

# Styrkelse af samarbejdet mellem frivillige og kommuner gennem uddannelse

En afdækning af behov og efterspørgsel



Helle Hygum Espersen, Stefan Bastholm Andrade & Sine Kirkegaard

*Styrkelse af samarbejdet mellem frivillige og kommuner gennem  
uddannelse – En afdækning af behov og efterspørgsel*

© VIVE og forfatterne, 2021

e-ISBN: 978-87-7119-866-9

Modelfoto: Ricky John Molloy/VIVE

Projekt: 301810

**VIVE – Viden til Velfærd**

**Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd**

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

## Forord

Siden starten af årtusindeskiftet har staten og kommunerne haft fokus på at øge samarbejdet med civilsamfundet. De nye samarbejder rummer både demokratiske ambitioner, ambitioner om at løse komplekse udfordringer samt ambitioner om at skabe mere effektive velfærdsløsninger. De nye samarbejder antager mange forskellige former og stiller nye krav til fagprofessionelle medarbejdere i kommunerne og til de frivillige organisationer. Herunder krav om nye kompetencer.

Denne rapport har tre formål: 1) at give viden om, hvilke centrale udfordringer i samarbejder mellem kommuner og civilsamfund som uddannelses tilbud kan bidrage til at løse, og hvilke kompetencer det kræver for at opnå et bedre samarbejde, 2) at afdække, hvilke behov for kompetenceudvikling kommuner og frivillige organisationer oplever og 3) at give viden om allerede eksisterende tilbud om/brug af kompetenceudvikling som efter- og videreuddannelse.

Til undersøgelsen har der været knyttet en følgegruppe, som takkes for givtige og konstruktive kommentarer og diskussioner undervejs. Følgegruppens medlemmer fremgår af bilagstabel 1.10. Vi takker også professionshøjskoler, studerende på professionshøjskoler, COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling, kommunale fagprofessionelle og frivillige organisationer og frivilligcentre for deres aktive medvirken i interview og besvarelser af vores spørgeskemaer.

Rapporten er blevet læst og kommenteret af to anonyme referees, en praktiker og en forsker med kendskab til området, der takkes for konstruktive kommentarer. Undertegnede har stået for den interne kvalitetssikring.

Rapporten er udarbejdet af seniorforsker Stefan Bastholm Andrade, forsker Sine Kirkegaard og chefanalytiker Helle Hygum Espersen, der har været undersøgelsens projektleder. Derudover har studentermedhjælper Matvei Andersen bidraget med undersøgelsens desk research og flere studentermedhjælpere har transskriberet de mange interview.

Socialstyrelsen har bedt VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd om at gennemføre undersøgelsen. Undersøgelsen er iværksat som en del af den tidligere regerings "Strategi for et bedre civilsamfund" fra 2017.

*Mads Leth Jakobsen*

Forsknings- og analysechef, VIVE Styring og Ledelse

2021

# Indhold

Sammenfatning .....	5
1 Indledning .....	12
2 Baggrund .....	13
2.1 Introduktion til samarbejdsformer mellem civilsamfund og kommuner.....	14
2.2 Kendte udfordringer i samarbejdet .....	16
3 Undersøgelhedsdesign og metode.....	18
3.1 Undersøgelsens spørgsmål og afgrænsning.....	18
3.2 Kvantitativ metode – spørgeskemaer .....	21
3.3 Kvalitativ metode – interview .....	22
3.4 Analysestrategi .....	24
3.5 Desk research og brug af litteratur .....	24
4 Analyse.....	25
4.1 Uddannelsesinstitutioner – professionshøjskoler og COK .....	25
4.2 Fagprofessionelle medarbejdere i kommuner .....	39
4.3 Frivillige organisationer og frivillige på det sociale område .....	63
5 Konklusion .....	79
Litteratur.....	84
Bilag 1 Metodebilag .....	88
Bilag 2 Spørgeskemaresultater.....	95

# Sammenfatning

Denne undersøgelse er en del af den tidligere regerings "Strategi for et stærkere civilsamfund" fra 2017, hvori der er formuleret et politisk ønske om at styrke kommunernes samarbejde med civilsamfund og frivillige. I den forbindelse har Socialstyrelsen bedt VIVE om at undersøge, hvorvidt og hvordan uddannelse kan bidrage til at styrke samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund på det sociale område. Undersøgelsen svarer på følgende seks spørgsmål:

1. Hvilke centrale udfordringer i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund kan uddannelses tilbud bidrage til at løse?
2. Hvilke specifikke kompetencer kræver det at opnå et bedre samarbejde mellem fagprofessionelle i kommunerne og frivillige og deres organisationer?
3. Hvori består kommunale faglige medarbejders og lederes efterspørgsel efter uddannelse i forhold til at styrke samarbejdet med frivillige og civilsamfund? Og hvilke udbydere af uddannelse bruger de allerede?
4. Hvori består civilsamfundets efterspørgsel efter uddannelse af frivillige i at samarbejde med kommunerne? Og hvilke udbydere af uddannelse bruger de allerede?
5. Hvilke uddannelsesmuligheder udbyder uddannelsesinstitutioner så som professionshøjskoler og COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling?
6. Hvordan kan formen på uddannelses tilbud tilrettelægges (didaktik og organisering)?

## Undersøgelingsdesign og metode

VIVE har fokus på længerevarende efter- og videreuddannelses tilbud hos professionshøjskoler og COK, på medarbejdere i kommunerne på området for udsatte voksne, socialpsykiatriområdet og handicapområdet bredt (både ledere og fagprofessionelle medarbejdere) og på forståelser af samarbejdet mellem civilsamfund og kommune, som det udtrykkes af informanterne. VIVE har også fokus på både formelle og reelle kompetencer, der omhandler både viden og færdigheder. Formelle kompetencer består især af kompetencer, der er opnået ved gennemførelse af en uddannelse. Reelle kompetencer omhandler også handlingsformåen i relation til en bestemt opgave og situation, der er tilegnet gennem erfaring, evt. fra mange andre sider af tilværelsen end arbejdslivet. Reelle kompetencer tilegnes især gennem konkrete handlinger og refleksioner, fx gennem brugen af de formelle kompetencer i praksis (Illeris, 2012).

Til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålene anvendes en række forskellige datakilder blandt fagprofessionelle i kommuner, frivillige organisationer, frivilligcentre og professionshøjskoler og COK. Dataindsamlingen har både en kvantitativ og en kvalitativ del og er gennemført med fokus på det frivillige sociale område i civilsamfundet. I tabel 1 angives undersøgelsens datakilder. Ud over data anvender VIVE relevant videnskabelig og grå litteratur.

**Tabel 1**      Datakilder i overblik

Datatype	Datakilde
Kommuner – spørgeskema og interview blandt fagprofessionelle medarbejdere	Guldborgsund Kommune, Fredericia Kommune, Silkeborg Kommune og Skanderborg Kommune
Frivilligcentre og frivillige organisationer – spørgeskema og interview blandt personer knyttet til frivilligcentre og frivillige organisationer	Herlev frivilligcenter og tilknyttede organisationer, Silkeborg frivilligcenter og tilknyttede organisationer, Odense frivilligcenter og tilknyttede organisationer
Professionshøjskoler og COK – spørgeskema til studerende og interview blandt medarbejdere	UC Lillebælt, Absalon, Københavns professionshøjskole, UC Nord og COK
Desk research af kompetenceudviklingsmuligheder	Research af hjemmesider hos professionshøjskoler og COK, konsulentfirmaer med relevant fokus og Center For Frivilligt Socialt Arbejde

### **Besvarelse af undersøgelsens spørgsmål**

VIVE analyserer de tre informantgrupper hver for sig og afslutter med en konklusion og svar på undersøgelsens spørgsmål. Nedenfor resumeres svar på undersøgelsens spørgsmål.

#### **1. Hvilke centrale udfordringer i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund kan uddannelses tilbud bidrage til at løse?**

Vi ved fra forskning, at der i samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner ikke er tilstrækkeligt fokus på, hvordan man kan samarbejde tværsektorielt. Samarbejdet stiller krav om, at fagprofessionelle har kompetencer i at facilitere inddragende processer med både borgere, professionelle og frivillige, og at de kan samarbejde på nye måder ud af egen organisation i lokalområdet. Det kan være vanskeligt, og de tre grupper af informanter peger især på strukturelle og styringsmæssige udfordringer, men konkretiserer også udfordringer i samarbejdet mellem civilsamfund og kommune, som kompetenceudviklingsforløb kan være med til at løse. Disse udfordringer identificeres samtidigt med, at informanterne identificerer kompetencebehov og præsenteres derfor i de følgende svar på undersøgelsens spørgsmål.

#### **2. Hvilke specifikke kompetencer kræver det at opnå et bedre samarbejde mellem fagprofessionelle i kommunerne og frivillige og deres organisationer?**

Underviserne på professionshøjskoler og COK peger på, at den væsentligste kompetence hos fagprofessionelle er en stærk faglig identitet, der skaber mulighed for at skifte perspektiv, gøre plads til andre vidensformer og tilsidesætte egen faglighed. Det er også væsentligt at have relationelle og kommunikative kompetencer, viden om civilsamfundets logikker og at kunne facilitere og lede processer, arbejde med innovation og koble til civilsamfundet gennem netværksledelse.

Også de fagprofessionelle peger på en række nødvendige kompetencer, der kan imødekomme oplevede udfordringer. De fagprofessionelle udtrykker kompetencebehov, der handler om netværksledelse, relationskompetence og et større gensidigt kendskab til hinandens virkeligheder blandt kommunale medarbejdere og frivillige organisationer. De nævner også kompetencer i at kunne skifte perspektiv, sætte sig i andre aktørers sted og tilsidesætte egen faglighed. Det er også vigtigt at kunne se en mening med at samarbejde og at være god til at samarbejde samt at kunne tage udgangspunkt i borgernes behov.

VIVE har ikke blandt de fagprofessionelle identificeret forskelle i kompetencebehov afhængig af ressortområde, faglig uddannelsesbaggrund og rolle i organisationen<sup>1</sup>. Vi har derimod identificeret enkelte forskelle i relation til samarbejdsform. Fagprofessionelle, der arbejder med frivillige i den kommunale opgaveløsning, er optaget af, hvordan de kan guide og lede frivillige, klæde frivillige på til den kommunale faglighed og sætte grænser for både de frivillige og sig selv<sup>2</sup>. Fagprofessionelle, der arbejder med tværsektorielt samarbejde, er optaget af kompetencebehov i at forhandle, balancere logikker, rammesætte fleksibilitet i opgaveløsningen og at kunne rumme uforudsigelighed og afgive kontrol. Derudover har vi identificeret, at de studerende med praktikerfaringer på professionshøjskoler til eksempelvis pædagog, socialrådgiver, sygeplejerske m.m. har færre samarbejdserfaringer end de færdiguddannede i kommunerne, og de studerende er også væsentligt mere skeptiske over for at samarbejde med civilsamfundet. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at jo færre års praksiserfaring man har, jo mere skeptisk er man over for at samarbejde med civilsamfund.

Flere af de frivillige organisationer giver udtryk for, at det ikke burde kræve specifikke kompetencer for frivillige organisationer at samarbejde med kommunen. Men det er erfaringen, at det kræver kompetencer at samarbejde. Især oplever de frivillige organisationer, i lighed med de fagprofessionelle, at samarbejdet med kommunerne kræver stærke relationelle kompetencer, netværksledelse og et bedre kendskab til hinandens virkeligheder. Derudover kræver det en stærk selvbevidsthed og evne til ikke at devaluere egen værdi, bidrag og værdiskabelse. Man skal være god til at formidle sine egne værdier, aktiviteter og resultater og til at indgå i forventningsafstemning og forhandling, hvor man kan opretholde fortalerrollen<sup>3</sup> i relation til kommunen. Derudover skal man have kompetencer i at dokumentere værdi. Dette med baggrund i, at de frivillige organisationer oplever et øget pres i forhold til at dokumentere værdi og effekt efter samme standarder som kommunen.

På tværs af de tre aktørgrupper (uddannelsesinstitutionerne, fagprofessionelle og frivillige organisationer) er der mange både ens og forskelligartede erfaringer med kompetencebehov i relation til samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner, som kompetenceudvikling kan imødekomme. Der er især enighed om, at der er behov for et øget kendskab til hinanden samt viden og færdigheder, der muliggør samarbejdet. I tabel 2 fremgår et samlet overblik over identifikationen af kompetencer både forskellige og ens for fagprofessionelle og frivillige organisationer. Uddannelsesinstitutionerne er inkluderet under fælles kompetencer, idet deres identifikation af kompetencebehov også fremgår af udsagn hos de fagprofessionelle og de frivillige organisationer.

---

<sup>1</sup> Vi ved fra forskning, at samarbejdet mellem civilsamfund og kommune kræver nye ledelsesformer. Men VIVE har ikke specifik fokus på ledelse og har ikke tilstrækkelig med data fra ledere til at kunne identificere forskelle.

<sup>2</sup> Denne form for samarbejde, hvor samarbejdet iscenesættes af kommunen, bliver i forskningen ofte præsenteret som udfordrende i praksis, fordi det ikke altid opleves ligeværdigt (Brandsen, Pestoff & Verscheure, 2014, Tortzen, 2016).

<sup>3</sup> Den frivillige verden er fortalere for de konkrete borgergrupper, som de arbejder med og for. Det er en væsentlig del af deres demokratiske samfundsrolle.

**Tabel 2** Kompetencer i relation til samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner

Fælles kompetencer	Fagprofessionelle i kommuner	Frivillige organisationer og frivillige
Innovationskompetencer – at kunne igangsætte og idegenerere og arbejde med uforudsigelighed	At kunne koble helhedsorienteret med udgangspunkt i borgeren	Viden om kommunens lokale kontekst, og hvordan man finder vej i kommunen
Relationsarbejde med både borgere og eksterne samarbejdspartnere	At balancere egen faglighed med andre vidensformer	Kompetence i at varetage borgernes interesser i samarbejdet med kommunerne
Procesfacilitering, koblingskompetence og netværksledelse	Fleksibilitet i opgaveløsningen	Diplomatiske kompetencer
Stærk forankring i egen faglighed, tilsidesætte egen faglighed*, erkende egen begrænsning og arbejde med perspektivskift	At skabe rammer for frivillige, sige fra over for frivillige, at lede og guide	Selvbevidst om eget værd og grundlag "uden devaluering"
Viden om civilsamfundets værdi og logikker samt om den kommunale virkelighed	Risikovillighed	Kompetence i at sige fra, når kommunerne dominerer uhensigtsmæssigt
At initiere et samarbejde, der skaber værdi med plads til forskellige forståelser og perspektiver	At lede opad og indad i den kommunale organisation	At indgå i politisk spil i en kommunal virkelighed
Kommunikative og dialogiske færdigheder	Redskaber til at afgive indflydelse og møde de frivillige ligeværdigt	At dokumentere værdi

Note: \*'egen faglighed' hos de frivillige organisationer vedr. ikke traditionel faglighed forstået som viden, forudsætninger og kompetencer, som man besidder inden for et bestemt fag, fagområde, håndværk eller erhverv, men derimod som oftest erfaringsbaseret viden, værdier, aktiviteter og relationer.

### 3. Hvori består kommunale faglige medarbejders og lederes efterspørgsel efter uddannelse i forhold til at styrke samarbejdet med frivillige og civilsamfund? Og hvilke udbydere af uddannelse bruger de allerede?

De fleste fagprofessionelle medarbejdere har ingen erfaringer med kompetenceudvikling i relation til samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner og har heller ikke meget kendskab til markedet for kompetenceudvikling. Enkelte har været på kursus i samskabelse men har stadig svært ved at igangsætte samarbejder.

En række af de kompetencer, de fagprofessionelle identificerer i undersøgelsen, er allerede en del af deres værktøjskasse. Det drejer sig eksempelvis om relationelle kompetencer, faciliteringskompetencer og kommunikative færdigheder. Imidlertid er flere af disse kompetencer under forandring, idet de fagprofessionelle ikke længere alene skal orientere sig mod borgerne og den nære kontekst, men også mod lokalsamfund og den bredere omverden. Det kan for nogle fagprofessionelle indebære behov for yderligere kompetenceudvikling i netværksledelse og lokalsamfundskendskab.

De fagprofessionelle beskriver andre kompetencer som vanskeligere i udgangspunktet. Det gælder fx at kende hinandens virkeligheder, at mestre at balancere forskellige logikker (den frivillige verden og den offentlige samt forskellige styringslogikker), at balancere egen faglighed med andres bidrag, innovationskompetencer og fleksibilitet samt skabe rammer for frivillige og lede opad og indad i den kommunale organisation. Nogle af de fagprofessionelle ønsker kompetenceudvikling, der styrker deres forståelser af både den frivillige og kommunale praksis frem for mere generiske forståelser af eksempelvis tværorganisatoriske processer. Samlet set er der således tale om både formelle kompetencer, som almindeligvis indgår i formelle uddannelsesforløb, og reelle kompetencer, som kan tilegnes via praksislæring.



Samtidig er det i spørgeskemaet kun 7 %, der tilkendegiver, at de har behov for kompetenceudvikling, og det er især administrative medarbejdere, der er interesserede i kompetenceudvikling. Den manglende efterspørgsel kan skyldes, at det, de efterspørger, ikke opfattes som kompetence (eksempelvis øget kendskab til den frivillige verden, procesfacilitering, balancering af logikker, ledelse af frivillige), men derimod som reelle og mere erfaringsbaserede kompetencer. I sammenhæng hermed fortæller nogle uddannelsesinstitutioner om faldende efterspørgsel på efter- og videreuddannelsesområdet. Årsagerne til den faldende efterspørgsel og interesse kan være mange og handler ifølge uddannelsesinstitutionerne bl.a. om konkurrerende dagsordener i kommunerne, som opnår højere økonomisk prioritet, om manglende økonomi til kompetenceudvikling og om rammer i kommunerne for konkrete faggrupper, fx travle sagsbehandlere, der kan gøre det vanskeligt at prioritere fokus på samarbejdet med frivillige og civilsamfund. Den dalende efterspørgsel kan også handle om, at flere har erfaret, at idealerne om ligeværdig udveksling og gensidig læring i de forskellige former for samarbejder er vanskelige at opnå vanskeligt opnåelige. Det kan også handle om retorikken i de udbudte tilbud, idet nogle informanter udtrykker, at de er trætte af begrebet samskabelse<sup>4</sup>, der opleves svært at opnå i praksis. Sidst men ikke mindst kan den dalende interesse også skyldes, at tilbud om kompetenceudvikling, undtaget muligheden for skræddersyede kompetenceudviklingsforløb, ikke i tilstrækkeligt omfang modsvarer de oplevede behov for praksislæring. VIVEs analyse peger på, at informanterne især ønsker kompetenceudvikling, der styrker forståelsen af og kendskabet til den frivillige verden, og hvordan de skal gribe samarbejdet an. Derudover ønsker de kompetenceudvikling sammen med den frivillige sektor og i nær sammenhæng med praksis, så de kan lære hinanden at kende.

#### **4. Hvori består civilsamfundets efterspørgsel efter uddannelse af frivillige i at samarbejde med kommunerne? Og hvilke udbydere af uddannelse bruger de allerede?**

De fleste af informanterne fra frivilligcentre og frivillige organisationer har ikke deltaget i kompetenceudvikling i forhold til samarbejdet med kommunen, og kun 15 % tilkendegiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de ønsker kompetenceudvikling på området. De har ikke kendskab til efter- og videreuddannelsesforløb hos professionshøjskoler og COK. De frivillige organisationer har bedst kendskab til kurser hos Center for Frivilligt Socialt arbejde, som de udtrykker stor tillid til. Men nogle informanter er kritiske efter erfaringer med kompetenceudviklingsforløb i forhold til samskabelse med kommunerne. Informanterne oplever, at det ikke i tilstrækkeligt omfang afspejler de udfordringer, de oplever i praksis med ulige magtforhold, vanskeligheder med at opnå stabil kontakt med kommunale medarbejdere og pres mod at dokumentere effekt på et fagligt grundlag samtidigt med, at de netop ikke skal være faglige på samme måde som kommunerne.

De frivillige organisationer udtrykker især kompetenceudviklingsbehov i forhold til at kende hinandens virkeligheder, at balancere eget bidrag med andres, at indgå i politiske spil, at varetage interesser og ikke 'devaluere sig selv'. De frivillige organisationer ønsker, i lighed med de fagprofessionelle, også kompetenceudvikling, der kan styrke dem i, hvordan de kan finde vej og finde deres ben i samarbejdet frem for mere generiske forståelser af eksempelvis tværorganisatoriske processer, der også omhandler samarbejder mellem forskellige fagprofessionelle og

---

<sup>4</sup> Begrebet 'samskabelse' bruges af praktikere og uddannelsesinstitutioner som paraplybegreb for en lang række af samarbejdsformer. For praktikerne i vores interview benævnes næsten alle former for samarbejder med civilsamfund: 'samskabelse'. På professionshøjskoler og COK anvendes samskabelse som betegnelse for både civilsamfund-kommune samarbejder, samarbejder med borgere, der modtager ydelser, samarbejder med pårørende (fx forældre til børn i skole) og samarbejder mellem ledere og medarbejdere på offentlige arbejdspladser.

forskellige offentlige organisationer. VIVEs analyse peger på, at også de frivillige organisationer især ønsker kompetenceudvikling, der styrker forståelsen af og kendskabet til kommunen, og deres muligheder for at opretholde egne værdier i samarbejdet med kommunen i tæt sammenhæng med praksis. Derudover ønsker de kompetenceudvikling, der tager udgangspunkt i deres konkrete kontekst og gennemføres sammen med kommunen, så de kan lære hinanden at kende.

##### **5. Hvilke uddannelsesmuligheder udbyder uddannelsesinstitutioner så som professionshøjskoler og COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling?**

VIVEs desk research viser, at de fleste aktuelle efter- og videreuddannelsesmuligheder har meget forskellige forståelser af samskabelse, og at kurserne primært er rettet mod ledere og medarbejdere i kommunerne, og en mindre del er målrettet de frivillige organisationer. De fleste efter- og videreuddannelsesmuligheder omhandler især samskabelse med pårørende, borgere, medarbejdere eller andre aktører. Uddannelsesinstitutionerne forstår typisk samarbejdet med civilsamfundet som en del af større organisatoriske processer og ledelse.

I mange efter- og videreuddannelsesforløb tilbydes undervisning i samarbejde med civilsamfund som valgfag og ikke som obligatorisk fag og som en del af andre samarbejder. Det gælder fx akademi- og diplomuddannelsesforløb. Det gør sig også gældende på grunduddannelserne til fx pædagog, sygeplejerske, socialrådgiver m.m., hvor kompetencer i samarbejde med civilsamfund ofte bliver tilrettelagt som et valgfag og som specialisering eller som et mindre tema under eksisterende undervisning i fx tværprofessionalitet, borgerinddragelse og medborgerskab. Men der er eksplicit fokus på relationelle kompetencer på tværs af grunduddannelserne, hvilket underviserne også peger på som helt afgørende for et styrket samarbejde mellem kommune og frivillige.

Samtidig oplever undervisere på både grunduddannelser og efter- og videreuddannelse, at interessen er begyndt at komme fra underviserne selv frem for som politisk interesse oppefra, og at der er kontekstspecifikke behov for kompetenceudvikling blandt faggrupper og områder. Interessen for området afhænger af rammer og erfaringer, og der er forskellige erfaringer i forskellige kommuner og på forskellige områder. Det skal bemærkes, at både professionshøjskoler og COK også tilbyder at udvikle skræddersyede forløb til både kommuner og frivillige organisationer.

##### **6. Hvordan kan formen på uddannelses tilbud tilrettelægges (didaktik og organisering)?**

Underviserne på professionshøjskoler og COK oplever, at det kræver praktiske erfaringer og reelle kompetencer at lære at samarbejde med civilsamfundet, og de vil gerne undervise studerende i længere forløb, der veksler mellem undervisning og afprøvning i praksis. Visse undervisere foreslår, at frivillige organisationer og fagprofessionelle i kommunerne kan uddannes sammen, så de kan lære hinanden bedre at kende. De fagprofessionelle og de fleste af de frivillige organisationer udtrykker samme behov for fælles forløb. Man lærer bedst at samarbejde ved at prøve at samarbejde og samtidig reflektere over erfaringerne. Gerne via en kombination af gensidig sparring og uddannelse, hvor både kommunale fagprofessionelle medarbejdere og frivillige organisationer bidrager og lærer sammen. Det vil sige uddannelsesforløb, der kombinerer udviklingen af formelle og reelle kompetencer.

Samtidig er det væsentligt for både frivillige organisationer og fagprofessionelle i kommunerne, at kompetenceudvikling i at samarbejde skal tage udgangspunkt i den konkrete kontekst og

indeholde redskaber til, hvordan frivillige organisationer åbner døre ind til kommunen, og omvendt, hvordan kommunale medarbejdere kan invitere frivillige organisationer til at samarbejde. I tilrettelæggelsen skal der yderligere tages hensyn til de konkrete aktørers behov, der varierer.

### **Konklusion**

Professionshøjskoler og COK tilbyder på både grunduddannelser og efter- og videreuddannelsesområdet forskellige former for kompetenceudvikling i forskellige brede forståelser af samskabelse, som også inkluderer inddragelse af borgere og pårørende samt tværprofessionelle samarbejder. De fagprofessionelle, frivillige og frivillige organisationer efterspørger især kompetenceudvikling, der tager udgangspunkt i lokalt kendskab og den lokale kontekst og i konkrete samarbejder mellem civilsamfund og kommuner, hvor de samtidig lærer hinanden at kende og afprøver konkret at samarbejde. Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at kun få af de fagprofessionelle medarbejdere oplever behov for kompetenceudvikling, og det er VIVEs vurdering, at nogle medarbejdergrupper og frivillige organisationer imødekommes af de eksisterende efter- og videreuddannelsesmuligheder. Andre medarbejdergrupper og frivillige organisationer *har* konkrete behov for kompetenceudvikling, der kombinerer formel kompetenceudvikling med udvikling af reelle kompetencer, som ikke for tiden imødekommes af de eksisterende efter- og videreuddannelsesmuligheder. Undtaget muligheden for at rekvirere skræddersyede forløb hos både professionshøjskoler og COK. Det er også VIVEs vurdering, at grunduddannelsernes fokus på samarbejde med civilsamfund med fordel kan styrkes og mere direkte understøtte det kontinuerlige politiske ønske om styrkelse af samarbejdet.

# 1 Indledning

Med baggrund i den tidligere regerings "Strategi for et stærkere civilsamfund" fra 2017 har denne undersøgelse til formål at undersøge, hvordan og hvorvidt der er behov for kompetenceudvikling hos kommunale fagprofessionelle og frivillige organisationer i forhold til at samarbejde. Der er fokus på kompetencebehov hos de fagprofessionelle i kommunerne på området for udsatte voksne, handicapområdet og socialpsykiatriområdet. Men også på civilsamfund og frivillige på det sociale område.

Når fagprofessionelle medarbejdere i kommunerne og civilsamfund samarbejder, stiller det (nye) krav til kommunale medarbejdere og ledere om at tilrettelægge og styre deres opgaver og faglighed på nye måder. I litteraturen fremhæves især nye kompetencebehov, der omhandler følgende fire områder (Tuurnas, 2016, Brandsen, Pestoff & Verschuere, 2014, Tortzen, 2016, Sørensen & Torfing, 2011):

- Forandring af den **faglige identitet**: fra at levere services til borgere til at udvikle løsninger sammen med både borgere og frivillige.
- Forandringer af **arbejdsgange**: at facilitere inddragende og forhandlende processer frem for at styre og tilrettelægge arbejdsopgaver.
- Forandringer i **samarbejdsprocesser**: fra at indgå i samarbejder med kolleger i interne processer til at indgå i eksterne samarbejder med meget anderledes aktører og frivillige og lede netværk i lokalområdet.
- Forandringer af **ledelsesrollen**: fra intern ledelse af egen organisation og medarbejdere til ledelse af tværsektorielle partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i lokalområdet.

Socialstyrelsen har på den baggrund bedt VIVE om at gennemføre en undersøgelse, der svarer på følgende seks spørgsmål:

1. Hvilke centrale udfordringer i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund kan uddannelsstilbud bidrage til at løse?
2. Hvilke specifikke kompetencer kræver det at opnå et bedre samarbejde mellem fagprofessionelle i kommunerne og frivillige og deres organisationer?
3. Hvori består kommunale faglige medarbejders og lederes efterspørgsel efter uddannelse i forhold til at styrke samarbejdet med frivillige og civilsamfund? Og hvilke udbydere af uddannelse bruger de allerede?
4. Hvori består civilsamfundets efterspørgsel efter uddannelse af frivillige i at samarbejde med kommunerne? Og hvilke udbydere af uddannelse bruger de allerede?
5. Hvilke uddannelsesmuligheder udbyder uddannelsesinstitutioner så som professionshøjskoler og COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling?
6. Hvordan kan formen på uddannelsstilbud tilrettelægges (didaktik og organisering)?

Efter dette indledende kapitel følger kapitel 2 med undersøgelsens baggrund og en introduktion til forskellige forståelser af samarbejder og deres udfordringer. Herefter følger kapitel 3 med undersøgelsens design og metoder. Selve analysen i kapitel 4 med svar på undersøgelsens spørgsmål er inddelt i tre afsnit, der analyserer de tre relevante aktører i forbindelse med undersøgelsen: 1) uddannelsesinstitutioner, henholdsvis professionshøjskoler og COK, 2) fagprofessionelle i kommunerne og 3) frivillige organisationer, frivillige og frivilligcentre. Hvert analyseafsnit starter med en boks med et kort resume af afsnittets hovedpointer. I konklusionen i kapitel 5 opsummerer vi svar på undersøgelsens spørgsmål.

## 2 Baggrund

I forbindelse med den tidligere regerings "Strategi for et stærkere civilsamfund" fra 2017 konsoliderede man et politisk fokus på at styrke kommunernes samarbejde med civilsamfund og frivillige på det sociale område. Ifølge den tidligere regering skal samarbejdet især skabe værdi for socialt sårbare borgere samt borgere med handicap ved at styrke sårbare borgeres deltagelse i civile aktiviteter gennem et styrket samarbejde mellem civilsamfund og kommuner (Regeringen, 2017). Ambitionerne er bl.a. baseret på viden fra tidligere forskning, som viser, at sårbare borgere ikke deltager i frivillige aktiviteter i samme omfang som majoritetsbefolkningen (Benjaminsen, Andrade og Enemark, 2017).

Denne undersøgelse er en del af strategien fra 2017, der indeholder en række forskellige initiativer på civilsamfundsområdet. Initiativ 11 "*Mere samarbejde mellem frivillige og kommuner gennem uddannelse*" i strategien indeholder en undersøgelse af, hvordan og hvorvidt man gennem uddannelsesinstitutionerne kan styrke fagprofessionelles kompetencer i at samarbejde med den frivillige sektor.

Strategien udspringer af de generelle politiske ambitioner om et styrket samarbejde mellem civilsamfund og kommuner, der rummer flere og forskellige ambitioner om at styrke demokrati, forbedre økonomi og udvikle nye eller forbedre eksisterende services. Ifølge nyere nordisk forskning kan et øget samarbejde mellem civilsamfund og kommuner både 1) adressere fragmentering i tilbud og arenaer, så borgere i højere grad kan opleve en sammenhæng i civile og offentlige tilbud, 2) styrke demokratisk deltagelse og empowerment af sårbare borgere, 3) etablere en anden opgavefordeling mellem kommuner og civilsamfund og 4) skabe interaktive serviceprocesser, hvor borgere, frivillige og professionelle sammen skaber nye services og tilbud eller forandrer og forbedrer eksisterende (Tuurnas, 2016). Den tidligere regerings ambitioner om at styrke sårbare borgeres deltagelse i frivillige fællesskaber gennem samarbejde mellem civilsamfund og kommuner rummer en demokratisk ambition om at styrke deltagelse og empowerment-processer blandt sårbare borgergrupper. Men andre elementer kan også indgå heri, og det er ofte tilfældet (Espersen, Andersen & Tortzen, under udgivelse 2021).

De politiske ambitioner om at styrke samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund har præget staten siden starten af årtusindeskiftet. Ambitionerne er blandt kommet til udtryk i en egentlig samskabelsesdagsorden (om styrkelsen af samarbejdet mellem det offentlige og civilsamfundet). Der har også været et politisk fokus på at understøtte civilsamfundet i at spille en større rolle i relation til løsning af komplekse sociale udfordringer og i relation til at styrke inklusion og deltagelse af sårbare borgere i almene fællesskaber (Espersen, Andersen, Petersen & Olsen, 2018, Andersen & Espersen, 2017). Flere studier har vist, at både kommunale medarbejdere og frivillige organisationer kan finde det vanskeligt at navigere i nye samarbejder (Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018; Ibsen og Espersen, 2016; Kirkegaard, 2016, 2019, 2020; Kirkegaard & Andersen, 2018). Frivillige organisationer kan også opleve udfordringer forbundet med at inkludere sårbare borgergrupper i almene frivillige aktiviteter og som ligeværdige frivillige deltagere (Espersen, Andersen, Olsen & Tortzen, 2018; Espersen, Andersen, Petersen og Olsen, 2018).

På kommunalt niveau har mange kommuner udviklet politikker og strategier, der kredser om nye samarbejdsrelationer og nye serviceforståelser med involvering af borgere, civilsamfund og andre interessenter i både udvikling og produktion af velfærdsløsninger (Ibsen & Espersen, 2016). Af Center for Frivilligt Socialt Arbejdes kontinuerlige kommuneundersøgelser fremgår

det, at kommunerne igen og igen rapporterer, at de samarbejder stadig mere med lokale frivillige aktører (Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2017) På samme måde er antallet af kommunale frivilligkonsulenter vokset i de sidste 10 år, og et utal af konferencer og politiske dokumenter samt tænketanke og private konsulentfirmaer har gennem årene udråbt et tættere samarbejde med civilsamfundet som løsningen på en lang række af udfordringer og opgaver, som kommunerne har vanskeligt ved at klare alene, hvad enten dette skyldes manglende ressourcer eller opgavernes komplekse karakter (Ibsen & Espersen, 2016; Sørensen & Torfing, 2011; Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2017). Komplekse sociale problemer, ensomhed, social ulighed i sundhed og oplevelser af, at det offentlige ”er kommet for langt væk fra borgerne”, er blot nogle af emnerne (Andersen & Espersen, 2017; Espersen & Andersen, 2017). Flere forskere har også beskrevet de nye tværsektorielle velfærdsconfigurationer som velfærdsstatens svar på krydspresset mellem økonomi, demografi og borgernes forventninger (Andersen, Bagger & Hulgård 2009; Sørensen & Torfing, 2011).

## 2.1 Introduktion til samarbejdsformer mellem civilsamfund og kommuner

Der er mange forskellige begreber for samarbejde mellem civilsamfund og kommune, og forskere er ikke enige om, hvad begreberne betegner. De mest almindelige begreber er partnerskab, samskabelse, samproduktion og netværksbaseret samarbejde. Andre eksempler er leverandøraftaler, den kommunale økonomiske eller rådgivningsmæssige støtte til foreningernes egne aktiviteter – og foreningernes eventuelle gratis adgang til lokaler og faciliteter samt politiske høringsprocesser – men disse eksempler falder ikke ind under de førnævnte begreber. I det følgende introduceres til fire af de mest almindelige samarbejdsformer: netværksbaseret samarbejde, partnerskaber, samskabelse og samproduktion.

Det skal bemærkes, at mange praktikere, professionshøjskoler og COK bruger betegnelsen samskabelse om *alle* disse samarbejdsformer og flere til. Herunder samarbejde mellem fagprofessionelle medarbejdere og borgere og deres pårørende, der modtager ydelser af det offentlige, mellem fagprofessionelle medarbejdere og deres ledere i kommunerne og mellem det offentlige og private virksomheder. Det skal også bemærkes, at det ikke har været muligt for VIVE at identificere, hvilke samarbejdsformer som informanterne indgår i. Begreberne indgår derfor i analysen som baggrundsviden frem for som analytisk linse på data.

