


Til
Socialstyrelsen

Dokumenttype
Rapport

Dato
Januar 2020



UNDERSØGELSE AF INKLUSION AF BORGERE I UDSATTE POSITIONER I FRIVILLIGE FÆLLESSKABER

UNDERSØGELSE AF INKLUSION AF BORGERE I UDSATTE POSITIONER I FRIVILLIGE FÆLLESSKABER

Udarbejdet af Rambøll Management Consulting

Udgivet af Socialstyrelsen

Januar 2020

ISBN 978-87-93944-32-9

Forsidebillede af Nathan Anderson, Unsplash

Indhold

1.	Indledning	1
1.1	Undersøgelsens formål og fokus	1
1.2	Undersøgelsens tilrettelæggelse	2
1.3	Læsevejledning	3
2.	Sammenfatning og konklusioner	4
3.	Frivillige organisationer med et socialt sigte	7
3.1	Ambitioner om en styrket inklusion	7
3.2	Fakta om frivillige organisationer med et socialt sigte	8
4.	Inklusionsformer i frivillige organisationer	10
4.1	Forskellige fællesskaber og roller	10
4.2	De tre organisationstyper	12
5.	Den daglige ledelses arbejde med inklusion	14
5.1	Organisering af den frivillige indsats	15
5.2	Kulturelle forhold og fællesskabers betydning for inklusion	18
5.3	Understøttende strukturer og kompetencer	20
5.4	Fysiske rammer	22
5.5	Samarbejdspartnere	23
6.	Strategisk udvikling og inklusion	25
6.1	Den strategiske ledelses rolle	25
6.2	Organisatorisk kapacitet til inklusion	26
6.3	Kompetencemæssig kapacitet til inklusion	28
6.4	Kulturel kapacitet til inklusion	29
	Litteratur	31
	Beskrivelse af metodisk tilgang	32

1. INDLEDNING

Med civilsamfundsstrategien fra 2018 betones vigtigheden af at videreudvikle civilsamfundets rammer for at styrke frivilligheden. Der er i strategien en særlig opmærksomhed på at øge inklusionen af borgere uden for arbejdsstyrken i civilsamfundets fællesskaber. Denne ambition skal ses i lyset af Frivillighedsundersøgelsen 2017 (Børne- og Socialministeriet), der viser, at borgere i udsatte positioner sjældnere end befolkningen som helhed indgår i frivillige fællesskaber. Samtidig giver flere borgere i udsatte positioner udtryk for et ønske om at blive frivillige.

Derfor har Socialstyrelsen som led i satspuljen 2018-2021 igangsat en undersøgelse af, hvordan frivillige organisationer kan være med til at styrke inklusionen af socialt udsatte borgere og mennesker med handicap i frivillige organisationer. Rambøll Management Consulting har gennemført undersøgelsen på vegne af Socialstyrelsen.

1.1 Undersøgelsens formål og fokus

Undersøgelsen skal bidrage til kapacitetsopbygningen af den frivillige sektor ved at tilvejebringe praksisrettet viden om, hvordan frivillige organisationer kan arbejde strategisk med inklusion af borgere, som er i risiko for at blive ekskluderet fra fællesskaber. Det gælder både socialt udsatte borgere, borgere uden for arbejdsstyrken og mennesker med handicap (fremadrettet benævnt som 'borgere i udsatte positioner'), der vil have glæde af en øget deltagelse i fællesskaber med andre borgere.

Fokus på inkluderende frivillige fællesskaber

Der kan være forskellige veje ind i frivillige fællesskaber afhængigt af, om man indgår som *bruger, deltager, frivillig* eller en kombination herimellem. Som *brugere* modtager borgere målrettede sociale indsatser, der skal øge deres trivsel og livsmestring. Som *deltagere i fællesskaberne* indgår borgere i aktiviteter sammen med andre borgere, uden at der er tale om en indsats, mens borgere i rollen som *frivillige* yder en indsats for andre borgere eller til gavn for samfundet. Det er alle forskellige betydningsfulde måder at indgå i fællesskaber på.

Der er i denne undersøgelse et særligt fokus på at afdække ledelsens betydning for at øge inklusionen af borgere i udsatte positioner i rollen som *frivillige i fællesskaberne* på en måde, hvor borgernes udsathed træder i baggrunden, og de kan indgå på lige fod med andre borgere. Inklusion forstås her sådan, at ledelsen skaber gode rammer – formelle og uformelle – for deltagelse i de frivillige fællesskaber. Dette fokus bygger på antagelsen om, at inkluderende frivillige fællesskaber i civilsamfundet kan understøtte, at borgere i udsatte positioner i højere grad får mulighed for at bidrage som aktive medborgere med de ressourcer, de har, og derigennem øge deres netværk, trivsel og livskvalitet.

Figur 1-1: Fokusområder i undersøgelsen



Foruden denne rapport er undersøgelsens resultater formidlet i en kort version, der viser undersøgelsens hovedresultater. Ligeledes er der udviklet en guide, som kan støtte ledelsen i et øget strategisk fokus på inklusion. Begge dele kan findes på www.socialstyrelsen.dk.

1.2 Undersøgelsens tilrettelæggelse

Der findes begrænset viden om sammenhænge mellem frivillige organisationers ledelse og inklusion og deltagelse, som undersøgelsen kan bygge videre på. Undersøgelsen er derfor tilrettelagt i et eksplorativt design. Formålet er at udforske og belyse erfaringer og forståelser af, hvordan ledelsen kan arbejde strategisk med at styrke inklusionen af borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber.

Spørgeskemaundersøgelse

På den baggrund er der indledningsvis gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i 254 frivillige sociale organisationer og kultur- og fritidsorganisationer, der ønsker at bidrage til øget velfærd og at mindske social udsathed. Formålet har været at tegne et bredere billede af frivillige organisationers aktuelle fokus på inklusion samt de organisatoriske -og ledelsesmæssige rammer for at arbejde med at inkludere borgere i udsatte positioner i fællesskabet. Ved hjælp af en klyngeanalyse af de indsamlede data er der identificeret forskellige typer for inklusion i frivillige organisationer.

Casestudie

Efterfølgende er der gennemført et casestudie af seks frivillige organisationer, som er udvalgt, fordi de tilsammen afspejler de forskellige inklusionsformer, som er indkredset i analysen af surveydata. Casestudiet består af dybtgående kvalitative interviews med bestyrelse, ledere, ansatte og frivillige i hver af de seks organisationer.

Formålet med casestudiet har været at forklare variationer i inklusionsarbejdet mellem forskellige typer af inklusion i de frivillige organisationer samt at indhente erfaringer med forskellige ledelsesgreb og forhold, som kan fremme inklusion.

De anvendte metoder er beskrevet nærmere i metodebilaget, sidst i denne rapport.

1.3 Læsevejledning

Boksen herunder viser en oversigt over rapportens kapitler.

Boks 1-1: Rapportens kapitler

Kapitel 2 sammenfatter undersøgelsens vigtigste fund og konklusioner.

Kapitel 3 tegner en karakteristik af frivillige organisationer med et socialt sigte, som indgår i undersøgelsen.

Kapitel 4 indkredser og belyser forskellige organisationstyper og inklusionsformer.

Kapitel 5 belyser den daglige ledelses rolle og tiltag i arbejdet med at styrke inklusionen af borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber.

Kapitel 6 sætter fokus på, hvorvidt og hvordan den strategiske ledelse arbejder med den strategiske udvikling af de frivillige organisationer i forhold til at inkludere borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber.

Bilag 1 præsenterer den metodiske tilgang bag undersøgelsen.

2. SAMMENFATNING OG KONKLUSIONER

I 2019 har Rambøll Management Consulting på vegne af Socialstyrelsen foretaget en undersøgelse af tilgange til inklusion i forskellige typer af frivillige organisationer. Fokus har særligt været på ledelsens betydning for inklusionen af borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber. Formålet har været at tilvejebringe viden, som kan understøtte kapacitetsopbygningen i de frivillige organisationer.

I det følgende sammenfattes undersøgelsens centrale fund og konklusioner.

Et stort potentiale for at styrke inklusionen i frivillige organisationer

Undersøgelsen viser, at mere end halvdelen (58 pct. – 254 organisationer) af de adspurgte frivillige organisationer med et socialt sigte har en erklæret ambition eller mål om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige i deres organisation. Det være sig skriftligt i vedtægter og strategier eller som en mundtlig beslutning i organisationen. Hensigten indikerer en vilje til at investere i mangfoldige fællesskaber, hvor borgere i udsatte positioner aktivt og meningsfuldt kan deltage i samværet med andre. Når dette ønske hos frivillige organisationer ses i lyset af, at borgere i udsatte positioner samtidig efterspørger flere muligheder for at blive frivillige (Børne- og Socialministeriet, 2017), tegner der sig et stærkt afsæt for at kunne styrke inklusionen i praksis.

De frivillige organisationers motivation for at skabe veje for borgere i udsatte positioner ind i frivilligheden er todelt. For det første fremhæver interviewede medarbejdere og ledere i frivillige organisationer, at frivillige fællesskaber har stor værdi for borgere i udsatte positioner. De styrker netværk og livskvalitet blandt borgere, som ikke i forvejen indgår i fællesskaber og samvær med andre gennem eksempelvis job eller uddannelsesinstitution. For det andet bidrager borgere med forskellige baggrunde og livssituationer til, at organisationerne får frivillige aktiviteter, der er kendetegnet ved en større mangfoldighed i de frivillige ressourcer.

Forskellige typer af frivillige organisationer danner forskellige rammer for inklusion

På baggrund af surveydata blandt ledere og kvalitative interviews i seks udvalgte organisationer har undersøgelsen indkredset og udforsket tre forskellige typer af frivillige organisationer. Disse er kendetegnet ved forskellige fællesskaber og dermed også forskellige rammer for inklusion. Typerne vil i praksis kunne genfindes i forskellige grader i organisationerne, men kan hver for sig skærpe fokus på, hvornår og hvordan ledelsen i frivillige organisationer kan styrke inklusionen.

Den ene organisationstype er kendetegnet ved et såkaldt *afgrænset frivilligt fællesskab*. Her indgår udsatte borgere i et fællesskab sammen med en bestemt gruppe af borgere, typisk andre borgere i udsatte positioner, hvorved det kan forstås som afgrænset. Den anden organisationstype er kendetegnet ved et såkaldt *alment frivilligt fællesskab* i den forstand, at udsatte borgere er del af et fællesskab for alle borgere – udsatte som ikke-udsatte – der indgår på lige fod i fællesskabet. Den tredje organisationstype rummer både *almene og afgrænsede fællesskaber*, som borgere ofte kontinuerligt bevæger sig ind i og ud af. Samtidig peger undersøgelsen på, at frivillige organisationer mere eller mindre intentionelt skaber rammerne for, hvilken rolle borgere i udsatte positioner kan have i de forskellige fællesskaber. Det kan enten være som *bruger* af målrettede sociale indsatser, som *deltager* i aktiviteter sammen med andre eller som *frivillig*, der udøver en indsats for andre.

Interviews blandt ledere, medarbejdere og frivillige indikerer, at muligheder for at være en del af det friville fællesskab øges ved, at borgerne kan træde ud og ind af de forskellige roller afhængigt af situationen. I organisationer med begge fællesskaber er der samtidig mulighed for en brobygning, hvor borgere i udsatte positioner kan støttes i at bevæge sig fra afgrænsede til almene fællesskaber med et begrænset fokus på udsathed.

Et beskedent strategisk arbejde med inklusion

Uagtet en ambition om at styrke inklusionen af borgere i udsatte positioner i de frivillige organisationer, så peger de gennemførte interviews på, at inklusionsarbejdet nok udøves gennem hverdagens aktiviteter, men i beskedent omfang er indlejret i en eksplicit og fælles strategi. Det vil sige, at arbejdet i mindre omfang er systematisk og planlagt med en fælles organisatorisk tilgang til de næste skridt i arbejdet.

Dette skal ses i lyset af, at handlinger og beslutninger i vid udstrækning er drevet af daglige ledere, koordinatore og medarbejdere, der arbejder med inklusion som en del af deres arbejde. Derudover kan undersøgelsens fund forstås ved, at en stor del af de frivillige organisationer i undersøgelsen er mindre organisationer. Der er derudover ofte ikke en tydelig sondring mellem strategisk ansvarlige ledere og daglige ledere, blandt andet fordi funktioner ledes i én og samme person. Samlet set indikerer undersøgelsen et potentiale for, at det strategiske lag i frivillige organisationer, typisk bestyrelserne, arbejder med et mere eksplicit fokus på inklusionen af udsatte borgere.

Ledelsesmæssige greb kan understøtte inklusion

Undersøgelsen indkredser fem forskellige kendetegn ved frivillige organisationer, der lykkes med at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige. Det er kendetegn, som også udgør konkrete greb for den daglige ledelse og medarbejdere i de frivillige organisationer.

Først er det væsentligt, at *den frivillige indsats er organiseret* på en måde, der tager hensyn til den udsatte borger. Dette hensyn handler især om at skabe en fleksibilitet i de arbejdsopgaver og roller, som den udsatte borger tildeles som frivillig. Nogle borgere trives med at kunne afstemme, hvilke opgaver de kan løse, og det er positivt, når de har mulighed at lægge frivillig-rolle til side og for en stund 'blot' være en del af fællesskabet.

Kulturelle forhold og fællesskabet i de frivillige organisationer kan også fungere som drivkræfter for inklusionen af borgere i udsatte positioner. Nogle udsatte borgere søger et fællesskab, hvor de kan mødes med andre med de samme problemstillinger, mens andre borgere i udsatte positioner finder sig godt tilpas i en mangfoldig kultur, hvor man kan mødes på tværs af baggrunde og forudsætninger. Opgaven for den daglige ledelse ligger i at medvirke til inklusion af borgere i udsatte positioner i et passende fællesskab.

Som et tredje punkt kan den daglige ledelse sikre sig, at organisationen *råder over kompetencer, der kan støtte op om inklusionen* af borgere i udsatte positioner. Afhængigt af borgerens udsathed kan dette enten være medarbejdere eller ressourcestærke frivillige.

Det fjerde kendetegn er de *fysiske rammer* i den frivillige organisation, eksempelvis indretningen af rum og tilgængelige hjælpemidler, der gør det muligt for eksempelvis borgere med fysiske handicap at deltage som frivillige.

Den daglige ledelse kan som det femte kendetegn indgå *samarbejder med eksterne parter*, der på forskellig vis kan støtte op om borgerens deltagelsesmuligheder. Det kan eksempelvis være et samarbejde med en kommunal medarbejder om at henvise til og understøtte borgeren på vej ind i det frivillige fællesskab.

