



Socialstyrelsen

MENNESKER I UDSATTE POSITIONER I FRIVILLIGE FÆLLESSKABER

HOVEDRESULTATER FRA UNDERSØGELSE OM INKLUSION AF MENNESKER
I UDSATTE POSITIONER I FRIVILLIGE FÆLLESSKABER



FORORD

FLERE MENNESKER I UDSATTE POSITIONER SOM FRIVILLIGE

Denne undersøgelse sætter fokus på, hvordan frivillige organisationer inkluderer mennesker i udsatte positioner i det frivillige fællesskab. Undersøgelsen, der er udarbejdet af Rambøll for Socialstyrelsen, beskriver bl.a., hvordan daglige ledere og koordinatore arbejder med inklusion i hverdagens relationer, og hvordan den strategiske ledelse i de frivillige organisationer kan sætte retning for inklusionen.

I frivillige organisationer mødes mennesker på frivillig basis om fælles interesser, aktiviteter eller synspunkter. Sammen gennemfører de aktiviteter, som både involverer og gavner andre end de frivillige selv og deres nærmeste.

En tidligere undersøgelse (Frivillighedsundersøgelsen 2017) har vist, at mennesker i udsatte positioner og mennesker med handicap (herafter: mennesker i udsatte positioner) ikke så ofte som resten af befolkningen indgår i det frivillige fællesskab – og det på trods af at

mange ønsker at tage del i de frivillige organisationers fællesskab. Denne undersøgelse sætter fokus på, hvordan ledelsen i de frivillige organisationer kan handle på dette ønske og arbejde med en styrket inklusion i det frivillige fællesskab.

Undersøgelsen viser, at der er særlige kendetegn ved organisationer, som lykkes med inklusionsarbejdet – kendetegn, som den daglige ledelse kan arbejde med. Undersøgelsen viser også, at den strategiske ledelse (bestyrelserne) i de frivillige organisationer kan være afgørende

ved at sætte retning og skabe gode rammer for en styrket inklusion, og at der er et potentiale for, at den strategiske ledelse i frivillige organisationer påtager sig denne opgave.

Samlet set er der et vigtigt og uudnyttet potentiale for en styrket inklusion. Med afsæt i viden fra denne undersøgelse kan ledelsen i de frivillige organisationer forfølge denne ambition og skabe rammerne for styrket inklusion i det frivillige fællesskab.

God læselyst!

FAKTA

UNDERSØGELSENS GRUNDLAG

Denne undersøgelse har særligt fokus på frivillige sociale organisationer og *frivillige kultur- og fritidsorganisationer*, der har et formål om at bidrage til at styrke trivsel og velfærd for mennesker i udsatte positioner. Undersøgelsen, der er udført af Rambøll Management Consulting, bygger på en spørgeskemaundersøgelse og dybdegående casestudier blandt frivillige organisationer med et socialt sigte. 254 ledere har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, mens der er gennemført casestudier i form af kvalitative interviews blandt udvalgte frivillige, bestyrelsesrepræsentanter, ledere og medarbejdere i seks frivillige organisationer.

I denne pixi præsenteres undersøgelsens hovedresultater. Du kan læse den samlede analyse i *Undersøgelse af inklusion af borgere i udsatte positioner i frivillige organisationer*, som findes på www.socialstyrelsen.dk. Rambøll Management Consulting har derudover udarbejdet værktøjet *Flere mennesker i udsatte positioner som frivillige* til ledere, der ønsker at sætte fokus på inklusion af mennesker med forskellige livsvilkår i deres organisationer. Find værktøjet på Socialstyrelsens hjemmeside.

FAKTA

DEFINITION AF 'DAGLIG LEDELSE' OG 'STRATEGISK LEDELSE'

'Den daglige ledelse' er den ledelse, som i det daglige udmønter og implementerer de strategiske valg. Dvs. den ledelse, som i praksis understøtter inklusion af mennesker i udsatte positioner som frivillige. Den daglige ledelse kan fx være sekretariatsmedarbejdere eller ledende medarbejdere i de frivillige organisationer.

