdninger hos ledere på stedet? i) Andet

<sup>10</sup> Frivillige er – som andre – omfattet af den generelle tavshedspligt, som handler om, at man ikke må videre give oplysninger om andre personers private forhold. Jf. straffelovens § 264 d

Tilsvarende indgår frivillige ved ældrecenteret Gefionshave i Horsens Kommune en aftaleerklæring, hvor der blandt andet står:

*Som frivillig er jeg indforstået med, at jeg har tavshedspligt og derfor ikke må videregive personlige følsomme oplysninger eller viden om personlige forhold, som jeg bliver bekendt med igennem mit virke som frivillig på Gefionshave.*

*Tavshedspligten svarer til det, den offentligt ansatte har efter straffelovens § 152 og straffelovens § 264 d for videregivelse af private oplysninger.*

*Uddrag fra aftaleerklæring, Gefionshave, Horsens Kommune*

Håndteringen af de dilemmaer, der opstår i dagligdagen i relation til tavshedspligten, kan have betydning for de frivilliges oplevelse af at høre til. For selvfølgelig er der opgaver, som frivillige ikke kan varetage, og drøftelser som de ikke kan være en del af, fordi der indgår fortrolige oplysninger eller oplysninger om særlige interne forhold.

Langt hen ad vejen viser det sig mere som et spørgsmål om at indrette opgaverne og samarbejdet, så det ikke giver problemer. Flere fremhæver den vigtige opgave med at informere og skabe åbenhed omkring tavshedspligten, så den frivillige kender reglerne, og ved hvordan han eller hun skal forholde sig. Og om den nødvendige åbenhed om, ”hvorfor vi gør, som vi gør”, så den frivillige oplever sig som en ligeværdig samarbejdspartner.

#### **De gode ”råd” fra projekterne vedrører fx:**

- Prioritering af emnet som en vigtig del af introduktionen til frivillige
- Åbenhed i dagligdagen og dialog om dilemmaer når de opstår
- Fokus på de gode vaner for hvad der professionelt tales om i hvilke sammenhænge

De frivillige kan få en generel indføring i sygdomsadfærd etc. hos ældre. Den frivillige må selvsagt også gerne spørge ind til særlige forhold, man skal være opmærksom på, når man skal ud at køre en tur med en svagelig ældre borger. Men de får ikke indsigt i den enkeltes diagnose, behandlingsplan etc. Tilsvarende i daginstitutionen; de frivillige kan ikke få indsigt i et barns sygdom eller forældreforhold. Men de kan have brug for at vide, hvis der skal tages særlige hensyn til et barn i en periode.

I enkelte situationer har der været usikkerhed omkring børneattester. Her bør holdningen være klar: Hvor der er børn og unge, bør man bruge børneattester som i foreningslivet.

## **4.2. Forsikringer**

Forsikringsforhold har fyldt en del i de indledende forberedelser i kommunerne. Skal kommunen tegne forsikringer, som omfatter frivillige? Eller er det bedre at henvise til den enkeltes egen ansvars- og ulykkesforsikring som i andre sammenhænge, hvor der ikke er tale om ansættelse?

Når frivillige udfører opgaver, er de som udgangspunkt ikke omfattet af kommunens forsikringer, men alene af egne.<sup>11</sup> Medmindre der tegnes en særskilt forsikring. Det samme gælder, hvis den frivillige indsats udføres via en forening.

<sup>11</sup> Der kan være grænsesituationer, hvor kommunen er forpligtet til at forsikre frivillige. Fx i ansættelseslignende situationer. Det ligger uden for denne rapport at afdække de særlige juridiske forhold omkring forsikringer. Der henvises i stedet til Center for Frivilligt Socialt Arbejde på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

Argumenterne for og imod at tegne forsikringer for frivillige, handler blandt andet om signalværdien og muligheden for at rekruttere frivillige. Tegnes der forsikringer, understreges de frivilliges betydning. Kommunen signalerer, at man har prioriteret området. Herudover undgås problemer, hvis uheldet skulle opstå, og den frivillige ikke har forsikringerne selv, eller den frivilliges forsikringsselskab afviser at dække skaden.

Modsat argumenteres der for, at de frivillige netop deltager som frivillige borgere med en anden rolle og et andet ansvar. Tegner kommunen særlige forsikringer for frivillige, er man med til at formalisere forholdene.

Holdningerne for og imod, er op til den enkelte kommune at afklare. Men uanset valg viser erfaringerne fra projekterne, at det er vigtigt, at kommunen sikrer, at der er klarhed omkring vilkår, og at de frivillige kender disse.



### 4.3. Holdninger hos politikere, organisationer og forældre mv.

De mest interessante barrierer er ikke placeret i juraen – men i holdningerne i samfundet og hos de berørte aktører – ikke mindst kommunalpolitikere, faglige organisationer og forældre/pårørende. Bl.a. fordi den har en tæt sammenhæng til det vigtige tema, der vedrører anerkendelsen af de frivilliges værdi. Se afsnit 5.1. Ledelse.

**De fire kommuners politikere** har ikke været tæt på projekterne. Dog har man i Varde Kommune været med i en referencegruppe. I øvrige kommuner har politiske udvalg været informeret, og fulgt projekterne på afstand. Der har i alle kommuner været en fin og positiv pressedækning lokalt, så man er lokalpolitisk klædt på til den vigtige næste fase, hvor man kommer til at forholde sig mere konkret politisk.

Konsulenterne konstaterer fra den generelle indsigt i danske kommuner, at der på tværs af partierne er stor interesse for at afsøge nye måder at inddrage civilsamfundet på i udviklingen af velfærdsydelser. Her har støtten til de frivillige foreninger og Frivilligcentre været den åbenlyse vej ind. Den er ofte kendt og afprøvet – og ikke så ”farlig”.

De 4 kommuners politiske involvering og adoption af projektets idégrundlag – og de tilsvarende overvejelser i andre kommuner – kommer til at stå sin prøve i 2011 (se også afsnit 7).

**De faglige organisationer** har været inddraget fra projektets start. Projektoplægget blev sendt til de relevante forbundsformænd, der kvitterede hen over paletten: *”Interessant, lad os se... over mod: til efterretning, vær nu opmærksom på lokale faglige tillidsfolk etc.”*

Alle projekter har haft hjemmebane på den lokale skole, daginstitution og ældrecenter etc. Og har derfor brugt disse arbejdspladsers sædvanlige involveringsmodel. Det vil sige informationsmøder om projektet – intern dialog – fortsat drøftelse på de indre linjer.

Medarbejdernes sagte og usagte signaler til – og modtagelse af de frivillige fremhæves af mange som en afgørende faktor for succes.

Der har kun sporadisk været udtrykt negative holdninger fra medarbejderside. De kan godt have været til stede alligevel via en vis observation eller passivitet – og ”lad os nu se, hvad det udvikler sig til”. Den helt overvejende udmelding fra berørte medarbejdere på arbejdspladserne har været i den grad positive.

Et par af projekterne er af forvaltningen blevet pålagt ovenfra. De berørte ledere m.fl. har i et vist omfang oplevet, at det var stressende – og at de ikke havde tid p.t. på grund af andre udfordringer. Uden at det handlede om negativitet over for projektet.

Den generelt positive medarbejderopbakning hænger godt sammen med den undersøgelse, som FOA afviklede september 2009, hvor der gives udtryk for et positivt syn på inddragelse af frivillige på arbejdspladserne. I undersøgelsen vurderer 8 ud af 10, at samarbejdet med de frivillige er enten godt eller meget godt, og 9 ud af 10 vurderer, at det frivillige arbejde er med til at forbedre hverdagen for de berørte borgere.<sup>12</sup>

De positive holdninger hos medarbejderne skyldes givet vis også, at projekterne på ingen konfronterende måde har antastet det faglige rum og normeringsforholdene. Sådanne situationer vil givet vis opstå i årene fremover. Det kan være af finansieringsmæssige eller rekrutteringsmæssige grunde. Og det kan skyldes, at man kommunalpolitisk vil udfordre grænserne mellem det faglige rum og mulighederne for at inddrage frivillige medborgere i udviklingen af velfærdsløsninger. Her vil der åbenlyst være basis for fortsat dialog mellem de kommunale aktører, herunder organisationerne (se også afsnit 3.4).

