



**Social- og
Boligstyrelsen**

Erfaringsop- samling: Flere med i lokale fællesskaber

Juni 2023

Viden til gavn

Publikationen er udgivet af
Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: info@sbst.dk
www.sbst.dk

Udgivet juni 2023

Download eller se rapporten på
www.sbst.dk

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse
af kilde.

Digital ISBN: 978-87-94371-75-9

Viden til gavn

Indhold

1. Resumé	4
2. Indledning	6
3. Erfaringsopsamlingens formål og fokus	7
4. Introduktion af ansøgningspuljen og projekterne i puljen	8
4.1 Oversigt over projekterne.....	8
5. Metodisk grundlag	11
5.1 Fremgangsmåde.....	11
5.1.1 Individuelle og fokusgruppeinterviews.....	11
5.2 Afgrænsning af det tematiske fokus.....	12
6. Analyse: Tværsektorielt samarbejde	13
6.1 Inden projektstart.....	13
6.1.1 Det rigtige match – afklaring af kompetencer og fælles interesser	13
6.1.2 Komplementære kompetencer skaber gensidig afhængighed.....	14
6.1.3 Fælles interesser og fælles menneskesyn	15
6.1.4 Indgang til samarbejdspartnere	16
6.1.5 Råd fra projekterne for opstarten af et samarbejdsprojekt.....	16
6.2 Opstart af samarbejdsprojektet.....	17
6.2.1 Forskellighed og nysgerrighed	17
6.2.2 Afklaring af projektidé	19
6.2.3 Projektets organisering.....	20
6.2.4 Geografisk placering af projektet.....	21
6.2.5 Råd fra projekterne til opstarten af et samarbejdsprojekt.....	21
6.3 Formalisering af samarbejdet.....	22
6.3.1 Afklaring af rolle- og ansvarsfordeling	22
6.3.2 Samarbejdsaftaler.....	23
6.3.3 Samarbejdsprojekter kræver ledelsesmæssig opbakning og forpligtigelse	24
6.3.4 Råd fra projekterne til etableringen af et samarbejdsprojekt.....	25
6.4. Under projektperioden.....	26
6.4.1 Den gode relation – og hvordan den kan dyrkes.....	26
6.4.2 Løbende og hyppig kommunikation.....	27
6.4.3 Råd fra projekterne til driften af et samarbejdsprojekt.....	27
6.5 Forankring af projektet efter endt projektperiode.....	28
6.5.1 Overvejelser om fremtidig forankring.....	28
6.5.2 Forankring fra start og gennem evaluering	28

6.6 Opsummering af det gode tværsektorielle samarbejde.....	29
7. Analyse: Udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber	30
7.0 Brobygning som model for inklusion af udsatte borgere i det frivillige foreningsliv.....	30
7.1 Kendskab.....	31
7.1.1 Tilbudsvifte.....	31
7.1.2 Rekruttering	31
7.1.3 Afstemning mellem tilbud og borger	32
7.1.4 Brobygning på baggrund af kendskab til tilbud og borger	33
7.1.4 Råd fra projekterne om kendskab	33
7.2 Følgeskab.....	34
7.2.1 Praktisk følgeskab	34
7.2.2 Følgeskab som en del af fællesskabet.....	34
7.2.3 Råd fra projekterne om følgeskab	35
7.3 Værtsskab.....	36
7.3.1 Den gode velkomst.....	36
7.3.2 Tryghed og hensyn	36
7.3.3 Værtsskab som katalysator	37
7.3.4 Råd fra projekterne om værtsskab	37
7.4 Fællesskab.....	38
7.4.1 Fleksible deltagelsesmuligheder	38
7.4.2 Udgangspunkt i deltagernes interesser og ressourcer.....	39
7.4.3 Almene eller målgruppespecifikke fællesskaber	40
7.4.4 Borgernes forandringsparathed.....	40
7.4.5 Råd fra projekterne om fællesskab.....	41
7.5 Strategisk perspektiv som drivkraft for udsatte borgeres inklusion og deltagelse.....	42
7.5.1 Fokus på strategiske perspektiver.....	42
7.5.2 Opsummering af det strategiske perspektiv om inklusion og deltagelse	43
7.6 Generelle barrierer for udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber.....	44
7.5.1 Barrierer for inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber	44
7.5.2 Pointer om generelle barrierer	45
7.6 Opsummering af brobygningsanalyse.....	46
Litteraturliste	47

1. Resumé

Erfaringsopsamlingen er baseret på 15 projekter, som modtog midler fra puljen *Flere med i lokale fællesskaber*. Puljen blev udmøntet i 2020 til brug i perioden 2021 - 2023. Formålet med puljen er at realisere og forankre løsninger af lokale sociale problemer, der fremmer deltagelse i frivillige fællesskaber og derved skaber bedre velfærd og mindsker ensomhed.

Formålet med erfaringsopsamlingen er at besvare det centrale todelte spørgsmål; hvilke elementer oplever samarbejdsprojekterne som centrale for at styrke det tværsektorielle samarbejde samt øge udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber?

På baggrund af en række kvalitative interviews med tilskudsmodtagere fra puljen 'Flere med i lokale fællesskaber' præsenteres i den todelte analyse en række pointer og anbefalinger om henholdsvis det gode tværsektorielle samarbejde og udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber. Pointerne og anbefalingerne er gjort praksisnære, konkrete og målgruppeorienterede med henblik på, at disse både er lette at forstå, anvende og forankre i modtagernes daglige arbejde. Samtidig er pointerne og anbefalingerne om tværsektorielle samarbejder sat ind i en kronologisk model, mens pointer og anbefalinger om udsatte borgeres inklusion og deltagelse er sat ind i en brobygningskontekst – begge dele for at give et bedre overblik og forståelse.

Tværsektorielle samarbejder

Pointer og anbefalinger til at skabe et godt, tværsektorielt samarbejde handler overordnet om følgende:

- *Inden projektstart:* Man bør inden projektstart at finde en allieret hos samarbejdspartnere, som også tager ejerskab, og som man kan drive projektet sammen med. Det er også vigtigt at finde den rigtige indgang til samarbejdspartneren, ligesom det er gunstigt at være nysgerrig på hinandens styrker, svagheder og mål. Til sidst er det gavnligt at afklare egne og samarbejdspartnerens kompetencer for at sikre komplementære kompetencer.
- *Under opstart af projekt:* I forbindelse med projektopstart bør samarbejdspartner og frivillige involveres tidligt i processen. Projektet bør desuden organiseres med lønnede medarbejdere fra både den frivillige forening og kommunen, hvis muligt, og man bør fokusere på at gøre projektet lokalt.
- *Formalisering:* Parterne bør etablere en samarbejdsaftale fra begyndelsen og sikre ledelsesopbakning fra samarbejdspartneren på et højt niveau, så projektet kan videreformidles i organisationerne. Det kan også være en god idé at etablere en styregruppe eller arbejdsgruppe, der repræsenterer de forskellige aktører i projektet.
- *Under projektperioden:* For at sikre et godt samarbejde under projektperioden bør man prioritere opbygning af en god personlig relation og holde en løbende dialog, opfølgning og forventningsafstemning gennem fysiske møder, frem for digitale. Dette vil hjælpe med at styrke samarbejdet og forbedre kommunikationen mellem parterne.
- *Forankring:* For at undersøge forankringspotentialer i et projekt og dets betydning, bør man undersøge projektets økonomiske og faglige rammer og samarbejdspartnerens kompetencer i forhold til forankring, samt betydningen af samarbejdets opbygning for forankring. Dette vil give en bedre forståelse af projektets forankringsmuligheder og hjælpe med at sikre dets succes.

Udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber

For at sikre udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber anbefales følgende:

- *Kendskab:* I arbejdet med kendskab er rekruttering væsentligt, herunder hvor ansvaret for dette skal ligge, fx baseret på baggrund af adgang og kendskab til målgruppen. Det er også vigtigt, at parterne bistår hinanden med at udbrede kendskab til tilbuddet gennem inddragelse og kommunikation, samt bruger lokale ressourcer som frivilligcentre eller kommunale frivilligkonsulenter til at opbygge viden om tilbud.

- *Følgeskab*: For at overkomme praktiske og fysiske barrierer for deltagelse kan det være en god idé at tilknytte en følgeven eller lignende til den udsatte borger og skabe fællesskab omkring følgeskabet. Det er også vigtigt at være tydelig omkring indgang, mødested og hvem borgeren kan forvente at tage imod til en aktivitet eller tilbud
- *Værtsskab*: For at skabe en god velkomst og et trygt miljø for borgerne, kan det være en god idé at have en frivillig til at tage imod deltagerne ved aktiviteten og få indblik i målgruppens ønsker og behov. Som vært bør man også være en katalysator for at inkludere borgeren i fællesskabet og gøre dem til en aktiv del af tilbuddet.
- *Fællesskab*: I sidste trin i brobygningsmodellen bør parterne søge at skabe fleksible deltagelsesmuligheder og tilpasse fællesskabet til borgerens interesser og samtidig undgå for faste rammer og definitioner af borgerens mål for deltagelsen. Det er også vigtigt – sammen med borgeren – at overveje, om et alment eller målgruppespecifikt fællesskab er bedst for at brobygge borgeren ind i nye fællesskaber, hvor borgeren er parat til forandringer.
- *Strategisk perspektiv*: Det er en fordel for den frivillige forening at arbejde strategisk med udsattes inklusion og deltagelse – fx gennem planer, målsætninger, opbygning af kompetencer og skabelse af en anerkendende og rummelig kultur.
- *Generelle barrierer*: I arbejdet med socialt udsattes inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber, bør organisationerne være opmærksomme på, at manglende foreningserfaring, økonomi og manglende motivation udgør barrierer for socialt udsattes deltagelse i frivillige fællesskaber og aktiviteter.

Målgruppe

Målgruppen for erfaringsopsamlingen er i udgangspunktet frivillige organisationer, som overvejer eller allerede samarbejder tværsektorielt med kommuner eller frivilligcentre, eller som arbejder med aktiviteter og tilbud målrettet socialt udsatte. Dog er det forventningen, at også kommuner og andre offentlige institutioner, private aktører med flere kan hente inspiration i opsamlingen, og at udgivelsen dermed kan tjene som redskab til at samarbejde tværsektorielt og arbejde med udsattes inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber i bredeste forstand.

2. Indledning

Inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber er væsentligt for borgernes netværk og livskvalitet generelt. Borgernes oplevelse af at kunne bidrage i ligeværdige fællesskaber styrker deres tryghed, tillid til omverdenen, sociale netværk, selvværd og oplevelsen af at kunne mestre eget liv. De frivillige fællesskabers potentiale er særligt stort hos udsatte borgere, som ifølge seneste fællesskabsmåling i højere grad oplever social eksklusion. Det skyldes bl.a., at udsatte mennesker oftere står uden for de fællesskaber, som mange andre indgår i gennem fx job, uddannelse eller frivilligt engagement (Benjaminsen et al 2019). I mødet og samværet mellem mennesker i frivillige fællesskaber er der mulighed for, at udsatte borgere får styrket deres oplevelse af at høre til og kunne bidrage til noget sammen med andre.

Inklusion af udsatte borgere rummer også et stort potentiale fra de frivillige organisationers perspektiv. Borgere med forskellige baggrunde og livssituationer kan bidrage til, at organisationerne får aktiviteter og fællesskaber, som er kendetegnet ved en større mangfoldighed (Rambøll 2020).

Inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber kræver dog et stærkt tværsektorielt samarbejde og et stort fokus på brobygning fra at være udenforstående til at være en del af et fællesskab. For at løse udfordringer for og med børn, unge og voksne, som er socialt ekskluderede, skal der en hjælpende hånd til at blive inkluderet og deltage i fællesskaber. Her kan samarbejdet mellem velfærdsystemet og frivillige organisationer spille en vigtig rolle. De tværsektorielle samarbejder antager forskellige former og går derfor under forskellige betegnelser som fx samskabelse, samproduktion, partnerskaber, private-offentlige samarbejder, sociale alliancer og netværksarbejde (Andersen 2007; Andersen & Espersen 2017; Ibsen & Fehsenfeld 2020).

Der er i Danmark tradition for, at civilsamfundet og den offentlige sektor samarbejder om at løse sociale problemstillinger og gennemføre initiativer til gavn for udsatte borgere. Forskning og erfaringer viser dog, at vejen til et stærkt og velfungerende tværsektorielt samarbejde til gavn for udsatte børn, unge og voksne ofte er udfordret. Styrkelse inklusionen af udsatte borgernes deltagelse i frivillige fællesskaber kræver derfor, at samarbejdet mellem frivillige og offentlige aktører og de sociale indsatser og aktiviteter, der samarbejdes om, understøttes (Andersen 2007; Andersen & Espersen 2017; Ibsen & Fehsenfeld 2020).

3. Erfaringsopsamlingens formål og fokus

Denne erfaringsopsamling er baseret på projekter fra puljen *Flere med i lokale fællesskaber*, der blev finansieret gennem satspuljeaftalen for 2018-2021, og som er udmøntet over to omgange henholdsvis i 2018 og 2020 til henholdsvis 4 og 15 samarbejdsprojekter. Denne rapport samler op på de 15 projekter, som modtog støtte i 2020. Formålet med puljen er at realisere og forankre løsninger af lokale sociale problemer, der fremmer deltagelse i frivillige fællesskaber, og derved skaber bedre velfærd og mindsker ensomhed.

Erfaringsopsamlingen har til formål at give svar på dette spørgsmål:

Hvilke elementer oplever samarbejdsprojekterne som centrale for at styrke det tværsektorielle samarbejde samt øge udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber?

Erfaringsopsamlingen kan dermed fungere som en faglig ramme og retning for samarbejder mellem frivillige organisationer, kommuner og/eller frivilligcentre om sociale indsatser og aktiviteter målrettet udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber.

Foruden denne rapport er der udarbejdet en grafisk version, som i et kort format formidler rapportens resultater og anbefalinger.

4. Introduktion af ansøgningspuljen og projekterne i puljen

Ansøgningspuljen *Flere med i lokale fællesskaber* har til formål at yde støtte til projekter, som har fokus på at realisere og forankre løsninger af lokale sociale problemer, der fremmer deltagelse i frivillige fællesskaber og derved skaber bedre velfærd og mindsker ensomhed. Deltagelse i frivillige fællesskaber handler om, at udsatte borgere, ældre og borgere med et handicap uden for arbejdsfællesskabet er aktive frivillige i fællesskaber på lige fod med øvrige deltagere, eller deltager i aktiviteter hvor eventuel udsathed, alder eller handicap mv. ikke er i fokus.

Projekterne skulle leve op til følgende krav for at opnå tilskud fra ansøgningspuljen:

- Frivillige foreninger og organisationer skal i samarbejde med en eller flere kommuner og/eller lokale frivilligcentre søge om midler fra puljen
- Projektets målgruppe skal være socialt udsatte børn og voksne, borgere med handicap, som er uden for arbejdsfællesskabet og/eller ældre borgere. Projektet skal have en målsætning om at fremme målgruppens deltagelse i frivillige fællesskaber

4.1 Oversigt over projekterne

Nedenstående tabel indeholder et overblik over de 15 samarbejdsprojekter, som har fået midler fra ansøgningspuljen i 2020. Af tabellen fremgår projektdeltagerne, navnet på projektet og projektets formål.

Samarbejde	Navn på projekt	Projektets formål
Venner af Captum og Frivilligcenter Vesterbro/Kgs. Enghave/Valby	"VENskaberne"	At mennesker med fysisk og psykisk handicap inkluderes som frivillige i det lokale foreningsfællesskab og derigennem kommer ud af social isolation, får styrket deres livskvalitet og troen på egne evner
Turning Tables Danmark og Roskilde og Brøndby Kommune	"Stemmer fra blokken"	At inddrage unge fra 10-25 år i udsatte boligområder som frivillige i deres lokalområde og i lokale kulturlaboratorier for aktiviteter, og derigennem styrke børn og unge kompetencer, selvværd og fællesskab.
Red Barnet Hovedstaden, Borgercenter Børn og Unge Amager og Helhedsplanerne (KAB) i Urbanplanen, Amager	"Etablering af oplevelsesklubber"	At give børn og unge fra 6-12 år og deres familier fælles oplevelser i oplevelsesklubber samt brobygge familierne til andre tilbud i lokalområdet, for herigennem at styrker relationerne i familien og give nye, positive fællesskaber.
Idrætsfællesskabet og Frivilligcenter Energi-center Voldparten	"Multikulturelt idrætsfællesskab"	At skabe et idrætsfællesskab, som bringer lokalområdets beboere tættere sammen, øger velfærden og bekæmper den sociale isolation og ensomhed blandt områdets ældre og motionsuvante borgere.