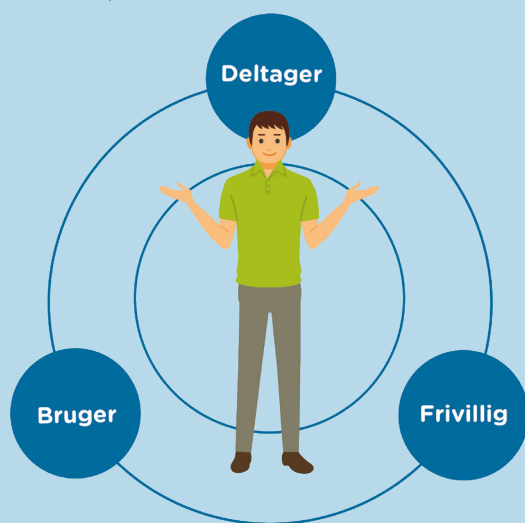
'Den strategiske ledelse' (eller den politiske ledelse) er den del af ledelsen i de frivillige organisationer, som har kompetence til at træffe beslutninger i forhold til organisationens retning og udvikling. Det kan fx være bestyrelsesmedlemmer, direktører, eller forpersoner i frivillige organisationer.

FAKTA

FORSTÅELSE AF 'INKLUSION' OG 'MENNESKER I UDSATTE POSITIONER'

Ved inklusion forstås, at en person eller en gruppe af personer deltager aktivt og ligeværdigt i gensidigt udviklende fællesskaber uanset forskelle i forudsætninger.

Mennesker i udsatte positioner er mennesker, som enten er marginaliseret fra fællesskabet eller er i risiko for at blive det. Det kan bl.a. være socialt udsatte, mennesker uden for arbejdsfællesskabet og mennesker med handicap.



Når mennesker i udsatte positioner inkluderes i frivillige fællesskaber, kan man skelne mellem afgrænsede og almene fællesskaber:

- *Afgrænsede fællesskaber* i frivillige organisationer er typisk for en bestemt gruppe mennesker, eksempelvis mennesker med psykiske vanskeligheder.
- *Almene fællesskaber* i frivillige organisationer er omvendt for alle, dvs. hvor mennesker i udsatte positioner indgår på lige fod med andre.

Undersøgelsen bygger på en forståelse af, at mennesker i udsatte positioner kan være brugere, deltagere eller frivillige i de frivillige organisationer:

- Som *brugere* modtager de målrettede tilbud med fokus på deres udsathed og behov.
- Som *deltagere* indgår de i den frivillige organisations aktiviteter på lige fod med andre deltagere.
- Som *frivillige* er de med til at gennemføre aktiviteter for andre eller for samfundet som helhed.

CITAT

"I sidste uge var jeg til et møde og deltog aktivt. [...] Det tør jeg nu. Troen på at jeg er god nok, at jeg kan finde ud af det, og at jeg har noget at bidrage med. Det har det [frivilligheden] betydet for mig."

Frivillig

INKLUSION I FORSKELLIGE FÆLLESSKABER

Denne undersøgelse viser, at de frivillige organisationer har et ønske om at styrke inklusionen af mennesker i udsatte positioner i frivillige fællesskaber. Det kan de gøre i tre forskellige typer af frivillige fællesskaber, der giver forskellige muligheder for at deltage.

En tidligere undersøgelse (Frivillighedsundersøgelsen 2017) har vist, at flere mennesker i udsatte positioner ønsker at blive en del af det frivillige fællesskab. Nærværende undersøgelse indikerer, at de frivillige organisationer har mod på at arbejde med dette potentiale.

I næsten seks ud af ti (58 pct.) af de frivillige organisationer er der et mål eller en ambition om en mere mangfoldig frivilliggruppe. Målet kan være nedskrevet i vedtægter og strategier eller besluttet mundtligt.

Baggrunden for ambitionen er blandt andet:

1. Ledere i de frivillige organisationer ser det generelt som motiverende at give mennesker i udsatte positioner en meningsfuld hverdag, hvor de gennem frivilligt arbejde kan udvikle sig og opleve at være noget for andre.

2. Lederne peger også på, at mennesker i udsatte positioner med deres frivillige indsats bidrager til, at organisationerne kan holde et højt aktivitetsniveau.
3. Nogle ledere vurderer derudover, at mangfoldighed i gruppen af frivillige kan være med til at løfte kvaliteten af aktiviteterne.

INKLUSION I FORSKELLIGE FÆLLESSKABER

Inklusion af mennesker i udsatte positioner som frivillige foregår ifølge undersøgelsen i tre typer af frivillige fællesskaber. I hver af de tre typer sætter fællesskabet rammen for, hvordan mennesker i udsatte positioner kan deltage, og hvilke roller de kan have som frivillige. De forskellige typer af fællesskaber er derfor med til at tydeliggøre de rammer for inklusion, som ledelsen i de frivillige organisationer arbejder ud fra.

CITAT

"Det handler om at skabe indhold for borgerne, men det er også vigtigt for, at vi kan gøre det, vi gør. De [mennesker i udsatte positioner, som er frivillige] gør, at stedet lever, bliver brugt og kører rundt. Uden [dem] ville vi være meget presede."

Daglig leder

TAL

58 pct. af de frivillige organisationer har en ambition om at inkludere mennesker i udsatte positioner som frivillige.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse

TRE TYPER FÆLLESSKABER INDEN FOR DE FRIVILLIGE ORGANISATIONER

ORGANISATIONSTYPE

A

INKLUSION I AFGRÆNSEDE FÆLLESSKABER

Fællesskabet er primært for mennesker der deler livserfaringer, fx i form af bestemte udfordringer. Det kan fx være en organisation, hvor fællesskabet har et særligt fokus på, at mennesker med psykiske vanskeligheder kan støtte hinanden.

Rollen som frivillig kredser om, at den enkelte på en gang oplever en positiv udvikling gennem det frivillige arbejde og samtidig kan hjælpe andre mennesker i en lignende situation med afsæt i egne erfaringer.

22%

22 pct. af de frivillige organisationer tilbyder kun afgrænsede fællesskaber.

ORGANISATIONSTYPE

B

INKLUSION I AFGRÆNSEDE OG ALMENE FÆLLESSKABER

Fællesskabet er en kombination af det afgrænsede og det almene fællesskab – en kombination, der kendetegner størstedelen af organisationerne i undersøgelsen. Et eksempel er fællesskabs-huse, hvor mange forskellige mennesker har deres gang. Her er der plads til, at de frivillige har forskellige udfordringer og livsbetingelser. Samtidig kan ens sårbare position også træde i baggrunden, fx i aktiviteter, hvor mennesker mødes og er sammen om et fælles tredje.

Rollen som frivillig afhænger af, hvilke fællesskaber de frivillige har lyst til at være en del af, og at de får mulighed for at sætte deres kompetencer og ressourcer i spil. De enkelte frivillige kan veksle mellem at være frivillig for andre, som er i en udsat position, og dernæst tage et skridt mod at være frivillig i det almene fællesskab.

51%

51 pct. af de frivillige organisationer tilbyder både afgrænsede og almene fællesskaber.

ORGANISATIONSTYPE

C

INKLUSION I ALMENE FÆLLESSKABER

Fællesskabet er ikke målrettet en bestemt gruppe af mennesker, og det er ikke nødvendigvis udsathed, der samler medlemmerne af den frivillige organisation. Det kan derimod være en fælles interesse eller et projekt – fx et ønske om at bekæmpe madspild.

Rollen som frivillig er kendetegnet ved, at mennesker i udsatte positioner indgår på lige fod med alle andre og byder ind med de ressourcer, der har, til fælles mål og interesser. Den ligeværdige deltagelse er fleksibel og tager hensyn til den enkelte. Det betyder, at deltagerne kan indgå i fællesskabet på trods af forskellige forudsætninger eller behov.

27%

27 pct. af de frivillige organisationer tilbyder kun almene fællesskaber.

FRIVILLIGE ORGANISATIONER MED FOKUS PÅ INKLUSION

Undersøgelsen peger på fem kendetegn ved frivillige organisationer, som ledelsen kan arbejde med for at styrke rammerne for inklusion af mennesker i udsatte positioner. Kendetegnene er: fleksibel organisering, opmærksomhed på kulturen, udvikling af kompetence, passende fysiske rammer og relevante samarbejdspartnere.