Holdningerne hos **forældre, pårørende** etc. har været klart positive. Der er enkelte eksempler, hvor forældre i opstartsfasen har udtrykt bekymring overfor det ”rend” af forskellige bedsteførelde, det kunne ende med på institutionen. Men det er ikke det generelle billede. Tværtimod. Det har da også været et fokusområde for mange af projekterne at sikre den nødvendige information og inddragelse tidligt i projekterne.

Enkelte medarbejdere på daginstitutionsområdet påpeger udfordringerne fremadrettet i forhold til nye generationer af forældre. Forældre som i højere grad end tidligere er vokset op med en servicetankegang og ser sig selv som forbrugere. En tilgang, som flere forventer kan blive en barriere for ønsket om en større inddragelse af frivillige.



<sup>12</sup> Undersøgelse om frivilligt socialt arbejde, FOA Kampagne & Analyse, oktober 2009k



#### 4.4. Tiden og ressourcerne

Alt nyt, der skal løbes i gang, tager tid. Det er ikke anderledes, når det drejer sig om opbygningen af et velfungerende samarbejde mellem frivillige og professionelle. Men det er kun den ene del af udfordringen.

Den anden del vedrører tiden, når projektet er sat i søen. Der skal sættes tid af til at organisere det frivillige arbejde – til at sikre den rette kommunikation og få dagligdagen til at fungere.

Det er vigtigt, at samspillet ses som en investering i noget større eller ekstra, hvis det skal lykkes. Ikke endnu en ekstraopgave... ”vi har tænkt, at det var en ekstra opgave, som så bare er blevet skubbet rundt – vi har ikke tænkt det større, som noget der giver noget...” (medarbejder).

Samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner er på mange måder et win-win projekt. Kommunen som helhed og borgerne får noget ”ekstra”, ligesom den enkelte medarbejder og den frivillige får det. Men det kræver, at der investeres opmærksomhed og tid.

Der skal investeres i tid for at rekruttere og fastholde frivillige. Der skal introduceres til stedet og til opgaverne, og de ”...frivillige skal plejes...”, så de oplever, at de er en del af stedet. Der skal tages hånd om kommunikationen og det gode samspil i hverdagen.

Der skal investeres i tid, når medarbejderne i en institution eller en skole skaffer sig overblik over forældres kompetencer og motiverer dem til at deltage i aktiviteter i skolen eller daginstitutionen: ”... Vi har lige haft stor udskiftning i forældregruppen hér i sommer. Så det er jo det benarbejde, vi gør nu – forklarer, hvad vi står for som institution. Så kommer folderen, og så kan de mange gange godt se ideen i det... vi kunne i princippet bare hænge det op... det kræver dialog – mange tror ikke, de kan noget...” (medarbejder).

Der skal investeres i tid, når en frivillig desværre bliver forhindret i at deltage i en planlagt aktivitet. Og der skal findes en ny. Eller en medarbejder må træde til: ”... personalet har måttet vænne sig til, at det er sværere at planlægge... alle gør, hvad de kan... der er forståelse for, at forældre og andre frivillige må prioritere job og familien før det frivillige...” (frivillig).

Der skal investeres i tid til planlægning og koordinering, når de ældre skal gøres klar og forberedes til de ekstra aktiviteter; køreturen, den fælles sang etc. Eller når forældre skal med i aktiviteter i institutionen.

Den tid, som medarbejdere og ledere investerer, skal synliggøres og anerkendes, som en naturlig del af opgaverne og en forudsætning for at opnå det ”ekstra”. ”... tiden, der bruges, kommer igen menneskeligt og praktisk...” (medarbejder) – forebyggelse og bedre livskvalitet for borgerne styrkes. Derfor!

Samtidig skal der tænkes i nye måder at gøre tingene på, så tiden ikke bliver en barriere. Måder at tilrettelægge samspillet på, som er enkle og praktiske. Fx har flere af kommunerne gode erfaringer med at koble inddragelsen af frivillige til den planlægning, som allerede foregår. Eller bruge forskellige former for selvorganisering af de frivillige.

Spørgsmålet om tidsforbrug har en tæt sammenhæng til ledelse, organisation og samspil (afsnit 5).

## 5. LEDELSE, ORGANISATION OG SAMSPIL

### 5.1. Ledelse

Det personlige ledelsesformat, lederpersonlighedens overskud og lederens udmelding om, at ”det hér er bare så spændende, og det skal vi prøve af” – er helt afgørende. Lederen kan være den øverste chef, en souschef eller en afdelingsleder.

Samstemmende er det erfaringen, at et velfungerende samspil kræver en leder, der bakker synligt op om ideen, brænder for den og går foran i forhold til at skabe rammer, der gør det muligt at udvikle samarbejdet og få ”det ekstra” frem: ”... ledelsens indstilling... og ... ledelsesinvolvering betyder alt...” (medarbejdere).

Det handler om at synliggøre, hvad formålet er med at inddrage frivillige i den kommunale opgaveløsning. Og hvad de involverede får ud af samarbejdet. Det er helt nødvendigt, at lederen påtager sig opgaven med at sælge ideen. Lederens tydelighed og ærlige engagement har betydning for medarbejdernes opfattelse af værdien af samarbejdet.

De frivillige lægger stor vægt på at høre til. Her træder lederskabets betydning igen ind. På de velfungerende projekter er der en kontaktperson, der evner at være både anerkendende og kravstillende. De frivillige oplever i høj grad respekt og lyst til at fortsætte via anerkendelse fra en leder på institutionen. Kunsten er at koble det til selvorganisering og fornuftig ledelsesmæssig prioritering, jf. neden for under afsnit 5.2.

Tilsvarende har de frivillige – som alle andre – brug for at opleve, at de gør en forskel. 52 procent angiver dette som én af grundene til, at de er frivillige. De fleste frivillige ser tydeligt deres værdi i det direkte møde med borgeren: De ældres glæde, børnene ro og tillid, nye løsninger eller ekstra aktiviteter, der ellers ikke var mulige etc.

Men nytten skal også synliggøres og påskønnes mere direkte af ledelsen i organisationen: *”... Kommunen kan påskønne de frivilliges arbejde meget mere...” (frivillig). Der kan *”... orienteres bedre fra kommunen, hvad de vil med vores plejehjem og skoler, så man ikke føler, det er formålsløst...” (frivillig).**

Synliggørelse er vigtig. Den vedrører de konkrete resultater, der skabes i samarbejdet. Men også et tydeligere fokus på sammenhængen mellem inddragelsen af frivillige i opgaveløsningen og de overordnede mål for institutionen eller kommunen.



Det er der flere eksempler på. Bl.a. har Engelsborgskolen i Lyngby-Taarbæk Kommune kædet inddragelsen af forældre og ressourcepersoner i lokalområdet sammen med målene i virksomhedsplanen om at arbejde med innovation. Og Børnehuset Bulderby, der arbejder med inddragelse af frivillige, som ikke har fuld arbejdsevne, har skabt en tydelig sammenhæng mellem dette arbejde og institutionens værdier om rummelighed: *”Når nyansatte siger ja til at arbejde i Bulderby, siger de også ja til, at vi har de frivillige i vores hus, og at de gør en forskel...” (leder).* Det er en del af profilen udadtil.

Dermed fremhæves samarbejdet med frivillige som en helt central og nødvendig del af udviklingen af deres institution. I den forbindelse understreger flere ledere betydningen af institutionens profil i forhold til at kunne tiltrække frivillige. Det handler om at synliggøre den gode historie, som frivillige bliver en del af.

Udover synlighed og påskønnelse, handler ledelsesindsatsen også om at følge op på de udfordringer og dilemmaer, som nødvendigvis er en del af samarbejdet, når forskellige tilgange mødes. Inddragelsen af både medarbejdere og frivillige i løsningerne sikres. Og lederen skal have modet til at drøfte udfordringer, tage konflikter, markere retning etc.

Ovenstående markering af lederskabets betydning er lyssende.

## 5.2. Lokal organisering af samspillet

For meget og for lidt struktur er et centralt tema. Det er tydeligt, at en systematisk afstemning af forventninger og klare rammer er med til at fremme samspillet. På den anden side skal der også være rum og plads til de frivillige: *”Vi skal turde slippe kontrollen... være på sidelinjen. Vi kan jo se, at børnene er glade...” (medarbejder).*

Organisering af samspillet dækker over flere forskellige områder. Bl.a. organiseringen af opgaverne og den løbende information.