### 2.1.1 Netværksbaseret samarbejde

Kommunerne og frivillige organisationer har i mange år arbejdet sammen gennem netværk, og forskningen fremhæver en række styrker herved. Borgere, medarbejdere, frivillige og frivillige organisationer taler om udbredte erfaringer med synergi, fælles kraft, merværdi og innovation, idet flere partnere kan realisere flere resultater, fordele ressourcer og udvikle nye handlerum, som kommer borgere og aktører til gode (Hulgård 2007, Andersen, Neerup & Cauchi 2007, Andersen, Larsen, Bisballe & Holm, 2008, Andersen & Espersen, 2017). Det sker bl.a. gennem erfaringsudvekslinger, henvisninger til hinanden og skabelse af overgange mellem arenaer og tilbud, der udvider borgernes handlerum og udvikler de enkelte tilbuds eller arenaers indhold og karakter (Andersen 2012, Espersen & Andersen, 2017; Andersen, Larsen, Bisballe & Holm, 2008). Når man arbejder sammen gennem netværk, samarbejder man uformelt og udveksler viden og ressourcer og guider borgere til at bevæge sig imellem arenaer. Men man har hver sin praksis i øvrigt.

### 2.1.2 Partnerskaber

Partnerskaber har i flere årtier været anvendt som aftaleramme for samarbejde mellem kommuner og civile aktører om opgaver, problemstillinger og emner.

Partnerskaber er en aftalebaseret strukturering af et ligeværdigt tværsektorielt samarbejde for sociale, sundhedsmæssige eller miljømæssige formål (Andersen, 2006). Partnerskaber tager ofte form af formelle aftaler mellem organisationer om konkrete opgaver i en tidsbegrænset periode. Udviklingspotentialet udfoldes i kraft af synergier mellem aktører fra forskellige sektorer, der arbejder sammen om fælles mål omkring et afgrænset samfundsproblem, der enten udvikler nye løsninger eller forbedrer eksisterende (Espersen & Olsen, 2018). Til forskel fra det netværksbaserede samarbejde vil der i partnerskaber være tale om en højere grad af formalisering af samarbejdet i form af faste aftaler, mødekadencer og formulerede mål og formål for samarbejdet.

### 2.1.3 Samskabelse og samproduktion

I den internationale forskning indeholder begreberne co-creation (samskabelse) og co-production (samproduktion) mange forskellige samarbejdsformer. Begreberne rummer mange fælles træk, men også væsentlige forskelle og forskellige rødder. I dette afsnit introduceres til begrebernes internationale ophav og dermed også til, hvorved de adskiller sig fra netværksbaseret samarbejde og partnerskaber.

I samskabelse inddrages brugere, borgere og evt. frivillige organisationer og private firmaer ad hoc som aktive og ligeværdige stemmer til enten at videreudvikle eller forbedre velfærdsløsninger eller udvikle nye (Andersen & Espersen, 2017). Samskabelse kan som midlertidige processer kvalificere problemforståelse og skabe udvikling og læring og kan gennemføres i mange faser af en udviklingsproces: i forbindelse med problemidentifikation, produktion, evaluering, videreudvikling m.m. Samskabelse stammer fra produktudviklingsprocesser i private virksomheder, hvor virksomheder i afgrænsede perioder arbejder med at inddrage kunder i produktionen af produkter og services (Gouillart, 2014). Derved kan firmaer i højere grad både udvikle produkter og services, som imødekommer kundernes behov, opnå loyale kunder og opnå en konkurrencefordel. Kunder og samarbejdspartnere i øvrigt (fx frivillige organisationer) anses for at have værdifuld viden, som kan bidrage til at udvikle kvaliteten af offentlige services og ydelser (Agger & Tortzen, 2015).

Et dansk forskningsreview om samskabelse beskriver, at hovedinteressen er at fremme deltagelse og selvorganisering blandt borgere og frivillige organisationer og dermed opnå brugerdreven innovation af nye løsninger (Agger & Tortzen, 2015). De politiske og styringsmæssige aspekter af denne forståelse af samskabelse er ikke i fokus. Samskabelsestankegangen ses bl.a. i dele af designtænkningen i Danmark (Agger & Tortzen, 2015). Når man arbejder med samskabelse kan man arbejde med værktøjer som at udarbejde personaer over en borgergruppe, arbejde med borgerrejser over borgernes forløb og lignende professionelle inddragelses- og procesværktøjer.

Begrebet samproduktion stammer fra forskningen i civilsamfund, stat og mikroøkonomi og beskriver et ligeværdigt, helhedsorienteret og langvarigt samarbejde mellem offentlige myndigheder og borgere/brugere og frivillige organisationer m.fl. om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser (Espersen & Andersen, 2017, Andersen & Espersen, 2017). Samproduktion etablerer mere langvarige samproducerende relationer baseret på oplevelser af gensidig afhængighed. I samproduktionen anses borgere og civile aktører også for at være aktive,

autoritative og vidende. Man kan tale om en samlet kæde- eller cirkelbevægelse, som kan gentages, hvor borgeren inviteres ind i "maskinrummet" af de offentlige ydelser. Samproduktion kan ydermere udfoldes både på mikro-, meso- og makroniveau af organisationer, og det kan foregå i både planlægningsfasen og i produktionsfasen af offentlig service. Det kan også både udfoldes i forhold til individuelle borgere i 1:1 løsninger og som kollektive løsninger. Der er således tale om et sammensat og meget heterogent fænomen, som kan praktiseres meget forskelligt og på forskellige niveauer og også samtidigt. Samproduktion løber derfor en risiko for at blive anvendt i mange retninger og med forskellige formål: både som politisk værktøj, der kan implementere politiske ideer og som individer eller organisationer, der samproducerer. Samproduktion kan føre til større borgerinddragelse og mere empowerment og dermed skabe en større tilfredshed, moralsk ejerskab og større personalisering af velfærdsydelser, men arbejdsformen bringer også markedsvalg og mekanismer ind i offentlige velfærdsydelser (Brandsen, Pestoff & Verschuere, 2014). Samproduktion kan adressere magt, roller og styring i højere grad end samskabelse, men det kan også gennemføres uden at transformere eksisterende roller (Andersen & Espersen, 2017).

## 2.2 Kendte udfordringer i samarbejdet

Forskningen i de forskellige samarbejdsformer har identificeret mange udfordringer, som der her kort introduceres til. Viden om kendte udfordringer er væsentlige for at kunne identificere, hvilke udfordringer kompetenceudvikling kan bidrage til at imødekomme, og der er ofte et gab mellem retorik og formålsbeskrivelser og de realiteter, som mange samarbejder indgår i (Brandsen, Pestoff & Verschuere, 2014; Tortzen, 2016).

En del forskning identificerer, at brugere, frivillige og borgere ikke involveres og udvikler medejerskab. Det gælder både i partnerskaber (Fotaki, 2011; La Cour & Lindberg, 2006; Espersen og Olsen, 2018) og i samproduktion og samskabelse (Andersen & Espersen, 2017). Nogle forskere betoner, at partnerskaber om velfærdsløsninger lukker sig om de udførende professionelle kommunale eller private aktører (Fotaki, 2011).

Flere af samarbejdsformerne kan også favorisere mere ressourcestærke borgere, frivillige og brugere, fordi disse har lettere ved at få en stemme (Percy, 1984). Derudover kan samarbejdet skubbe en betydelig belastning over på civilsamfund, borgere og frivillige, som kan være en u hensigtsmæssig belastning. Hvis vi ser en kraftig stigning i antal samarbejder, kan det også indebære en unødigt politisering (Taylor, 2003). Det kan måske føre til en mere negativ holdning blandt borgerne, ligesom at ildsjæle kan brænde ud (Birchhall & Simmons, 2004). Samtidig kan samarbejder forskyde almenvellet og den offentlige velfærdspolitik, som kan ændre karakter (Brandsen, Pestoff & Verschuere, 2014). Nogle forskere påpeger i den forbindelse, at samarbejderne risikerer at øge den sociale ulighed ved at favorisere nogle borgergrupper og frivillige organisationer, der inddrages mere end andre, og hvis interesser varetages mere end andres på bekostning af almenvellets interesser (Espersen & Andersen, 2017; Fotaki, 2011; Andersen, Espersen, Kobro, Carr & Iversen, 2018).

Mere direkte relateret til kompetencer har forskning også vist, at fagprofessionelle medarbejdere kan modsætte sig, at utrænede og uerfarne borgere og frivillige skal bidrage til produktionen af velfærd (Crawford, Rutter & Thelwall, 2004). Vi ved også, at der i mange samarbejder ikke er tilstrækkeligt fokus på, hvordan man kan samarbejde tværsektorielt (Tuurnas, 2016; Espersen, Andersen & Tortzen, forthcoming, 2021). Samarbejder stiller krav om, at fagprofes-



sionelle har kompetencer i at facilitere inddragende processer med både borgere, professionelle og frivillige, og at de kan bruge deres faglighed på nye måder (Brandsen, Pestoff & Verschure, 2014; Evers, 2015). Og det kan være vanskeligt. Ligeledes ved vi fra forskningen, at ledelse af tværsektorielle praksisser med både professionelle, borgere og frivillige stiller krav om nye former for ledelse (Tortzen, 2016).

Forskningen har også afdækket mange udfordringer forbundet med at balancere styringsmæssige rationaler, ligesom det kan være svært for meget forskellige aktører med forskellige opgaver, mål og styringsmæssige og økonomiske rammer at arbejde sammen. Det kan eksempelvis være vanskeligt for de frivillige organisationer at balancere mellem de frivilliges motivation og drivkraft og de mere formelle og målfokuserede krav fra kommunale samarbejdspartnere, der ikke altid stemmer overens (Hulgård, 2007; Andersen, Larsen, Bisballe & Holm, 2008). Frivillige organisationer inddrages ofte som samarbejdspartnere til det offentlige, fordi de forventes at fremme særlige kvaliteter, former for demokratiske organisering samt netværk, tillid og samvær. Men for at være attraktive samarbejdspartnere for de kommunale medarbejdere må organisationerne ofte indordne sig under regler og restriktioner, og det offentliges ønsker om bestemte leverancer og resultatmålinger (La Cour & Lindberg, 2006; La Cour 2014; Andersen & Espesen, 2017). Det kan betyde, at den fornyelse og synergi, som man ønsker, kan vanskeliggøres, og samarbejdet kan antage organiseringsformer, der i stedet skaber isomorfi, dvs. at en organisering antager den mest accepterede form (Hulgård, 2007).

Der er i den forbindelse også identificeret mange strukturelle og styringsmæssige barrierer for et styrket samarbejde mellem civilsamfund og kommuner. Resultatbaserede styringsmetoder i kommunerne kan eksempelvis konflikte med den tværgående, tillids- og netværksbaserede organisering af samarbejder. Det skyldes, at de tværgående samarbejder skaber resultater gennem horisontale samarbejder og forhandlinger i lokalsamfundet frem for via top-down resultatstyring og traditionel målrationalitet. Den hierarkiske styring af kommunerne kan gøre det vanskeligt at agere responsivt og indgå i forhandlinger med civilsamfund og borgeren. Det kan betyde, at de horisontale samarbejder tager form af implementering af allerede fastlagte kommunale mål og ikke i tilstrækkeligt omfang får bragt den samlede mængde af viden og ressourcer i spil, hvilket i praksis kan vanskeliggøre opnåelsen af resultater via samarbejder. Derudover bliver mange kommunale medarbejdere og ledere målt på interne resultater og ikke på deres succes med eksterne samarbejder.

Det er også en udfordring, at der mangler infrastrukturer lokalt, gennem hvilke kommunale medarbejdere og frivillige kan mødes og lære hinanden at kende (Tuurnas, 2016; Espersen, Andersen, Tortzen & Olsen, 2018). Derudover viser forskning, at oplevelser af et glasloft forhindrer borgere og frivillige i at få indflydelse, og at dette glasloft består af kommunal overstyring af samarbejderne (Tortzen, 2016). Også partnerskaber kritikeres for, at de i praksis ofte ikke er ligeværdige samarbejder, idet mange partnerskaber på det sociale område er defineret af det offentliges midler, målstyring, kontrol og evalueringer (La Cour & Lindbergh, 2006).

## 3 Undersøgellesdesign og metode

I det følgende beskrives undersøgelsens design og metode. Undersøgelsen har haft tilknyttet en følgegruppe, hvis deltagere fremgår af Bilag 1 Metodebilag.

### 3.1 Undersøgelsens spørgsmål og afgrænsning

Undersøgelsens spørgsmål (se kapitel 1 Indledning) stiller krav om både bredde og dybde og er derfor gennemført ved hjælp af både interview og spørgeskemaer samt læsning af tilbud om kompetenceudvikling som efter- og videreuddannelse på diverse hjemmesider (desk research) og brug af videnskabelig og grå litteratur.

I det følgende præsenteres valg af datakilder samt afgrænsning af fokus. Herefter følger en beskrivelse af henholdsvis kvantitative og kvalitative metoder og desk research og brug af litteratur. Der henvises til Bilag 1 for mere detaljeret information.

#### 3.1.1 Valg af datakilder:

Undersøgelsen er gennemført med fokus på området for udsatte voksne, handicapområdet og socialpsykiatriområdet i kommunerne og på det frivillige sociale område i civilsamfundet. Det er områder, der repræsenterer en bred målgruppe af borgere med komplekse problemstillinger, som har behov for støtte fra flere forskellige faggrupper og enheder i kommunerne, og som på forskellige måder kan deltage i civilsamfundets aktiviteter. Endvidere er flere af områderne centrale i den politiske ambition om at øge samarbejde mellem det offentlige og civilsamfundets frivillige organisationer.

Dette brede fokus på flere ressortområder betyder, at VIVE undersøger på tværs af et bredt fokus på forskellige faggrupper, ressortområder i kommunerne og flere former for civilsamsfundsorganisationer på det sociale område i civilsamfundet.

I samarbejde med Socialstyrelsen har vi udvalgt fire kommuner, fire professionshøjskoler og COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling (herefter COK) samt tre frivilligcentre med tilhørende frivillige organisationer til både den kvalitative og kvantitative undersøgelse.

**De fire kommuner** er udvalgt, så de repræsenterer forskellige former for fokus på samarbejdet med civilsamfundet og varieret geografi (Jylland – Sjælland) samt forskellige størrelser. Derudover er de valgt med baggrund i at sikre repræsentation af området for udsatte voksne, handicapområdet og socialpsykiatriområdet, der er organiseret forskelligt i forskellige kommuner.

**De tre frivilligcentre og tilknyttede frivillige organisationer** er udvalgt med hjælp fra FriSe Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark, der pegede på nogle frivilligcentre, der både repræsenterede relevant variation i forhold til geografi og kommunestørrelse, og som samtidig havde relevante erfaringer med samarbejder med kommunen. Frivilligcentrene har herefter stået for at distribuere spørgeskemaet blandt de frivillige sociale organisationer og invitere informanter til VIVEs interview.

**De fire professionshøjskoler** er udvalgt på baggrund af variation i forhold til geografi. **COK** er med som selvstændig organisation, idet de tilbyder kompetenceudvikling som efter- og videreuddannelse til kommunale ledere og medarbejdere.

Alle informanter optræder i undersøgelsen, så de ikke kan identificeres, og det vil ikke være muligt at identificere, hvilke kommuner, frivilligcentre og frivillige organisationer, professionshøjskoler og COK data stammer fra. I tabel 3.1 ses et samlet overblik over datakilder:

**Tabel 3.1** Overblik over datakilder

Datatype	Datakilde
Kommuner – spørgeskema og interview blandt fagprofessionelle medarbejdere	Guldborgsund Kommune, Fredericia Kommune, Silkeborg Kommune og Skanderborg Kommune.
Frivilligcentre og frivillige organisationer – spørgeskema og interview blandt frivilligcentre og frivillige organisationer	Herlev frivilligcenter og tilknyttede frivillige organisationer, Silkeborg frivilligcenter og tilknyttede frivillige organisationer og Odense frivilligcenter og tilknyttede frivillige organisationer
Professionshøjskoler og COK – spørgeskema til studerende og interview blandt medarbejdere	UC Lillebælt, Absalon, Københavns professionshøjskole, UC Nord og COK
Desk research af kompetenceudviklingsmuligheder	Research af hjemmesider hos professionshøjskoler og COK, konsulentfirmaer med relevant fokus og Center For Frivilligt Socialt Arbejde

### 3.1.2 Præcisering og afgrænsning af undersøgelsens fokus

#### Kompetencer og kompetenceudvikling

Vi forstår kompetenceudvikling og uddannelses tilbud som længerevarende efter- og videreuddannelsesforløb, ofte med mulighed for erhvervelse af kompetencegivende prøve, og som især gennemføres af uddannelsesinstitutioner, dvs. professionshøjskoler og COK. Der er både tale om uddannelsesforløb, der giver ECTS point, og uddannelsesforløb, der ikke giver ECTS point. Derudover inddrager vi professionshøjskolernes grunduddannelser for at få indblik i, hvordan samarbejder mellem civilsamfund og kommuner indgår i grunduddannelser til pædagog, sygeplejerske, socialrådgiver m.m., idet disse i stort omfang arbejder på området for udsatte voksne, handicapområdet og socialpsykiatriområdet i kommunerne.

Vi benævner professionshøjskoler og COK som uddannelsesinstitutioner og skelner i analysen mellem, at vi både har interview fra medarbejdere fra grunduddannelserne og fra efter- og videreuddannelsesområdet.

Derved afgrænser vi os fra at undersøge private aktørers kortvarige kursustilbud, Center for Frivilligt Socialt Arbejdes kurser af ofte ca. en dags varighed samt private konsulenters workshops og facilitering af udviklingsforløb i kommuner og frivillige organisationer. Disse tilbud vil dog indgå som en del af undersøgelsens desk research, og vi vil anvende dem i analysen i det omfang, informanterne omtaler dem.

Vi forstår kompetencer meget bredt og skelner mellem formelle og reelle kompetencer. Kompetencer bredt vedrører en persons evne til eller færdighed i at håndtere de sammenhænge man agerer i. Det vil sige, kompetencer er både 'at kunne noget' og 'at vide noget', både kundskab og færdighed (Illeris, 2012).

Formel kompetence består af delelementer som viden, forudsætninger, holdninger og færdigheder, som man besidder inden for et professionelt fag, fagområde, håndværk eller erhverv. Formelle kompetencer er især opnået ved gennemførelse af en uddannelse og er derfor forbundet med, at man er i stand til at håndtere opgaver inden for et bestemt område eller af en bestemt karakter tilfredsstillende (Illeris, 2012). Man skal både beherske en særlig viden og kunne anvende den. Formelle kompetencer omhandler både kompetencer, der er monofaglige

og alene er gældende for en konkret faggruppe, fx sygeplejersker og pædagoger. Formelle kompetencer omhandler også kompetencer, der er mere tværprofessionelle. Illeris (2012) beskriver eksempelvis forandringskompetence (innovation og mobilitet), relationskompetence (netværk, kommunikation) og meningskompetence (fokuseringsevne, identitet) som kompetencer (Illeris, 2012), der er tværgående og relevante for denne undersøgelses fokus.

Reelle kompetencer omhandler også erfaringsbaseret viden og også handlingsformåen i relation til en bestemt opgave, situation eller kontekst. Reelle kompetencer er kompetencer, man i højere grad tilegner sig gennem konkrete handlinger og refleksioner. Disse kan også både have en monofaglig karakter og være tværgående.

### **Medarbejdere og ledere**

Et særlig fokus i undersøgelsen er at afdække muligheden for at styrke kommunale fagprofessionelles kompetencer i at samarbejde med den frivillige sektor gennem uddannelsesinstitutionerne. Undersøgelsen har endvidere også fokus på selve ledelsen af samarbejder, som den kan bedrives af almindelige medarbejdere, som ikke nødvendigvis har en formel lederrolle i kommunen. Ledelse af samarbejder med civilsamfundet kan bedrives af alle medarbejdere. Der er ikke fokus på den formelle ledelse i kommunerne, men enkelte ledere deltager i interview.

Undersøgelsen anlægges også et bredt perspektiv på fagprofessionalitet. Vi har haft fokus på at sikre variation i data, hvad angår medarbejdere fra de tre områder henholdsvis området for udsatte voksne, socialpsykiatri- og handicapområdet. Vi har på ressortområderne ikke et specifikt fokus på særlige faggrupper eller særlige funktioner og tilbud.

### **Civilsamfund**

Civilsamfundet er bredt, pluralistisk og mangfoldigt og rummer både kultur, idræt, politik, social- og sundhedsområdet m.m. I det undersøgelsen omhandler området for udsatte voksne, socialpsykiatri- og handicapområdet i kommunerne, vælger vi at fokusere på informanter i civilsamfundet inden for det frivillige sociale område. Det er det frivillige sociale område, som de lokale frivilligcentre understøtter, og derfor har vi valgt tre frivilligcentre som indgang til de frivillige sociale organisationer. Det betyder, at både frivilligcentre og frivillige sociale organisationer deltager i undersøgelsens interview og spørgeskemaundersøgelse.

### **Samarbejder mellem frivillige organisationer og kommune**

Der findes i forskningen mange forskellige forståelser af samarbejder mellem frivillige organisationer og kommune (se kapitel 2 Baggrund). Vi har valgt en eksplorativ tilgang til data og analyserer informanternes forståelser af samarbejdet og af kompetencer og kompetenceudviklingsbehov. Det har vist sig at være relevant at skelne mellem forskellige samarbejdsformer blandt de fagprofessionelle, hvor der viser sig tydelige forskelle i deres forståelser af nødvendige kompetencer, der relaterer sig til, hvordan samarbejdet med civilsamfundet foregår. Men det har også vist sig vanskeligt for alvor at kategorisere, hvilke former for samarbejder informanterne indgår i. Det skyldes, at vi alene opnår indblik i de konkrete samarbejder gennem de enkelte informanternes korte kvalitative præsentationer og spørgeskemadata. Definitionerne i kapitel 2 Baggrund anvendes derfor, som allerede nævnt, som baggrundviden fremfor som analytisk linse.

## 3.2 Kvantitativ metode – spørgeskemaer

Den kvantitative del af undersøgelsen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt studerende på professionshøjskoler, fagprofessionelle i kommunerne og frivillige og frivillige organisationer. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at skabe et datagrundlag til at konstruere et baselinemål for de studerende, fagprofessionelle og frivilliges kompetencer for samarbejde. Baselinemålingen vil supplere de kvalitative interview ved at kortlægge, hvilke typer af kompetencer målgrupperne især lægger vægt på og efterspørger. Vi henviser til Bilag 1 og Bilag 2 (fordelingerne for baggrundsvariable for spørgeskemaundersøgelsen) for en beskrivelse af, hvad vi konkret har spurgt dem om.

### 3.2.1 Hvordan har vi rekrutteret?

Respondenterne til spørgeskemaundersøgelsen er rekrutteret ud fra repræsentative gatekeepere fra hver af målgrupperne. For at indhente spørgeskemabesvarelser blandt studerende har vi anvendt gatekeepere, der har kunnet distribuere spørgeskemaer til relevante studerende blandt Professionshøjskolen Absalon, UC Lillebælt og Professionshøjskolen i København. For at få besvarelser blandt fagprofessionelle har vi anvendt flere gatekeepere i hver kommune. Det skyldes, at vi har ønsket at rekruttere respondenter til spørgeskemaundersøgelsen fra flere forskellige fagområder. Antallet af gatekeepere til hver kommune har dog varieret fra fem gatekeepere i Silkeborg Kommune til blot én gatekeeper for Fredericia Kommune. For at få besvarelser fra de frivillige organisationer og frivillige har vi anvendt gatekeepere fra tre organisationer hhv. Frivilligcenter Herlev, Frivilligcenter Odense og Frivilligcenter Silkeborg.

En central metodisk pointe for undersøgelsen er, at vi ikke har viden om totalpopulationen af hhv. studerende, fagprofessionelle og frivillige i fagområderne handicap, social psykiatri og socialt udsatte. Det skyldes ikke mindst, at kommunerne anvender forskellige kategoriseringer af deres fagkontorer og målgrupper. En begrænsning ved brugen af gatekeepere for en ukendt totalpopulation er endvidere, at vi ikke har mulighed for at måle repræsentativiteten blandt de tre målgrupper. Den manglende viden om repræsentativiteten ved spørgeskemaundersøgelsen betyder, at vi ikke har belæg for at foretage større generaliseringer for samtlige fagprofessionelle, studerende eller frivillige repræsentanter på det sociale område i Danmark som helhed.

### 3.2.2 Hvem har svaret på spørgeskemaundersøgelsen?

I alt har 342 respondenter deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Respondenterne kan kategoriseres i tre overordnede grupper: fagprofessionelle, studerende på relevante professionshøjskoler samt frivillige og frivillige organisationer. Tabel 3.2 giver et deskriptivt overblik over de tre respondentgrupper.

**Tabel 3.2** Fordeling af spørgeskemaundersøgelsens respondenter

Respondentgruppe	Institution	Antal	Andel kvinder	Alder
Fagprofessionelle	Fredericia Kommune	198	75,9	47,75 (10,01)
	Guldborgsund Kommune			
	Skanderborg Kommune			
	Silkeborg Kommune			
Studerende	Professionshøjskolen Absalon	109	63,3	28,85 (8,16)
	UC Lillebælt			
	Københavns professionshøjskole			
Frivillige	Frivilligcenter Herlev	34	62,1	61,31 (15,33)
	Frivilligcenter Odense			
	Frivilligcenter Silkeborg			

Anm.: Standardafvigelse i parentes.

De fagprofessionelle er rekrutteret fra relevante afdelinger inden for området for udsatte voksne, socialpsykiatri- og handicapområdet i fire kommuner (hhv. Fredericia, Guldborgsund, Skanderborg og Silkeborg Kommuner). Som det fremgår af tabel 3.2 har i alt 198 fagprofessionelle besvaret spørgeskemaet, hvoraf 76 er kvinder med en gennemsnitsalder på 48 år. De studerende er rekrutteret fra tre professionshøjskoler (hhv. Professionshøjskolen Absalon, UC Lillebælt samt Københavns professionshøjskole). Kønsfordelingen blandt de studerende i undersøgelsen er på 63 % kvinder og gennemsnitsalderen er 29 år. I alt deltager 109 studerende i undersøgelsen. Den sidste gruppe består af frivillige og frivillige organisationer, hvoraf 62 % er kvinder. Gruppen med de ældste respondenter ud af de tre grupper har en gennemsnitsalder på 61 år. I alt deltager 34 frivillige personer i spørgeskemaundersøgelsen.<sup>5</sup> Vi er i de empiriske konklusioner for analysen af spørgeskemabesvarelsenerne blandt frivillige organisationer og frivillige særligt opmærksomme på det relativt lave antal af respondenter. Det skal dog hertil bemærkes, at tidligere kortlægninger af frivilligt arbejde ligeledes har fundet en overrepræsentation af ældre kvinder i de frivillige organisationer for socialt arbejde (Fridberg & Henriksen 204).

### 3.3 Kvalitativ metode – interview

I det følgende beskrives gennemførelsen af de kvalitative interview blandt kommunale fagprofessionelle, frivilligcentre og frivillige organisationer og professionshøjskoler og COK.

#### 3.3.1 Udvalgelse af informanter til interview

I **kommunerne** blev de konkrete informanter udpeget af ledere som relevante. Relevanskriterierne var her, at de 1) tilsammen repræsenterer området for udsatte voksne, socialpsykiatrien eller handicapområdet, og at 2) de konkrete medarbejdere havde erfaringer med at samarbejde med civilsamfundet. Ved at bede om at interviewe medarbejdere med erfaringer fra disse samarbejder sikrede vi os, at de havde gjort sig nogle erfaringer med og overvejelser over kompetencer i relation til samarbejder med civilsamfundet. På alle disse områder er der medarbejdere med mange forskellige faglige baggrunde og faglige roller, som vi ikke har et specifikt fokus på i udvælgelsen af informanter og behandling af data. Nogle af medarbejderne har vist sig at have forventelige uddannelser som pædagog og socialrådgiver, mens andre fx er landbrugsmedarbejdere eller akademikere. Det er også kontaktpersoner i kommuner, der har udsendt

<sup>5</sup> Frivillige kan både være lønnede medarbejdere og frivillige, der repræsenterer de frivillige sociale organisationer.

vores spørgeskemaer blandt fagprofessionelle i kommunerne. Informanterne er primært medarbejdere med borgerkontakt fra decentrale organisationer på de tre ressortområder. Der er kun en enkelt informant, der er konsulent i forvaltningen og to informanter med ledelses- og personaleansvar.

De tre **frivilligcentre** blev udvalgt i dialog med FriSe Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark. Relevans- og variationskriterierne var her, at de 1) havde erfaringer med at samarbejde med kommunerne. De tre frivilligcentre, der indgår i undersøgelsen har sendt spørgeskemaer ud til deres netværk af lokale frivillige sociale foreninger. De har også inviteret bredt til interview blandt medlemmer af frivilligcenteret, der har erfaringer med at samarbejde med kommunerne. Den brede definition er både små og store foreninger, foreninger med og uden ansatte, foreninger med landsdækkende organisering og uden landsdækkende organisering og foreninger med vidt forskellige fokusområder og også meget forskellige erfaringer med at samarbejde med kommunen. Derudover deltog de tre frivilligcentre selv. I interview deltager derfor både medarbejderrepræsentanter og frivillige, ledende frivillige og ledende medarbejdere, almindelige medarbejdere og almindelige frivillige fra store og små foreninger.

**Professionshøjskoler og COK** blev udvalgt med baggrund i geografisk spredning og variation. I de konkrete interview er der også variation inden for henholdsvis grunduddannelsesområdet og efter- og videreuddannelsesområdet. Kontaktpersoner på uddannelsesinstitutionerne har udsendt vores spørgeskemaer blandt studerende og yderligere sørget for, at udpege konkrete medarbejdere til interview, der havde viden om og erfaringer med kompetencer, uddannelse og kompetenceudvikling i relation til samarbejder mellem civilsamfund og kommuner på både grunduddannelse og efter- og videreuddannelse.

Pædagoguddannelsen er oftere repræsenteret end andre relevante uddannelser (de sundhedsfaglige professionsuddannelser, administrationsbachelor og socialrådgivere). Det er VIVEs vurdering, at denne overrepræsentation af pædagoguddannelsen i vores materiale svarer til overrepræsentationen af pædagoger blandt de fagprofessionelle i interview, og at det derfor er en relevant skævvridning af det samlede materiale. Der er mange pædagoger både på området for udsatte voksne, handicapområdet og socialpsykiatriområdet i kommunerne.

### **Fravalg**

Vi planlagde at interviewe både fagprofessionelle i kommunerne på de tre ressortområder, frivillige organisationer, frivillige og frivilligcentre og studerende fra relevante uddannelser på professionshøjskoler. I perioden fra primo september 2020 til gennemførelsen af dataindsamlingen i oktober 2020 udviklede coronakrisen sig, og det var ikke længere muligt at gennemføre dataindsamlingen som ansigt til ansigt gruppeinterview med syv til otte informanter, som vi havde planlagt. Det betød, at vi har gennemført alle interview som virtuelle interview. Her har vi vurderet, at vi ikke kunne have mere end tre informanter i hvert interview ad gangen. Dette med baggrund i, at gruppedynamikker virtuelt er anderledes end gruppedynamikker fysisk. For at få tilstrækkelig mængde af informanter og deraf tilstrækkelig variation og dybde i den kvalitative data har vi prioriteret at gennemføre langt flere interview med både kommunale fagprofessionelle, frivilligcentre, frivillige og frivillige organisationer og professionshøjskoler og COK end oprindeligt planlagt. Til gengæld har vi prioriteret ikke at gennemføre interview med studerende, hvis perspektiver og erfaringer er mindre væsentlige for problemstillingen.

VIVE har gennemført i alt 21 interview med hver 1-3 informanter og havde oprindeligt planlagt 15 primært gruppeinterview med hver 7-8 informanter.

Se Bilag 1 Metodebilag for beskrivelse af gennemførelse af kvalitativ dataindsamling samt overblik over kvalitativ data, og hvad respondenterne er blevet spurgt om.

### 3.4 Analysestrategi

VIVE har gennemført en analyse af den samlede mængde af transskriberet kvalitativ data og kvantitativ data, der er inspireret af den induktive tilgang. Induktive studier tager udgangspunkt i at afkode temaer i data og lede efter sammenhænge og mønstre. Dette til forskel fra fx at arbejde ud fra bestemte hypoteser eller forandringsteorier, som kan be- eller afkræftes. På baggrund af sammenhænge og mønstre i data udleder man en teori om, hvordan det forholder sig med et fænomen. Man inducerer fra det partikulære til det universelle og udleder heraf viden, der kan svare på undersøgelsens spørgsmål.

Konkret har vi analyseret data ved at gennemlæse og kategorisere tværgående temaer i data, der har relevans for besvarelsen af undersøgelsens spørgsmål (se kapitel 1 Indledning). De kategoriserede temaer har vi struktureret og analyseret, så de fremstiller den variation i data, som vi finder, hvad angår både bredde og dybde.

### 3.5 Desk research og brug af litteratur

VIVE har gennemført en desk research på alle professionshøjskoler og COK's hjemmesider for at identificere, hvad de aktuelt tilbyder af efter- og videreuddannelse i relation til samarbejder mellem civilsamfund og kommune. Vi har i desk researchen haft fokus på efter- og videreuddannelses aktiviteter og ikke på grunduddannelserne til fx pædagog, lærer, sygeplejerske, ergoterapeut mv. Vi har også gennemført desk research på hjemmesider for udvalgte konsulentfirmaer, som tilbyder mindre kursus- og uddannelsesforløb samt Center for Frivilligt Socialt Arbejde, som også tilbyder kompetenceudviklingsforløb til især den frivillige sociale verden, men også kommuner. Resultater af desk researchen er skrevet ned i form af referater.

Formålet med desk researchen har været at opnå viden om aktuelle tilbud om kompetenceudvikling i relation til samarbejder mellem civilsamfund og kommuner, som de kommer til udtryk på hjemmesider. Desk researchen rummer ikke alle tilbud og muligheder, men den har givet os et indblik i aktuelle muligheder for efter- og videreuddannelse på området.

VIVE bruger også relevant grå og videnskabelig litteratur i analysen og i præsentationen af baggrunden for undersøgelsen. Det er litteratur, som VIVE kender allerede.



## 4 Analyse

I dette kapitel giver vi viden om det aktuelle udbud af kompetenceudvikling, forståelser af kompetencer og kompetenceudviklingsmuligheder samt oplevede kompetenceudviklingsbehov blandt fagprofessionelle og frivillige organisationer og frivillige i forhold til at samarbejde. Vi undersøger også informanternes konkrete erfaringer med og ønsker til indhold, didaktik og organisering af kompetenceudvikling.

VIVE svarer på undersøgelsens spørgsmål via analyse af de tre grupper af informanter i særskilte afsnit. I afsnit 4.1 præsenterer vi en analyse af data fra medarbejdere og undervisere fra uddannelsesinstitutioner. I afsnit 4.2 analyserer vi data fra fagprofessionelle medarbejdere i kommunerne og studerende med praktikerfaringer på professionshøjskoler, og i afsnit 4.3 præsenterer vi analyser af data fra de frivillige organisationer (ansatte og frivillige) og frivilligcentre.

Hvert afsnit har den samme struktur. For hver af informantgrupperne er afsnittet inddelt i underafsnit. Det første underafsnit omhandler kortlægning og omfang både kvantitativt og kvalitativt. Det andet afsnit omhandler kompetencer, og det tredje afsnit analyserer organisering og didaktik af kompetenceudvikling. Det sidste underafsnit omhandler informanternes forslag til konkrete kompetenceudviklingsforløb.

Analysen baserer sig især på vores indsamlede data og i mindre omfang på relevant videnskabelig og grå litteratur, som den fx præsenteres i kapitel 2 Baggrund. Videnskabelig og grå litteratur anvendes som perspektivering, når de empiriske resultater kan understøttes, nuanceres eller perspektiveres. Kapitlet anvender også VIVEs desk research i kortlægningen af aktuelle efter- og videreuddannelsesmuligheder.

Hvert underafsnit starter med et resumé af hovedpointer i en boks.

### 4.1 Uddannelsesinstitutioner – professionshøjskoler og COK

I dette afsnit analyserer vi, hvilke kompetenceudviklingsmuligheder professionshøjskoler og COK udbyder, og hvordan de forstår kompetencer i relation til samarbejder med civilsamfundet, og hvilke efter- og videreuddannelsesbehov de oplever.