Frivillig faglighed og et strategisk fokus kan samle organisationen

Endelig peger undersøgelsen på, at arbejdet med deltagelse og inklusion kræver en frivillig faglighed. Den strategiske ledelse kan øge udsatte borgeres deltagelse i frivillige fællesskaber, men det kræver et systematisk fokus og fagligt funderede handlinger samt en evne til at skabe engagement for strategien på alle niveauer. De strategiske handlinger skal være med til at gøre den frivillige

organisation parat til at inkludere borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber og specifikt i rollen som frivillig. Der kan peges på fire fokusområder for de frivillige organisationer og særligt den strategiske ledelse:

- I arbejdet med den *organisatoriske kapacitet* kan den strategiske ledelse sætte fokus på organiseringen af den frivillige indsats. Ledelsen kan arbejde med at udvikle en fleksibel tilgang til roller og ansvar, når de sætter en overordnet retning for organisationen. Dette kan de blandt andet gøre ved at understøtte og drøfte med den daglige ledelse, om der kan iværksættes tiltag, der gør det nemmere at arbejde fleksibelt.
- Den strategiske ledelse kan skabe et mere målrettet samarbejde med eksterne parter. Det kan ledelsen gøre gennem strategiske overvejelser af, hvordan de ønsker at samarbejde med eksterne parter om inklusionen af borgere i udsatte positioner og hvilke konkrete samarbejdspartnere, de vil opsøge.
- Den strategiske ledelse kan fokusere på opbygningen af kompetencer hos den daglige ledelse og de frivillige, så de kan støtte borgere i udsatte positioner i at træde ind i rollen som frivillige. Den strategiske ledelse kan med fordel have blik for, hvilke kompetencer inklusionsarbejdet kalder på. Dette kan være ved kompetenceopbygning hos den daglige ledelse og andre medarbejdere, ligesom der kan tilbydes kompetenceudvikling til de frivillige, der kan have en ressourcefunktion overfor udsatte borgere, som er frivillige.
- Den strategiske ledelse kan skubbe på for en anerkendende og rummelig kultur, hvor der er plads til alle eksempelvis i forbindelse med rekrutteringen af nye frivillige. Her kan ledelsen sætte klare mål for at inkludere alle borgere som frivillige, udsatte som ikke-udsatte, og på den måde tegne en retning for udviklingen af en mangfoldig kultur.

3. FRIVILLIGE ORGANISATIONER MED ET SOCIALT SIGTE

Dette kapitel tegner en overordnet karakteristik af de organisationer, som er målgruppe for undersøgelsen. Disse indbefatter frivillige sociale organisationer og frivillige kultur- og fritidsorganisationer, der har et socialt sigte med deres virke (herefter 'frivillige organisationer med et socialt sigte'). Ved et socialt sigte forstås, at organisationen ønsker at bidrage til at fremme trivsel og velfærd. Karakteristikken bygger primært på analyser af data i spørgeskemaundersøgelsen blandt ledere i frivillige organisationer, suppleret af viden fra kvalitative interviews i casestudiet.

3.1 Ambitioner om en styrket inklusion

For at indkredse relevante frivillige organisationer med et socialt sigte med fokus på inklusion er det med spørgeskemaundersøgelsen undersøgt, om de adspurgte ledere vurderer, at organisationen har et erklæret mål eller en ambition om at understøtte inklusionen af udsatte borgere i organisationens fællesskaber. Det kan både være et mål eller en ambition, som er nedskrevet eller mundtligt besluttet, eksempelvis i vedtægter, strategier eller som en fælles beslutning i organisationens bestyrelse eller andre strategiske fora.

Resultater af spørgeskemaundersøgelsen viser, at dette gør sig gældende for 58 pct. af de adspurgte ledere blandt de deltagende frivillige organisationer. Af de 433 organisationer, som har besvaret undersøgelsen, vurderer ledere i 254 organisationer, at de har som ambition at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige. Disse 254 organisationer er derfor inkluderet i undersøgelsen (jf. inklusionskriterier i bilag 1) og har yderligere besvaret en række spørgsmål om, i hvilket omfang og hvordan de arbejder med inklusion¹.

Lignende resultater i forhold til frivillige organisationers inklusionsfokus kan genfindes i en undersøgelse af Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark, FriSe, der har spurgt frivillige organisationer, om de ønsker en mangfoldighed i deres frivilligruppe (FriSe, 2014). Her svarer 45 pct. af organisationerne, at de har vedtægter eller værdier, som handler om mangfoldighed blandt de frivillige, herunder at inkludere udsatte grupper som frivillige. De enslydende resultater tegner således tilsammen et væsentligt potentiale i, at mere end halvdelen af organisationerne ønsker at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige.

Analysen af de kvalitative interviews peger på to motivationskilder bag de frivillige organisationers ambitioner om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige. For det første peger ledelsen i de frivillige organisationer på, at frivilligheden er et vigtigt element i at give udsatte borgere en meningsfyldt hverdag. Borgerne oplever at udvikle sig med ansvaret og får en følelse af at være noget for andre. I dette perspektiv er organisationernes inklusionsfokus drevet af en oplevelse af, at rollen som frivillig bidrager til at øge livskvaliteten hos borgere, der givet deres livssituation befinder sig i en udsat position.



I sidste uge var jeg til et møde og deltog aktivt. Hvis man havde sagt, at jeg for fire år siden turde kaste min mening op på bordet, så havde jeg ikke gjort det. Men 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.

Borger med psykisk lidelse, som er frivillig

¹ 179 organisationer (39 pct.) har svaret, at de ikke har en ambition om at inkludere udsatte borgere som frivillige. Disse organisationer er ekskluderet fra undersøgelsen. Yderligere har 20 organisationer (7 pct.) angivet, at de ikke ved, om de har en sådan ambition. Disse organisationer er fortsat inkluderet i undersøgelsen, da de har haft mulighed for at træde ud af undersøgelsen, hvis de ikke fandt denne relevant.

For det andet fremhæver nogle ledere i de frivillige organisationer også, at borgere i udsatte positioner som frivillige har en vigtig funktion i at udvikle og gennemføre aktiviteter og derfor i sidste ende, at organisationerne kan eksistere. I organisationerne vurderer ledelsen, at en større mangfoldighed i rekrutteringen af frivillige kan være med til at løfte den samlede gruppe af frivillige med flere forskellige kompetencer og perspektiver.



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

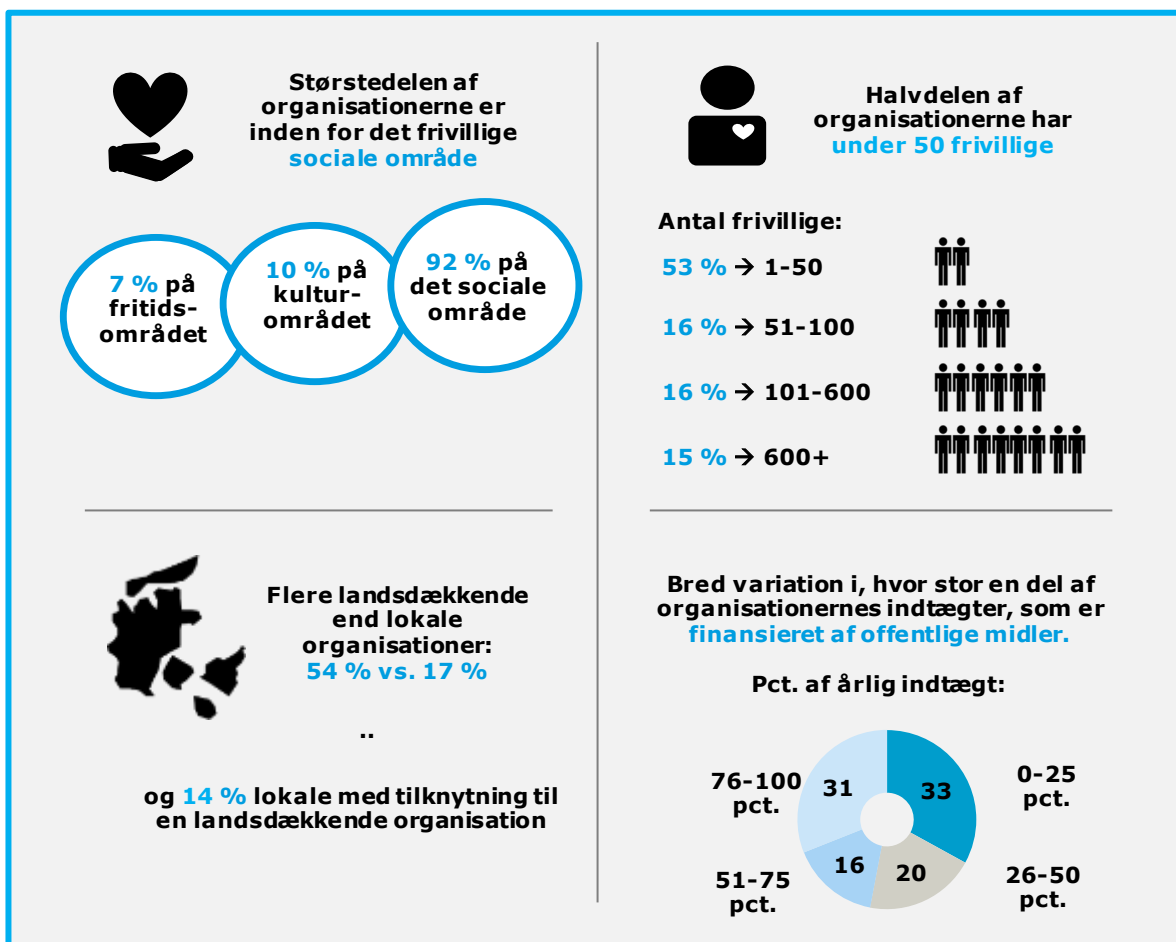
Daglig leder

Ambitionen om at inkludere udsatte borgere som frivillige er således både drevet af grundlæggende etiske værdier om at tage et socialt ansvar for borgere i udsatte positioner og af et funktionelt hensyn om at sikre tilstrækkelige frivillige kræfter og de rette kompetencer til at opretholde aktivitetsniveauet.

3.2 Fakta om frivillige organisationer med et socialt sigte

Figuren herunder præsenterer fakta om de frivillige organisationer med et socialt sigte, som indgår i undersøgelsen.

Figur 3-1: De frivillige organisationer med et socialt sigte, som er inkluderet i undersøgelsen



De frivillige organisationer i undersøgelsen er først og fremmest kendetegnet ved, at størstedelen arbejder inden for det sociale område. Dette gør sig gældende for 92 pct. af organisationerne, mens 17 pct. arbejder på enten kultur -eller fritidsområdet². Den store andel af frivillige sociale organisationer kan ses som et udtryk for, at undersøgelsen netop fokuserer på organisationer med et socialt sigte, hvorfor der naturligt vil være flere organisationer inden for socialområdet³. Ligeså påpeger en undersøgelse af TrygFonden og SFI (nu VIVE), at frivillige sociale organisationer kan have bedre forudsætninger for inklusion som følge af deres generelle opmærksomhed på socialt udsatte borgere (Benjaminsen, Andrade & Enmark, 2017).

Organisationerne er kendetegnet ved, at mere end halvdelen er mindre organisationer målt på antal frivillige. Således har 53 pct. af organisationerne mellem 1-50 frivillige. Samtidig er halvdelen af organisationerne landsdækkende organisationer, forstået som at de har lokale kontorer eller aktiviteter flere steder i landet. 31 pct. af organisationerne er enten lokale organisationer, placeret ét bestemt sted i landet, eller lokale organisationer med tilknytning til en landsdækkende organisation.

Yderligere kan der ses en bred variation i, hvordan de frivillige organisationer finansieres. En tredjedel af organisationerne finder mere end 75 pct. af deres årlige indtægt fra offentlige midler, mens det for en anden tredjedel er mindre end 25 pct. af deres årlige indtægt.

Med dette billede af de frivillige sociale organisationer vil det næste kapitel vise, hvordan de frivillige organisationer kan karakteriseres i forhold til deres arbejde med at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige.

² Det har været muligt at krydse flere områder af for organisationerne, hvorfor der sammenlagt er mere end 100 pct.

³ Frivillige sociale organisationer er kendetegnet ved at have fokus på at give enkeltindivider eller grupper en øget velfærd eller omsorg eller sigter på at løse velfærdsproblemer (Center for Frivillig Socialt Arbejde)

4. INKLUSIONSFORMER I FRIVILLIGE ORGANISATIONER

Det strategiske arbejde med inklusion må ses i lyset af de muligheder og barrierer, som forskellige inklusionsformer bærer med sig. Der ses derfor nærmere på forskellige typer af frivillige organisationer set i forhold til arbejdet med inklusion af borgere i udsatte positioner. Typerne er defineret ud fra, hvordan organisationerne skaber muligheder for deltagelse som frivillige i almene og afgrænsede fællesskaber.

Det er vigtigt at have for øje, at der er tale om arketyper. Det betyder, at typerne ikke afspejler en bestemt organisation, men i stedet på hver sin måde udtrykker særskilte træk ved organisationer. Frivillige organisationer vil derfor kunne spejle sig i de forskellige typer, men nogle typer vil være mere genkendelige end andre.

4.1 Forskellige fællesskaber og roller

Organisationstyperne er udviklet ud fra to centrale dimensioner i forståelsen af inklusion:

1. Fællesskabets karakter: Hvilke frivillige *fællesskaber* giver organisationerne borgere i udsatte positioner mulighed for at indgå i?
2. Rolle i fællesskabet: Hvilken *rolle* de frivillige organisationer vurderer, at borgere i udsatte positioner har i de frivillige organisationer?

Blandt typer af fællesskaber skelnes der mellem organisationer, hvor borgere i udsatte positioner kan være en del af afgrænsede fællesskaber, almene fællesskaber eller begge dele. Ved udsatte borgers rolle i fællesskabet skelnes mellem henholdsvis brugere, deltagere eller frivillige.

Boks 4-1: Inklusion og deltagelse



Definition: Inklusion og deltagelse

Når borgere 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 borgere, eksempelvis psykisk sårbare borgere.
- Almene fællesskaber i frivillige organisationer er omvendt for alle, dvs. hvor borgere i udsatte positioner indgår på lige fod med andre borgere.

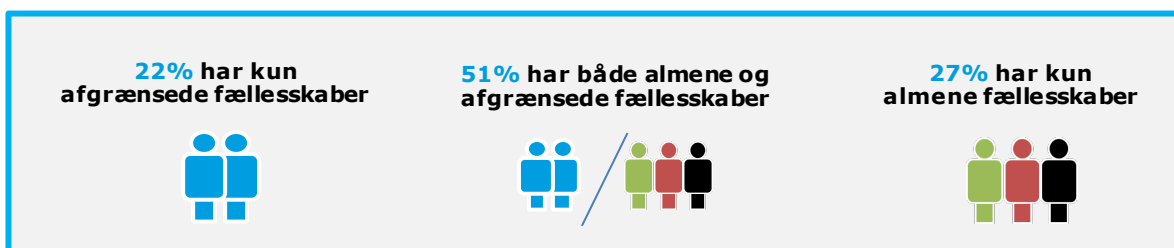
I undersøgelsen skelnes derudover mellem borgere i udsatte positioners rolle, når de deltager i frivillige organisationer, i forhold til om de er brugere, deltagere eller frivillige:

- Brugere er de udsatte borgere, der gør brug af et tilbud med fokus på deres udsathed og behov.
- Deltagere er borgere i udsatte positioner, som deltager i den frivillige organisations aktiviteter på lige fod med andre borgere, uden at udsathed er i fokus.
- Frivillige er borgere i udsatte positioner, som er med til at gennemføre aktiviteter for andre borgere eller samfundet, og som kan være med til at skabe aktiviteter på lige fod med øvrige frivillige.