### **Organiseringen af opgaver og løbende information**

Der har været flere modeller i brug i projekterne i forhold til organisering af frivillige og opgaver – modeller som projekterne selv har haft frihed til at udvikle. Her er nogle eksempler:

- Alle frivillige indgår i selvsupplerende og selvstyrende teams på 3–5, der sammen løser en særlig opgave (Ældrecenter Egebo, Horsens Kommune). Én af de frivillige koordinerer i forhold til mødeplaner og information og er teamets kontaktperson til arbejdspladsens koordinator af den frivillige indsats. Der er ikke tradition for tværgående aktiviteter, og de frivillige kender ikke så meget til de andre teams
- De frivillige indgår i teams med koordinator. De deltager i et par årlige fællesmøder med ledelse og medarbejdere. Her lægges de store linjer, man lærer hinanden at kende, og man bliver inspireret til at gå ind i nye frivilligaktiviteter (Carolineparken, Varde Kommune)
- Skolen styrer projekterne og melder dem ud i en plankalender. Kalenderen formidles via opslag på skolen og pr. mail, så de frivillige kan melde sig på efter interesse og tid ("Kend din skole", Varde Kommune)
- Via folder opfordres alle forældre, der har børn på skolen, til at byde ind med deres kompetencer og interesseområder. Oplysningerne indgår i en database, som fungerer som planlægningsværktøj for skolens medarbejdere. Lærerne tager stilling til inddragelse af ressourcepersoner som led i undervisningsplanlægningen. Målet er at forældre – og senere hen ressourcepersoner i lokalområdet – selv får mulighed for at vedligeholde oplysningerne (Engelsborgskolen, Lyngby-Taarbæk Kommune)
- Ti skoleonkler og -tanter (Brorsonskolen, Varde Kommune) aftaler selv, hvem af dem, der er teamkoordinator. Pågældende sikrer vagtplanerne etc. og er kontaktperson til skolens ledelseskordinator. Endvidere sikres kontakten med lærere og pædagoger via den daglige fælles formiddagskaffe og den løbende dialog, fordi man er i samme fysiske lokaliteter. De frivillige deltager også i fælles sociale arrangementer (sommerfesten etc.)
- Der planlægges årligt 1–2 temaperioder i daginstitutionen. Opgaver i temaperioderne bydes åbent ud til forældre, bedsteforældre og ressourcepersoner i lokalområdet fx lokale kunstnere, foreninger m.fl. (Avnstrup børnegård, Lejre Kommune)
- Samarbejdet med frivillige (med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet) indgår som en del af indsatsområderne på daginstitutionen. Der er en fast kontaktperson til hver af de frivillige, som også fungerer som mentor, og der udarbejdes konkrete handlingsplaner (Børnehuset Bulderby, Lyngby-Taarbæk Kommune)

Mange fremhæver selvbestemmelse til grupper af frivillige som en styrke. Modsat er den frivillige indsats og samspillet med de frivillige nogle steder en så stor del af identiteten og arbejdsglæden hos ankerpersonen i ledelsen, at pågældende kan have svært ved at delegerer og lægge det fra sig. Dette understreger vigtigheden af, at det frivillige arbejde ikke kun forankres hos ildsjæle, men breddes ud og understøttes af enkle samarbejdsstrukturer. Og at ledelsen sikrer den fornuftige prioritering af denne ledelsesopgave i sammenhæng med alt det andet.

Organiseringen af samspillet må nødvendigvis afhænge af, hvad det er for et område, man arbejder indenfor – rammerne, opgaverne og brugerne – af arbejdspladsens kultur og af hvem de frivillige er etc.

### **Otte gode råd om organisation og information**

De generelle erfaringer og gode råd på tværs af de 19 meget forskellige projekter, når det gælder organisering og information, kan samles i 8 punkter:

Vigtigheden af information til de frivillige bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen. Som tidligere nævnt er tilfredsheden generelt stor blandt de frivillige i projekterne, og der er ikke markante kritikpunkter omkring rammerne.<sup>13</sup>

- a) Vær tydelig på **ansvar og roller** – rammerne skal være klare. Både i den forstand at der er synlighed – og dialog – omkring grænserne mellem det faglige og frivillige og styr på hvem, der gør hvad i det daglige: Hvem tager imod nye? Hvem går de frivillige til med spørgsmål eller nyttig information? Og hvem samler op, hvis der opstår problemer? Det er vigtigt, ”... at nogen sætter rammerne og tager sig af at få det organisatoriske på plads...” (frivillig)
- b) **Introduktionen af de frivillige** er en afgørende forudsætning for alt andet. Det gælder måden, man tager imod på, og den information som de frivillige får om organisationen og opgaverne
- c) Skab **sammenhæng** til arbejdspladsens overordnede værdier og strategier. Gør det frivillige samspil til en synlig del af stedets strategiske udvikling gennem virksomhedsplaner eller lignende. Eller synliggør det i institutionens profil – i præsentationen af virksomheden udadtil og til alle nye medarbejdere, forældre, pårørende etc. ”Hér på stedet har vi valgt... fordi...”
- d) Overvej forskellige modeller for **selvorganisering** af de frivillige – det kan være via tovholder eller selvstyrende team. Måske også mere organiserede netværk eller foreningsdannelser. Nogle steder efterspørger de frivillige tiltag på tværs af de frivillige – det kan også arrangeres af de frivillige selv – hér er en træningsbane for selvorganisering. Evt. med inspiration fra kontaktpersonen i ledelsen. Mange fremhæver – både medarbejdere, ledere og frivillige – at samspillet skal udvikle sig decentralt. Men vær opmærksom på, at mange af de frivillige jo er der for at gøre noget for borgerne. Jf. afsnit 6.1. Så...
- e) Undgå for mange møder og for meget unødigt **bureaukrati**. Der skal ikke for mange styregrupper og den slags ind over. Koordineringen på tværs skal holdes på det enkleste niveau
- f) Hold fast i udgangspunktet, når opgaverne drøftes: **Frivillige er frivillige**, og de er der af lyst. Der skal være plads til, ”... at vi kan byde ind med det, vi har lyst til og kan... og får frie rammer til det” (frivillig). Pas på med at værdilægge opgaverne: ”Der er ikke noget, der for småt – alle funktioner er vigtige, og det kan betyde meget for andre at udføre...” (medarbejder)
- g) Inviter de frivillige med til udvalgte **fælles aktiviteter** med medarbejderne – fx festlige arrangementer, hvor man lærer hinanden at kende. Eller måske særlige møder, hvor institutionens eller områdets strategiske linjer præsenteres. Det kan styrke de frivilliges ejerskab og helhedssyn og give en mere præcis forståelse af, hvad man kan gøre. Det handler også om ligestilling
- h) Vær tydelig på den **ledelsesmæssige forankring**. Koordinering af det frivillige arbejde skal indgå som en naturlig driftsledelsesopgave på institutionen. Det er prioriteret ind i ledelsens opgavesæt – varetages af en konkret person – forankret i idé og ledelsesgrundlag, virksomhedsplan etc. – med bredt ejerskab i den samlede ledelsesgruppe og medarbejderkreds

Men når man krydser svarene på, hvad de frivillige oplever som særlig vigtigt med oplevelsen af tilfredshed med at deltage i projekterne, er der en klar sammenhæng. På alle parametre er de frivillige mere tilfredse, hvis de i høj – eller meget høj – grad oplever tilfredsstillende rammer – herunder en god introduktion. Generelt er 56 procent enige i, at de i høj – eller meget høj grad – har fået en god introduktion, men tallet er 77 procent blandt de, der er meget tilfredse med at være frivillig.

<sup>13</sup> I spørgeskemaundersøgelsen er de frivillige blevet spurgt om forskellige rammevilkårs betydning for deres trivsel som frivillige. Der har været følgende 10 prædefinerede svarmuligheder: a) At du får en god introduktion til stedet og opgaverne? b) At du selv kan vælge, hvad du arbejder med? c) At du bliver taget med på råd, når opgaverne planlægges? d) At du har mulighed for at tage selvstændige beslutninger? e) At der lyttes til dine ideer? f) At du har et tæt samspil med de ansatte på stedet? g) At du er med til møder eller andre aktiviteter på arbejdspladsen? h) At det du laver som frivillig bliver påskønet? i) At der er klare aftaler for, hvad der er dine opgaver, og hvad der er de ansattes opgaver? j) At du får mulighed for at udvikle dine kompetencer? Herudover et åbent svarfelt.