#### 4.1.1 Kortlægning og omfang

##### Boks 4.1 Kortlægning og omfang – professionshøjskoler og COK

Størstedelen af de aktuelle efter- og videreuddannelsesmuligheder har forskellige forståelser af samskabelse. Kurserne er primært rettet mod ledere og medarbejdere i kommunerne, hvor blot en mindre del er målrettet de frivillige organisationer. De fleste kurser rummer elementer om samskabelse med pårørende, borgere, medarbejdere eller andre aktører, og samarbejdet med civilsamfundet bliver især forstået som en del af større tværorganisatoriske processer og ledelse.

I mange efter- og videreuddannelsesforløb tilbydes undervisning i samarbejde med civilsamfund som valgfag og ikke som obligatorisk fag. Det gør sig også gældende på grunduddannelserne, hvor kompetencer i samarbejde med civilsamfund typisk bliver tilrettelagt som et valgfag eller som et mindre tema under eksisterende undervisning i fx tværprofessionalitet, borgerinddragelse og medborgerskab. På tværs af uddannelserne er der dog et eksplicit fokus på relationelle kompetencer, hvilket underviserne peger på som helt afgørende for et styrket samarbejde mellem kommune og frivillige. Samtidig oplever undervisere på grunduddannelser og efter- og videreuddannelse, at interessen er begyndt at komme fra underviserne selv frem for som politisk interesse oppefra, og at der er kontekstspecifikke behov for kompetenceudvikling blandt faggrupper og områder. På den ene side oplever de mindre skepsis, på den anden side oplever de fortsat skepsis. Interesse for området afhænger af rammer og erfaringer og efter- og videreuddannelsesområdet oplever en dalende efterspørgsel efter kompetenceudvikling i samskabelse. Det er svært at vide, om det skyldes, at retorikken har forandret sig, eller om der reelt er mindre interesse. Dalende interesse kan skyldes mange faktorer, fx at tilbud om kompetenceudvikling ikke i tilstrækkeligt omfang modsvarer de oplevede behov.

#### **Kortlægning af kompetenceudvikling som tilbud om efter- og videreuddannelse**

VIVEs desk research over kompetenceudviklingsmuligheder som efter- og videreuddannelse hos primært professionshøjskoler og COK, men også konsulentfirmaer og Center for Frivilligt Socialt arbejde, viser, at der udbydes en mangfoldighed af kompetenceudvikling, der omhandler meget forskellige forståelser af samskabelse. Kun få tilbud om kompetenceudvikling omhandler andre typer af relationer mellem civilsamfund og kommuner end samskabelse, og udbydes hos Center for Frivilligt Socialt Arbejde og et par hos konsulentfirmaer. Det skal bemærkes, at mange aktører bruger betegnelsen samskabelse for alle de samarbejdsformer (og flere til), som fremgår af kapitel 1 Baggrund.

Langt de fleste kompetenceudviklingsmuligheder er henvendt til ledere og medarbejdere i den offentlige sektor, og færre henvender sig til frivillige og frivillige organisationer. Mange tilbud har et generelt og generisk fokus på samskabelse og værktøjer til samskabelse forstået som co-creation (fx arbejdet med servicedesign, borgerrejser, design thinking, arbejde med personaer), og andre har en bredere forståelse af samskabelse som tværorganisatoriske processer og tværgående ledelse generelt, også på tværs af offentlige organisationer. De fleste samskabelses-kurser har andre fokusområder end frivillige og civilsamfund og fokuserer på særlige ressortområder og medarbejdergrupper, fx sygeplejerskers samarbejde med patienter og skolelæreres samarbejde med forældre. Nogle steder er forståelserne omvendt meget brede og omfatter både samarbejde mellem ledere og medarbejdere i den offentlige sektor og eksterne aktører bredt, herunder andre medarbejdergrupper, pårørende og frivillige og civilsamfund inden for et velfærdsområde. Inden for sundhed kan det fx være samarbejde mellem sundhedsprofessionelle, idrætsorganisationer og patientforeninger. Inden for både sundheds- og socialområdet bruges samskabelse ofte også som kompetenceudvikling i relation til pårørendesamarbejde, og det bruges som betegnelse for samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

Der er enkelte tilbud om efter- og videreuddannelse, der specifikt har fokus på frivillighed, civilsamfund og medborgerskab sammen med andre fokus (fx pårørende og borgere). Men de fleste har især fokus på specifikke borgergrupper som modtagere af ydelser og på pårørende, medarbejdergrupper o.l. og mere generelle tværorganisatoriske processer.

Professionshøjskoler og COK udbyder ydermere især kompetenceudvikling på området som valgfrie moduler på akademi- og diplomuddannelser (frem for obligatoriske fag), og langt de fleste henvender sig til ledere og kommende ledere i den offentlige sektor. De fleste af disse uddannelser har fokus på ledelse af organisatoriske processer, hvor samskabelse er beskrevet som en del af det. Specifik fokus på tværorganisatorisk eller tværsektoriel ledelse indgår også.

Professionshøjskoler og COK tilbyder længerevarende forløb på flere undervisningsdage og ECTS-givende eksaminer, mens konsulentfirmaer og Center for Frivilligt Socialt Arbejde især tilbyder halv- eller heldagskurser. Nogle gange samarbejder de private konsulentfirmaer med professionshøjskoler og COK og indgår i længere forløb. Alle aktører tilbyder også skræddersyede uddannelsesforløb efter behov til både kommuner og frivillige organisationer.

Et par enkelte forløb på professionshøjskoler og COK tilbyder også kompetenceudvikling i facilitering, i socialt entreprenørskab og social innovation, ligesom der er enkelte, der tilbyder viden om civilsamfund og frivillighed. Men langt overvejende nævnes civilsamfundet som en del af nogle bredere tværorganisatoriske processer, som offentlige ledere og medarbejdere, og i mindre omfang frivillige aktører, skal lære at indgå i.

Langt de fleste tilbud afvikles som traditionelle formelle læringsforløb på uddannelsesinstitutionen. Men der er mulighed for at tilkøbe skræddersyede forløb, der finder sted i den konkrete sammenhæng og omgivelser, og som også inddrager lokale erfaringer med samarbejde.

Konkluderende spiller civilsamfundet således en mindre rolle og er ofte en del af et bredere fokus på samskabelse med omverdenen, der også inkluderer borgere, der modtager ydelser og deres pårørende.

### **Uddannelsesinstitutionernes erfaringer med kompetenceudvikling på både grunduddannelse og efter- og videreuddannelse**

Dette billede af efter- og videreuddannelsesområdet bekræftes af vores informanter i interview. Ifølge uddannelsesinstitutionerne udbydes uddannelse i samarbejder med civilsamfundet dels som valgfag og moduler på specialiseringen på grunduddannelserne, dels som efter- og videreuddannelse primært som en del af et generelt fokus på tværprofessionalitet.

På grunduddannelsen fortæller informanterne, at det kun er på enkelte uddannelser og institutioner, at det fremgår som et meget eksplicit fokus i undervisningen, kursusbeskrivelserne og kompetencemålene. I stedet vil det typisk indgå som en del af andre mere overordnede temaer i kompetencemålene og undervisningen (integration, borgerinddragelse, relationsarbejde, netværksdannelse, metoder, etik, tværprofessionalitet, samarbejde med pårørende), som de studerende beskæftiger sig med på deres grunduddannelse eller som et tilvalgsfag på deres specialisering. For eksempel beskriver en underviser fra pædagoguddannelsen, hvordan de konkret samarbejder med frivillige organisationer i lokalområdet, og inddrager dette i undervisningen på deres grunduddannelse og i et modul på specialiseringen med fokus på tværprofessionalitet:

*De studerende skal lære, hvordan man, så at sige, laver pædagogisk arbejde i samarbejde med boligselskaber, foreninger og Ungdommens Røde Kors. Alle dem, der*

*agerer i det sociale arbejde i det her område. (...) Så har vi på de tre specialiseringer et modul, som har de samme kompetencemål eller færdighedsmål, som vi kalder det, på det tværprofessionelle modul. Og det tværprofessionelle modul handler også om det her med, at pædagoger skal lære at samarbejde med pårørende, med andre professioner, med civilsamfund osv. Og det modul, det er selvfølgelig både teoretisk, og så har vi en nogenlunde fast aftale med nogle frivillige organisationer, der kommer og fortæller om deres arbejde fx handicapdræt osv. eller pårørendefor- eninger. Så det kommer med, men det er altså bare som oplæg, kan man sige.*

Desuden beskriver flere undervisere som i citatet ovenfor, at de inddrager samarbejder med civilsamfund som et tema på konferencer og temadage, hvor de fx inviterer en frivillig eller frivillig organisation ind, for at fortælle om deres arbejde i undervisningen. Det er således ikke udbredt, at samarbejde mellem kommuner og frivillige er et meget eksplicit og obligatorisk fokus og kompetencemål i undervisningen på grunduddannelserne. Det optræder mere implicit i eksisterende undervisning under andre temaer eller som et tilvalg under specialiseringen, eller som efter- og videreuddannelse som en del af en generel forståelse af tværprofessionalitet.

### **Kontekstspecifikke behov og rammer**

Endvidere er det også meget forskelligt på tværs af fagområder, hvorvidt underviserne og de studerende oplever det som relevant at få styrket kompetencerne i forhold til samarbejde mellem kommuner og frivillige. For eksempel beskriver en leder fra den pædagogiske grunduddannelse det på følgende måde:

*Der er absolut behov for mere (kompetenceudvikling). Både på grunduddannelsen, men også i koblingen ind i professionsfeltet. Også fordi det jo er så kontekstafhængigt. Det handler meget om, hvor man er henne, ikke? Fordi vi har mange steder i professionsfeltet, hvor det er rigtigt svært at få øje på civilsamfundet, ikke? Nogle af de her botilbud for udviklingshæmmede og mennesker med autisme. Der kan det være svært at få øje på civilsamfundet, ikke? Helt konkret fordi det kan være ret lukkede verdener. Samtidigt kan der være andre steder, hvor der så er behov for udvikling. Det kan eksempelvis være på specialskoleområdet eller på anbringelsesområdet, at man i højere grad tænker civilsamfundslogikker ind der og tænker brobygning for børn og unge mennesker ind i forhold til civilsamfundet.*

I citatet beskriver lederen, hvordan det på tværs af fagområder er meget forskelligt og kontekstafhængigt, hvorvidt praksis samarbejder med civilsamfundet, og hvorvidt underviserne tænker det brede civilsamfund ind som en væsentlig samarbejdspartner. For eksempel forklarer han, at det kan være vanskeligt på handicapområdet i forhold til nogle specifikke målgrupper at have fokus på samarbejde med frivillige i undervisningen, hvis der ikke er nogle erfaringer og reelle kompetencer fra praksis at tage udgangspunkt i. Dette beskriver han som mindre udfordrende med andre områder og målgrupper fx anbringelsesområdet og børne- og ungdomsgruppen, hvor brobygning til civilsamfundet bliver forstået som en mere naturlig del af kompetenceudviklingen.

Spørgeskemabesvarelserne bekræfter det billede, som underviserne beskriver. Eksempelvis svarer 30 % af de studerende inden for handicapområdet "altid" til spørgsmålet om, hvorvidt de under praktikken har samarbejde med frivillige, mens andelen er oppe på 50 % for de studerende med praktikerfaring inden for socialpsykiatrien. Analyserne af besvarelserne og vurdering af værdien af samarbejdet viser ingen tegn på, at fagområde har betydning for de studerende med praktikerfaring. I alt viser spørgeskemaundersøgelsen, at 26 % af de studerende

på grunduddannelsen under deres praktikophold har haft erfaring med at samarbejde med frivillige eller frivillige organisationer.

På samme måde beskriver underviserne på efter- og videreuddannelsesområdet også, at hvorvidt de studerende kan se værdien af samarbejdet og har kompetencerne til det, afhænger af hvorvidt ledelsen ude i kommunerne understøtter og skaber rammer for, at de fagprofessionelle kan indgå i disse processer. Og det varierer fra område til område. En underviser fortæller:

*Jeg tænker meget, at det handler om forskellige former for ekspertise. At der sidder fagprofessionelle med en fagprofessionel ekspertise. Og når man skal samarbejde med frivillige er det en anden type ekspertise, man skal give. Give rum og plads – kunne se en værdi i. Og det tænker jeg er let for nogle fagprofessionelle og betydeligt vanskeligere for andre – alt efter hvad det er for nogle kommunale områder, det omhandler. Jeg tænker også, at når du spørger til kompetencer, så handler det også om, hvad det er for en kompetence, man bliver givet som medarbejder. Hvad er det for et mulighedsrum, man får givet af sit bagland, af sin ledelse til at kunne indgå i de her processer.*

Der er således flere kontekstspecifikke forhold, der er afgørende for erfaringer og interesser og det varierer, i hvilket omfang de fagprofessionelle kan give plads til de frivilliges erfaringsbaserede og uformelle ekspertise, der ofte er præget af interesser, subjektivitet, følelser og relationer. Denne variation har naturligvis betydning for, hvordan man meningsfuldt kan afvikle kompetenceudvikling på området. Men det er en tværgående pointe, at det er nødvendigt at arbejde med praksislæring og styrkelse af reelle kompetencer og ikke alene formelle kompetencer.

### **Interesse for området nedefra**

Informanter fra grunduddannelserne beskriver endvidere, at de generelt oplever, at interessen for samarbejde mellem kommuner og civilsamfund og frivillige i højere grad er begyndt at komme 'nedefra' på uddannelsesinstitutionerne blandt medarbejdere og studerende frem for som et politisk og ledelsesmæssigt krav 'oppefra', hvilket også virker motiverende i forhold til at inddrage det som et fokus i undervisningen. En underviser fortæller:

*Det begynder at spire lidt nedefra. Så jeg tror, at der har været nogle år, hvor det kom sådan lidt massivt oppefra, og så har der været modstand og bekymring måske, og vil det betyde nedskæringer, hvis der kom for mange frivillige, og det er jo også en reel bekymring, kan man sige, med velfærdsstaten osv. Men hvor der faktisk nu begynder at ske sådan nogle ting, fordi der også er rigtig mange, der er frivillige.*

I citatet beskriver underviseren, at samarbejdsinitiativer mellem grunduddannelserne og frivillige organisationer, der skal understøtte de studerendes kompetencer inden for dette område, i højere grad kommer fra de enkelte undervisere frem for alene fra det politiske og ledelsesmæssige niveau. Dette vurderes som en positiv udvikling, da det ifølge underviserne også indikerer, at der er sket en ændring i forhold til nogle af de bekymringer og den modstand, der har eksisteret inden for nogle fagprofessioner i forhold til at skulle samarbejde med frivillige. Denne bekymring indebærer blandt andet, at økonomiske besparelser i kommunerne medfører en overdragelse af opgaver til frivillige, som traditionelt er blevet udført af det offentlige. Dette er en velkendt problemstilling og bekymring i dette felt (se fx Ferguson, 2007), men det interessante, som viser sig i vores interview, er, at flere af informanterne peger på, at der i de

senere år er sket en ændring blandt fagprofessionerne og på uddannelsesinstitutionerne i forhold til dette. De fremhæver blandt andet, at de i højere grad er begyndt at kunne se værdien i at samarbejde med frivillige, da de kan tilbyde borgerne noget andet end fx en professionel pædagog fra kommunen. En underviser fortæller fx:

*Men jeg har fx gennem et par år haft en frivillighedskonsulent fra en kommune inde og holde et oplæg (i undervisningen), for hun arbejder inden for socialpsykiatrien med, hvordan man kan få koblet nogle frivillige til det her område ud fra den her grundlæggende socialpsykologiske forståelse af, at mennesker har brug for, at der er nogen, der kan være noget for dem, uden at de får løn for det.*

I citatet fremhæver underviseren, at en frivillig kan skabe en socialpsykologisk værdi for borgeren, som en lønnet medarbejder ikke på samme måde har mulighed for, hvilket er det, der motiverer hende til at fokusere på samarbejdet i undervisningen. Den socialpsykologiske værdi, som underviseren peger på her, fremhæves også ofte i dele af litteraturen om frivillighed (se fx Ekholm, 2016; Villadsen, 2008, 2011), hvor det beskrives som et væsentligt incitament for at kommuner og frivillige indgår samarbejder.

Ligeledes oplever underviserne også, at flere studerende på grunduddannelserne selv er aktive som frivillige i deres fritid, hvilket giver nye indsigter og forståelser af, at samarbejde med frivillige og civilsamfund i deres professionelle virke som pædagoger, socialrådgivere og sygeplejersker m.m. kan skabe værdi for borgerne. I spørgeskemaundersøgelsen svarer to tredjedele af de studerende, at de selv enten har været eller stadig er frivilligt aktive. Analyser af spørgeskemaundersøgelserne viser endvidere, at markant flere kvindelige end mandlige studerende er frivilligt aktive generelt (ikke kun på det sociale område). Mens 80 % af de kvindelige studerende er eller har været frivilligt aktive, er det blot en tredjedel af de mandlige studerende. Blandt de studerende med praktikerfaring er det især studerende, som har arbejdet inden for handicap, som selv arbejder frivilligt. Her svarer 40 %, at de "altid" arbejder frivilligt, mens en tilsvarende andel blandt de studerende med praktikerfaring inden for socialt udsatte blot er på 17 %. Til sammenligning svarer ca. 40 % af den samlede befolkning i repræsentative befolkningsundersøgelser, at de er frivilligt aktive (Fridberg & Henriksen, 2014, Rambøll, 2017).

Men det skal bemærkes, at der også er mange studerende, der er skeptiske over for at samarbejde med civilsamfund.

### **Barrierer for samarbejde med civilsamfundet om kompetenceudvikling**

Flere undervisere peger på, at det er en central barriere for uddannelsesinstitutionernes samarbejde med civilsamfundet, at uddannelsesinstitutioner og civilsamfund hviler på nogle forskellige logikker, som det kan være svært at forene og overskride i den daglige praksis. De forskelle, der fremhæves i vores materiale, knytter sig til de italesættelser eller diskurser, der typisk eksisterer om henholdsvis det offentlige versus civilsamfundet (se fx Triantafillou, 2017; Villadsen, 2008, 2011). For eksempel fremhæver en leder, at diskursen om et 'frit' civilsamfund præget af en mere eksperimentel og handlingsorienteret tilgang, og ideen om det offentlige som mere bureaukratisk og regelstyret, sætter sig igennem som udfordringer for samarbejdet. En leder fra en grunduddannelse forklarer:

*Dybest set oplever jeg, at det er nogle forskellige logikker, der gør sig gældende. Noget af det stærke i civilsamfundet det er den der civile ulydighed, der også ligger i nogle sammenhænge – "Nu gør vi det sgu, nu gør vi det, ikke alt det bavl". Og så kan det godt være, at man bagefter får at vide, at "det måtte I ikke helt, men det var*

*et fint initiativ, så kan vi ikke sætte ind i nogle ordentlige og regelrette rammer osv.”. Og så ser vi jo en gang imellem, at så dør initiativerne, når det offentlige vil gøre noget ved det. Og det er nok også det “clash”, jeg møder. Når uddannelsen møder civilsamfundet, så er det det med at – “Ja du kan sagtens komme herud i praktik osv.”. Men så opdager vi, at der faktisk ikke er nogen faglig understøtning på det pågældende sted. Der er måske ikke nogle pædagoger ansat, og det skal der være, for at vi kan have en egentlig uddannelsesmæssig sammenhæng, ikke? (...) Det gør, at det ikke fungerer. Og så bliver der vrede på begge sider, ikke? Og mest af alt på civilsamfundet, fordi de synes jo, at det er død træls med et system, der tænker, hvad de oplever som værende i kasser. Det er vi jo også. Vi er et system, der har bygget en logik op gennem mange år, og nogle gange er den logik under forandring. Men der er nogle træge forandringer, vi bevæger os i. Hvor civilsamfundsløkken oftest er det modsatte. Der handler det om at være mere i “handlingsmode”. Se et behov og så handle på det. Gøre noget.*

I citatet beskriver lederen, at der ofte opstår et 'clash' i mødet mellem uddannelsesinstitutionen og civilsamfundet, da forskellige rammer og logikker har svært ved at forenes. For eksempel er det svært at forene uddannelsesinstitutionernes kompetence- og færdighedsmål med de mere fleksible og autonome rammer og logikker, som civilsamfundet ofte opererer indenfor. Han fremhæver fx, hvordan det kan være svært at tilrettelægge et praktikforløb for de studerende i en civilsamfundsorganisation, da de ikke lever op til nogle formelle rammer og krav såsom at have en pædagog ansat, der kan understøtte den studerende i praktikperioden. Endvidere er der en række andre formelle læringsmål, som den studerende skal opnå gennem sin praktikperiode, fx specifikke faglige metoder og tilgange, som en civilsamfundsorganisation ikke nødvendigvis opererer med eller har uddannet personale til at understøtte. Dette knytter sig også til de forskellige logikker, hvor civilsamfundsorganisationer ofte beskriver sig selv i opposition til det offentlige og kommunale system, da de ønsker at kunne bidrage med noget andet end fx en uddannet pædagog (Villadsen 2008). I citatet understreger lederen, at han generelt oplever en stor velvilje og interesse fra civilsamfundet i forhold til at samarbejde og invitere de studerende ind i deres organisationer. Men ofte kommer de forskellige rationaler, rammer og forventninger til at spænde ben for samarbejdet.

### **Aftagende efterspørgsel på efter- og videreuddannelsesområdet**

Underviserne peger også på en anden central udfordring for kompetenceudvikling på efter- og videreuddannelsesområdet. Nogle undervisere på både efter- og videreuddannelsesområdet og på grunduddannelserne giver udtryk for, at de oplever en manglende efterspørgsel på kompetenceudvikling blandt de studerende. En underviser på efter- og videreuddannelsesområdet siger fx, at der har været manglende efterspørgsel igennem de sidste fem år:

*På (navn på professionshøjskole) har det været sådan, at der igennem de sidste fem år, hvor jeg har været der, jævnligt er blevet udbudt forskellige former for kurser, kompetenceudviklingsforløb på det her område. Og det har stort set altid været umuligt at få folk til det til trods for, at der samtidigt har været den her stærke diskurs i den offentlige sektor om, at vi skal samskabe.*

I citatet beskriver underviseren, at det på trods af en politisk diskurs eller dagsorden om større fokus på forskellige samarbejder mellem civilsamfund og kommune og forskellige forståelser af samskabelse, igennem en årrække har været vanskeligt at tiltrække studerende til efter- og videreuddannelse med dette tema.

Det varierer dog på tværs af uddannelsesinstitutionerne og uddannelser, hvordan de oplever efterspørgsel på kompetenceudvikling i forhold til samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer. Nogle informanter fra grunduddannelserne beskriver en politisk interesse igennem de senere år, der blandt andet kommer til udtryk i grunduddannelsernes bekendtgørelser. I bekendtgørelsen for pædagoguddannelsen er det fx et videns- og færdighedsmål, at de studerende kan arbejde tværsektorielt, samarbejde og interagere med andre samfundsinstitutioner og aktører såsom frivillige (se <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2017/354>). Her er samarbejde med civilsamfund en kontinuerlig og helt grundlæggende del af professionsuddannelsernes kompetence- og færdighedsmål på tværs af uddannelserne, om end det primært fylder i undervisningen som valgfag og specialisering. Samtidig oplever andre undervisere på grunduddannelsen, at interessen er dalende. I et interview med en leder fra pædagoguddannelsen beskriver han det på følgende måde:

*Det er meget typisk, at der er en vis træghed i uddannelsessystemet. Og det er måske også meget godt, fordi ellers kunne man virkelig hoppe rundt som uddannelsessystem, efter noget man lige tror er det nye, og så viser det sig ikke at være det. Nu nævnte du selv det der med samskabelse før, som jo – det har jeg sådan lidt svært ved at finde ud af, om der er noget der – for et par år siden lignende det noget, som var det nye sort, og i dag er jeg lidt mere i tvivl om, hvor vi er henne.*

På den ene side oplever uddannelsesinstitutionerne, at der ikke i forbindelse med 'samskabelsesdagsordenen' har været efterspørgsel på efter- og videreuddannelse, og at det fylder mindre politisk og ude i kommunerne end tidligere. På den anden side beskriver informanterne på grunduddannelserne, at de kontinuerligt er optaget af, hvordan de kan give de studerende kompetencer til at samarbejde med civilsamfundet, og at det er skrevet ind i bekendtgørelsen, og nogle informanter oplever, at det aktuelle niveau på grunduddannelserne ikke er tilstrækkeligt.

Vi kender ikke årsagerne til den aftagende interesse. Om det skyldes, at retorikken på området (samskabelse) har ændret sig, hvorfor interessen for kompetenceudvikling i samskabelse daler, eller om der reelt er et mindre uddannelsespolitisk og styringsmæssigt fokus på kompetenceudvikling i forhold til at styrke samarbejdet mellem kommuner og frivillige.

På efter- og videreuddannelserne peger undviserne selv på, at efterspørgslen og oplevelsen af relevans afhænger meget af den funktion og de rammer, som den fagprofessionelle medarbejder har:

*Der ser det ud til at være meget lettere for medarbejdere, som arbejder mere som konsulenter, altså som har meget mere vide rammer for deres arbejde og tid til at gå indgå i samarbejdsrelationer end for fagprofessionelle, der sidder i forvaltningen. For eksempel socialrådgivere har en meget mere specifik arbejdsopgave og utroligt mange sagsporteføljer eller en stor sagsportefølge.*

Tidspres og mange borgersager er en mulig barriere for efterspørgslen blandt socialrådgivere, og dalende interesse kan handle om, at kommunerne er blevet mere pressede og derfor prioriterer mere stringent. Nogle medarbejdere og undervisere på professionshøjskoler og COK, beskriver også, at den dalende efterspørgsel handler om kommunernes pressede økonomiske prioriteringer. Andre medarbejdere betoner, at oplevelsen af relevans i forhold til kompetenceudvikling også kan afhænge af det specifikke område, som man uddanner og arbejder indenfor (fx handicap, socialpsykiatri eller udsatte voksne). En dalende interesse for efter- og videreuddannelse kan også skyldes, at tilbud om kompetenceudvikling ikke i tilstrækkeligt omfang modsvare de oplevede behov, eller at de fagprofessionelle ikke oplever, at de kompetencer, de



har brug for, ikke er monofaglige kompetencer. Her kan det gøre sig gældende, at de oplevede kompetencer ikke i tilstrækkelig grad opleves som formelle kompetencer, men derimod som reelle kompetencer, der især skal tilegnes gennem praksislæring og erfaring.

Dalende interesse kan også skyldes skepsis blandt de fagprofessionelle og de kommende fagprofessionelle (studerende). I spørgeskemaundersøgelsen blandt de studerende finder vi, at de studerende, som er mest skeptiske over for samarbejdet med de frivillige organisationer primært er blandt studerende med en mindre grad af erhvervs erfaring. Således mener 10 % af de studerende med mellem 1-3 års erfaring, at samarbejde med de frivillige nogle gange kan opleves som konkurrence, mens det blot er 5 % af de studerende med mellem 4-5 års erfaring. På grunduddannelserne beskriver underviserne selv den manglende interesse som en blanding af, at de studerende ikke bliver præsenteret for området, når de er ude i praksis (fx i forbindelse med deres praktikophold), og at nogle fagprofessionelle har nogle forståelser af det frivillige arbejde, der kan påvirke deres motivation for at samarbejde. Manglende erfaringer kan også afføde oplevelser af manglede relevans. For eksempel forklarer en underviser på grunduddannelsen:

*Og der oplever jeg faktisk, at når jeg har prøvet at tematisere det her emne eller det her tema eller udfordringer, eller hvad du vil kalde det, så er der ikke ret mange studerende, der bider på, for det er ikke rigtig noget, man arbejder med derude, fordi borgerne skal jo ligesom kunne kende folk godt. Så vi har ikke behov for, at der kommer nogle uforpligtende – det hører jeg også nogle af pædagogerne sige. Vi har ikke brug for de her mennesker, der kommer ind fra højre og gør det måske for deres egen fornøjelses skyld. Og kun er der fire eftermiddage, og så smutter de igen. Det har jeg lidt hørt den argumentation.*

I citatet fremhæver underviseren en problematisering af frivillige og frivilligt arbejde, som en mere 'uforpligtende' eller ustabil ressource, hvilket underviseren peger på er en forståelse og bekymring, der eksisterer blandt nogle studerende, og som kan være en mulig årsag til, at de ikke efterspørger kompetenceudvikling inden for området. Det kan være svært for studerende at opleve kompetenceudvikling om samarbejdet med frivillige og civilsamfund som relevant, hvis de ikke bliver præsenteret for det og får erfaringer med det gennem deres arbejde og praktikperioder. Det kan også være svært for fagprofessionelle i kommunerne at opleve behov for kompetenceudvikling inden for et område, som for de flestes vedkommende ikke dominerer deres hverdag.

#### 4.1.2 Kompetencer

##### Boks 4.2 Kompetencer – professionshøjskoler og COK

Underviserne peger på, at den væsentligste kompetence hos de fagprofessionelle er en stærk faglig identitet, der skaber mulighed for at kunne skifte perspektiv, gøre plads til andre vidensformer og tilsidesætte egen faglighed. Det er også væsentligt at have relationelle og kommunikative kompetencer, viden om civilsamfundets logikker, at kunne facilitere og lede processer, arbejde med innovation og koble til civilsamfundet.

I dette afsnit afdækker vi, hvilke kompetencer professionshøjskoler og COK oplever som relevante i forhold til at styrke samarbejdet mellem fagprofessionelle og frivillige og civilsamfund.

## Stærk faglighed og perspektivskift

Uddannelsesinstitutionerne peger på en række kompetencer, der er væsentlige for samarbejdet mellem kommuner og frivillige og civilsamfund. Kompetencerne har både karakter af formelle og reelle kompetencer. På tværs af uddannelsesinstitutioner og fagområder peger underviserne på, at det er særligt vigtigt for samarbejdet med frivillige, at studerende og fagprofessionelle i kommunerne oplever en styrkelse af deres egen faglighed og professionsidentitet:

*Det der med at have viden om egen faglighed: "Hvad er det jeg kan bidrage med, hvad er det, jeg er god til i mit arbejde ift. at bringe mennesker videre i deres liv eller realisere deres ønsker?". Fordi det kan måske også give et fagligt ståsted, som også betyder, at man kan være mere åben over for andres faglighed, for de kan noget andet. Det er jo det, vi arbejder rigtig meget med i det tværprofessionelle. Sygeplejerskerne kan så noget andet, lærerne kan måske noget andet – de har et andet fokusbelt. De har specialområder. Og det samme kan jo sagtens tænkes ind ift. de frivillige. Kunne de bidrage med noget, som jeg som professionel ikke kan? For jeg går jo hjem klokken fire om eftermiddagen, eller hvad det nu kan være, altså der kan være nogle andre aspekter, så jeg tænker den der styrkelse af professionsidentiteten, hvor man giver plads til andre af hensyn til borgeren. Det er vel det, der er på spil her, ikke?*

Pointen omkring en stærk monofaglig identitet, som forudsætning svarer til resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen. Her svarer 65 % af de studerende, at de i forbindelse med samarbejde med de frivillige "altid" vil sikre, at de ikke går på kompromis med deres egen faglighed. Det er også kun en lille gruppe af de studerende med praktikerfaring på 10 %, som "altid" føler, at deres faglighed er truet af samarbejdet, mens 57 % af de studerende svarer "stort set aldrig" til spørgsmålet. Besvarelserne tyder dermed på, at lidt over halvdelen af de studerende ser fastholdelsen af deres faglighed som en vigtig komponent for et succesfuldt samarbejde med de frivillige, men at der samtidig er et forholdsvist stort mindretal, som er mere skeptiske over for samarbejdet.

Styrkelsen af egen fagidentitet, som underviserne peger på, indebærer ikke bare, at man er bevidst om sine kernekompetencer som fx pædagog, socialrådgiver eller sygeplejerske, men også at man føler sig kompetent til at omsætte disse i praksis, og at rammerne om arbejdet understøtter denne udførsel og styrkelse af professionsidentiteten. I dele af forskningslitteraturen om velfærdsprofessionerne er det fx en pointe, at modsatrettede forventninger og rationaler kan sætte frontmedarbejdere (fx sygeplejersker, skolelærere, pædagoger og socialrådgivere) i et krydspres, hvor det bliver vanskeligt at løse de traditionelle kerneopgaver på grund af krav om dokumentation og effektivisering samtidig med idealer om borgerdeltagelse og tværsektorielt samarbejde (Banks, 2013; Dahl, 2009; Evetts, 2003, 2006, 2009, 2011; Gallo, 2017). Dette dilemma peger vores informanter også på, da tidspres fx er med til at forandre professionerne og opfattelsen af ens faglige identitet og kerneopgaver. En underviser fra pædagoguddannelsen siger:

*Man kan jo også sige, at man vel kan se det som, at den pædagogiske profession ændrer sig. Nogle af de ting, der naturligt har ligget i den pædagogiske profession, er måske ikke naturligt mere. Vi var ude og lave nogle interviews med nogle pædagoger på et bosted for udviklingshæmmede, hvor de i dag må stå og vælge mellem, om de skal tage borgerne med på en tur, eller de skal lave maden med dem. Så det der med, at de faktisk reelt oplever, at der er ting, man må prioritere fra, fordi man ikke har tid til det. Før har der været tid til det.*

Underviserne peger således på, at rammerne om arbejdet kan gøre det vanskeligt at have en stærk faglig identitet, da eksempelvis tispres og effektivisering forandrer rammerne om arbejdet og forventninger til kerneopgaverne. I citatet beskriver underviserne denne udfordring i forhold til pædagogprofessionen, hvis faglige identitet forandres, da de ikke længere har den samme tid til relationsarbejde med borgerne. I interviewet peger underviseren på, at dette kan svække følelsen af en stærk faglig identitet som pædagog, og dermed også motivationen for at samarbejde med frivillige. Denne påpejning af, at en styrkelse af professionsidentiteten er en forudsætning for styrket samarbejde med frivillige er en pointe, der går på tværs af uddannelsesinstitutioner og professioner i både spørgeskemaer og interview.

Uddannelsesinstitutionerne peger også på andre væsentlige forudsætninger eller kompetence, som er nødvendige for at styrke samarbejdet med frivillige og civilsamfund. Studerende og fagprofessionelle skal klædes bedre på til at inddrage andre perspektiver i deres arbejde og derved kunne erkende egen begrænsning og tilsidesætte egen faglighed. Når der er etableret en stærk faglig identitet, kan der arbejdes med perspektivskift og tilsidesættelse af egen faglighed i samarbejde med andre vidensformer. Dette indebærer blandt andet, at de studerende får kendskab til og viden om de logikker og vidensformer, der eksisterer i civilsamfundet:

*For det handler jo netop om, at når vi samarbejder med civilsamfundet, kan vi sige: "Hvad er det så for nogle forståelser vi møder, og hvad er det vi kommer med som pædagoger, som myndighedspersoner, som repræsentanter for det offentlige Danmark? Og hvordan kan vi så indgå i det samarbejde". [Det skal vi overveje] samtidig med [at vi overvejer] hvordan vi kan bruge noget af den energi, der ligger i samfundet. Hvordan kan vi bruge nogle af de logikker i vores eget arbejde?*

Det handler således også om at give de studerende og fagprofessionelle et kendskab og en viden om civilsamfundets værdi og logikker, da dette også kan skabe en gensidig åbenhed og nysgerrighed over for hinanden. Lederen fremhæver også i tråd med ovenstående, at det i lige så høj grad er centralt at understøtte bevidstheden om egen faglighed og potentielle bidrag i et samarbejde med frivillige. En underviser på efter- og videreuddannelsesområdet udtrykker det sådan:

*Det der med, at jeg godt ved, at måske kan jeg ikke kalde det flerfaglig, men i hvert fald flere forskellige forståelser i en sammenhæng. Det at de (frivillige) kommer med nogle helt andre perspektiver. Hvordan og hvorledes kan vi arbejde med, at vi ser det som en konstruktiv sammenhæng i stedet for rent faktisk at se det som en begrænsning? Og hvordan og hvorledes inviterer vi lige præcis frivillige med de der forskellige perspektiver, de har ind... Hvordan er det rent faktisk, vi arbejder med det således, så vi får det ud af det, som vi meget gerne skulle have. Nemlig det at forskellige aktører mødes omkring en opgave.*

I citatet beskriver underviseren ikke kun, at der er behov for viden om andre perspektiver, men i lige så høj grad behov for en viden om, hvordan et samarbejde kan skabe værdi, og hvordan man konkret initierer og etablerer et samarbejde, hvor der er plads til forskellige forståelser og perspektiver. Nogle undervisere beskriver også, at de arbejder på at styrke det, som de betegner som 'koblingskompetencer', hvilket indebærer, at de studerende og fagprofessionelle skal blive bedre til at brobygge og koble til civilsamfundet og andre forståelser.