Med afsæt i data fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse er der foretaget en klyngeanalyse. Med klyngeanalysen er de enkelte organisationer blevet inddelt i grupper med andre organisationer, som ligner dem på de udvalgte dimensioner om fællesskaber og roller. Klyngeanalysen giver på den måde et overblik over, hvordan organisationerne er forskellige i deres måde at inkludere borgere i udsatte positioner på.

Analysen viser, at 22 pct. af organisationerne i undersøgelsen har afgrænsede fællesskaber, forstået som fællesskaber for borgere, der ligner hinanden, når det kommer til deres udsathed. Borgere i udsatte positioner kan her deltage med og være frivillige for andre borgere i udsatte positioner eller brugere. 27 pct. af organisationerne har almene fællesskaber, hvor alle borgere kan deltage, og hvor den enkelte borger indgår uden fokus på sin udsathed. Yderligere er 51 pct. af organisationerne karakteriseret ved både almene og afgrænsede frivillige fællesskaber.

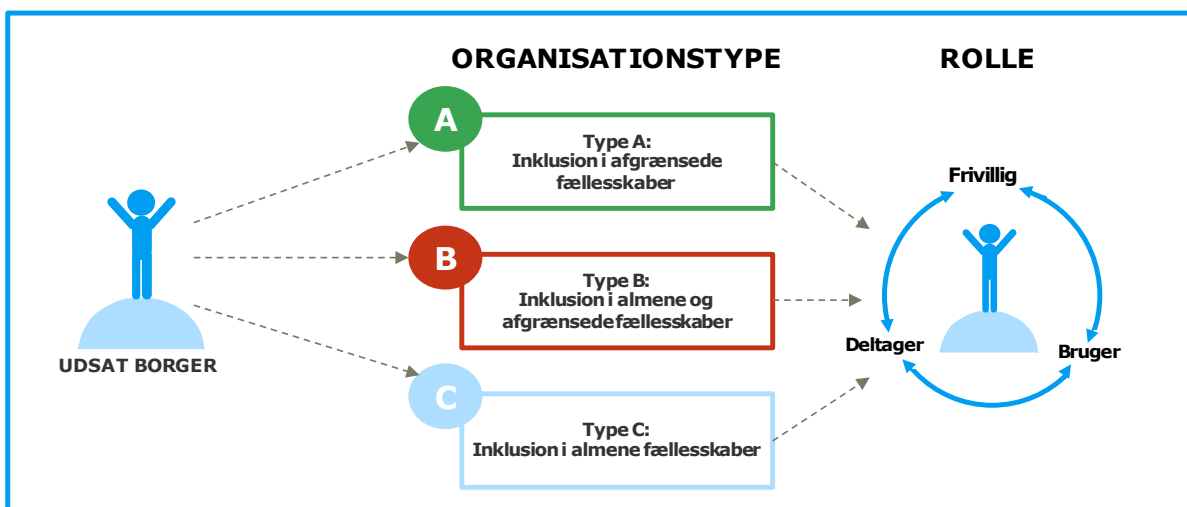
Figur 4-1: Fællesskaber, som de frivillige organisationer giver mulighed for, at udsatte borgere kan deltage i.



Klyngeanalysen viser også, at de frivillige organisationer i nogle tilfælde oplever, at borgere i udsatte positioner er frivillige hos dem, og at de som udgangspunkt ellers indgår som deltagere eller brugere. De har med andre ord en dynamisk rolle i de frivillige organisationer. Dette bliver understøttet af de kvalitative interviews. Udsatte borgere bevæger sig ifølge ledere og medarbejdere i de frivillige organisationer mellem forskellige roller, hvor de i nogle sammenhænge er frivillige, mens de i andre er brugere eller deltagere. Det er muligt for borgere i udsatte positioner at gå fra én rolle til en anden, og de behøver heraf ikke konsekvent at være frivillige.

Implikationen i forhold typologien over de frivillige organisationer er, at der kan sondres mellem organisationer, hvor borgere i udsatte positioner er frivillige i afgrænsede fællesskaber, almene fællesskaber eller i begge dele. Dette fører til tre typer af organisationer, som er illustreret i figuren herunder. I hver type sætter fællesskabet rammen for, hvordan udsatte borgere kan inkluderes, og hvilke roller de kan have som frivillige. I det afgrænsede fællesskab kan inklusionen af borgere i udsatte positioner bygge på den grundlæggende forståelse og anerkendelse af borgerens udsathed. Omvendt kan det almene fællesskab give mulighed for at møde andre borgere, hvor den enkelte borger kan indgå på lige fod i fællesskabet, uden at deres udsathed kommer i fokus.

Figur 4-2: Typologi over inklusion og deltagelse i frivillige organisationer



4.2 De tre organisationstyper

Herunder beskrives kort, hvad der kendetegner de tre typer af organisationer, som arbejder med inklusion af borgere i udsatte positioner som frivillige. Dette udfoldes yderligere i kapitel 5, der kommer nærmere ind på forskelle og ligheder mellem, hvordan de tre organisationstyper arbejder med at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige.

Type A: Inklusion i afgrænsede fællesskaber

Under organisationstype A kan borgere i udsatte positioner blive inkluderet i et afgrænset fællesskab. Fællesskabet bygger på at skulle gøre noget for og sammen med andre borgere, der er i en lignende livssituation. Det kan eksempelvis være i aktiviteter, der har fokus på at afhjælpe psykiske vanskeligheder, eller det kan være væresteder for socialt udsatte borgere. Fællestrækket for organisationerne er, at frivilligheden er centreret omkring bestemte udfordringer og sociale problemstillinger samt at hjælpe hinanden.

Når borgere i udsatte positioner er frivillige i det afgrænsede fællesskab, sker det i en kobling til deres egen udsathed. I nogle tilfælde bliver rollen som frivillig et element i en indsats for at styrke den udsatte borger. Den frivillige organisation understøtter her rollen som frivillig på en måde, der sætter fokus på den enkeltes ressourcer og derved bidrager til en positiv udvikling. I andre tilfælde kan den enkelte borger bruge sine erfaringer med at være udsat til at hjælpe andre borgere i udsatte positioner, eksempelvis gennem peer-støtte. I den situation bliver udsatheden vendt fra at være en udfordring til at give den udsatte borger ressourcer i sit frivillige arbejde.

Type B: Inklusion i afgrænsede og almene fællesskaber

I organisationstype B kan borgere i udsatte positioner både indgå i almene og afgrænsede frivillige fællesskaber. Der er ofte en flydende grænse mellem det almene og afgrænsede fællesskab. Det betyder mere konkret, at fællesskaberne i nogle organisationer primært er for borgere i udsatte positioner, mens de i andre tilfælde er tilgængelige for alle borgere.

Det kommer først og fremmest til udtryk ved en variation i, om den frivillige organisations aktiviteter er målrettet borgere i udsatte positioner eller er for alle, der har lyst til at deltage. Et eksempel er fællesskabshuse, hvor mange forskellige borgere har deres gang. I fællesskabshusene sætter bestemte aktiviteter i nogle tilfælde udsatheden i baggrunden. Det kan være arbejdsopgaver eller en fælles aktivitet, hvor mennesker mødes og er sammen om et fælles tredje.

Det kan også være tilfældet, at den frivillige organisation har ambitioner om at have et alment fællesskab, der ikke er specifikt målrettet borgere i udsatte positioner, men at der i praksis primært er borgere i udsatte positioner i fællesskabet. I den sammenhæng kan fællesskabet være mere afgrænset, end organisationen ønsker, fordi det ikke lykkedes at inkludere bredt.

I organisationerne under denne type kan borgere i udsatte positioner og medarbejdere i organisationen løbende afveje, hvilke fællesskaber de har lyst og kompetencer til at være frivillige i. I dette ligger også en mulighed for, at den enkelte borger først kan afprøve rollen som frivillig for andre, som er i en udsat position, og dernæst tage et skridt mod at være frivillig i det almene fællesskab. Der kan ligeledes være en bevægelse fra, at den enkelte borger deltager i det almene fællesskab og senere træder ind i en rolle som frivillig.

Type C: Inklusion i almene fællesskaber

Under organisationstype C kan borgere i udsatte positioner være en del af et alment fællesskab. Det er ikke en særlig udsathed, som samler medlemmerne af den frivillige organisation, men derimod en fælles interesse eller et projekt. Det er hensigten, at den enkelte borger får mulighed for

at være frivillig på linje med borgere, der kommer med forskellige baggrunde og indgår ligeligt i fællesskabet.

I praksis er borgere i udsatte positioner frivillige i de almene fællesskaber, hvor udsathed træder i baggrunden. De har en plads i fællesskabet og byder ind med de ressourcer, som de har. På denne måde er det ikke udsathed, der gør, at de er frivillige, men derimod deres bidrag til fællesskabet.

Organisationstypen, hvor borgere i udsatte positioner er frivillige i det almene fællesskab, bygger ofte på en logik om, at alle kan byde ind med noget. Det er ikke nødvendigt, at alle kan det samme, men derimod, at alle får mulighed for at deltage ud fra egne forudsætninger. For organisationerne er det ikke nødvendigvis hensigten, at der skal ske en udvikling i, hvilke opgaver udsatte borgere har som frivillige. I stedet er deltagelsen i og bidraget til fællesskabet det centrale, fremfor borgernes udsathed og muligheden for at afhjælpe denne.

5. DEN DAGLIGE LEDELSES ARBEJDE MED INKLUSION

Dette kapitel udfolder, hvordan den daglige ledelse i de frivillige organisationer kan arbejde med inklusion og at skabe deltagelsesmuligheder for borgere i udsatte positioner som frivillige.

Som nævnt i Kapitel 4 kan borgere i udsatte positioner varetage flere roller i frivillige organisationer. Med denne undersøgelse er der et særligt fokus på rollen som frivillig. Derfor beskrives inklusionen af borgere i udsatte positioner også primært med afsæt i frivilligrollen. Dette er ikke udtryk for, at inklusion som deltagere og brugere er mindre vigtigt, men derimod en skærpelse af undersøgelsens fokus.

Boks 5-1: Strategisk ledelse og daglig ledelse



Definition: Strategisk ledelse og daglig ledelse

I undersøgelsen skelnes mellem organisationernes strategiske ledelse og den daglige ledelse. *Den strategiske ledelse* (eller den politiske ledelse) betegner den del af ledelsen i de frivillige organisationer, som har kompetence til at træffe beslutninger i forhold til organisationens retning og udvikling. Det kan eksempelvis være bestyrelsesmedlemmer, direktører eller for personer i frivillige organisationer, der kan træffe strategiske valg, herunder om at styrke inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige.

Den daglige ledelse betegner omvendt den ledelse, som i det daglige udmønter og implementerer de strategiske valg. Med andre ord er det den ledelse, som i praksis har ansvaret for at understøtte en inklusion af borgere i udsatte positioner som frivillige. Det er personer, der har et ansvar for indholdet i hverdagen, og kan blandt andet være sekretariatsmedarbejdere, ledende medarbejdere, aktivitetsledere og koordinatører.

I praksis kan den strategiske og daglige ledelse spille forskellige roller og have forskellige beslutningskompetencer. Dette er typisk afhængigt af organisationens størrelse og kapacitet. I større organisationer spiller den strategiske ledelse typisk en større rolle, mens den daglige ledelse typisk vil spille en større rolle i mindre organisationer.

Casestudiet viser overordnet, at hvor der er en ambition om at styrke inklusionen af borgere i udsatte positioner i de frivillige organisationer (jf. Kapitel 3), så peger interviewene mod, at inklusionsarbejdet primært ses i hverdagens aktiviteter og i høj grad er drevet af den daglige ledelse. Derimod er der sjældent en eksplicit og fælles strategi for dette fra den strategiske ledelse (se Kapitel 6).

De gennemførte interviews indikerer konkret, at der er forskellige tematikker med betydning for at skabe inkluderende fællesskaber. Under hvert tema tegner der sig tiltag, som den daglige ledelse i de frivillige organisationer tager i brug for at understøtte inklusionen af udsatte borgere i det frivillige fællesskab. Konkret kan dette opgøres til fem tematikker, som kapitlet er struktureret efter:

1. Organiseringen af den frivillige indsats
2. Kulturelle forhold og fællesskabet
3. Understøttende strukturer og kompetencer
4. Fysiske rammer
5. Eksterne samarbejdspartnere.

Under hver tematik fremhæves de vigtigste analytiske pointer, herunder hvordan de frivillige organisationers fællesskaber har en betydning for arbejdet med inklusion. Dette er spejlet i de tre organisationstyper, som blev uddybet i forrige kapitel.

5.1 Organisering af den frivillige indsats

Dette afsnit belyser organiseringen af arbejdet i de frivillige organisationer, og hvordan den påvirker inklusionen i hverdagen.

Boks 5-2: Centrale fund i forhold til organisering af den frivillige indsats



Fleksible rammer og krav til den enkelte

Overordnet peger analysen på, at borgere i udsatte positioners muligheder for at deltage som frivillige bliver fremmet af en organisering, der gør det muligt for ledelsen at balancere mellem at tage hensyn til den enkelte, men stadig at stille krav.

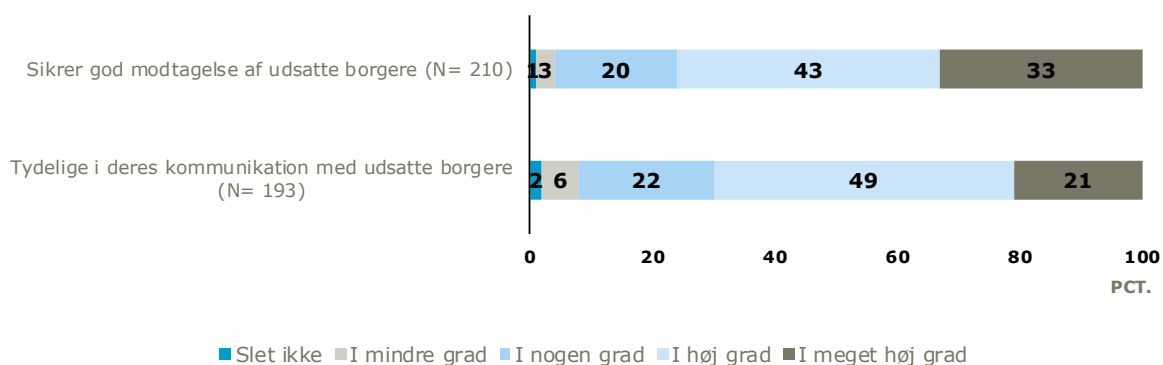
Hensynet til den enkelte handler om at skabe fleksible rammer for den udsatte borger i forhold til de mulige roller, arbejdsopgaver og støtte, som bedst matcher borgerens behov. Samtidig er en præmis for inklusionen, at ledelsen kan stille krav til den enkelte, hvad end det handler om relationen til brugere og andre frivillige eller at overholde aftaler og mødetider som frivillig.