Ledere og medarbejdere oplever generelt, at de frivillige i bund og grund er selvsikre – på den gode måde – i forhold til at anvende deres almene sociale kompetencer og smide deres menneskesyn og tilgang til andre mennesker helt naturligt ind i samspillene. Men der kan være områder, hvor det er godt at koble med faglig vidensformidling. De frivillige vil gerne lære mere om ”nutidens skole” eller om demens eller børn med særlige behov etc. Men det er som supplement. Se også afsnit 6.3. Vigtige forudsætninger.



### 5.3. Samspillet med de frivillige foreninger

Det er kun enkelte af projekterne, der har organisatorisk sammenhæng til det lokale Frivilligcenter eller til frivillige foreninger i lokalområdet. Men dér hvor det er tilfældet – er det velfungerende.

Fx er skoleonklerne i Varde alle tilknyttet Væksthuset (Frivilligcentret), der har givet den juridiske ballast – og hvor man mødes en gang om måneden i netværk – også sammen med andre frivillige. Skolen vægter dette samspil meget højt.

I Lejre Kommune er to af projekterne baseret på et direkte samarbejde med lokale patientforeninger – Scleroseforeningen, Diabetesforeningen, Hjerteforeningen og HjerneSagen – og en idrætsforening, Bramsnæs Sejklub, hvor de frivillige er kommet fra.

Oplevelsen i de projekter, hvor foreningerne er tæt inde, er, at der er et stort uudnyttet potentiale i samspillet mellem de lokale foreninger og de kommunale institutioner. Fx er der mulighed for nye og anderledes løsninger, når de forskellige faglige kompetencer mødes: *”... vi har fået øjnene op for, at der ikke behøver at være så skarp deling mellem fx foreninger og ungdomsklub... I får noget som forening, og vi får nye muligheder for nogle af de ”skæve” unge...”* (leder).

Foreningerne ser også deres fordele i samarbejdet i form af bl.a. et bedre og bredere rekrutteringsgrundlag. *”Der er jo miljøer, der aldrig sætter deres ben i en idrætsforening... dem kan vi få fat i...”* (frivillig).

Samarbejdet er med til at udvikle begge parter kompetencer og – for fx patientforeningernes vedkommende – sikre en bedre interessevaretagelse, fordi nøglepersoner i kommunen kender til deres kompetencer.

Den største del af de frivillige har ikke haft – og udtrykker ikke behov for en relation til en frivillig organisation. De udtrykker, at deres tilhørsforhold er institutionen og hinanden (som et socialt eller praktisk netværk). Men det gælder tilhørsforholdet i dette projekt. Mange af de frivillige er typiske for ”Foreningsdanmark”. De er engagerede på andre fronter – ofte i foreningsregi. 63 procent af de frivillige, der har været med i spørgedelen, udfører således det frivillige arbejde uden kobling til en forening. Og kun 19 procent blev opmærksom på projektet igennem en forening.



Nok så interessant er det, at 28 procent af de frivillige angiver, at de ikke har udført frivilligt arbejde tidligere. Det vil sige, at der er aktiveret et frivilligpotentiale, som foreningerne ikke tidligere har kunnet aktivere.

Vi ser altså den samme udvikling som inden for fritids- og idrætsområdet. Ved siden af den traditionelle foreningsidræt opleves gennem de sidste årtier enorm aktivitetsvækst i den individuelle og uformelle aktivitet, hvor man bare beslutter at løbe, at cykle, at spille bold, at tage kajakken etc. Det foregår alene eller sammen med andre. Opgangen i danskeres fysiske aktivitetsniveau er vel i vidt omfang baseret på dette både – og. Både stærke foreninger og stærke uformelle (ofte fejlagtigt kaldet uorganiserede) – ofte individuelle aktiviteter.

Der rystes på hovedet, når vi spørger de frivillige på fx ældreområdet, om de kan se en styrke ved, at de kobler sig på en frivillig social eller anden forening i lokalsamfundet: *”Vi har jo vores fælles sted – det er Egebo”* (frivillig).

Men det at høre til og indgå i netværk fremhæves som en vigtig forudsætning for, at de frivillige kan fastholdes: *”... Som enkelt frivillig, der er med på ture, skal du blive en del af et frivilligteam, hvis det skal holde...”* (frivillig).

Foreningstilknytning er således ikke en nødvendig forudsætning for deltagelse i det frivillige arbejde. Nogle frivillige deltager og koordinerer via en forening, og andre koordinerer selv og i samspil med den kommunale institution.

En af udfordringerne – og mulighederne – for kommunerne fremadrettet er derfor at tænke i forskellige samarbejdsstrukturer, der både matcher samarbejdet med frivillige foreninger og frivillige uden for foreninger. Her er et område, der kan udvikles. Jf. også under afsnit 7.3. De frivillige foreninger.

## 6. DE FRIVILLIGE

### 6.1. Projektets forestilling om ansvarlighed

De individuelle og mere egoistisk prægede grunde til at blive frivillig fylder klart mindre i erfaringsopsamlingen end fokuseringen på fællesskab og samfundssind. Men der ligger altid et naturligt både – og. De frivillige i projektet bruger ikke begrebet *”etisk fordring”*<sup>14</sup>, når de motiverer deres indsats. Men det er den etiske fordring, vi afkoder hos flertallet. Og hér indgår netop sammenhængskraften mellem jeg’et og mit medmenneske/vi’et.

Det fremgår bl.a. af de begrundelser for frivilligt engagement, der står øverst på listen i spørgeskemaundersøgelsen.<sup>15</sup> Den begrundelse, der udpeges af flest frivillige, vedrører oplevelsen af, at den frivillige indsats er en meningsfyldt måde at være medborger på (68 procent). Herefter kommer begrundelsen om at gøre en forskel (52 procent).

Det træder ikke mindst tydeligt frem hos den store gruppe af frivillige, der ikke længere er på arbejdsmarkedet. Man skal af med ansvarsfølelsen, der opleves som en ansvarspligt – en etisk fordring. Ønsket om fortsat at indgå i meningsfyldte, sociale sammenhænge fylder meget.

For frivillige, der er i arbejde, er indstillingen grundlæggende den samme: *”Man tager fra i lokalsamfundet, med de kræfter og det overskud man har som en selvfølge”* (frivillig).

De begrundelser, som færrest angiver, vedrører egen karriere (ingen angiver dette), faglig interesser i opgaverne (10 procent), mulighed for at udvikle sig og lære noget (14 procent), mulighed for indflydelse (16 procent) – og at man gør det på grund af en pårørendes eller bekendts situation (18 procent).

---

<sup>14</sup> K.E. Løgstrup, *Den etiske Fordring* (Gyldendal 1956)

<sup>15</sup> Der er brugt prædefinerede svarmuligheder. Der kunne kun markeres 3 begrundelser ud af de 11 muligheder: a) Jeg ser det som en del af mit ansvar som borger, b) Jeg gør det på grund af min(e) pårørendes eller bekendts situation, c) Jeg får mulighed for indflydelse og for at påvirke, d) Jeg kan se, at jeg gør en forskel, e) Jeg interesserer mig fagligt for opgaverne, f) Jeg ser det som en del af min karriere, g) Jeg får mulighed for at udvikle mig og lære noget, h) Jeg ønsker at indgå i fællesskab med andre, i) Jeg har tid til overs, j) Jeg oplever det som en meningsfyldt måde at være medborger på, k) Andet

Midt imellem står begrundelserne om at indgå i fællesskab med andre (38 procent), at tage ansvar som borger (36 procent) og at have tid til overs (36 procent).

Svarene i spørgeskemaundersøgelsen viser en sammenhæng imellem alder og motivation. De individuelle grunde fylder mere i grupperne under 65. Fx begrundelser som faglig interesse etc. Men som tidligere nævnt er der en stor overvægt af ældre over 65 år i gruppen af frivillige, der har deltaget. Der er derfor ikke grundlag for at nuancere forskellene yderligere.

## 6.2. Hvad vil de frivillige investere?

Fra spørgeskemaundersøgelsen ved vi, at 94 procent af de frivillige mener, at omfanget af det frivillige arbejde har været passende, og 5 procent vil gerne bruge mere tid. Kun 1 procent anfører, at de gerne ville have brugt mindre tid på det frivillige arbejde.