Det er værd at bemærke, at informanterne, som beskrevet ovenfor, også identificerer, at kendskab til civilsamfundet især optræder som en mindre del af valgfag eller specialisering eller

som en del af større tværorganisatoriske processer på både grunduddannelser og efter- og videreuddannelser.

### **Relationelle og kommunikative kompetencer**

Både professionshøjskolerne og COK peger på 'relationsarbejde', som et helt centralt kompetenceområde, der er væsentligt at understøtte, hvis kommuner og frivillige organisationer skal have et styrket samarbejde. De beskriver relationsarbejde som en bred betegnelse for det relationelle arbejde, der udføres af velfærdsprofessionerne (fx pædagoger, socialrådgivere, sygeplejersker) både i forhold til den enkelte borger og eksterne samarbejdspartnere, såsom pårørende, borgere og andre aktører, fx civilsamfund og frivillige.

Relationsarbejde beskrives som en forudsætning for at opdyrke, etablere og vedligeholde gode samarbejder mellem kommune og frivillige og civilsamfund. Relationsarbejde er en klassisk socialfaglig kerneopgave og ekspertiseområde for velfærdsprofessionerne (se fx Banks 2013; Malin 2008), og således også et centralt kompetencemål for de studerende på landets professionshøjskoler. På tværs af uddannelsesinstitutioner peger underviserne på, at relationelle, dialogiske og kommunikative kompetencer understøtter kompetencen til at lave perspektivskifte i samarbejdet:

*Hvad er det rent faktisk, vi kan få ud af det? [relationskompetence]. Træning i den del er i virkeligheden også kompetenceudvikling. Vi træner i at have konstruktive dialoger med udgangspunkt i at være nysgerrige, med udgangspunkt i netop at lave de her perspektivskifter. Også med udgangspunkt i at kunne undre sig over, hvordan og hvorledes at ting i øvrigt hænger sammen. Jeg tænker, at det er i virkeligheden meget teoretisk i den del af det. Men der er i høj grad også sådan meget konkret træning i, hvis jeg stiller mig i den her position, hvordan lyder det så når jeg siger noget. Og hvis jeg stiller mig i den position, hvordan lyder det så agtig.*

I citatet peger underviseren på, at der er behov for at fokusere på kommunikative kompetencer, for overhovedet at kunne lave et perspektivskifte og have en konstruktiv dialog i samarbejdet. Det indebærer således både teoretisk og praktisk kompetenceudvikling, der kan understøtte en god dialog og et perspektivskifte fra både fagprofessionelle og frivillige.

Vores empiriske materiale peger dog på, at italesættelsen og karakteren af dette relationsarbejde er under forandring med en reorientering mod omverden, civilsamfund og pårørende fremfor mod borgerne, hvilket stiller nye krav til uddannelsernes indhold og organisering. Derved konkretiserer underviserne den viden, vi har fra forskning om, at der sker en forandring af de fagprofessionelles samarbejdsrelationer, der i stigende omfang består af samarbejder med eksterne og af ledelse af samarbejder med eksterne. Dette er beskrevet i kapitel 2 Baggrund.

### **Innovationskompetencer og procesfacilitering**

I forlængelse af dette peger underviserne også på, at en central kompetence, som de typisk arbejder med på uddannelsesinstitutionerne, er, hvordan man overhovedet kan initiere et samarbejde og få ideer til noget, som det er meningsfuldt at samarbejde om. Underviserne peger på, at det kræver teoretiske og praktiske redskaber at kunne udvikle og gennemføre sådanne innovationsprocesser. For eksempel peger de på, at det er nødvendigt med konkrete 'innovationskompetencer', hvis der skal idegenereres og samarbejdes på tværs af sektorer. Underviserne på efter- og videreuddannelsen beskriver fx et kursus, hvor de studerende gennem samarbejdsprojekter med civilsamfundet blandt andet lærer at håndtere mere kaotiske og spontane processer, hvor målet ikke er klart defineret fra begyndelsen. Endvidere forklarer underviserne

på tværs af institutionerne, at det også kræver 'handlekompetencer', 'anerkendende kommunikation' og 'procesfacilitering':

*Hvis man skal have sådan et samarbejde op og stå, så skal man kunne lave noget innovation, altså få nogle gode ideer og have nogle handlekompetencer. God kommunikation, anerkendelse, mødeledelse. Og det synes jeg, at vi klæder dem på til.*

Som det fremgår af citatet kræver et styrket samarbejde, at studerende og fagprofessionelle har kompetencer til at facilitere og lede processer og møder, hvilket er en anden form for relationsarbejde end det, som disse velfærdsprofessioner traditionelt har været optaget af (Evetts, 2009; Liljegren, 2012). Det er kompetencer, som både kan have en formel og reel karakter. På den måde ser relationsarbejdet ud til at ændre karakter, hvor kompetenceudviklingen i højere grad end tidligere centrerer sig omkring facilitering, processtøtte, netværksledelse og 'ekstern' kommunikation og relationer til eksterne samarbejdspartnere.

### Opsamling kompetencer

På baggrund af vores data er det muligt at skabe overblik over forskellige former for kompetencebehov, som medarbejdere på professionshøjskoler og COK udtrykker dem.

I tabel 4.1 vises et overblik over kompetencer hos fagprofessionelle medarbejdere ifølge uddannelsesinstitutionerne.

**Tabel 4.1** Overblik over centrale kompetencer hos fagprofessionelle ifølge uddannelsesinstitutionerne

Kompetencer
Relationsarbejde med både borgere og eksterne samarbejdspartnere
Procesfacilitering og netværksledelse
Stærk forankring i egen faglighed, tilsidesætte egen faglighed og arbejde med perspektivskift
Viden om civilsamfundets værdi og logikker
At initiere et samarbejde, der skaber værdi med plads til forskellige forståelser og perspektiver
Koblingskompetencer
Kommunikative og dialogiske færdigheder
Innovationskompetencer – at kunne igangsætte og idegenerere og arbejde med uforudsigelighed

### 4.1.3 Organisering og didaktik

#### Boks 4.3 Organisering og didaktik – professionshøjskoler og COK

Underviserne oplever, at det kræver praktiske erfaringer at lære at samarbejde med civilsamfundet, og de vil gerne undervise studerende i længere forløb, der veksler mellem undervisning og afprøvning i praksis. Vekselvirkningen mellem teori og praksis er helt central for en god organisering af kompetenceudviklingen.

På tværs af uddannelsesinstitutioner oplever underviserne på grunduddannelserne, at den nuværende strukturering af grunduddannelserne til tider gør det vanskeligt at organisere den optimale kompetenceudvikling for de studerende, der, som allerede nævnt, ikke kan komme i praktik i civilsamfundet. De peger blandt andet på, at det er svært at lære de studerende at

samarbejde med civilsamfundet i undervisningslokalet, da det kræver praktisk erfaring og tilegnelse af reelle kompetencer. Ligeledes ønsker underviserne på grunduddannelsen, at de havde nogle længere kursusforløb, da dette ville give bedre tid og plads til at samarbejde med civilsamfundet og kompetenceudvikle inden for dette område. En underviser siger:

*Det vil være en af mine kæpheste, det der med, at vi måske – sådan som uddannelsen lige nu er struktureret – giver det lidt [mere] plads til nogle samarbejdsforlig i virkeligheden. Det er jo at gå ud og eksperimentere og prøve det af. Altså man lærer også at samarbejde ved at samarbejde. Det der med at have nogle forløb og nogle længere forløb, hvor man skriver, oplever og undersøger. Måske er ude og lave noget og kommer tilbage og samler op på det. Sådan er vores uddannelse ikke lige nu struktureret, synes jeg. I hvert fald ikke på vores del af uddannelsen. Og det kunne man da sige, at det kunne man da savne.*

Denne opfattelse går på tværs af vores interview, hvor underviserne generelt savner, at de studerende kunne lære om samarbejde med frivillige ved at være skiftevis ude i praksis (fx i en frivillig organisation) og 'hjemme' på uddannelsesinstitutionen, for at sætte deres praksisviden i spil med mere teoretisk undervisning og i dialog med undervisere og medstuderende.

Enkelte undervisere beskriver valgfag, som er bygget mere op omkring samarbejde med eksterne organisationer, hvor de studerende gennem projektarbejde får denne vekselvirkning mellem teori og praksis. Dette ønske om en vekselvirkning mellem teori og praksiserfaring, mellem formelle og reelle kompetencer, går også igen på efter- og videreuddannelserne. Her beskriver underviserne, at de optimale kompetenceforløb er struktureret som længere forløb, hvor de studerende/medarbejderne skifter mellem at gå på kursus, omsætte det i deres daglige praksis og herefter er tilbage på kursus. På den måde bliver det muligt at omsætte teori til praksis og løbende reflektere og justere.

#### 4.1.4 Forslag til kompetenceudvikling

##### **Boks 4.4 Professionshøjskoler og COK – forslag til kompetenceudvikling**

Den mest optimale kompetenceudvikling for underviserne er længerevarende forløb, der kobler teori og praksis, og som gennemføres på tværs af frivillige organisationer og fagprofessionelle i kommunerne, der derved kan opbygge et bedre kendskab til hinanden.

I forlængelse af ovenstående, peger vores informanter både fra grunduddannelserne og fra efter- og videreuddannelserne på, at den optimale kompetenceudvikling opnås, når de studerende både får teoretisk viden og praksiserfaring og kombinerer formel kompetenceudvikling med reel kompetenceudvikling. En leder fortæller:

*Der er nok ingen tvivl om, at det er, når man har "hands on", at man lærer bedst, ikke? Det er det. Så derfor vil jeg også sige, at det handler om, at der, hvor de studerende lærer mest, er når de har nogle konkrete erfaringer fra praksis, eksempelvis med peer-medarbejdere, og så kommer tilbage på uddannelsen og denne her erfaring fra et halv års praktik, hvor de har oplevet civilsamfundet og har været meget inde omkring deres praktikker.*

I citatet fremhæver en leder, at praksiserfaringen er enormt givende, og derfor er det relevant at overveje, hvordan kompetenceudviklingen inden for dette område i højere grad kan understøtte, at de studerende får denne vekselvirkning mellem praktik og undervisning. En anden underviser foreslår fx, at det bliver muligt for de studerende i højere grad at komme i praktik eller på anden måde opholde sig ude i en frivillig organisation under uddannelsen:

*Jeg ville ønske, at vi havde det i Danmark, ligesom jeg ved, at de har det i Tyskland. I løbet af et år af deres tre et halvt år lange uddannelse, der er de studerende ude en formiddag, altså en halv dag eller en hel dag om ugen, og arbejde i en frivillig organisation, som en del af deres studie. Jeg ville ønske, at det var muligt. Fordi der er en masse træning og læring i at være i organisationer. Du er meget tættere på borgere, og der er mange flere kompetencer, de kan få i spil.*

Denne vekselvirkning mellem undervisning og praksiserfaring fremhæver underviserne på efter- og videreuddannelserne også som den optimale løsning for organiseringen af kompetenceudvikling. De forklarer fx, at de oplever, at deres kompetenceudvikling er mest givende, når de studerende og fagprofessionelle skifter mellem kurser/undervisning og praksiserfaring.

Desuden efterspørger uddannelsesinstitutionerne kompetenceudvikling på tværs af fagprofessionelle og frivillige og frivillige organisationer:

*Det ideelle ville være, at man fra den offentlige forvaltnings side og den frivillige organisation får den samme undervisning eller kan gå på det samme hold, og så egentligt kan få lidt guidning på, hvordan sådan et forløb [samarbejde] kan se ud.*

Dette ønske om fælles undervisning går også på tværs, da flere undervisere peger på, at dette både kan understøtte et bedre kendskab på tværs og understøtte forståelsen for hinandens forskellige bidrag i et potentielt samarbejde.

## 4.2 Fagprofessionelle medarbejdere i kommuner

I dette afsnit analyserer vi, hvordan de fagprofessionelle i kommunerne forstår kompetencer i relation til samarbejder med civilsamfundet samt hvilke kompetence- og uddannelsesbehov de oplever.

#### 4.2.1 Kortlægning og omfang

##### Boks 4.5 Kortlægning og omfang – fagprofessionelle i kommuner

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 70 % af de fagprofessionelle har erfaringer med at samarbejde med civilsamfund og frivillige. De studerende har en mindre kontaktflade til de frivillige organisationer og er også mere tilbøjelige til at opleve konkurrence i samarbejdet. Overordnet set føler de fagprofessionelle sig ikke truet på deres faglighed, og størstedelen af dem har også stor tillid til de frivillige organisationer. Det er også vigtigt for dem ikke at give skip på deres egen faglighed i samarbejdet med civilsamfundet.

De fleste samarbejder tager form af koordinering af overgange for borgerne mellem frivillige tilbud og kommunale tilbud. Der er også enkelte samarbejder, der indebærer fælles praksis og enkelte samarbejder, der tager form af frivillighed i den kommunale opgaveløsning under kommunal ledelse. De fagprofessionelle oplever, at tid og rammer er de største udfordringer og har ikke meget kendskab til eksisterende kompetenceudvikling. Enkelte har været på kursus i samskabelse men har stadig svært ved at igangsætte samarbejde.

I det følgende afdækker vi de fagprofessionelles besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen om deres erfaringer med og krav til samarbejde med de frivillige organisationer. De fagprofessionelle er opdelt i tre grupper: studerende med praktikerfaring, de nyuddannede fagprofessionelle med mindre end 4 års erhvervs erfaring og de erfarne fagprofessionelle med mere end 4 års erhvervs erfaring. Baggrundoplysninger fra spørgeskemaundersøgelsen fremgår af bilag 2 med spørgeskemaresultater. Tabel 4.2 giver et overblik over antallet og kønsfordelingen for de tre grupper af fagprofessionelle.

**Tabel 4.2** De tre grupper af fagprofessionelle

Gruppe	Andel kvinder	Gennemsnitsalder	Antal respondenter
Studerende	81,5	28,9 (8,2)	109
Nyuddannede	88,2	32,8 (9,7)	54
Erfarne	74,3	50,1 (9,1)	181

De studerende vil i forbindelse med visse delanalyser blive yderligere opdelt i forhold til deres nuværende og tidligere erhvervs erfaring. Det skyldes, at de studerende er en heterogen sammensat gruppe med vidt forskellige erhvervshistorikker. Mens visse studerende kommer direkte fra grund- og ungdomsuddannelserne, har andre flere års erfaring som ufaglærte medhjælpere og endelig er der fagprofessionelle som tager efteruddannelser. Tabel 4.3 giver et overblik over undergrupperne af de studerende.

**Tabel 4.3** Undergrupperinger af studerende i forhold til omfang af relevant erhvervs erfaring

Erhvervs erfaring	Andel	Andel kvinder	Alder
Ingen	16,2	84,6	29,7 (7,7)
1-3 år	52,5	90,5	25,6 (4,7)
4-10 år	25,0	70,0	32,1 (8,5)
Mere end 10 år	6,2	40,6	42,0 (14,1)
I alt	100	81,5	28,9 (8,2)



Tabel 4.4 viser de fagprofessionelles erfaringer med samarbejdet med de frivillige organisationer i forhold til fællesskab og værdier. Af tabellen fremgår det, at størstedelen af de fagprofessionelle har erfaringer med at samarbejde med frivillige organisationer. Over 70 % af de adspurgte fagprofessionelle i alle tre grupperinger svarer enten "nogle gange" eller "altid" til spørgsmålet om, hvorvidt de arbejder sammen med frivillige organisationer for at løse opgaver.

**Tabel 4.4** Besvarelser af spørgsmål til fagprofessionelle om samarbejdet med de frivillige organisationer i forhold til oplevelsen af fællesskab og fælles værdier

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Fællesskab	<i>Vi arbejder sammen for at løse opgaver</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	19,0	47,6	33,3	100
	Nyuddannede	-	-	75,0	25,0	100
	Erfarne	4,5	5,7	46,6	43,2	100
	<i>Vi arbejder med hver vores planer og strategier uden at konsultere hinanden først</i>					
	Studerende med praktikerfaring	23,8	28,6	42,9	4,8	100
	Nyuddannede	25,0	50,0	25,0	25,0	100
	Erfarne	21,6	38,6	34,1	5,7	100
	<i>Vi er ofte i konkurrence med hinanden</i>					
	Studerende med praktikerfaring	38,1	47,6	14,3	9,5	100
	Nyuddannede	25,0	50,0	25,0	-	100
	Erfarne	20,5	11,4			100
Værdi	<i>Der er store fordele ved at arbejde sammen</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	-	47,6	42,9	100
	Nyuddannede	-	-	25,0	75,0	100
	Erfarne	2,3	2,3	34,1	61,4	100
	<i>Vi arbejder om et fælles mål</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	-	38,1	52,4	100
	Nyuddannede	-	-	50,0	50,0	100
	Erfarne	-	4,5	48,9	46,6	100
	<i>Vi har adgang til hinandens ressourcer (fx ekspertise, faciliteter og andre midler)</i>					
	Studerende med praktikerfaring	4,8	23,8	57,1	14,3	100
	Nyuddannede	-	25,0	50,0	25,0	100
	Erfarne	11,4	23,9	43,2	21,6	100

I forhold til de studerende har de nyuddannede og erfarne fagprofessionelle dog en større kontaktoverflade med de frivillige organisationer. Det svarer til de opmærksomhedspunkter, som underviserne på grunduddannelserne havde omkring deres manglende erfaringer med civil-

samfund. De fagprofessionelle giver også overordnet set udtryk for, at de ikke finder, at samarbejdet er relateret til konkurrence eller anden form for konflikt med deres egen faglighed. Således svarer mindst 20 %, at de stort set aldrig oplever konkurrence, og mindst 47 %, at de altid oplever, at samarbejdet sigter mod fælles mål. De studerende er den af de tre grupper, som giver mest udtryk for konkurrence, mens de erfarne er dem, som giver mindst udtryk for konkurrence. Jo mere erfaring man har som fagprofessionel, jo mindre oplever man samarbejder med civilsamfund som konkurrence.

**Table 4.5** Besvarelser af spørgsmål til de fagprofessionelle om samarbejdet i forhold til tillid og tryghed i forbindelse med samarbejdet de frivillige organisationer

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Tillid	<i>Vi har stor tillid til hinandens organisationer</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	4,8	57,1	38,1	100
	Nyuddannede	-	25,0	50,0	25,0	100
	Erfarne	2,3	6,8	40,9	50,0	100
	<i>Vi har gensidigt tillid på et personligt plan</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	4,8	52,4	42,9	100
	Nyuddannede	-	25,0	50,0	25,0	100
	Erfarne	-	4,5	44,3	51,1	100
	<i>Vi holder hinanden opdateret om vores arbejde</i>					
	Studerende med praktikerfaring	4,8	14,3	57,1	23,8	100
	Nyuddannede	-	25,0	50,0	25,0	100
	Erfarne	4,5	21,6	52,3	21,6	100
Tryghed	<i>Min faglighed er ikke truet af at samarbejde</i>					
	Studerende med praktikerfaring	57,1	14,3	19,0	9,5	100
	Nyuddannede	25,0	75,0	-	-	100
	Erfarne	60,2	20,5	6,8	12,5	100
	<i>Jeg føler mig tryk ved samarbejdet</i>					
	Studerende med praktikerfaring	4,8	52,4	42,9	4,8	100
	Nyuddannede	-	-	50,0	50,0	100
	Erfarne	1,1	1,1	21,6	76,1	100
	<i>Jeg har et godt kendskab til frivillige/frivillige organisationer i mit nærmiljø</i>					
	Studerende med praktikerfaring	4,8	19,0	28,6	47,6	100
	Nyuddannede	-	25,0	50,0	25,0	100
	Erfarne	3,4	9,1	53,4	34,1	100

Som vist i tabel 4.5, giver de fagprofessionelle udtryk for en relativ høj grad af tillid til de frivillige organisationer. Tilliden gælder både på et organisatorisk plan, hvor mindst tre fjerdedele af de fagprofessionelle i hver af de tre grupper svarer enten "nogle gange" eller "altid" til spørgsmålet, men også på et personligt plan, hvor over 90 % af respondenterne i de tre grupper svarer

"nogle gange" eller "altid" til spørgsmålet. Overordnet set giver de fagprofessionelles heller ikke udtryk for, at de føler sig truet på deres faglighed. Over 80 % af de nyuddannede og erfarne fagprofessionelle svarer "stort set aldrig" til spørgsmålet om, hvorvidt de i samarbejder føler deres faglighed truet. Blandt de studerende kan der imidlertid spores en lille gruppe af skeptikere i forhold til samarbejdet på ca. 10 %. Blandt de færdiguddannede fagprofessionelle er gruppen af skeptikere væsentligt mindre og udgør blot et par procenter. Eksempelvis er det kun 2 % af de erfarne fagprofessionelle, som "aldrig" har tillid til de frivillige organisationer. De studerende er mere skeptiske end de mere erfarne fagprofessionelle, men i deres egne øjne ikke helt så skepiske over for at samarbejde med frivillige organisationer, som deres undervisere oplever dem (se forrige kapitel med analyse af data fra professionshøjskoler og COK).

**Table 4.6** Besvarelser af spørgsmål om krav for eksterne relationer hos fagprofessionelles i forhold til procedure og inddragelse

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Procedure	<i>At have en klar ansvarsfordeling</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	3,8	6,2	50,0	100
	Nyuddannede	-	-	80,0	20,0	100
	Erfarne	4,4	3,3	29,7	62,6	100
	<i>At dokumentere værdi</i>					
	Studerende med praktikerfaring	3,8	23,1	38,5	34,6	100
	Nyuddannede	-	-	20,0	80,0	100
	Erfarne	6,6	18,7	41,8	33,0	100
	<i>At følge de etablerede procedurer</i>					
Studerende med praktikerfaring	-	3,8	53,8	42,3	100	
Nyuddannede	-	20	80,0	-	100	
Erfarne	2,2	6,6	42,9	48,4	100	
Inddragelse	<i>At inddrage andre aktører</i>					
	Studerende med praktikerfaring	3,8	7,7	61,5	26,9	100
	Nyuddannede	-	-	100	-	100
	Erfarne	2,2	11,0	64,8	22,0	100
	<i>At lave opsøgende arbejde i lokalområdet</i>					
	Studerende med praktikerfaring	11,5	11,5	38,5	38,5	100
	Nyuddannede	20,0	40,0	40,0	-	100
	Erfarne	4,4	11,0	59,3	25,3	100
	<i>At have kendskab til de andre aktørers faglighed</i>					
Studerende med praktikerfaring	-	3,8	34,6	61,5	100	
Nyuddannede	-	20,0	80,0	-	100	
Erfarne	2,2	8,8	49,5	39,6	100	

I tabel 4.6 har vi opsamlet besvarelser på spørgsmålene om, hvad de mener, at et godt samarbejde til de frivillige organisationer indebærer i forhold til procedure og inddragelse. Besvarelserne viser, at alle tre grupper af fagprofessionelle lægger vægt på, at de formelle procedurer bliver fulgt. Således svarer over 80 % af dem i hver af grupperne hhv. "nogle gange" eller "altid" til nødvendigheden af, at de etablerede procedurer bliver fulgt. Det kan både indikere en fastholdelse af faglighed, ansvar og roller – og det kan indikere en manglende interesse for de innovative og uforudsigelige muligheder i samarbejder med civilsamfund. Alle tre grupper af fagprofessionelle lægger også vægt på vigtigheden af at have kendskab til andre aktørers faglighed.

**Tabel 4.7** Besvarelser af spørgsmål om krav for eksterne relationer hos fagprofessionelles i forhold til intuition og identitet

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Intuition	<i>At handle intuitivt</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	7,7	80,8	11,5	100
	Nyuddannede	-	20,0	60,0	20,0	100
	Erfarne	1,1	12,1	75,8	11,1	100
	<i>At kunne tænke ud af boksen</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	7,7	53,8	38,5	100
	Nyuddannede	-	-	80,0	20,0	100
	Erfarne	-	2,2	40,7	57,1	100
	<i>At tilsidesætte egen faglighed</i>					
Studerende med praktikerfaring	19,2	46,2	30,8	3,8	100	
Nyuddannede	-	60,0	40,0	-	100	
Erfarne	30,8	33,0	34,1	2,2	100	
Identitet	<i>At sikre egen faglighed ikke går tabt i samarbejdet</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	3,8	30,8	65,4	100
	Nyuddannede	-	60,0	40,0	-	100
	Erfarne	5,5	13,2	25,3	56,0	100
	<i>At kende og respektere faggrænser</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	7,7	34,6	57,7	100
	Nyuddannede	-	40,0	40,0	20,0	100
Erfarne	-	4,4	26,4	69,2	100	

Tabel 4.7 viser, at de erfarne fagprofessionelle i højere grad end de studerende og de nyuddannede lægger vægt på vigtigheden af at kunne tænke ud af boksen. Mens 39 % af de studerende og 20 % af de nyuddannede lægger vægt på vigtigheden af at tænke ud af boksen, så svarer 57 % af de erfarne fagprofessionelle "altid" til nødvendigheden af at kunne tænke ud af boksen i forbindelse med et samarbejde med de frivillige. Det kan indikere, at man er mere åben over for uforudsigelighed og innovation, når man er erfaren, end når man er studerende og nyuddannet. Det kan også indikere, at de erfarne fagprofessionelle har erhvervet reelle

kompetencer gennem erfaring, som de nyuddannede og studerende kun i mindre grad er i besiddelse af. Alle tre grupper af fagprofessionelle er dog enige i vigtigheden af ikke at give slip på egen faglighed i forbindelse med samarbejde med de frivillige organisationer. Det kan indikere, at de i lighed med medarbejderne på professionshøjskoler og COK oplever det som væsentligt at have en stærk faglighed, når man samarbejder med civilsamfund og frivillige.

På baggrund af en indeksering giver tabel 4.8 et samlet overblik over de fagprofessionelles besvarelser for de tre grupper af fagprofessionelle. Vores indeksering er baseret på en fremgangsmåde, hvor samtlige spørgsmål for hvert tema bliver lagt sammen og efterfølgende divideret med antallet af spørgsmål i det pågældende tema. Indeksverdierne har således værdier på en skala fra 1 til 4, hvor 1 udtrykker at respondenterne sjældent har nævnt pågældende tema, mens 4 udtrykker en sammenhæng, hvor respondenter altid nævner det pågældende tema.

**Tabel 4.8** Samlet overblik over besvarelser af spørgsmål blandt fagprofessionelle i relation til baggrundforhold. Standardafvigelse i parentes.

	Studerende	Nyuddannede	Erfarne
<i>Erhvervskompetencer</i>			
Løsning af arbejdsopgave	2,5 (0,4)	2,8 (0,4)	2,7 (0,3)
Kontrol	3,0 (0,4)	3,0 (0,7)	3,1 (0,5)
<i>Interne relationer</i>			
Sammenhold	3,2 (0,4)	3,4 (0,5)	3,5 (0,4)
Samarbejde	3,5 (0,4)	3,6 (0,6)	3,6 (0,4)
<i>Oplevelser med eksternt samarbejde</i>			
Fællesskab	3,0 (0,4)	3,1 (0,6)	3,6 (0,5)
Værdi	3,2 (0,6)	3,3 (0,6)	3,2 (0,6)
Tillid	3,2 (0,4)	2,9 (1,0)	3,2 (0,5)
Tryghed	3,3 (0,5)	3,2 (0,5)	3,4 (0,5)
<i>Krav til eksternt samarbejde</i>			
Procedure	3,3 (0,5)	2,9 (0,1)	3,3 (0,6)
Inddragelse	3,2 (0,5)	2,9 (0,5)	3,1 (0,5)
Intuition	2,8 (0,5)	2,9 (0,3)	2,9 (0,4)
Identitet	3,6 (0,6)	2,7 (0,7)	3,5 (0,7)
Antal personer medtaget i tabellen	109	54	181

Af tabellen fremgår det, at de erfarne fagprofessionelle overordnet set har de højeste værdier på de indeks, som måler deres interne relationer (begge indeks har værdier på mindst 3,5). Forskellen i indeksverdierne mellem de erfarne fagprofessionelle og de to andre grupper af fagprofessionelle skal dog ses i relation til standardafvigelse, som indikerer, at forskellene ikke er statistisk signifikante. De erfarne fagprofessionelle har i forhold til de to andre grupper også tilsyneladende et større fokus på procedure og inddragelse i samarbejdet med de frivillige. Imidlertid betyder de høje standardafvigelser også her, at forskellene ikke er statistisk signifikante.

Vi afslutter gennemgangen af de fagprofessionelles besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen med lineære regressionsmodeller for indeksvariable for hhv. de interne relationer, samarbejdsoplevelserne og kravene til samarbejdet med de frivillige. Resultaterne af regressionerne fremgår

af tabel 4.9. Tabellen viser, at der ikke er mange baggrundskarakteristika, som udtrykker heterogene sammenhænge til de indekserede værdier, hvilket tyder på, at besvarelsene er relativt homogene for de fagprofessionelle. Der er flere af de forklarende variable for de fagprofessionelles oplevelser af samarbejdet som er statistisk signifikant relateret til baggrundsvariablene end de forklarende variable, der udtrykker de fagprofessionelles krav til samarbejdet. Følelsen af kontrol er statistisk signifikant, hvilket betyder, at fagprofessionelle med en høj værdi på denne indeksvariabel – alt andet lige – i gennemsnit har højere indekseværdier for at kunne se værdi og have tillid til de frivillige end andre fagprofessionelle. Kontrol er også statistisk signifikant for sammenhængen til at vurdere inddragelse og intuition som vigtige for samarbejdet. Tabellen viser også, at de nyuddannede i gennemsnit har lavere tillid til samarbejdet med de frivillige end de studerende.

I forhold til fagområde viser tabel 4.9, at fagprofessionelle på handicapområdet har en statistisk signifikant positiv sammenhæng til fællesskabsfølelsen i samarbejdet med de frivillige. At kunne se værdien i samarbejdet er også positivt signifikant relateret til arbejde i handicapområdet foruden socialpsykiatrien. Endelig har fagprofessionelle i området for socialt udsatte en positiv signifikant sammenhæng til følelsen af tillid i samarbejdet.

**Tabel 4.9** Regressionsmodeller for de fagprofessionelles oplevelser af interne relationer, samarbejdserfaringerne og kravene til samarbejdet med de frivillige i relation til baggrundforhold

	Fælles- skab	Værdi	Tillid	Tryghed	Proce- dure	Ind- dragelse	Intuition	Identitet
Alder	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
<i>Køn</i>								
Kvinde	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
Mand	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Andet	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
<i>Gruppe</i>								
Studerende	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
Nyuddannede	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	-0,77*
Erfarne	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
<i>Erhvervskompetencer</i>								
Arbejdsopgaver	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Kontrol	N.S.	0,23 <sup>†</sup>	0,23 <sup>†</sup>	N.S.	N.S.	0,24*	0,20*	N.S.
<i>Interne relationer</i>								
Internt sammenhold	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Internt samarbejde	N.S.	0,34*	0,32	0,32	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.

Note: † p > 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

I bilag 2 for spørgeskemaresultater fremstilles flere resultater, som ikke direkte vedrører samarbejde med frivillige og civilsamfund. I de følgende afsnit anvender vi de kvalitative interview data til at uddybe og forklare de kvantitative sammenhænge fra besvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen.

## Erfaringer med forskellige former for samarbejder

I spørgeskemaundersøgelsen er det størstedelen (over 70 %) af de fagprofessionelle, der har erfaringer med at samarbejde med frivillige organisationer. Men jf. definitionerne af forskellige former for samarbejder i kapitel 2 Baggrund ved vi ikke, hvilke former for samarbejder, som de har erfaring med at indgå i.

I de kvalitative interview fortæller de fleste af de 16 medarbejdere også om eksisterende samarbejder med frivillige og frivillige organisationer blandt både dem selv og kolleger. De fleste samarbejder tager form af koordinering af overgange for borgerne mellem frivillige tilbud og kommunale tilbud, hvilket indikerer, at der er tale om netværksbaserede samarbejder, som de defineres i kapitel 2 Baggrund. Det vil sige mere løse og netværksbaserede samarbejde mellem lokale aktører, som kender hinanden, eller strukturerede partnerskaber, hvor aktiviteter gennemføres adskilt og frivillige og fagprofessionelle medarbejdere i kommunen ikke er i berøring med hinanden. En kommunal medarbejder fra socialpsykiatrien fortæller:

*Vi kan guide derhen, hvor de så kan få en hjælp [i frivillige organisationer]. Og jeg tænker, at det er det, vi gør i samarbejde med de frivillige.*

Blandt informanterne i de 16 interview består langt de fleste samarbejder af, at henvise borgere fra kommunale tilbud til frivillige og i mindre omfang fra frivillige tilbud til kommunale. Nogle gange er det tilstrækkeligt at informere borgere, andre gange bidrager de kommunale medarbejdere med at skabe kontakt og eksempelvis følge borgere til frivillige tilbud, hvis de af forskellige årsager har brug for støtte i en overgang. Andre gange hjælper lokale frivilligcentre og frivillige organisationer også borgere med at skabe kontakt til kommunale myndigheder eller tilbud, også som interessevaretagere for borgerne. Eksempelvis fortæller en kommunal medarbejder på et botilbud for borgere med handicap:

*Jamen altså, det er jo sådan, at vi er til fællesmøder, og hvis der er borgere, der fx har et eller andet ønske, fx at komme på netcafe eller et eller andet de har lyst til. Så kan jeg vende tilbage til [koordinatorer for kontakt med foreninger] og sige "jamen har I nogen eller er det her noget, der er grobund for at starte op"? Så snakker vi lidt frem og tilbage, og de prøver og række ud i [navn på by] og se, om der er noget fangst på det. Vi har fx også en borger, der har fået en besøgsven der igennem. Altså vi skulle også finde en borger, hvor det egentlig talt var relevant, at der kommer en frivillig forbi, fordi det skulle jo ikke bare være, fordi "hey der er en frivillig, vi skal bare proppe det ind".*

Den kommunale medarbejder fungerer som brobygger, der formidler borgernes behov til det frivillige tilbud og indholdet af de frivillige aktiviteter til borgerne i det omfang, det er meningsfuldt for den enkelte borger. Den kommunale medarbejder understøtter en overgang mellem det kommunale og frivillige tilbud, og deri kan der også opstå synergier og nye frivillige aktiviteter. Men de to tilbud er ikke nødvendigvis i øvrigt i berøring med hinanden.

Enkelte andre medarbejdere i det kvalitative materiale fortæller om samarbejder, hvor kommune og civilsamfund samarbejder om fælles praksis i det daglige. Jævnfør definitionerne i kapitel 2 Baggrund indikerer det, at der kan være tale om co-creation (samskabelse) eller co-production (samproduktion). På socialpsykiatri og området for udsatte voksne har kommunale medarbejdere og det lokale frivilligcenter sammen opbygget en fælles indgang til både kommunale og frivillige tilbud samt et ugentligt samværstilbud. Endnu andre medarbejdere fortæller om, at borgere i kommunale botilbud og borgere med kommunal paragraf 85 støtte i eget hjem

har besøgsvenner eller støttes i at deltage i det frivillige foreningsliv, enten som aktive frivillige eller som modtagere af frivillig støtte, hvor den kommunale medarbejder også deltager.

Der er også enkelte af de 16 medarbejdere, der ser sig selv som afgørende rammesættere og ledere af frivillighed ind i den kommunale kontekst og opgaveløsning. Frivillige i den kommunale drift, der ledes og koordineres af kommunen og fx bidrager på området for udsatte voksne. Afhængig af formen, som vi ikke kender i detaljer, kan det også være både co-creation og co-production. En medarbejder på området for udsatte voksne udtrykker eksempelvis:

*På en eller anden måde bliver man en form for leder, en form for mentorguide over for den frivillige.*

Men når rammerne alene er sat af kommunale medarbejdere, ved vi fra forskning, at det kan rumme en række udfordringer i praksis (Brandsen, Pestoff & Verscheure, 2014, Tortzen, 2016).

De 16 kommunale medarbejdere udtrykker således mangfoldige erfaringer med samarbejder med frivillige og frivillige organisationer.