Sammenligningen af de tre typer indikerer ikke, at man i afgrænsede fællesskaber organiserer arbejdsopgaver på en måde, som adskiller sig fra de almene fællesskaber. Det, der synes at have en betydning for, hvordan den daglige ledelse organiserer opgaver til borgere i udsatte positioner, er graden af udsathed.

Opgaver og deltagelsesmuligheder for borgere i udsatte positioner som frivillige

Casestudierne hos de frivillige organisationer viser, at den daglige ledelse i de frivillige organisationer har fokus på at sikre, at borgere i udsatte positioner kan magte og se sig selv i deres opgaver. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at 76 pct. af de strategiske ledere i frivillige organisationer oplever, at den daglige ledelse i høj eller meget høj grad har fokus på sikre en god modtagelse af borgere i udsatte positioner. Ligeså oplever 70 pct., at den daglige ledelse i høj grad eller meget høj grad er tydelig i sin kommunikation. Dette fremgår af figuren herunder.

Figur 5-1: Den strategiske ledelses vurdering af, hvordan den daglige ledelse støtter op om borgere i udsatte positioner, som er frivillige. I pct.



Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

På tværs af de tre forskellige typer af frivillige organisationer, som arbejder med inklusion, er der ikke noget klart mønster i forhold til, hvordan de organiserer arbejdsopgaver. Der er altså ikke noget, som tyder på, at man i organisationer med afgrænsede fællesskaber (Type A og B) fordeler opgaver på en måde, der adskiller sig fra de almene fællesskaber (Type B og C).

Interviews med medarbejdere og ledere peger derimod på, at graden af udsathed har betydning for, hvordan de frivillige opgaver organiseres. Typisk vil borgere med en højere grad af udsathed –

eksempelvis borgere med kognitive funktionsnedsættelser – have behov for en større støtte og fleksibilitet. For at disse borgere kan inkluderes som frivillige i organisationen, fortæller medarbejdere og ledere, at der er behov for en person i organisationen, der på dagen kan hjælpe borgerne med at finde frem til et meningsfuldt bidrag. Ansvar for dette kan eksempelvis være den daglige leder eller den ansvarlige medarbejder, som koordinerer indsatsen.

Den daglige leder har en vigtig opgave i at tilrettelægge arbejdsopgaverne meget tydeligt og klart for borgere med en højere grad af udsathed. Det kan handle om at bryde 'skal-opgaverne' ned i mindre og lettere opgaver, som kan løses af flere, eller give en borger en opgave, der er mindre forpligtende, men stadig bidrager meningsfuldt til organisationens frivillige indsats. Interviews peger mod, at borgerne hviler i at kunne møde op og være sikre på, at den daglige ledelse har et klart billede af, hvad der skal ske, og samtidig kan navigere i, hvis den enkelte borger har en 'dårlig dag'.



Daglige møder understøtter afklaring af arbejdsopgaver

En organisation i casestudiet er et værested, hvor mange forskellige borgere har deres gang. Organisationen har ligeså borgere med forskellige grader af udsathed. Den daglige ledelse har erfaret, at det er vigtigt med daglige møder, hvor arbejdsopgaver kan fordeles. Møderne bliver konkret brugt til at fornemme, hvordan de frivillige har det på dagen og til at forventningsafstemme omkring arbejdsopgaver. De frivillige og særligt de, som er i en særligt udsat position, sætter pris på den faste ramme omkring arbejdsopgaverne. Dette så de ved, hvad de skal lave, og så de kan tale igennem, hvad de kan klare på dagen. Den daglige ledelse sørger for, at der er opgaver til alle, så den enkelte borger kan bidrage uden, at dennes udsathed kommer i fokus.

Borgere, som oplever en mindre grad af udsathed – eksempelvis unge, hvis primære udsathed består i at bo i socialt belastede boligområder – vil typisk ikke have behov for at tage deres arbejdsopgaver op til overvejelse så ofte og vil derfor typisk få en lidt mere fast rolle eller arbejdsopgave. Dermed bliver det ikke nær så vigtigt, at en daglig leder er til stede og kan fordele opgaver. Stadig vil der være et behov for, at den enkelte borger indledende kan tale med en ansvarlig i organisationen, om hvor de bedst ser sig selv i organisationen, og at de også løbende kan drøfte nye opgaver, hvis de har mod på mere ansvar.



Indledende forventningsafstemning med borgere, som i mindre grad er udsatte

En organisation i casestudiet har frivillige, der har en mindre grad af udsathed. I organisationen har den daglige ledelse en indledende dialog med den enkelte borger om sin rolle som frivillig, hvor der sker en klar forventningsafstemning af, hvad der ligger i rollen som frivillig. De første gange, den enkelte borger er frivillig, har den daglige ledelse et blik for, hvordan det går, men efterfølgende er det forventningen, at den udsatte borger kan varetage sin rolle. Den indledende afstemning er vigtig for, at den enkelte kender sin rolle, og omvendt, at den daglige ledelse ved, at vedkommende kan klare sine opgaver som frivillig.

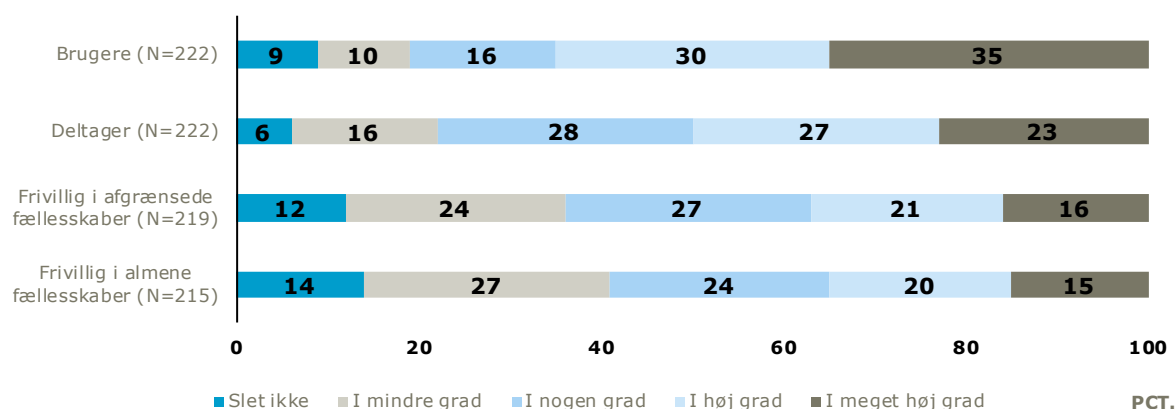
Organiseringen af opgaver er således en central koordinerende opgave i frivillige organisationer – ikke mindst i frivillige organisationer, som arbejder med at inkludere borgere i udsatte positioner. Overordnet viser casestudiet, at det er vigtigt for den daglige ledelse, at organiseringen af opgaver foregår på en måde, som imødekommer borgernes behov for fleksibilitet.

Dynamiske roller

De forskellige roller, som borgere i udsatte positioner kan have i de frivillige organisationer, har ligeledes en betydning for inklusionen. Som tidligere forklaret kan man være bruger af et frivilligt tilbud, deltager på lige fod med andre eller påtage sig et ansvar som frivillig.

Figuren nedenfor viser, hvilken rolle de frivillige organisationer oplever, at borgere i udsatte positioner har i deres fællesskaber. 65 pct. af lederne angiver, at borgere i udsatte positioner i meget høj eller høj grad inkluderes som *brugere*. En lidt mindre andel – 50 pct. af organisationerne – angiver, at de i meget høj eller høj grad indgår som *deltagere*.

Figur 5-2: De frivillige organisationers oplevelse af, hvilken rolle borgere i udsatte positioner har i deres fællesskaber. I pct.



Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Casestudiet peger mod, at rollen som bruger eller deltager i sig selv er givende for borgere i udsatte positioner, fordi de herigennem bliver en del af et fællesskab. Samtidig fortæller flere daglige ledere, at det for nogle borgere også er en mulighed for at blive frivillig i organisationen. Dette kan kobles til en undersøgelse af VIVE, som viser, at frivillige organisationer kan fremme inklusionen ved at sikre muligheder for at deltage i mere eller mindre forpligtende grad (VIVE, 2018). Nogle borgere har behov for 'at vokse sig stærke' først og løbende tage mere ansvar på sig.

Specifikt for rollen som *frivillig* viser Figur 5-2, at 37 pct. af organisationerne oplever, at borgere i udsatte positioner indgår som frivillige i afgrænsede fællesskaber. Et næsten ensartet billede gør sig gældende for organisationer med almene fællesskaber (35 pct.). Dette indikerer, at andelen af udsatte borgere, der inkluderes som frivillige i afgrænsede fællesskaber, ikke afviger væsentligt fra andelen, der inkluderes i de almene fællesskaber.

Det interessante er dernæst, hvorfor nogle organisationer i højere grad formår at inkludere borgere i udsatte positioner som en del af det frivillige fællesskab end andre organisationer. I interviews fortæller ledere og medarbejdere fra de frivillige organisationer, at de har fokus på, at borgere i udsatte positioner skal kunne træde ind i forskellige roller og skifte mellem disse. Det skal være muligt at have en dårlig dag, hvor man ikke kan varetage frivilligrollen, men stadig kan få lov at være en del af fællesskabet. De samme resultater ses i den førnævnte undersøgelse, der konstaterer, at en kontinuerlig deltagelse kan være vanskelig for nogle sårbare borgergrupper (VIVE, 2018). Det er således betydningsfuldt, at man på nogle tidspunkter kan være i fællesskabet som bruger eller deltager, og at man kan deltage fleksibelt uden at binde sig til aftaler, som man ikke kan overskue.



Omskiftelige roller i det frivillige fællesskab

En organisation i casestudiet driver en café, som i høj grad løftes af frivillige, og hvor borgere kan træde ind og ud af rollen som frivillig. Et eksempel på dette er en borger, som er frivillig i caféen et par gange om ugen, og derudover kommer og spiser i caféen fra tid til anden som bruger af tilbuddet. Omvendt har samme café også et eksempel på en borger, der ofte kommer og spiser i caféen, og som derudover to gange om året påtager sig en særlig opgave i den frivillige organisation som frivillig.

I de gennemførte interviews fortæller ledere og frivillige, at skiftet mellem rollerne som bruger, deltager og frivillig er naturligt for nogle borgere og går ubemærket hen, mens andre er bevidste om, at de primært eller udelukkende har én af rollerne. Det bliver i den sammenhæng pointeret, at ledelsen med fordel kan forventningsafstemme med borgerne, hvornår de som udgangspunkt kan bidrage til arbejdet. Det er dog vigtigt, at der er mulighed for at kunne skrue op og ned for intensiteten af det frivillige engagement.



Krav til de frivillige trods dynamiske roller

Mens flere organisationer arbejder med et dynamisk rollebegreb, så er der stadig forventninger til rollerne, som de frivillige må forholde sig til. En organisation i casestudiet arrangerer sportsaktiviteter for borgere i udsatte positioner. Mange af organisationens frivillige har selv været brugere af tilbuddet. For at man som bruger bliver frivillig, stiller organisationen tre krav: Du skal tale pænt, du skal have en plan for, hvad du gerne vil med dit ungdomsliv, og du skal kunne magte frivilligopgaven.

Ledere i de frivillige organisationer påpeger, at det kan være en drivkraft for inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige, hvis organisationerne understøtter en bevægelse fra en mindre til en mere aktiv og ansvarstagende rolle. Dette vil typisk også være afspejlet i de organisationer, som arbejder med en vision om empowerment blandt udsatte borgere og med at ruste dem til 'livet generelt'. Omvendt peger nogle ledere på, at det kan være en drivkraft for inklusion, at alle er velkomne, og at der netop ikke er fokus på, at borgerne skal påtage sig mere ansvar med tiden.

5.2 Kulturelle forhold og fællesskabers betydning for inklusion

Dette afsnit viser erfaringerne hos de frivillige organisationer med, hvordan forskellige kulturer og fællesskaber skaber muligheder for at arbejde med inklusion af borgere i udsatte positioner.

Boks 5-3: Centrale fund i forhold til kulturelle forhold og fællesskabers betydning for inklusion



Forskellige kulturer appellerer til forskellige borgere

Overordnet peger analysen på, at fællesskabet i sig selv kan være en bærende motivationsfaktor. Flere frivillige giver udtryk for, at det at være en del af noget, får dem til at komme igen og bidrage til fællesskabet.

Analysen viser, at særlige kulturer i de frivillige organisationer kan fremme inklusionen af borgere i udsatte positioner. Nogle borgere i udsatte positioner søger et fællesskab, hvor de kan mødes med andre, som oplever de samme vanskeligheder i hverdagen. Det gør sig typisk gældende i organisationer, der er baseret på et afgrænset fællesskab (Type A). Andre udsatte borgere finder sig godt tilpas i en mangfoldig kultur, hvor man værdsætter mødet mellem mennesker på tværs af baggrunde og forudsætninger. Her er der ofte tale om et alment fællesskab (Type C). De to kulturer kan også mødes, når organisationerne på den ene side tilbyder aktiviteter og fællesskaber, som indebærer en forståelse fra ligesindede udsatte, mens der også er en mangfoldighed blandt deltagerne. Dette ses i organisationer med både almene og afgrænsede fællesskaber (Type B).

Mødet med ligesindede

For nogle borgere kan mødet med ligesindede understøtte inklusionen i et frivilligt fællesskab. Dette ses særligt i afgrænsede fællesskaber (Type A), hvor borgere i udsatte positioner mødes med andre, som er i en lignende situation. Foruden at deltage i arrangementer og/eller bidrage som frivillig i organisationen kan borgerne få mulighed for at spejle sig i andre med lignende udfordringer. De interviewede borgere, som er en del af afgrænsede fællesskaber, fortæller, at de møder en stor accept og imødekommenhed. De oplever en forståelse for deres udfordringer og får mulighed for at se, hvordan de med deres ressourcer og forudsætninger kan indgå i fællesskabet.



Spejling af erfaringer som udsat borger i det frivillige arbejde

En af de frivillige organisationer i casestudiet kan betegnes som et afgrænset fællesskab, hvor de borgere, som indgår i organisationen, oplever/har oplevet at være psykisk sårbar. Organisationen udgiver jævnligt et magasin, som borgere i udsatte positioner kan bidrage til. Det er her primært det skriftlige medie, som borgerne samles om, men det, der skrives om, er udsatheden. Dette giver borgerne mulighed for at spejle egne erfaringer i andres, og det skrivende arbejde hjælper samtidig de frivillige til at arbejde med deres psykiske vanskeligheder.