Kendetegn ved frivillige organisationer med fokus på inklusion

Den daglige ledelse i frivillige organisationer kan skabe grobund for, at mennesker i udsatte positioner kan deltage aktivt som frivillige ved at sætte fokus på disse punkter:

1

FLEKSIBEL ORGANISERING

En fleksibel organisering kan understøtte, at mennesker i udsatte positioner oplever sammenhæng i deres opgaver og roller. Flexibiliteten handler ikke mindst om, at de frivillige kan skalere deres rolle, både i forhold til hvilke opgaver de varetager, og hvor hyppigt de er frivillige. Det kan også styrke inklusionen, hvis borgerne får mulighed for nogle gange at lægge rollen som frivillig til side og blot være en del af fællesskabets aktiviteter.

Eksempel: Daglige møder skaber fleksibilitet og tryghed

Ledelsen på et værested holder hver morgen et møde med de frivillige. Mødet bliver brugt til at for nemme, hvordan de frivillige har det på dagen og til at forventningsafstemme arbejdsopgaver. De frivillige, som i deres hverdag befinder sig i en udsat position, sætter pris på at afstemme, hvilke opgaver de kan klare på dagen, så de altid har mulighed for at deltage med afsæt i deres ressourcer.

2

KULTURELLE ELEMENTER I FÆLLESSKABET

De frivillige organisationer kan med forskellige greb udvikle en kultur, som motiverer mennesker i udsatte positioner til at deltage. Et greb kan fx være at skabe et fællesskab, hvor medlemmerne oplever de samme vanskeligheder i hverdagen. Det motiverer nogle mennesker at møde andre ligesindede, de kan spejle sig i. Det kan også være et greb at definere mangfoldighed som en del af kulturen i den frivillige organisation, hvor mennesker mødes på tværs af baggrunde og forudsætninger. For nogle er det motiverende at være en del af et fællesskab, uden at ens udfordringer er i fokus.

Eksempel: Mangfoldighed som en værdi i den frivillige indsats

En frivillig organisation har et bageri, som er drevet af frivillige kræfter. De frivillige har forskellige baggrunde – nogle lever i socialt udsatte positioner, andre gør ikke. Sammen bager de brød og kager, som de sælger i bageriet. For organisationen ligger der en særlig værdi i at lade folk på tværs af forudsætninger og behov tale og arbejde sammen. Mangfoldigheden giver dem mulighed for at opbygge forståelse og anerkende hinanden for deres bidrag.

TAL

76 pct. af de frivillige organisationers ledere på strategisk niveau oplever i høj grad, at den daglige ledelse sikrer en god modtagelse af mennesker i udsatte positioner som frivillige.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse

TAL

34 pct. af de frivillige organisationers ledere på strategisk niveau oplever i høj grad, at deres fysiske rammer understøtter inklusion af mennesker i udsatte positioner som frivillige.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse

3

UDVIKLING AF KOMPETENCER

Hvis frivillige organisationer råder over kompetencer til at støtte mennesker i udsatte positioner, kan det bane vejen for, at flere vover skridtet og bliver frivillige. Man kan fx styrke kompetencer gennem side- og hovedopklæring og mentoring og fremme kompetencer til at varetage social støtte af de frivillige, så de finder sig til rette i fællesskabet.

Eksempel: Løbende støtte giver flere muligheder for at være med

Et fællesskabshus har fokus på, at alle frivillige kan få støtte til det frivillige arbejde. Nogle frivillige har en kognitiv funktionsnedsættelse, som betyder, at de af og til har brug for støtte til at få deres ressourcer bragt i spil i det frivillige arbejde. De får derfor løbende sparring og hjælp til deres opgaver fra den daglige leder, der har godt kendskab til disse frivilliges udfordringer. Samtidig har nogle frivillige en ressourcefunktion som mentorer. De hjælper andre frivillige, herunder mennesker i udsatte positioner, som kan spørge dem til råds.

4

DE FYSISKE RAMMER

Gode fysiske rammer kan understøtte inklusion af mennesker i udsatte positioner. Det kan bl.a. handle om adgangsforhold og indretning af organisationens faciliteter. Man kan fx etablere hvilerum og anskaffe hjælpemidler, som gør det muligt for mennesker med fysiske handicap eller psykiske vanskeligheder at deltage som frivillige.

Eksempel: Et pusterum i den frivillige indsats

En organisation, hvor flere af de frivillige har psykiske vanskeligheder, har indrettet lokaler i organisationen, hvor de frivillige kan trække sig tilbage i løbet af dagen. Her kan de frivillige samle energi og få ro til at håndtere deres tanker. De frivillige fortæller, at lokalerne gør det muligt for dem at holde fast i deres frivillige arbejde.

5

SAMARBEJDSPARTNERE

Etablering af samarbejder kan på forskellige måder støtte, at mennesker i udsatte positioner bliver frivillige. 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 enkeltes hverdag. De kommunale aktører kan også samarbejde med den frivillige organisation som kontaktpersoner, der støtter den enkelte borger i det frivillige arbejde.

Eksempel: Kommunen afsætter timer som støtte til deltagelse

En frivillig organisation har mennesker med kognitive funktionsnedsættelser som frivillige. En kommunal medarbejder fra borgernes bofællesskab lægger nogle af sine timer i organisationen for at understøtte, at borgerne engagerer sig i organisationens aktiviteter. Det flugter med kommunens vision om at gøre det frivillige arbejde tilgængeligt for alle, og samarbejdet bliver derfor set som en fordel af både den frivillige organisation og af forvaltningen.

DEN STRATEGISKE LEDELSES HANDLEMULIGHEDER

Undersøgelsen viser, at inklusionsarbejdet i vid udstrækning er drevet af daglige ledere, koordinatore og medarbejdere som en del af deres arbejde. Det strategiske arbejde med inklusion er mindre synligt. Det tegner et billede af, at de frivillige organisationers strategiske ledelse har ambitioner, men ikke et systematisk fokus på, hvordan organisationen kan opbygge kapacitet til at styrke inklusionen.



Fire greb til den strategiske ledelse

I de frivillige organisationer, som har deltaget i undersøgelsen, bliver arbejdet med inklusion typisk drevet fra dag til dag af den daglige ledelse. Men den strategiske ledelse udstikker retningen og sætter rammerne, som den daglige ledelse kan igangsætte konkrete tiltag ud fra.

Undersøgelsen viser, at mange frivillige organisationer har ambitioner om at styrke inklusionen af mennesker i udsatte positioner – men at ambitionerne sjældent bakkés op af strategiske valg og prioriteringer. Det handler om, at den strategiske ledelse som regel overlader initiativet til den daglige ledelse.

De frivillige organisationers arbejde med inklusion er i beskedent omfang formuleret i en eksplicit og fælles strategi. Det vil sige, at arbejdet i mindre omfang er systematisk og planlagt.

Et styrket strategisk fokus kan tage afsæt i de fem kendetegn ved organisationer, som skaber gode rammer for frivillige i udsatte positioner. Her kan der peges på fire gode greb til den strategiske ledelse, som kan understøtte de fem kendetegn.

De fire greb til den strategiske ledelse beskrives nærmere på de følgende sider.

CITAT

”Det [ansvaret for inklusion af mennesker i udsatte positioner som frivillige] ligger mest af alt hos den daglige ledelse, men vi har selvfølgelig fokus på det. Bestyrelsen udstikker rammerne for, hvad vi gerne vil have den daglige ledelse til at gøre, og så skal de have plads og rum til at arbejde med det, de har lyst til det.”

Bestyrelsesformand

1

STØT OP OM EN FLEKSIBEL ORGANISERING

Den strategiske ledelse kan prioritere at udvikle en fleksibel organisation, der gennemsyrrer alle organisationens aktiviteter. Øget fleksibilitet kan åbne dørene til organisationen for mennesker i udsatte positioner, som trives med ikke at være låst i en bestemt rolle og ramme. Den øgede fleksibilitet kan prioriteres, når den strategiske ledelse sætter retning for organisationen samlet set. Det kan også være i udviklingen af nye aktiviteter og i dialog med den daglige ledelse om tilrettelæggelsen af konkrete aktiviteter.

Eksempel: Flexibilitet i alle lag

I en frivillig organisation har bestyrelsen fokus på, at mennesker i udsatte positioner kan få roller og arbejdsopgaver i hele organisationen – også i bestyrelsen. Bestyrelsen forsøger selv at vise vejen. Det gør den bl.a. ved at være fleksibel i forhold til den enkelte frivilliges rolle, herunder hvor ofte man er forpligtet til at deltage i bestyrelsesmøder.

2

FIND DE RIGTIGE SAMARBEJDSPARTNERE

Det er vigtigt at afklare, hvordan den strategiske ledelse ønsker at gøre brug af samarbejdspartnere i den frivillige indsats. Det kan være en god idé at udarbejde en samarbejdsstrategi. I strategien kan den strategiske ledelse beskrive, hvordan man ønsker at samarbejde med eksterne parter, og hvem der tager ansvar for at etablere samarbejdet. 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.

TAL

Kun godt hver fjerde (27 pct.) af de frivillige organisationers ledere på strategisk niveau oplever i høj grad at samarbejde med eksterne parter om at inkludere mennesker i udsatte positioner i frivillige fællesskaber.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse

TAL

34 pct. af de frivillige organisationers ledere på strategisk niveau oplever, at kommunale aktører støtter inklusionsarbejdet.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse

3

PRIORITÉR KOMPETENCE-UDVIKLING

Den strategiske ledelse kan fokusere på at identificere eller udvikle de nødvendige kompetencer til at understøtte inklusionen af mennesker i udsatte positioner. 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.

Eksempel: Udvikling af kompetencer hos ressourcestærke frivillige

En organisation understøtter løbende udvikling af deres frivillige. Formålet er at styrke motivationen hos de frivillige for det frivillige arbejde, og at de kan varetage en rolle som resourceperson for andre frivillige, herunder mennesker i udsatte positioner. Organisationen giver gradvist de frivillige mere ansvar og tilbyder dem konkret kompetenceudvikling, fx i konflikthåndtering.

4

SKAB EN ANERKENDEDE OG RUMMELIG KULTUR

Den strategiske ledelse kan gå forrest i bestræbelserne på at skabe en anerkendende og rummelig kultur med plads til alle. Erfaringer fra frivillige organisationer viser, at den strategiske ledelse fx kan sætte en retning mod mangfoldighed, når de planlægger rekruttering af nye frivillige. Særligt for organisationer, der ikke har en tradition for inklusion, kan det være en fordel, hvis ledelsen sætter klare mål om at inkludere alle mennesker som frivillige, uanset forskelle i livserfaringer og forudsætninger.

TAL

64 pct. af de frivillige organisationers ledere på strategisk niveau oplever i høj grad, at deres organisation har en kultur, hvor alle uanset baggrund og forudsætninger kan være frivillige.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse

FAKTA

FÅ MERE VIDEN OM UNDERSØGELSEN

Denne publikation er en pixiversion af Rambøll Management Consultings undersøgelse for Socialstyrelsen af inklusion af mennesker i udsatte positioner i frivillige fællesskaber (2020). Undersøgelsen er gennemført med et bredt udsnit af frivillige organisationer, som har en ambition om at inkludere mennesker i udsatte positioner som frivillige.

I undersøgelsens rapport kan du læse nærmere om, hvordan inklusion af mennesker i udsatte positioner finder sted i de frivillige organisationer. I rapporten får du også det fulde overblik over, hvordan den daglige og strategiske ledelse i de frivillige organisationer arbejder med at styrke inklusionen af mennesker i udsatte positioner som frivillige.

Ved siden af rapporten og denne pixiversion er der udviklet et værktøj til at arbejde med et styrket strategisk fokus på inklusion af mennesker i udsatte positioner som frivillige. Værktøjet, som er målrettet den strategiske ledelse i de frivillige organisationer, tilbyder en trinvis gennemgang af, hvordan frivillige organisationer kan arbejde strategisk med inklusion.

**Den fulde undersøgelse og
refleksionsværktøjet kan hentes på
socialstyrelsen.dk.**

Publikationen er udarbejdet af
Rambøll Management Consulting
for Socialstyrelsen.

Grafisk tilrettelæggelse:
Mette Gregersen

Billeder fra Unsplash.com. Fotografer:
Nathan Anderson & Priscilla Du Preez

Januar 2020