### **Rammer for samarbejder**

De fagprofessionelle medarbejderne er især optaget af rammer og tid som afgørende faktorer for samarbejder. Som beskrevet i kapitel 2 Baggrund stiller samarbejde med frivillige og frivillige organisationer krav om både fleksible styringsmæssige rammer og tid, som kan være rammevilkår, der er vanskelige at skabe. En medarbejder fortæller om en kollega, der modsat hende selv, har til opgave at koble til foreninger og derfor har bedre tid og rammer til det:

*Ja, hun har en helt anden dagsorden. Vores dagsorden er at få dem i arbejde og uddannelse, hendes dagsorden er at få dem integreret i det danske foreningsliv. Jeg tror faktisk, at det er sådan, det er beskrevet.*

Det betyder ifølge medarbejderen, at det er svært for hende at finde tid og rum til at samarbejde med civilsamfundet. At samarbejde med civilsamfundet er ikke en del af hendes jobbeskrivelse, og det hun bliver målt på. Hun har i stedet fokus på at få borgere i arbejde.

En anden medarbejder på området for udsatte voksne oplever også manglende tid og rammer som den største udfordring:

*Altså tidspresset [er den største udfordring], vil jeg jo sige, ift. de medarbejdere. Fordi det kræver tid. Altså hvis man skal have et fornuftigt samarbejde med frivillige, jamen så skal der afsættes tid. Og det kan i en travl hverdag være svært at strukturere og få afsat den fornødne tid. Flere medarbejdere pointerer, at de netop oplever manglende tid som en større udfordring end manglende kompetencer. [...] Det er tid det meget handler om, mere end det egentlig er kompetencer.*

Tid og rammer er en større udfordring end manglende kompetencer.

### **Erfaringer med kompetenceudvikling**

De 16 kommunale fagprofessionelle medarbejdere har ikke stort kendskab til efter- og videreuddannelsesmuligheder på professionshøjskoler og COK, men flere har kendskab til netværk, konferencer og kurser hos Center for Frivilligt Socialt Arbejde og enkelte af de private virksomheder.



Der er dog enkelte, der har været på kursusforløb i samskabelse på en professionshøjskole. Nogle af disse har oplevet, at der var forskel på den viden, de tilegnede sig og de udfordringer, som de oplever i praksis. For eksempel beskriver en medarbejder på handicapområdet:

*Altså, jeg var på sådan et kursus sidste vinter med noget samskabelse og havde regnet med, at jeg skulle have nogle [frivillige med på tilbud om støttet beskæftigelse]. Men det fandt jeg ud af, at det var faktisk temmelig ressourcekrævende at få sat i gang, eller at få snakket i gang. Det kunne da være dejligt at have nogle, der kunne gå derude og hygge sig, men det er ikke så nemt, som det godt kunne lyde. [...] Så jeg mangler noget hjælp til hvordan. Altså både noget tid, det er så en ting, men noget andet er, hvordan sparker man overhovedet sådan noget i gang? [...] Jeg fandt nok også ud af, at det krævede temmelig meget af mig selv og noget overskud, som jeg ikke lige synes, at jeg havde.*

Medarbejderen har oplevet, at det var vanskeligt at få kontakt med potentielle samarbejdspartnere/frivillige og at have tiden til samt viden om, hvordan han kan skabe kontakt og invitere, da ingen umiddelbart responderede på en mailinvitation. På trods af kompetenceudviklingsforløb føler medarbejderen sig usikker på, hvordan han skal gribe det an i praksis. Og tid og rammer opleves ikke at understøtte hans ambitioner.

#### 4.2.2 Kompetencer

##### Boks 4.6 Kompetencer – fagprofessionelle i kommuner

De fleste kompetencebehov går på tværs af samarbejdserfaringer, men der er også kompetencebehov, der knytter sig specifikt til frivillige i den kommunale opgaveløsning og til tværsektorielt samarbejde.

De fagprofessionelle udtrykker fælles kompetencebehov, der handler om netværksledelse, relationskompetence og gensidigt kendskab til hinandens virkeligheder. De nævner også kompetencer i at kunne tilsidesætte sin egen faglighed, skifte perspektiv og sætte sig i andre aktørers sted. Det er også vigtigt at kunne se meningen med at samarbejde og at være god til at samarbejde samt kunne tage udgangspunkt i borgernes behov.

Fagprofessionelle, der arbejder med frivillige i den kommunale opgaveløsning er yderligere optaget af, hvordan de kan guide og lede frivillige, klæde dem på til den kommunale faglighed og sætte grænser for både de frivillige og sig selv. Fagprofessionelle, der arbejder med tværsektorielt samarbejde er optaget af kompetencer i at forhandle, balancere logikker, fleksibilitet i opgaveløsningen og at kunne rumme uforudsigelighed.

De kommunale medarbejdere har forskellige opfattelser af både samarbejder, kompetencer og kompetenceudviklingsbehov, og deres forståelser af kompetencer relaterer sig til, hvilke former for samarbejder de har erfaringer med at indgå i, eller ønsker at indgå i.

Men de fleste udtrykte kompetencer går på tværs af de kommunale fagprofessionelle medarbejders forskellige erfaringer med samarbejdsformer. Der er også enkelte medarbejdere, der ikke oplever behov for kompetenceudvikling. Eksempelvis beskriver en pædagog på socialpsykiatriområdet, at hun som pædagog allerede har de væsentligste kompetencer. Det stemmer overens med uddannelsesinstitutionernes betoning af de relationelle kompetencer, man tilegner sig på grunduddannelserne, men som i stigende omfang retter sig mod omverdenen:

*Det er jo også netop det, som jeg som pædagog er uddannet til. Det er jo at kunne danne relationer og kunne danne professionelle relationer, som kan indgå i arbejdet. Det er jo også en del af min uddannelse at kunne netop danne de relationer.*

Det stemmer også fint overens med, at det kun er 7 % af de fagprofessionelle, der i spørgeskemaet tilkendegiver, at de er interesseret i kompetenceudvikling. Men relationelle kompetencer er ikke de eneste kompetencer, som de fagprofessionelle medarbejdere peger på som nødvendige. Og som allerede vist i citatet med medarbejderen fra beskyttet beskæftigelse er det ikke alle, der finder det nemt at arbejde relationelt over for eksterne aktører i civilsamfundet.

I det følgende inddrages analysen af kompetencebehov i 1) fælles kompetencer på tværs af samarbejdserfaringer og 2) kompetencer, der relaterer sig til samarbejder som frivillighed i den kommunale opgaveløsning eller 3) samarbejder som forskellige former for tværsektorielt samarbejde, som kan være både løse netværksbaserede samarbejder, partnerskaber, co-creation (samskabelse) og co-production (samproduktion).

### **Fælles kompetencer: relationskompetence, netværksledelse, kommunikation og forståelse for både den kommunale og den frivillige verden samt ledelse opad**

#### **Netværksledelse, pleje af relationer og gensidigt kendskab**

Stort set alle de 16 medarbejdere nævner relationskabelse, kommunikation, tid til pleje af relationer i lokalområdet samt opbygning af en gensidig forståelse for både den kommunale verden og den frivillige verden som de væsentligste kompetencer. Når langt de fleste efterlyser et bedre kendskab til den frivillige verden i deres eget lokalområde, skyldes det, at det kan være svært at finde tid til at opbygge og pleje relationer gennem netværk og netværksledelse, og flere udtrykker, at deres kendskab til den frivillige verdens generelle logikker og konkrete sammensætning i lokalområdet er begrænset. Flere medarbejdere giver udtryk for, at det er afgørende, at man kan lære hinanden at kende og opbygge forståelse for hinanden gennem personlige relationer i lokalområdet, og at disse relationer bør prioriteres på lige fod med samarbejdspartnere i kommunen. Det er tids- og ressourcetrækvende og kan stille krav om kompetencer i relationskabelse og netværksledelse.

Vellykkede samarbejder med frivillige og frivillige organisationer opleves som både personbårne og afhængige af tillid og en tæt og god kommunikation. Når man kender hinanden, kan samarbejdet nemmere etableres. En medarbejder på socialpsykiatriområdet fortæller, at det er nemt at samarbejde om at få initiativer op at stå, når tiden til at lære hinanden at kende forinden er blevet prioriteret:

*Vi har også brugt ufattelig meget tid på at lære hinanden at kende, det ved jeg godt. Det er mange ressourcer at bruge på at lære hinanden at kende ... men hold kæft hvor går det så hurtigt, når det er, at man skal lave noget. Så bruger man ikke 2 år på at sætte noget nyt i gang.*

Kendskab til hinanden gavner samarbejdet. En anden medarbejder på handicapområdet fortæller, at hun ikke har tid til at ledsage udviklingshæmmede borgere, når de skal være frivillige i en håndboldklub. Når der ikke er et tilstrækkeligt gensidigt kendskab og relation, kan det skabe udfordringer i samarbejdet med håndboldklubbens frivillige, der ikke altid har indblik i borgernes mentale begrænsninger og derfor kan komme til at forvente for meget af borgerne. Borgerne selv har svært ved at sige fra, og medarbejderen fortæller, at hun derfor er afhængig af, at have en god relation til håndboldklubben, når hun skal hjælpe borgere med at sige fra. Det kan være svært at opretholde gode relationer til håndboldklubben uden samtidig at have

tid til at prioritere at pleje relationen til håndboldklubben. Medarbejderen fra handicapområdet fortæller:

*Det [at have en god relation til håndboldklubben] er noget, jeg sådan skal finde tid til mellem alle de andre opgaver, jeg har som pædagog her. Så derfor kan jeg ikke bare tage op og så se en håndboldkamp, når jeg har lyst, og så se, hvad de laver. Så det bliver nogle gange sådan en lidt svær kommunikation, når det kun foregår på en mail eller en sms eller et eller andet. Og der kan godt opstå sådan lidt nogle ... misforståelser og sådan noget, fordi de har jo også en forventning om, at vores borgere kan meget mere, end de egentlig kan, og tænker "jamen de kan jo godt lige hjælpe lidt til det der også", eller "de kan jo godt lige tage en ekstravagt" eller sådan noget. Og det er faktisk en af mine store opgaver. Det er faktisk at hjælpe vores borgere til ikke at sige ja til for meget.*

Det er vigtigt at pleje relationer til de frivillige organisationer og opbygge gensidigt kendskab, der kan få samarbejder til at fungere i praksis. Ellers 'opstår der misforståelser'. En anden medarbejder fra socialpsykiatrien præciserer, at det handler om at have indsigt i og forståelse for hinandens virkeligheder og derigennem at opbygge den gensidige tillid, der gør et samarbejde muligt. Hun siger:

*[Samarbejder kræver kompetencer] Når man har prøvet at stå i de andres sko. At man har nogle med erfaringer med den frivillige verden og foreningsverdenen, og nogle, der har erfaring med paragraf 85-tilbud, og nogle med erfaringer med paragraf-164.*

Når man har 'prøvet at stå i de andres sko' og har fået indsigt i forskellige verdener, så har man opbygget kompetencer til helhedsorienteret at kunne koble forskellige ressourcer og kompetencer, henholdsvis 'frivillige og foreningsverden, paragraf 85-tilbud og paragraf 164'. Forudsætningen herfor er en stærk gensidig relation og en erkendelse af, at man ikke alene kan imødekomme de enkelte borgers samlede behov. En indsigt i, at det er nødvendigt at koble til andre ressourcer og vidensformer.

En anden medarbejder fra socialpsykiatriområdet fortæller ligeledes, at det er en væsentlig kompetence, at kunne se behovet for mange kompetencer, herunder den frivillige verdens erfaringsbaserede viden, aktiviteter, fællesskaber og andre former for relationer:

*Igen det der med, at man sammen har mange kompetencer. Man kan ikke være ekspert i det hele.*

Ifølge medarbejderne erhverver man bl.a. den indsigt og kompetence gennem at lære hinanden at kende og at opbygge indsigt i hinandens virkelighed. Det er en kompetence, der ikke altid er tilstede.

De 12 informanter blandt de frivillige organisationer og frivilligcentre peger ligeledes alle på, at kommunale medarbejdere mangler en forståelse for og en indsigt i den frivillige verden. De oplever denne manglende kompetence som en stor barriere for vellykkede samarbejder, der kan føre til misforståelser. For eksempel fortæller et frivilligcenter, at kommunale medarbejdere skal lære:

*At kunne forstå, hvordan en frivillig forening fungerer, at man ikke bare lige kan bestille et eller andet til klokken det og det: "Nu er det lige akut, og hvis du ikke gør*

*det her, så er det din skyld, hvis borgeren får det dårligt". Det ville man aldrig sige til en frivillig person.*

En anden leder af et frivilligcenter oplever ligeledes, at mange kommunale medarbejdere mangler indsigt i og forståelse for frivillige organisationer:

*Jeg tror stadigvæk, at de [kommunen] kæmper med at se os som flødeskum. I stedet for at tænke, at det er vi egentlig ikke. Vi er noget helt andet i de her menneskers liv. Men det er ikke noget, vi ligesom drysser ovenpå. Det er noget, der limer sammen, eller noget, der gør noget andet. Men det er ikke 'sprinkles on top'. Det er noget andet. Det tænker jeg stadigvæk især i kommunikationsøjemed – det der med at få hul igennem [til at forstå]. Det er svært.*

Kommunale medarbejdere kommer ofte af uvidenhed til at se de frivillige organisationer i deres eget billede. Et konkret eksempel er en frivillig forening, der arbejder med frivillige støttepersoner til socialt udsatte børnefamilier. Her kan socialrådgivere fra kommunen komme til at forstå et frivilligt tilbud som en del af en kommunal handleplan, der tager form af et hurtigt akut tilbud, som hun kan visitere borgerne til. En frivillig organisation fortæller om en socialrådgiver fra kommunen:

*[Socialrådgiveren ringer og siger] "Vi har en familie, der er meget pressede, og de skal have hjælp lige nu". Og det er nogle gange nogle ret desperate socialrådgivere, som siger sådan. "Jeg har fået at vide fra min teamleder, at vi ikke har midler til at støtte den her familie, men jeg kan se, at det ikke fungerer. Så jeg skal sende dem ud i frivilligt regi"... Og så er vi jo nødt til at gøre opmærksom på, at det her det er frivilligt. Jeg kan ikke bare lige sende en derud i morgen, det er ikke sådan, det fungerer. Man skal finde det rigtige match, og tit har socialrådgiverne på forhånd, nærmest sådan lavet en handleplan for, hvordan det er, vi skal arbejde derude. Men det er ikke sådan, vi arbejder. Vi arbejder sådan, at familien beslutter selv, hvad det er, de gerne vil have hjælp til, og det er 100 % det, vi går med, også selvom det kan virke useriøst for kommunen. "Bage vaniljekranse, det er det, du tænker, du gerne vil lige nu, selvom dit hjem ligner lort?". Men altså, vi går meget med den der empowerment i familien. Hvis de siger, at det er det, de har brug [at bage vaniljekranse] så er det det, som vi går med, og så vokser der nogle andre ting ud af det. Så der kan ligesom ikke være en socialrådgiver, der siger, at de godt kunne tænke sig, at de fixer det der ... hvad det nu kunne være ... Det er meget familiens ønsker, der er i fokus, og det er det, vi gør hele vejen igennem ... Der er også tit fagpersoner ... ej ikke tit ... men det sker ind imellem .... at de gerne vil have os med som en 3. part i et møde, eller sådan noget. Og der siger vi altid: "Det vil vi gerne, men kun hvis familien ønsker det".*

Den frivillige organisation tager alene udgangspunkt i familierne selv og er baseret på frivillige, som man ikke kan bestille til at udføre konkrete opgaver. Frivillige gør det, de brænder for og tager udgangspunkt i borgernes og deres egne definerede behov. Det kan være svært for kommunerne at forstå. De kommunale medarbejdere baserer især deres arbejde på faglige vurderinger og lovgivning og kan på baggrund af manglende viden om de frivillige organisationers virkelighed komme til at se de frivillige organisationer som en forlængelse af deres eget arbejde. Det vanskelig gør samarbejdet.

### **At kende og tilsidesætte egen faglighed og skifte perspektiv**

I lighed med underviserne på professionshøjskoler og COK gør de fagprofessionelle opmærksom på, at det også vigtigt, at man kan gennemføre perspektivskift og tilsidesætte sin egen faglighed for netop at give plads til andre vidensformer. Det handler om at erkende og forstå sin egen begrænsning i relation til andre relevante kompetencer. Nogle medarbejdere fortæller, at nogle kolleger ikke er interesserede i at samarbejde med frivillige og civilsamfund, da de ønsker at beskytte det monofaglige rum. I spørgeskemaundersøgelsen fandt vi, at hhv. 60 % af de nyuddannede og 13 % af de erfarne fagprofessionelle svarer "sjældent" til villigheden til at tilsidesætte egen faglighed under samarbejdet med de frivillige. Det svarer til oplevelserne blandt medarbejdere på professionshøjskoler, der også fortæller, at det især er studerende, og i dette tilfælde de nyuddannede, der er skeptiske og ikke vil tilsidesætte egen faglighed. Det skal bemærkes, at svarene både kan indikere, at de fagprofessionelle ikke vil tilsidesætte deres egen faglighed i samarbejder med civilsamfund, og at de finder det vigtigt at opretholde egen faglighed i samarbejderne. Som underviserne på professionshøjskolerne beskrev det, kan det være væsentligt med en stærk faglig identitet, for at nogle faglige medarbejdere kan skifte til andre perspektiver, erkende sin egen begrænsning og tilsidesætte deres egen faglighed. Og et stærkt fagligt grundlag kan naturligvis opleves vanskeligere for nyuddannede og studerende end fagprofessionelle med flere års erfaring. Men ifølge en medarbejder på handicapområdet kan det generelt være vanskeligt for nogle kolleger, at tilsidesætte egen faglighed:

*Jeg tror igen, vi er inde i noget faglighed, der nogle gange clasher lidt med lokal-samfund og frivillige og sådan noget. Så er det virkelig nogle gange med at finde den der balance [det er svært]. Det er både den fagfaglige del, altså den produktionsmæssige side, men også den pædagogisk faglige del i det. Og det kan være ret udfordrende, at finde den der balance nogle gange.*

Blandt underviserne på professionshøjskolerne er netop det at kunne gennemføre perspektivskifte og give plads til andre vidensformer også en kernekompetence, når det gælder samarbejder mellem civilsamfund og kommuner. Det fremgår af både desk reseach og interview, at professionshøjskoler og COK især underviser i perspektivskifte som en generel tværprofessionel kompetence i samarbejder mellem forskellige fagprofessionelle (fx lærere og pædagoger) og kun i mindre omfang som civilsamfund-kommune-samarbejder. Det kan være svært for nogle medarbejdere at finde en passende balance mellem at forfægte og bruge sin egen faglighed og at give plads til andres frivillighed og vidensformer. Når det er svært, kan det opleves som en udfordring for egen faglighed. Det er især svært for nyuddannede og studerende.

### **At kunne se meningen med samarbejder og at være god til at samarbejde**

To andre væsentlige kompetencer, som danner forudsætning for både gode relationer og gode samarbejder er, 1) at kunne se meningen med at samarbejde og 2) at være god til at samarbejde. Blandt de 16 kommunale medarbejdere er der en enkelt kommunal konsulent i forvaltningen, der bl.a. arbejder med at understøtte samarbejder. Hun udtrykker:

*Jeg tænker, at det handler meget om at kunne se meningen med samarbejdet, og at være god til at samarbejde. Og så er hele grundlaget jo også, at man finder ud af, hvad der er af muligheder i begge verdener. Og at man ser hinanden som medspillere.*

Flere medarbejder fortæller, at nogle kolleger ikke kan se en mening i samarbejdet og mest af alt oplever samarbejde med frivillige som enten meningsløst eller som en trussel mod deres arbejde, både fagligt og jobmæssig (konkurrence og tilsidesættelse af egen faglighed). Det er

en væsentlig kompetence, at kunne se meningen med at samarbejde. I spørgeskemaundersøgelsen har vi også spurgt de fagprofessionelle, om de kan se en mening med samarbejde med civilsamfund og frivillige. 62 % tilkendegiver, at de altid kan se meningen med at samarbejde. Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter således, at der er en del af de fagprofessionelle, der slet ikke kan se en mening med at samarbejde med civilsamfund og frivillige.

At være 'god til at samarbejde' kræver ifølge en medarbejder på socialpsykiatriområdet, at alle samarbejdspartnere både kan se meningen (gerne forskellige meninger og mål) med at samarbejde, og at samarbejdet tager udgangspunkt i det, som hver især brænder for. Det kræver forudgående intensive dialoger og gensidigt kendskab. Ifølge konsulenten, der understøtter samarbejder, skal man som facilitatorer af samarbejder:

*Få dem [der skal samarbejde] til at lytte til, hvad er det, de brænder for, og hvad der driver dem, og hvad er deres motivation. Og hvordan kan det spille sammen? Kan det spille sammen? Få dem til at snakke og sige mest muligt. Få dem til at reflektere. Det er egentlig vores erfaring.*

Ved at snakke og finde frem til hinandens forskellige motivationer kan man finde frem til, hvordan samarbejdspartnere 'kan spille sammen'. Denne samarbejdskompetence er en væsentlig forudsætning for vellykkede samarbejder og omfatter også evnen til at kunne forstå og respektere andre virkelighedsopfattelser, kompetencer, interesser og input end sin egen faglighed.

Når man er god til at samarbejde, kan man også forventningsafstemme om roller og opgaver i et samarbejde. En medarbejder fra handicapområdet fortæller:

*Det er et eller andet sted også en forventningsafstemning. Altså, hvad er det, de gør, og hvad er det, der er vores opgave. Altså være åben omkring de ting. Få en snak om det fra starten af.*

Ifølge medarbejderen fra handicapområdet er det væsentligt at kunne indgå i en gensidig forventningsafstemning for at kunne indgå i denne forhandling.

### **Udgangspunkt i borgernes behov**

En anden medarbejder fra socialpsykiatrien pointerer, at relationsdannelse og opbygning af samarbejder skal ske med udgangspunkt i borgernes behov. Når hun samarbejder med frivillige og frivillige organisationer, er det en væsentlig kompetence, at hun oversætter borgerens behov ind i den frivillige samarbejdspartners virkelighed og tager udgangspunkt i borgerne selv, når hun forbinder og brobygger mellem den kommunale og den frivillige virkelighed. Hun skal:

*Være et talerør for borgeren. Og selvfølgelig, uden at man går ind og overtager borgerens eller den unges behov, men måske sådan "kunne det være det her, du gerne vil have?" agtig. Man sidder der som nærmest en oversætter, ikke.*

Relationsskabelsen skal således ikke alene ske til samarbejdspartneren, men også til borgeren. Man skal oversætte og brobygge begge veje mellem borgerens behov, det frivillige tilbud og den kommunale virkelighed. For en anden medarbejder på handicapområdet er relationen til borgeren også grundlaget for, at der kan skabes relationer til frivillige samarbejdspartnere. Hun fortæller, at hendes tillidsfulde relation til borgeren er afgørende for, at hun kan brobygge til den frivillige verden og støtte borgerne i at deltage i frivillige tilbud:

*Når vi har opbygget den her relation, så er det også meget nemmere at få det overleveret til nogle andre og være med til at skabe en ny relation den vej rundt dér.*

Relationsopbygning til borgerne danner for nogle medarbejdere udgangspunkt for samarbejdet og den bredere relationsskabelse, der i disse tilfælde synes at tage form af netværksbaserede samarbejder.

### **Forandring af den faglige identitet**

Netop relationsskabelsen til borgerne bliver af flere medarbejdere opfattet som under forandring. Mens der tidligere var meget tid til at være sammen med borgerne, er der i dag ifølge flere af medarbejderne ikke alene mere fokus på eksterne relationer men også mere fokus på skriftlighed og dokumentation. En medarbejder siger:

*Tidligere var en pædagog en der var meget på gulvet og var meget sammen med borgerne og altså sad og hyggede sig rigtig meget og havde rigtig meget tid til det. Men i og med, at der er kommet større krav politisk om, at der skal være mere dokumentation, og der skal være større skriftlighed og større faglighed. Altså sådan, at vi skal egentlig talt fortælle, hvad vores faglighed er og kunne dokumentere det. Så går tiden på kontoret med at dokumentere og med at kommunikere med sagsbehandlere og sådan noget. Så der bliver rykket timer ud fra gulvet og ind på et kontor. Og det er sådan, at de der hyggestunder sådan lidt ryger. [...] det er lidt ærgerligt, at det er de frivillige, som kommer og laver alt det sjove. Altså fordi, det kunne være fedt, hvis jeg også havde tid til og sætte mig en aften og lave noget total kreativt ... eller cykle en tur, eller tage en løbetur med en flok, eller hvad det nu kunne være. Men det har jeg bare ikke tid til.*

For nogle medarbejdere er denne udvikling problematisk, idet det i højere grad forventes, at det er frivillige og pårørende, der står for relationsarbejdet, mens de professionelle medarbejdere orienterer deres relationsskabelse til eksterne aktører og gennemfører andre former for arbejde med borgerne. Medarbejdere på uddannelsesinstitutionerne udtrykte den samme bevægelse i relationsarbejde og roller. En medarbejder på handicapområdet fortæller, at det kan gøre det vanskeligt at gennemføre de svære samtaler med borgerne, når de ikke også har hyggestunderne sammen:

*Jeg mister noget i sådan en relation til vores borgere. Nogle gange er det mig, der skal være den skrappe og sige: "Jamen prøv og hør, du er nødt til at gøre det her", eller "du er nødt til – og det her det er simpelthen", og "det skal vi have gjort først". Og det er nogle af de lidt kedelige ting måske. Fx "du skal ikke være frivillig i dag, fordi du skal op og til tandlæge". Du ved sådan de der lidt trælse ting. Og nogle gange er det også nogle ting, hvor jeg er nødt til at puffe mere til dem. Og de synes det er så irriterende, og de vil meget hellere være oppe i [navn på aktivitetssted] og lave alle de sjove ting. Og der er det ret fedt det der med, eller ret vigtigt også, at man som pædagog får en relation med en borger. At man har begge dele, kan man sige. At man også laver nogle af de sjove ting sammen, fordi det gør noget godt for relationen. Så kan jeg også bedre få lov at skubbe på, der hvor det er lidt svært nogle gange.*

Den faglige identitet er under forandring mod relationsdannelse til andre aktører. Men når samarbejdet skal tage udgangspunkt i borgernes behov, kræves der en god relation til både borger, pårørende og frivillig organisation, og relations kompetencen er således blevet spredt ud til en

større kreds af aktører, med udgangspunkt i borgernes behov. Det indebærer nye kompetencekrav for de fagprofessionelle, herunder kompetencer i at prioritere alle relationer og ikke nedprioritere relationen til borgerne og det nære.

### **At lede opad**

Der er også enkelte af de kommunale fagprofessionelle, der udtrykker et behov for at blive bedre til at lede opad og indad i den kommunale organisation og her skabe rum for risikovillighed, formidle værdi og argumentere for nødvendigheden af innovation og mere fleksible rammer. Det kan i de kommunale organisationer være nødvendigt at kunne formidle værdien af samarbejdet og skabe legitimitet blandt ledere og kolleger. Det kan kræve særlige kompetencer i relation til at oversætte og formidle samt at forhandle og forstå den kommunale organisation.

### **Frivillighed i den kommunale opgaveløsning**

Flere af de 16 medarbejdere er optaget af frivillighed i den kommunale kontekst. Det er karakteristisk for denne gruppe af medarbejdere, at de både udtrykker en interesse for feltet og en bekymring for, at frivillige skal overtage fagprofessionelles opgaver. Flere giver udtryk for, at der stadig er stor skepsis blandt nogle medarbejdergrupper. I spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at det alene er 20 %, der stort set aldrig oplever konkurrence i forbindelse med samarbejder med frivillige og civilsamfund. Det vil sige, der er også en del af medarbejderne, der oplever, at frivillige og civilsamfund *kan* udkonkurrere deres rolle. De studerende er som allerede nævnt den gruppe, som giver mest udtryk for konkurrence, mens de erfarne er dem, som giver mindst udtryk for konkurrence. Jo yngre medarbejdere jo større utryghed og oplevelse af konkurrence.

Det er også karakteristisk for denne gruppe af medarbejdere, at de har en forståelse af samarbejder med civilsamfund, som handler om, at de skal guide, rammesætte og klæde på og styre de frivillige ind i deres kommunale kontekst og opgaveløsning, og at de skal lære at sige fra, når der ikke er et passende match mellem den enkelte frivillige og den kommunale kontekst. Det vil sige, at samarbejdet er her kommunalt rammesat.

I interview er denne gruppe af medarbejdere mere optagede af, hvordan frivillige kan klædes på til at have en forståelse for den konkrete målgruppe, som de arbejder med, end af hvad de selv kan klædes på til og lære. Eksempelvis udtrykker en medarbejder på området for udsatte voksne:

*Hvem er det, der forbereder vedkommende til opgaven? Hvad er det for en borgergruppe, hvad er det for en borger, vedkommende møder. [...] Og sådan hele tiden, at de får noget viden om det felt, hvor de nu skal være frivillige i. Så det [klædte de frivillige på] gjorde vi sådan en gang om måneden.*

Frem for at være optagede af kompetenceudvikling i at samarbejde er de især optagede af behov for at kompetenceudvikle de frivillige udi deres viden om målgrupperne:

*Viden om: "Hvad vil det sige at være udsat?" Også fordi det med at være udsat, det er også noget, der udvikler sig hele tiden. De mennesker, vi har at gøre med, har jo udviklet sig meget fra, hvordan det ser ud ift. for 15 år siden fx, ikke? Altså vi kan mærke, at her på [området for udsatte voksne] at vores borgere bliver tungere og tungere, end hvad de var for år tilbage, ikke? Det kunne være, at man kunne lave noget samarbejde med psykiatrien [om at klæde frivillige på]. Et eller andet der gør,*



*at man kunne blive klædt på til nogle ting, ikke? Få noget viden om nogle diagnoser og det ene og andet.*

Medarbejderne oplever deres faglige målgruppes viden som en væsentlig fælles vidensform, som de frivillige skal tilegne sig. Det gælder også for nogle medarbejdere på handicapområdet, hvor en medarbejder især er optaget af at lære de frivillige at sige fra og at 'klæde de frivillige på' til opgaven:

*Det er det der med, at de frivillige specielt bliver klædt på i forhold til den opgave, de har. Altså hvornår er det, at man går over i privatsfære? Jeg har desværre nogle – heldigvis nogle meget, meget få – tilfælde med, at den frivillige har en bestemt funktion ind i [borgerens hverdag], men hvor borgeren egentlig tænker den frivillige i en hel anden kontekst. Og der handler det om at få klædt den frivillige på. Altså det der med at få sagt til og fra. Hvornår er det, at man går over i privatsfæren? Og hvornår er det, at man bliver involveret i nogle ting, som man egentlig ikke bryder sig om, og pludselig står i suppedasen. [...] Sådanne nogle ting tænker jeg er ret vigtige, at man får tydeliggjort.*

Medarbejderne i denne gruppe er optaget af, hvordan de rammesætter og leder frivillighed og lærer medarbejdere at sætte grænser for frivilligheden og samtidig støtter de frivillige i at sætte grænser, så de ikke kommer ud i situationer med borgere, som de ikke kan overskue, eller som på andre måder opleves som uhensigtsmæssige af de fagprofessionelle. Nogle af medarbejderne i denne gruppe sammenligner det at have frivillige med det ansvar og vejlederrolle, der følger med at have studerende og praktikanter på arbejdspladsen. I den sammenhæng er det værd at nævne, at ingen af de 12 informanter blandt frivillige organisationer og frivilligcentre er optagede af at tilegne sig de fagprofessionelles formelle, reelle faglige og målgruppespecifikke viden. De er derimod optaget af, hvordan kommunen kan lære af deres mere reelle erfarings- og værdibaserede videns- og praksisformer at kende.

De samme medarbejdere er også optagede af at blive gode til at lede frivillige, så de opretholder deres motivation. En medarbejder på misbrugsområdet vil gerne lære noget om at lede frivillige:

*At varetage ledelse over for de frivillige. Så de der greb, man har, så man kan lede de frivillige ind til en god oplevelse. Vi mister vores frivillige, hvis det ikke er sjovt. Hvis det ikke er givende at være frivillig. Sådan er det. Så det må være noget med, at få de der håndtag... blive uddannet i dem. Hvordan får jeg det her til at være en god oplevelse at være frivillig, ikke også?*

Denne gruppe af medarbejdere er således optagede af kompetencer, der kredser om, hvordan de leder og skaber rammer for frivillighed i den kommunale kontekst og får klædt de frivillige på til at nærme sig deres virkelighed. Det skal bemærkes, at denne form for samarbejde kan indebære udfordringer, idet den alene er rammesat af kommunen (Brandsen, Pestoff & Verscheure, 2014, Tortzen, 2016). Nogle af disse medarbejdergrupper kan mangle viden om og forståelse for den frivillige verden samt redskaber til at afgive indflydelse og møde de frivillige ligeværdigt.

### **Samarbejder som tværsektoriel praksis**

Blandt de 16 medarbejdere er der også flere medarbejdere, der beskriver, at de arbejder i tværsektorielle samarbejder. Disse kan både tage form af samarbejder, hvor der koordineres om

overgange mellem tilbud i relation til borgerne, og samarbejder, hvor der arbejdes sammen om en fælles praksis.

I de koordinerende samarbejder har de konkrete frivillige og kommunale medarbejdere ikke så meget kontakt, og kompetencebehovet er derfor afgrænset til at arbejde med tillid og relations-skabelse i netværk i lokalområdet, herunder som beskrevet tidligere at lære hinanden at kende og herigennem koordinere overgange for borgerne gennem netværksledelse. En kommunal medarbejder på handicapområdet udtrykker eksempelvis:

*De frivillige skal jo ikke så meget samarbejde med os, det er jo mere borgerne, de egentlig taget skal samarbejde med.*

Det er anderledes i forhold til det tværsektorielle samarbejde mellem frivillige foreninger og organisationer og kommune om fælles praksis. Her opstår der andre vanskeligheder i forhold til at kunne balancere mellem logikker:

*Vi er jo mere kommunale, end vi er [beskyttet beskæftigelse], og det er der rigtig mange af vores besøgende, der kommer her, som jo ikke ved og forholder sig til den kommunale verden, vi befinder os i [med lovgivning, rammer og myndigheds-ansvar og planer for borgerne]. Sådan er det at være sådan et sted som her ikke. Og den der forståelse fra vores besøgende for, hvorfor der ser ud, som der gør, og hvorfor kan vi ikke bare kan gøre, hvad vi vil... Det kan være svært at forstå.*

Medarbejderen fortæller, at det er væsentligt at kunne balancere mellem forskellige logikker og rationaler, og at samarbejdspartnere mangler indsigt i deres vilkår som kommunal beskyttet beskæftigelse. Det kan være vanskeligt og kræve nye kompetencer at samarbejde med forskellige aktører med forskellige strukturelle vilkår og meninger om, hvordan det kommunale beskyttede beskæftigelse skal drives, når dørene åbnes for andre aktører. Den samme medarbejder fortæller:

*Jeg tror, at det der er svært, det er, hele tiden balancen mellem at være en drift, en produktion og at være en kommunal organisation, og så også at skulle åbne dørene op og have lyst til at rumme rigtig mange menneskers forskellige holdninger og meninger, om hvordan man skal gøre det sådan et sted her. [...] Når man åbner dørene, så skal man også være klar til, at folk har meninger. Og stiller spørgsmål. Det kan godt være svært. Fordi man jo ved, hvor hurtigt personalet løber, for at få tingene til at hænge sammen. Vi er i den grad presset på ressourcer, i den grad. Så det kan godt være svært.*

Det kræver kompetencer i rummelighed og lydhørhed, og man skal forhandle og indgå kompromiser med aktører. Dette med baggrund i, at andre mennesker og aktører har andre meninger, som der også skal være plads til, og som kan udfordre både den kommunale organisation og selve driftsdelen af organisationen. Det kan være svært at have tid til, når man er 'presset på ressourcer'.