Der kan være en tryghed i at være frivillig i det afgrænsede fællesskab, da udsatheden er 'normal' og accepteret. Omvendt kan det også være med til at fastholde fokus på udsatheden. Et bestyrelsesmedlem i en af de besøgte organisationer fortæller, at en del af organisationens frivillige selv har været brugere engang og i dag er blevet rollemodeller for andre brugere. Gennem rollemodellerne opstår en mulighed for at møde brugerne som ligesindede og samtidig vise, hvordan man kan være frivillig med sin udsathed som en ressource.

Den daglige ledelse kan støtte op om mødet med ligesindede ved at skabe rum for, at borgerne får mulighed for at dele deres erfaringer, og at erfaringerne bliver modtaget med respekt. Casestudiet peger på, at den daglige ledelse har en vigtig rolle i at motivere til, at borgere i udsatte positioner deler deres livserfaringer, og at disse erfaringer samtidig kan blive vendt til noget positivt, der kan vise vejen for andre. Det er afgørende, at den enkelte borger kan bevæge sig i dette spænd i et tempo, som passer dem. For nogle borgere kan det være en udfordring at skulle overskue andres problemer, og det er derfor vigtigt, at den daglige ledelse tager en aktiv rolle i at facilitere mødet mellem ligesindede borgere.

Mangfoldighed

En andet kulturelt forhold, som understøtter inklusionen af borgere i udsatte positioner i frivillige organisationer, er en værdsættelse af mødet mellem deltagere og frivillige på tværs af baggrund og forudsætninger. I forhold til de forskellige typer frivillige organisationer kommer denne kultur særligt til udtryk i organisationer, der har almene fællesskaber (Type C).

I de almene fællesskaber mødes borgere på tværs af social baggrund og forudsætninger og er sammen om et fælles tredje. Der er i disse fællesskaber en selvstændig værdi i mødet på tværs, hvor organisationerne har en vision om at skabe større forståelse og engagement på tværs af baggrunde. Der er fokus på, hvad borgerne hver især kan bidrage med, fremfor hvad der kan holde borgerne ude af fællesskabet. Dette ønske om mangfoldighed og overbevisningen om, at alle kan bidrage, er ifølge organisationerne en kultur, der kan understøtte inklusionen af udsatte borgere.

For det første kan en mangfoldig kultur være med til at invitere borgere i udsatte positioner ind, da der er mange forskellige mennesker i fællesskabet, som legitimerer egen deltagelse. For det andet kan den mangfoldige kultur være noget af det, som gør, at den enkelte borger bliver i det frivillige

fællesskab, fordi vedkommende oplever at blive genkendt af andre personer i lokalmiljøet og anset som en ressource.



Mangfoldighed som en værdi i den frivillige indsats

En frivillig organisation har et bageri, som primært er drevet af frivillige kræfter. De frivillige, som hjælper til i bageriet, har forskellige baggrunde – nogle lever i socialt udsatte situationer, andre gør ikke. Sammen bager de brød og kager, som de sælger i bageriet. For organisationen ligger der en særlig værdi i mangfoldigheden; det at lade folk på tværs af forudsætninger og behov tale sammen. Det giver dem mulighed for at opbygge en forståelse for hinanden og anerkende hinanden for deres bidrag i stedet for at fokusere på det, som i andre sammenhænge bliver betragtet som udfordringer. Det, der ifølge organisationen er afgørende for at bageriet drives af så mange forskellige borgere, er signalet om, at alle er velkomne, og alle bliver værdsat for deres bidrag. Det er et signal, som ikke blot sendes af den daglige ledelse, men som ken-detegner omgangstonen i bageriet og selve kulturen.

Den mangfoldige kultur kan også udspille sig i en sammenhæng med mødet med ligesindede. Dette gør sig gældende i organisationer, hvor der både er almene og afgrænsede fællesskaber (Type B). Fællesskaberne er bygget op om, at borgere i udsatte positioner skal møde en anerkendelse og forståelse for deres udsathed. Der er således en underliggende anerkendelse af, at deltagerne kommer med forskellige livsvilkår. Samtidig forsøger organisationerne at lave aktiviteter, hvor de frivillige uanset deres forudsætninger er fælles om eksempelvis madlavning eller dans for andre borgere.

Opgaven for den daglige ledelse ligger ifølge organisationerne i at skabe rammerne, som både kan rumme forskelligheden og tage de nødvendige hensyn, men samtidig også stille nogle krav, der gør det muligt for alle at arbejde sammen. Igen bliver det centralt for den daglige ledelse at have øje for hver enkelt borgers ressourcer og behov, der skal balancere med hensynet til de øvrige frivillige og de opgaver, der skal løses.

5.3 Understøttende strukturer og kompetencer

En tredje måde, som den daglige ledelse kan understøtte inklusion på, er ved at sikre sig, at der er de rette understøttende kompetencer i organisationen, som kan være med til at styrke inklusionen.

Boks 5-4: Centrale fund i forhold til understøttende strukturer og kompetencer



Løbende understøttelse mindsker forskelle i deltagelsesmuligheder

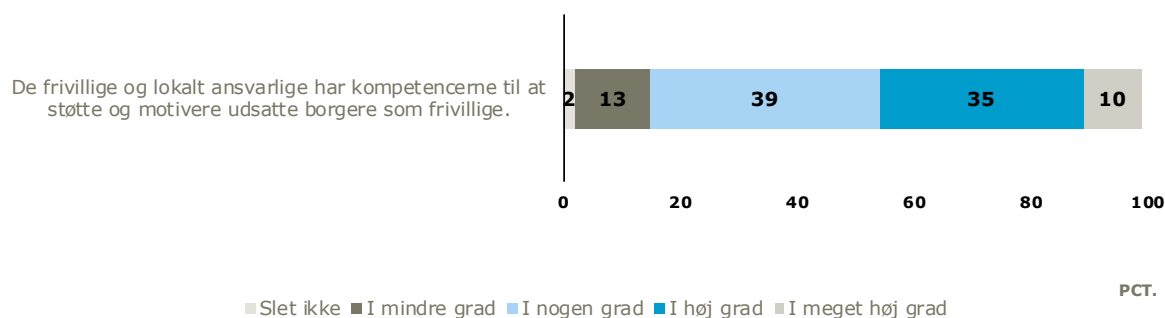
Den daglige ledelse kan understøtte inklusion ved at sikre sig, at organisationen råder over kompetencer, der kan støtte inklusionen af borgere i udsatte positioner. Dette kan både være medarbejdere i organisationen eller frivillige, der kan have en ressourcefunktion.

I frivillige organisationer, som har almene fællesskaber (Type B og C) bidrager alle frivillige med det, de kan – uanset udsathed. Afhængigt af borgerens udsathed kan der være behov for en guide i organisationen, som kan være med til at understøtte inklusion. Omvendt kan det også handle om at hjælpe øvrige frivillige i organisationen med at blive bevidste om borgerens behov og kompetencer, så det bliver nemmere at samarbejde og tage hensyn til hinanden i fællesskabet. Når der er tale om frivillige organisationer, som karakteriserer sig selv som afgrænsede fællesskaber (Type A og B) kan der også være behov for understøttende strukturer og kompetencer. De frivillige i afgrænsede fællesskaber oplever dog også muligheden for at finde støtte i ligesindede i fællesskabet.

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse tegner et billede af, at den strategiske ledelse i de frivillige organisationer i et vist omfang oplever at have de rette understøttende kompetencer i

organisationen. Figuren nedenfor viser således, at 45 pct. i høj eller meget høj grad mener, at frivillige og lokalt ansvarlige har kompetencerne til at støtte op om borgere i udsatte positioner, der er frivillige. En næsten lige så stor del svarer i nogen grad (39 pct.).

Figur 5-3: Den strategiske ledelses vurdering af, om frivillige og lokalt ansvarlige har kompetencerne til at støtte op om borgere i udsatte positioner, som er frivillige. I pct.



Kvalitativt viser analysen, at der kan være forskellige behov for tilstedeværelsen af personer i organisationen, som indledende og løbende kan forventningsafstemme med borgere i udsatte positioner om, hvordan de bedst kan indgå i fællesskabet. Igen kan graden af udsathed spille ind på dette. Hvis der er tale om borgere med en høj grad af udsathed, kan der være behov for pædagogisk personale, der kan være en støtte for borgeren i arbejdsopgaverne som frivillig. Der vil i disse tilfælde typisk være tale om lønnede medarbejdere. For de mindre udsatte borgere kan støtten komme fra andre frivillige.

Casestudiet peger på en variation på tværs af de forskellige typer af organisationer, som arbejder med at inkludere borgere i udsatte positioner. I frivillige organisationer, der har almene fællesskaber (Type C) bidrager alle frivillige med det, de kan – uanset udsathed – og opgaverne løses side om side. Afhængigt af borgerens udsathed kan der være behov for en guide i organisationen, som kan være med til at understøtte inklusion. Det kan handle om at hjælpe den udsatte borger med at indgå i fællesskabet, forstå spillereglerne i organisationen eller støtte borgeren i at løse opgaver.

I organisationer, der både har afgrænsede og almene fællesskaber (Type B), er de understøttende personer vigtige for at kunne skabe en brobygning mellem de to fællesskaber. Det er således vigtigt, at udsatte borgere, som går fra det afgrænsede til det almene fællesskab, oplever forståelse og opbakning, der kan give dem forudsætningerne for at indgå i det almene fællesskab. Det kan eksempelvis være en daglig leder, som vælger selv at deltage i en aktivitet, hvor den udsatte borger er frivillig, for på den måde at kunne støtte den udsatte borgers frivillighed. Det kan også handle om at hjælpe øvrige frivillige i organisationen med at blive bevidste om borgerens behov og kompetencer, så det bliver nemmere at samarbejde og tage hensyn til hinanden i fællesskabet.



Forskellige understøttende kompetencer i samme organisation

En organisation, der varetager mange forskellige opgaver, har fokus på, at der for alle frivillige skal være mulighed for at hente støtte til det frivillige arbejde. Nogle frivillige er særligt udsatte med en kognitiv funktionsnedsættelse. De får derfor løbende støtte fra en daglig leder, som tidligere har arbejdet med målgruppen, og som kender til de behov, der kan være. Samtidig har nogle frivillige en ressourcefunktion som mentorer for andre frivillige. De får et ansvar for at hjælpe andre frivillige og støtte op om, at opgaverne i huset bliver løst.

Når der er tale om frivillige organisationer, der har afgrænsede fællesskaber (Type A), kan der også være behov for understøttende strukturer og kompetencer, som kan være med til at facilitere inklusionen. De frivillige i afgrænsede fællesskaber oplever dog også muligheden for at finde støtte i ligesindede i fællesskabet, som kan sætte sig ind i, hvorfor det nogle gange kan være svært at overholde en aftale, at overskue en opgave eller at være omkring for mange mennesker. I de afgrænsede fællesskaber kan der således være en form for kollektiv forståelse for den enkelte borger, som kan lette inklusionen. Dette handler ikke nødvendigvis så meget om organiseringen af opgaverne, men mere om målgruppen for den frivillige organisation.

5.4 Fysiske rammer

Et fjerde konkret tiltag, som flere ledere peger på, kan understøtte inklusionen af borgere i udsatte positioner i frivillige fællesskaber, er de fysiske rammer for de frivillige organisationer.

Boks 5-5: Centrale fund i forhold til fysiske rammer



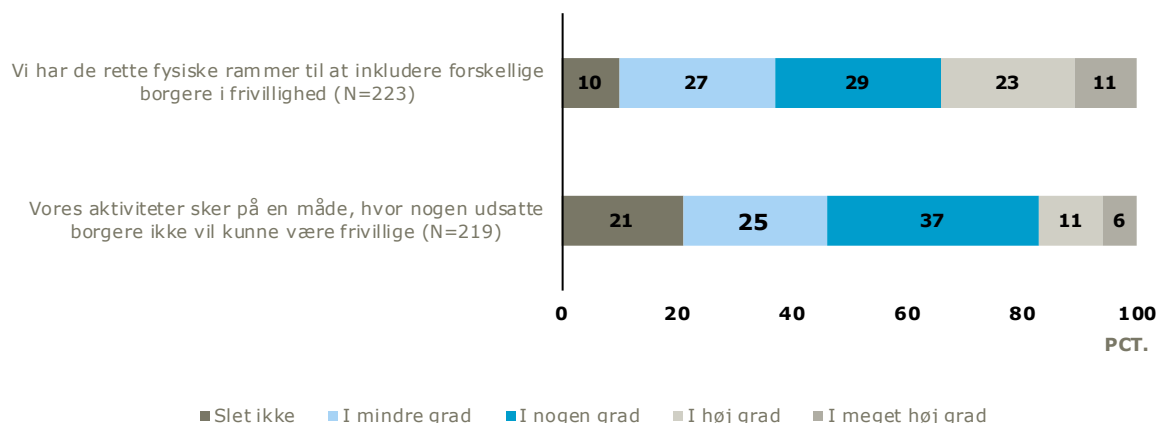
Fysiske rammer, der skaber rum for inklusion

De rette fysiske rammer kan understøtte inklusionen af borgere i udsatte positioner. Analysen viser, at manglende fysiske rammer kan virke ekskluderende for nogle borgere. Det er derfor et væsentligt tiltag for den daglige ledelse at etablere de nødvendige rum og hjælpemidler, som gør det muligt for eksempelvis mennesker med fysiske handicap eller psykiske vanskeligheder at deltage som frivillige.

Den kvalitative analyse peger på, at de forskellige typer af organisationer ikke har forskellige tilgange til at skabe fysiske rammer, som kan understøtte inklusionen af borgere i udsatte positioner. De fysiske rammer varierer derimod i forhold til, hvilke borgere organisationerne ønsker at inkludere.

Som figuren herunder viser, oplever en tredjedel af de frivillige organisationer, at de i høj eller meget høj grad har de rette fysiske rammer til at inkludere forskellige borgere i frivillige organisationer. Der er således en større andel, som i mindre grad mener, at deres fysiske rammer kan understøtte en inklusion af forskellige borgere som frivillige. De fysiske rammer kan eksempelvis være faciliteter, der kan støtte mennesker med fysiske handicap eller psykiske vanskeligheder. Sammenhængende viser undersøgelsen også, at 17 pct. af organisationerne i høj eller meget høj grad oplever, at deres aktiviteter sker på en måde, hvor nogen udsatte borgere ikke vil kunne være frivillige. Det kan eksempelvis være meget komplekse eller fysisk krævende opgaver.

Figur 5-4: De frivillige organisationers oplevelse af, hvilke fysiske rammer de tilbyder borgere i udsatte positioner. I pct.



Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Kvalitativt peger de frivillige organisationer på, at de 'rette fysiske rammer' både kan handle om, at organisationerne er fysisk tilgængelige for alle, og at de fysiske rammer og indretningen skaber et rum, som er rart for borgeren at opholde sig i. Flere ledere i de frivillige organisationer fremhæver, at en mangel på de nødvendige fysiske rammer kan virke ekskluderende for nogle borgere. Eksempelvis kan borgere med fysiske handicap ofte kun inkluderes, hvis de fysiske rammer tillader det. En af de besøgte organisationer har arbejdet med at gøre organisationen mere tilgængelig for borgere med kørestol og hjælpemidler.

Det samme gør sig gældende for borgere med psykiske vanskeligheder, der i nogle tilfælde kan have brug for at trække sig tilbage fra fællesskabet. En organisation har eksempelvis valgt at afsætte et sted, hvor man i det frivillige arbejde kan tage en pause. Dette giver mulighed for et pusterum undervejs i de frivillige aktiviteter. Ved at etablere de nødvendige fysiske rammer er organisationerne med til at udligne de udfordringer, som borgere i udsatte positioner kommer med. Dette styrker deres forudsætninger og mulighed for at være en del af fællesskabet.



Et pusterum i den frivillige indsats

En frivillig organisation, der har borgere med psykiske vanskeligheder som frivillige, har indrettet lokaler i organisationen, hvor de frivillige kan trække sig tilbage i løbet af dagen; en form for personalerum med sofaer og ro. Lederen fortæller, at det for borgere med psykiske vanskeligheder kan være en hjælp som frivillig at kunne gå lidt afsides. Det kan være for at samle energi, få styr på tanker, eller det kan handle om at få en anden opgave, som ikke kræver så meget kontakt med andre. En borger husker tilbage på en periode, hvor hun var deprimeret. Som frivillig i den periode opholdt hun sig ofte i det afsides lokale, hvor hun både kunne få en pause fra opgaver, som krævede meget kontakt med andre, og hvor hun kunne hjælpe til med andre opgaver.

5.5 Samarbejdspartnere

Et femte tiltag, som den daglige ledelse kan benytte sig af for at understøtte inklusionen i frivillige organisationer, er at indgå i samarbejder med eksterne parter, som på forskellig vis kan støtte op om inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige.

Boks 5-6: Centrale fund i forhold til samarbejdspartnere



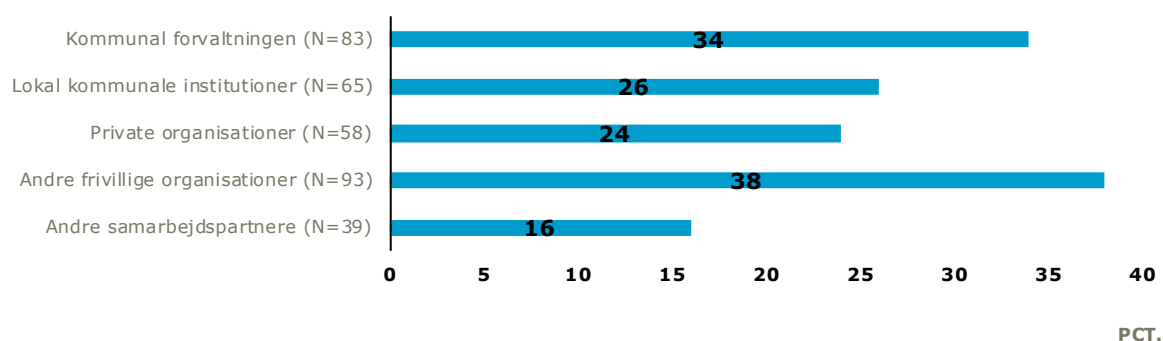
Samarbejder kan styrke inklusion på forskellige måder

Samarbejdspartnere kan spille forskellige roller i inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige. Eksempler på samarbejder er kommunal hjælp til opsporing og markedsføring af den frivillige organisation, kommunale fremskudte medarbejdere, der støtter op om borgere i udsatte positioner, eller at den frivillige organisation støtter arbejdet med borgerens udviklingsmål.

Den kvalitative analyse indikerer, at der ikke er forskelle mellem de forskellige organisationstyper i, hvordan de samarbejder med eksterne parter. I stedet findes forskellen i, hvilke behov organisationen har i samarbejdet.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at 27 pct. af organisationer oplever, at de i høj eller meget høj grad samarbejder med eksterne parter om at inkludere borgere i udsatte positioner i frivilligheden. Den mindre andel af organisationer, som oplever et samarbejde, indikerer, at der hos de frivillige organisationer er et potentiale for i højere grad at etablere samarbejder, der kan styrke inklusionsarbejdet. I de tilfælde, hvor de frivillige organisationer etablerer samarbejder med eksterne parter om inklusionen, er det hyppigst med andre frivillige organisationer og den kommunale forvaltning. Dette fremgår herunder i Figur 5-5.

Figur 5-5: De frivillige organisationers oplevelse af, hvilke samarbejdspartnere der støtter arbejdet med at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige. I pct.



Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Samarbejdet med eksterne parter, eksempelvis fra forvaltning eller ved andre organisationer, kan bestå af forskellige former for støtte. Konkret kan der sondres mellem samarbejder på et organisatorisk niveau og samarbejder målrettet de enkelte borgere. Nogle organisationer oplever, at samarbejdspartnere hjælper med at 'markedsføre' den frivillige organisation for borgere, som kunne have gavn af at blive inkluderet i fællesskabet. En af de besøgte organisationer oplever, at brobygningen også sker ud af organisationen, idet kommunen fortæller borgerne om andre muligheder for at hjælpe andre, eksempelvis som lektiehjælpere. Samarbejdet kan også etableres med fokus på at støtte den enkelte borgers vej ind i den frivillige organisation. Dette kan være alt fra praktisk hjælp, følgeskab og støtte til at løse konkrete opgaver.



Samarbejde om støtte af den enkelte borger

I en frivillig organisation er der frivillige, der har kognitive funktionsnedsættelser, og som bor i et bofællesskab. For at understøtte inklusionen har kommunen indvilget i at lade en af medarbejderne i bofællesskabet lægge nogle af sine timer i den frivillige organisation og følge borgerne. En anden organisation har ansat en medarbejder, der kan rådgive de borgere, som oplever besvær med eksempelvis at indbetale regninger eller handle på baggrund af de breve, som de modtager i e-Boks.

I casestudiet fortæller en kommunal samarbejdspartner til en af de besøgte frivillige organisationer, at handleplaner for borgere i udsatte positioner sammentænkes med borgernes frivillige arbejde. Helt konkret opstiller medarbejderne i samarbejde med borgerne udviklingsmål, og for nogle af borgerne kan den frivillige organisation være en øvebane for udviklingsmålet.



Den frivillige organisation som afsæt for borgere i udsatte positioners udvikling

I en frivillig organisation følger en pædagogisk medarbejder borgeren som en løbende støtte, der kan bryde hverdagen op i små bidder og fokusere på små udviklingsmål. Gennem arbejdet med udviklingsmål får borgeren mulighed for at opleve en succes i den frivillige organisation. Det fejres i samarbejde med den kommunale samarbejdspartner ved, at der udleveres læringsbeviser til borgerne, som herigennem også bliver anerkendt for deres bidrag til organisationen.

Der er således flere forskellige måder, hvorpå den daglige ledelse kan opdyrke samarbejder med eksterne samarbejdspartnere til at inkludere borgere i udsatte positioner. Det kan derfor være en god idé for den daglige ledelse at overveje potentielle muligheder for samarbejder i lokalområdet, der kan støtte op om inklusionen, hvad end det handler om opsporing, understøttende kompetencer eller en opfølgning på borgernes udvikling.

6. STRATEGISK UDVIKLING OG INKLUSION

Dette afsluttende kapitel belyser, hvordan den strategiske ledelse i de frivillige organisationer kan arbejde med at opbygge organisatorisk, kompetencemæssig og kulturel kapacitet til at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige.

Boks 6-1: Den strategiske ledelses rolle



Den strategiske ledelses rolle i de frivillige organisationer

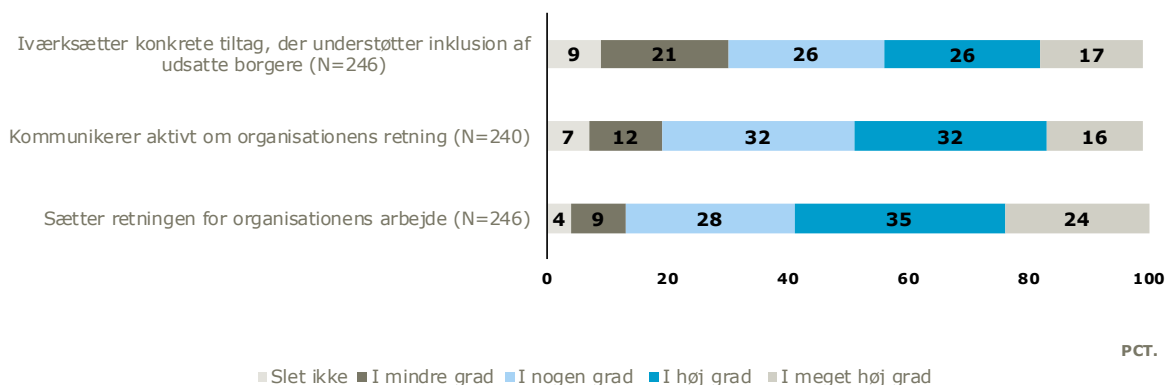
De frivillige organisationer er typisk karakteriseret ved, at den strategiske ledelse varetages af bestyrelsen. Den strategiske ledelse består ofte både af personer med særlig viden om den målgruppe eller det formål, organisationen har. Flere steder kan der være tale om personer, der tidligere selv har været aktive som frivillige, og som nu har indtaget en plads i bestyrelsen i stedet, samt et antal nuværende frivillige, der sikrer brugerperspektivet ind i bestyrelsen. Den strategiske ledelses væsentligste opgave er at tegne visioner og udstikke en retning for organisationen samt at bakke op om og bane vej for den daglige ledelses arbejde.

6.1 Den strategiske ledelses rolle

Tidligere er det fremhævet, at mere end halvdelen af de frivillige organisationer har en strategisk ambition om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige. Denne ambition er som udgangspunkt formuleret af den strategiske ledelse, der på denne vis sætter en overordnet retning for den frivillige organisation, typisk ved at pege i retning af en mere mangfoldig rekruttering.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at de strategiske ledere selv oplever at opstille mål for inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige. Specifikt viser figuren nedenfor, at 69 pct. af de strategiske ledere i høj eller meget høj grad oplever at sætte en retning for organisationens arbejde med inklusion af borgere i udsatte positioner.

Figur 6-1: Den strategiske ledelses syn på egen rolle i inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige. 1 pct.



Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

I det mere konkrete arbejde mener en lidt mindre del af de strategiske ledere (48 pct.) også, at de i høj eller meget høj grad kommunikerer til medarbejdere og øvrige frivillige om denne retning. Ligeså oplever 43 pct. af de strategiske ledere, at de iværksætter konkrete tiltag, der understøtter inklusion af borgere i udsatte positioner.

Casestudierne har vist, at den strategiske ledelse tager en mindre aktiv rolle i inklusionsarbejdet. Konkret indikerer interviews, at den strategiske ledelse har en mere tilbagetrukket rolle i forhold til inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige, mens dette i højere grad er drevet af den daglige ledelse. Dette perspektiv kommer både til udtryk i interviews med den strategiske og daglige ledelse. Sammenhængende med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er billedet, at den strategiske ledelse udstikker en retning. Derfra kan den daglige ledelse selv igangsætte de konkrete tiltag, som understøtter inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige.



Det [ansvaret for inklusion af borgere 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, som de har lyst til det. En af bestyrelsens visioner er at få flere udsatte ind i huset som frivillige. Så er det op til den daglige ledelse at have fokus på, at det lykkes.

Bestyrelsesformand

Det er vigtigt at have for øje, at det gennemførte casestudie har haft et fokus på små og mellemstore organisationer. I mindre organisationer har den strategiske ledelse typisk ikke en lige så fremtrædende rolle som i de større frivillige organisationer. Dette kan derfor have betydning for, hvor stort et fokus den strategiske ledelse har på inklusionen af borgere i udsatte positioner i det frivillige fællesskab. For de frivillige organisationer vil inklusionsarbejdet være én af flere af vigtige dagsordener, og det kan derfor være prioriteret i lavere grad af den strategiske ledelse.

Ikke desto mindre kan analysen opstille en række pejlemærker for, hvad ledelsen i frivillige organisationer med fordel kan tage højde for, hvis ønsket er at styrke inklusionen. De følger herunder.

6.2 Organisatorisk kapacitet til inklusion

Den organisatoriske kapacitet kredser særligt om, hvordan den frivillige organisation i sin struktur, organisering og samarbejder kan støtte op om inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige.

Understøttelse af inklusion igennem en fleksibel organisering

Som påpeget i forrige kapitel, kan fleksible arbejdsopgaver og roller være understøttende for borgere i udsatte positioners deltagelse i frivillighed. Denne fleksibilitet kan støttes i de beslutninger og valg, som den strategiske ledelse træffer. Analysen viser i den sammenhæng, at det er væsentligt, at den strategiske ledelse har for øje, at visse ellers gængse rammer for frivilligt arbejde kan være svære at indgå i for målgruppen af udsatte frivillige. For at skabe den fornødne kapacitet til at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige fortæller nogle strategiske ledere, at det er vigtigt at have denne fleksibilitet in mente, når den strategiske ledelse arbejder med nye initiativer.

Det bliver fremhævet som vigtigt, at den frivillige indsats organiseres på en måde, hvor den frivillige kan skalere sin deltagelse. Den strategiske ledelse arbejder derfor med på et strategisk niveau at finde en fleksibilitet i forhold til roller og ansvar, når de sætter en overordnet retning for organisationen. Samtidig har nogle organisationer gode erfaringer med også at implementere denne fleksibilitet i det strategiske ledelseslag, så borgere i udsatte positioner kan indgå i bestyrelsesarbejdet.



Fleksibilitet i hele den frivillige organisation

I en frivillig organisation, som arbejder med at inkludere flere borgere i udsatte positioner som frivillige, har den strategiske ledelse et fokus på, at inklusionen skal ske i hele organisationen. De ønsker således, at borgere i udsatte positioner kan få roller og arbejdsopgaver i hele organisationen og ikke bare de praktiske opgaver. Som en del af dette har organisationen arbejdet mod, at borgere i udsatte positioner også kan indgå i bestyrelsesarbejdet, hvor de får mulighed for at træffe beslutninger og sætte retning for organisationens arbejde. For at dette kan lade sig gøre, ser den strategiske ledelse det som vigtigt, at de selv viser vejen med de fornødne rammer for inklusionen. Dette gøres blandt andet i formidlingen af dagsordener eller ved at være fleksible i, hvor hyppigt den enkelte frivillige er forpligtet til at deltage i møder.