Kun 5 procent af de frivillige ønsker ikke at fortsætte som frivillig efter projektperioden. Heraf angiver de 4 procent personlige grunde som helbred, alder eller lignende. Kun 1 procent angiver, at det skyldes bøvlet med det offentlige: *"Fordi jeg hellere vil bruge min tid som frivillig i private foreninger, hvor der er mulighed for at udvikle. Indenfor det offentlige er der alt for meget snakmøder, som ikke fører til noget"* (frivillig).

Ovenfor (i afsnit 5.2 Lokal organisering af samspillet) er der givet bud på nogle ideelle former for organisatorisk samspil, hvor der også indgår fællesmøder på tværs. Men som én af de frivillige fortalte i et af interviewene: *"Som organisationsmand har jeg deltaget i alt for mange møder i mit tidligere arbejdsliv, det gider jeg bare ikke mere... så det er så herligt bare at være inde i mit lille frivilligteam og beboerne... uden at skulle involveres i alt muligt"*.



### 6.3. Vigtige forudsætninger

Tilfredsheden med at deltage som frivillig er som nævnt meget høj og de positive udmeldinger fra de frivillige i såvel spørgeskemaundersøgelsen som i fokusgruppeinterviewene er mange.

Men der er nogle centrale forhold, der tæller for de frivillige i samspillet med de fagprofessionelle: *Indhold, legitimitet, spilleregler, helhedsforståelse, ledelse og organisering, indflydelse, sociale netværk*. Nogle af temaerne er behandlet i tidligere afsnit.

Det har været interessant – med den generaliserende optik – at observere på **indhold contra kønsroller**. Det er ikke tilfældigt, at flertallet af frivillige på det sociale område er kvinder. Det er vores ikke så overraskende observation – med den generaliserende palet – at kvinder har det fint med at melde sig til – uden at der nødvendigvis er klare, afgrænsede opgaveområder. Der er ofte et udpræget (gennem livet afprøvet og udfordret) socialt gen – der ikke står i modsætning til lysten til at gå med ind i ledelses- og projektopgaver mv.

Mænd går ofte ind med andre præferencer. De siger ja til at sidde i en bestyrelse eller et udvalg. Eller til konkrete arrangementer og opgaver, hvor de tydeligt kan se, at de kan bidrage med deres faglige og personlige kompetencer. Først med det overblik siger man ja.

Derfor er der efter konsulenternes vurdering et stort og ikke udnyttet potentiale hos mange flere (også ældre) mænd i fremtidens samspil mellem kommune og civilsamfund. Der har i flere projekter været fokuseret på dette. Erfaringerne er bl.a., at man skal melde konkrete projekter eller opgaver ud: Deltag i dén eller dén dagstur – gå ind i et team, der sørger for, at vognparken (kørestolene) altid er smurt uden løse skruer – stå for en fisketur – vær vært på internetcafeen – planlæg en temadag – gå med som ”skubber” – læs højt for børnene – spil fodbold med drengene etc.

Når mændene så først er inde på arbejdspladsen, så kommer deltagelsen på mange flere niveauer. Og mændene breder deres – også sociale – kompetencer mere ud.

Generelt har der været overvægt af ældre medborgere – men i Lyngby-Taarbæk Kommune har **aldersfordelingen** været meget mere spredt som den voksne befolkning generelt. Vi har ikke kunnet analysere tæt på dette, men det er vurderingen, at der et uudnyttet potentiale vedrørende netop at tiltrække også yngre medborgere som frivillige.

Er der noget, de frivillige ikke vil eller orker? Projekter, hvor frivillige skal være med til at styrke livskvaliteten for unge eller ældre med psykiske lidelser, har haft en svær start. På et center for ældre psykiatriske plejehjemsbeboere har institutionen i Horsens Kommune formidlet faglig indsigt på generelt niveau om beboernes adfærd og udtryk. Det har åbnet op for – og fastholdt frivillige på centret. De frivillige oplever, at de nu meget bedre forstår beboerne og dermed også på en god måde kan bidrage til aktiviteter, der styrker livskvaliteten, der ofte kan være svær at aflæse.

Vi har fra projektets start fokuseret på **legitimitet**. Når de frivillige er tæt inde på arbejdspladsen, har alle aktører brug for at vide, hvem der er hvem – og hvorfor, man nu går rundt hér?

Arbejdspladsens løbende **information** til alle medarbejdere og andre, der kommer dér (forældre på skolen eller i børnehuset, pårørende på ældrecentret etc.) er herunder af central betydning, jf. afsnit 5.2. Lokal organisering af samspillet.

De frivilliges muligheder for at få en **helhedsforståelse** af den kommunale arbejdsplads er vigtig – og der er peget på relevante modeller i afsnit 5.2.

Vi har flere gange været inde på betydningen af god ledelse. Det er ikke tilfældigt, at det netop er på dét center, hvor ledelsen har arbejdet mest med helhedsforståelse på tværs af medarbejdere og frivillige, at ledelsen i den grad lyser op. De fortæller, at *”... det er blevet lettere og mere energifyldt at være leder efter, at de frivillige er kommet så stærkt ind som en central aktør i de fælles bestræbelser på at sikre tryghed og livskvalitet for beboerne. Og selv om vi også før projektet havde frivillige, har vi nu fået en helt anden bevidst, på én gang strategisk og hverdagsorienteret forståelse for samspil- lenes enorme synergi – og de rammebetingelser, der er helt afgørende for fortsat succes... Det er helt naturligt, at vi fremover har stort set lige mange ansatte og frivillige inde på centret – i supplerende aktiviteter”* (leder).

Når frivillige på andre kommunale arbejdspladser hører om dette eksempel er meldingen: *”Det savner vi – en sådan mulighed for at blive inddraget i arbejdspladsens helhedssyn – vil styrke vores motivation og engagement”* (frivillig).

#### 6.4. Rekruttering og markedsføring

Flertallet af projekterne har forholdsvis hurtigt været fyldt op med det antal frivillige, som man p.t. kan magte at være i samspil med. Andre har haft sværere ved at finde frivillige. Der har derfor været forskellige rekrutteringsstrategier. De er ligeledes præget af forskellene mellem storby og det lille samfund.

Personlig opfordring, kombineret med at man har haft tilgang til området som pårørende, er den vigtigste rekrutteringsmåde. Det er også den måde, man kender fra fritids- og foreningslivet. Invitationer til åbent hus og informationsmøder – og interesse via lokal medieomtale er andre tilgange.

I flere af projekterne bl.a. på ældreområdet har der i vidt omfang været tale om selvsupplering i de frivillige teams. Eller som en kombination: *”... vi hjælper de frivillige med at lave sedler og beskrive behov – og så styrer de selv rekrutteringen...”* (medarbejder).

I andre af projekterne er tilknytningen af forældre, bedsteforældre og lokale ressourcepersoner sket ud fra samtaler med lederen eller medarbejderne, som har lavet opsøgende arbejde og opfordret til deltagelse.

Endelig er der projekter, hvor de frivillige er kommet med via foreninger.

Enkelte institutioner arbejder målrettet med kontakten i lokalområdet til fx idrætsforeninger, uddannelsessteder, virksomheder m.fl. Og flere ser mulighederne her: *”I de lokalområder, jeg kommer i, er der masser af frivillige rundt omkring i idrætsforeninger og andre foreninger ... jeg tror, at det man kunne gøre som det nye, det var måske at skabe den kontakt mellem de forskellige institutioner – det kunne være vores lille børnehus – til fx en idrætsforening... eller spejderne...”* (medarbejder).

41 procent af de frivillige angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de er med, fordi de er blevet opfordret til at deltage i projektet. 20 procent er kommet ind via pårørende, og 19 procent angiver, at de er kommet ind på baggrund af et medlemskab af en forening. Under 10 procent er blevet rekrutteret på baggrund af reklamer på kommunens hjemmeside, eller annoncer i aviser m.m.<sup>16</sup>

Projektet bekræfter med andre ord det, som også andre undersøgelser påpeger; nemlig at det er den personlige kontakt, netværket og det at blive opfordret, der har størst betydning.<sup>17</sup>

I spørgeskemaundersøgelsen har de frivillige haft mulighed for at komme med forslag til, hvad der kan gøres for at få endnu flere frivillige med.

De gennemgående forslag vedrører synliggørelsen af det frivillige arbejde. Forslagene går dels på udbredelsen af kendskabet til behovene hos de kommunale institutioner, dels påskønnelsen af den indsats, som de frivillige udfører:

*”Man skal søge offentligt, når man mangler frivillige... og gøre opmærksom på behovet. Jeg er sikker på, at der er mange, der gerne vil.”* (frivillig) Og *”... kommunen skal påskønne de frivilliges indsats meget mere. Så kan det være, at de frivillige vil fortælle andre om deres indsats som frivillige og dermed skaffe flere frivillige. For mund til mund er en af de bedste måder at skaffe flere frivillige på.”* (frivillig)

Der er også forslag, som vedrører organiseringen og adgangen til den kommunale verden. Det skal være *”... ukompliceret at blive en del af kommunens aktiviteter”* (frivillig). Fx foreslås det, at man i kommunen tager temaer op, og gør det muligt for frivillige grupper at mødes på tværs og udveksle erfaringer og derigennem få ideer og lyst til andre projekter.

Flere opfordrer til, at der sikres klare rammer og fx laves flere små og overskuelige projekter. Man skal *”... tænke i konkrete tidsafgrænsede projekter og gøre brug af personlige opfordringer... der skal være noget for både dem, der selv vil udtænke ideer, have indflydelse osv. Og dem, der gerne vil løse en konkret bunden opgave.”* (frivillig).

Herudover er der forslag til annoncering, kampagner, kontakt til pårørende, åbent husarrangementer mv.

<sup>16</sup> Der er brugt prædefinerede svarmuligheder: a) Jeg blev opfordret/valgt til det, b) Jeg så annonce, avisartikel, TV-udsendelse e.l., c) Jeg fik kontakt via pårørende, kollegaer eller bekendte, d) Gennem mit job/min uddannelse, e) Gennem mit medlemskab af en forening, f) Via kommunens hjemmeside g) Andet

<sup>17</sup> Bl.a. Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning, redigeret af Thomas P. Boje m.fl., SFI Publikation, 2006 & Frivillighed og kræft – hvad ved vi? En rapport om forskning i og erfaringer med frivilligt arbejde, Kræftens Bekæmpelse, 2007

I to af projekterne er der indgået et samarbejde med private virksomheder. Vurderingen er, at der er et potentiale i et sådant samarbejde. Tilsvarende ser mange ledere i projekterne uudnyttede muligheder i at styrke kontakten til andre aktører i lokalområdet og udvide institutionens netværk som redskab til at mobilisere frivillige.



Der er herudover mange klassiske markedsføringsmetoder, man kan overføre til frivilligområdet. Herunder fokusering på hvilke målgrupper – alder, køn, uddannelse, egn etc. – man er i dialog med, synliggørelse af de gode historier etc. Dette projekt bidrager ikke særskilt på dette felt.

#### **Grænser i forhold til hvem, der kan være frivillig**

”Visitation” af frivillige har fyldt meget lidt i projekterne. Formentlig fordi langt de fleste frivillige er kommet ind via mund til mund – via netværk etc. De få, der ikke har passet ind, har fundet ud af det – eller er måske usagt blevet lukket ude af de bærende værdipersoner blandt de frivillige. *”Der var en frivillig med i nogle aktiviteter – og hun fyldte bare alt for meget og gik ikke i spænd med nogen ... hun er ikke med mere”* (frivillig).

Men at ”visitation” på ikke mindst personlig integritet, værdier og evne til at gøre en indsats vil være et tema fremover, ligger lige for.

Der er generelt opmærksomhed på, at der er en grænse, hvor der skal siges fra. *”Jeg er helt bevidst om, at jeg skal sige fra, hvis vi får en frivillig ind, der ikke falder til og er på stor afstand af vores værdigrundlag og måden at være sammen på”* (leder).

## **7. KOMMUNEN SOM ÉT AF CENTRENE FOR DET FRIVILLIGE ARBEJDE INDE PÅ MATRIKLEN**

### **7.1. Kommunalpolitisk forankring**

Projekterne har – blandt mange, mange andre udfordringer og projekter i den bredspektrede kommunale hverdag – fået lov til at leve deres eget liv i den projektafprøvningsperiode, der har været aftalt.

De kommunale styregrupper har primært været sammensat på forvaltningsniveau, jf. neden for under 7.2. Det hidtidige forløb er foregået ude på de decentrale arbejdspladser.

De 4 kommuner planlægger derfor alle en implementeringsproces i starten af 2011, hvor det politiske ejerskab skal indhentes – og hvor projekterne skal implementeres i den kommunale frivilligpolitik eller -strategi.

### **7.2. Forvaltningsforankring**

Alle projekter startede via henvendelse til kommunaldirektørerne ud fra de kriterier, der er beskrevet i afsnit 1. Projekterne har derefter typisk været forankret hos én eller flere sektordirektører i samspil med afdelingsledere. Nøgleaktøren lokalt har været kommunens projektkoordinator. Der er derfor i den direkte involverede kreds et godt kendskab og ejerskab – men i en forholdsvis afgrænset cirkel.



De 4 kommuner planlægger nu, hvordan projekterfaringerne kan overflyttes til andre områder. Og hvordan man får det lagt ind i en helhedsstrategi for samspillet mellem kommunen og civilsamfundet.

I enkelte projekter har der været et samarbejde på tværs af forvaltninger: Fx samarbejde mellem plejecenter og 10. klassecenter. Eller samarbejde mellem daginstitution og familiehus. Men generelt er det indtrykket, at der ikke tænkes på tværs af forvaltninger, hvilket efterlyses af flere ledere.

Udvælgelsen af projekterne i de fire deltagerkommuner er grebet an på meget forskellig vis. I to af kommunerne blev der tilrettelagt en proces, hvor decentrale aktører i kommunen eller lokalsamfundet kunne byde ind med forslag til projekter. De blev så vurderet og udvalgt i forhold til formålet. I de to andre kommuner blev områderne – og i visse tilfælde også de enkelte institutioner – udvalgt centralt til at indgå i projektet. Her har delmoterne bl.a. været at prøve særlige områder af.

Valget af startmodel er bestemt lokalt i de 4 kommuner. Erfaringen er, at det kræver ildsjæle for at lykkes – uanset hvor initiativet kommer fra:

*"... man skal brænde for noget... også de frivillige. Det skal vokse nedefra – måske med centrale initiativer som fødsels-hjælper..."* (leder)

*"... projektet var pålagt oppefra... det kommer først nu i gang, fordi vi selv har set et projekt, hvor netop de frivilliges evne til at være venner og hvor vi er professionelle, betyder noget..."* (medarbejder)

Dette er ikke særegent for samarbejdet mellem frivillige og professionelle, men mere en generel erfaring om at sikre ejerskab til forandringer. I den forbindelse peger flere på værdien af at tage et konkret udgangspunkt, når samarbejdet skal i gang, frem for generelle mål: Fx et behov for mere kontakt mellem pårørende og beboerne på et plejecenter. Eller særlige lokale forhold; det kan være samarbejdspartnere i lokalområdet – en naboinstitution, virksomheder, idrætsklub og foreninger eller andet – hvor begge kan have behov for at udvikle et område.

### **7.3. De frivillige foreninger**

Fra møder lokalt eller på nationalt plan med frivillige foreninger og Frivilligcentre har konsulenterne observeret en blanding af det interesserede, det afmålte og det kritiske.

Mange fra foreningerne og Frivilligcentrene har givet særdeles positive rygklap til projekterne. *Et spændende supplement.* Og der har generelt været stor opbakning til projektets idégrundlag om nye måder at beskrive ansvarsdelingen på "nede fra".

Men der har også været udtrykt skepsis: *Hvad er nu det, kommunen har gang i? Trækker I nu tæppet væk under et velfungerende frivilligarbejde i foreningsregi? Kommunerne skal holde sig til deres opgaver – og så er det de frivillige foreninger, der ejer samspillet med det frivillige engagement! Det er jo hele ideen, at vi gør noget, som det offentlige ikke kan! Det bliver jo et helt uoverskueligt marked!"*

En lidt anden vinkel på det samme kommer fra én af projektdeltagerne: *"... jeg tror, at det offentlige vil få problemer, hvis man tager fat i folk som enkeltpersoner... det er en form for garanti, at frivilligheden er organiseret. Det vil spænde det offentlige "forbandet" for, hvis man skaber samarbejde med enkeltpersoner..."* (frivillig). Her er fokus på, at det er enklere for de kommunale institutioner, når de frivillige er organiseret, og derigennem har fået en introduktion til det at være frivillig.

De nuancerede reaktioner fra nogle af foreningerne kan jo i et vist omfang ikke undre. Nu har man endelig fundet en af samfundet anerkendt platform for det frivillige arbejde – *hvor kommunerne har deres og vi har vores – og vi har ofte fundet gode fællesløsninger* – så hvad er nu det?

Men hele idégrundlaget bag projekt "Kommunen og Civilsamfundet" er netop at sætte medborgernes ansvarlighed i centrum. Medborgerne – ikke staten – og ikke foreningerne – skaber de nødvendige alliancer og samspil – der så gribes og medorganiseres af kommuner, foreninger, frivilligcentre etc.

Medborgerne definerer behovet for foreningsaktiviteter og for netværks- eller individorienterede aktiviteter i forhold til den frivillige indsats. Medborgerne og de kommunale skoler, ældrecentre, kulturinstitutioner, daginstitutioner, sociale foranstaltninger etc. er hér – i medborgernes engagerede optik – helt naturlige parter. Hvilket ikke udelukker, at også medborgerne finder det fortrinligt, at en række opgaver bedst varetages i foreningsregi. Eller at man henter viden og netværk via det lokale Frivilligcenter.

Som supplement hertil er det jo helt fint – set fra medborgernes engagement – at staten, kommunerne og frivillige foreninger med særlige kompetencer aftaler samarbejdsdeling på små eller større områder. Og at staten skaber rammer og incitamenter for fx det frivillige, sociale foreningsliv.

**Derfor skal udfordringerne løses konstruktivt: Sikke mange muligheder, der er lokalt for at tænke på tværs af:**

- Den foreningsorganiserede uvurderlige frivillige indsats
- Det samspil mellem det personlige ansvar (den frivillige medborger) og ”mit lokale andelsfællesskab” (ældrecenter, børnehus etc.)
- De kommunale frivilligcentre der ofte vil have stærke muligheder i koordineringen etc.

Man bør i samfundsudviklingen se de enorme muligheder for synergi mellem det organiserede – og i frivilligforeningens optik uorganiserede frivillige engagement – præcis som det kendes fra fritids-, idræts- og sundhedsområdet, jf. neden for.

#### **7.4. Det kommunalpolitiske ejerskab skal udmøntes**

Fra vores generelle samspil med danske kommunalpolitikere – der ikke har specifik rod i de fire deltagerkommuner – aflæser vi en overvejende afventende observation på nye samspil mellem det personlige medborgeransvar (civilsamfundet) og de kommunale institutioner. Vi oplever generelt på tværs af partierne:

- En meget positiv indstilling til at sætte det frivillige medborgerskab mere i spil – det står også skrevet overalt i bløde vendinger og udtrykkes i politiske oplæg etc.
- En ægte interesse for at finde ud af, hvordan vi skaber velfærdsinnovation – hvordan vi finder frem til nye velfærdsløsninger tættere på borgerne – hvor vi på én gang leder efter for kommunen billigere og for borgerne bedre eller lige så gode løsninger
- Usikkerhed overfor reaktionen fra de frivillige foreninger og især de faglige organisationer

Erfaringerne fra Projekt ”Kommunen og Civilsamfundet” udgør ikke nogen form for trusselsbillede. Tværtimod. Erfaringerne bør give inspiration til nye udgaver af de kommunale (og nationale) frivilligpolitikker – der i dag ofte har ret ensidigt hovedfokus på samspillet med – og støttefinansiering af det frivillige foreningsområde.

Erfaringsopsamlingen sænker en række fordomme om holdninger hos bl.a. medarbejderne. Og man finder bidrag til en åbning mod den velfærdsinnovation, som de 19 projekter jo også byder ind med.

Der er brug for mod i kommunalbestyrelserne til at omsætte den ægte interesse og lyst til at prøve nye veje til nye udgaver af kommunens frivilligpolitik, når den omsættes til praksis. Der bør sendes et klart politisk signal til medborgerne (civilsamfundet) og de lokale kommunale opgaveområder om at fortsætte med at afsøge muligheder og finde på nye måder at dele ansvar på – hele vejen rundt om det kommunalpolitiske opgavefelt.

## Nye markeringer i frivilligpolitikker

Vi kan se behovet for fokus i politikkerne på i hvert fald to supplerende områder:

- Signalet til borgere og institutioner om samspil
- En organisatorisk tværgående ramme omkring borgerne, kommunale opgaveenheder, erhvervsvirksomheder, frivillige foreninger og væksthuse etc. – der understøtter synergi og innovation

Der er god grund til, at man fra kommunalbestyrelsen sender klare signaler og rammer om det fremtidige samspil mellem de kommunale opgaveenheder og medborgerskabet. Det kan indeholde fokusering på bl.a.:

- Idégrundlag, visioner og mål for velfærdsudvikling og samspil med civilsamfundet
- Rummet for medborgerindsats – afgrænsning/rettigheder for borgerne til kommunal aflønnet faglighed og myndighedsudøvelse
- Forventningen om, at det indgår som en naturlig del af opgaveområdet udvikling
- Evt. særlige forsøg
- Tilknytning til lederudvikling – opbakningen til faglig kompetenceudvikling
- At det skal ind over opgaveområdernes fortælling om, hvad de står for og arbejder med – og hvordan de gør det (hjemmesiden mv.)

På tværs af det lokale frivilligcenter, de frivillige foreninger, institutionsbestyrelser, lokale netværk, lokale opgaveområder, medborgere etc. er der åbenlyse muligheder for synergi. Med ønsket hos alle aktører om videndeling og samspil bør den frivillige medborgerindsats kunne udvides betydeligt.

Derfor bør der i den praktiske opfølgning indgå en afdækning af alt det, der allerede foregår. Af det åbenlyse potentiale for medborgerskab og velfærdsinnovation, der tydeligt er placeret i lokalsamfundene – fra sociale institutioner over skoler og daginstitutioner til grønne områder og planlægnings- og kommunikationsområder.

For de frivillige medborgere med en bred palet af kompetencer er der!

## 8. BILAG

### Bilag 1. Frivilligprofiler (uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen)

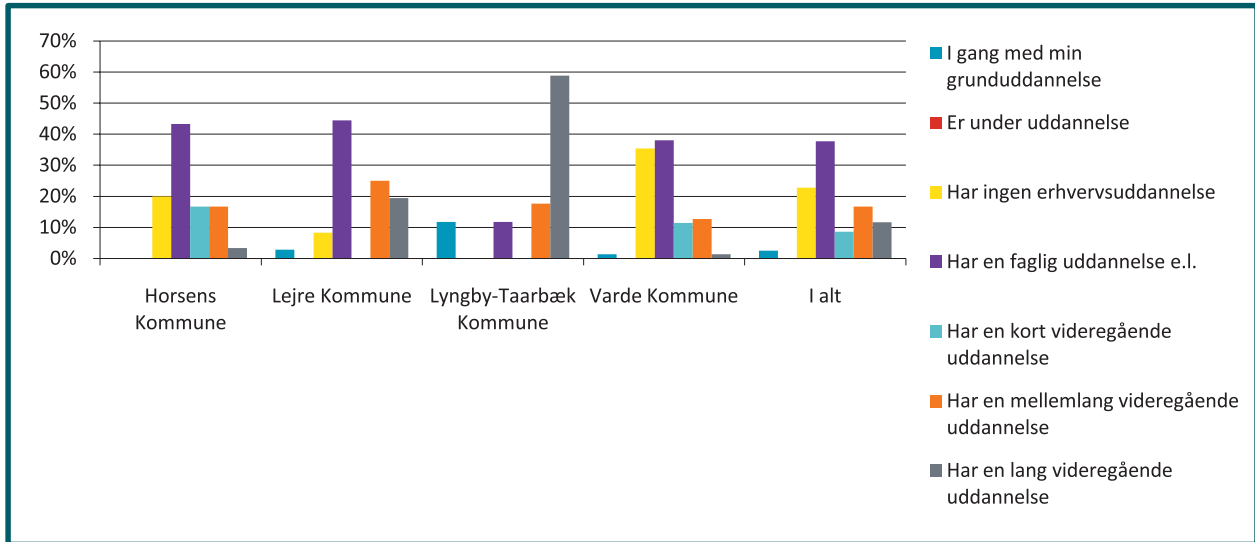
Der er en klar overvægt af kvinder i projekterne. Således er 66 procent af de frivillige kvinder og kun 34 procent mænd. Derudover er aldersgennemsnittet markant højere end normaldemografien, idet 88 procent af de frivillige er 50 år eller derover. 64 procent er over 65 år.

61 procent af de frivillige har enten ingen erhvervsuddannelse eller en faglig uddannelse, 37 procent har en kort, mellem-lang- eller en lang videregående uddannelse og 2 procent anfører at de er under uddannelse. Den mest typiske frivilligprofil er dermed en kvinde over 65 år med enten ingen erhvervsuddannelse eller en faglig uddannelse. Denne profil dækker en tredjedel af alle de frivillige i projekterne.

Der er dog ganske stor variation imellem kommunerne hvor Varde Kommune med mange frivillige (50 procent af respon-

denterne), en høj gennemsnitsalder (73 procent over 65 år), mange kvinder (77 procent) og et lavt gennemsnitligt uddannelsesniveau (73 procent faglig – eller ingen videreuddannelse) vægter betydeligt i undersøgelsen.

I Lyngby-Taarbæk med 17 respondenter svarende til 10 procent af alle respondenter er 65 procent af de frivillige under 50 år, ”kun” 53 procent er kvinder og 66 procent har en mellemlang- eller lang videregående uddannelse. Dermed afviger frivilligprofilen i Lyngby-Taarbæk væsentligt fra frivilligprofilen i Varde.



## Bilag 2. Rammerne for erfaringsopsamlingen

Projekt Civilsamfundet og Kommunen tager udgangspunkt i notatet ”Kommunen og Civilsamfundet – et bidrag til kvalitetsreformen – idéoplæg” af 1. september 2008.

### Formålet med erfaringsopsamlingen

Formålet med erfaringsopsamlingen er at opsamle ideer og viden og viderebringe inspiration til andre kommuner og aktører på området. Herudover forventes den at kunne bidrage til de generelle diskussioner omkring civilsamfund og inddragelse af frivillige.

**Med baggrund i idégrundlag og målbeskrivelsen forventes projekterne i de fire deltagerkommuner at bidrage med erfaringsbaseret viden om:**

- 1) Nye måder at dele ansvar på mellem kommune og civilsamfund – fx på områder hvor der i dag ikke er tradition for samspil med frivillige eller helt nye former for samspil og kompetencedeling
- 2) Barrierer der dukker op, når medarbejdere og frivillige deler ansvar ”inde på arbejdspladsen” – fx i relation til gældende lovgivning, arbejdsvilkår, rutiner, arbejdstilrettelæggelse og holdning hos medarbejdere, ledere, frivillige eller brugere – og ikke mindst ideer til mulige løsninger
- 3) Muligheder for at motivere flere frivillige eller nye grupper af frivillige gennem nye organiserings- og samspilsformer – fx direkte kontakt mellem frivillige og institution, inddragelse af frivillige i møder eller andre aktiviteter på arbejdspladsen
- 4) Redskaber til forankring af det frivillige samfundsarbejde inde på arbejdspladsen – fx gennem nye organiseringsformer, sammenhængende politikker, tværgående samspil i den kommunale organisation eller nye former for samspil med de lokale frivillige foreninger

Til grund for projekterne ligger en forventning om, at et styrket samspil mellem civilsamfund og kommune kan bidrage til udvikling af den kommunale opgaveløsning til gavn for både brugere, ansatte og de frivillige i civilsamfundet, der involverer sig. Eksemplerne indgår som en del af erfaringsopsamlingen, men der er ikke tale om egentlig effektmåling, jf. formålet med erfaringsopsamlingen.

### **Rammen for erfaringsopsamlingen**

Spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen og fokusgrupperne er udarbejdet i tæt samarbejde med deltagerkommunerne på baggrund af de endelige projektbeskrivelser. Udvalgelse af deltagere er ligeledes sket i samarbejde kommunerne og konsulenterne imellem.

#### **Erfaringsopsamlingen baseres på:**

- 5) Løbende erfaringsudveksling i projektperioden i form af tværgående møder og månedlige statusnotater, milepæle etc. fra kommunerne
- 6) Analyse af materiale fra de interne, afsluttende evalueringer i kommunerne
- 7) Afgrænset kvantitativ spørgedel, som belyser profil(er) på de frivillige samt erfaringer med samspillet mellem arbejdsplads og frivillige (173 deltagere)
- 8) Fokusgruppeinterview med projektdeltagere repræsenterende de forskellige målgrupper – frivillige, ansatte medarbejdere og ledere m.fl. (56 deltagere)
- 9) Afsluttende tværgående workshop med nøglepersoner fra de 4 kommuner og ministeriet med henblik på drøftelse af udvalgte temaer og mulige løsninger (40 deltagere)

Se mere om spørgeskemaundersøgelse og fokusgrupperne nedenfor.

### **Spørgeskemaundersøgelsen**

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i perioden 10. september til 24. september 2010. Forud for gennemførelsen blev spørgematrixen testet af udvalgte deltagere fra de 4 kommuner.

Undersøgelsen blev gennemført med hjælp af værktøjet Survey-Xact. I alt 283 frivillige blev meldt ind fra kommunerne til at deltage, heraf 106 med en mailadresse. De øvrige 177 blev meldt ind med en postadresse.

#### **Spørgsmålene kredser om temaerne:**

- Den grundlæggende tilfredshed herunder lysten til at fortsætte
- De frivilliges profil
- Baggrunden for at de frivillige har valgt at deltage
- Rammevilkårenes betydning – positivt og negativt

På den baggrund blev der udsendt 106 mailspørgeskemaer imens 177 skemaer blev udsendt til de frivilliges privatadresser vedlagt en frankeret svarkuvert.

Svarprocenten blev på 61 procent, fordelt med en svarprocent på 73 fra de respondenter der fik undersøgelsen udsendt som mail og en svarprocent på 54 fra de respondenter der fik skemaet udsendt med post. Det er ikke en høj svarprocent, men på den anden side en svarprocent, som man kan forvente den i en sådan sammenhæng. Mange af de frivillige er ikke



klar over, at de er en del af et større projekt – eksemplificeret af den venlige ældre dame der returnerer spørgeskemaet uden at besvare det, medfølgebemærkningen; ”æ e jo bår skubber”.

Projektet er fint beskrevet i såvel spørgeskemamaterialet som med link fra de elektroniske spørgeskemaer. Men mange ser sig som frivillig i ”microformat” – i det særlige projekt, man er en del af, og måske endda bare i den helt *afgrænsede* del af et projekt. Der er tillige tale om mange ældre medborgere, der måske er knap så vant til at blive konfronteret med komplicerede spørgeskemaer. At svarprocenten blandt mailrespondenterne er væsentligt højere end blandt brevrespondenterne kan tolkes derhen, at mailrespondenterne har en lavere alder og ud fra en gennemsnitsbetragtning også er de lidt ”stærkere” frivillige.

Ikke alle papirspørgeskemaer er blevet udfyldt ”korrekt”. Nogle har undladt at svare på alle spørgsmål, imens nogle få har valgt at sætte for mange krydser i fx spørgsmålet om grunde til at være frivillig. Disse spørgeskemaer er alligevel medtaget, da det vurderes, at det er mere fyldestgørende at medtage dem end at udelade dem.

### **Fokusgruppeinterview**

Fokusgrupperne har været tilrettelagt kommunevis og fordelt på målgrupper (frivillige, medarbejdere, ledere og andre nøglepersoner). I alt har der deltaget 56 fordelt på 13 grupper (gruppeinterview á 2 – 2,5 timer).

Interviewene blev foretaget på baggrund af spørgeguide, som var udsendt til deltagerne på forhånd. Der har været brugt båndoptagelse, og der er efterfølgende udarbejdet referat fra alle interviews.



**Socialministeriet**  
Holmens Kanal 22  
1060 København K  
Tel 33 92 93 00  
Fax 33 93 25 18  
sm@sm.dk  
www.sm.dk