Det kræver også særlige kompetencer i relation til at facilitere forhandlinger og gensidig kendskab og forståelse. Deraf forekommer en høj grad af uforudsigelighed og kaos, som skal kunne rummes. En medarbejder fra socialpsykiatrien fortæller, at det kræver særlige kompetencer fordi:

*Det er svært, og det er rodet, og det er kaos, og man ved ikke, om man kan styre det så godt, når man overlader det til andre.*

Når man lykkes med tværsektorielle samarbejder, vil der ofte opstå en gensidig læring og en større uforudsigelighed, end hvis man alene arbejder inden for sin egen virkelighedsforståelse. Det betyder, at der opstår et behov for fleksibilitet overfor at give hinanden plads og at kunne rumme et større omfang af uforudsigelighed. For en medarbejder på socialpsykiatriområdet er det også en kompetence at kunne arbejde fleksibelt, give hinanden plads og at kunne rumme uforudsigelighed og en større grad af kaos. Hun siger:

*Vi bliver sgu nødt til at være lidt fleksible i det her. Men det er meget fleksibelt i forhold til de frivillige, ikke også. I håb om, at det kan leve videre her, så må vi lige fire lidt på det ene og det andet.*

Og en anden medarbejder på handicapområdet:

*Det der med, at det ikke er alting, der går efter vores hoved. At den udvikling, der nu engang sker, at man også er villig til også at rykke sig selv lidt. Det kan godt være, at vi havde planlagt, at det skulle se sådan her ud, men så pludselig gik det en anden vej.*

Det er en kompetence i det tværsektorielle samarbejde at kunne forhandle og indgå i samarbejder, hvor tingene ikke alene 'går efter ens eget hoved', men derimod er et uforudsigeligt resultat af konstante forhandlinger, kompromiser og tilpasninger.

Derudover skal man også lære, at det kan være usikkert, hvad der kommer ud af det. Den samme medarbejder fra socialpsykiatrien fortæller, at når flere aktører lærer af hinanden og samarbejder, så betyder uforudsigeligheden, at det ikke er alle aktiviteter, der er en succes:

*Det er lidt usikkert også, hvad der kommer ud af det, og ting kan gå i opløsning, og så skal man starte forfra med noget.*

Samarbejde tværsektorielt kræver en høj grad af risikovillighed, og det skal man også lære at kunne rumme.

### **Opsamling kompetencer**

På baggrund af vores data er det muligt at skabe overblik over forskellige former for kompetencebehov. Nogle kompetencer går på tværs af samarbejdsformer, andre knytter sig til, hvorvidt der er tale om frivillighed i det kommunale opgaveløsning eller tværsektorielt samarbejde.

Nedenfor i tabel 4.10 giver et overblik over kompetencer hos fagprofessionelle medarbejder, ifølge medarbejderne selv.

**Tabel 4.10** Overblik over kompetencebehov hos fagprofessionelle medarbejdere

Fælles kompetencer	Frivillige i den kommunale opgaveløsning	Tværasektorielt samarbejde
Relationsdannelse til både borgere og lokalsamfund	Ikke se frivillige som en trussel mod egen faglighed og arbejdsidentitet	At balancere mellem forskellige logikker
Indsigt i både den kommunale og frivillige verden	At sætte grænser og at kunne støtte frivillige i at sætte grænser	At kunne facilitere forhandling mellem forskellige aktører med forskellige meninger
Lokalsamfunds kendskab	At skabe rammer for frivillige	Rummelighed over for forskelighed
At kunne tilsidesætte egen faglighed i samarbejde og perspektivskifte	At lede frivillige	Rummelighed overfor og at kunne navigere i uforudsigelighed
Forståelse af begrænsninger i egen faglighed og behovet for andre	At guide og lære fra sig og fortælle frivillige om konkrete målgrupper	Fleksibilitet i opgaveløsningen
At kunne koble helhedsorienteret til andre omkring borgeren	Redskaber til at afgive indflydelse og møde de frivillige ligeværdigt	At kunne forhandle og indgå i samarbejder, hvor 'ikke alt går efter ens eget hoved'
At se meningen med at samarbejde og lokalsamfundsaktører som medspillere		Risikovillighed
Netværksledelse (ud i lokalsamfundet)		At balancere egen faglighed med andre vidensformer
Kommunikation og formidling		
At samarbejde ved at tage udgangspunkt i forskellige motivationer og forventningsafstemning		
At lede opad og indad i den kommunale organisation		
Tage udgangspunkt i borgeren i samarbejder		

#### 4.2.3 Organisering og didaktik

##### Boks 4.7 Organisering og didaktik – fagprofessionelle i kommunerne

Flere af de fagprofessionelle giver udtryk for et behov for kompetenceudvikling, hvor de øger deres kendskab til den frivillige verden. Men i spørgeskemaet er det kun 7 %, der tilkendegiver, at de har behov for kompetenceudvikling. Det er især socialrådgivere, ledere og administrative medarbejdere, der er interesserede i kompetenceudvikling. Den manglende efterspørgsel kan skyldes, at det de efterspørger ikke opfattes som kompetence. Eksempelvis efterspørger flere fagprofessionelle øget kendskab til frivillige, procesfacilitering, balancering af logikker samt ledelse af frivillige. Flere af de fagprofessionelle vil imidlertid gerne deltage i kompetenceudviklende forløb, der gennemføres som delvis lokal praksislæring sammen med de frivilliges organisationer, hvor der også er fokus på at lære hinanden at kende og at lære af hinandens erfaringer. Kompetenceudviklingen skal gennemføres lokalt og tage udgangspunkt i den lokale kontekst.

Flere af de 16 medarbejdere tilkendegiver, at de ikke har behov for kompetenceudvikling, men derimod tid og kendskab til den frivillige verden. Det svarer til resultaterne i spørgeskemaet blandt de fagprofessionelle medarbejdere, hvor blot 7 % af de adspurgte fagprofessionelle svarer, at de savner flere kompetencer i samarbejdet med de frivillige. Som beskrevet i afsnittet vedrørende professionshøjskoler og COK kan den manglende efterspørgsel skyldes flere faktorer, bl.a. at de nødvendige kompetencer i højere grad opleves af være reelle kompetencer tilegnet gennem

praksiserfaringer end formelle kompetencer tilegnet gennem uddannelse. Den praksislæring, de efterspørger, opfattes ikke som kompetencer i et monofagligt perspektiv. Tabel 4.11 viser, hvorledes andelen af fagprofessionelle, som ønsker kompetenceudvikling i forbindelse med samarbejde med frivillige og frivillige organisationer, er fordelt over deres stillingstype.

**Tabel 4.11** Andel fagprofessionelle fordelt på udvalgte stillingstyper, som ønsker kompetenceudvikling i forbindelse med samarbejde med frivillige

	Ja	Nej	Antal personer
Ledere	15,4	84,6	13
Administrative medarbejdere	12,5	87,5	8
Socialrådgivere	33,3	66,7	9
Socialpædagoger	4,4	95,6	90
Sundhedsmedarbejdere	0,0	100	21

Tabel 4.11 viser, at størstedelen af de fagprofessionelle, som ønsker kompetenceudvikling i forbindelse med samarbejde med frivillige i høj grad har mere administrative stillinger som enten ledere eller som administrative medarbejdere. Socialrådgivere er den stillingsgruppe, som har den højeste andel, der ønsker kompetenceudvikling, da gruppen her udgør en tredjedel af dem. Blandt medarbejdere med sundhedsfaglig baggrund er der ingen, der ønsker kompetenceudvikling. Tallene skal dog ses i relation til den relative lave andel af respondenter, som indgår i spørgeskemaundersøgelsen. Vi kan derfor ikke på baggrund af besvarelserne foretage mere overordnede generaliseringer ud over de kommuner, som deltager i undersøgelsen. Tidligere undersøgelser af samspillet mellem kommuner og frivillige organisationer viser dog tillige, at medarbejdere med socialpædagogiske eller sundhedsfaglige uddannelser udtrykker den største skepsis over for samarbejdet (Ibsen & Levinsen, 2019).

Flere af de 16 informanter i det kvalitative materiale vil imidlertid gerne deltage i kompetenceudviklende forløb, der gennemføres som delvis lokal praksislæring og tilegnelse af reelle kompetencer sammen med de frivilliges organisationer, hvor der også er fokus på at lære hinanden at kende og at lære af hinandens erfaringer. Eksempelvis siger en medarbejder på misbrugsområdet:

*Det, at man ikke bare tager en uddannelse, og så går i gang med at arbejde med frivillige, men at man rent faktisk arbejder med frivillige, mens man tager uddannelsen og så skaber det der netværk og de der interessante snakke om, hvad hulen har vi egentlig af udfordringer? Det viser sig garanteret, at det er nogle af de samme udfordringer, vi sidder med alle sammen.*

Det er væsentligt, at man rent faktisk 'arbejder med frivillige, mens man lærer', og at man kan sparre med hinanden. Der er flere af informanterne, der udtrykker behov for at lære de frivillige organisationer at kende gennem fælles kompetenceudvikling.

Det er også væsentligt, at de konkrete kompetenceudviklingsforløb har specifikt fokus på civilsamfund og samarbejder med civilsamfund. Eksempelvis har en medarbejder på socialpsykiatriområdet været på en proceskonsulent uddannelse, som hun ikke fandt relevant for denne form for samarbejder:

*Altså, jeg har taget en proceskonsulentsuddannelse ved [navn på skole], men det er så bare overhovedet ikke noget værd, synes jeg [grin]. Det handlede ikke specifikt om frivillighed.*

Der er også medarbejdere, der betoner behovet for at være god til kommunikation (dialog i samarbejder) og efterlyser kompetenceudvikling i kommunikation og formidling. En medarbejder på området for udsatte voksne udtrykker eksempelvis:

*Jeg tænker så meget noget omkring kommunikation kunne give god mening.*

I forhold til formen på kompetenceudvikling er der forskellige ønsker. Nogle ønsker halve dage og andre hele dage. Alle ønsker, at man kan arbejde med praksis imellem selve kompetenceudviklingen og prøve tingene af i praksis, mens man lærer. Der er således fokus på en kombination af udvikling af formelle kompetencer kombineret med udvikling af reelle kompetencer. En medarbejder på misbrugsområdet udtrykker eksempelvis:

*Tænker man 5-6 gange, jamen så tænker jeg, at det godt kunne ske, at det var mest praktisk, at det måske var enten én dag ad gangen eller to dage i træk – for at få noget at komme hjem og arbejde med og så komme igen.*

Andre ønsker stort set alene praksislæring. En medarbejder på handicapområdet udtrykker:

*Altså jeg ville hellere have noget praksislæring. Du lærer altså mere, når det er du får lov til at bruge dine hænder. [...] Jeg tror, at det ville give mest, hvis det var praksislæring, så man ligesom havde det en formiddag om ugen eller et eller andet.*

Denne medarbejder har haft svært ved at få samarbejder op at stå i praksis og vil gerne lære det gennem praksislæring og sparring med andre. Det går igen, at man forestiller sig kompetenceudvikling med et interval af dage og uger imellem med hele eller halve dage og fokus på praksislæring, eller en vekselvirkning mellem praksislæring og andre læringsformer.

Det er yderligere væsentligt, at kompetenceudvikling foregår lokalt og tager udgangspunkt i og inddrager den lokale kontekst og de konkrete lokale aktører. Derved opretholdes en oplevelse af relevans blandt medarbejderne.

#### 4.2.4 Forslag til kompetenceudvikling

##### **Boks 4.8 Fagprofessionelle – forslag til kompetenceudvikling**

De fagprofessionelle oplever manglende kendskab til den frivillige verden, som en stor udfordring for samarbejdet. Derfor vil de gerne kompetenceudvikles sammen med de frivillige organisationer med vægt på en balancering mellem teori og praksis og med udgangspunkt i deres lokale kontekst.

Idet de fleste kommunale medarbejdere oplever tid og manglende kendskab til den frivillige verden som den største udfordring, er flere af dem interesserede i kompetenceudviklingsforløb, hvis disse gennemføres sammen med de frivillige og frivillige aktører, som de kan samarbejde med ind i en konkret lokal kontekst. Derudover lægger de vægt på en høj grad af praksislæring og vekselvirkning mellem at lære og at prøve det tillærte af i praksis, mens man lærer og derved kombinere formelle kompetenceudviklingsforløb med udvikling af de reelle kompetencer. De lægger også vægt på at kunne sparre med hinanden undervejs.

## 4.3 Frivillige organisationer og frivillige på det sociale område

I dette afsnit analyserer vi, hvordan frivillige organisationer, frivilligcentre og frivillige forstår kompetencer i relation til samarbejder med kommunerne, og hvilke kompetencer og kompetenceudviklingsbehov de oplever.

### 4.3.1 Kortlægning og omfang

#### Boks 4.9 Kortlægning og omfang – frivillige organisationer og frivillige

Størstedelen af de frivillige organisationer (75 %) tilkendegiver i spørgeskemaet, at de oplever samarbejdet med kommunen som centralt for deres arbejde. De frivillige og frivillige organisationer er delt i forhold til, om de oplever (tilstrækkelig) indflydelse og ansvar i samarbejdet med kommunen. Til forskel fra de fagprofessionelle lægger de vægt på at handle intuitivt, men de er enige med de fagprofessionelle i vigtigheden af ikke at give slip på egen faglighed.

Blandt informanterne tager samarbejdet især form af koordinering af overgange for borgerne mellem frivillige tilbud og kommunale tilbud. Informanterne er også glade for samarbejderne med kommunen, idet de gennem samarbejder kan skabe en bedre forståelse for den frivillige verden. Derved bliver det nemmere for organisationerne, at være interessevaretagere for borgergrupperne og gennemføre de aktiviteter, som de brænder for. Der er enkelte der har samskabelseserfaringer med kommunen, som de har oplevet som vanskelige, fyldt med barrierer og ikke ligeværdige.

De fleste af informanterne fra frivilligcentre og frivillige organisationer har ikke deltaget i kompetenceudvikling i forhold til samarbejder med kommunen. En enkelt informant roser et kursus i lobbyarbejde, der gav hende kompetencer i at varetage interesser i dialoger med kommunen og pitche hendes forening. Et par andre organisationer har erfaringer med samskabelseskurser og er kritiske overfor, at disse har vist sig ikke at afspejle de udfordringer, som de oplever.

I det følgende rapporterer vi de frivilliges og frivillige organisationers besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen. I forhold til studerende og de fagprofessionelle indeholder spørgeskemaet til de frivillige og frivillige organisationer færre spørgsmål, da vi ikke stiller dem spørgsmål vedrørende deres faglige identitet (se bilag 1 Metodebilag for spørgsmål og bilag 2 vedrørende spørgeskemaresultater). I alt har 34 frivillige og frivillige repræsentanter<sup>6</sup> besvaret spørgeskemaet, og resultaterne skal derfor tages med store forbehold. Når der er så få svar, kan vi forstå svarene som eksempler fremfor som repræsentative for den samlede population af frivillige repræsentanter i Herlev, Silkeborg og Odense.

De frivillige repræsentanter bliver i spørgeskemaundersøgelsen spurgt til deres oplevelser med samarbejdet med de kommunale fagprofessionelle. Herunder hvorvidt de frivillige repræsentanter er stødt på forskellige typer af mulige barrierer for samarbejdet. Tabel 4.12 viser, at størstedelen af de adspurgte frivillige repræsentanter finder samarbejdet med kommunen centralt for deres arbejde. Således svarer over 75 % enten "nogle gange" eller "altid" på netop dette spørgsmål. Lidt over en femtedel (23 %) af de frivillige repræsentanter tilkendegiver, at de dog mener, at der bruges meget tid med at evaluere og dokumentere til kommunen, samt at kommunen ofte har meget lange svartider.

<sup>6</sup> Frivillige repræsentanter kan både være frivillige og ansatte medarbejdere i frivillige sociale organisationer og frivilligcentre.

**Tabel 4.12** Besvarelser af spørgsmål i modulet for oplevelser af barrierer for samarbejdet med de kommunale fagprofessionelle hos frivillige (n = 34)

Tema	Spørgsmål	Fordeling			
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid
Værdi	Samarbejde med kommunen er helt centralt for vores arbejde	7,7	15,4	46,2	30,8
	Samarbejde med kommunen understøtter vores målsætninger og værdier	7,7	7,7	53,8	30,8
	En stor del af mit frivillige arbejde omhandler samarbejde med kommunen	15,4	23,1	46,2	15,4
Inddragelse	Jeg savner ofte viden om kommunens arbejdsgange	30,8	23,1	30,8	15,4
	Personlige relationer er vigtigt for et godt samarbejde med kommunen	0,0	0,0	30,8	69,2
	Meget af min tid går med at evaluere og dokumentere til kommunen	23,1	30,8	23,1	23,1
Procedure	Vi har ofte lange svartider på henvendelser til kommunen	23,1	23,1	30,8	23,1
	Der er alt for mange formelle regler for samarbejdet med kommunen	15,4	30,8	30,80	23,1
	De kommunale medarbejdere taler eller skriver i et svært forståeligt sprog	15,4	38,5	15,4	15,4
Indflydelse	Jeg oplever, at jeg har tilstrækkelig indflydelse i samarbejdet med kommunen	15,4	7,7	53,8	23,1
	Jeg oplever, at jeg har et tilstrækkeligt ansvar i samarbejdet med kommunen	15,4	15,4	30,8	38,5

De frivillige repræsentanter synes at være delte i oplevelsen af, hvorvidt der er mere eller mindre bureaukratiske barrierer for samarbejdet, og i hvilket omfang samarbejderne opleves som ligeværdige. Opdelingen optræder eksempelvis, når vi i en krydstabel ser på fordelingen i de frivillige repræsentanters besvarelser for, i hvilken grad de oplever, at de har indflydelse i forhold til, i hvilken grad de oplever at have ansvar i samarbejdet med kommunen. Krydstabellen fremgår af tabel 4.13.

**Tabel 4.13** Krydstabel mellem de frivilliges oplevelse af at have tilstrækkelig ansvar i forhold til deres oplevelse af at have tilstrækkelig indflydelse i samarbejdet med kommunen. Totale procenter.

Jeg oplever, jeg har tilstrækkelig indflydelse i samarbejdet med kommunen	Jeg oplever, at jeg har et tilstrækkeligt ansvar i samarbejdet med kommunen			
	Stort set aldrig	Sjældent	Nogle gange	Altid
Stort set aldrig	15,4	0,0	0,0	0,0
Sjældent	0,0	7,7	0,0	0,0
Nogle gange	0,0	7,7	30,80	15,4
Altid	0,0	0,0	0,0	23,1

Anm.: Sammenhængen er ifølge en chi<sup>2</sup>-test statistisk signifikant m p < 0,000.



Tabel 4.12 viser en stærk polarisering blandt de frivillige repræsentanter, hvortil 15 % af dem svarer "stort set aldrig", og 23 % svarer "altid" til begge spørgsmål om deres oplevelse af at have tilstrækkelig indflydelse og ansvar i samarbejde med kommunen.

I tabel 4.13 ser vi nærmere på denne sammenhæng ved at kortlægge, hvorledes interne grupperinger blandt de frivillige repræsentanter har svaret. Tabellen viser, at det især er de frivillige repræsentanter med koordinerende roller, som savner mere ansvar og inddragelse i samarbejdet med de fagprofessionelle. Gruppen af koordinatore er dog polariseret, da der blandt koordinatorene også er 43 %, som mener, at de "altid" eller "nogle gange" har både ansvar og indflydelse i samarbejdet. Lederne er dem i de frivillige organisationer, som føler at have mest ansvar og have indflydelse i samarbejdet med kommunen. Her svarer halvdelen "altid" eller "nogle gange" på de to spørgsmål. Det kan være udtryk for, at det ofte er ledere, der laver samarbejdsaftaler med kommunerne.

**Tabel 4.14** Krydstabel mellem de frivilliges oplevelse af at have tilstrækkeligt ansvar i forhold til deres oplevelse af at have tilstrækkelig indflydelse i samarbejdet med kommunen. Totale procenter.

	Andel, der svarer på spørgsmål om tilstrækkelig indflydelse og ansvar i samarbejdet med kommunen	
	"Stort set aldrig" eller sjældent til begge spørgsmål	"Altid" eller nogle gange til begge spørgsmål
Leder	0,0	50,0
Koordinator	21,4	42,9
Medhjælp	0,0	20,0
Ukendt rolle	0,0	0,0

I tabel 4.15 giver vi et overblik over de frivillige repræsentanters besvarelser på spørgsmål om, hvad de mener, at et godt samarbejde til de kommunale fagprofessionelle kræver. Besvarelserne viser, at de frivillige repræsentanter – ligesom de fagprofessionelle og studerende – lægger vægt på, at de formelle procedurer bliver fulgt. Således svarer over 95 % af frivillige "nogle gange" eller "altid" til nødvendigheden af, at de etablerede procedurer bliver fulgt. De frivillige repræsentanter lægger ligeledes også vægt på vigtigheden af at have kendskab til andre aktørers faglighed.

De frivillige repræsentanter lægger også meget stor vægt på vigtigheden af at kunne handle intuitivt. Dette er markant forskelligt fra de fagprofessionelle. Mens vi således så i tabel 4.7, at blot 8 % af de studerende svarede "altid" til spørgsmålet om, hvor vigtigt det er at handle intuitivt, og vi i samme tabel så, at 12 % af de fagprofessionelle svarede "altid", så svarer hele 40 % af de frivillige "altid" på spørgsmålet. Det er forventeligt, at de frivillige repræsentanter er mere optaget af at handle intuitivt end de fagprofessionelle, idet deres indsatser i højere grad er baseret på erfaringer, værdier, netværk og følelser. De frivillige repræsentanter er dog enige med de studerende i vigtigheden af ikke at give slip på egen faglighed i forbindelse med samarbejdet. For de frivillige organisationer gælder det dog ikke traditionel faglighed forstået som viden, forudsætninger og kompetencer, som man besidder inden for et bestemt fag, fagom-

råde, håndværk eller erhverv, men derimod som oftest erfaringsbaseret viden, værdier, aktiviteter og relationer. Det er sandsynligt, at der i højere grad er tale om bevarelse af de frivillige sociale organisationers identitet, værdier og formål.<sup>7</sup>

**Tabel 4.15** Besvarelser af spørgsmål i modulet for krav for eksterne relationer hos frivillige (n = 34)

Tema	Spørgsmål	Fordeling			
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid
Procedure	At have en klar ansvarsfordeling	-	-	20,0	80,0
	At dokumentere værdi	-	33,3	26,7	40,0
	At følge de etablerede procedurer	-	6,7	26,7	46,7
Inddragelse	At inddrage andre aktører	6,7	6,7	53,3	33,3
	At lave opsøgende arbejde i lokalområdet	-	13,3	40,0	46,7
	At have kendskab til de andre aktørers faglighed	-	-	60,0	40,0
Intuition	At handle intuitivt	-	6,7	53,3	40,0
	At kunne tænke ud af boksen	-	-	33,3	66,7
	At tilsidesætte egen faglighed	26,7	20,0	40,0	13,3
Identitet	At sikre egen faglighed ikke går tabt i samarbejdet	6,7	-	53,3	40,0
	At kende og respektere faggrænser	-	-	20,0	80,0

Ligesom for de fagprofessionelle giver tabel 4.16 ud fra indekseringsmetoden et samlet overblik over de frivilliges besvarelser i forhold til en række baggrundskarakteristika. Tabellen viser, at de frivillige har et godt internt sammenhold og samarbejde. Begge indekxsværdier for disse to temaer er over 3,6, hvilket må karakteriseres som højt (maksimumsværdien er 4). Endvidere viser tabellen, at de frivillige repræsentanter, når de ser tilbage på deres erfaringer med samarbejdet med de kommunale fagprofessionelle, har stort fokus på, at samarbejdet er baseret på fælles værdier og inddragelse. Således har disse to temaer blandt de fire temaer for oplevelser om samarbejdet de højeste indekxsværdier på hhv. 2,9 og 3,0. Det tema, som de frivillige repræsentanter vægter lavest, er en følelse af at have indflydelse i forbindelse med samarbejdet med de kommunale fagprofessionelle. Det går igen som et af de væsentligste temaer i det kvalitative materiale.

Tabel 4.16 viser endvidere, at der er forskelle mellem mænd og kvinders oplevelser af samarbejdet med kommunen. Antallet af respondenter i relation til den relativt høje standardafvigelse betyder, at der ikke er mange indekxsværdier, som er signifikant forskellige mellem de forskellige undergrupperinger af frivillige repræsentanter. Standardafvigelserne kan imidlertid også benyttes til at sige noget om homogeniteten internt i grupperne. Eksempelvis har mænd blandt de frivillige repræsentanter en markant mere intern variation i vurdering af de interne relationer end den interne variation er blandt kvinderne. Analyserne gengivet i tabellen viser også, at frivillige repræsentanter med mange års erfaringer (mellem 4-10 år) har en mindre positiv vurdering af et fælles værdisæt end frivillige repræsentanter med færre års erfaring (1-3 år). De

<sup>7</sup> Frivillige sociale organisationer har traditionelt spillet en samfundsmæssig rolle som fortalere for konkrete målgrupper og som udvikler af aktiviteter i tæt nærhed til sårbare borgergrupper selv.

mindre erfarne frivillige repræsentanter har dog også et større krav end de mere erfarne frivillige repræsentanter om, at samarbejdet til kommunen bliver baseret på fastlagte procedurer. Denne sammenhæng tyder på, at samarbejdet vurderes forskelligt alt efter, hvilken position man besidder i foreningen.

**Tabel 4.16** Indeksværdier over tema fra besvarelser af spørgsmål blandt frivillige (n = 96). Standardafvigelse i parentes.

	Interne relationer		Faktiske samarbejdsoplevelser				Krav til samarbejde			
	Internt Sammenhold	Internt Samarbejde	Værdi	Inddragelse	Procedure	Indflydelse	Procedure	Inddragelse	Intuition	Identitet
Indeksværdi	3,4 (0,5)	3,7 (0,4)	2,9 (0,7)	2,8 (0,7)	2,5 (1,0)	2,9 (1,0)	3,4 (0,5)	3,3 (0,4)	3,5 (0,4)	3,2 (0,4)
<i>Baggrundsforhold</i>										
Mand	3,1 (0,7)	3,5 (0,6)	2,7 (0,7)	2,7 (0,8)	1,9 (1,1)	2,4 (1,2)	3,5 (0,5)	3,4 (0,4)	3,6 (0,4)	3,3 (0,5)
Kvinde	3,6 (0,3)	3,7 (0,3)	3,0 (0,7)	3,1 (0,6)	2,8 (0,8)	2,6 (0,4)	3,4 (0,5)	3,2 (0,4)	3,4 (0,5)	3,1 (0,3)
<i>Stilling</i>										
Leder	3,5 (0,4)	3,7 (0,3)	2,9 (0,8)	2,9 (0,7)	2,4 (1,2)	2,6 (1,1)	3,5 (0,5)	3,3 (0,5)	3,6 (0,4)	3,2 (0,4)
Koordinator	3,4 (0,3)	3,8 (0,3)	3,0 (0,6)	2,8 (0,5)	2,3 (0,7)	3,2 (0,8)	3,2 (0,7)	3,2 (0,3)	3,2 (0,3)	3,2 (0,3)
Medhjælper	3,2 (0,7)	3,5 (0,7)	3,0 (0,0)	3,0 (0,0)	2,0 (0,0)	3,0 (0,0)	3,3 (0,0)	3,0 (0,0)	3,0 (0,0)	3,0 (0,0)
<i>Erfaring</i>										
1-3 år	3,2 (0,3)	3,7 (0,4)	4,0 (0,0)	2,0 (0,0)	1,0 (0,0)	4,0 (0,0)	4,0 (0,0)	2,7 (0,0)	3,0 (0,0)	2,7 (0,0)
4-10 år	3,4 (0,5)	3,7 (0,4)	2,8 (0,7)	2,9 (0,7)	2,6 (1,0)	2,8 (1,1)	3,4 (0,5)	3,3 (0,4)	3,5 (0,4)	3,2 (0,4)

I det følgende anvender vi de kvalitative interview data til at uddybe og forklare de kvantitative sammenhænge fra besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen.

### **Erfaringer med samarbejder**

De 12 informanter blandt frivilligcentre og frivillige sociale organisationer indgår i forskellige former for samarbejder, der – som de kommunale medarbejdere – varierer, hvad angår typer (løst netværksbaseret samarbejde og tværsektorielt samarbejde, der både kan være netværksbaserede samarbejder, partnerskaber jf. definitioner kapitel 2 Baggrund). Der er dog ingen af de 12 informanter, der indgår som kommunalt organiserede frivillige i den kommunale opgaveløsning. Blandt de 12 informanter tager samarbejdet især form af koordinering af overgange for borgerne mellem frivillige tilbud og kommunale tilbud. Det var også erfaringen blandt de fagprofessionelle i kommunerne. Det kan både tage form af et løst og netværksbaseret samarbejde med lokale aktører, som kender hinanden. Og det kan tage form af gensidige forpligtende aftaler i en mere struktureret og gensidigt forpligtende tværsektoriel partnerskabsramme (jf. definitioner kapitel 2 Baggrund).

De fleste informanter i det kvalitative materiale værdsætter samarbejdet med kommunen, idet det giver dem adgang til ressourcer, de specifikke målgrupper de arbejder med samt mulighed for at være interessevaretagere for de borgere, som bruger deres tilbud. I spørgeskemaet svarer over 75 %, at samarbejdet med kommunen er centralt for deres arbejde. For eksempel fortæller en frivillig organisation, at de er glade for, at de for nylig har fået en formaliseret partnerskabsaftale med kommunen:

*Jeg synes, at det faktisk gør det nemmere for os at have fået den der partnerskabsaftale. Nu får vi også mulighed for at deltage i nogle møder med fagpersonalet i forvaltningen, hvor vi ligesom kan få snakket med dem om de her problemer ... at hvis man melder sig som familie i [navn på organisation]. Så er det meget vigtigt, at det er frivilligt, og at det ikke bare er frivilligt på sådan en "la la, nu siger vi det er frivilligt" måde. Altså det skal – familierne skal virkelig ville det ... og vi har oplevet det flere gange, at det har været svært for kommunerne – der var en, der fik at vide, at hvis ikke hun meldte sig til [navn på organisation] så ville hun ikke kunne få lukket sin børnesag ... Så bruger man jo den frivillige verden til noget, der ikke er frivilligt, jo.*

Gennem et tættere samarbejde med kommunen kan der skabes en bedre forståelse for den frivillige verden og derved bliver det nemmere for organisationerne, at være interessevaretagere for borgergrupperne og gennemføre de aktiviteter, som de brænder for.

Blandt de 12 informanter er det især de ansatte i de frivillige organisationer, der har erfaringer med at samarbejde med kommunen. Der er også enkelte koordinerende frivillige, der har erfaringer i de organisationer, der ikke har ansatte. Denne fordeling skyldes, at der ikke er nogen af de konkrete samarbejder (løst netværksbaseret eller tværsektorielt samarbejde), hvor der arbejdes med en fælles praksis mellem kommune og civilsamfund. Det vil sige de enkelte frivillige og kommunale medarbejdere er ikke i kontakt med hinanden, hvorfor der sandsynligvis ikke er tale om hverken co-creation (samskabelse) eller co-production (samproduktion). Det er alene de ansatte eller koordinerende og ledende frivillige, der samarbejder med kommunale medarbejdere. Ifølge enkelte af informanterne skyldes det bl.a., at den form for samarbejde de indgår i, kræver professionelle kompetencer og ansatte medarbejdere. Et frivilligcenter fortæller:

*Jeg synes jo, som frivillig organisation, så kræver det en ret høj grad af professionalitet [at samarbejde med kommunen]. Jeg tænker, at hvis jeg skal kigge på de lokale foreninger her, altså hvis de skulle samarbejde med kommunen, så er det svært. Fordi det kræver en ret høj professionalitet og viden at kunne samarbejde med kommunerne, for at overbevise dem om, at det tilbud, du har til en gruppe sårbare borgere, eller hvad det nu måtte være, er professionelt nok. Og jeg synes, at der er sådan en ambivalens imellem, at man siger, at vi må ikke blive professionelle, fordi at vi er de frivillige. Men samtidig oplever vi et krav fra kommunen om, at det skal vi være, for at de kan turde at sende borgere ud i de tilbud. Altså det der med, måske manglende forståelse for værdien i det, at mennesker mødes, og at det er nogle frivillige, der kører det. Den mangler lidt. Fordi deres arbejde måske meget mere er bundet op i lovgivning og målsætning og sådan noget end vores er. Vi plejer at sige hos os, at vi har ikke noget 'for' med nogen. Det har vi jo selvfølgelig, vi vil gerne have, at de får det bedre. Men vi har ikke sådan en plan med, at de skal nå fra A til B.*

Kommunerne har ifølge flere af informanterne mest tillid til de organisationer, der ligner dem selv mest, hvad angår professionalisering. Men der er også små foreninger uden ansatte medarbejdere, der har samarbejdet med kommunerne i form af at låne deres lokaler, indgå i dialoger om politik og interessevaretagelse samt henvisning af borgere mellem kommune og frivillig organisation.

Der er også enkelte, der snakker om samskabelseserfaringer med kommunen, hvor man har prøvet at udvikle aktiviteter og tilbud sammen. Men disse har været præget af flere strukturelle og styringsmæssige barrierer, og flere informanter udtrykker, at de har lært, at ligeværdigt samarbejde og samskabelse sammen med kommunen er vanskeligt. For eksempel siger to organisationer:

*... der er ikke ret mange, der har prøvet at få det [ligeværdig samskabelse] til at fungere i praksis.*

*Jeg synes, at det der samskabelse med en kommune er vildt besværligt. Jeg er sikker på, at hvis jeg skulle lave samskabelse med en anden frivillig organisation, som jeg har gjort mange gange, så er det meget mere gnidningsfrit, fordi vi står på samme niveau. Men når jeg skal lave samskabelse med kommunen er det ikke en ligeværdig proces. For uanset hvor dejlige de kommunale medarbejdere er, så er det dem, der sidder på pegene jo!*

Ifølge flere af de frivillige organisationer og frivilligcentre er det meget vanskeligt at samskabe sammen med kommunen, idet de ikke oplever ligeværdighed. De oplever i stedet, som beskrevet i kapitel 2 Baggrund, at kommunerne allerede har defineret problem og løsning, som de herefter skal bidrage til implementering af.

### **Erfaringer med kompetenceudvikling**

De fleste af de 12 informanter fra frivilligcentre og frivillige organisationer har ikke deltaget i kompetenceudvikling i forhold til samarbejde med kommunen. En enkelt informant roser et kursus i lobbyarbejde, der gav hende kompetencer i at varetage interesser i dialoger med kommunen og pitche hendes forening. Et par andre organisationer har erfaringer med samskabelseskurser og er kritiske over for, at disse ikke har vist sig at imødekomme de udfordringer, som de oplever i praksis. To frivillige organisationer fortæller:

*Jeg tror, at samskabelse... Dem, der interesserer sig for det, de har allerede været på de her kurser og oplevet, at "[suk] det er jo fint, jeg fik nogle værktøjer, men det fungerede ikke i praksis".*

*Der har været sådan noget [kursus i], hvordan de har villet samskabe. Men ikke sådan noget med fokus på ressourcer og kompetencer, og hvad skal der egentlig til for at samarbejde på tværs af det frivillige og det kommunale.*

Dels har kurserne ikke i tilstrækkeligt omfang forholdt sig løsningsorienteret til eksisterende udfordringer, dels har de ikke haft [tilstrækkeligt?] fokus på, hvilke ressourcer og kompetencer det kræver at samarbejde på tværs af det kommunale og frivillige.

Ingen af informanterne har kendskab til kompetenceudviklingsforløb på professionshøjskoler og COK, men de fleste kender og har tillid til Center for Frivilligt Socialt Arbejde, som netop tilbyder forskellige billige eller gratis kurser målrettet den frivillige verden, der også kan gennemføres lokalt.

### 4.3.2 Kompetencer

#### Boks 4.10 Kompetencer – frivillige organisationer og frivillige

Flere af de frivillige organisationer giver udtryk for, at det ikke burde kræve specifikke kompetencer for frivillige organisationer at samarbejde med kommunen. Denne holdning kommer også til udtryk i de frivilliges besvarelser, hvor kun 15 % savner flere kompetencer for samarbejdet med de fagprofessionelle. Men som det fremgår i flere af de kvalitative interview med frivillige er det erfaringen, at det kræver kompetencer at indgå et godt samarbejde med kommunen. Derudover oplever mange frivillige, at rammerne og magtforholdet rummer større udfordringer end behovet for nye kompetencer.