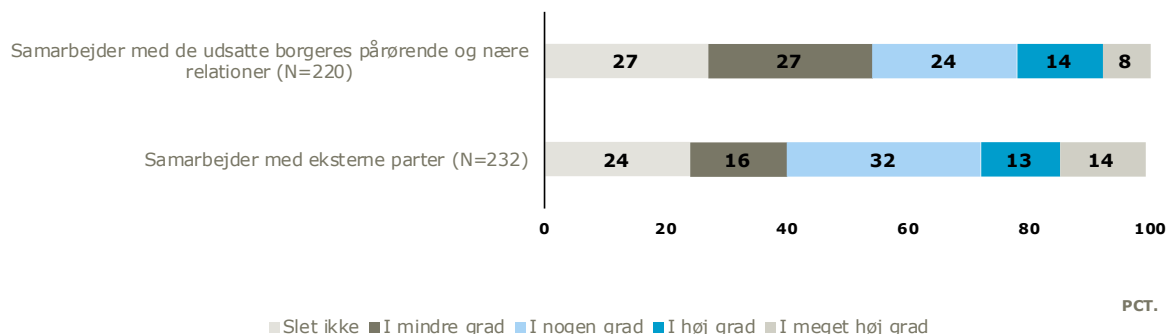
Friheden til at være frivillig i det omfang, man evner og magter, er en central motivations -og fastholdelsesfaktor for mange borgere i udsatte positioner. Analysen viser, at det er vigtigt, at den strategiske ledelse også har en løbende dialog med den daglige ledelse om, hvordan den fleksible tilgang kan implementeres i det daglige arbejde. Konkret kan den strategiske ledelse også drøfte med den daglige ledelse, om der kan iværksættes tiltag, som gør det nemmere at arbejde ud fra en fleksibel tilgang. De gennemførte interviews med daglige ledere viser dog også, at det er varierende, hvor tæt den strategiske ledelse går på det daglige arbejde.

Samarbejder med eksterne parter, der har kontakt til borgere i udsatte positioner

Samarbejde med indsatser i kommunalt regi, eksempelvis jobcentre eller ambulante psykiatriske tilbud, kan skabe et bindeled mellem organisationens aktiviteter og borgere i udsatte positioner, som ønsker at være frivillige. Dette gælder både at formidle kontakten mellem organisationen og den enkelte borger såvel at hjælpe vedkommende i det frivillige arbejde.

Det er en overordnet konklusion, at det i praksis varierer, hvor meget den strategiske ledelse i de besøgte organisationer engagerer sig i etableringen af nye samarbejder. Nogle strategiske ledere fremhæver, at de ser det som en opgave, der skal varetages af den daglige ledelse, hvilket støtter billedet af en mere tilbagetrukket strategisk ledelse. Ikke desto mindre peger flere strategiske ledere på manglende samarbejder som en udfordring. Kun 27 pct. af de strategiske ledere oplever, at der i høj grad er etableret et samarbejde med eksterne parter, der støtter inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige (Figur 6-2). For samarbejdet med pårørende til borgere i udsatte positioner er tallet 22 pct. Der er på denne vis et potentiale for at styrke samarbejdsrelationerne i organisationerne.

Figur 6-2: Den strategiske ledelses oplevelse af samarbejdsrelationer i inklusionen af borgere i udsatte positioner som frivillige. I pct.



Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Den strategiske ledelse kan arbejde med forskellige drivkræfter og barrierer, der medvirker til et godt samarbejde. De gennemførte interviews viser, at det er centralt, at de frivillige organisationer

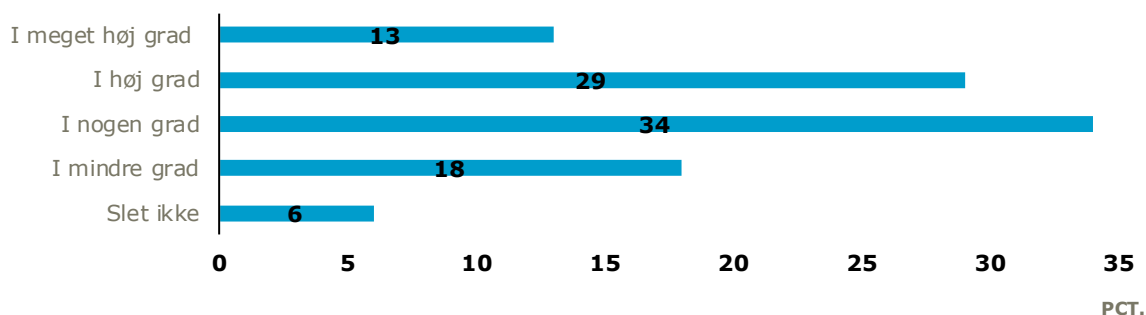
har en plan eller strategi for, hvorledes de ønsker at gøre brug af samarbejdspartnere. Dette kan være med til at sætte rammerne og skabe et mere målrettet samarbejde. Først er det vigtigt, at planen gør det tydeligt, hvad formålet med samarbejdspartnerne er. Som den forudgående analyse har vist, kan samarbejdspartnere have forskellige roller – de kan både indgå som en del af en brobygning af borgere i udsatte positioner til det frivillige arbejde, eller de kan være en del af arbejdet med den udsatte borger. Det er derfor vigtigt, at den strategiske ledelse overvejer, hvordan de ønsker at samarbejde med eksterne parter. I planen kan der også med fordel indgå overvejelser om, hvilke aktører der vil være relevante samarbejdspartnere, samt hvordan der kan etableres et tæt samarbejde til disse.

Den strategiske ledelse kan ligeså arbejde med en tydelig formidling omkring organisationens arbejde. For at kunne etablere et tillidsfuldt samarbejde om rekruttering må den frivillige organisations formål, målgruppe og frivillige fællesskaber være velbeskrevet. Særligt når frivilligheden også skal medvirke til en positiv udvikling for den enkelte borger er det vigtigt, at der er en tydelig forståelse af, hvad det frivillige arbejde indebærer. Dette giver samarbejdspartnere viden om og tillid til, hvad de henviser til.

6.3 Kompetencemæssig kapacitet til inklusion

Casestudiet har vist, at frivillige organisationer – med et ønske om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige – har brug for forskellige kompetencer i organisationen. Dette kan den strategiske ledelse adressere i deres arbejde. På et overordnet niveau viser analysen, at 42 pct. af de strategiske ledere i høj eller meget høj grad oplever at medvirke til at klæde medarbejdere og frivillige på til at støtte andre frivillige, med et behov herfor. Dette fremgår af figuren herunder.

Figur 6-3: Den strategiske ledelses oplevelse af, hvorvidt de medvirker til at klæde medarbejderne og andre frivillige på til at støtte borgere i udsatte positioner som frivillige. I pct.



N= 225

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Det er forskelligt, hvilke kompetencer der er behov for, alt efter hvilke borgere der indgår som frivillige. For organisationer, der har frivillige med komplekse sociale problemer, vil det være væsentligt, at den daglige leder har erfaring med og faglig viden om målgruppen samt socialpædagogiske kompetencer at trække på i den løbende relation til de udsatte frivillige. Når der er tale om mindre udsatte frivillige, skal den daglige leder stadig have en indsigt i målgruppen, men der er mindre behov for, at vedkommende kan arbejde med de frivilliges behov og situation. Det er også centralt at have medarbejdere, som har indsigt i og kendskab til samspillet med andre aktører rundt om målgruppen af udsatte frivillige. Det kan være et kendskab til samarbejdspartnere og andre organisationer, der kan brobygges til efter behov. Samtidig er det vigtigt, at den daglige leder har kompetencer, der kan bidrage til en god og sikker styring af aktiviteter og daglige opgaver.



Vi følger som bestyrelse op på, hvordan det går med den daglige ledelse: 'Går det godt, noget vi skal gøre anderledes, mangler I midler til noget?' Det er usandsynligt vigtigt, at de har et råderum. Så har vi tilsynspligten til vores ansatte. Det er bestyrelsen, som sætter rammerne for, hvordan det fungerer.

Bestyrelsesmedlem

Foruden den daglige ledelses kompetencer kan den strategiske ledelse også arbejde med de frivilliges kompetencer. Det gælder både udsatte borgere og ikke-udsatte borgere, som er frivillige. Frivillige organisationer kan bruge ressourcestærke frivillige til at hjælpe borgere i udsatte positioner ind i det frivillige arbejde. Det kan være som mentorer eller ressourcpersoner, der støtter om den enkelte borger i opgaver, som han eller hun ikke selv kan varetage. For at kunne stille ressourcestærke frivillige til rådighed er det vigtigt, at organisationens ledelse prioriterer ressourcer til at klæde de ressourcestærke frivillige på til rollen. Der er eksempler på, at frivillige organisationer tilbyder de frivillige kompetenceudvikling, og denne kan blandt andet målrettes rollen som ressourcperson for andre frivillige.

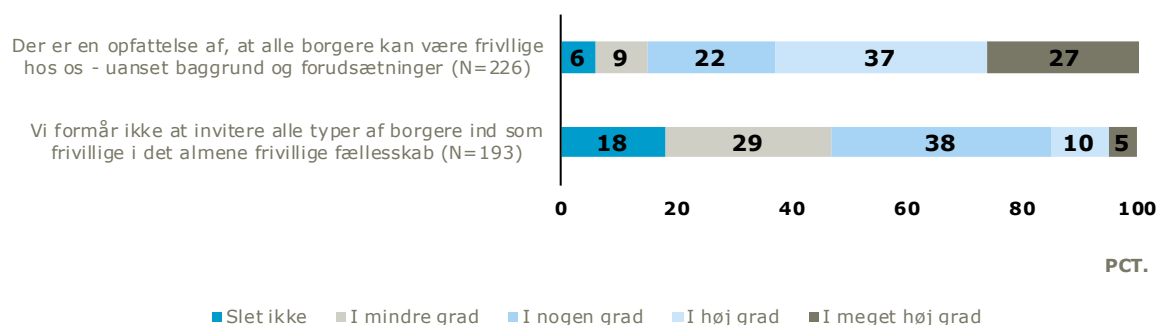
Den strategiske ledelse kan også være med til at sætte fokus på organisationens kapacitet til at tilbyde en 'udviklingsbane'. Dette kan øge nogle borgere i udsatte positioners motivation for at engagere sig som frivillige. Eksempler fra de besøgte organisationer viser, at det er positivt, når frivillige over tid kan tage mere ansvar og få nye opgaver. Der kan derfor være et behov for, at den strategiske ledelse igen støtter op med kompetenceopbygning til frivillige i udsatte positioner.

6.4 Kulturel kapacitet til inklusion

Et tredje vigtigt element i den strategiske ledelses kapacitetsopbygning er arbejdet med den frivillige organisations kultur. Organisationens kultur kan understøtte og være bærende for inklusionen. Der kan dog også være en væsentlig barriere for inklusionen, hvis organisationens kultur bærer præg af et manglende mod på at gå nye veje og inkludere nye frivillige. De strategiske ledere fremhæver blandt andet, at der hos de frivillige kan være frygt for tab af kontrol og en usikkerhed omkring, hvorvidt borgere i udsatte positioner kan være frivillige.

Set fra et overordnet perspektiv er den strategiske ledelse i de frivillige organisationer grundlæggende positive overfor kulturen omkring inklusion af borgere i udsatte positioner som frivillige. Figuren herunder viser således, at 64 pct. i høj eller i meget høj grad oplever, at deres organisation er kendetegnet ved, at alle kan være frivillige uanset baggrund og forudsætninger. Ligeså er det kun meget få af de adspurgte ledere – 15 pct. svarer i høj eller meget grad – som ikke oplever, at deres organisation formår at invitere alle borgere ind som frivillige.

Figur 6-4: Den strategiske ledelses oplevelse af, hvad der kendetegner kulturen i deres organisation. I pct.

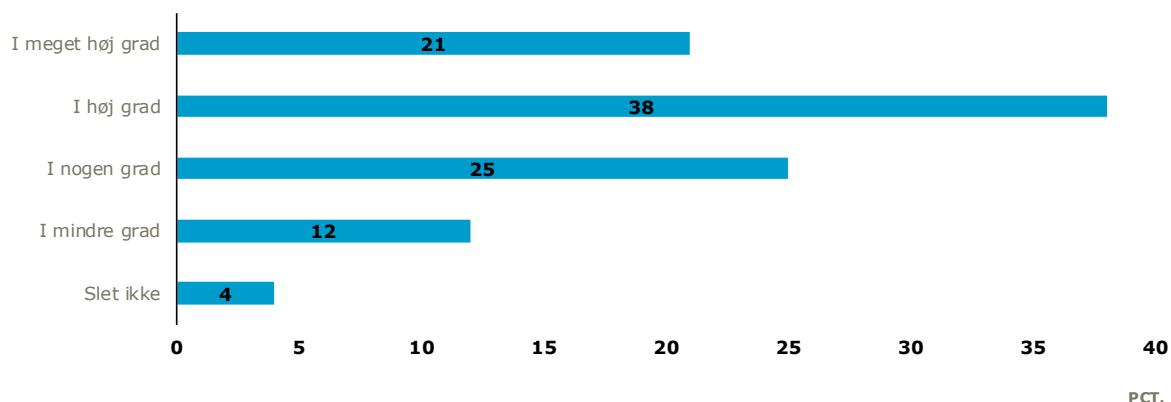


Note: N er angivet for hvert spørgsmål. N varierer mellem spørgsmål, da ved-ikke-svar ikke er medtaget.

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Analysen viser også, at de strategiske ledere selv oplever at arbejde med en kultur, som understøtter inklusion af borgere i udsatte positioner som frivillige. Konkret viser figuren herunder, at 59 pct. af de strategiske ledere i høj eller meget høj grad oplever at fremme en kultur om, at alle kan være frivillige i deres organisation.

Figur 6-5: Den strategiske ledelses oplevelse af, hvordan de selv arbejder med kulturen i deres organisation. I pct.



N= 233

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse til den strategiske ledelse i frivillige organisationer med et socialt sigte.

Kvalitativt indikerer analysen, at den strategiske ledelse kan understøtte inklusion ved at arbejde mod en kultur, der har fokus på anerkendelse af den enkelte og rummelighed overfor forskelligheder. For borgere i udsatte positioner, som ofte er afhængige af hjælp og støtte, kan det være motiverende for deres deltagelse at vide, at der i organisationen er brug for dem, og at de er en vigtig del af fællesskabet.

Den strategiske ledelse kan fra sin side være med til at skubbe på for en anerkendende og rummelig kultur, hvor der er plads til alle. Anerkendelsen kan være et fokus i kommunikationen med den daglige ledelse og de frivillige selv, hvor den strategiske ledelse kan udvise en løbende anerkendelse og værdsættelse af de frivilliges indsats. Dette skal gerne skabe en kultur, hvor det er tydeligt for den enkelte, at der er brug ham eller hende. Denne tilgang kan både være motiverende for de eksisterende frivillige, men nogle ledere fortæller også, at det er et vigtigt element i for brugere, der ønsker at blive frivillige, at de oplever en imødekommenhed i organisationen.