Røde Kors Rebild, Frivilligcenter Rebild og Rebild Kommune	"Flere med..."	At foreninger i samarbejde med Frivilligcenter Rebild og Rebild Kommune får flere menneskelige ressourcer i spil som frivillige i lokale fællesskaber – til gavn for den enkelte og til gavn for foreningslivet.
DGI Storstrømmen, BROEN Guldborgsund og Guldborgsund Kommune	"Udsatte børn og unges inklusion i foreningsfællesskaber"	At alle børn i Guldborgsund Kommune i 7-14-årsalderen får støtte og adgang til at blive en del af lokale idræts- og foreningsfællesskaber på trods af de sociale og økonomiske barrierer, de måtte være udfordret af.
Hjernerystelsesforeningen og Frivilligcenter Aarhus	"Mennesker er også medicin"	At udvikle en lokalt forankret indsats i Aarhus, som giver mennesker, som står udenfor arbejdsmarkedet grundet en hjernerystelse, mulighed for at deltage i frivilligt arbejde.
Foreningen Grønlandske Børn og Aalborg, Vejle og Esbjerg Kommune	"Siammartoq 2.0 – aktive grønlandske unge i lokale fællesskaber"	At give udsatte unge grønlandere i alderen 18-25 år mulighed for og redskaber til at indgå i lokale forpligtende og meningsfulde fællesskaber som aktive frivillige, for derigennem at bidrage til deres generelle trivsel og velfærd, samt styrke de lokale fællesskaber.
Hjerneskodeforeningen og Odense Kommune	"Besøgskorps får flere med"	At skabe en lokal forankret indsats, hvor mennesker med erhvervet hjerneskode inddrages som frivillige i et besøgskorps, hvor de aktivt bidrager og skaber øget velfærd og mindre ensomhed for begge parter.
ADHD-foreningen og Assens Kommune	"Børn og unges lige adgang til foreningslivet i Assens Kommune"	At udvikle en bæredygtig model for, hvordan kommuner bedre kan inkludere udsatte børn og unge med kognitive vanskeligheder i fritids- og foreningslivet, så de kan trives som aktive deltagere på samme niveau som deres jævnaldrende.
Selvhjælp Sydvest, Tønder Kommune og ResourceDetektiven	"Når børn blomstrer – om at træde ud af mobningens skygge og ind i fællesskabets styrke"	At udvikle og afprøve et selvhjælpskoncept i form af trivselsgrupper for børn og unge i alderen 10-15 år, der oplever sig mobbet.
Projekt Q-værk og Københavns Kommune	"Fra deltager til frivillig: Voldudsatte kvinder tager del i frivilligt fællesskab"	At udvikle en model til at inkludere (tidligere) voldsudsatte kvinder i frivilligfællesskabet, samt at løse udfordringen i København med få netværkstilbud til voldsudsatte kvinder.

<p>Purhus Idrætsforening og Randers kommune</p>	<p>”Trivsel, bevægelse og sundhed i Purhus IF – med fokus på den tidlige indsats”</p>	<p>At styrke den tidlige, forebyggende indsats i forhold til sundhed og trivsel blandt børn i alderen 0-12 år og deres familier i Purhus IF's område.</p>
<p>OMBOLD og Københavns Kommune</p>	<p>”FÆLLES OM FODBOLD – inklusion af socialt udsatte i fodboldklubber i København”</p>	<p>At udvikle metoder til at inkludere socialt udsatte unge og voksne (18-30 år) i det lokale foreningsliv i Københavns Kommune, hvilket samtidig indebærer at arbejde med organisationsudvikling på både forvaltningsniveau og praksisniveau hos fodboldklubber, sociale tilbud og OMBOLD.</p>
<p>KFUM's Sociale Arbejde og kommunerne: Aarhus, Haderslev, Morsø, Norddjurs, Odense, Ringkøbing-Skjern og Esbjerg</p>	<p>”Social Drive Out”</p>	<p>At etablere mindre fællesskaber og skabe indgange til rådgivning, støtte og nærværende fællesskaber for udsatte borgere, samt at understøtte tilblivelse eller skabe brobygning til eksisterende lokale fællesskaber i forenings-, kirke- og kulturliv.</p>

5. Metodisk grundlag

I dette afsnit præsenteres de metodiske overvejelser, som ligger bag erfaringsopsamlingen. Erfaringsopsamlingen er en kvalitativ interviewundersøgelse. Med et kvalitativt undersøgelsesdesign søges en dybdegående indsigt i projekternes erfaringer og refleksioner undervejs i projektperioden. Målet er således ikke at generalisere, men at pege på erfaringer som andre civilsamfundsorganisationer kan søge inspiration i vedrørende tværsektorielle samarbejder om udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber.

5.1 Fremgangsmåde

Erfaringsopsamlingen bygger på empiri indsamlet gennem interview med projekterne, der modtog midler fra ansøgningspuljen 'Flere med i lokale fællesskaber' i 2020. Derudover anvendes en litteraturafdækning, som blev foretaget i 2018, og som danner grundlag for at formulere en række faglige temaer om samarbejder mellem frivillige foreninger og kommuner eller frivilligcentre om sociale indsatser og aktiviteter målrettet udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber.

Litteraturafdækningen og de faglige temaer er anvendt til at fokusere den kvalitative dataindsamling. Litteraturafdækningen er blevet suppleret yderligere af relevant litteratur og forskning vedrørende tværsektorielle samarbejder samt om udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber.

5.1.1 Individuelle og fokusgruppeinterviews

Undersøgelsens datagrundlag er semistrukturerede fokusgruppeinterview samt individuelle interview med projekternes frivillige organisationer og eventuelle samarbejdspartnere. Fokusgruppeinterviewene har til formål at give et nuanceret indblik i de overvejelser og opmærksomhedspunkter, der kan være i at etablere og drive et samarbejdsprojekt med en offentlig aktør, samt i arbejdet med inklusion og deltagelse af udsatte borgere i frivillige fællesskaber. Derudover har fokusgruppeinterviewene også til formål, at deltagerne i interviewene sammen finder løsningsmuligheder på de opmærksomhedspunkter, de identificerer.

Fokusgruppeinterviewene er foretaget over to omgange. Første runde gruppeinterviews vedrørende tværsektorielt samarbejde blev afholdt i september 2021, mens anden runde gruppeinterview vedrørende inklusion og deltagelse blev afholdt i januar 2022. Opdelingen af dataindsamlingen er sket på baggrund af, at flere af projekterne først startede op i løbet af foråret og sommeren 2021, og derfor ikke havde startet deres aktiviteter for målgruppen i september 2021.

Hovedsageligt deltog projektleder og/eller projektmedarbejdere fra de frivillige foreninger, men der deltog også enkelte samarbejdspartnere fra enten frivilligcentre eller kommuner som repræsentant fra projektet.

I hvert gruppeinterview deltog mellem tre og fire projektledere eller projektmedarbejder fra lige så mange samarbejdsprojekter. I gruppeinterviewene om tværsektorielt samarbejde var projekterne sat vilkårligt sammen i grupper, hvorimod projekterne var inddelt efter målgruppe for gruppeinterviewene om inklusion og deltagelse. Denne sondring skyldes, at der kan være betydelige forskelle ved at arbejde med inklusion og deltagelse for børn, voksne med handicap og voksne med sociale udfordringer.

I september 2021 blev der afholdt tre gruppeinterviews med tre-fire projekter. I alt deltog 10 projekter i første runde gruppeinterview. Samme projekter blev interviewet igen i januar 2022 om inklusion og deltagelse af udsatte borgere i frivillige fællesskaber, hvor projekterne var inddelt efter målgruppe. To projekter måtte melde afbud til interviewet i januar 2022.

På baggrund af fokusgruppeinterviewene vurderedes det, at nogle af tematikkerne vedr. tværsektorielt samarbejde og inklusion og deltagelse ikke blev uddybet nok med praksisnære eksempler grundet mangel på tid

til fokusgruppeinterviewene. Derfor blev der foretaget opsamlende individuelle interview med fire af projekterne, hvor både medarbejdere fra foreningen og kommunen eller frivilligcentret deltog

5.2 Afgrænsning af det tematiske fokus

I denne erfaringsopsamling er der primært fokus på samarbejder i form af partnerskaber, da samarbejdet i projekterne i 'Flere med i lokale fællesskaber' har flere ligheder med partnerskabsmodellen end andre samarbejdsformer. Samarbejdet i projekterne er ligesom ved partnerskaber karakteriseret ved at være projektorienterede og tidsafgrænsede, samt at være mere eller mindre formaliserede med en nedskrevet kontrakt eller aftale, der definerer rammerne og indholdet for samarbejdet (Andersen 2007; Andersen & Espersen 2017; Hjære 2005). Der er af den grund valgt at tage udgangspunkt i erfaringsopsamlinger og forskning, der vedrører partnerskaber. Der er dog idealer i samskabelse som samarbejdsform, såsom ligeværd og demokrati, som er værdimæssigt vigtige at have fokus på i et partnerskab, på trods af at det i realiteten kan være vanskeligt at leve op til disse idealer (Ibsen 2020: 254). Erfaringsopsamlingen vil derfor også formidle erfaringer om at skabe ligeværdighed og at styrke demokratiske processer i et tværsektorielt samarbejde.

6. Analyse: Tværsektorielt samarbejde

Følgende analyse deler sig i to afsnit. Første analyseafsnit (afsnit 6) handler om samarbejdsprojekternes erfaringer med det tværsektorielle samarbejde, dvs. samarbejdet mellem frivillige foreninger og kommuner eller frivilligcentre. Erfaringerne understøttes af viden og erfaringer fra litteraturen. Der samles undervejs op på samarbejdsprojekternes gode råd til hver fase eller emne som afslutning på delafsnit. Det andet analyseafsnit (afsnit 7) omhandler borgerens vej fra at stå uden for et fællesskab over kendskab, følgeskab, værtsskab og endelig som en del af et fællesskab.

Et godt samarbejde er en forudsætning for, at tværsektorielle samarbejdsprojekter om at inkludere udsatte borgere i frivillige fællesskaber lykkes. Ifølge flere undersøgelser kan et tværsektorielt samarbejde mellem civilsamfund og offentlige aktører være vanskeligt og udfordrende at etablere og drive (Andersen 2007; Andersen & Espersen 2017, Ibsen & Espersen 2016). Civilsamfundet og offentlige aktører kan derfor forsøge at skabe et solidt fundament for et godt samarbejde ved at være opmærksomme på en række elementer i løbet af en projektperiodes faser.

I det følgende analyseafsnit om tværsektorielt samarbejde vil erfaringer fra projekterne i puljen *Flere med i lokale fællesskaber* blive præsenteret i forbindelse med faserne i tværsektorielle samarbejdsprojekter. Analysen er bygget kronologisk op – fra idéfase og opstart over projektperiode til en eventuel forankring. Under hver fase vil centrale tematikker, udledt af erfaringerne fra projekterne, blive præsenteret og analyseret.

6.1 Inden projektstart



Temaet "inden projektstart" handler om de overvejelser og erfaringer, som særligt de frivillige foreninger har gjort sig inden de valgte at indgå i et samarbejde med deres samarbejdspartner (kommune eller frivilligcenter). Temaet handler blandt andet om projekternes valg af og kontakt til samarbejdspartnere. Temaet samler og formidler erfaringer og gode råd til, hvad man som frivillig forening og samarbejdspartner skal overveje, inden man indgår i et projektsamarbejde.

6.1.1 Det rigtige match – afklaring af kompetencer og fælles interesser

Hos de forskellige projekter i 'Flere med i lokale fællesskaber' er der fokus på, hvordan de frivillige foreninger sammen med deres samarbejdspartnere kan 'spille hinanden gode' og skabe værdi for projekternes målgrupper. En erfaringsopsamling af otte samarbejdsprojekter mellem kommuner og frivillige organisationer udarbejdet af Rambøll (Rambøll 2017a) viser, at det i valget af samarbejdspartner er centralt, at kommuner og frivillige organisationer afklarer egne og fælles incitament (Rambøll 2017a). Det omhandler blandt andet afklaring af, hvilken forandring eller merværdi et samarbejde skal kunne bidrage til at skabe for målgruppen. En forening i et af projekterne beskriver således, hvad de ledte efter i deres søgen efter en samarbejdspartner til deres projekt:

Det handler lidt om at [...] være nysgerrige på at finde nogle partnere og sige, hvad er det, vi mangler i det her projekt, for at det kommer til at lykkes? For der er ikke nogen, der har det hele. Vi har i hvert fald ikke det hele. Så det her med hvilken partner skal vi have med ombord, for at vi kan spille hinanden gode, og for at vi kan øge sandsynligheden, for at vores mission eller formål med det her projekt det lykkes.

(Frivilligcenter)

Fælles for de frivillige foreninger i projekterne er, at de er optagede af deres styrker og svagheder, samt hvilke kompetencer og ressourcer de har brug for hos en samarbejdspartner for at lykkes med projektet. Her er det vigtigt med synergi mellem egne og samarbejdspartneres kompetencer og ressourcer. Samarbejdet bør imidlertid ikke blot være udlicitering af en opgave, da det kan begrænse mulighederne for at skabe en fælles synergi, hvor parternes forskellige fagligheder og kompetencer kan komme i spil og udnyttes i opgaveløsningen (Tortzen 2017). Erfaringsopsamlingen af Rambøll (Rambøll 2017a) påpeger, at afklaring af egne incitamenter er med til at sikre, at den frivillige organisation eller kommune vælger en samarbejdspartner, som har de rette kompetencer til at skabe en forandring for målgruppen.

De interviewede foreninger fortæller, at de i første omgang kontaktede eller valgte deres samarbejdspartnere på baggrund af følgende:

- Samarbejdspartneren havde de nødvendige faciliteter og ressourcer, projektet manglede.
- Samarbejdspartneren er en vigtig aktør i målgruppens hverdag og dermed en central indgang for at komme i kontakt med målgruppen.
- Samarbejdspartneren kan bidrage med vigtige faglige kompetencer.
- Samarbejdspartneren kan bidrage med et stort netværk.
- Samarbejdspartneren er placeret et bestemt geografisk sted, hvor projektet ønsker at løfte vilkårene for en bestemt målgruppe.

I projekterne samarbejder flere af de frivillige foreninger også med andre samarbejdspartnere end deres projektpartner. Det skal forstås som andre organisationer og institutioner end den kommune eller frivilligcenter, de laver samarbejdsprojektet med for at opfylde kravene til ansøgningspuljen.

I de fleste projekter bliver der samarbejdet bredt med lokale institutioner, særligt med henblik på at udbrede kendskabet til projektet og rekruttere borgere til projektet. Flere projekter pointerer vigtigheden i at have øje for, hvilke lokale institutioner kan bidrage til projektet. Blandt projekterne har øvrige samarbejdspartnere ud over kommuner og frivilligcentre været:

- Skoler
- Daginstitutioner
- Lokale idrætsforeninger og fritidsklubber
- Lokale frivillige foreninger og organisationer
- Bosteder
- Menighedsråd og kirker
- Boligselskaber og boligsociale helhedsplaner
- Sundhedsinstitutioner, sundhedshuse og sundhedscentre
- Plejehjem og aktivitetscentre

6.1.2 Komplementære kompetencer skaber gensidig afhængighed

Ovenstående afsnit viser, at foreningerne er optagede af, hvilke kompetencer og ressourcer en samarbejdspartner skal besidde til fordel for projektet. Det skaber en vis afhængighed af samarbejdspartneren fra foreningernes side, fx for at få adgang til målgruppen.

Omvendt oplever enkelte foreninger, at deres samarbejdspartnere, særligt kommunerne, er afhængige af dem som forening for at få adgang til målgruppen. En frivillig organisation fortæller om den gensidige afhængighed, der er i deres projekt:

Der er nogle af kommunes ansatte som har kunne pege ind i, hvor er det vi med fordel kan opsøge borger, og omvendt oplever vi også, at rigtig mange af kommunerne faktisk er enormt glade for, at vi som civilsamfundsorganisation formår at komme ind tættere på livet på de borgere på en anden måde, end kommunens ansatte, som jo har en kontrolfunktion og har en anden rolle at spille i de her menneskers liv [...] Så [samarbejdet, red.] har både sikret noget adgang, men det har også været et rigtigt givtigt samarbejde at bruge hinanden.

(Frivillig forening)

Citatet viser foreningens oplevelse af, at deres rolle som civilsamfundsorganisation har haft en afgørende betydning for komme i kontakt med målgruppen; en kontakt som kommunen samtidig vurderer som uundværlig for, at de også kan hjælpe denne målgruppe. Samme frivillige organisation fortæller derudover, at samarbejdskommunerne i projektet anerkender organisationens indsats, som både gør det muligt for kommunen at tilgå disse borgere og samtidig spare økonomiske ressourcer.

En anden forening fortæller ligeledes, at deres kommunale samarbejdspartner valgte at indgå i projektet grundet mangel på tilbud til lige netop foreningens målgruppe. Projektet vil her kunne bidrage til den tilbudsvifte, som kommunen tilbyder udsatte borgere.

6.1.3 Fælles interesser og fælles menneskesyn

På trods af at de frivillige organisationer og foreninger i projekterne vælger deres samarbejdspartner på baggrund af partnerens kompetencer og ressourcer, så erkender de alle, at en fælles interesse for målgruppen er "fundamentet" for projektets succes. En fælles forståelse og tilgang til målgruppen mellem den frivillige forening og samarbejdspartnerne anses for en lige så stor drivkraft i projektet som andre ressourcer. Den fælles interesse for målgruppen handler for projekterne både om et fælles ønske om at forbedre målgruppens livsvilkår, samt et fælles syn på mennesker og deres ressourcer. En frivillig forening beskriver det at have en fælles interesse og et fælles menneskesyn med deres samarbejdspartnere således:

Det giver noget, at der er allokeret nogle ressourcer til det, men de skal også allokeres til de rigtige medarbejdere, som kan se meningen med det her projekt og se formålet med det. Det handler rigtig meget om at få det ind i mindsettet hos alle de forskellige samarbejdspartnere, så de også, når de har kontakt til borgerne, kan snakke ind i det og være med til at støtte op omkring det. Og hvis man ikke selv synes, det giver så meget mening, så kommer det bare aldrig rigtig til at ske... Og så er jeg ret enig i det, noget af det du også sagde, [navn medarbejder fra et andet projekt], med, at der også er et menneskesyn bag og den tilgang man har til de her mennesker, fordi i virkeligheden så handler det ikke særligt meget om [aktiviteten, red.]. Det handler i virkeligheden allermest om at møde de her folk i øjenhøjde og få skabt nogle trygge rammer og en relation, der gør, at de har lyst til at komme igen.

(Frivillig forening)

Den omtalte erfaringsopsamling fra Rambøll pointerer ligeledes, at gennemsigtighed omkring egne incitamenter for at indgå i et samarbejdsprojekt er en forudsætning for, at begge parter arbejder sammen ud fra et fælles mål og er motiveret for at indgå i det fælles projekt (Rambøll 2017a: 9). En anden frivillig forening beskriver ligeledes, at en fælles interesse for projektet og målgruppen bidrager til, at alle i projektet tager et ansvar for at løfte projektets opgaver.

Derudover fortæller en forening, at hvis der kommer en ny samarbejdspartner ind i projektet, som har en anden holdning og forståelse for målgruppen, så kommer der et andet resultat ud af projektet – særligt når der arbejdes tæt på målgruppen. Et fælles menneskesyn er dermed vigtigt for at sikre stabilitet i projektet ifm. udskiftning eller tilføjelse af medarbejdere og samarbejdspartnere. Foreningen påpeger på den baggrund, at de i deres arbejde generelt og særligt i kontakten med eksterne samarbejdspartnere er meget eksplicite om menneskesynet for at sikre sig, at de og deres samarbejdspartner arbejder i samme retning.

En anden frivillig organisation fortæller, at de største udfordringer, de har haft med ledelsen i deres samarbejdskommune, netop bunder i forskellige syn på projektets målgruppe. Organisationen beskriver det på følgende måde:

For jeg tror simpelthen, det er måden, vi ser de udsatte på. At jeg ser dem som lige netop ligeværdige, og min fornemmelse er, i hvert fald dem jeg har haft kontakt med, ser dem som noget - altså der var en af fagcheferne, der sagde til mig, at det var meget nemmere, hvis de flyttede til en anden kommune [...]. Jeg tror, det er hele måden, vi ser på de her mennesker på, der simpelthen grundlæggende er så forskellig, at for kommunen koster de penge og for mig handler det om værdighed og en bedre dag, når vi har været der. Det lader sig bare ikke forene ret godt.

(Frivillig forening)

For at sikre enighed blandt samarbejdspartnere om projektets menneskesyn og værdier har nogle af de frivillige foreninger og organisationer gjort brug af en åben dialog om menneskesyn generelt og målgruppen specifikt, samt indskrevet værdier og menneskesyn i samarbejdskontrakten.

6.1.4 Indgang til samarbejdspartnere

Flere af de frivillige foreninger og organisationer i projekterne beskriver, at det kan være vanskeligt at få kontakt og en indgang til særligt kommunerne, hvis de ikke tidligere har haft et samarbejdsprojekt med den pågældende kommune. De foreninger, som tidligere har haft et projekt med kommunen, bruger deres kontakter til at etablere et nyt samarbejdsprojekt og oplever derfor ikke samme udfordringer med at få kommunen med som samarbejdspartner eller central aktør i projektet.

De frivillige foreninger og organisationer, som har skabt en ny kontakt og indgang ind til potentielle samarbejdspartnere, har gjort det ved at tage direkte kontakt til frontmedarbejdere eller ledelsen. En enkelt forening, hvis formand er god til det politiske arbejde i foreninger, har gennem sine kontakter etableret et møde med ledelsen i en sundhedsforvaltningen i den pågældende kommune. Et tredje eksempel er et projekt, hvor samarbejdspartneren (et lokalt frivilligcenter) har brugt sit netværk til at få en indgang til forskellige forvaltninger i kommunen. I andre projekter har de frivillige foreninger mødt deres samarbejdspartner tilfældigt gennem fx konferencer eller lignende.

For nogle organisationer har det været nødvendigt at forsøge at finde andre samarbejdspartnere end dem, de umiddelbart havde forestillet sig. For at øge projektets mulighed for succes er det i nogle tilfælde nødvendigt at vælge en anden samarbejdspartner end først tiltænkt, enten fordi samarbejdspartneren ikke har de nødvendige kompetencer til projektet, fordi partneren ikke er interesseret i at deltage i projektet, eller fordi det ikke er muligt at etablere en kontakt til samarbejdspartneren.

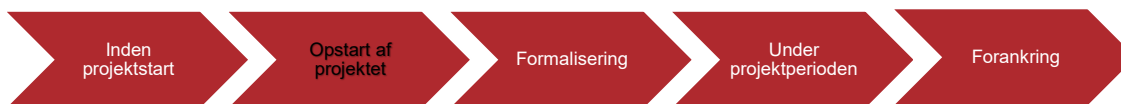
6.1.5 Råd fra projekterne for opstarten af et samarbejdsprojekt

De frivillige foreninger og organisationer kom med følgende råd til andre foreninger, der ønsker at starte et projekt med en ekstern samarbejdspartner:

- Find en allieret hos din samarbejdspartner, som også tager ejerskab, og som du kan drive projektet sammen med
- Find den rigtige indgang til kommune/samarbejdspartner – start evt. med at undersøge, hvem man skal sende sin §18-ansøgning til
- Vær nysgerrig på hinandens styrker, svagheder og mål
- Afklar egne kompetencer samt ønsker til kompetencer hos en samarbejdspartner for at sikre komplementære kompetencer

De ovenstående råd kan være med til at sikre, at projektet kommer godt fra start og er bygget op de rette kompetencer. Afklaring af styrker, menneskesyn, kompetencer og behov hos egen forening og hos samarbejdspartneren er med til at sikre det rette valg af samarbejdspartner.

6.2 Opstart af samarbejdsprojektet



I forbindelse med opstarten af samarbejdsprojekterne i 'Flere med i lokale fællesskaber' har projektdeltagerne gjort sig nogle overvejelser og erfaringer med, hvordan et samarbejde kan komme godt i gang. Temaet 'Opstart af projektet' formidler, i forlængelse af valg af samarbejdspartner i ovenstående afsnit, projekternes overvejelser om de forskelle, der kan være mellem parterne i et tværsektorielt samarbejde. Derudover formidler temaet også, hvordan de frivillige foreninger og organisationer har udviklet og afklaret deres projektidé med deres samarbejdspartner, samt hvordan projekterne er organiseret. Temaet afsluttes med gode råd fra projekterne til, hvordan et tværsektorielt samarbejdsprojekt kan komme godt fra start.

6.2.1 Forskellighed og nysgerrighed

Udover at parterne kan have forskellige incitamenter for at indgå i et samarbejde, så viser flere undersøgelser også, at parterne ofte har forskellige forudsætninger, som de bringer med sig ind i samarbejdet (Espersen & Olsen 2018; Rambøll 2017a). Civilsamfundet og den offentlige sektor kan fx have forskellige organiseringsformer, forpligtelser, formål, målsætninger, økonomiske ressourcer og grader af formalisering. Desuden arbejder civile og offentlige aktører ofte ud fra forskellige normer og praksisser, ligesom de ofte har forskellige kompetencer, rationer og måder at kommunikere på (Espersen & Olsen 2018: 9). Nogle af de frivillige foreninger fortæller, at de ikke oplever den store forskel mellem dem selv og deres samarbejdspartnere, da alle i projektet arbejder efter samme mål.

Andre foreninger fortæller dog, at de oplever nogle signifikante forskelle mellem arbejdsgangene hos dem selv som civilsamfundsorganisation, og arbejdsgangene hos deres samarbejdspartner, særligt kommunerne. En forening fortæller:

Der, hvor man jo godt kan se en forskel fra sådan en mindre organisation som vores [og kommunen, red.], det er jo, at der er rigtig mange godkendelsesprocesser, der er rigtig meget sådan, hvis man overhovedet skal sige noget offentligt om projektet, så der en masse ting, der ligesom skal klappes af og godkendes [...] det har vi i hvert fald lige skulle gennemtænke, at der er noget tidsproces i forhold til en masse godkendelser, hvor vi jo vant til at kunne tage en beslutning og gøre det næste i morgen.

(Frivillig forening)

Foreningen fortæller senere, at kendskabet til kommunens processer og arbejdsgange har bidraget til udarbejdelsen af en mere realistisk projektplan, der tager hensyn til godkendelses-processer og kommunikation af forskellige dele af projekt internt hos kommunen. De fortæller ligeledes, at kendskab til kommunen er vigtigt for at kunne "placere sig" rigtigt i organisationen. Hermed menes et kendskab til, hvilken forvaltning og enhed i kommunen som arbejder med den givne målgruppe eller problematik, samt hvem foreningen skal tage kontakt til. En evaluering af Rambøll pointerer ligeledes, at kendskab til hinandens organisationer og rammer i arbejdet med udsatte borgere kan være med til at imødekomme nogle af de udfordringer, der kan være i driften af samarbejdsprojektet fremadrettet (Rambøll 2017a).

Det er derfor ikke kun vigtigt, at der i samarbejdet tages hensyn til forskellighed, men også at den frivillige forening og fx kommunen er nysgerrige på hinandens organisationer og virke. En frivillig forening fortæller, at de altid går meget op i at italesætte et ønske om at forstå, hvordan deres samarbejdspartner er som en organisation:

Jeg tror, det er sindssygt vigtigt, at man italesætter, at 'Jeg kommer herfra, er du sød at fortælle mig, hvor du kommer fra?', fordi lige så vel som vi skal kunne forstå det kommunale system, så skal det kommunale system jo også kunne forstå, hvor vi kommer fra, og hvad det er, vi kommer vi med, og hvordan kan vi hver især bringe hinanden allerbedst i spil og det er jo det, det hele handler om, for at kunne få det her bedste mulige outcome.

(Frivillig forening)

Det gælder både for den frivillige forening, kommuner og frivilligcentre, at de skal være åbne og nysgerrig på hinandens organisationer og arbejdsgange. Nysgerrighed og interesse i hinandens virke kan være med til at rette fokus på, hvordan parternes forskellige ressourcer og kompetencer kan supplere hinanden i den fælles opgaveløsning (Rambøll 2017a; Espersen & Olsen 2018; Espersen, Andrade & Kirkegaard 2021; Rambøll 2017b).

Fælles kompetenceudvikling på tværs af kommuner og civilsamfundsorganisationer kan ligeledes være med til at de får et bedre kendskab til hinandens virkeligheder (Rambøll, 2021). Et projekt har eksempelvis haft et eksternt konsulenthus til at holde en læringsworkshop for at facilitere samarbejdet mellem den frivillige forening og deres samarbejdspartner. Projektet har efter opstarten af samarbejdet løbende holdt 'læringsstop', som har været en konkret og formel måde at sikre dialog og ærlighed mellem parterne.

En væsentlig faktor for de frivillige foreninger i projekterne er, at deres samarbejdspartner kan se værdien af civilsamfundets arbejde. Det handler blandt andet om forståelse hos samarbejdspartneren for deres vilkår. En frivillig forening fortæller eksempelvis:

Jeg ved ikke, jeg kan måske prøve at supplere nogle af de ting som virkelig har været en vigtig forankring i samarbejdet. Det er det her tilvalg af civilsamfundet, tilvalg af, at det er frivillige, som er med til at drive det, og som er med til at være en stor del af udviklingen. Det er noget, som alle parter ser en stor værdi i. Så det er virkelig en vigtig ting hos os og et vigtigt fælles tredje vi har, fordi det er på godt og ondt. Der kan nogle gange være en masse udfordringer, når man også arbejder med frivillige, men det er alle de lønnede, der lige som er en del af projektet indforstået med.

(Frivillig forening)

Foreningen påpeger i citatet vigtigheden af, at deres samarbejdspartnere forstår, at arbejdet med frivilligbase-rede aktiviteter til tider kan være udfordrende og ustabil, hvilket er en præmis for mange af de organisationer og foreninger, der arbejder med frivillige.

6.2.2 Afklaring af projektidé

På tværs af projekterne varierer det, hvorvidt samarbejdspartnerne har været med til at udvikle projektidéen fra start, eller om projektidéen er opstået hos de frivillige foreninger. Civilsamfundsorganisationerne spiller ofte en aktiv rolle som demokratisk fortaler og stemme for udsatte borgergrupper i samfundet (Vidensportalen 2023). Flere af de frivillige foreninger fortæller, at idéen til projekterne er opstået på baggrund af deres kendskab til målgruppens behov. Kendskabet kommer blandt andet fra deres direkte kontakt med målgruppen, som de eksempelvis møder gennem foreningens aktiviteter. Når projektidéen er opstået hos foreningen, fortæller foreningerne, at de har brugt viden om målgruppens behov eller målgruppens udfordringer i deres kontakt til mulige samarbejdspartnere.

Fælles for de fleste projekter er, at samarbejdspartnerne er blevet inddraget i udviklingen eller afklaringen af projektidéen i større eller mindre grad. I nogle projekter er samarbejdspartnerne inddraget allerede i forbindelse med udviklingen af projektet, mens partneren i andre tilfælde er inddraget senere i forbindelse med udførelsen af aktiviteterne i projektet.

Flere af foreningerne, hvor samarbejdspartneren har været inde over projektet fra start, fortæller, at det har haft en positiv betydning for deres samarbejde og for projektet. En forening fortæller, at projektet har været ” (...) sådan lidt tilfældigt startet, men det fede har også været, at alle har været med fra start af til at skrive ansøgningen og så godkende den, så de har alle sammen noget engagement i den”. Den tidlige inddragelse i udviklingen af projektidéen og ansøgningen til puljen 'Flere med i lokale fællesskaber' har været med til at skabe et fælles engagement for projektet.

En anden forening fortæller, at deres projektidé er opstået hos deres samarbejdspartner, der i tæt samarbejde med deres lokale frivillige har udarbejdet projektidéen. Foreningen beskriver det således:

Men man kan sige, fordelene hos os har været, at det har været [kommunal samarbejdspartner, red.], som har kontakten til familierne, som selv har taget initiativ til at søge den her pulje sammen med vores frivillige. Så de har en meget stor interesse i vores projekter og kan se værdien. Så derfor er vi også meget dedikerede og ja, det lover ret godt, synes jeg, for det samarbejde, at de har været med fra start og har været med til at søge puljen.

(Frivillig forening)

Foreningen her beskriver blandt andet, at samarbejdet er kommet godt fra start, netop fordi deres mest centrale samarbejdspartner har været med i projektet fra start og dermed været med til at tage initiativ til projektet. Ifølge en evaluering af tre partnerskaber om inklusion og deltagelse af sårbare borgergrupper i samskabende arenaer udført af VIVE er en tidlig inddragelse af samarbejdspartnere og øvrige aktører i udviklingen af et projekt med til at sikre ligeværd og ejerskab i projektet (Espersen et al., 2018:11).

Flere foreninger fortæller, at de har oplevet, at en tidlig inddragelse af alle parter fra start har været med til at skabe ligeværd mellem partnerne i projektet. En forening fortæller eksempelvis:

Altså, det vi i hvert fald prøvede, var det her med at samle alle parter allerede i udviklingen af projektet. Så vi allerede dér fik afklaret nogle ting, forventningsafstemt i forhold til: 'Hvad er det egentlig vi hver især gerne vil have ud af projektet, hvad kan vi byde ind med?' og så videre. Sådan, at det netop ikke bare er noget, vi har fundet på, og så kommer ud og siger: 'Nu skal I gøre det og det og det, hvis I vil være en del af det her.' Men så det ligesom fra start af har været et fælles projekt og et fælles mål.

(Frivillig forening)

En evaluering af VIVE (2018) viser, at et fælles ejerskab over projektet understøttes af inklusion af partens perspektiver i processen, fx gennem tidlig inddragelse i udarbejdelsen af projekt, idé og fælles mål for projektet, så der sikres ligeværd og ejerskab (Espersen et al., 2018: 11).

Det er dog ikke kun en tidlig inddragelse, der skaber ligeværd i projektet. En forening fortæller fx " (...) *at i og med, at det både er det kommunale og os som forening, der er skrevet ind i det, så er vi bare lige værd. De kan ikke gøre det uden os, vi kan ikke gøre det uden dem, og det gør bare, at balancen er i orden*". At både foreningen og deres kommunale samarbejdspartner er skrevet tydeligt ind i fx deres ansøgning til puljen, i deres samarbejdsaftale og rolle- og ansvarsfordeling gør, at eventuelle magtforhold mellem dem er i balance.

Litteraturen viser blandt andet, at når frivillige foreninger samarbejder med og/eller får midler fra det offentlige, medfølger der ofte betingelser i form af regler, restriktioner og bestemte leverancer, som kan påvirke organisationens handlerum. Her er der i samarbejdet en tendens til, at politisk styrede organisationer og andre offentlige aktører kan have svært ved at afgive kontrol over samarbejdsprocessen (Andersen et al. 2018; Andersen, 2007; Andersen & Espersen 2017). På trods af at litteraturen viser, at der kan være forskellige og ulige magtpositioner mellem civile og offentlige aktører, har det ikke været yderligere påtalt af projekterne.

6.2.3 Projektets organisering

Projekterne har gjort sig forskellige erfaringer med organisering af samarbejdet, og hvordan projektet skaber mest muligt værdi for målgruppen. På tværs af projekterne er der stor variation i forholdet mellem ansvar og opgaver hos parterne i projektet. En frivillig forening beskriver, at de oplever, " (...) *at der ret stor forskel, hvad er det for nogle kræfter og ressourcer man kommer med. Det er klart, at der er nogle [samarbejdspartnere, red.], der kommer til at byde lidt mere ind i samarbejdet end nogle andre. Det er noget vi også italesætter*".

I alle projekterne ligger det formelle ansvar for projektet hos den frivillige forening. De fleste af projekterne er struktureret således, at projektledelsen er hos den frivillige forening, og i de fleste projekter har de også det største ansvar for at drive projektet. Det er i den forbindelse meget forskelligt hvor mange ressourcer og timer, samarbejdspartneren bidrager med. I nogle projekter har samarbejdspartneren ingen ressourcer eller få timer allokeret til arbejdet med projektet ved siden af deres øvrige arbejdsopgaver. Nogle projekter er dog organiseret anderledes, hvor de eksempelvis gør brug af:

- Frikøbsaftale af centrale medarbejdere hos samarbejdspartner. Det kan både være få eller mange timer om ugen af medarbejderens tid, der er allokeret til projektet.
- Foreningsansat projektmedarbejder placeret hos kommunal samarbejdspartner
- Delt projektledelse mellem den frivillige organisation eller forening og deres samarbejdspartner (kommune eller frivilligcenter)
- Indkøb af foreningsdeltagelse i idrætsundervisning på skoler for at skabe kendskab blandt målgruppen og/eller rekruttering af målgruppen til foreningernes aktiviteter.

Det kan være ressourcetungt for mindre foreninger at ansætte en medarbejder til et projekt, da foreningen dermed får en række nye administrative opgaver, fx HR og IT mv. Det kan derfor være givtigt, at medarbejderen i denne situation i stedet ansættes hos samarbejdspartneren.

Som tidligere beskrevet kan en tidlig inddragelse af samarbejdspartnerne skabe både fælles ejerskab over projektet og ligeværd mellem partnerne i projektet. Nogle af de frivillige foreninger har også erfaret, at frikøbsaftaler af centrale medarbejdere hos samarbejdspartnerne (fx medarbejdere på bosteder, trænere og aktivitetsmedarbejdere i andre foreninger mm.) og placering af projektansatte medarbejder hos deres samarbejdspartner ligeledes er et godt redskab for at sikre et godt samarbejde og projekt. En frivillig forening beskriver, hvilken fordel frikøbsaftaler kan have:

I projektet er der afsat ressourcer til, at der er en medarbejder på det sociale tilbud, der har nogle timer, der er lokaliseret til at indgå i det her projekt, og det samme med [frivillig], der er også nogle timer i projektet, som er allokeret til, at han eller hun skal bruge tid på det her projekt, kan man sige. Og det er en kæmpe fordel, at der er tre parter omkring sådan en aktivitet her, det skaber sådan et ret godt fundament og det skaber en god dynamik.

(Frivillig forening)

Foreningen fortæller senere, at frikøbsaftaler også er en vigtig del af forankringen efter projektafslutningen, da det kan være svært at sikre projektets fortsættelse udelukkende på frivillige kræfter, selvom mange idrætsforeninger traditionelt set ofte er drevet alene af frivillige.

En anden frivillig forening beskriver den positive betydning af at have en medarbejder ansat i projektet hos deres kommunale samarbejdspartner:

Jeg synes helt klart, det positive er, at vi faktisk har en medarbejder, der sidder hos os det meste af tiden og også har et link ind i kommunen, at der er den der helt tætte sparring. Altså det kan jo virkelig noget, at man ikke hele tiden skal sætte en masse møder op og sparre på den måde, men man faktisk kan gøre det på dagligbasis, at man har en medarbejder, der er så tæt på, det har fungeret mega godt for os, fordi så bliver der også en større samskabelse på en eller anden måde i projektet, at vi kan faktisk sidde og udvikle det sammen.

(Frivillig forening)

Den samme forening uddyber ligeledes, at ansættelsen af medarbejderen i kommunen er med til at lette kommunikationen om projektet, da vedkommende netop kender kommunens kommunikationsveje og interne processer.

6.2.4 Geografisk placering af projektet

I forhold til projektorganiseringen har enkelte projekter oplevet udfordringer, hvis den frivillige forening og dermed projektledelsen er placeret geografisk langt fra samarbejdspartner og målgruppe. Eksempelvis oplever en frivillig forening det som udfordrende at formidle projektet til frontpersonalet hos en kommunal samarbejdspartner, som skal henvise borgere til projektet, samt at engagere frontpersonalet i projektet når de er med på møder digitalt frem for fysisk. Den frivillige forening oplever her vanskeligheder ved at lære frontpersonalet at kende, ligesom det er svært for frontpersonalet at lære den frivillige forening at kende.

Jeg har været med på Zoom-møder til personalemøder... og... det trænger sgu bare ikke ind. Og så sidder de i en stor flok der og tænker: '... jeg har faktisk også lige en borger lige om lidt jeg skal ind til og jeg har rigtig travlt, og hvad skulle jeg lave til aftensmad i dag?' 'Er der nogen, der har spørgsmål?' siger jeg så, og så er der et: 'Nej, det har vi ikke, hej hej.', godt ingen har forstået hvad der sker, jeg ved ikke hvem de er, de ved ikke hvem jeg er. Vi kommer ikke videre... På nogle planer og på nogle opgaver er det fint at køre det digitalt... men jeg tror, at hvis man virkelig skal have engageret folk, så, er man nødt til at være der.

(Frivillig forening)

6.2.5 Råd fra projekterne til opstarten af et samarbejdsprojekt

De frivillige foreninger og organisationer giver følgende råd til andre foreninger, der ønsker at starte et projekt med en ekstern samarbejdspartner:

- Inddrag samarbejdspartner og frivillige tidligt i udviklingen af projektet
- Undersøg og vær nysgerrig på hvordan samarbejdspartneren arbejder og er organiseret
- Organiser projektet således, at både den frivillige forening og kommunen har lønnede medarbejdere i projektet, hvis det er muligt
- Gør projektet lokalt

De ovenstående råd kan være med til at sikre projektet en god start og opbygning af de rette kompetencer. Tidlig inddragelse af samarbejdspartneren i udviklingen af projektet giver alle en mulighed for at komme på banen med deres bidrag og kompetencer. Samtidig skaber tidlig inddragelse af samarbejdspartnere både (med-)ejerskab, fælles ansvar, et fælles projekt og ligeværd mellem partnerne, der anerkender det gensidige behov for hinandens kompetencer. En forståelse for hinandens organisation og rammer er med til at imødekomme nogle af de udfordringer, der kan være i driften af samarbejdsprojektet fremover. Et andet greb for at skabe ejerskab og ligeværd i projektet er gennem indkøbsaftaler af medarbejder eller strategisk placering af medarbejdere i projektet hos samarbejdspartneren, da dette er med til at skabe en gensidig forpligtelse over for hinanden og projektet.

6.3 Formalisering af samarbejdet



Efter opstarten af samarbejdsprojektet har projekterne gjort sig nogle overvejelser og erfaringer med at formalisere samarbejdet. Temaet handler om erfaringer med rolle- og ansvarsfordeling, blandt andet gennem samarbejdsaftaler og betydningen af ledelsesopbakning – også hos samarbejdspartneren. Temaet afsluttes med gode råd til formaliseringen af et samarbejde.

6.3.1 Afklaring af rolle- og ansvarsfordeling

Som beskrevet tidligere er der stor variation mellem fordelingen af ansvar og arbejde mellem de enkelte parter i projekterne. Dette har også betydning for rolle- og ansvarsfordelingen mellem samarbejdspartnerne, som skal komplementere projektets organisering.

I ét samarbejdsprojekt er opgavefordelingen mellem parterne fastlagt således, at den frivillige forening står for projektledelsen, planlægningen og afholdelse af aktiviteter for målgruppen, mens deres samarbejdspartnere primært står for rekruttering og henvisning af familier til den frivillige forenings aktiviteter. Projektet er organiseret på en måde, så der ikke er allokert midler til projektarbejdet hos samarbejdspartnerne. Den frivillige foreninger fortæller, at en klar rolle- og ansvarsfordeling i projektet har skabt en tryghed hos samarbejdspartnerne, fordi de fra start har haft en ærlig dialog om samarbejdspartnerens bidrag, ligesom der er afstemt opgaveansvar. En klar og fælles forståelse for rolle- og ansvarsfordeling fra projektets start kan være med til at sikre driften og kvaliteten i projektet samt understøtte de fælles mål (Rambøll 2017a; Espersen & Olsen 2018; Ramussen 2017). Samme forening påpeger derudover, at (...) *det har været vigtigt, at man som samarbejdspartner, når man ikke har allokert ressourcer ind i det, har mulighed for at komme med de input, man nu har, inden vi bare bestemmer at det er sådan her vi gør.*

En åben og ærlig dialog er vigtig for forventningsafstemningen om parternes bidrag og ansvar. Dialogen kan også være med til at skabe ejerskab og motivere medarbejderne gennem tydeliggørelse af, hvordan deres kompetencer bliver sat i spil i projektet (Rambøll 2017a: 9). En samarbejdspartner i et af projekterne understreger ligeledes betydningen af tillid mellem samarbejdspartnerne for, at alle løfter og varetager deres opgaver.

En klar og tydelig rolle- og ansvarsfordeling kan også imødekomme potentielle udfordringer i forhold til grænserne mellem fordelingen af roller og opgaver mellem den frivillige forening og samarbejdspartneren. Eksempelvis beskriver en forening følgende usikkerhed hos en samarbejdspartner: *"(...) nogle af de folk i kommunen, som jeg jo gerne vil samarbejde med, kan give lidt udtryk for, at de kan blive lidt nervøse for, at vi kommer ind og overtager nogle af deres opgaver, som de allerede laver i forvejen."*

6.3.2 Samarbejdsaftaler

Et af kriterierne for tildelingen af midler fra ansøgningspuljen 'Flere med i lokale fællesskaber' var, at de skulle fremsende en samarbejdsaftale mellem den frivillige forening og deres samarbejdspartner. Aftalen har til formål at tilkendegive, at projekterne levede op til kriteriet om samarbejde mellem den frivillige forening eller organisation og kommune og/eller frivilligcenter. Derudover havde samarbejdsaftalen også til formål at explicitere en rolle- og ansvarsfordeling mellem parterne.

På baggrund af samarbejdsaftalerne samt interviews med projekterne kan en samarbejdsaftale eksempelvis indeholde følgende:

- Detaljeret fordeling af opgaver og ansvarsområder, herunder fx
 - Rekruttering af målgruppen til projektet
 - Kontakt til forskellige interessenter
 - Uddannelse og workshop for fx frivillige eller medarbejdere i projektet
 - Planlægning og udførelse af aktiviteterne
 - Projektledelse
- Beskrivelse af projektets værdier og menneskesyn, som skal efterleves

En samarbejdsaftale med en høj detaljeringsgrad for ansvarsområde, opgavefordeling og tidsplan for projektperioden er essentiel for at forebygge misforståelser og udfordringer i den løbende drift og ved udskiftning af medarbejdere. Samtidig giver det samarbejdspartnerne et redskab til at holde hinanden ansvarlig for de fælles aftaler (Rambøll 2017b: 62). Særligt i ét projekt har det været nødvendigt for foreningen at holde deres samarbejdspartner op på varetagelsen af partnerens aftaler og opgaver i projektet. Foreningen fortæller, at det har været vigtigt for dem og projektets drift, at samarbejdsaftalen har været udarbejdet fra start.

Nogle af de frivillige foreninger i projekterne fortæller også, at de har haft stor glæde af at genbesøge samarbejdsaftalen løbende for at skrive nye opgaver ind, samt for at specificere og modificere bestemte opgaver. For de projekter, hvor der har været udskiftning af medarbejdere eller inklusion af nye samarbejdspartnere/interessenter, har det særligt været gavnligt løbende at kigge på ansvars- og opgavefordelingen. To erfaringsopsamlinger af Rambøll (Rambøll 2017a; Rambøll 2017b) pointerer ligeledes væsentligheden i at genbesøge samarbejdsaftalen for at drøfte kompetencer i forhold til arbejdsopgaver, udfordringer og fremdrift samt afstemme roller og ansvarsområder.

Flere af projekterne fortæller, at samarbejdsaftalen ligeledes er et godt værktøj i opstartsfasen af projektet til at sætte en dialog i gang om rolle- og ansvarsfordeling mellem parterne. Dette har særligt været gældende for de frivillige foreninger, for hvem det at indgå i et tværsektorielt samarbejde om et projekt er nyt. De fleste projekter har udarbejdet samarbejdsaftalen gennem fx møder internt i organisationen om samarbejdsaftalen, hvorefter et udkast er sendt til samarbejdspartnerne. Andre har afholdt møder med alle samarbejdspartnerne med henblik på at drøfte og fastlægge en samarbejdsaftale.

Flere af de projekter, som tidligere har haft et samarbejdsprojekt med deres samarbejdspartner eller har stor erfaring med tværsektorielle samarbejdsprojekter, beretter om et mindre behov for at genbesøge samarbejdsaftalen, når projektet først er i gang og i drift.

6.3.3 Samarbejdsprojekter kræver ledelsesmæssig opbakning og forpligtigelse

Fælles for projekterne er, at de alle pointerer betydningen af ledelsesopbakning på et højt niveau hos deres samarbejdspartner for en god start på projektet samt for at sikre driften. Flere undersøgelser viser ligeledes, at ledelsesform og formalisering af samarbejde har en afgørende betydning for samarbejdsprocessen og for at arbejde strategisk med inklusion af borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber (Andersen & Espersen 2017; Rambøll, 2017a: 11).

Foreningerne har gjort sig erfaringer med, hvordan de får opbakning til projektet fra ledelsen hos deres primære samarbejdspartnere (kommuner og frivilligcentre). Det har dog været vanskeligt for mange af de frivillige foreninger og organisationer at sætte ord på, hvad de konkret har gjort for at få kontakt til ledelsen og fået deres opbakning. Nogle af de frivillige foreninger og organisationer fortæller, at de har præsenteret:

- materialer om projektet, herunder en plan for hvordan projektet kan blive præsenteret ned ad i organisationen
- data, der viser den givne problemstilling hos målgruppen, som projektet ønsker at bidrage til at løse
- løsninger på den problemstilling, projektet skal løse

En organisation fortæller, hvordan de vil præsentere projektet for øvrige potentielle samarbejdspartnere, når de er længere i projektperioden:

Vi har tidligere gode erfaringer med, som vi også vil prøve af her, det er, at vi kommer selvfølgelig med en pakke. Altså et koncept, nogle modeller, og så inviterer vi vores samarbejdspartnere ombord til at være medudviklere på det. Fordi for os, der er samarbejdspartnerne vigtige, altså hvis de ikke er med ombord og ikke tager ejerskab til det her og ikke har lyst til at gøre det til deres eget, jamen så er alt ligegyldigt. Altså så er alt tabt på forhånd.

(Frivillig forening og Frivilligcenter)

Foreningen og samarbejdspartneren i ovennævnte projekt lægger vægt på, at projektet skal indeholde et koncept, som er let at tilpasse forskellige institutioners rammer, vilkår og hverdage. En præsentation af en model kan overskueliggøre, hvad det kræver af nye samarbejdspartnere og deres medarbejdere for, at projektet implementeres på deres institution.

De foreninger, der tidligere har samarbejdet med deres samarbejdspartner på andre projekter, oplever få eller mindre vanskeligheder med at få mulighed for at præsentere projektet for partnerens ledelse, da de i forvejen kender hinanden. De projekter som har lavet indkøbsaftaler, hvor der enten er allokeret timer til en medarbejder hos samarbejdspartneren, eller hvor medarbejderen er ansat på projektet, men placeret hos samarbejdspartneren fx hos kommunen, har haft en fordel i at have en medarbejder så tæt på samarbejdspartnerens ledelse. En forening fortæller, at deres medarbejder, som er ansat på projektet og placeret hos kommunen, har været vigtig for at kommunikere projektet ud i kommunen og til ledelsen:

Jeg kan i hvert fald se, at vores projektkoordinator, som er i kommunen, bruger rigtig meget tid på at formidle. Altså der ligger rigtig meget arbejde hos hende i egentlig hele tiden at holde dem [ledelsen, red.] varme [...] Plus, at jeg også kan se, at, nu har vores koordinator siddet på området, og har selv siddet i den funktion, så hun har også en intern forståelse for hvad er det for noget information, der bliver grebet.

(Frivillig forening)

Kontinuerlig kommunikation kan også være med til at fastholde ledelsens fokus på projektet. Projekterne giver ligeledes eksempler på, hvordan de har arbejdet med at fastholde ledelsens fokus og opbakning til projektet og skabe ejerskab hos ledelsen. Projekterne har blandt andet:

- inviteret ledelsen ud til aktiviteterne, så de kan få et indblik i, hvad der sker i praksis
- afholdt løbende statusmøder med ledelsen i kommunen
- etableret styregruppe, hvor ledelsen fra fx Socialforvaltningen i kommunen sidder med

Ledelsesopbakning kan være med til at sikre de nødvendige ressourcer til partnerskabet, ligesom manglende opbakning kan begrænse handlerum og engagement fra parterne (Andersen & Espersen 2017; Rambøll 2017a: 11). Desuden har ledelsen en central rolle i både at bakke op om initiativet og sørge for, at medarbejdere og frivillige ser sig selv som en del af projektet. En forening fortæller fx, at ledelsesopbakning hos deres øvrige samarbejdspartnere er særligt vigtig, hvis der er udskiftning af medarbejdere, som varetager en central funktion i projektet, som fx rekruttering af borgere til projektet eller afholdelse af aktiviteter. Det er her ledelsens opgave at sikre, at en ny medarbejder prioriterer og engagerer sig i projektet.

Ledelsesopbakning er også vigtig for, at projektets formål er tydeligt og formidles internt i organisationen og særligt hos frontmedarbejderne. Et projekt fortæller, at opbakning fra ledelsen hos deres samarbejdspartner har handlet om at sætte økonomiske ressourcer af til projektet. Derimod har meget af engagementet og ejerskabet hos deres samarbejdspartner i projektet ligget hos frontmedarbejderne. Den frivillige forening i projektet fortæller at inddragelse af frontmedarbejderne i udviklingen af aktiviteterne i projektet har skabt rum for en fleksibel tilpasning af aktiviteterne, hvor frontmedarbejderne har kunne prøve forskellige tilgange af og til sidst finde ud af, hvad der passer deres hverdag bedst.

6.3.4 Råd fra projekterne til etableringen af et samarbejdsprojekt

De frivillige foreninger og organisationer giver følgende råd til andre foreninger, der ønsker at etablere et projekt med en ekstern samarbejdspartner:

- Lav samarbejdsaftaler fra begyndelsen af et projekt
- Sørg for ledelsesopbakning på et højt niveau hos samarbejdspartnere, som kan videreformidle projekt og engagementet bag ud i organisationen
- Etablér en styregruppe eller arbejdsgruppe, der repræsenterer de forskellige aktører i projektet

Ovenstående råd kan bidrage til at sikre en god etablering af samarbejdet. En klar og detaljeret rolle- og ansvarsfordeling – eksempelvis nedskrevet i en samarbejdsaftale – kan være med til at skabe ejerskab, ligeværd og ansvar for projektet. Ledelsesopbakning er ligeledes vigtig for opstart og drift af projektet, samt at der bliver prioriteret de nødvendige ressourcer til projektet. Opbakning fra frontmedarbejderne er væsentligt for, at projektet fungerer i praksis.

6.4. Under projektperioden



Under projektperioden spiller uformelle strukturer og arbejdsformer en afgørende rolle i samarbejdet om projekter for udsatte borgere inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber. Temaet handler derfor om projekternes overvejelser og erfaringer med at etablere og dyrke deres samarbejdsrelation med deres samarbejdspartner samt om kommunikationen i projektet. Afslutningsvist formidles gode råd fra projekterne.

6.4.1 Den gode relation – og hvordan den kan dyrkes

Den gode personlige samarbejdsrelation er en afgørende ressource i et succesfuldt partnerskab på lige fod med mere formelle ressourcer som kompetencer, viden og formelle aftaler. En god samarbejdsrelation er baseret på ligeværdighed, gensidig respekt for hinandens kompetencer og faglighed, samt tillid til at parterne hver især løfter deres arbejdsopgaver (Rambøll 2017a; Espersen & Olsen 2018). Den gode relation har betydning for, at parterne kan gå i dialog om de udfordringer, der er på hinandens banehalvdele og hermed finde frem til en fælles løsning på udfordringerne (Rambøll 2017a: 58). Ligeledes kan allerede eksisterende gode relationer være afgørende for, at et samarbejde etableres (Rambøll 2017a: 43), og en uformel og personlig dialog kan være det, der driver projektet i hverdagen (Espersen & Olsen 2018: 87). Det er derfor vigtigt, at den gode personlige relation kontinuerligt vedligeholdes og udvikles formelt såvel som uformelt i projektperioden (Espersen & Olsen 2018).

For mange af projekterne er relationer og et ligeværdigt samarbejde noget, der 'bare' er eller opstår i løbet af projektperioden. Enkelte projekter er dog meget bevidste om, at samarbejdet "er lige som et parforhold. Relationen skal plejes (...)". Retrospektivt kan mange af de frivillige foreninger se, at de har gjort bestemte ting i projektet, der har været med til at forandre den gode relation til deres samarbejdspartner. De har fx

- lært hinanden og projektets lokalsamfund og forhold at kende
- prioriteret aktiviteter og socialt samvær med deres samarbejdspartner.
- været transparente om informationer om projektet. Fx delt viden om data fra projektet.
- inviteret hinanden ud på hinandens arbejdspladser. Fx besøgt foreningens hovedkontor og samarbejdspartnerens arbejdsplads.
- prioriteret fysiske møder hos hinanden frem for online møder
- været åbne og nysgerrige og ikke være forudindtaget over for hinanden
- haft en løbende dialog.

En forening fortæller, hvordan de har skabt en god relation til deres samarbejdspartner, og hvilken betydning det har haft for projektet.

Men i starten er der også meget i forhold til, at man lærer hinanden at kende og lærer stederne at kende, så derfor havde vi også alle partnere med til vores [aktiviteter] på skift også som [frivilligrolle] så de vidste helt præcist, hvad det var, så kan man meget bedre henvise til de forskellige ting. Nu er det sådan, at vi også skulle have anlagt en [aktivitet], der hvor vi skulle være og det var en sjov måde lige at mødes og grave nogle huller og få en sjov dag ud af det med alle parter i projektet. Selvom det var på ledelsesniveau og ja, måske de havde vigtigere ting at tage sig til, så var det godt for projektet, at vi også havde noget socialt samvær, som gør,

at vi bliver tættere på hinanden og også kan stille nogle nemmere spørgsmål, så det ikke skal være, ja, så formelt nogle gange, hvor man kan spørge om at drikke kaffe i en mail eller et eller andet, så er det bare nemmere, at kunne ringe direkte til hinanden og få en kortere dialog. Det har været godt, især i opstarten har der er så mange beslutninger der skulle tages hurtigt.

(Frivillig forening)

For foreningen har opbygningen af en god personlig relation til samarbejdspartnerne i opstartsfasen gjort den videre drift med projektet lettere. Blandt andet har spørgsmål og udfordringer været lettere at drøfte mere uformelt over telefonen frem for ved formelle møder.

6.4.2 Løbende og hyppig kommunikation

Langt de fleste projekter fortæller, at løbende og hyppig kommunikation er vigtig for driften af projektet. Andre erfaringsopsamlinger viser, at dialog og vidensdeling mellem parterne i et projekt er en drivkraft for at kunne koordinere projektet og sikre en god indsats for målgruppen, samtidig med at det øger ejerskab og engagement hos samarbejdspartnerne (Rambøll 2017a; Rambøll 2017b; Espersen et al. 2018; Espersen & Olsen 2018). En løbende dialog og vidensdeling handler i høj grad om at etablere en fast struktur for kommunikationen og at have klare aftaler om, hvor ofte og om hvad der kommunikeres (Rambøll 2017b: 68).

I projekterne er der stor forskel på, hvordan kommunikationen foregår. Kommunikation kan både være i form af mere formelle ugentlige statusmøder og mails, men også af mere uformel karakter, hvor et opkald har til formål løbende at give en kort status på, hvordan det går hos organisationen selv eller hos de forskellige aktører i projektet.

I et projekt har den frivillige forening og deres samarbejdspartner valgt at sidde på samme matrikel én gang om ugen for lettere at kunne opdatere hinanden om, hvordan det går, samt for at tage de mindre overvejelser og drøftelser om projektet løbende. I et andet projekt har den frivillige forening nøje overvejet, hvornår det er relevant at følge op, give en status og inddrage samarbejdspartnerne, da for mange mails og anden kommunikation kan virke som støj i en travl hverdag. De har derfor valgt at lave en "kanal" på Microsoft Teams til både samarbejdspartnerne og frivillige, hvor de løbende opdaterer hinanden og giver en status. Mails bliver i stedet brugt til mere formelle og større informationer.

6.4.3 Råd fra projekterne til driften af et samarbejdsprojekt

De frivillige foreninger og organisationer giver følgende råd til andre foreninger, der ønsker at drifte et samarbejdsprojekt med en ekstern samarbejdspartner:

- Priorité at dyrke den gode personlige relation med din samarbejdspartner
- Hold en løbende dialog, opfølgning og forventningsafstemning med din samarbejdspartner – gerne gennem fysiske frem for digitale møder

6.5 Forankring af projektet efter endt projektperiode



Et tema, der fylder meget for projekterne, handler om, hvordan indsats og aktiviteter skal forankres og leve videre efter projektperioden er afsluttet, og tilskuddet til projektet er ophørt. På grund af den tidlige dataindsamling i projektperioden har projekterne kun haft mulighed for at beskrive deres overvejelser om, hvordan indsats og aktiviteter skal forankres i fremtiden. Nedenstående præsentation af forankring indeholder dermed ikke projekternes idéer og overvejelser afprøvet i praksis, men tegner i stedet et billede af deres tanker om, hvad de er opmærksomme og fokuserer på i forbindelse med en potentiel forankring. Derfor præsenteres der heller ikke en række praksisnære råd som i de foregående afsnit.

6.5.1 Overvejelser om fremtidig forankring

Alle projekter lægger stor vægt på, at der i samarbejdet mellem de frivillige foreninger og samarbejdspartnerne er et stort potentiale for, at dele eller hele projektet kan forankres gennem samarbejdet. Samarbejdets potentiale i forhold til forankring afhænger af, hvordan projektet er designet. Nogle af de frivillige foreninger i projekterne har erfaret, at lønnede medarbejdere eller fagpersoner hos fx kommunen er centrale elementer for projektets succes. Deres overvejelser om forankring går derfor på, at:

- Projektet skal nedskaleres, så der kan findes midler til en deltidsansættelse hos kommunen, som skal varetage projektet.
- Samarbejdspartneren kan se værdien af projektet og vælger at sætte ressourcer af til projektet fremover, fx ved at projektet tilbyder et tilbud for målgruppen, som mangler i kommunen.

Andre projekter har overvejelser om at forankre projektet primært gennem frivillighed. Dette er overvejelser, som gør sig særligt gældende for projekter uden allokerede ressourcer til deres samarbejdspartner. Fx henviser samarbejdspartnerne borgere til projekterne enten som en del af deres arbejdsopgaver i forvejen eller som et arbejde ud over dette. Her er det et mål at etablere et godt samarbejde med de aktører, der henviser til projektet eller understøtter projektet på anden vis. Etablering af samarbejder er mere ressourcetungt end vedligeholdelse af samarbejdet. De største økonomiske udgifter er derfor i forbindelse med ansættelse af en projektleder hos den frivillige forening. Deres overvejelser om forankring går derfor på, at:

- aktiviteterne og indsatsen integreres som en del af foreningens lokalafdeling, som skal varetage opgaven gennem frivillige kræfter
- der etableres en frivilligdrevet forening af de frivillige og deltagere, som allerede kommer på aktiviteterne i projektet

Da nogle af arbejdsopgaverne varetages af frivillige, skal den frivillige forening primært understøtte de frivillige – noget, som ofte allerede er en del af deres opgave som frivillig forening. Men som en forening også påpeger, kan dette også være en stor opgave i sig selv. Der kan derfor være andre udfordringer i at forankre projektet gennem frivillige kræfter.

6.5.2 Forankring fra start og gennem evaluering

Et fokus fra projekterne angående forankring handler om, hvordan man kan tænke forankringen ind fra begyndelsen af en indsats – og om muligt allerede i forbindelse med udviklingen af et projekt og i samarbejdet bag

projektet. Da en stor del af de frivillige foreninger i puljen for 'Flere med i lokale fællesskaber' har forholdsvis stor erfaring med at arbejde projektorienteret, er der også en bevidsthed om, at tanker om og planlægning af en mulig forankring begynder i samme ombæring som et projekt udarbejdes, og et eventuelt samarbejde stabiliseres på benene. Deres overvejelser går derfor på at:

- undersøge forankringspotentialet i opbygningen af projektet, herunder projektets økonomiske og faglige rammer
- undersøge betydningen af og mulighederne for forankring på baggrund af samarbejdets opbygning, herunder samarbejdspartnerne kompetencer i relation til forankring

Et sidste fokuspunkt er forankring i relation til evaluering og dokumentation af et projekt. Det ligger inden for den overordnede pointe og overvejelse om at tænke i forankring fra projektets begyndelse, netop fordi det er væsentligt at indtænke evaluering og dokumentation tidligt i processen. Det er dermed relevant at overveje, hvordan evaluering og dokumentation kan være med til at sikre forankringen af et givent projekt. Fokus er her på, hvordan en målrettet, præcis og oplysende evaluering og dokumentation – såfremt resultaterne tilsiger det – kan understøtte en økonomisk, faglig og samarbejds-mæssig forankring af en indsats.

6.6 Opsummering af det gode tværsektorielle samarbejde

Ovenstående afsnit har beskrevet litteraturens viden og projektdeltagernes erfaringer fra 'Flere med i lokale fællesskaber' med henblik på at give denne viden og erfaring videre til andre foreninger og organisationer, som overvejer at indgå i, står over for eller måske allerede er en del af et tværsektorielt samarbejde.

Med den kronologiske gennemgang af en række væsentlige temaer inden for det tværsektorielle samarbejde har det været målet at skabe et enkelt, anvendeligt og praksisorienteret overblik over de væsentligste faktorer i samarbejdet. Sammen med opsamlingerne af råd og pointer under hvert tema vil afsnittet forhåbentlig vil være til gavn for fremtidige samarbejder på tvær af frivillige foreninger og offentlige organisationer.

7. Analyse: Udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber

Denne del af analysen omhandler udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber. Delanalysen bygger i lighed med første delanalyse på samarbejdsprojekternes erfaringer, men er lagt ind i en teoretisk ramme; brobygningsmodellen, ligesom der også her vil blive samlet op på de vigtigste pointer og anbefalinger undervejs.

Arbejdet med inklusion og deltagelse kan tage mange former. Det afhænger bl.a. af det faglige perspektiv og målgruppens behov og forudsætninger. Det er dog muligt at indkredse en række centrale elementer for arbejdet med at facilitere rammer, der fremmer udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber. Denne del af analysen er bygget op om brobygningsmodellen, som står på fire elementer; kendskab, følgeskab, værtskab og fællesskab. Elementerne i brobygning omhandler processuelle såvel som organisatoriske elementer i arbejdet med udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber og bliver undervejs i afsnittet underbygget af praksiseksempler fra puljemodtagerne under 'Flere med i lokale fællesskaber' i lighed med første del af analysen. Ud over brobygningsmodellen præsenteres en række generelle barrierer for udsatte borgeres inklusion og deltagelse, som ligger uden for brobygningsmodellen.

7.0 Brobygning som model for inklusion af udsatte borgere i det frivillige foreningsliv

Brobygning omhandler borgerens vej udefra og ind i et fællesskab som bruger eller frivillig og er kendetegnet ved, at et netværk aktivt understøtter borgeren i at finde fællesskaber i civilsamfundet. Det primære formål med brobygningselementerne er her at rammesætte denne vej for borgeren ind i fællesskabet. Det betyder, at projekternes erfaringer, råd og pointer er forsøgt sat ind i denne brobygningskontekst.

Brobygning kan enten være en del af selve indsatsen eller indirekte gennem understøttelse af indsatsen. Netværket kan fx understøtte processen med at finde nye sociale relationer med sit "kendskab", "følgeskab", "værtskab" og "fællesskab".

Herunder er brobygningens fire elementers kendetegn beskrevet, og sammen med praksisnære eksempler fra projekterne under puljen 'Flere med i lokale fællesskaber' bidrager afsnittet til at systematisere brobygningselementerne og drage konklusioner ud fra de enkelte elementer om, hvordan man kan arbejde med borgerens vej ind i fællesskabet.

7.1 Kendskab



Første element i brobygningsmodellen omhandler kendskab til de tilbud, der findes for og til den enkelte udsatte borger. Afsnittet fokuserer på foreningernes arbejde og erfaringer med rekruttering og match samt kendskab til borgerne og deres behov. Kendskab til tilbud og borgeren er en forudsætning for at kunne afstemme forholdet mellem borgerens behov og ønsker på den ene side og tilbud på den anden; jo bedre kendskab til borgerrelevante tilbud samt til borgerens behov, forudsætninger og ønsker, desto større sandsynlighed for at lykkes med at inkludere borgeren i et frivilligt fællesskab (Rambøll 2021). Afslutningsvist opsamles litteraturens og projekternes væsentligste pointer og råd om kendskab.

7.1.1 Tilbudsvifte

Både kommuner og civilsamfund har en række tilbud til udsatte borgere. Men hvis udsatte borgere skal finde vej ind i målgruppespecifikke eller almene tilbud kræver det et godt og grundigt kendskab til tilbudsviften, altså de potentielt relevante tilbud for borgeren. Hvis kendskabet til mangfoldigheden af tilbud er fraværende, vil borgeren potentielt gå glip af fællesskaber, som passer til dennes situation, ønsker og behov (Rambøll 2021).

Civilsamfundsorganisationernes store fordel er deres mangfoldighed i tilbuddene – også til udsatte borgere. Da borgerne lever størstedelen af livet uden for det offentlige sfære, er det givtigt for borgeren at få kendskab til civilsamfundets og andre sektorerers fællesskaber. Mange ansatte i kommunerne oplever dog, at det er svært at opnå et tilstrækkeligt kendskab til de ikke-offentlige tilbud for borgere, som findes uden for den offentlige sfære (Iversen, Kloppenborg & Thau 2019)

Det er dog ikke kun fra kommuner til civilsamfund, der er udfordringer med kendskabet til tilbud for borgere. Også internt i de kommunale forvaltninger – og særligt på tværs af disse – oplever kommunalt ansatte at mangle kendskab til de tilbud, borgeren møder på tværs af myndighed, udfører og indsatser (Iversen, Kloppenborg & Thau 2019). Det kræver fokus på koordination af viden om tilbud på tværs af forening og kommune og internt i kommunen på tværs af afdelinger og forvaltninger at lykkes med at skabe kendskab til tilbudsviften. En forening, som både skildrer, hvordan man kan lykkes med det, men som også understreger kompleksiteten i koordinationen og vidensdelingen om tilbuddet, fortæller:

[...] Jamen hos os, så i første omgang er der tre sociale tilbud med i projektet som samarbejdspartnere, [...] og det er så medarbejderen fra det sociale tilbud, der ligesom har ansvaret for, altså både at fortælle det til vedkommendes kontakter af brugere af stedet, men også til personalegruppen, sådan at det bliver en del af tilbudsviften på det sociale tilbud, på lige fod med alle de andre ting. Og så har vi så også tovholderen fra socialforvaltningen, som også er god til at være med til at sprede budskabet, når hun er ude og snakke om alle mulige andre ting, så har hun også lige som det her tilbud med i tasken. Ja og ud over det så laver vi også selv noget opsøgende arbejde, hvor vi tager ud på steder og holder oplæg, deler flyers ud og ja, det er sådan den måde, som vi gør det på.

(Frivillig forening)

7.1.2 Rekruttering

Der findes en række potentielle udfordringer og opmærksomhedspunkter om rekruttering af frivillige og deltagere til frivillige sociale indsatser. I tværsektorielle samarbejder er der dog gode muligheder for at imødekomme en række af disse udfordringer ved at benytte sig af hinandens kompetencer og netværk.

Erfaringer fra projekterne viser, at ansvaret for rekruttering af borgere til aktiviteter eller indsatser i samarbejdsprojekter mellem frivillige foreninger og kommuner eller frivilligcentre kan ligge forskellige steder. I nogle af projekterne har kommunen det primære ansvar for at rekruttere og henvise borgeren til projektets aktiviteter. Det kan for eksempel være gennem henvisninger fra sundhedsforvaltning, socialforvaltning eller beskæftigelsesforvaltning. I projekter, hvor kommunen har ansvaret for rekruttering, er det væsentligt at være opmærksom på, hvordan kommunikation og viden om projektet og rekrutteringen af målgruppen når gennem kommunens led og ud til de kommunale medarbejdere, som har kontakten med målgruppen.

Der er også eksempler på, at civilsamfundsorganisationer selv står for rekruttering. Det sker som oftest, hvis målgruppen falder uden for kommunens varetagelse. Det kan eksempelvis være i tilfælde, hvor der er tale om en tidlig opsøgende indsats. I de situationer kan civilsamfundsorganisationer benytte sig af opsøgende arbejde eller lade budskabet om et projekt brede sig blandt medlemmer, netværk eller lignende. En forening fortæller, hvordan de har arbejdet med at rekruttere borgere:

"Vi reklamerer jo hos os selv, kan man sige, i forhold til at få fat i dem [målgruppen, red]. Altså man kan sige, der gør vi jo egentlig primært reklamer for, hvis du vil være frivillig, så kom med i det her [aktivitet], ikke.

(Frivillig forening)

Ansvar kan også være delt eller overlappende, som en anden forening fortæller:

Vores rekruttering sker via vores faglige netværk og vores, hvad hedder det... sundhedsplejersker, daginstitutioner og SFO'er og skolelærere og vores foreninger også, fordi vi har præsenteret os for foreningerne i kommunen [...] det eneste, som de skal gøre, er at spotte barnet, og spørge forældrene om de må give os deres nummer, og så tager vi kontakt til dem og hører om de har interesse i noget eller om de går til noget [...]

(Frivillig forening)

7.1.3 Afstemning mellem tilbud og borger

Undersøgelsen 'Bag om fællesskabsmålingen' viser, at udsatte og sårbare borgere gerne vil deltage i aktiviteter i foreningslivet. Det kræver dog, at de accepteres for dem, de er, og kan se sig selv i fællesskabet (Benjaminsen et al. 2019). En del af kendskabsmomentet er derfor at sikre, at der er kendskab til en bred vifte af tilbud til udsatte borgere, så borgeren i højere grad har mulighed for – eventuelt i samarbejde med en henviser – at finde frem til et eller flere tilbud, som matcher borgerens ønsker, behov og ressourcer. Et frivilligcenter fortæller om vigtigheden af kendskabet til en bred vifte af tilbud, samt hvordan de forsøger at afklare borgerens ønsker og behov for at kunne lykkes med at matche borger og tilbud:

Vi vil jo gerne tage udgangspunkt i hvad den enkelte har af ønsker og interesser. Men så rent faktisk at finde en forening, der kan efterkomme de ønsker og interesser, det kan også godt være noget af en udfordring igen også i kraft af det her med, at det gerne skal være i lokal området, fordi mange af dem kan ikke bevæge sig. Det indskrænker jo valgmulighederne en del og så deraf finde nogen som også kan rumme dem og har plads til dem, og har lyst til at tage dem ind, men som også laver noget, som de har lyst til at lave. Altså mange af dem er sociale foreninger, hvor det handler om at være sammen, men der er jo også mange, der har en interesse for et eller andet [...] Så der er faktisk et stort arbejde i, at vi holder sådan nogle afklarende samtaler med dem, og der er et stort arbejde i de samtaler med lige som at prøve at grave frem hvad de rent faktisk har lyst til, fordi mange af dem de siger: 'Det ved vi faktisk ikke.', og hvad gør man så? Så der har man lavet sådan en samtaleguide, hvor vi med nogle

synes vi, relativt velovervejet spørgsmål forsøger at lægge op til at snakke lidt frem hvad der kunne være interessant, men det er svært at finde hvad de interessere sig for eller har lyst til.
(Frivilligcenter)

7.1.4 Brobygning på baggrund af kendskab til tilbud og borger

Kendskab til tilbudsviften og borgerens ønsker og behov, herunder hvilke deltagelses- og fællesskabsformer, som borgerne ønsker og har behov for at indgå i, kan desuden understøtte udsatte borgeres brobygning til andre relevante tilbud og indsatser i civilsamfundet eller i kommunalt regi, end dem de allerede er en del af.

For at arbejde målrettet med relevant brobygning er det vigtigt, at parterne i samarbejdet har kendskab til relevante foreningstilbud i det lokale civilsamfund, samt indblik i hvad det kommunale system kan tilbyde borgerne. På den baggrund kan parterne informere borgerne om mulige indsatser, aktiviteter og fællesskaber, som borgerne kan brobygges til enten i regi af civilsamfundet eller det kommunale system. For at opbygge viden om tilbud i lokalsamfundet kan det være en god idé, at parterne indgår i et samarbejde med det lokale frivilligcenter og/eller den kommunale frivilligkonsulent, som arbejder for at fremme frivilligheden i lokalområdet (Rambøll 2017a: 8).

7.1.4 Råd fra projekterne om kendskab

De frivillige foreninger og organisationer kom med følgende råd til andre foreninger, der ønsker at skabe kendskab til eller om deres aktiviteter og tilbud med henblik på inklusion og deltagelse af udsatte borgere:

- Overvej, hvor ansvaret for rekruttering skal ligge ud fra, hvem der har bedst adgang og kendskab til målgruppen – del evt. ansvaret
- Bistå samarbejdspartneren med at udbrede kendskabet til tilbuddet, fx i en kommune, gennem stor berøringsflade, inddragelse og kommunikation
- Brug det lokale frivilligcenters eller den kommunale frivilligkonsulent til at opbygge viden om tilbud
- Gå systematisk til værks for sammen med borgeren at finde frem til hans/hendes ønsker og behov, fx gennem en samtaleguide

7.2 Følgeskab



Andet element i brobygningsmodellen handler om følgeskab. Her fokuseres der på foreningernes arbejde og erfaringer med både mentalt og fysisk følgeskab. For at understøtte at udsatte borgere får en god start og modtagelse i aktiviteter og fællesskaber, er det essentielt, at frivillige og professionelle er opmærksomme på at understøtte dem i overgangen til den nye aktivitet (Espersen et al. 2018).

Støtten kan tage mange former og afhænger af borgerens behov og ønsker. Frontmedarbejderne kan fx ringe eller følge med til aktiviteten i en given periode.

I dette afsnit præsenteres en række opmærksomhedspunkter og eksempler på, hvordan man som organisation sikrer et godt følgeskab for borgeren frem mod en aktiv deltagelse i et alment eller afgrænset fællesskab. Opsamlingen kommer med eksempler, viden og erfaringer fra litteraturen på området samt fra projekterne i 'Flere med i lokale fællesskaber'-puljen.

7.2.1 Praktisk følgeskab

Som nævnt handler følgeskab bl.a. om de lavpraktiske forhindringer, som besværliggør socialt udsattes inklusion og deltagelse i frivillige sociale fællesskaber. Det handler blandt andet om at kunne finde vej til aktiviteten, finde indgangen eller mødestedet for aktiviteten, have en følgeven eller have den nødvendige fysiske støtte til at flytte sig fra hjem til aktivitet.

Mange socialt udsatte har mentale og/eller fysiske udfordringer, som påvirker deres evne til "bare" at pakke sportstasken og tage til fodboldtræning i den lokale idrætsforening. Det kan være, at man ikke ved, hvad man skal bruge for at deltage i en bestemt aktivitet, at man ikke ved, hvor indgangen til aktiviteten er, eller at man ikke kan komme hen til aktiviteten uden særlig hjælp.

Derfor kan frivillige organisationer og kommuner være opmærksomme på den fysiske og praktiske støtte, som socialt udsatte kan have behov for, for at kunne blive en del af et fællesskab. Foreningen eller kommunen kan eksempelvis tilbyde en følgeven eller kontaktperson, som kan hente borgeren, hjælpe med at pakke de nødvendige ting og følge borgeren til aktiviteten. Hvis der ikke er en følgeven, kan arrangøren bag fællesskabet i stedet være gode til at vejlede deltageren om, hvor man mødes, hvor indgangen er, hvad man skal have med til aktiviteten, og hvordan man kommer derhen. En forening fortæller, hvordan de imødekommer dele af udfordringerne om følgeskab hos deres deltagere:

[...] der er nogle [borgere], de ringer til os og siger: 'Hey, jeg kommer på torsdag.' Og så er det vigtigt, at det bliver formidlet videre til instruktøren, at der er en der skal stå og tage imod den person ude foran hallen og, at de er velkommen og det er den her vej og her klæder man om osv. Det har vi i hvert fald gjort en del ud af at kunne gøre det på den måde.

(Frivillig forening)

7.2.2 Følgeskab som en del af fællesskabet

Man kan som tilbud også arbejde med følgeskab som en forlænget del af fællesskab eller som et fællesskab for sig selv. Det kan både lette den praktiske vej til aktiviteten for deltageren, ligesom det kan understøtte inklusion af borgeren i aktiviteten.

Eksempelvis kan en følgeskabsordning med en fast følgeven skabe et tillægsfællesskab, der ligger ud over selve aktiviteten, og som kan have samme positive effekter som det egentlige fællesskab i aktiviteten eller tilbuddet.

Et andet eksempel på følgeskab er, at deltagerne i aktiviteten eller tilbuddet bliver hinandens følgevenner til aktiviteten. På den måde integreres følgeskabet i tilbuddet, fællesskabet vokser ud over tilbuddet, og tilknytningen for borgeren bliver desto stærkere. Samtidig bliver inklusionen af borgeren i tilbuddet også lettere – særligt hvis det er mere "rutinerede" deltagere, som bidrager som følgeven for nyere deltagere. Sidstnævnte bidrager desuden til, at fællesskabet i aktiviteten bliver mere selvhjulpne og på sigt kan overtage – dele af – faciliteringen af aktiviteten eller tilbuddet. Som en forening fortæller:

Altså der bliver mindre brug for os, fordi så snakker de med hinanden: 'Nå, men jeg går da bare med min veninde, og det behøver jeg ikke, og hun har vist mig det.' og sådan noget. Så sker der det der følgeskab på en eller anden måde, hvor man hægter sig på et eller andet eksisterende, hvor jeg tror her i starten, det er det der med at få folk med og få dem hooked på at blive en del af det. Så tænker jeg også at det bliver en form for læring, altså at de lære af hinanden og med hinanden, og tager hinanden med. For det gør de også i [henviser til et andet projekt]: 'jeg har lige en ven med, og han/hun behøver ikke en introduktion, for det har vennen fortalt.' Og så kommer de bare med, og så køre bussen.

(Frivillig forening)

7.2.3 Råd fra projekterne om følgeskab

Som opsummering på ovenstående element af brobygningen om følgeskab, kommer foreningerne med følgende gode råd. Rådene kan bruges som eksempler, både på at hjælpe borgeren med at overkomme de fysiske og mentale barrierer for deltagelse, men også på hvordan følgeskab kan bruges som tilføjelse og understøttende fællesskab:

- Overkom praktiske og fysiske barrierer for deltagelse ved at tilknytte følgeven eller lignende til den udsatte borger
- Skab fællesskab omkring følgeskabet, fx ved at tilknytte følgeven eller få deltagere til at følges til aktiviteten
- Vær tydelig om indgang, mødested, og hvem borgeren kan forvente tager i mod til en aktivitet eller tilbud

7.3 Værtsskab



Det tredje element, værtsskab, handler om at projekternes erfaringer med at invitere deltagere ind i aktiviteter og samvær, forbinde aktører og mennesker samt understøtte aktiviteter i det frivillige fællesskab. Denne rolle kan varetages af en kommunal medarbejder, en ansat i en frivillig organisation eller andre deltagere og frivillige i det frivillige fællesskab (Espersen et al. 2018).

Værtsskab er en midlertidig foranstaltning fra en organisations side for at sikre, at deltagere i aktiviteter og indsatser praktisk og mentalt føler sig velkomne og let kan indgå i et fællesskab (Espersen et al. 2018). Med andre ord har værtsskabet til formål at fremme en god inklusion af borgere i nye fællesskaber frem mod at blive aktive deltagere gennem tryghed, overskuelighed og åbenhed.

Der er flere måder at bedrive godt værtsskab på, og man kan se værtsskabet som en proces for deltageren. Det er alt fra at skabe en god velkomst, over at tage godt imod deltageren med tilstedeværelse, håndtryk eller en kop kaffe til at hjælpe deltageren nemt ind i selve aktiviteten.

I dette afsnit gennemgås forskellige dele af det gode værtsskab med henblik på at give inspiration til og eksempler på, hvordan man skaber gode rammer for borgere frem mod at blive inkluderet som aktive deltagere i aktiviteter og indsatser.

7.3.1 Den gode velkomst

Et væsentligt princip for værtsfunktionen handler om ansvaret for at byde godt velkommen og gennem den gode velkomst opbygge relation, tillid og en følelse af åbenhed og plads til deltageren.

Velkomsten i det frivillige fællesskab kan understøttes på flere måder. Den gode velkomst kan eksempelvis understøttes gennem et tæt samarbejde mellem de kommunale medarbejdere og de lønnede eller frivillige medarbejdere i den frivillige organisation (Espersen et al. 2018: 10). På den måde kan en medarbejder gennem tillidsfulde relationer til deltageren understøtte, at deltageren får en tryk opstart og samtidig bidrage til, at borgeren hjælpes på vej til at danne nye relationer og deltage i fællesskabets aktiviteter. En forening fortæller om den gode velkomst og værtsskab:

[...] i forhold til den gode velkomst og værtskab, der er det primært instruktørerne. Vi har altid to instruktører på. Den ene står og tager imod og den anden er inde og er gang med at sætte plænerne op eller hjælpe deltagerne med at tage sko på, eller hvad det kan være. I forhold til værtsskabet der, så er der noget med at tage godt imod dem, inden de kommer ind i hallen. Fordi hvis man kommer alene ind i hallen og skal spørge: 'Okay, hvor er det lige hal C er?' Så kan det være, at man bare lige går derind og lige tager en rundtur og så går hjem igen, uden at komme ind i hallen. Så det er vigtigt at vi tager imod dem derude på værtskabsdelen.

(Frivillig forening)

7.3.2 Tryghed og hensyn

Det andet aspekt af værtsskab indebærer tryghed for og hensyn til borgeren. Det handler om at have det rette kendskab til målgruppen for en aktivitet eller indsats for derigennem at kunne imødekomme deltagernes udfordringer og yde den rette omsorg.

Det kan eksempelvis være den kommunale medarbejder, som – med borgerens samtykke – overleverer viden om borgerens særlige ressourcer eller problemstillinger. Dermed bliver de frivillige og/eller lønnede medarbejderne i organisationen opmærksomme på eventuelle særlige hensyn for at understøtte borgerens inklusion som ligeværdig deltager i det frivillige fællesskab.

Fra et foreningsperspektiv kan det også være væsentligt for at yde et godt værtsskab, at foreningens frivillige eller ansatte uddanner sig til at kunne modtage og inkludere bestemte målgrupper i et fællesskab – eksempelvis ved at tage godt imod nye deltagere i et tilbud eller aktivitet sammen med de eksisterende deltagere:

[...] Der er også noget med, at vi siger til deltagerne på holdet, at hvis der kommer nogle nye, så må de godt tage virkelig godt imod dem, og det har de altid været mega søde til. Heldigvis kan de jo godt huske, hvornår de startede, det er ikke så lang tid siden, så derfor er de rigtig gode til det, fordi ellers så kan holdet godt blive alt for lukket, hvis der lang tid med de samme personer, der er på holdet.

(Frivillig forening)

Et andet opmærksomhedspunkt er at sikre, at den aktivitetsansvarlige, fx en instruktør, er klar over, at der kommer en eller flere nye deltagere. På den måde sikrer man, at der bl.a. er nogen til at tage imod ved ankomst, så de nye deltagere føler sig budt ordentlig velkommen i det nye fællesskab.

7.3.3 Værtsskab som katalysator

Et tredje aspekt af værtsskab peger på det gode værtsskab som katalysator for et veldrevet tilbud. Et godt værtsskab kan på sigt bidrage til, at brugere og deltagere i nogen grad 'smelter' sammen med foreningens frivillige, som står for aktiviteten. Dermed kan foreningen trække sig lidt fra aktiviteten og efterhånden lade de foreningsfrivillige og borgerne selv styre aktiviteten. I sådanne tilfælde er det væsentligt, at det sker som en gradvis bevægelse med føling for både de frivilliges evner for værtsskab samt borgernes behov, ønsker og muligheder. En forening fortæller om, hvordan et godt værtsskab kan hjælpe borgeren mod en aktiv deltagelse i tilbuddet eller aktiviteten:

[...] vi uddanner også mange af deltagerne til selv at kunne varetage nogle af rollerne, der skal være i foreningen, og fx hjælpetræner, lave kaffe eller noget andet, så de får noget ansvar for nogle af de aktiviteter som vi laver.

(Frivillig forening)

7.3.4 Råd fra projekterne om værtsskab

De frivillige foreninger og organisationer kom med følgende råd til andre foreninger om det gode værtsskab i forbindelse med aktiviteter og tilbud med henblik på at skabe en god og tryk velkomst til og inklusion af borgere:

- Skab en god velkomst gennem relationer, tryghed og overblik, fx ved have en frivillig e.l. til at tage imod deltagerne ved aktiviteten,
- Få indblik i målgruppens ønsker og behov, der skaber et trygt miljø for borgerne
- Vær som vært katalysator for, at tilbuddet kan inkludere borgeren så godt i fællesskabet, at borgeren kan blive en aktiv del af tilbuddet

7.4 Fællesskab



Sidste trin i brobygningsmodellen omhandler projekternes erfaringer og arbejde med fællesskabet, fx at skabe fleksible deltagelsesmuligheder med udgangspunkt i borgerens interesser, behov og forandringsparathed. At være en del af et fællesskab som udsat borger kan modvirke ensomhed og marginalisering. Det gælder både brugere, aktive deltagere og frivillige i afgrænsede og almene fællesskaber (Espersen et al. 2018: 9). I følgende afsnit berøres en række pointer om inklusion og deltagelse af socialt udsatte i fællesskaber.

7.4.1 Fleksible deltagelsesmuligheder

Et godt fællesskab handler blandt andet om at kunne tilbyde deltagerne forskellige roller. Forskning og erfaringer viser, at socialt udsattes deltagelse og inklusion i frivillige fællesskaber kan understøttes, når der skabes fleksible deltagelsesmuligheder ved at have adgang til forskellige roller (Espersen et al. 2018: 10; Rambøll 2020: 5). Det indebærer, at der findes forskellige former for og grader af deltagelse i et fællesskab, som giver borgeren mulighed for at deltage med varierende grader af ansvar og engagement. I den forbindelse skelnes der mellem tre forskellige roller, som borgerne kan indtage i et fællesskab; *bruger, deltager og frivillig* eller en kombination herimellem. Som bruger er borgeren modtager af en målrettet indsats eller aktivitet. Som deltager indgår borgeren i aktiviteten på lige fod med andre borgere – udsatte, såvel som ikke udsatte – hvor det er aktiviteten der er i fokus. Og som frivillig er borgeren med til at gennemføre aktiviteter for andre borgere eller samfundet (Rambøll 2020).

Ved fleksible deltagelsesmuligheder i en aktivitet kan borgerne trække sig, når de har behov for at indgå i fællesskabet som brugere, mens de på andre tidspunkter kan deltage mere aktivt fx som frivillige, når de har overskud til det (Espersen et al., 2018: 10; Rambøll 2020: 5).

Red Barnet har i en rapport fremlagt, hvilke elementer et fællesskab skal indeholde, for at unge kan have succes i foreningslivet. Eksempelvis er det vigtigt at møde udsatte og sårbare unge med et resourcesyn med fokus på den unges styrker, og at der gradvis opbygges ambitioner på deres vegne (Red Barnet 2020). Denne tilgang til udsatte unge kan bredes ud på andre udsatte grupper. En forening fortæller eksempelvis, hvordan de bruger deltagerens kompetencer til at understøtte nye og fleksible fællesskaber:

[...] Men jeg laver jo også sådan en screening ud fra interesser. Altså sådan, så at når nu -vi kalder dem Preben og Preben, når nu Preben1 er jæger og Preben2 kommer og synes, at natur er megafedt, men er bange for, at han ikke kan komme ud i naturen mere, så er det jo klart, at det er nemt at sætte de to sammen til at lige at kunne sige: 'Hey, skal I prøve og se på hvordan vi får Preben2 med ud i naturen igen?'. Og det tror jeg gør det nemmere i det her, for vores er en til en-relationerne.

(Frivillig forening)

Faciliteringen af fleksible deltagelsesmuligheder i det frivillige fællesskab stiller krav til, at rollerne og magtfordelingen mellem de forskellige ressourcestærke og sårbare deltagergrupper og lønnede og frivillige medarbejdere ikke er fastlåste. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at nogle deltagere kan have behov for at få skabt synlighed og struktur omkring deres rolle og ansvar i fællesskabet. I disse tilfælde er det væsentligt, at de lønnede og frivillige medarbejdere skaber en struktur omkring deltagerens roller uden at afgrænse deres

muligheder for at udvikle sig og skifte position i fællesskabet (Espersen et al. 2018: 10). Det er dermed væsentligt for udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber, at der er en facilitering af fleksible deltagelsesmuligheder, og at lønnede og frivillige medarbejdere i samarbejdsprojekter er opmærksomme på løbende at tilpasse sig deltagernes konkrete ønsker og behov.

Et eksempel på en forening, som arbejder med fleksible deltagelsesmuligheder, fortæller om deres erfaringer:

[...] der vil vi rigtig gerne udfordre foreningerne og sige: 'Men prøv at tage en kerneopgave og så prøv at dele den op, fordi en frivilligopgave består tit af forskellige typer opgaver. Kunne I være nysgerrige på at sige, at i stedet for, at vi sætter én super frivillig, der kan løbe med det hele, kunne I være nysgerrig på at sige, kunne vi prøve, at dele den opgave op og så kan man gå flere sammen om det?' Og det handler ikke kun om, at det er en fordel for de målgrupper vi arbejder for, det kan også være en måde at få andre grupper med, som rigtig gerne vil, men ikke lige har troen på: 'jeg kan.'. så sige: 'Kom og være med til at lave kaffe eller stille borde op.' og sådan noget. [...] langt de fleste vi har været i dialog med, de kigger på os som om: 'det havde vi aldrig tænkt på, at vi kunne løse det på den måde.'. Pludselig får du også som en forening et større rekrutteringsgrundlag, fordi der er ingen tvivl om, at mange af dem der bliver frivillige her, når du lavet det rigtige mast, lavet den rigtige indgang, startet det rigtige sted, jamen så er dine ressourcer -mange af de mennesker vi har med at gøre her, de har ikke noget at lave.

(Frivillig forening)

7.4.2 Udgangspunkt i deltagernes interesser og ressourcer

For at styrke udsatte borgeres deltagelse i fællesskaber er det væsentligt, at der tages udgangspunkt i de sager, aktiviteter eller relationer, borgerne er interesserede i (Espersen et al. 2018). Det betyder, at borgernes deltagelse faciliteres med udgangspunkt i borgernes egne interesser, hvor de kommunale medarbejdere og de frivillige støtter op om borgernes ønsker uden på forhånd at have defineret slutmålet for indsatsen. Det stiller krav til, at rammerne for aktiviteterne ikke nødvendigvis er fastlagte og planlagte på forhånd af lønnede eller frivillige medarbejdere, men at aktiviteterne derimod er åbne for forandring eller udvikling på baggrund af de forskellige interesser og ønsker, som er repræsenterede i fællesskabet. En forening beskriver, hvor vigtigt det er at de er åbne og parate til at justere deres aktiviteter efter borgernes behov og ønsker:

"Og så tror jeg også det her med at tage ud -hele tiden tage udgangspunkt i [målgruppen] og hvad de har af behov at lave. Vi kan have nogle teser nu og vi kan have nogle formodninger og vi ved jo trods alt godt hvilket behov der sådan umiddelbart er ude i et boligområde vi arbejder i, men vi skal ikke lave alt for mange helt stålfaste konklusioner nu. Vi skal være nysgerrige og vi skal være klar på at rette til hvis det er det der er behov for. Så det er også det der med hele tiden ikke at ligge for mange konklusioner, men tage udgangspunkt i det [målgruppen] har behov for, så at familierne også er meget i fokus og børnene, det er virkelig vigtigt. Det har ikke været noget vi skulle nudge en masse omkring, det har alle [samarbejdspartnere, red.] været sådan ret indforstået med. så det er også helt sikkert et værdi-snak, hvor der har været enighed".

(Frivillig forening)

Det kan dog som nævnt i afsnit 7.1 være svært for både borger og forening at få tydeliggjort og italesat, hvilke behov og ønsker borgeren har til et fællesskab. En forening fortæller:

[...] i flere tilfælde, så bare det der med at få snakket det frem, at det måske kunne være rart at komme ud og være med i et fællesskab kan nogen gange være lidt en udfordring, men det er helt klart det som også begynder at vise sig, at det er det som bliver det bærende element, fordi

der er ikke nogen som kommer og siger: Jeg kunne godt tænke mig at komme med ud i museumsforening, fordi jeg interesserer meget helt vildt meget for lige den her museums-aktivitet'. Det er det sjældent, så det bliver fællesskabet.

(Frivilligcenter)

Her kan pointen om eksempelvis en samtaleguide eller lignende bruges i samtalen med den udsatte borger for i fællesskab at komme frem til, hvad borgere har af ønsker, behov og ressourcer for at indgå i et fællesskab.

7.4.3 Almene eller målgruppespecifikke fællesskaber

I forlængelse af ovenstående afsnit 7.4.1 og 7.4.2 viser forskning og erfaringer, at der er et stort potentiale i at styrke mangfoldigheden i frivillige fællesskaber. Det indebærer, at fællesskabet består af en mangfoldig vifte af deltagere, og ikke kun udsatte borgere og professionelle omsorgspersoner. Resultater peger på, at det kan være en fordel med en overvægt af ressourcestærke deltagere i fællesskabet. Det giver udsatte borgere muligheder for at spejle sig i mennesker med forskellige baggrunde og forudsætninger. Det betyder imidlertid ikke, at afgrænsede fællesskaber for bestemte målgrupper ikke rummer et stort potentiale. Nogle udsatte borgere kan have behov for et fællesskab, hvor de kan mødes og spejle sig i borgere med samme problemstillinger (Rambøll 2020: 4). Opgaven er for organisationer bag tilbud og indsatser derfor at understøtte, at borgerne inkluderes i et fællesskab, som også afspejler deres behov for sociale relationer – hvad end det er almene eller målgruppespecifikke fællesskaber.

Vejen til et ligeværdigt fællesskab understøttes ved, at alle deltageres erfaringer og præferencer tillægges samme mening og værdi, således at alle deltagere bliver mødt som mennesker, der kan bidrage til fællesskabet. Det forudsætter en opmærksomhed på borgerens ressourcer og kompetencer som vigtige og væsentlige bidrag. Her bør der ikke blot være fokus på de lønnede og frivillige medarbejderes relationer til deltagerne, men også at deltagerne får mulighed for at påvirke projektets eller aktivitetens design og indsatser. En forening fortæller, at:

[...] vi møder mennesket, altså vi går ikke op i dit handicap, altså, vi spørger ikke ind til dit handicap. Jeg tror, at for det første handler det om, at man skal holde op med -altså man skal se mennesket først, fordi hvis du først ser handicappet jamen så: 'Jeg kan ikke det, jeg kan ikke det.' Altså det kan jeg jo ikke bruge til noget. Det kan den enkelte jo heller ikke bruge til noget.

(Frivilligcenter)

Når der rettes fokus på deltagernes ressourcer og kompetencer understøtter det muligheden for, at deltagerne gennemgår en personlige udviklingsproces fra at være og føle sig marginaliseret til at indgå i et fællesskab som ligeværdig deltager, uagtet om fællesskabet er alment eller målgruppespecifikt (Espersen et al. 2018: 11).

7.4.4 Borgernes forandringsparathed

Når man arbejder med at understøtte udsatte borgeres deltagelse, er det vigtigt at være opmærksom på, om borgerne er parate til den forandring, det indebærer. Det er fx relevant, når der arbejdes med inklusion af borgere i nye netværk. Nogle borgere er i udgangspunktet ikke parate til at rette sig udad mod nye netværk. Disse borgere kan have behov for at forblive i det nære, kendte og tillidsfulde netværk for at opbygge tryghed og ressourcer som afsæt for at udvikle nye relationer (Espersen et al. 2018: 10). En forening fortæller, hvordan de med tryghed, øjenhøjde og tålmodighed som grundlag har succes med at skabe en forandringsparathed hos brugere og deltagere, så disse bliver bidragsydere til fællesskaber og dermed træder et trin op af skalaen fra "blot" at være bruger:

Det er super vigtigt, at vi møder de deltagere, der kommer, i øjenhøjde og finder ud af, hvilke ting de gerne vil hjælpe med på sigt. Det skal være – for det første skal det være trygt rum at være i første gang man kommer. Det er det vigtigste, så der er ikke noget ansvar som vi prøver at lægge hen på folk der. Men de fleste har det med på et eller andet tidspunkt at give et hint

om noget, som de kunne have lyst til at lave. Det kan for eksempel være: 'Hvorfor lavede vi ikke den øvelse, som vi lavede sidste gang.' Der kan [den frivillige] så gå hen og sige: 'Jamen, den synes jeg da, at vi skal lave, men så er det dig, som viser den for de andre i dag.' Det har vi arbejdet meget med

(Frivillig forening)

Uanset borgernes forandringsparathed er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan de institutionelle rammer og fællesskabet kan skabe deltagelses- og udviklingsmuligheder som beskrevet i afsnit 7.4.1, der enten kan bidrage til at udvide borgernes netværk og relationer nu og her eller på sigt. Det kan både være ved at invitere lokalområdet *ind* i det frivillige fællesskab eller invitere deltagerne *ud* i lokalsamfundet fx gennem besøg i andre organisationer eller deltagelse i sociale arrangementer (Espersen et al. 2018: 11). Arbejdet med brobygning går med andre ord hånd i hånd med borgernes tilknytning til det lokale og afgrænsede netværk.

7.4.5 Råd fra projekterne om fællesskab

De frivillige foreninger og organisationer kom med følgende råd til andre fællesskabet i deres aktiviteter og tilbud med henblik på inklusion og deltagelse af udsatte borgere:

- Skab fleksible deltagelsesmuligheder, hvor borgeren ikke er 'låst' i en bestemt rolle, fx ved at borgere den ene dag kan være passiv bruger og den anden dag være aktiv bidragsyder
- Tilpas fællesskabet til borgerens interesser – hav ikke for faste rammer for en aktivitet, og definer på forhånd ikke, hvad borgeren skal have ud af deltagelsen
- Overvej sammen med borgeren, om et alment eller målgruppespecifikt fællesskab er et bedste for borgeren
- Brobyg borgeren ind i nye fællesskaber, hvor borgeren er parat til forandringer, fx ved at tage borgeren med ud i lokalsamfundet i andre tilbud

7.5 Strategisk perspektiv som drivkraft for udsatte borgeres inklusion og deltagelse

I de foregående elementer inden for brobygningsmodellen har fokus været viden om borgerens vej fra udenforstående til inklusion og deltagelse i fællesskabet, samt projekternes praksisnære erfaringer og de råd og pointer der kan uddrages på den baggrund.

Dette afsnit lægger sig i forlængelse heraf og handler om at lykkes med inklusion og deltagelse af udsatte borgere i en forening, aktivitet eller tilbud fra et organisatorisk perspektiv. Her viser forskning og viden på området, at det strategiske fokus og parathed i de foreninger, som arbejder med udsatte borgere, er væsentligt for at inkludere udsatte borgere.

7.5.1 Fokus på strategiske perspektiver

Rambøll har i 2020 undersøgt, hvordan et strategisk fokus i frivillige sociale organisationer på deres målgrupper kan være med til at styrke inklusionen af socialt udsatte borgere og mennesker med handicap i foreningerne. I undersøgelsen har de et særligt fokus på ledelsen, og hvordan et strategisk perspektiv på inklusion af udsatte borgere i organisationen kan øge inklusion og deltagelse af udsatte borgere (Rambøll 2020).

Det er centralt, at arbejdet med inklusion i de frivillige organisationer ledes fra et strategisk perspektiv. Arbejdet med inklusion udøves typisk i daglige aktiviteter, mens arbejdet i mindre omfang er systematisk og planlagt ud fra en fælles organisatorisk tilgang baseret på en eksplicit og fælles strategi. Dette kan ses i lyset af, at de frivillige organisationer typisk drives af daglige ledere, koordinatore og medarbejdere, der selv arbejder med inklusionsindsatser, mens der i mindre grad er et tydeligt defineret strategisk ledelsesområde (Rambøll 2020: 5). I det internationale projekt 'Making it Matter' har man spurgt 191 organisationer i Danmark om deres strategiske arbejde med at inkludere sårbare og udsatte unge som frivillige. Undersøgelsen viser, at et flertal ikke har specifikt fokus på eller nedfældede politikker om udsatte borgere, ligesom man savner specialiseret viden og kompetencer for at kunne inkludere udsatte borgere, samt at borgerne er for sårbare og ustabile til at deltage i deres aktiviteter (Making it matter 2020).

Tallene viser, at der er et stort potentiale blandt danske organisationer for at arbejde mere strategisk med at inkludere udsatte borgere i frivillige fællesskaber. På den baggrund kan det anbefales, at frivillige organisationer i højere grad ledes ud fra et strategisk perspektiv på deres sociale indsatser fx gennem bestyrelsesarbejdet (Rambøll 2020: 5).

En styrket strategisk ledelse forudsætter dog, at der rettes blik på organisationens kerneydelser, grundlæggende værdier og visioner. Der er fire fokusområder, som er særligt relevante for organisationers ledelser i forbindelse med udarbejdelsen af strategier for inklusion og deltagelse af udsatte borgere. De fire fokusområder præsenteres her:

1. *Organisatorisk kapacitet:* Ledelsen kan bidrage til at styrke organiseringen af den frivillige indsats ved at udvikle en fleksibel tilgang til roller og ansvar.
2. *Målrettet samarbejde med eksterne parter:* Ledelsen kan bidrage til at skabe et målrettet samarbejde med eksterne parter på baggrund af strategiske overvejelser over, hvordan de ønsker at samarbejde om udsatte borgeres inklusion og deltagelse og med hvilke samarbejdspartnere.

Frivillige organisationer kan fx samarbejde med kommunale aktører, der kan hjælpe med rekruttering af nye frivillige eller med at sikre, at det frivillige engagement harmonerer med andre aktiviteter i den enkelte hverdag. De kommunale aktører kan også samarbejde med den frivillige organisation som kontaktpersoner, der støtter den enkelte borger i det frivillige arbejde

Der er eksempler på, at kommunale samarbejdspartnere kan være med til at bygge bro for mennesker i udsatte positioner til det frivillige arbejde. Det kan fx være, når en medarbejder på et jobcenter møder borgere og tænker den frivillige indsats ind som noget, der kan hjælpe til en positiv udvikling for den enkelte.

3. *Opbygning af kompetencer*: Ledelsen kan bidrage til organisationens kompetenceopbygning på baggrund af en løbende opmærksomhed på, hvilke kompetencer der er behov for at udvikle for at styrke indsatsen.

Hvis frivillige organisationer råder over kompetencer til at støtte mennesker i udsatte positioner, kan det bane vejen for, at flere har mod på at blive frivillige. Man kan fx styrke kompetencer gennem sidemandsoplæring og mentor-arbejde samt fremme kompetencer til at varetage social støtte af de frivillige, så de finder sig til rette i fællesskabet

Ledere peger på, at det er væsentligt at have medarbejdere og frivillige, der har erfaring med at støtte mennesker i udsatte positioner. Den strategiske ledelse kan prioritere ressourcer til at klæde den daglige ledelse, medarbejdere eller ressourcestærke frivillige på til at understøtte inklusionen.

4. *Anerkendende og rummelig kultur*: Ledelsen kan understøtte, at organisationen bygger på en anerkendende og rummelig kultur.

7.5.2 Opsummering af det strategiske perspektiv om inklusion og deltagelse

Ovenstående afsnit har beskrevet litteraturens viden og projektdeltagernes erfaringer fra 'Flere med i lokale fællesskaber' med henblik på at give denne viden og erfaring videre til andre foreninger og organisationer, som arbejder med inklusion og deltagelse af udsatte borgere i frivillige fællesskaber.

- Arbejd strategisk med udsattes inklusion og deltagelse – lav planer, sæt mål, opbyg kompetencer og skab en anerkendende og rummelig kultur

7.6 Generelle barrierer for udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber

Der kan være forskellige barrierer for udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber, som ligger uden for elementerne i brobygningsmodellen. Dette afsnit giver et kort overblik over nogle af disse barrierer på baggrund af projekternes arbejde og erfaringer samt fra litteraturen på området. Det kan være gavnligt at være opmærksom på disse barrierer, når man som frivillig forening eller offentlig organisation vil arbejde med inklusion og deltagelse af udsatte borgere i frivillige fællesskaber.

7.5.1 Barrierer for inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber

Undersøgelsen 'Bag om fællesskabsmålingen' pointerer, at flere udsatte og sårbare borgere gerne vil være aktive i foreningslivet (Benjaminsen et al. 2019). Men der findes mange barrierer for målgruppen, både hos de udsatte selv, deres familier samt i fællesskabernes og i sidste ende samfundets indbyggede dynamikker, systemer og strukturer (Red Barnet 2020).

Af personlige og familiemæssige barrierer nævnes manglende selvværd og tro på egne evner samt familiens økonomiske, kulturelle og sociale ressourcer. I fællesskaberne kan barriererne være manglende inklusion grundet sen start i foreningslivet, implicite sociale normer, manglende ungeinvolvering samt fordomme og diskrimination. På samfundsniveau er silotænkning og lovgivning barrierer for udsatte og sårbare unge (Red Barnet, 2020). En forening fortæller om deres erfaringer med ikke-foreningsvante deltagere:

[...] der er mange forældre, der ikke er en del af foreningslivet og som ikke er vant til det, og som mere er sofabrugere, end de er aktive. Og det smitter også af på deres børn. Vi har jo også fået lavet en undersøgelse omkring børn nede på skolen, og der spurgte vi også ind til forældrene og sådan noget, og vi var nede og hjælpe dem, altså de mindste klasser, med at svare. Der kunne vi se, at mange af dem svarede, at deres mor og far ikke lavede noget. Vi kunne samtidigt se deres besvarelse også, at de heller ikke gik til noget. Så det hænger lidt sammen med den der norm i familien.

(Frivillig forening)

En anden forening fortæller, hvordan økonomi også for nogle er en væsentlig hindring for inklusion og deltagelse i foreningslivet:

[...] En barriere kan være, hvis man har et issue omkring økonomi (...) den er efterhånden et stort problem, mange steder. Jeg tror ikke, at det er beløbene, der er et så stort problem, det er den måde som det skal betales på, og det er den dag, når du melder dit barn ind i en forening, så går du på en hjemmeside, og så finder du dit dankort frem og så bliver der trukket det beløb, som det koster at være med i den pågældende forening eller på det hold. Det har vi mange som ikke har mulighed for.

(Frivillig forening)

I forlængelse af ovenstående nævner en forening en række specifikke barrierer i relation til den økonomiske barriere:

[...] i projektet her har vi også brug for at vi kan håndholde de her unge mennesker eller børn lidt bedre ved at hjælpe dem med at komme til sport, og vi har udleveret en cykel, vi har udleveret et buskort og vi har udleveret sådan nogle småting som, som gjorde at der var en forhindring for, at de kunne komme afsted. Vi har sørget for netværkskørsel, med naboer eller andre fra holdet, sådan noget (...) man kan se, at der er mange der kommer afsted og lige pludseligt

så har vi også set, at de kan selv, altså, så bliver det egentlig også interessant for forældrene at være med til gymnastik eller badminton eller hvad det kunne være.

(Frivillig forening)

Herudover er manglende motivation en væsentlig barriere for deltagelse i frivillige fællesskaber. Da der netop er tale om frivillige fællesskaber, skal den potentielle deltager kunne se et formål med at blive en del af en aktivitet eller indsats. Det gælder også for socialt udsatte.

Som organisation bør man være opmærksom på, at motivationen til deltagelse i et frivilligt fællesskab kan både komme ude og inde fra den enkelte borger. Eksempelvis kan positive erfaringer og fortællinger fra mennesker i lignende positioner øge motivationen for deltagelse. Men motivationen kan også komme inde fra borgeren selv, hvis en indsats eller aktivitet har et klart (for-)mål eller indhold, som taler til hans eller hendes livssituation (Espersen et al., 2018). En forening fortæller i den forbindelse, hvordan det at 'være noget for nogen' også motiverer udsatte borgere til at være frivillige i deres forening:

[...] Drivkraften hos vores frivillige, det er i hvert fald det her med at være nogen for nogen, og når man er nogen for nogen, så er man også noget for sig selv. Så det er helt sikkert drivkraften, det her med at være en del af et fællesskab og råber op omkring, at man har en masse ressourcer selvom, man på en eller anden måde er dømt ude af samfundet [...]

(Frivillig forening)

7.5.2 Pointer om generelle barrierer

På baggrund af ovenstående afsnit udrages her pointerne om de barrierer uden for brobygningsmodellen, som organisationer, der arbejder med udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber, bør være opmærksomme på.

- Manglende foreningserfaring er en barriere for mange socialt udsatte ift. at indgå i frivillige fællesskaber
- Økonomi udgør en barriere for udsattes deltagelse i fx fritidsforeningers aktiviteter
- Manglende motivation kan gøre aktiviteter og tilbud uinteressante for udsatte borgere

7.6 Opsummering af brobygningsanalyse

Med henblik på at give litteratur- og erfaringsbaserede råd og pointer om udsatte borgeres inklusion og deltagelse i frivillige fællesskaber videre til andre organisationer – offentlige såvel som i civilsamfundet – har afsnit 7 gennemgået væsentlige elementer inden for dette tema.

Gennem løbende opsamlinger på disse råd og pointer er det målet, at man som organisation kan finde inspiration til at overkomme de barrierer, der er for inklusion og deltagelse af udsatte i frivillige fællesskaber, ligesom drivkræfter er forsøgt beskrevet på en tilgængelig måde som eksempler til interesserede organisationer.

Litteraturliste

Andersen, L., L. & Espersen, H., H. (2017): *Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver*. I: Socialstyrelsen (2017): *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet: Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder*. Odense: Socialstyrelsen.

Andersen, N., Å. (2007): *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L., L. et al. (2018): *Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Høgskolen i Sørøst-Norge - Skriftserien, vol. (24)

Benjaminsen, L. et al. (2019): *Bag om fællesskabsmålingen – En kvalitativ undersøgelse af social eksklusion og social deltagelse*. København K: VIVE

Espersen, H., H., Andrade, S., B. & Kirkegaard, S. (2021): *Styrkelse af samarbejdet mellem frivillige og kommuner gennem uddannelse – En afdækning af behov og efterspørgsel*. København K: VIVE

Espersen, H., H. & Olsen, L. (2018): *At skabe deltagelse for borgere med handicap gennem frivillig faglighed – En evaluering af to partnerskaber mellem kommuner, frivilligcentre og andre aktører*. København K: VIVE

Espersen, H., H. et al. (2018): *Inklusion og deltagelse af sårbare borgergrupper i samskabende arenaer – En evaluering af tre partnerskaber mellem civilsamfund og kommuner*. København K: VIVE

Hjære, M. (2005): *Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?* Odense C: Center for frivilligt socialt arbejde.

Ibsen, B. (2020): *Den frivillige kommune*. Odense M: Syddansk Universitetsforlag.

Ibsen, B. & Espersen, H., H. (2016): *Kommunernes samarbejde med civile aktører: Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte*. København K: KORA

Ibsen, B. & Fehsenfeld, M. (2020): Kapitel 2: Den frivillige og den offentlige sektor - historie og italesættelse. I Ibsen B. (red.): *Den frivillige kommune: Samspillet mellem den frivillige og den offentlige sektor*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Iversen, K., Kloppenborg, H., S. & Thau, M. (2019): *Kommunernes perspektiver på centrale udfordringer på børne- og ungeområdet*. København K: VIVE

Making it Matter (2020): *Focus Research Report: Making it Matter – the impact of volunteering on social inclusion*. [Online].

Tilgængelig fra: https://www.frise.dk/images/Projektportalen/PDFer/Focus_Research_report.pdf

Rambøll (2017a): *Erfaringsopsamling i forbindelse med puljen til fremme af samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer*. København S: Rambøll Management Consulting

Rambøll (2017b): *Respekt og fælles forståelse – det bæredygtige samarbejde*. I: Socialstyrelsen (2017): *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet*. Odense C: Socialstyrelsen

Rambøll (2020): *Undersøgelse af inklusion af borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber*. Rambøll Management Consulting

Rambøll (2021): *Projekt Virksomme Gruppebostøtteindsatser – slutevaluering*. Odense C: Socialstyrelsen.

Rasmussen, K., S. (2017): *Trivselsambassadørprojektet i Esbjerg – Erfaringer fra et partnerskabsprojekt*. I: Socialstyrelsen (2017): *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet*. Odense C: Socialstyrelsen

Red Barnet (2020): *Bryd barrieren – En analyse af, hvordan flere unge i udsatte positioner kommer med i positive fællesskaber*. København V: Red Barnet

Tortzen, A. (2017): *Samskabelse som fortælling og praksis: Et kritisk blik på den aktuelle samskabelsesdagsorden*. Uden for Nummer, 2017 (34), 4-13.

Vidensportalen (2023): *Samarbejde mellem civilsamfund og kommuner*. [Online]. [Lokaliseret d. 20.01. 2023] på: <https://vidensportal.dk/voksne/civilsamfund>



Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.sbst.dk