De frivillige organisationer oplever – ligesom de fagprofessionelle – at samarbejder kræver stærke relationelle kompetencer, netværksledelse og et bedre kendskab til hinandens virkeligheder. Derudover kræver det en stærk selvbevidsthed og evne til ikke at devaluere egen værdi og bidrag. De frivillige fremhæver endvidere, at man skal være god til at formidle sin egen værdi og til at indgå i forventningsafstemning og forhandling, hvor man kan opretholde fortalerrollen i relation til kommunen. Derudover skal man have kompetencer i at dokumentere værdi.

I dette afsnit afdækker vi, hvilke kompetencer frivillige organisationer og frivilligcentre oplever som relevante i forhold til at styrke samarbejdet mellem fagprofessionelle og frivillige organisationer og frivillige.

#### Spørgsmålstejn ved relevansen af kompetenceudvikling

Flere af de 12 informanter giver udtryk for, at det ikke burde kræve specifikke kompetencer for frivillige organisationer at samarbejde med kommunen. Denne holdning kommer også til udtryk i de frivilliges besvarelser, hvor 15 % savner mere viden i samarbejdet med de fagprofessionelle. Men det er erfaringen, at det kræver kompetencer. Et frivilligcenter har observeret at:

*Jeg synes jo, at det bør være sådan, at det som frivillig forening faktisk ikke kræver noget andet end intentionen om at samarbejde. Men jeg synes bare også, at man ser nogle tilfælde, hvor det så ikke helt er tilfældet alligevel...*

Der er alligevel særlige kompetencekrav knyttet til at samarbejde med kommunerne. Men flere agiterer for, at det er vigtigt, at man eksempelvis ikke:

*I sin iver for at ville gøre det så godt kan komme til at lægge et behov, eller en dagsorden, ned over nogen, som rent faktisk ville levere mere kvalitet, hvis vi lod dem være med det, som de står for.*

Det er ifølge denne informant et opmærksomhedspunkt, at kompetencer og evt. kompetenceudviklingsbehov naturligvis er noget andet hos frivillige organisationer end hos de fagprofessionelle i kommunerne, og at eventuelle kompetenceudviklingsforløb ikke skal opfinde behov hos organisationerne, som ikke 1) styrker deres arbejde, eller 2) bidrager til professionalisering, som ikke er hensigtsmæssigt for den enkelte forenings sag og forankring hos medlemmer og deltagere.

#### Rammer og magt

Derudover udtrykker de 12 informanter blandt frivillige organisationer og frivilligcentre, i lighed med de fagprofessionelle, at de største udfordringer for samarbejdet især omhandler rammer

og kommunal styring og ikke mangel på kompetencer. Eksempelvis viser de frivilliges besvarelser af spørgeskemaet, at 15 % af de frivillige "stort set aldrig" oplever at have indflydelse og ansvar i samarbejdet med de fagprofessionelle.

En frivillig centerleder udtrykker, at udfordringerne især handler om, hvorvidt kommunerne er i stand til og "villige til at afstå og investere viden, ressourcer og magt" og give plads til de frivillige organisationer på deres egne præmisser. Det er kompetencer, som kommunale medarbejdere ifølge de frivillige organisationer skal tilegne sig. Men det er også styring, rammer og organisering og ledelse, der skal sikre, at de frivillige organisationer dels kan opretholde værdier og aktiviteter, dels kan få indflydelse. Det svarer til den viden, vi allerede har fra forskningen (jf. kapitel 2 Baggrund).

### **Relationskompetence, viden om hinanden og netværksledelse**

I lighed med de fagprofessionelle medarbejdere i kommunerne oplever de 12 informanter, at relationskompetencer, kommunikation og netværksledelse er de væsentligste kompetencer i samarbejdet med kommunerne. Et frivilligcenter fortæller:

*Det kræver rigtig stærke relationelle sociale færdigheder at kunne samarbejde på tværs af de her sektorer.*

Når man har relationer ind i kommunen og er god til at kommunikere, vil man få et bedre samarbejde. En frivillig koordinator/leder af en organisation udtrykker:

*Altså, hvis man først er blevet kendt på kommunen, lad os så sige det sådan, så har man jo nemmere ved at komme igennem, når man kommer. Hvis man har et eller andet behov, eller et eller andet, som man skal snakke om. Og der er jeg jo i den gruppe, at de ligesom kender mig. De ved, hvordan jeg ser ud og sådan nogle ting. Så er det jo nemmere for mig. Og jeg vil nok tro, at hvis det er en helt ny forening, hvor der bliver valgt en ny formand eller bestyrelse, at det er nok svært for dem. Hvordan skal de ligesom tackle det fra starten af.*

Det er en vigtig kompetence at kunne "netværke sig ind i kommunen". Og det er ikke alle foreninger og organisationer, der har kompetencer i det, og ej heller tiden og ressourcerne til det.

Derudover er de 12 informanter, i lighed med de fagprofessionelle i kommunerne, især optaget af, at manglende gensidigt kendskab og forståelse kommuner og frivillige organisationer imellem er en udfordring, som de gerne vil modtage kompetenceudvikling i, sammen med kommunale medarbejdere. De frivillige organisationer vil gerne vide mere om, hvordan deres konkrete kommune fungerer og er bygget op, samt hvor og hvordan de og borgerne skal henvende sig. Flere oplever, at det er svært at få kontakt med kommunen, og at det kan tage flere år at opbygge et netværk inden for kommunen, hvilket er sårbart, når der er personudskiftning. Ved personudskiftning skal de starte forfra med nye relations opbygninger. De frivillige organisationer ønsker mere viden om, hvordan de finder de relevante veje i kommunen, og hvordan de bedst varetager deres brugeres interesser over for kommunen samtidig med, at de samarbejder.

### **Selvbevidsthed om egen værdi og formidling**

Men informanterne er endnu mere optagede af, at kommunerne mangler viden om den frivillige verden, end at de selv mangler viden om kommunen. For eksempel siger en frivillig repræsentant, at hun savner mere viden og forståelse hos kommunerne:



*Mere oplysning omkring, hvordan vi kan løse problemer parallelt med den kommunale indsats, der er. Altså, at der er en større forståelsesramme for, hvad det faktisk er, vi kan bidrage med som en parallel indsats.*

En leder af et frivilligcenter forklarer, at kommunernes mangel på viden om den frivillige verden stiller store krav til organisationernes diplomatiske kompetencer. Det kan opleves vanskeligt for organisationerne kontinuerligt at kommunikere, hvad de kan og står for. Næsten alle de 12 informanter italesætter, at den kommunale dominans og magt i samarbejder er uheldig, når de ikke har en tilstrækkelig forståelse for den frivillige verden. Man skal kommunikere det samme igen og igen. En repræsentant fra en frivillig organisation fortæller:

*Det har krævet, at vi har sagt det igen og igen og igen og igen og igen.*

Ud over at formidle det samme igen og igen skal man også være eksplicit bevidst om sit eget værd og rolle, og det kan også være vanskeligt, når der er et ulige magtforholdt. Flere af de 12 informanter beskriver, at ulige magtforhold kan indebære uheldige konsekvenser, når kommunen ikke har indsigt i eller respekterer deres virkelighed. En organisation fortæller eksempelvis:

*Når vi står som dem, der har det frivillige engagement over for det professionelle engagement, så kan det meget nemt blive et hierarkisk forhold, at det professionelle er bedre og mere professionelt end det frivillige, altså. Så det her med, både at være åben og nysgerrig over for, at den professionelle virkelighed er en anden kompetence end vores, men samtidig også at være stolt af og stå ved dét, vi selv kan, i den frivillige verden. Den frivillige verden kan noget andet, end den professionelle verden kan. Så altså den der balancering af, at have blik for, at det er to forskellige verdener, der mødes. Men uden selv at komme til at devaluere det vi kan, eller at blive devalueret på det, som vi kan.*

Det stiller krav om en stærk selvbevidsthed og kompetencer i at kunne stå ved sit eget grundlag og stå fast og formidle det til kommunerne i samarbejder 'uden selv at devaluere det'. Det er en væsentlig kompetence, der kan være vanskelig for nogle organisationer, såvel frivillige som ansatte. Særligt når man oplever et ulige magtforhold og en kommune, der presser på, for at man skal indtage en bestemt rolle. Flere af organisationerne fortæller, at de oplever et pres fra kommunerne i forhold til at levere bestemte tilbud, som de ønsker, og at de skal være opmærksomme på, hvad de selv ønsker.

### **Styrket gensidig forståelse er nødvendig**

En anden frivillig organisation gør opmærksom på, at vanskelighederne i at formidle, hvordan den frivillige verden fungerer, også ligger i, at formidlingen heraf ikke altid prioriteres, forinden og derfor først sker lidt på bagkant, mens misforståelserne er ved at udspille sig. Han fortæller:

*For at møde dem [kommunen] i deres, er jeg nødt til at gå i en forhandling med dem. Jeg tror netop, at de kompetencer [der er brug for], det er på en eller anden måde at give dem en erfaring med, hvad det er at lave frivilligt socialt arbejde. Hvad er det for nogle forudsætninger, der skal til. Hvordan ser virkeligheden ud... Og prøve at forstå. Det er netop det at forstå [der er vigtigt]. Det er netop også at forstå, at hvis man som socialrådgiver møder et menneske, som bare skal have hjælp nu, så kan man ikke bare sende det videre til os. Ligesom vi heller ikke som social forening bare kan sende en borger hen til kommunen og sige: "Nu skal I bare hjælpe lige her og nu". Det går faktisk begge veje de der ting.*

Når først der er sket misforståelser, kan det være vanskeligere at kommunikere. Der er derfor brug for at styrke kompetencer i kommunikation og at opbygge en større gensidig forståelse og indsigt i hinandens virkeligheder. Det er et stort italesat kompetenceudviklingsbehov også blandt de frivillige organisationer. En styrket gensidig forståelse vil styrke samarbejdet betydeligt. En leder af et frivilligcenter fortæller:

*Jeg tror i virkeligheden, at de kompetencer, der er brug for, det er en eller anden gensidig kulturforståelse. Altså en større kulturforståelse. Og en større forståelse af, hvad er det er for en kontekst, den anden samarbejdspartner sidder i. Jeg tror i virkeligheden langt hen ad vejen, at det er der, at der er noget at hente. Fordi frivillige har masser af forstand på det, de laver. Og kommunale professionelle har masser af forstand på det, som de laver. Så det handler meget om, at man husker, at nu sidder man over for en person, som har en anden kontekst at agere i. Altså hvis vi siger, at det er en forening, så skal det, som kommunen gerne vil samarbejde om, jo skyde sig direkte ind i formålsparagrafferne i den her forening. Fordi ellers har de ikke noget mandat til at gå ind i det samarbejde og bruge ressourcer på det. Og det mandat kommer jo fra vedtægternes formålsparagraffer, som bliver godkendt på en generalforsamling. Og der bliver valgt en bestyrelse til at håndhæve den og de rammer. Så derfor er man nødt til, at have en forståelse for, at nogle gange kan det kræve, at der bliver afholdt et bestyrelsesmøde osv. Og hvorfor man som forening ikke bare lige kan kaste, hvad man ellers har gang i, i sin forening, kaste det væk, og kaste sig over det nye, som kommunen synes, at man skal lave. Og omvendt, så kræver det da også noget forståelse fra de frivilliges side, om at sige "nå ja, men jeg kan selvfølgelig godt forstå, hvorfor den her medarbejder er så opsat lige på dén vinkel, fordi det er den opgave, han sidder med og lige skal have løst. Så hvordan kan vi måske omtænke nogle af de ting, vi normalt laver – eller hvordan kan vi gøre det i den her kontekst?" Jeg tror meget, at det i virkeligheden er dér, at der er noget at hente [i forhold til kompetenceudvikling]. Altså at man sætter sig ind i den anden persons kontekst for samarbejdet.*

Kompetencer i at sætte sig ind i den anden parts kontekst er et væsentligt stort kompetenceudviklingsbehov.

### **Forventningsafstemning, interessevaretagelse og forhandling**

I tæt sammenhæng med denne "kendskabs- og forståelseskompetence" fortæller de 12 informanter om andre relaterede og væsentlige kompetencer i relation til at samarbejde med kommunerne. At kunne sige fra, når kommunerne dominerer, og at kunne indgå i forventningsafstemning og forhandling med kommunen. En organisation fortæller:

*Det jeg stadigvæk oplever som en stor udfordring, det er, at man nogle gange bliver presset mere fra kommunen til at indgå aftaler, hvor foreningen skal gøre det her og det her og det her ... Og så på den anden side, hvis man så [som frivillig organisation] prøver at sige, at "I gør det her" så siger de sådan "neeej", det koster måske mere på deres ressourcer. Så forventningsafstemning er ekstremt vigtigt, ellers bliver det bare så ulige ... Og der er der også en udfordring: at så må man gøre op med sig selv som forening, om man vil være stålsatte og sige: "Så vil vi bare ikke gå med". Eller? Hvis vi ikke går med, er det bare sådan, at vi mister noget vigtigt. Eller vælger vi, at vi gerne vil gå med til at få det her, så kan vi modne det med tiden, forme det lidt [så det også passer til os]. Og det er måske netop der, hvor der er ret*

*stor forskel på at være lønnet medarbejder og så at være frivillig. Som lønnet medarbejder har du en masse andre ting [kompetencer] med dig, der giver dig en baggrund for at forstå, hvad det her spil handler om.*

Det er vigtigt at have kompetencer til at indgå i forhandlinger og forventningsafstemninger med kommunen, herunder at byde ind og at kunne sige fra og gøre sig overvejelser over, hvad man som frivillig organisation vil være med til. Det stiller krav om forhandlingskompetencer og kompetencer i at varetage interesser. Nogle af informanterne nævner specifikke ønsker om kompetenceudvikling i coaching, konfliktløsning og kommunikation, som kan styrke dem i at kommunikere med og indgå i forhandlinger med kommunen. Andre er ikke så konkrete i deres ønsker.

For nogle af informanterne er det en professionel kompetence, som man bedre kan tilegne sig som lønnet medarbejder. Men der er også nogle erfarne koordinerende frivillige blandt informanterne, som er vant til at netværke og til at varetage interesser inden for kommunen. En frivillig organisation fortæller, at netop interessevaretagelsen er væsentligt at kunne:

*Altså, det er virkelig. Det er den der interessevaretagelse. ... Og det er forhandlings-situationen. Det er råb "vagt i gevær". Altså, hvis der er noget socialpolitisk, man tænker, der er væsentligt. Men det er også faktisk at blive brugt som uofficielt høringsorgan.*

Det er væsentligt for organisationer på det sociale område, at de kan opretholde deres fortællerrolle i samarbejder med kommunen, og det vil de gerne styrkes i ved hjælp af kompetenceudvikling. En anden af de frivillige organisationer kalder det for "politisk erfaring". Hun siger:

*Jeg tror, at det er rigtig meget politisk erfaring, ikke politisk som i, at man har lavet politisk arbejde i et parti, men at man måske på andre måder har været med til at indgå samtaler, partnerskaber og arbejdet på forskellige niveauer. Jeg tror, at man skal have en næse for, hvad det er. En lille næse kan også være rigeligt, men en fornemmelse og en forståelse for, hvad der forgår her ... Hvad er det for et magtforhold, og spil der foregår her ... hvorfor er denne her kontaktperson ikke helt sikker. Det kan jo godt være, at der sidder en leder højere oppe, der siger: "Det kan vi ikke". Det er forståelsen af, at der er rigtig mange lag i det her ... Vi skal banke os igennem hver enkelt mur for at få ændret noget. Og for at kunne få ændret noget, så er det ikke, fordi at personen over for mig ikke vil. Det er, fordi personen over for mig får at vide, at det kan vi ikke.*

Nogle af de frivillige organisationer oplever, at der mangler kompetenceudvikling i en forståelse for politiske spil i en kommune, og hvordan man trænger igennem. Herunder viden om de politiske udvalg og magten i forvaltningerne. Dette vidensbehov omfatter flere og forskellige dele af kommunen. En anden organisation vil gerne have langt mere viden om, hvordan kommunen generelt fungerer i forhold til jura, lovgivning og politiske udvalg. Hun siger:

*Det helt ... kommunelige, juridiske i det, hvad er det, der præcist er i lovgivningen ... der gør, at de kan give nogen midler men ikke lige de midler, hvis du kan følge mig i det, sådan noget, det er ikke forvaltningen, jeg kan ikke præcist huske ordet for det, men der er jo nogle juridiske rammer for, hvad et kommunalt udvalg, eller en kommunal forvaltning må gøre, og hvad de ikke må gøre ... og nogle gange giver det jo svar på, hvorfor noget kan lade sig gøre, men det giver måske også løsningen på, hvad man så kan gøre.*

Endnu andre er mere optaget af at forstå det lokale niveau af kommunale tilbud, institutioner, medarbejdere og brugere.

Den grundlæggende motivation omkring øget viden om kommunen rummer således et ønske om at styrke organisationernes aktiviteter og gennemslagskraft i de forskellige former for samarbejder, som de indgår i, bl.a. med baggrund i oplevelser af kommunal dominans. Som beskrevet i tidligere afsnit efterlyser kommunerne også mere viden om de frivillige organisationer og er tilsvarende optaget af, at de frivillige organisationer ikke kender den kommunale virkelighed og (for nogens vedkommende) ikke er i besiddelse af samme faglighed.

### **At dokumentere værdi**

En anden væsentlig kompetence handler om at kunne dokumentere værdi.

De frivillige organisationer peger også på, at det er vanskeligt for dem at dokumentere værdi uden at gå på kompromis med deres værdier i forhold til borgerne. Det er især organisationer med ansatte, der har kompetencer til at dokumentere værdi, men mange organisationer har ingen eller kun få ansatte medarbejdere. Dokumentation opleves som væsentligt for at opnå legitimitet hos kommunen, og derfor vil organisationerne gerne modtage kompetenceudvikling i at dokumentere. Det opleves som en væsentlig kompetence og udfordring i samarbejdet. Et frivilligcenter fortæller:

*Og så er der hele den der udfordring i hele tiden at skulle vise værdien af vores arbejde. Hvis du tager folkeoplysningsområdet, jamen hvis du har så og så mange medlemmer, så får du så og så mange penge. Her skal vi hele tiden bevise vores værd på en helt anden måde. Det er virkelig en udfordring.*

Til forskel fra folkeoplysningsområdet skal det sociale område i højere grad kontinuerligt dokumentere social værdi. Det gælder i særdeleshed i samarbejder med kommunen. Det kræver særlige kompetencer, som mange foreninger ikke er i besiddelse af.

### **Opsamling kompetencer**

De 12 frivilligcentre og frivillige organisationer udtrykker kompetencer og kompetenceudviklingsbehov, der både er forskellige og ens fra dem, som de kommunale medarbejdere udtrykker. I tabel 4.17 har vi opstillet de konkrete kompetencer opdelt i, hvilke der er fælles med de kommunale medarbejdere, og hvilke der er forskellige fra de kommunale medarbejdere. Der skal tages forbehold for, at den store variation af frivillige organisationer og samarbejdsformer naturligvis betyder, at ikke alle kompetencer er relevante for alle.

**Tabel 4.17** Overblik over kompetencebehov hos frivilligcentre og frivillige organisationer i forhold til at samarbejde med kommunen

Kompetencer til fælles med de kommunale medarbejdere	Kompetencer for frivillige organisationer og frivilligcentre alene
Relationskompetence	Viden om kommunens lokale kontekst, og hvordan man finder vej i kommunen
Kommunikation og formidling	Kompetence i at varetage borgernes interesser i samarbejder med kommunerne
Netværksledelse (ind i kommunen og ud i lokalsamfundet)	Diplomatiske kompetencer
Forhandling og forventningsafstemning	Selvbevidsthed om eget værd og grundlag "uden devaluering"
Indsigt i både den kommunale og frivillige verden	Kompetence i at sige fra, når kommunerne dominerer uhensigtsmæssigt
At "perspektivskifte"	At indgå i politisk spil i en kommunal virkelighed
	At dokumentere værdi

### 4.3.3 Organisering og didaktik

#### Boks 4.11 Organisering og didaktik – frivillige organisationer og frivillige

Det er afgørende for de fleste af de frivillige organisationer, at kompetenceudvikling gennemføres sammen med de kommunale medarbejdere, som de skal samarbejde med, og at den også vil bestå af afprøvning i praksis. Idet en del af kompetenceudviklingsbehovet er at lære hinanden at kende, kan det netop styrkes ved at gennemføre kompetenceudviklingen sammen. Det er også væsentligt, at kompetenceudviklingen skal tage udgangspunkt i den konkrete kontekst og indeholde redskaber til, hvordan man åbner døre ind til kommunen.

Der er meget forskellige ønsker hos informanterne. Nogle lægger vægt på at kunne deltage i kompetenceudvikling weekender og aftener, evt. på 24-timers kurser, der inkluderer socialt samvær, mens andre af de ansatte i organisationerne hellere deltager på kursusforløb et par timer om formiddagen.

Det er afgørende for de fleste af informanterne, at kompetenceudvikling gennemføres sammen med de kommunale medarbejdere, som de skal samarbejde med, og at den også vil bestå af afprøvning i praksis og dermed af tilegnelse af reelle kompetencer. En frivillig organisation fortæller:

*Jeg kunne virkelig ønske, at vi havde kurserne sammen i forhold til samskabelse og problemløsning og evaluering også. Vi har jo helt forskellige opfattelser i den frivillige verden af, hvad vi har lyst til at evaluere, og hvad kommunen har lyst til at evaluere. Jeg ville ønske, at vi havde de her kurser sammen, så vi kunne blive klogere på, hvorfor det er, at jeg ikke har lyst til at tage et spørgeskema med ud til familien ... og jeg kan blive klogere på, hvad er det, kommunen tænker, hvad er det, de vil bruge det til.*

Idet en del af kompetenceudviklingsbehovet er at lære hinanden at kende, kan det netop styrkes ved at gennemføre kompetenceudviklingen sammen. En frivillig organisation fortæller:

*Det duer ikke, at kommunen sidder ovre hos dem og hører om, hvad frivilligt arbejde kan, og vi sidder ovre hos os og hører om, hvad kommuner kan. Altså vi bliver jo nødt til at snakke sammen, og vi bliver nødt til at arbejde i det der relationelle rum sammen.*

Det er også væsentligt for informanterne, at kompetenceudviklingen indeholder nogle konkrete værktøjer til, hvordan man som civilsamfund åbner dørene ind til kommunen. En frivillig organisation udtrykker:

*Jeg tror simpelthen, at der mangler et eller andet kompetencekursus, hvor målet ikke er, at vi skal komme ud med et eller andet produkt, men derimod hvilke redskaber man kan bruge for at samarbejde. Altså få nogle konkrete værktøjer til, hvordan kan vi åbne dørene ind i en kommune som civilsamfund. Og hvordan kan kommunen tage imod det, og prøve at se på det med alvor og professionalitet og ikke bare afvise det med det samme, ikke?*

Der er et ønske om kompetenceudvikling, der har fokus på selve samarbejdsprocessen med kommunen.

Et andet væsentligt kriterie er, at kompetenceudviklingen skal tage udgangspunkt i den konkrete kontekst, det vil sige, "det skal være så nært og lokalt, som det nu er muligt". Praksisnært og lokalt forankret samt med større fokus på reelle kompetencer end formelle kompetencer.

#### 4.3.4 Forslag til kompetenceudvikling

##### **Boks 4.12 Frivillige organisationer og frivillige – forslag til kompetenceudvikling**

De frivillige organisationer vil gerne deltage i kompetenceudvikling sammen med de kommunale medarbejdere, så de samtidig lærer hinanden bedre at kende. Det er også væsentligt, at kompetenceudvikling tager udgangspunkt i den konkrete kontekst, og at kompetenceudviklingen gennemføres som en balance mellem teori og praksislæring, hvor man afprøver teorien i praksis, mens man lærer den. I tilrettelæggelsen skal der yderligere tages hensyn til de konkrete aktørers behov, der varierer.

På tværs af de 12 frivilligcentre og frivillige organisationer går det igen, at de gerne vil deltage i kompetenceudvikling sammen med kommunale medarbejdere. Det er også væsentligt, at der er fokus på at lære hinanden at kende, og at kompetenceudviklingen er lokalt forankret i den konkrete kontekst.

Der er også interesse for kompetenceudvikling, der vægter en passende balance mellem praksislæring og anden læring og som dermed fokuserer på opbygning af reelle kompetencer, som anvendes i praksis, mens de tilegnes. Det er væsentligt, at der tages højde for alle de nødvendige kompetencer, og at der i tilrettelæggelsen tages hensyn til de konkrete aktørers behov, hvad angår tid og sted. Her er der meget forskellige ønsker og behov.

## 5 Konklusion

I det følgende resumerer vi hovedpointer og giver svar på undersøgelsens spørgsmål, som de formuleres i indledningen (kapitel 1).

### Uddannelsesinstitutionerne

Uddannelsesinstitutionerne oplever, at samarbejder med civilsamfund og frivillige er en del af grunduddannelsernes generelle fokus på relationsarbejde, fx i inddragelse af pårørende, lokalsamfund og tværprofessionalitet. Nogle undervisere har et ønske om, at samarbejdet skal fylde mere i undervisningen som et selvstændigt fokus. Som forskningen bekræfter (kapitel 2 Baggrund) oplever undervisere på grunduddannelserne en generel reorientering mod, at relations- og netværkskompetencer ikke alene retter sig mod borgere og pårørende, men også mod omverdenen og andre faggrupper, og at det for nogle grupper af fagprofessionelle indebærer et kompetenceudviklingsbehov. De finder det dog vanskeligt at give de studerende kendskab til civilsamfundet, da de af strukturelle årsager fx ikke kan komme i praktik i frivillige organisationer. Det skyldes, at de frivillige organisationer ikke kan leve op til de formelle krav fra uddannelsesinstitutionerne vedrørende fx tilknytning af uddannet praktikvejleder og mål for uddannelsen. Der er et bredt ønske om at give de studerende bedre kendskab til civilsamfundet.

På efter- og videreuddannelsesområdet udbydes en bred palette af uddannelsesmuligheder med meget forskellige og brede forståelser af begrebet samskabelse. Som nævnt anvendes begrebet samskabelse meget heterogent som både netværksbaseret samarbejde, co-creation, co-production og partnerskaber (se kapitel 1 Baggrund) og også som samarbejder med pårørende, samarbejder mellem professionelle og brugere af offentlige ydelser og samarbejder mellem ledere og medarbejdere. På efter- og videreuddannelserne anvendes samskabelse også meget heterogent, og temaer om civilsamfund og frivillighed indgår typisk som en mindre del af nogle større teorier om organisatoriske processer, ledelse og fokus på også andre samarbejdspartnere (pårørende, modtagere af offentlige ydelser m.m.).

### De studerende og de fagprofessionelle

De studerendes svar på spørgeskemaet viser, at de har en markant lavere grad af samarbejds-erfaring end de færdiguddannede fagprofessionelle. Underviserne på professionshøjskolerne tilkendegiver, at de ikke har stor berøring med frivillige organisationer i deres praktikperioder. Medarbejdere på professionshøjskolerne fortæller også, at de studerende især er optaget af at opbygge deres mono-faglighed og formelle kompetencer, og at der også hersker en vis skepsis over for at samarbejde med de frivillige organisationer. Underviserne tilkendegiver også, at det er nødvendigt med en stærk faglig identitet og forankring i egen faglighed for at kunne samarbejde med andre vidensformer, arbejde med perspektivskift og at kunne tilside-sætte egen faglighed i samarbejde med frivillige og frivillige organisationer. Det kan være medvirkende årsag til, at de studerende er mere skeptiske end de fagprofessionelle medarbejdere i kommunerne.

De fagprofessionelle i kommunerne samarbejder med civilsamfund og frivillige på forskellige måder, og der har ikke vist sig væsentlige forskelle på forståelser og behov for kompetencer hos de fagprofessionelle grundet det ressortområde, de arbejder med (handicapområdet, området for udsatte voksne eller socialpsykiatriområdet). Der er heller ikke væsentlige forskelle,

der bunder i den faglighed eller uddannelse, de har, eller om de er ledere eller medarbejdere.<sup>8</sup> I det kvalitative materiale har der dog vist sig enkelte forskelle i forståelser af kompetencebehov afhængig af, hvordan man samarbejder med civilsamfund og frivillige. Der er en del kompetencer, der vedrører samarbejder forstået som ledelse af frivillige i den kommunale opgaveløsning og samarbejder forstået som forskellige former for tværsektorielt samarbejde. De fagprofessionelle, der samarbejder med frivillige som fx frivillige i den kommunale opgaveløsning, er især optaget af deres egen ledelsesrolle og de frivilliges muligheder for at tilpasse sig til den kommunale virkelighed og faglige viden. De fagprofessionelle, der arbejder med tværsektorielt samarbejde, er især optaget af at kunne forhandle, balancere logikker, og af at have kompetencer til at være fleksible og risikovillige. Disse samarbejder kan antage mange former jf. definitionerne i kapitel 2 Baggrund. VIVE har ikke data til at identificere, hvilke samarbejdsformer i øvrigt, som informanterne har erfaringer med.

## De frivillige organisationer og frivilligcentre

De frivillige organisationer og frivilligcentre beskriver mange af de samme behov for kompetencer som de kommunale fagprofessionelle. De betoner samtidig ulige magtforhold mellem den frivillige verden og kommunerne, samt styring og rammer, som de største udfordringer. Derudover er de meget optagede af, hvordan de kan opretholde deres selvbevidsthed om eget værd og indgå i forhandlinger med kommunerne, hvor de ikke kommer til at devaluere sig selv i samarbejde med kommunen. Specifikt er de optaget af kompetencer i at opretholde deres fortalerrolle samt viden om, hvordan kommunen fungerer, og hvordan de indgår i de politiske processer. De frivillige organisationers behov består på den ene side af en opmærksomhed på, at deres legitimitet og bidrag netop består i ikke at være professionelle, og dermed ikke at være i besiddelse af specifikke kompetencer. På den anden side udtrykker de flere specifikke kompetenceudviklingsbehov og ikke mindst behov for reelle kompetencer i at varetage egne og borgernes interesser i samarbejder med kommunen og dokumentere deres egen værdi og resultater.

## Kompetencer og kompetenceudviklingsbehov

I tabel 5.1 har vi samlet et overblik over informantgruppernes identifikation af kompetencer, som er både forskellige og ens for fagprofessionelle og frivillige organisationer. Uddannelsesinstitutionerne er inkluderet under fælles kompetencer, idet deres identifikation af kompetencebehov også fremgår af udsagn hos de fagprofessionelle og de frivillige organisationer.

---

<sup>8</sup> VIVE har ikke fokuseret specifikt på ledere og medarbejdere og har ikke data til at kunne sige noget om behovet for kompetenceudvikling i forhold til ledelse. Men vi ved fra forskning, at samarbejder med civilsamfund kræver nye former for ledelse både indad i egen organisation og udad i lokalsamfundet (se kapitel 2 Baggrund).



**Tabel 5.1** Kompetencebehov i relation til samarbejder mellem civilsamfund og kommuner

Fælles kompetencer	Fagprofessionelle i kommuner	Frivillige organisationer og frivillige
Innovationskompetencer – at kunne igangsætte og idegenerere og arbejde med uforudsigelighed	At kunne koble helhedsorienteret med udgangspunkt i borgerens behov	Viden om kommunens lokale kontekst, og hvordan man finder vej i kommunen
Relationsarbejde med både borgere og eksterne samarbejdspartnere	Fleksibilitet i opgaveløsningen	Kompetence i at varetage borgernes interesser i samarbejder med kommunerne
Procesfacilitering, koblingskompetence og netværksledelse	At balancere egen faglighed med andre vidensformer	Diplomatiske kompetencer
Stærk forankring i egen faglighed, tilsidesætte egen faglighed* og arbejde med perspektivskift	Risikovillighed	Selvbevidsthed om eget værd og grundlag "uden devaluering"
Viden om civilsamfundets værdi og logikker samt om den kommunale virkelighed	At skabe rammer for frivillige, sige fra over for frivillige, lede og guide frivillige i relevant viden og i at sige fra	Kompetence i at sige fra, når kommunerne dominerer uhensigtsmæssigt
At initiere et samarbejde, der skaber værdi med plads til forskellige forståelser og perspektiver	At lede opad og indad i den kommunale organisation	At indgå i politisk spil i en kommunal virkelighed
Kommunikative og dialogiske færdigheder	Redskaber til at afgive indflydelse og møde de frivillige ligeværdigt	

Note: \*'egen faglighed' hos de frivillige organisationer vedrørende ikke traditionel faglighed forstået som formelle kompetencer, dvs. viden, forudsætninger og kompetencer, som man besidder inden for et bestemt fag, fagområde, håndværk eller erhverv, men derimod som oftest erfaringsbaseret viden, værdier, aktiviteter og relationer.

Nogle af de identificerede kompetencer er allerede en del af de fagprofessionelles færdigheder og værktøjskasse. Det drejer sig eksempelvis om relationelle kompetencer, faciliteringskompetencer og kommunikative færdigheder. Imidlertid er flere af disse kompetencer under forandring, idet de fagprofessionelle i stadig højere grad skal orientere sig mod omverdenen og lokalsamfund – og ikke kun borgerne og den nære kontekst. Det kan for nogle fagprofessionelle indebære behov for kompetenceudvikling i fx netværksledelse og lokalsamfundskendskab.

Andre kompetencer bekrives af de fagprofessionelle og frivillige organisationer som vanskeligere at nå i udgangspunktet. Det gælder fx at kende og at have indsigt i hinandens virkeligheder, at balancere forskellige logikker, at balancere egen faglighed med andres, at lede opad og indad i den kommunale organisation, at indgå i politiske spil, at varetage interesser og ikke 'devaluere sig selv', innovationskompetencer og fleksibilitet samt at skabe rammer for frivillige. Alt sammen med specifikt fokus på civilsamfund og kommunale relationer. Det er gennemgående, at informanter blandt både kommunale fagprofessionelle og frivillige organisationer ønsker kompetenceudvikling, der omhandler forståelser af hinandens virkeligheder frem for mere generiske forståelser af eksempelvis tværorganisatoriske processer.

På tværs af de tre aktørgrupper er der således mange både ens og forskelligartede erfaringer med kompetencer i relation til samarbejder mellem civilsamfund og kommuner, som kompetenceudvikling kan imødekomme. Behovet for at lære hinanden at kende udtrykkes direkte og massivt af de tre informantgrupper, men det fremgår også af de fagprofessionelle og frivilliges forståelser af hinandens roller. Både fagprofessionelle i kommuner og frivillige organisationer ser sig selv som talspersoner for borgernes behov over for den anden part. De fagprofessionelle beskriver sig selv som oversættere og formidlere af borgernes behov, idet de som fagpersoner har en særlig viden om borgerne, som de frivillige organisationer ikke har. Samtidig

ser de frivillige organisationer sig selv som borgernes interessevaretagere over for kommunernes medarbejdere, som de oplever som præget af lovgivning, bureaukrati og presset af konkrete måltal, som betyder, at de 'ikke ser det hele menneske'. Man kan lære hinanden at kende gennem praksiserfaring og tilegnelse af reelle kompetencer, men kendskab kan også tilrettelægges som kompetenceudvikling sammen med de øvrige 'samarbejdsfærdigheder' hvorved der både udvikles formelle og reelle kompetencer.

## Kompetencebehov og udbud af uddannelse

Samtidig fortæller nogle uddannelsesinstitutioner om faldende efterspørgsel på efter- og videreuddannelsesområdet, og i spørgeskemaet har de fleste fagprofessionelle givet udtryk for, at de *ikke* savner kompetenceudvikling i forhold til at samarbejde med frivillige. Det er også værd at bemærke, at alle informantgrupper fortæller om, at der er større udfordringer forbundet med rammer, struktur og styring end med (manglende) kompetencer. Det stemmer overens med dele af den videnskabelige litteratur på området, der bl.a. beskriver, at de hyppigt anvendte styringsrationaler i kommunerne (fx resultatbaseret styring) kan konflikte med værdiskabelsen i de ofte mere horisontale og netværksbaserede samarbejdsformer.