Sammenhængende kan den strategiske ledelse arbejde med en rummelig kultur i deres ambitioner og planer for rekrutteringen af nye frivillige. Her kan ledelsen sætte klare mål for at inkludere alle borgere som frivillige, udsatte som ikke-udsatte, og på den måde tegne en retning mod en rummelig kultur. Dette vil især gøre sig gældende for organisationer, som har almene fællesskaber, da der her kan være behov for at gøre det tydeligt, at alle kan være frivillige.

LITTERATUR

Benjaminsen, L., Andrade, S. B., & Enemark, M.H. (2017). *Fællesskabsmålingen. En undersøgelse af livsvilkår og social eksklusion i Danmark* (SFI 17:19). København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Børne- og Socialministeriet (2017): *Frivillighedsundersøgelsen 2017*. Rambøll.

Espersen, H.H., Andersen, L.L., Petersen, A. og Olsen, L. (2018): *Inklusion og deltagelse af sårbare borgergrupper i samskabende arenaer – Evaluering af tre partnerskaber mellem civilsamfund og kommuner*. VIVE.

Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark (2014): *Frivilligt arbejde som vejen til integration*. FriSe.

Regeringen (2017): *Strategi for et stærkere civilsamfund*. Børne- og Socialministeriet.

BESKRIVELSE AF METODISK TILGANG

Dette bilag præsenterer det metodiske afsæt for undersøgelsen af inklusion af borgere i udsatte positioner i frivillige organisationer. Nedenfor præsenteres de metodiske valg og overvejelser, som har præget den gennemførte bredde- og dybdeafdækning, samt analysen af den indsamlede viden.

BREDDEAFDÆKNING

Formålet med breddeafdækningen har været at tegne et bredt billede af de frivillige organisationers aktuelle fokus på inklusion og deres organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for at arbejde med inklusion.

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen har haft til hensigt at give et repræsentativt statusbillede af de frivillige organisationers arbejde med inklusion og deres organisatoriske kontekst herfor. Spørgeskemaet er blevet udsendt til ledelsesrepræsentanter fra de indkredsede organisationer i undersøgelsens målgruppe. Flere ledere på forskellige niveauer inden for samme organisation har haft mulighed for at besvare spørgeskemaet (eksempelvis fra lokale afdelinger og fra centralt hold). I disse tilfælde er svarene blevet behandlet separat.

Respondenterne er blevet fremsøgt manuelt via desk research med afsæt i databaser, herunder Frivillighedsportalen, Frivilligjob.dk, tidligere uddelte puljer på socialområdet og CVR-registreret. Spørgeskemaet er blevet opsat i Rambølls elektroniske dataindsamlingsplatform SurveyXact og består af seks dimensioner. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke analytiske dimensioner og indikatorer som breddekortlægningen har haft til formål at belyse. De enkelte dimensioner og indikatorer er udledt på baggrund af en litteraturgennemgang, der er gennemført tidligt i undersøgelsen.

Respondenterne har indledende besvaret spørgsmål, som afspejler de udformede inklusionskriterier (som vist i tabellen). Respondenterne er inkluderet i undersøgelsen, hvis de er fra en formel organisation, der arbejder på socialområdet eller kultur- og fritidsområdet med et socialt sigte samt har et mål om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige. Hvis det ikke er været tilfældet, er respondenterne blevet frasorteret undersøgelsen.

Tabel 0-1: Breddekortlægningens overordnede dimensioner, indikatorer og formål

Overordnet dimension	Indikatorer
Inklusionskriterier	Vurdering af, hvorvidt den frivillige organisation: <ul style="list-style-type: none"> er formelt organiseret. arbejder med socialområdet eller kultur- og fritidsområdet med et socialt sigte (socialt sigte indikerer et ønske om at mindske udsathed og bidrage til øget velfærd). har et mål eller et delmål om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige.
Baggrundvariable	Information om organisationens: <ul style="list-style-type: none"> leders rolle i organisationen (bestyrelsesmedlem på nationalt niveau/lokalt niveau, sekretariatsleder på nationalt niveau/lokalt niveau), leder/koordinator af lokal frivillig organisation). aflønning af leder (fuldtidsløn, delvis aflønning, ingen aflønning). størrelse (antal frivillige i organisation). finansiering (andel af indtægt, som udgøres af offentlige midler). geografisk dækning (landsdækkende, regional, lokal).
Deltagelse og inklusion	Vurdering af: <ul style="list-style-type: none"> hvilken rolle borgere i udsatte positioner tager i organisationen (bruger, aktiv deltager, frivillig). hvilke fællesskaber borgere i udsatte positioner deltager i under den frivillige organisation (almene vs. afgrænsede).
Modenhed	Vurdering af: <ul style="list-style-type: none"> ledelsesmæssige forudsætninger for inklusion: at kunne fortælle klart om organisationens formål, forventningsafstemme med de frivillige om deres rolle i organisationen og sikre den gode modtagelse af den frivillige i organisationen. kulturelle forudsætninger for inklusion: anerkendelse, rummelighed og positive relationer. kompetencemæssige forudsætninger: kompetencer til at støtte og motivere, behov for kompetenceløft. praktiske forudsætninger for inklusion: fysiske rammer, og støtte. samarbejde: tilstedeværelse af samarbejde med eksterne parter og pårørende.
Den strategiske ledelses rolle	Vurdering af, hvordan ledelsen styrker inklusionsarbejdet: <ul style="list-style-type: none"> Retning for inklusionsarbejdet Kommunikation om retning og strategi Tiltag og initiativer Den frivillige kultur Medarbejdere og frivilliges parathed ift. inklusion.
Mediepræferencer og vidensbehov	Vurdering af organisationernes foretrukne kanal for ny faglig viden samt deres brug af ny viden.

Dataindsamling

Dataindsamlingen er gennemført i perioden fra den 28. januar 2019 til den 4. marts 2019, hvorefter databehandlingen begyndte. Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt d. 28. januar 2019 via mail til knap 600 ledelsesrepræsentanter. I mailen var der et direkte link til spørgeskemaet, der kunne besvares online. Der er løbende udsendt påmindelser via mail samt lavet telefonisk opfølgning til de respondenter, der ikke havde besvaret spørgeskemaet.

Svarprocent og frafald

I alt 433 respondenter har gennemført spørgeskemaet, hvilket betyder en svarprocent på 60 pct. Af de i alt 433 besvarelser er i alt 179 besvarelser ekskluderet ud fra de udpegede inklusions- og eksklusionskriterier.

Tabel 0-2: Stikprøven fordelt på urensede svarkategorier

Svarkategorier	Respondenter	Procent
Ingen svar	237	33
Nogen svar	48	7
Gennemført	254	35
Frafaldet	179	25
I alt	778	100

Kilde: Rambølls spørgeskemaundersøgelse.

Klyngeanalyse og udvikling af typologi

De indsamlede data er analyseret ud fra et beskrivende sigte. Det vil sige, hvordan organisationerne fordeler sig på de undersøgte parametre med henblik på at skabe overblik over, hvor langt organisationerne er med inklusionsarbejdet, og hvilken kontekst arbejdet foregår i. Derudover er der gennemført en klyngeanalyse som en mere eksplorativ tilgang til data.

Boks 0-1: Klyngeanalyse

Klyngeanalyse er en statistisk metode, hvor data fra en række udvalgte variable er anvendt til at samle organisationerne i homogene grupper. På den måde er der dannet klynger af organisationer, der internt er så ens som muligt, samtidig med at klyngerne adskiller sig mest muligt fra de andre klynger. Det betyder, at hver klynge af organisationer er forskellig fra de andre klynger.

Klyngeanalysen har haft til hensigt at identificere homogene grupper af organisationer, der retfærdiggør en typologisering af organisationerne. Klyngeanalysen er gennemført i to lag:

1. I første lag er organisationerne opdelt efter, hvilke fællesskaber de frivillige organisationer tilbyder, specifikt om de har afgrænsede fællesskaber og/eller almene fællesskaber.
2. I andet lag er organisationerne opdelt efter, i hvilken grad borgere i udsatte positioner indgår som frivillige i afgrænsede og/eller almene fællesskaber hos organisationerne.

Med udgangspunkt i klyngeanalysen er der blevet identificeret tre typer (præsenteret i kapitel 4).

DYBDEAFDÆKNING

Formålet med dybdeafdækningen har været at få uddybet og forklaret de variationer i inklusionsarbejdet, som de udviklede typer repræsenterer. Særligt har fokus været på at indhente erfaringer med drivkræfter og barrierer for ledelsens arbejde med inklusion, samt hvilke ledelsesgreb der støtter inklusion. I dybdeafdækningen er der konkret gennemført et casestudie hos seks frivillige organisationer.

Caseudvælgelse

Organisationerne er udvalgt med udgangspunkt i typologien udviklet i breddeafdækningen. Udvalgelsen af organisationer har haft fokus på at besøge organisationer, der afspejler de tre typer identificeret i breddeafdækningen. Dette har givet mulighed for at sammenligne organisationerne, der

afspejler typerne. Dybdeafdækningen har endvidere haft til hensigt at bidrage med en dybere og nuanceret forståelse af organisationerne.

Caseudvælgelsen er gennemført strategisk med afsæt i data fra breddeafdækningen. Det har i caseudvælgelsen været centralt, at deltagerne har været motiverede for at dele erfaringer fra deres egen organisation. Samtidig har det været centralt at afklare, om de udvalgte organisationer passer med de tre typer. Der er derfor gennemført en screening, hvor flere organisationer er blevet kontaktet telefonisk med det formål at få et forhåndskendskab til karakteren af ledelsens arbejde med inklusion. Med udgangspunkt i screeningen blev der efterfølgende indgået aftaler om besøg med seks organisationer.

I caseudvælgelsen er fokus blevet skærpet til at omhandle små og mellemstore organisationer. Det skyldes et hensyn om at kunne bidrage med ny vigtig viden til netop disse organisationer ud fra en forventning om, at de større organisationer typisk har en mere omfattende organisation og viden omkring deres inklusionsarbejde.

Casestudiet

Casestudierne er gennemført i løbet af april og maj 2019 i seks udvalgte organisationer inden for social-, kultur- og fritidsområdet. De seks frivillige organisationer har haft varierende målgrupper. Nogle organisationer har haft et bredt spænd af borgere i udsatte positioner som målgruppe, mens andre organisationer har haft fokus på en mere snæver målgruppe.

I hver organisation har Rambøll gennemført interviews med den strategiske ledelse (bestyrelse og/eller sekretariat) og den daglige ledelse. Yderligere er der gennemført interviews med frivillige i konkrete aktiviteter, både udsatte borgere og ikke-udsatte borgere samt samarbejdspartnere, der spiller en rolle i forhold til inklusion af borgere i udsatte positioner. Det kan være i kraft af deres kendskab til målgruppen af borgere i udsatte positioner (eksempelvis kommunale aktører), eller som formidler af forskellige tilbud til borgere, der ønsker at være frivillige (eksempelvis frivilligcentre). I de tilfælde, hvor organisationerne har kunnet stille mere end én repræsentant til rådighed, er interviews blevet gennemført som et fokusgruppeinterview.

Interviewene har været af en-to timers varighed og er gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide, hvor fem overordnede tematikker og konkrete hjælpspørgsmål har struktureret interviewsamtalen. De fem overordnede tematikker i interviewene:

- Målsætninger og arbejde med inklusion af borgere i udsatte positioner som frivillige
- Organisering af det frivillige arbejde
- Kultur og fællesskaber i det frivillige fællesskab
- Arbejdet med at understøtte inklusion i praksis
- Ledelsens tilgange, roller og konkrete greb.

Det har været et vigtigt opmærksomhedspunkt, at interviews skulle gennemføres eksplorativt med en nysgerrighed og åbenhed for, at interviewpersonerne kunne foreslå andre tematikker. Der er blevet taget referat af hvert interview undervejs. Interviewpersonerne er anonymiseret og citeres ikke med navns nævnelse i udgivelserne.

Tabellen nedenfor viser en oversigt over interviewpersoner, de overordnede fokuspunkter i interviewene og antal gennemførte interviews

Tabel 0-3: Oversigt over interviews og interviewpersoner i casestudiet

Interviewpersoner	Fokuspunkter i interviewguides	Antal gennemførte interviews
Den strategiske ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitioner, visioner og mål om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige • De frivilliges opgaver og roller i organisationen • Fællesskaber i den frivillige organisation • Handlinger og tiltag, der styrker inklusionen af borgere i udsatte positioner • Den strategiske ledelses rolle i forhold til at understøtte inklusionen • Drivkræfter og barrierer i rekruttering og motivation af borgere i udsatte positioner som frivillige. 	Der er gennemført 8 interviews med i alt 12 ledelsesrepræsentanter.
Den daglige ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitioner, visioner og mål om at inkludere borgere i udsatte positioner som frivillige • De frivilliges opgaver og roller i organisationen • Fællesskaber i den frivillige organisation • Handlinger og tiltag, der styrker inklusionen af borgere i udsatte positioner • Den daglige ledelses rolle i forhold til at understøtte inklusionen • Drivkræfter og barrierer i rekruttering og motivation af borgere i udsatte positioner som frivillige. 	Der er gennemført 4 interviews med i alt 5 daglige ledere
Frivillige i de frivillige organisationer både udsatte og ikke-udsatte borgere	<ul style="list-style-type: none"> • Indhold i det frivillige arbejde • Kultur og fællesskaber i det frivillige arbejde. Herunder samarbejdet med de andre frivillige • Rollen som frivillig og organisationens arbejde med at sikre, at der er plads til alle. 	Der er gennemført 9 interviews med i alt 18 frivillige.
Samarbejdspartnere	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan og hvilke samarbejder er der med organisationen? • Oplevelse af organisationens arbejde med at inkludere borgere i udsatte positioner • Hvordan arbejder samarbejdspartnerne med organisationen i forhold til at styrke inklusionen af borgere i udsatte positioner? 	Der er gennemført 5 interviews med i alt 5 samarbejdspartnere

Komparativ analyse

Efter at have gennemført casestudiet er de kvalitative data blevet trianguleret med data fra breddeafdækningen, for derigennem at forklare og udfolde de enkelte typer og de frivillige organisationers arbejde med inklusion og deltagelse samt ledelsens rolle heri.

Projektmedarbejderne, der har gennemført casestudiet, har sammen diskuteret og syntetiseret analytiske pointer. Dette er gjort med afsæt i en komparativ analyse af de seks cases med fokus på at kunne synliggøre og udfolde særkendetegn for de enkelte cases og typer. Den komparative analyse har samtidig haft til hensigt at indkredse mønstre og sammenhænge, der kan medvirke til at forklare, hvorfor nogle organisationer og deres ledelse i højere grad lykkes med at inkludere borgere i udsatte positioner i det frivillige arbejde. Ligeså har analysen givet viden om, hvordan den lokale og organisatoriske kontekst påvirker arbejdet.