Årsagerne til den faldende efterspørgsel og interesse kan dog være mange, og handler ifølge uddannelsesinstitutionerne bl.a. om konkurrerende dagsordener i kommunerne, som opnår højere økonomisk prioritet, om manglende midler til kompetenceudvikling og om rammer i kommunerne om konkrete faggrupper, fx travle sagsbehandlere, der kan gøre det vanskeligt at prioritere fokus på samarbejder med frivillige og civilsamfund. Den dalende efterspørgsel kan også handle om, at der er kommet langt mere realisme ind i samskabelsesdagsordenen, og at flere har erfaret, at idealerne om ligeværdighed i de forskellige former for samarbejder er vanskeligt opnåelige. I hvert fald fortæller flere informanter, at de har erfaret, at det er meget vanskeligt i praksis, og at de er trætte af samskabelse. Det kan derfor også omhandle retorikken i de udbudte tilbud. Sidst men ikke mindst kan det også skyldes, at den udbudte kompetenceudvikling ikke modsvarer de oplevede behov. Det kan bl.a. forklares med, at der ikke i tilstrækkeligt omfang er fokus på civilsamfund-kommune-samarbejdet, og at de eksisterende tilbud ikke i tilstrækkeligt omfang inkluderer praksislæring og tilegnelse af reelle kompetencer på tværs af fagprofessionelle og frivillige organisationer. Resultaterne af undersøgelsen er derfor ikke entydige.

Professionshøjskoler og COK tilbyder på efter- og videreuddannelsesområdet forskellige former for kompetenceudvikling i forskellige brede forståelser af samskabelse, som også inkluderer inddragelse af borgere og pårørende samt tværprofessionelle samarbejder. Ligeledes indeholder grunduddannelserne også samarbejder med civilsamfund som en del af andre samarbejder og temaer, især som valgfag og specialisering. De fagprofessionelle, frivillige og frivillige organisationer efterspørger i stedet kompetenceudvikling, der tager udgangspunkt i lokalt kendskab og den lokale kontekst og i konkrete samarbejder mellem civilsamfund og kommuner, hvor de samtidig lærer hinanden at kende og afprøver konkrete samarbejder.

Det er derfor VIVEs vurdering, at nogle medarbejdergrupper og frivillige organisationer imødekommes af de eksisterende efter- og videreuddannelsesmuligheder. For andre medarbejdergrupper og frivillige organisationer gælder det, at det eksisterende udbud af kompetenceudviklingsmuligheder på efter- og videreuddannelsesområdet ikke imødekommer *alle* de udtrykte behov for kompetencer: at lære hinanden at kende, at have en stærk faglig identitet, at forstå

hinandens virkeligheder og at balancere forskellige fagligheder, logikker og bidrag i et samarbejde samt skabe rammer for frivillige. Dette naturligvis undtaget muligheden for, at alle professionshøjskoler og COK tilbyder skræddersyede kompetenceudviklingsforløb. Det er også VIVEs vurdering, at grunduddannelsernes fokus på samarbejder med civilsamfund flere steder med fordel kunne have større fokus på at understøtte det kontinuerlige politiske ønske om styrkelse af samarbejder.

## Forslag til kompetenceudvikling

Både fagprofessionelle og frivillige organisationer ønsker at gennemgå kompetenceudvikling sammen, der gennemføres som en vekselvirkning mellem uddannelse og afprøvning og læring i praksis og som dermed skaber mulighed for at tilegne sig både formelle og reelle kompetencer. Professionshøjskoler og COK vurderer ligeledes, at længere forløb med en vekselvirkning mellem uddannelse og afprøvning i praksis er den mest oplagte tilgang til at forbedre samarbejdet mellem kommune og civilsamfund. Man lærer bedst at samarbejde gennem at prøve at samarbejde og samtidig reflektere over erfaringerne. Gerne via en kombination af gensidig sparring og uddannelse, hvor både kommunale medarbejdere og frivillige organisationer bidrager og lærer sammen. Fokus skal være på relationen mellem civilsamfund og kommune og de særlige elementer, der ligger i den relation.

## Litteratur

- Agger, A. & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt.
- Andersen, N. Å. (2006). *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L. L. & Espersen, H. H. (2017) Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver I: Socialstyrelsen, *Partnerskaber og samarbejder mellem civilsamfund og kommuner*. Odense: Socialstyrelsen, 107-135.
- Andersen, L. L., Bager, T. & Hulgård, L. (2009). *Socialt entreprenørskab GEM-antologi*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Andersen, L. L. (2012). Frivillighed og social innovation i sundhedsfremmeaktiviteter. I: B. Dybbroe, B. Land & S. B. Baagøe Nielsen, red., *Sundhedsfremme i samfunds- og hverdagslivsperspektiv*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, 212-228.
- Andersen, L. L., Larsen, L., Bisballe, L. & Holm, L. (2008). *§ 18 redegørelsen 2007. Kommunernes samarbejde med de frivillige sociale foreninger*. København: Velfærdsministeriet.
- Andersen, L. L., Neerup, S. & Cauchi, P. (2007). *Paragraf 18. En case-baseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger*. København: Velfærdsministeriet, Frivilligheden.
- Andersen, L. L., Espersen, H. H., Kobro, L., Kristensen, K., Skar, C. & Iversen, H. (2018). Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner. Porsgrunn: Høgskolen i Sørøst-Norge, Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.
- Banks, S. (2013). Negotiating personal engagement and professional accountability: Professional wisdom and ethics work. *European Journal of Social Work*, 16(5), 587–604.
- Benjaminsen, L., Andrade, S. B. & Enemark, M. H. (2017). *Fællesskabsmålingen. En undersøgelse af livsvilkår og social eksklusion i Danmark*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Birchhall, J. & Simmons, R. (2004). *User Power: The participation of users in public services*. London: National Consumer Council (now Consumer Focus).
- Brandsen, T., Pestoff, V. & Verschuere, B. (2014). Co-production and the third sector: the state of the art in research. In: J. Defourny J., L. Hulgård, L. & V. Pestoff, red., *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*. London & New York: Routledge, 231-249.
- Crawford, M., Rutter, D. & Thelwall, S. (2004). *User Involvement in Change Management: A Review of the Literature*. Report to the National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO). London: NHS Crawford.
- Dahl, H. M. (2009). New Public Management, Care and Struggles about Recognition. *Critical Social Policy*, 29(4), 634–654.

- Ekholm, D. (2016). *Sport as a Means of Responding to Social Problems*. Linköping: Linköping University.
- Espersen, H. H. & Andersen, L. L. (2017). Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde. Om civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion. I: B. Mazanti & L. G. Aner, red., *Antologi om det boligsociale arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag, 129-224.
- Espersen, H. H. & Andersen, L. L., Olsen, L. & Tortzen, A. (2018). *Understøttelse og udvikling av det frivillige sociale arbejde. En analyse af udviklingstendenser og behov for kontinuitet og forandring i nationale virkemidler*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings og Analyse Center for Velfærd & Roskilde Universitet.
- Espersen, H. H. & Andersen, L. L. & Tortzen, A. (forthcoming 2021). Civil Society Organizations and Municipalities in Changing Times: Potentials and Pitfalls in the Collaborative Turn. In: B. Ibsen (red), *Voluntary and Public Sector Collaboration in Scandinavia - New Approaches to Co-Production*. London: Palgrave Macmillan.
- Espersen, H. H. & Andersen, L. L., Petersen, A. & Olsen, L. (2018). *Inklusion og deltagelse i samskabende arenaer. Evaluering af tre partnerskaber mellem civilsamfund og kommune*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd.
- Espersen, H. H. & Olsen, L. (2018). *At skabe deltagelse for borgere med handicap gennem frivillig faglighed. Evaluering af to partnerskaber mellem kommuner, frivilligcentre og andre aktører*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd.
- Evers, A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations. Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 737-748.
- Evetts, J. (2003). The construction of professionalism in new and existing occupational contexts: promoting and facilitating occupational change. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(4/5), 22–35.
- Evetts, J. (2006). Short Note: The Sociology of Professional Groups New Directions. *Current Sociology*, 54(1), 133–143.
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266.
- Evetts, J. (2011). Sociological Analysis of Professionalism: Past, Present and Future. *Comparative Sociology*, 10(1), 1–37.
- Ferguson, Iain (2007). Increasing user choice or privatizing risk? The antinomies of personalization. *British Journal of Social Work*, 37(3), 387–403.
- Fotaki, M. (2011). Towards developing new partnerships in public services: users as consumers, citizens and/or coproducers in health and social care in England and Sweden. *Public Administration*, 89(3), 933-955.
- Fridberg, T. & Henriksen, L. S., red. (2014). *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*, (SFI 14:09). København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

- Gallo, S. (2017). The care of the self and biopolitics: Resistance and practices of freedom. *Educational Philosophy and Theory*, 49(7), 691-701.
- Gouillart, F. J. (2014). The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 42(1), 2-8.
- Hjære, M., Jørgensen, H. E. D. & Sørensen, M. L. (2017). Tal om frivillighed i Danmark. Frivilligrapport 2016 – 2018. Odense: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Hulgård, L. (2007). *Sociale entreprenører – en kritisk indføring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ibsen, B. & Espersen, H. H. (2016). *Kommunernes samarbejde med civile aktører. Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte*. København: KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning & Syddansk Universitet.
- Ibsen, B. & Levinsen, K. (2019). *Foreninger og frivillige i samspil med kommunale institutioner og forvaltninger 2018*. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet, Odense.
- Illeris, K. (2012). *Kompetence. Hvad – Hvorfor – Hvordan?* Samfundslitteratur.
- Kirkegaard, S. (2016). *Creating Participation for Youth with Mental Health Problems - Cross-sector collaboration between public services and the civil society in Denmark and Sweden*. Stockholm: Nordic Centre for Welfare and Social Issues.
- Kirkegaard, S. (2019). *Samskabelse i socialpsykiatrien. En undersøgelse af grænser, performance og stigma i hverdagsinteraktionerne mellem professionelle, brugere og frivillige*, PhD afhandling. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Kirkegaard, S. (2020). The Everyday Drama of Coproduction in Community Mental Health Services : Analyzing Welfare Workers' Performance as the "Undercover Agent." *Symbolic Interaction*, 43(3), 428-451.
- Kirkegaard, S. & Andersen, D. (2018). Co-production in community mental health services: Blurred boundaries or a game of pretend? *Sociology of Health and Illness*, 40(5), 828–842.
- La Cour, A. & Lindberg, B. V. (2006). Nye vilkår og ledelsesperspektiver i frivillige organisationer. *Lpf Nyt om Ledelse*, 9(1), 8-9.
- La Cour, A. (2014). *Frivillighedens logik og dens politik*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Liljegren, A. (2012). Pragmatic professionalism: micro-level discourse in social work. *European Journal of Social Work*, 15(3), 295–312.
- Landsbergis, P., Theorell, T., Schwartz, J., Greiner, B. A. & Krause, N. (2000). Measurement of psychosocial workplace exposure variables. *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, 15(1), 63-188.
- Percy, S. L (1984). Citizen Participation in the Coproduction of Urban Services. *Urban Affairs Quarterly*, 19(4), 431-446.

- Regeringen (2017). *Strategi for et stærkere civilsamfund*. København: Børne og Socialministeriet.
- Sørensen, E. & Torfing, J., red. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist og Økonomforbundet.
- Taylor, M. (2003). *Community and Public Policy: the opportunities and pitfalls of new governance spaces*. Paper presented to Housing Studies Association Conference, Community, Neighbourhood, Responsibility, University of Bristol.
- Theorell, T. (2000). Working conditions and health. I: Berkman, L. & Kawachi, I., eds., *Social Epidemiology*, 1. ed. Oxford: Oxford University Press.
- Torp, S., Grimsø, A., Hagen, S., Duran, M. A. & Gudbergsson, S. B. (2013). Work engagement: a practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International*, 28(3), 387-396.
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer. Hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?* PhD afhandling. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Triantafyllou, P. (2017). *Neoliberal Power and Public Management Reforms*. Manchester: Manchester University Press.
- Tuurnas, S. (2016). *The Professional Side of Co-Production*. Ph.d.-afhandling. Tampereen: Tampereen University.
- Villadsen, K. (2008). Doing Without State and Civil Society as Universals: 'Dispositifs' of Care beyond the Classic Sector Divide. *Journal of Civil Society*, 4(3), 171–191.
- Villadsen, K. (2011). Modern Welfare and "Good Old" Philanthropy: A forgotten or a troubling trajectory? *Public Management Review*, 13(8), 1057–1075.

## Bilag 1 Metodebilag

I dette bilag supplerer vi beskrivelsen af undersøgelsens metoder, som de fremgår af kapitel 3 "Undersøgelsesdesign og metode".

### Gennemførelse af kvantitativ dataindsamling

Hvad har vi spurgt om?

Kompetencer er et vidt begreb i forskningslitteraturen, og VIVE har derfor på baggrund af en litteratursøgning udvalgt en række relevante delmål, som tilsammen danner en overordnet ramme for de tre målgruppers (fagprofessionelle, studerende og frivillige) oplevelse af egne erhvervskompetencer samt behov for yderligere opkvalificering.

For at sikre en høj svarprocent er spørgeskemaet designet således, at det ikke tager mere end et kvarter at udfylde, hvilket indebærer, at spørgeskemaet er på omkring 30-35 spørgsmål. Spørgsmålene i spørgeskemaet er tilpasset hver af de tre målgrupper. For at sikre komparative analyser mellem målgrupperne indeholder spørgeskemaerne imidlertid flere af de samme moduler spørgsmålsbatterier. Bilagstabel 1.1 giver et overblik over, hvilke moduler af spørgsmålsbatterier hver målgruppe får stillet.

**Bilagstabel 1.1** Overblik over spørgsmålsbatterier i forhold til de tre målgrupper

Modul	Målgruppe		
	Studerende	Professionelle	Frivillige
1. Baggrund	X	X	X
2. Erhvervskompetencer	X	X	
3. Internt samarbejde	X	X	X
4. Eksternt samarbejde	X	X	X
5. Krav til eksternt samarbejde	X	X	X

Det første modul er et baggrundsmodule, som indeholder spørgsmål til blandt andet respondents køn, alder, erhvervs erfaring, samt hvilken målgruppe respondenter tilhører (hhv. leder, erfaren medarbejder, nyuddannet, studerende eller frivillig). Disse spørgsmål vil blive anvendt som baggrundsvARIABLE i de statistiske analyser til dels at vise forskelle i kompetencer og syn på samarbejde mellem målgrupperne, dels at vise forskelle internt i målgrupperne. For hver af målgrupperne er der desuden tilknyttet nogle mere specifikke baggrundsspørgsmål. Eksempelvis bliver de fagprofessionelle spurgt til deres fagområde, mens de frivillige bliver spurgt til deres tidsforbrug på det frivillige arbejde.



**Bilagstabel 1.2** Spørgsmål i baggrundsmodulet

Tema	Spørgsmål	Svarkategorier	Målgruppe
Køn	Hvilket køn identificerer du dig med?	Mand/Kvinde/Andet	Alle
Alder	Hvornår er du født?	Antal år	Alle
Antal års relevant erhvervs erfaring	Hvor mange års relevant erhvervs erfaring har du?	Antal år	Alle
Nuværende stillingskategori	-	[Åben]	Alle
Rolle	Beskriv din rolle som frivillig (fx mentor, besøgsven eller leder)	[Åben]	Kun de frivillige
Aktiv	Jeg er selv aktiv i en frivillig organisation	Ja/nej	Kun fagprofessionelle og studerende

Det andet modul indeholder en række validerede mål for erhvervs kompetencer. Inspireret af litteraturen er erhvervs kompetencer opdelt i en række underliggende dimensioner i form af kontrol over arbejdet, erhvervsglæde og social støtte (Torp mfl. 2013; Landsbergiset m.fl., 2000; Theorell, 2000). For at lette de statistiske analyser er svarkategorierne for samtlige spørgsmål sat til den samme likert skala med følgende fire svarkategorier: 1 "stort set aldrig", 2 "sjældent", 3 "nogle gange" og 4 "altid".

**Bilagstabel 1.3** Spørgsmål i modulet for erhvervs kompetencer

Tema	Spørgsmål	Svarkategorier	Målgruppe
Håndtering af arbejdsopgaver	Jeg løser let mine arbejdsopgaver	Likert skala fra 1 (stort set aldrig) til 4 (altid)	Fagprofessionelle og studerende
	Jeg har tilstrækkelig tid til at løse mine arbejdsopgaver		
	Mit arbejde kræver en ekstraordinær indsats		
Kontrol	Jeg har mulighed for at lære noget nyt		
	Mit arbejde kræver kreativitet		
	Jeg laver det samme igen og igen		

Tredje modul omhandler de interne relationer. Formålet med at spørge ind til målgruppernes interne samarbejde og erhvervs kompetencer er at undersøge, om der er en sammenhæng mellem disse og deres eksterne samarbejder. Modulet er opdelt i to temaer. Det første tema har tre spørgsmål til det interne sammenhold, mens det andet tema har spørgsmål til, hvorledes det interne samarbejde fungerer. Spørgsmål vedrørende det interne sammenhold måler det sociale klima på arbejdspladsen/den frivillige organisation. Eksempelvis i hvilken grad respondenterne føler, at tiden flyver afsted, når de er på arbejde, og om de kan se det morsomme i situationer, hvor de kommer galt afsted.

**Bilagstabel 1.4** Spørgsmål i modulet for interne relationer

Tema	Spørgsmål	Svarkategorier	Målgruppe
Internt sammenhold	Tiden flyver afsted på arbejdet	Likert skala fra 1 (stort set aldrig) til 4 (altid)	Alle
	Jeg føler mig glad på arbejdet		
	Jeg kan se det morsomme i situationer på arbejdet, hvor jeg kommer galt afsted		
Internt samarbejde	Der er en god atmosfære på arbejdspladsen		
	Mine kollegaer er altid klar til at hjælpe mig, hvis jeg har svært ved en opgave		
	Jeg holder af mine kollegaer		

Fjerde modul omhandler målgruppernes praktiske erfaringer med eksterne relationer. Valget af spørgsmål er baseret på tidligere spørgeskemaundersøgelser for samarbejde på tværs af sektorer i det offentlige (Brewster mfl. 2019). Spørgsmålsbatteriet for modulet omkring eksterne relationer bliver indledt med følgende sætning: "I mit daglige arbejdsliv gælder følgende om samarbejdet mellem kommunen og de frivillige organisationer". Batteriet indledes med et filter-spørgsmål, hvor der spørges til, hvorvidt respondenterne har erfaringer med at samarbejde med frivillige og frivillige organisationer som eksempelvis besøgstjenester, mentorordninger eller aktiviteter på et værested. Som nævnt er spørgsmålene i dette modul forskellige for de studerende og de fagprofessionelle i forhold til spørgsmålene, der bliver stillet til de frivillige. I bilagstabel 1.5 har vi gengivet spørgsmålene til de studerende og de fagprofessionelle, som omhandler deres erfaringer med samarbejdet med de frivillige og de frivillige organisationer. Modulet er opdelt i tre tematikker (fællesskab, værdi og tillid), som hver har tre spørgsmål.

**Bilagstabel 1.5** Spørgsmål i modulet for eksterne relationer

Tema	Spørgsmål	Svarkategorier	Målgruppe
Fællesskab	Vi arbejder sammen for at løse opgaver	Likert skala fra 1 (stort set aldrig) til 4 (altid)	Fagprofessionelle og studerende
	Vi arbejder med hver vores planer og strategier uden at konsultere hinanden først		
	Vi er ofte i konkurrence med hinanden		
Værdi	Der er store fordele ved at arbejde sammen		
	Vi arbejder om et fælles mål		
	Vi har adgang til hinandens ressourcer (fx ekspertise, faciliteter og andre midler)		
Tillid	Vi har stor tillid til hinandens organisationer		
	Vi har gensidig tillid på et personligt plan		
	Vi holder hinanden opdateret om vores arbejde		

For de frivillige repræsentanter er spørgsmålsmodulet for oplevelser med de eksterne relationer en smule anderledes. Eksempelvis inkluderer modulet til de frivillige repræsentanter et større fokus på viden og kommunikation. Modulet til de frivillige repræsentanter er samlet set større end modulet for eksterne relationer til de fagprofessionelle, da det består af fem temaer med i alt 15 spørgsmål (mod 3 temaer med i alt 9 spørgsmål hos de studerende og fagprofessionelle).

**Bilagstabel 1.6** Spørgsmål i modulet for praktiske erfaringer med eksterne relationer

Tema	Spørgsmål	Svarkategorier	Målgruppe
Værdi	Samarbejde med kommunen er helt centralt for vores arbejde	Likert skala fra 1 (stort set aldrig) til 4 (altid)	Frivillige
	Samarbejde med kommunen understøtter vores målsætninger og værdier		
	En stor del af mit frivillige arbejde omhandler samarbejde med kommunen		
Viden	Jeg savner ofte viden om kommunens arbejdsgange		
	Personlige relationer er vigtige for et godt samarbejde med kommunen		
	Meget af min tid går med at evaluere og dokumentere til kommunen		
Kommunikation	Vi har ofte lange svartider på henvendelser til kommunen		
	Der er alt for mange formelle regler for samarbejdet med kommunen		
	De kommunale medarbejdere taler eller skriver i et svært forståeligt sprog		
Inddragelse	Jeg oplever, jeg har tilstrækkelig indflydelse i samarbejdet med kommunen		
	Jeg oplever, at jeg har et tilstrækkeligt ansvar i samarbejdet med kommunen		
Tryghed	Min faglighed er ikke truet af at samarbejde		
	Jeg føler mig tryk ved samarbejdet		
	Jeg har et godt kendskab til frivillige/frivillige organisationer i mit nærmiljø		

Spørgsmålene til, hvad et samarbejde kræver, er vist i bilagstabel 1.7, og er de samme for alle tre målgrupper. Spørgsmålene i modulet er opdelt i fire temaer: procedure, inddragelse, intuition og identitet.

**Bilagstabel 1.7** Spørgsmål i modulet for krav for eksterne relationer

Tema	Spørgsmål	Svarkategorier	Målgruppe
Procedure	At have en klar ansvarsfordeling	Likert skala fra 1 (stort set aldrig) til 4 (altid)	Alle
	At dokumentere værdi		
	At følge de etablerede procedurer		
Inddragelse	At inddrage andre aktører		
	At lave opsøgende arbejde i lokalområdet		
	At have kendskab til de andre aktørers faglighed		
Intuition	At handle intuitivt		
	At kunne tænke ud af boksen		
	At tilsidesætte egen faglighed		
Identitet	At sikre egen faglighed ikke går tabt i samarbejdet		
	At kende og respektere faggrænser		

## Gennemførelse af kvalitativ dataindsamling

Alle kvalitative interview er gennemført ved hjælp af en semistruktureret interviewguide. Derved har vi sikret os, at vi fik den viden, vi gerne ville have, og at informanterne samtidig havde mulighed for at bringe temaer på banen, som de fandt vigtige. Interviewguiden har varieret afhængig af typer af informanter. Men alle interviewguides har indeholdt de samme generiske temaer, der vises i bilagstabel 1.8.

**Bilagstabel 1.8** Temaer i interviewguide

Temaer	Formål
Hvad er kompetencer i relation til samarbejder mellem civilsamfund og kommuner?	At få viden om, hvordan de oplever kompetencebehov i relation til samarbejdet mellem civilsamfund og kommune
Hvilke kompetencer kræver det at opbygge og opstarte et velfungerende samarbejde? Hvilke erfaringer har I med muligheder og udfordringer i forbindelse med samarbejder med civilsamfundet? Hvilke krav stiller samarbejderne til deltagerne?	At få viden om, hvad der udfordrer i samarbejder med civilsamfundet, og hvad der opleves som succes. At få viden om, hvad det kræver at deltage i og opbygge et samarbejde.
Har I anvendt kompetenceudviklingsmuligheder på området? Hvilke? Hvorfor – hvorfor ikke? Hvilke kender I?	At få viden om, hvilke kompetenceudviklingsmuligheder de kender og har anvendt/ikke anvendt.
Oplever I et behov for kompetenceudvikling ift. samarbejdet? – Hvis ja, hvilke behov for kompetenceudvikling?	At få viden om, hvilke behov for kompetenceudvikling de oplever.
Hvordan er kompetenceudvikling bedst organiseret og tilrettelagt? Tidspunkt, varighed, antal deltagere, balance mellem teori/praksis, pædagogik, tilgængelighed?	At få viden om, hvilke erfaringer og forventninger der er til didaktik og organisering af uddannelses tilbud.

Alle interview er gennemført i oktober 2020. Med baggrund i coronakrisen er alle interview gennemført virtuelt via enten Skype, Zoom eller Microsoft Teams. Interviewene har varet mellem en og to timer. Nogle interview har været enkeltinterview og andre gruppeinterview. Alle interview er optaget på diktafon og herefter fuldt transskriberet.

### Overblik over kvalitative data

De enkelte aktører i vores dataindsamling optræder så de ikke kan identificeres i analysen. I bilagstabel 1.9 præsenteres data fra de enkelte aktører anonymiseret. I alt har vi gennemført 15 gruppeinterview og 8 enkeltinterview med i alt 44 informanter. Informanterne kan opdeles i følgende grupperinger:

- **16 fagprofessionelle medarbejdere i fire kommuner.** Deriblandt to ledere og en enkelt konsulent i forvaltningen. Resten er fagprofessionelle medarbejdere med borgerkontakt fordelt på henholdsvis området for udsatte voksne, socialpsykiatriområdet og handicapområdet.
- **12 informanter fra frivillige organisationer og frivilligcentre.** Der er tre repræsentanter fra frivilligcentre. Resten er både foreninger, der er professionelle og har ansatte medarbejdere, og foreninger, der er mindre og uden ansatte. Det betyder, at både ansatte medarbejdere og koordinerende og ledende frivillige og almindelige frivillige deltager i interview.

- **16 medarbejdere fra professionshøjskoler og COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling.** Her er både medarbejdere fra grunduddannelserne til pædagog, socialrådgiver, administrationsbachelor og sygeplejerskeuddannelserne og medarbejdere fra efter- og videreuddannelsesområdet. Fra COK deltager to medarbejdere, der på forskellige måder arbejder med området på efter- og videreuddannelse.

**Bilagstabel 1.9** Overblik over kvalitativ data

Fagprofessionelle i kommuner	Datakilde
Gudborgsund Kommune	2 gruppeinterview med i alt 5 fagprofessionelle
Silkeborg Kommune	1 gruppeinterview og 1 enkeltinterview med i alt 3 fagprofessionelle
Skanderborg Kommune	2 enkeltinterview med 2 fagprofessionelle
Fredericia Kommune	2 gruppeinterview med i alt 6 fagprofessionelle
I alt	8 interview med i alt 16 fagprofessionelle informanter
Frivilligcentre og frivillige organisationer	Datakilde
Herlev frivilligcenter	1 gruppeinterview og 1 enkeltinterview med i alt 3 frivillige organisationer
Odense frivilligcenter	2 gruppeinterview med i alt 4 frivillige organisationer
Silkeborg frivilligcenter	2 gruppeinterview med i alt 5 frivillige organisationer
I alt	6 interview med i alt 12 informanter fra frivillige organisationer og frivilligcentre
Professionshøjskoler og COK	Datakilde
COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling	2 enkeltinterview med 2 medarbejdere
Absalon	1 gruppeinterview med 3 medarbejdere
Københavns Professionshøjskole	2 gruppeinterview og 1 enkeltinterview med i alt 5 medarbejdere
UC Nord	1 gruppeinterview med 3 medarbejdere
UC Lillebælt	1 enkeltinterview og 1 gruppeinterview med i alt 3 medarbejdere
I alt	9 interview med i alt 16 informanter fra professionshøjskoler og COK

## Følgegruppe

Vi har i dialog med Socialstyrelsen nedsat en faglig følgegruppe, der har haft til formål at kvalificere undersøgelsens design og foreløbige resultater. Følgegruppen har bestået af repræsentanter fra Socialstyrelsen, professionshøjskolerne, COK, en enkelt kommune og FriSe – Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark. Følgegruppen har mødtes til virtuelt møde to gange i løbet af efteråret 2020. Det første møde havde til formål at kvalificere undersøgelsens design, og det andet møde havde til formål at kvalificere de foreløbige analyser. Følgegruppen har bestået af følgende repræsentanter som angivet i bilagstabel 1.10.

**Bilagstabel 1.10** Følgegruppens deltagere

Navn og titel	Organisation
Chefanalytiker Helle Hygum Espersen	VIVE – Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd
Seniorforsker Stefan Bastholm Andrade	VIVE – Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd
Forsker Sine Kirkegaard	VIVE – Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd
Specialkonsulent Mogens Holm Sørensen	Socialstyrelsen
Konsulent Lise Poulsen	Socialstyrelsen
Konsulent Tina Dalby	Roskilde Kommune
Lektor, ph.d. Anne Mia Steno	Københavns Professionshøjskole
Lektor, ph.d. Marie Kirstejn Aakjær	Absalon
Lektor, ph.d. Lena Kjeldsen	VIA University College
Områdechef Mette Tranevig	COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling
Udviklingskonsulent Dannie Larsen	FriSe Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark

## Bilag 2 Spørgeskemaresultater

I dette afsnit præsenterer vi de fagprofessionelles og de frivilliges besvarelser af baggrundsspørgsmålene.

### De fagprofessionelle

I bilagsstabel 2.1 har vi opgjort de fagprofessionelles besvarelser på spørgsmålene vedrørende deres erhvervskompetencer samt interne relationer. Besvarelserne fra de indledende baggrundsspørgsmål bliver anvendt som baggrundsvariable for analyser af de senere spørgsmål, som mere direkte omhandler fagprofessionelles erfaringer med at samarbejde med de frivillige organisationer. Af tabellen fremgår det, at størstedelen af de fagprofessionelle i alle tre grupper har relativt let ved at løse deres arbejdsopgaver og føler, at de har tilstrækkeligt med tid til at løse dem. De erfarne giver i forhold til de studerende – ikke overaskende – dog i højere grad udtryk for, at de har nok tid, og at de let løser deres opgaver.

I forhold til spørgsmålene om, hvorvidt de fagprofessionelle har en følelse af kontrol i arbejdet, viser besvarelserne også, at alle tre grupper af fagprofessionelle føler en høj grad af kontrol (størstedelen af besvarelserne ligger mellem kategorierne ”nogle gange” og ”altid”). Eksempelvis svarer godt halvdelen af de studerende og de nyuddannede fagprofessionelle, at deres arbejdsopgaver altid kræver kreativitet, mens det blot er en tredjedel af de erfarne fagprofessionelle. Blot 4 % af de studerende med praktikerfaring tilkendegiver, at de føler, at de i deres arbejdsopgaver laver det samme igen og igen, mens andelen er på hhv. 6 og 12 % for de nyuddannede og de erfarne fagprofessionelle.

**Bilagstabel 2.1** Besvarelser af spørgsmål i modulerne om erhvervskompetencer for fagprofessionelle, procent

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Håndtering af arbejdsopgaver	<i>Jeg løser let mine arbejdsopgaver?</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	-	76,5	23,5	100
	Nyuddannede	-	-	75,0	25,0	100
	Erfarne	-	0,7	64,1	35,2	100
	<i>Jeg har tilstrækkelig tid til at løse mine arbejdsopgaver?</i>					
	Studerende med praktikerfaring	8,8	32,4	48,5	10,3	100
	Nyuddannede	6,2	12,5	68,8	12,5	100
	Erfarne	0,7	13,4	71,8	14,1	100
	<i>Mit arbejde kræver en ekstraordinær indsats</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	8,8	63,2	27,9	100
	Nyuddannede	6,2	25,0	56,2	12,5	100
	Erfarne	0,7	4,2	69,0	26,1	100

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Kontrol	<i>Jeg har mulighed for at lære noget nyt</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	4,4	39,7	55,9	100
	Nyuddannede	-	12,5	31,2	56,2	100
	Erfarne	1,4	13,4	51,4	33,8	100
	<i>Mit arbejde kræver kreativitet</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	8,8	57,4	33,8	100
	Nyuddannede	6,2	12,5	43,8	37,5	100
	Erfarne	-	7,7	54,2	38,0	100
	<i>Jeg laver det samme igen og igen</i>					
	Studerende med praktikerfaring	4,4	30,9	57,4	7,4	100
	Nyuddannede	6,2	43,8	43,8	6,2	100
	Erfarne	12,7	45,8	38,0	3,5	100

I bilagstabel 2.2 indgår der også de fagprofessionelles besvarelser på spørgsmålene vedrørende deres oplevelser med det interne sammenhold og det interne samarbejde. I forhold til det interne sammenhold viser tabellen, at alle tre grupperinger af fagprofessionelle udtrykker stor tilfredshed. Eksempelvis svarer over 95 % af de studerende og de erfarne fagprofessionelle "nogle gange" eller "altid" til, at de føler sig glade, når de er på arbejde. Blandt de nyuddannede er andelen lavere, da den udgør 62 %. De fagprofessionelles gensidige forhold til hinanden er også godt, hvor mindst 65 % i alle tre grupper svarer "altid" til spørgsmålet om, hvorvidt deres kolleger er der til at hjælpe dem, hvis de har svært ved en opgave. Endvidere svarer over halvdelen af de adspurgte fagprofessionelle "altid" til spørgsmålet om, hvor ofte de holder af deres kolleger.



**Bilagstabel 2.2** Besvarelser af spørgsmål om interne relationer for de fagprofessionelle, procent

Tema	Spørgsmål	Fordeling				Total
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid	
Internt Sammenhold	<i>Tiden flyver afsted på arbejdet</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	2,8	68,1	29,2	100
	Nyuddannede	-	-	62,5	37,5	100
	Erfarne	-	0,7	42,3	57,0	100
	<i>Jeg føler mig glad på arbejdet</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	4,2	59,7	36,1	100
	Nyuddannede	6,2	37,5	56,2	6,2	100
	Erfarne	0,7	1,4	42,3	55,6	100
	<i>Jeg kan se det morsomme i situationer på arbejdet, hvor jeg kommer galt afsted</i>					
	Studerende med praktikerfaring	2,8	16,7	62,5	18,1	100
	Nyuddannede	-	6,2	68,8	25,0	100
	Erfarne	0,7	4,9	57,0	37,3	100
Internt Samarbejde	<i>Der er en god atmosfære på arbejdspladsen</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	6,9	55,6	37,5	100
	Nyuddannede	-	-	62,5	37,5	100
	Erfarne	0,7	2,8	52,1	44,4	100
	<i>Mine kollegaer er altid klar til at hjælpe mig, hvis jeg har svært ved en opgave</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	4,2	30,6	65,3	100
	Nyuddannede	-	-	31,2	68,8	100
	Erfarne	-	2,1	28,2	69,7	100
	<i>Jeg holder af mine kollegaer</i>					
	Studerende med praktikerfaring	-	-	48,6	51,4	100
	Nyuddannede	6,2	-	18,8	75,0	100
	Erfarne	0,7	2,1	32,4	64,8	100

### De frivillige repræsentanter

I bilagstabel 2.3 fremgår de frivillige repræsentanters besvarelser på spørgsmålene vedrørende deres oplevelser med det interne sammenhold og det interne samarbejde. I forhold til det interne sammenhold viser tabellen, at de frivillige repræsentanter udtrykker meget stor tilfredshed. Således tilkendegiver hele 74 % af de frivillige repræsentanter, at de "altid" føler sig glade, når de er på arbejde i den frivillige organisation. De frivillige repræsentanters gensidige forhold til hinanden er ifølge spørgeskemabesvarelser også godt. Eksempelvis svarer lidt over halvdelen (56 %), at de "altid" kan regne med at få hjælp fra de andre frivillige repræsentanter, hvis de oplever at have

svært ved en opgave. Endvidere svarer 74 % af de adspurgte frivillige repræsentanter "altid" til spørgsmålet om, hvor ofte de holder af de andre frivillige repræsentanter.

**Bilagstabel 2.3** Besvarelser af spørgsmål i modulet for interne relationer hos de frivillige repræsentanter, procent

Tema	Spørgsmål	Fordeling			
		(1) Stort set aldrig	(2) Sjældent	(3) Nogle gange	(4) Altid
Internt Sammenhold	<i>Tiden flyver afsted på arbejdet</i>	-	8,7	34,8	56,5
	Jeg føler mig glad på arbejdet	-	4,3	21,7	73,9
	Jeg kan se det morsomme i situationer på arbejdet, hvor jeg kommer galt afsted	4,3	17,4	47,8	30,4
Internt Samarbejde	<i>Der er en god atmosfære på arbejdspladsen</i>	-	-	17,4	82,6
	Mine kollegaer er altid klar til at hjælpe mig, hvis jeg har svært ved en opgave	-	8,7	34,8	56,5
	Jeg holder af mine kollegaer	-	4,3	21,7	73,9

Anm.: I alt indgår 45 respondenter i tabellen.

**VIDEN**  
**VELFÆRD**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD