

Oxford Research A/S, maj 2013

SLUTRAPPORT

EVALUERING AF INITIATIV 6 UNDER "MANGFOLDIGT FORENINGSDANMARK"

Forsøg med styrke af samarbejdet om den lokale
integrationsindsats



Evaluering af initiativ 6 under "Mangfoldigt foreningsdanmark". Slutrapport.

Kolofon:

Udgivet af Social- og Integrationsministeriet



Udgivelsesår: 2013

Forfatter: Oxford Research

ISBN-nr. (online udgave): 978-87-7546-427-2

Kontakt

Spørgsmål til rapportens indhold kan stilles til chefanalytiker i Oxford Research, Sandy Brinck, sbr@oxfordresearch.dk, T: 2810 0836.

Om Oxford Research - Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærd, erhverv og regionaludvikling. Inden for disse områder arbejder vi blandt andet med viden- og innovationssystemer, udvikling af kommuner og regioner samt social-, uddannelses-, integrations- og arbejdsmarkedspolitik.

Oxford Research gennemfører evalueringer og analyser af aktuelle udviklingstendenser og problemstillinger. Vi rådgiver om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S
Falkoner Alle 20, 4.
2000 Frederiksberg C
Danmark
(+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Kapitel 1. Tværgående for initiativ 6 | 5 |
| 1.1 Tværgående konklusioner og erfaringer | 5 |
| 1.1.1 Konkrete samarbejdsprojekter og eksemplets magt..... | 6 |
| 1.1.2 Kommunens roller | 7 |
| 1.1.3 Det interne og det eksterne fokus i projektet | 8 |
| 1.1.4 Målrettet inddragelse frem for brede netværk..... | 9 |
| 1.1.5 Kompetenceudvikling..... | 9 |
| 1.1.6 Kendskab og relationer i feltet er en vigtig driver | 9 |
| 1.1.7 Indikationer på forankringen | 10 |
| 1.2 Metode..... | 10 |
| 1.3 Konklusion og læringspunkter..... | 11 |
| Kapitel 2. Aarhus Kommune | 13 |
| 2.1 Introduktion til projektet: Formål og organisering..... | 13 |
| 2.2 Forandringsteori, aktiviteter og metoder..... | 14 |
| Spor I: Mere koordinering og samarbejde internt i kommunen | 14 |
| Spor II: Mere samarbejde mellem kommunen og den frivillige sektor..... | 15 |
| 2.3 Resultater og læringspunkter | 20 |
| Kapitel 3. Københavns Kommune | 23 |
| 3.1 Formål og organisering | 23 |
| 3.2 Forandringsteori, aktiviteter og metodeudvikling | 24 |
| 3.2.1 Længerevarende rådgivningsforløb | 25 |
| 3.2.2 Branding og synliggørelse | 29 |
| 3.2.3 Kursusaktiviteter | 29 |
| 3.2.4 KEM-netværket | 30 |
| 3.2.5 Intern organisering, videndeling og forankring af erfaringer | 30 |
| 3.3 Resultater og læringspunkter | 31 |
| Kapitel 4. Randers Kommune | 33 |
| 4.1 Introduktion: Formål og organisering | 33 |
| 4.2 Aktiviteter og forandringsteori | 34 |
| Samarbejde | 34 |
| Opkvalificering | 38 |
| Dokumentation | 39 |
| 4.3 Resultater og læringspunkter | 39 |

| | |
|--|-----------|
| Kapitel 5. Slagelse Kommune | 41 |
| 5.1 Formål og organisering | 41 |
| 5.2 Forandringsteori, aktiviteter og metodeudvikling | 42 |
| 5.2.1 Samarbejde med udvalgte foreninger om integrationsprojekter og opbakning til den eksisterende integrationsindsats | 42 |
| 5.2.2 Synlighed og udbredelse af de gode historier..... | 46 |
| 5.2.3 Koordinering, vidensdeling og forankring af erfaringer..... | 47 |
| 5.3 Resultater og læringspunkter | 48 |

Kapitel 1. Tværgående for initiativ 6

Denne evaluering omhandler mulighederne for at styrke samarbejdet om den lokale integrationsindsats med udgangspunkt i kommunernes rolle. Konkret evalueres et initiativ under strategien **Mangfoldigt Foreningsdanmark**. Strategien blev lanceret af det tidligere Ministerium for Flygtninge, Indvandrere og Integration med en økonomi på 15 mio. kroner. Initiativet bygger videre på andre initiativer til inklusion af danskere med anden etnisk baggrund end dansk i foreningslivet i Danmark. Strategien er opdelt i seks initiativer, hvor nærværende slutrapport omhandler evalueringen af initiativ 6.

Initiativ 6 under strategien "Mangfoldigt Foreningsdanmark" har overskriften: *Forsøg med styrkelse af samarbejdet om den lokale integrationsindsats*. Initiativet har til formål at bidrage til at styrke og etablere mere permanente lokale samarbejder mellem de frivillige foreninger i lokalområdet og mellem de frivillige foreninger og kommunen. Med initiativet er det formålet at udvikle og afprøve nye metoder til at etablere disse former for samarbejder.

Oxford Research har ligeledes evalueret initiativ 3, som har overskriften "Forsøg med frivilligt arbejde i arbejdstiden" samt initiativ 1, som har overskriften "Rekruttering og fastholdelse af frivillige i idræts- og foreningslivet". Disse evalueringer er præsenteret i selvstændige delrapporter. På baggrund af de tre evalueringer er der udarbejdet to guider: Guiden "Bliv mere – ikke kun flere" er målrettet frivillige foreninger og organisationer, der ønsker at arbejde målrettet med at tiltrække og fastholde frivillige med anden etnisk baggrund end dansk. Guiden "Større forskellighed giver flere kompetencer" er målrettet kommuner, frivilligcentre, virksomheder og andre aktører, der ønsker at støtte den frivillige indsats i foreningerne.

Initiativet blev fra Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration udmøntet som en pulje. På baggrund af ansøgninger fik Københavns Kommune, Randers Kommune, Slagelse Kommune og Aarhus Kommune midler fra puljen. De fire kommuner fik tilsagn om økonomisk støtte fra puljen i januar 2010 og det første netværksmøde blev afholdt i marts. Herefter gik kommunerne i gang med projekterne. Der er blevet afholdt netværksmøder for deltagerne i initiativet hvert halve år med henblik på erfaringsudveksling og fremdrift i projekterne.

Rapporten er opbygget således, at der først redegøres for evalueringens metoder. Herefter vurderes de fire projekter samlet med fremdragelse af de tværgående erfaringer, virkninger og læringspunkter. Dette efterfølges af en mere detaljeret gennemgang af de fire kommuners projekter.

1.1 Tværgående konklusioner og erfaringer

Den samlede vurdering er, at projekterne i de fire kommuner lykkedes, og der udviklet metoder, der har vist sig at virke og metoder, der i mindre grad har været virkningsfulde.

I forhold til målopfyldelsen har man alle steder fået sat fokus på, hvilke aktører der bidrager eller har potentiale for at bidrage til den lokale integrationsindsats, og der er blevet arbejdet med kommunens rolle i forhold til at være en støttefunktion for det frivillige foreningsliv. Der er etableret konkrete samarbejdsprojekter, som har været frugtbare som gode eksempler på samarbejde, og en lang række foreninger har fået støtte og af-

klaring. Omvendt er det kun i nogen grad lykkedes at skabe den mere enkle og enstrenge indgang til kommunen, som flere af projekterne ønskede at skabe for foreningslivet.

I en tværgående analyse af de fire kommuners projekter er der dermed visse ligheder at tage udgangspunkt i. Omvendt er der også stor forskel på projekternes metoder. Københavns Kommune har arbejdet målrettet med et rådgivningstilbud til etniske minoritetsforeninger. Slagelse Kommune ønskede at skabe samarbejde med fem udvalgte sportsklubber, men endte med at se større potentialer i at skabe samarbejde mere bredt via opsøgende arbejde blandt alle kommunens idrætsforeninger og andre relevante aktører såsom kvartershuse. I Randers og Aarhus kommuner har man også arbejdet med at skabe konkrete samarbejdsprojekter via et opsøgende arbejde, og her har været fokus på det brede foreningsliv. Samtidig har Randers og Aarhus kommunes projekter også haft et bevidst fokus på at arbejde med kommunens rolle i forhold til det frivillige foreningsliv.

I det følgende præsenteres de læringspunkter, der kan udtrages af de afprøvede metoder og opnåede erfaringer fra projekterne på tværs af de fire kommuner.

1.1.1 Konkrete samarbejdsprojekter og eksemplets magt

En af de tydeligste virkninger af det samlede initiativ på tværs af kommunerne er skabt via konkrete og målrettede samarbejdsprojekter. Virkningen er dels, at der er opstået nye konkrete muligheder for at støtte flere med anden etnisk baggrund en dansk i deres integration og dels, at samarbejdsprojekterne har fungeret som gode eksempler på, hvad det vil sige at samarbejde om den lokale integrationsindsats.

Samarbejdsprojekterne har forskellige formål. Nogle har fået flere børn og unge aktiveret i fritidslivet midlertidigt eller på længere sigt. Andre har styrket ikke-foreningsvante frivillige i at oprette og være i en forening og tage aktivt del i samfundet. Andre igen er med til at sikre, at det potentiale, der ligger i en forening, får bedre udfoldelsesmuligheder.

Som eksempler har samarbejdsprojekterne helt konkret været med til at vise, hvilket udbytte det kan give at samarbejde. Ældresagen i Randers har fået flere og nye typer af frivillige gennem et samarbejde med en international kvindeforening, så de i dag bedre kan imødekomme brugernes behov. Samtidig har de nydanske kvinder som besøgsvenner fået mulighed for at øve sprog og få indblik i foreningslivet i en dansk sammenhæng. Et andet samarbejdsprojekt har betydet, at nyankomne i Århus via kommunen får tilbudt en frivillig mentor. Kommunens kontakt til målgruppen udnyttes, og de frivilliges evner til at skabe relationer kommer i anvendelse. Samarbejdsprojekterne har virket efter hensigten via eksemplets magt – de viser vejen for nye samarbejder og relationer.

På samme måde har den konkrete involvering fra kommunens side i fx Slagelse Kommune vist, at man med små midler kan styrke foreningernes evner til at fastholde nydanske børn og unge og deres forældre ved at gå foran og vise præcis, hvordan man konkret kan indføre nye traditioner, der involverer forældrene. Også her er det virksomme led i forandringen det konkrete eksempel udført i praksis efter devisen *"don't tell it – show it!"*.

Hermed tegner sig den konkrete anbefaling, at ønsket om styrket samarbejde med fordel kan tage udgangspunkt i konkrete samarbejdsprojekter, der kan vise vejen og tydeliggøre fordelene, både for kommunen og for de forskellige aktører i foreningslivet og ikke mindst i forhold til det fælles mål om at løfte og udvikle den lokale integrationsindsats.

1.1.2 Kommunens roller

Et andet område, hvor initiativet på tværs af kommunerne har vist positive resultater, er i forhold til kommunens rolle. Det er kun i mindre grad lykkedes at skabe én indgang til kommunen, som var et ønske fra flere af kommunerne. Til gengæld er der sat fokus på kommunens rolle udadtil og indadtil, og indadtil er der særligt blevet sat fokus på, hvilken rolle kommunen egentlig ønsker at have. I Københavns Kommunes projekt var udgangspunktet kommunens rolle som rådgiver. I de andre kommuner har projektet i højere grad vist sig som en afprøvning og en afsøgning af, hvilken rolle kommunen kan og skal spille.

Kommunen som facilitator – fra afgørende driver til undværlig

Som udgangspunkt for succeserne med samarbejdsprojekterne har kommunerne haft en central rolle som facilitator på samarbejdsprojekter. Det har fungeret godt, da aktive og engagerede repræsentanter fra kommunen har været med til at sætte nye ting i gang med udgangspunkt i foreningernes interesser og formål. Udfordringen er at forankre projektet hos aktørerne og sikre, at projektet kan køre videre uden en facilitator fra kommunen. Det er en svær øvelse, da rollen på én gang kræver et stort engagement i opstarten og senere kræver evnen til at trække sig ud af projektet igen. I rollen skal kommunen først være driver, men med sigte på at gøre sig undværlig og trække sig tilbage.

I de konkrete samarbejdsprojekter i Århus, Randers og Slagelse Kommuner har arbejdet med denne rolle været helt centralt. I Københavns Kommunes projekt har det også været aktuelt i forbindelse med ambitionen om, at rådgivningen til de etniske minoritetsforeninger giver hjælp til selvhjælp, så foreningen på længere sigt bliver i stand til selv fx at lægge budget, afholde generalforsamling eller udfylde ansøgningsskemaet til en pulje.

Det er en udfordring, der kan hjælpes på vej af konkrete forventningsafstemninger og en fælles aftale om, i hvilken fase samarbejdet delvist og senere helt overtages af samarbejdsprojektets eller foreningens egne aktører. Udfordringen har været størst der, hvor ressourcerne hos foreningerne har været svage, eller hvor foreningerne, når det kom til stykket, ikke var helt så engageret i samarbejdet og aktiviteten, som forventet.

Inddragelse og anerkendelse af foreningerne

Et vigtigt element i projekterne har været, at kommunen med sin opmærksomhed og styrkede rolle har været med til at anerkende det arbejde foreningerne gør. Ved at inddrage foreningerne med udgangspunkt i deres egne behov og konkret vise, hvordan samarbejdsprojekter kan være en del af løsningen, har man i kommunerne givet foreningerne en oplevelse af, at deres indsats anerkendes og påskønnes af kommunen.

Kommunen har i alle fire projekter vist, at kommunen vil det frivillige foreningsliv og ser muligheder i at støtte foreningslivet og samarbejdet om integrationen med udgangspunkt i de interesser og kerneopgaver, som foreningerne selv har. Inddragelsen har også været med til at synliggøre over for foreningerne, at kommunen er en aktør, som foreningerne kan tænke ind, og som de kan bruge og søge viden hos.

Det er i høj grad lykkedes, fordi der har været en personlig relation til foreningerne, der er skabt i det opsøgende arbejde. Netop den personlige tilgang, hvor en repræsentant fra kommunen møder og taler med foreningerne ansigt-til-ansigt har vist sig at være det bedste udgangspunkt for at lytte og forstå og herigennem for alvor involvere og engagere foreningerne i kommunens projekt om at styrke samarbejdet om den lokale integrationsindsats.

Kendskab og bedre relationer mellem foreningsliv og kommune

Det opsøgende arbejde, som kommunerne har gennemført i det frivillige foreningsliv, har givet positive resultater i forhold til et fremtidigt samarbejde. For det første har det dannet grundlag for en øget viden om, hvordan kommunen kan blive bedre til at støtte foreningslivet. Fx er det blevet tydeligt, at nogle foreninger har behov for støtte i forhold til det at være forening, og både i Århus og Randers Kommuner har man taget konsekvensen og skabt muligheder for, at nye foreninger kan få hjælp via kompetenceudvikling. I Københavns Kommune har man længe haft forskellige tilbud om kompetenceudvikling til foreningslivet, men er i løbet af projektet blevet klogere på, hvordan tilbuddet kan tilpasses etniske minoritetsforeningers særlige – men også meget forskellige – behov.

For det andet har det opsøgende arbejde været med til at skabe en mere positiv relation mellem kommune og foreningsliv. Nogle steder er relationen mellem det frivillige foreningsliv blevet langt bedre via projektet. Nogle foreninger har tidligere mest af alt opfattet kommunen som en barriere for deres arbejde eller udelukkende som et sted, hvor det er muligt at søge økonomiske midler. Konkret er kommunen for nogle foreninger gået fra i høj grad at være pengekasse og kontrollant til også at være nysgerrig interessant og facilitator i forhold til foreningernes arbejde med integration. Dermed er opfattelsen af kommunen via projektet ændret til i højere grad at være en ligeværdig samarbejdspartner og et sted, hvor man bliver hørt og kan få ny viden og nye relationer til relevante aktører. Tilsvarende har flere etniske minoritetsforeninger via det personlige møde med repræsentanter fra kommunen fået øget deres grundlæggende viden om kommunens rolle og "systemet" i det hele taget. Projekterne har med andre ord været med til at skabe et bredere billede i foreningslivet af, hvad kommunen er for en størrelse.

1.1.3 Det interne og det eksterne fokus i projektet

I tre af de fire kommuner har det primære greb bestået i oprettelsen af en ny funktion i kommunen i form af en "koordinator", som organisatorisk alle steder er placeret i afdelingen for kultur og fritid, men på forskellige niveauer. De forskellige projekter fungerer imidlertid som illustrative eksempler på, hvor forskelligt koordinatorens rolle kan skæres til og udfyldes. I Aarhus Kommune er koordinatorens rolle meget præget af også at være rettet internt mod kommunen. Koordinatoren i Slagelse bruger omvendt næsten al sin tid "i marken" og spiller kun i et meget begrænset omfang en rolle internt i forhold til resten af kommunens arbejde med den frivillige sektor og integration.

I den sammenhæng er det et opmærksomhedspunkt, at den interne rolle er meget tidskrævende, og resultaterne kan samtidig være noget ukonkrete og svære at formidle. Omvendt kan en opmærksomhed internt i kommunen være med til at skabe det "mindset" i kommunen, der skal til for at forankre projektet og dagsordenen om at skabe mere samarbejde om den frivillige lokale integrationsindsats, både på ledelsesniveauet og hos de relevante embedsmænd og praktikere i kommunens forskellige afdelinger. Risikoen ved at koordinatoren bruger det meste af sin tid ude af huset er således, at erfaringerne fra samarbejdet med foreningslivet kun i lille grad eller slet ikke overføres til kommunen som helhed. Dermed er forankrings- og forandringsmulighederne bundet op på den lille kreds af personer, som har været direkte involveret i projektet. Til gengæld skabes der resultater i foreningerne for målgruppen, når kommunen er opsøgende og aktiv i marken.

1.1.4 Måltrettet inddragelse frem for brede netværk

Det er i kommunerne også blevet tydeligt, hvordan en én-til-én-kontakt og målrettede møder med foreningerne via det opsøgende arbejde i foreningslivet er givtige metoder, sammenlignet med mere brede møder og netværk. Tanken med det brede netværk som metode er god i teorien, men erfaringerne fra alle fire projekter viser, at det er altafgørende, at der er noget konkret at mødes om – et samarbejde, en udfordring, en fælles målgruppe eller lignende. Samtidig står det klart, at brede møder og netværksdannelse ikke kan stå alene, men primært fungere som supplement til individuelle kontakter og personlige relationer.

1.1.5 Kompetenceudvikling

Københavns Kommune har i kraft af projektets formål haft fokus på kommunen som en aktør, der kan udvikle foreningernes kompetencer og muligheder med henblik på at styrke deres rolle i det lokale integrationsarbejde. I flere af de andre kommuner har de som nævnt ovenfor også valgt at opdyrke kommunens rolle som en aktør, der kan være med til at styrke foreningerne via måltrettet kompetenceudvikling.

En del af udgangspunktet for strategien Mangfoldigt Foreningsliv er, at foreningslivet har stærke ressourcer, som via samarbejde kan udnyttes i den lokale integrationsindsats. Men i projektet er det også blevet kendt for kommunerne, at der er stor forskel på foreningerne. Nogle har mange ressourcer, mens andre har brug for støtte, hvis de skal spille en større rolle i integrationsarbejdet. Både i Randers og Århus er der afholdt kurser med fokus på udvikling af etniske minoritetsforeninger, fordi der i det opsøgende arbejde viste sig at være et behov.

1.1.6 Kendskab og relationer i feltet er en vigtig driver

På tværs af projekterne er der visse ligheder i forhold til, hvad der er afgørende for projekternes og de enkelte metoders virkning. Det har vist sig, at det opsøgende arbejde, hvor foreningerne får et ansigt på, hvem kommunen er, og hvad kommunen vil med foreningerne er vigtig. Dels fordi foreningerne har brug for en tæt relation, dels fordi kommunen har brug for at vide, hvad der foregår på området, og hvilke aktører der skal involveres i hvilke sammenhænge.

Koordinatoren skal som kommunens konkrete ansigt udadtil have et indgående kendskab til boligområderne, foreningerne, målgrupperne og de udfordringer og interesser, der er i feltet, før det er muligt at være fødselshjælper for et styrket samarbejde.

Kommunerne var delvist bevidste om dette ved projekternes opstart, men flere fandt undervejs i forløbet ud af, at det var vigtigere end ventet. Der var i flere af kommunerne en ambition om at kortlægge feltet, men det var en klar læring allerede tidligt i processen, at det var uhensigtsmæssigt at afdække og formidle et så dynamisk felt – læringen er i stedet, at en kontinuerlig opsøgende indsats og koordinatorens konkrete tilstedeværelse i foreningerne er en vigtig driver i projektet.

1.1.7 Indikationer på forankringen

Da der er tale om et metodeudviklingsprojekt er en del af formålet at udvikle metoder og nye veje, som kan videreføres og anvendes i driften. Derfor er det relevant at se på forankringen af projekternes metoder.

I og med, at der i initiativet er tale om tidsafgrænsede projekter, er forankringen af de opdyrkede relationer, aktiviteter og samarbejder en velkendt og forventet udfordring. I alle fire projekter er der ansat projektledere/koordinatore eller rådgivere som bærende aktører og drivere i projektet. Når projektmidlerne udløber, og de projektansatte medarbejdere stopper, sker der uundgåeligt en opbremsning. Hvordan man kan sikre, at udviklingen ikke går helt i stå, men tværtimod fortsætter i lyset af de gode erfaringer, er et væsentligt opmærksomhedspunkt, som der blandt andet har været i fokus på de tværgående netværksmøder, som er afholdt i forbindelse med evalueringen.

Ser man på potentialerne for forankring og fortsat udvikling i kølvandet på projekterne, er der i alle kommuner forskellige forhold, der potentielt støtter op om forankringen af erfaringer og videreførelsen af initiativer og netværk, som er skabt i projektet. Særligt i Århus er der gode muligheder for, at projektets fokus og redskaber lever videre, fordi idræts- og integrationskonsulenterne i Sport og Fritid har taget del i projektet og overtager konkrete redskaber afprøvet i projektet og konkrete relationer fra projektet. Dertil er der i kommunen skabt opmærksomhed på mulighederne via eksisterende organer i kommunen, der har mulighed for at tage erfaringerne med videre.

Den organisatoriske opbakning ser også ud til at være til stede i Randers, hvor en styregruppe ønsker at fortsætte arbejdet og har konkrete ideer, der endnu er på tegnebrættet, som gruppen har ejerskab i.

I København er der på den ene side gode muligheder for videreførelsen, da de erfaringer, der er gjort med rådgivningen af de etniske minoritetsforeninger kan leve videre i de faste rådgivningstilbud, og i nogle tilfælde er omsat til konkrete værktøjer, som kan inddrages direkte i rådgivningen. Den overordnede projektleder er fortsat ansat og har således mulighed for at understøtte dette. Omvendt er de personer, der konkret har ydet rådgivning, ikke længere til stede, og der er ikke formelt placeret et ansvar for at opretholde det særlige blik for etniske minoritetsforeningers behov. Disse forhold er med til at udfordre den fremadrettede anvendelse af læringen og erfaringerne fra projektet.

I Slagelse er der ikke umiddelbart sket en forankring af projektet internt forvaltningen. Det hænger sammen med, at projektet har prioriteret arbejdet i marken hos foreningerne og i høj grad har fungeret adskilt fra forvaltningens almindelige drift. På den anden side er projektets formål tæt sammenhængende med andre igangværende projekter og udviklingen på idrætsområdet generelt i kommunen. En nylig omorganisering i kommunen har imidlertid medført, at Kultur og Fritid er blevet splittet op, og den overordnede tovholder og idémand bag projektet, som også har fungeret som sparringspartner, er blevet afdelingsleder for en ny Fritids-afdeling under Center for Skole og Fritid. Dermed er der opstået nye muligheder for at videreføre erfaringer og netværk fra projektet. Dette understøttes af, at begge de to personer, som har været projektansatte koordinatore, er ansat i andre stillinger i kommunen.

1.2 Metode

Evalueringen er gennemført med virkningsevalueringen som evalueringsteoretisk greb. For hver kommune har evaluator i tæt samspil med projektets aktører udarbejdet en forandringsteori ved projekternes opstart, som evalueringen efterfølgende har testet

empirisk. I og med at projekternes formål er at udvikle metoder til rekruttering og fastholdelse, er det primære fokus på, om der i projekterne udvikles metoder, som organisationen selv og/eller andre kan anvende fremadrettet. I vurderingen af metodens anvendelighed ligger implicit en vurdering af, hvorvidt metoden har medført en positiv virkning. Virkningsevalueringen som metodisk greb er nyttig i forhold til metodeudviklingsprojekter, fordi der heri lægges vægt på processerne til opnåelse af en given virkning, og hvor det samtidig er centralt, hvilke kontekstfaktorer som hhv. fremmer eller hæmmer en virkning.

De overordnede indikatorer i evalueringen er således, hvorvidt der udvikles en metode, som kan genskabes, samt hvilke forudsætninger metoden fordrer, og hvilke hæmmende og fremmende faktorer man ved anvendelse skal være opmærksomme på. Evalueringen er derfor også at betragte som formativ med læring i og på tværs af kommunernes projekter i højsæde.

I og med at kommunerne og deres respektive projekter er forskellige, har hver kommunes forandringsteori dannet grundlag for fire forskellige evalueringdesign, hvor indikatorer og metoder er tilpasset den konkrete forandringsteori. Evaluatoren har fulgt projekterne fra deres spæde start, hvor udarbejdelsen af forandringsteorier bidrog til, at projektlederne blev mere præcise i forhold til projekternes indhold og fik skåret omfanget og prioriteringerne til.

For alle kommuner er der foretaget tre nedslag: Baseline-, midtvejs- og slutmåling. Fælles for alle fire projekter er, at der er gennemført kvalitative interview med projektledere og andre nøglepersoner.

De gennemgående temaer for de kvalitative interview har været følgende:

- Status – hvor er I i forhold til forandringsteorien?
- Hvad er gået bedre end forventet?
- Hvad har været svære end forventet?
- Status i forhold til succeskriterier?
- Udfordringer og "drivere"
- Vurdering af metodens brugbarhed og overførbare

I enkelte organisationer har dataindsamlingen derudover indeholdt kursusevalueringer, fokusgruppeinterview og observationer. De anvendte metoder præsenteres i de enkelte afsnit om de enkelte kommuners projekter.

Evaluatoren har undervejs i samarbejde med opdragsgiver afholdt fem netværksmøder, hvor projektlederne fra de fire kommuner har været samlet til fælles drøftelser og refleksioner. Netværksmøderne har både fungeret som erfaringsudveksling mellem kommunerne og som datakilde for evaluatoren. Derudover har netværksmøderne været anvendt til at sætte fokus på faser i processen, hvorved netværksmøderne også har bidraget med processtøtte både i forhold til at holde fokus og skabe fremdrift og i forhold til at reflektere over udfordringer og succeser i projekterne.

1.3 Konklusion og læringspunkter

Konkluderende har de fire kommuners projekter givet et positivt udbytte i form af en høj grad af læring og en række konkrete samarbejdsprojekter, som har givet resultater og virket som gode eksempler på, hvordan samarbejde betaler sig.

Yderligere har kommunerne fået værdifuld viden om, hvilken rolle de kan og vil spille i forhold til foreningerne og et styrket samarbejde om at løfte den lokale integrationsind-

sats. Kommunen har også fået øjnene op for, at foreningslivet er en meget bred størrelse, hvor nogle foreninger er stærke og har stor kapacitet, mens andre omvendt har brug for meget konkret støtte og rådgivning.

Det organisatoriske spor har været vigtigt for at skabe opbakning til samarbejde internt i kommunen, og kan på længere sigt måske vise sig at være afgørende for mulighederne for at forankre projektets metoder, erfaringer og netværk i det videre arbejde.

Konkret kan det anbefales, at kommuner, der ønsker at styrke samarbejdet om den lokale integrationsindsats, har fokus på at:

- Prioritere opsøgende arbejde i foreningslivet, der skaber synlighed om kommunens villighed til at samarbejde og bruge foreningernes ideer og styrker.
- Skabe konkrete samarbejdsprojekter, der kan virke som motiverende og inspirerende eksempler på, hvordan det kan gøres og dermed få andre i gang.
- Skabe klare linjer i samarbejdsprojekterne, som kan være med til at støtte overgangen fra kommunens rolle som driver og facilitator til, at kommunen kan trække sig ud og overlevere ansvaret og ejerskabet til hovedaktørerne selv.
- Sikre et organisatorisk set-up, der kan skabe opbakning til samarbejdet internt i kommunen, så både ledelsesniveau og medarbejdere i forvaltningerne får øjnene op for, hvordan et samarbejde er givtigt for kommunens arbejde med integration.
- Hvilken rolle kommunen ønsker at spille med en koordinerende funktion i forhold til mere samarbejde om den frivillige integrationsindsats. Det skal afklares, om fokus er på det opsøgende arbejde og synlighed blandt foreningerne, om fokus er på kommunens egen organisering på området eller om den koordinerende rolle skal have fokus på rådgivning og vejledning af foreningerne.

Kapitel 2. Aarhus Kommune

I Aarhus Kommune har midlerne fra initiativet om Forsøg med styrkelse af samarbejdet om den lokale integrationsindsats taget form som et ambitiøst projekt med to spor. Et spor er målrettet kommunen og kommunens interne organisering i forhold til et bedre samarbejde med den frivillige sektor og et styrket samarbejde om integration via det frivillige foreningsliv på tværs af magistraterne. I det andet spor er målgruppen det frivillige foreningsliv og formålet er at give foreningslivet mere viden og større muligheder for samarbejde med kommunen. Tværgående er formålet at skabe en mere koordineret indsats. Alt i alt har projektet oplevet store udfordringer i det organisatoriske spor. Alligevel er det lykkedes at skabe opmærksomhed på området internt i kommunen. I det andet spor har etablering af partnerskaber været en frugtbar metode, der har skabt konkrete eksempler på, hvordan kommune og foreningsliv kan supplere hinanden.

I Aarhus Kommunes projekt er der skabt syv nye partnerskaber, og kimen er lagt til yderligere to partnerskaber med i alt mere end 15 forskellige aktører. Partnerskaberne har fungeret som gode eksempler på, hvordan samarbejdet om den lokale integrationsindsats kan styrkes, og partnerskaberne har sammen med bilateral kontakt til en lang række foreninger været med til at bringe kommunen og den frivillige sektor lidt tættere sammen. Projektet har haft succes med at positionere kommunen som en aktør, der gerne vil samarbejde og i nogle af kommunens forvaltninger er man blevet mere opmærksom på mulighederne ved at samarbejde mere med det frivillige foreningsliv.

Dataindsamlingen til evalueringen er foregået via interview med projektleder, de involverede embedsmænd i kommunen og nøglepersoner i partnerskaber fra både kommunen og fra de frivillige foreninger. Dertil er inddraget repræsentanter fra det frivillige foreningsliv, som har deltaget i diverse netværksaktiviteter. Der er gennemført dataindsamling ved både baseline-, midtvejs- og slutmåling.

2.1 Introduktion til projektet: Formål og organisering

I Aarhus Kommune er baggrunden for projektet, at den frivillige integrationsindsats foregår spredt og ukoordineret, og at en mere koordineret og sammenhængende frivillig integrationsindsats kan skabe bedre resultater.

På lang sigt ønsker Aarhus Kommune, at projektet er med til at skabe en mere koordineret frivillig integrationsindsats gennem mere samarbejde og netværk. På kort sigt og som skridt på vejen til det langsigtede mål er succeskriterierne, at foreningerne bliver mere opmærksomme på deres rolle i integrationsindsatsen, og at kontakten og samarbejdet styrkes på tre områder. For det første skal samarbejdet styrkes internt i kommunen mellem magistrater og forvaltninger omkring den frivillige integrationsindsats. For det andet skal der skabes mere samarbejde og kommunikation mellem forskellige foreninger og projektmagere i den frivillige sektor. Endelig skal der skabes bedre kontakt mellem kommunen og den frivillige sektor, og som et element heri er der behov for at skabe en lettere indgang til kommunen for den frivillige sektor.

Projektet er organisatorisk placeret i Sport- og Fritidsforvaltningen, hvor frivillighedskoordinatoren har været ansat. Det er idræts- og integrationskonsulenterne i Sport og Fritidsforvaltningen, der har udviklet projektet, og står for at føre idéer og projekter videre efter projektperioden. På den anden side er hele idéen med projektet, at ikke kun Sport- og

Fritidsforvaltningen, men hele kommunen på tværs af magistrater skal tænke i at samarbejde med den frivillige sektor i forhold til integrationsopgaven. Derfor var projektet bundet op på en følgegruppe med repræsentanter fra alle magistrater.

2.2 Forandringsteori, aktiviteter og metoder

Projektet er i nogle sammenhænge blevet kaldt *Frivillighedskoordinatorprojektet* eller *Det tværmagistralt frivillighedskoordinatorprojekt på integrationsområdet*. Det understreger, at hovedgrebet i projektet har været ansættelsen af en frivillighedskoordinator, der skulle være opsøgende i foreningslivet, sætte fokus på området internt i kommunen og være bindeled mellem kommunen og den frivillige sektor.

Som nævnt kan projektet ses som delt i to spor. Der er sammenhæng mellem de to spor, men i evalueringen er det hensigtsmæssigt at se på de to spor og de metodiske greb, der er anvendt herunder hver for sig, for derefter at hæve blikket og evaluere de to spor som et samlet projekt.

Spor I: Mere koordinering og samarbejde internt i kommunen

Det første spor handler om koordinering, viden og fokus på den frivillige integrationsindsats på tværs af kommunens magistrater. Den centrale metode er en tværmagistralt følgegruppe tilknyttet projektet. Funktionen i følgegruppen flyttes senere i projektet over i kommunens eksisterende Integrationsudvalg, som er et embedsudvalg ligesom følgegruppen var det. Integrationsudvalget refererer til styregruppen for kommunens integrationspolitik. Formålet er, at de forskellige magistrater skal have mere viden om hinandens arbejde på området, så de kan samarbejde mere på tværs og lære af hinandens erfaringer i forhold til at inddrage og samarbejde med den frivillige sektor.

Evalueringen viser for det første, at den nedsatte følgegruppe ikke fungerede optimalt, og at projektet tog hånd om problemet, så følgegruppen blev nedlagt og funktionen i stedet for blev flyttet til et eksisterende Integrationsudvalg i kommunen. Det viste sig, at følgegruppen ikke var sammensat hensigtsmæssigt, og det var uklart for deltagerne, hvorfor de var valgt, og hvilken rolle de egentlig skulle spille. Det var også afgørende i forhold til følgegruppen, at kommunen i perioden satte ind med organisatoriske forandringer som påvirkede medlemmerne i gruppen.

Integrationsudvalget fungerede bedre, og det blev klart, hvilken rolle deltagerne skulle spille. Samtidig vandt det mere genklang i organisationen, fordi udvalget referer mere direkte til et ledelsesniveau og samtidig er et i forvejen kendt udvalg i organisationen. Et medlem, som også var med i den oprindelige følgegruppen, siger om udvalgets rolle i forhold til projektet:

"Jeg synes, at det har været tydeligt, hvad vi skulle i forhold til projektet. Vi har fulgt med i de opstillede mål, været med i sparring i forhold til fremdriften og arbejdet med, hvordan det kan implementeres i feltet for frivillighedskoordinatoren" (medlem af Integrationsudvalget, slutmåling).

Effekten af projektet i forhold til et øget fokus og et bedre samarbejde er svær at adskille fra, at der har været et generelt fokus på frivillighed og på integration, men de involverede i kommunen vurderer, at projektet har understøttet en positiv udvikling:

"I min afdeling er der to forvaltninger. På det ene område har man samarbejdet med de frivillige organisationer før, så der er ikke sket så meget nyt. Men på det andet område,

har der været en styrkelse af samarbejdet, som har været enorm. Samarbejde er blevet implementeret som et redskab. De gode eksempler fra udvalget udløser idéer i andre magistrater" (medlem af Integrationsudvalget, slutmåling).

Udvalgsarbejdet og de mange relaterede informationsopgaver, som frivillighedskoordinatoren har påtaget sig internt i kommunen, for at skabe viden, synlighed og kendskab til mulighederne i at samarbejde med den frivillige sektor har altså haft en effekt. Det er dog udfordrende at sige noget om, hvornår det får en mærkbar effekt i praksis. Et medlem af Integrationsudvalget siger:

"Hvordan det helt konkret skal foregå på sigt er stadig under udvikling og derfor uvist. Men vi oplever små spirer rundt omkring. Fx er der en bank, som er gået ind i et samarbejde med et aktivitetssted om at tilbyde økonomisk rådgivning til udsatte borgere" (medlem af Integrationsudvalget, slutmåling).

Som dette citat synliggør, er der en oplevelse af, at der er kommet et skærpet fokus og det er kommet nye ideer. Den konkrete implementering er dog en længere udvikling, som tager tid. Det er evaluators vurdering, at projektet har været med til at sætte skub i en udvikling i kommunen. Udviklingen sætter allerede spor og kan få en større praktisk virkning, hvis der fortsat er fokus på området.

Samarbejdet om integration skulle være et tværgående tema, og det er lykkedes at skabe lydhørhed for det i organisationen. Projektet havde et ambitiøst mål om at inddrage *alle* dele af kommunen, men det er ikke alle magistraterne og forvaltningerne, der tog projektet til sig.

Evaluator vurderer, at det organisatorisk har været udfordrende at finde en model, der både skaber det link, der er nødvendigt til ledelsen, hvor der skal være opbakning og samtidig have tæt kontakt til det praktiske niveau i forvaltningerne, hvor arbejdet skal udføres. Det var meningen følgegruppen skulle kunne begge dele, men det lykkedes ikke, og med følgegruppen fik projektet sat sig lidt mellem to stole i denne sammenhæng. Det dobbeltfokus, der er nødvendigt er lykkedes bedre efter revurderingen af det organisatoriske set-up, hvor ét forum sikrer ledelsesopbakning og et andet har fokus på praktikerne i forvaltningerne.

Frivillighedskoordinatoren har haft en rolle i det interne spor, som fortæller for, at et styrket samarbejde mellem kommunen og de frivillige foreninger kan styrke den lokale integrationsindsats. Nedenfor fremgår det hvilken rolle frivillighedskoordinatoren har haft i det andet og udadvendte spor.

Spør II: Mere samarbejde mellem kommunen og den frivillige sektor

Det andet spor handler om at skabe bedre kendskab og mere samarbejde mellem kommunen og det frivillige foreningsliv i forhold til den lokale integrationsindsats. For det første bygger projektet på en ide om, at samarbejdet styrkes med **én indgang** til kommunen, så kontakten for de frivillige foreninger forenkles. Dette tager udspring i konkret erfaring med, at de frivillige fortæller, at det er udfordring, at finde ind til den rigtige person i kommunen og sikrer, at man får fat i den rigtige afdeling.

For det andet skal etableres en række **partnerskaber**, der skal være eksempler på, hvordan samarbejdet er et aktiv for begge aktører. Yderligere er en delmetode i dette spor, at de frivillige skal inddrages som en ressource, for at skabe mere viden og koordinering mellem kommunen og den frivillige sektor via en **ressourcegruppe**.

Yderligere har der været gennemført et **opsøgende arbejde**, hvor frivillighedskoordinatoren er mødtes med en lang række foreninger og projektmager. Det opsøgende arbejde

har søgt at synliggøre frivillighedskoordinatoren, som de frivilliges indgang til kommunen, men det har også været afdækkende i forhold til foreningslivet og deres behov og interesser for at samarbejde med kommunen.

Én (lettere) indgang til kommunen

I forhold til én indgang til kommunen for de frivillige foreninger har frivillighedskoordinatoren været den centrale metode. Ved at have én person, der er kommunens ansigt udadtil, er det formålet, at de frivillige ved, hvem de skal gå til. Frivillighedskoordinatoren kan guide de frivillige videre ind i kommunen og til de rigtige personer og forvaltninger.

Det har i udgangspunktet fungeret godt på den måde, at frivillighedskoordinatoren er blevet kendt af mange, og rollen som indgang til en stort og kompleks organisation er blevet anvendt. En af udfordringerne er, at det bliver sårbart, når det er bundet op på én person. Et medlem fra Integrationsudvalget reflekterer over metoden og siger:

"Frivillighedskoordinatoren har været en mulig indgang for de frivillige organisationer. Organisatorisk er det et vanskeligt arbejde at sikre. Det kan være svært at etablere samarbejde ud fra én person. (...) der har været nogle praktiske udfordringer i forhold til udskiftning af koordinatoren" (medlem af Integrationsudvalget).

Det er sårbart, fordi kontakten til det frivillige foreningsliv kommer til at være afhængig af en personlig relation og ét ansigt.

Koordinatorens rolle fungerede, fordi den byggede på netværk i feltet både blandt foreningerne og internt i kommunen. Projektets centrale nøglepersoner oplever dog ikke helt, at det er lykkedes at skabe en lettere indgang i det omfang, det var formålet:

"Der er kommet to undersider på kommunens hjemmeside ud af det, som giver information. Og så er netværket og den opbyggede viden søgt forankret hos os, der arbejder med integration i Sport og Fritid. Men det var tanken, at det skulle være lettere" (integrationsmedarbejder i kommunen, slutmåling).

Det har vist sig relevant og givtigt at arbejde med relationen mellem kommunen og de frivillige foreninger. Fra foreningerne oplever nøglepersoner, at projektet aktiviteter har givet tillid og bedre kendskab til kommunen. En aktør i det frivillige foreningsliv siger:

"Jeg er blevet synlig, også på det politiske niveau, hvor jeg har deltaget i møder. Det skyldes både partnerskabet vi er med i og netværket, hvor andre er blevet bekendt med min rolle, og jeg har fået udviklet mit netværk - det har åbnet døre for mig. Der er blevet skabt tillid til kommunen. Det var en relation, der ellers var præget af mistillid" (aktør i det frivillige foreningsliv, slutmåling).

Således har de forskellige aktiviteter, for dem der har været involveret, været givende i forhold til en bedre relation og en bedre indgang til kommunen for de frivillige foreninger, og samlet set har projektets aktiviteter således bidraget til en bedre indgang til kommunen. Metoden er ikke enkel men flerstrengt og består af netværk, opsøgende arbejde, konkrete projekter samt inddragelse og anerkendelse.

Partnerskaber som gode eksempler

Som gode eksempler på, hvordan samarbejde mellem kommunen og det frivillige foreningsliv kan give en ekstra værdi, er det i projektet et mål at etablere minimum 8 partnerskaber, hvor der minimum er en kommunal part og en part fra det frivillige foreningsliv. Der har været så stor interesse for konkrete samarbejder, og projektet kan præsentere

rer syv partnerskaber ved evalueringens slutmåling. Dertil er kimen lagt til yderligere to partnerskaber.

De syv partnerskaber er:

- Velkomst af nyankomne flygtninge og indvandrere (Frivilligcenter Århus, Ungdommens Røde Kors og Job og Integration i Beskæftigelsesforvaltningen)
- ForeningsGuiderne (DFH, Sport og Fritid og en lokal boligforening i Rundhøj)
- Frivilligt arbejde som veje til job (LærDansk, Frivilligcenter Århus og Sport og Fritid)
- Foreningslivet ind på Tovshøjskolen i Gellerup (Tovhøjsskolen og Marselisborg hobbyklub)
- Frivillighed blandt unge i de udsatte boligområder (SSP i Børne- og Unge forvaltningen, Sport og Fritid, Hot Spot, Det Boligsociale Fællessekretariat, Natteravnene og lokale virksomhedsledere)
- Kapacitetsudvikling af etniske minoritetsforeninger (DFH og Sport og Fritid)
- Foreningskurser med fokus på kommunikation for etniske minoritetsforeninger (DFH og Sport og Fritid)

Nogle partnerskaber har været en stor succes og der har været flere deltagere end ventet. For eksempel har projektet om velkomst til nyankomne, hvor kommunen henviser interesserede flygtninge til foreningerne været en succes, og en partner i samarbejdet udtaler:

"Projektet har haft stor succes. Der har været dobbelt så mange deltagere end forventet, og flere er blevet aktive i foreningslivet" (repræsentant for partnerskab, slutmåling).

Dette partnerskab indgår som et konkret eksempel på, hvordan foreningslivet og kommunen kan bruge hinandens styrker og netværk i guiderne "Bliv mere – ikke kun flere" og "Større forskellighed giver flere kompetencer".

I andre partnerskaber i projektet er det mere uklart om partnerskaberne har rykket ved noget. I partnerskabet om frivillighed blandt unge i de udsatte boligområder er resultatet mere uklart; til gengæld er der skabt nye og brugbare relationer:

"Jeg synes det har været en fantastisk proces. Vi har lært hinanden godt at kende som samarbejdspartnere. Vi har fået sat ansigt på hinanden, og det er et godt skridt ind i fremtiden, hvor der helt sikkert vil opstå mere samarbejde. I forhold til temaet er jeg mere i tvivl om, hvad der konkret er kommet ud af partnerskabet – altså hvorvidt det har været muligt at engagere de unge" (repræsentant fra kommunal part, slutmåling).

Nogle partnerskaber har også været præget af udfordrende samarbejder og udfordrende rolleafklaring, og der er stor enighed om, at det er vigtigt at afklare hvem, der forventes at gøre hvad, og hvem, der har den samlede koordination.

Det samlede billede fra partnerskaberne er, at man fra begge sider oplever, at partnerskaberne sammentænker de styrker, som kommunen har, og de styrker det frivillige foreningsliv har hver især. Især de partnerskaber, som udnytter kommunens indgang og kendskab til borgere med anden etnisk baggrund end dansk og henviser dem til de organisationer, der kan styrke det næste skridt i integrationsprocessen, har vist resultater og giver god mening for både kommunen og de frivillige foreninger. En nøgleperson fra et partnerskab siger fx:

"Det gode ved at samarbejde med kommunen er, at kommunen har kontakt til personer med behov. Det er en kanal, som det er godt for mig at kende til, og derfor et samarbejde, som jeg håber, vil fortsætte. Der er mange frivillige, som gerne vil hjælpe, men det kan være svært at tage kontakt uden om kommunen og finde dem, som har brug for hjælp" (nøgleperson i partnerskab, slutmåling).

I projektforløbet er kommunen også blevet opmærksom på, at adgangen til målgruppen i integrationsarbejdet kan gå den anden vej. Det vil sige, foreningerne i nogle sammenhænge har en adgang til målgruppen, som kommunen har brug for. Et konkret eksempel er et potentielt partnerskab under opstart, hvor en somalisk forening, der ønsker at sætte fokus på sundhed og kost har kontakt til mange hundrede borgere, som kommunens sundhedscentre gerne vil oplyse i forhold til sundhed, men som kommunen har svært ved at komme i kontakt med.

Flere af de nøglepersoner, der indgår i partnerskaber er opmærksom på, at det er vigtigt, at de frivillige organisationer ikke oplever, at de skal overtage den kommunale rolle, og at de frivillige i samarbejdet får anerkendelse for den rolle de spiller i samarbejdet. I partnerskaberne i Aarhus' projekt har de frivillige ikke oplevet, at de skulle overtage kommunens opgaver, men de er bevidste om deres rolle. Fra et kommunalt perspektiv, er det derfor evaluators anbefaling, at det tydeligt italesættes, at det *ikke* er hensigten, at kommunen skal lægge opgaver over til de frivillige, men at hensigten er et ligeværdigt samarbejde om et fælles mål.

En central læring i projektets arbejde med partnerskaber er, at der er stor forskel på forudsætningerne i de frivillige organisationer. De store organisationer med ansatte har andre forudsætninger end de mindre. Andre har særligt gode forudsætninger, fordi de har meget stærke frivillige, frivillige med meget tid eller en unik kompetence eller adgang.

En aktør i det boligsociale arbejde siger:

"Der er en idé om, at de frivillige organisationer er meget stærke og sagtens kan løfte en integrationsopgave. Man taler om den civile strategi, og de frivillige organisationer skal inddrages mere, men ikke alle organisationer har ressourcer til det" (aktør i det boligsociale arbejde, slutmåling).

Mange af de etniske minoritetsforeninger har brug for mere støtte, inden de har kapacitet til at samarbejde med andre og kan i det hele taget styrkes i forhold til at være forening og navigere i det danske foreningsliv. Ud af denne iagttagelse er opstartet et partnerskab mellem kommunen og Dansk Flygtningehjælp om kurser til etniske minoritetsforeninger. Partnerskabet udnytter en af de store organisationers forcer med henblik på at styrke mindre og nyere foreninger og er et godt eksempel på, hvordan projektet tilpasser sig behovene og udnytter ressourcerne i den frivillige sektor.

Denne metode, hvor kommunen som aktør tænker i opkvalificering af foreningerne trækkes frem i guiden "Større forskellighed giver flere kompetencer", som er udarbejdet på baggrund af evalueringen, og målrettet kommunerne, som en aktør, der kan være med til at støtte op om et mere mangfoldigt foreningsliv.

Der er også indikationer på, at projektet har åbnet kontakten mellem kommunen og den frivillige sektor, så der er mindre afstand mellem de to sektorer. Både eksempler på partnerskaber, netværksaktivitet og kommunens større åbenhed har bidraget til dette. En ansat i kommunen, der har været involveret i et konkret partnerskab siger:

"Styrken er, at selv om det officielle samarbejde er afsluttet, har vi stadig et samarbejde og en kontakt med stedet" (kommunalt ansat, der er aktør i et partnerskab).

I forlængelse af dette er udfordringen forankringen. Lige nu er der mange steder de samme frivillige og de samme ansatte som under projektet. Den kontakt og åbenhed der er skabt kan være udfordrende at overføre til nye ansatte og nye frivillige.

Partnerskaberne har alt i alt været en succes og det er værd at være opmærksom på, at man i Aarhus Kommunes har haft en ambition om, at alle partnerskaberne var mellem minimum en kommunal part og en part fra den frivillige sektor; og dette er lykkedes. I

forhold til forankringen er partnerskaberne blevet introduceret som redskab for kommunens ansatte og forhåbningen er, at det er et redskab, der vil blive anvendt konkret i det fremtidige arbejde.

Det er som tidligere nævnt evaluators vurdering, at partnerskaberne har støttet op om den fortalerrolle, som projektet har haft for mere samarbejde mellem kommunen og den frivillige sektor i forhold til den fælles integrationsindsats.

Netværk og inddragelse af de frivillige foreninger - ressourcegruppen

For at inddrage de frivillige foreninger og for at skabe mere netværk blandt foreningerne blev der oprettet en ressourcegruppe i projektet. I ressourcegruppen deltog udvalgte og frivillige fra fremtrædende organisationer i det Aarhusianske foreningsliv.

Ressourcegruppen fungerede mindre godt. Det var på den ene side positivt for foreningerne at mødes og blive inddraget i kommunens projekt, og det var positivt at kende til det brede netværk af foreninger, der arbejder med integration. På den anden side var der ikke nok at mødes om, og læringen var her, at det er vigtigt, at der er noget på dagsordenen - så kan netværk og kendskab være en tiltænkt sideeffekt.

En deltager i ressourcegruppen og senere i integrationsnetværket siger:

"Til tider kan det være relevant og givende, og andre gange har det ikke været vedkommende for mig" (aktør i det frivillige foreningsliv, slutmåling).

En anden har fået en større værdi af møderne og beskriver:

"Det har været godt at være med. Der er kommet fokus på samarbejde i stedet for intern konkurrence er der kommet mere fokus på, hvad de forskellige organisationer kan bruge hinanden til, og hvad kommunen kan bruges til" (aktør i det frivillige foreningsliv, slutmåling).

I projektet tog man læringen til sig og ressourcegruppen blev modificeret til et tværfagligt integrationsnetværk. Det tværfaglige består i at det ikke kun er kommunens aktører, men også de frivillige aktører på området, der deltager. Det tværfaglige integrationsnetværket er en gruppe med praktikere fra den kommunale verden på tværs af magistraterne, der arbejder med integration og frivillighed samt repræsentanter fra det frivillige foreningsliv, der arbejder aktivt med integration. Gruppen ændrede altså karakter, så det blev til et møde mellem kommunens aktive folk på området og centrale repræsentanter fra det frivillige foreningsliv, der allerede er involveret i den lokale integrationsindsats. Gruppen ændrede sig således fra et bredt netværk og et forum for inddragelse til et mere konkret værktøj i udviklingen af koordinering og samarbejde om den lokale integrationsindsats.

Alt i alt har foreningerne været positive, og de har modtaget det positivt, at kommunen gerne ville inddrage dem og samarbejde om integrationsindsatsen. Som nævnt var enkelte skeptiske over for, om kommunen ville lægge opgaver over til de frivillige. Enkelte foreninger oplevede også, at det er problematisk, at kommunen gerne vil have hjælp og samarbejde om integrationsopgaven, når der ikke følger penge med.

Fra kortlægning til viden og synlighed

I projektets oprindelige plan skulle der ligge en kortlægning af integrationsarbejdet i den frivillige sektor i begyndelsen af projektet. Kortlægningen skulle skabe viden om, hvad der sker i dag, så projektet kunne styrke sameksistens og koordinering og være med til at udfylde eventuelle huller. I praksis blev, der også indsamlet viden, men det foregik på

anden vis. Det blev hurtigt besluttet, at det ikke var muligt at lave en kortlægning af et så komplekst og foranderligt felt, og det blev også mere usikkert, om en egentlig kortlægning ville give værdi. Den viden, der blev indsamlet og brugt aktivt i projektet blev stadig indsamlet, men den blev ikke afrapporteret. Konkret indsamlede frivillighedskoordinatoren suppleret af idræts- og integrationskonsulenterne i Sport og Fritid via formelle og uformelle møder med foreningerne viden om behov, ønsker og interesser for samarbejde med kommunen.

De største virkninger af det opsøgende arbejde har dels været en opmærksomhed på, hvordan kommunen kan være med til at støtte de frivillige foreningers behov, dels som et opsøgende arbejde i forhold til etablering af partnerskaber.

Projektet har bidraget til et aktøratlas, der er udarbejdet og som giver overblik over, hvilke aktører, der er i det frivillige foreningsliv. Atlasset var ikke en del af projektet, men et redskab, der støttede op om projektets formål.

Konkret er synligheden af kommunens interesse i at støtte og samarbejde med det frivillige foreningsliv kommet til udtryk i to undersider til kommunens hjemmeside om frivilligt arbejde, integration og herunder fx information om puljer og kontaktpersoner.

I forhold til synligheden blev projektet i den sidste del af perioden støttet af en ny medarbejder i Sport- og Fritidsforvaltningen. Denne medarbejder var på fuldtid på projektet for at støtte op om kommunikationen omkring projektet. Kommunikationsmedarbejderen arbejdede dels med det nye tema om 'Integration i fritidslivet' på kommunens hjemmeside og dels med medarbejderportrætter, der ligesom partnerskaberne havde til formål at være konkrete eksempler på, hvilket udbytte kommunen og borgerne kan få af et tættere samarbejde med det frivillige foreningsliv.

2.3 Resultater og læringspunkter

I forhold til det organisatoriske spor har projektet kæmpet med et uhensigtsmæssigt organisatorisk set-up med både følgegruppen og ressourcegruppen. Projektet formåede til gengæld at opsamle læringen og justere på de aktuelle fora, så de organisatoriske metoder blev tilpasset. Denne udvikling har været kendetegnet ved, at projektet begyndte med særligt nedsatte grupper til projektet med bred repræsentation. Disse udviklede sig til fora, hvor deltagerne er dem, som i forvejen arbejdede med området. Med andre ord gjorde projektet efter omorganiseringen i højere grad brug af de eksisterende kræfter i feltet.

Den fortalervirksomhed, som var en stor del af det interne organisatoriske spor i kommunen er i høj grad lykkedes. Dog ikke i forhold til alle forvaltninger. Evaluatoren vurderer i den sammenhæng, at det var en stor ambition at sætte det på dagsordenen i samtlige forvaltninger i og med, at det er begrænset, hvor meget visse forvaltninger arbejder med integration og frivilligt arbejde. Evaluatoren vurderer, at der er blevet rykket ved forestillingerne om at samarbejde med den frivillige sektor. I nogle forvaltninger er samarbejde blevet indført som et redskab og der er etableret konkrete partnerskaber. I andre forvaltninger er der kommet en øget bevidsthed, som på sigt kan komme til udtryk i mere samarbejde.

Det andet spor, som er udadrettet har givet konkrete resultater. For det første er der skabt partnerskaber, hvor integrationen er blevet styrket. For det andet har partnerskaber, netværk og inddragelse skabt en bedre relation mellem kommunen og den frivillige sektor, som er afgørende for, at samarbejdet styrkes fremover. Netværksaktiviteter for

foreningerne har også været med til at skabe synlighed og anerkendelse på tværs af kommune og frivillig sektor.

Ved midtvejsmålingen var det lidt uklart for både de frivillige og kommunens ansatte på området, hvad kommunen ville med at samarbejde. Ved slutmålingen er der oprettet samarbejder, som tydeliggør, hvad det vil sige, og hvilke fordele det kan give for begge parter at samarbejde.

De to spor har vist sig at hænge meget sammen og gensidigt støtte op om hinanden. De konkrete samarbejdsprojekter var vigtige eksempler i fortalerarbejdet i det interne spor. Samtidig har det organisatoriske interne spor med inddragelsen af de frivillige foreninger og opmærksomheden på området skabt bedre relationer, der styrker sporet om det konkrete samarbejde mellem kommunen og de frivillige foreninger.

Samlet set skal det konkluderes, at Aarhus Kommunes projekt var ambitiøst. Derfor har projektet heller ikke opnået alt det, som var formuleret. Særligt på den organisatoriske side har det været udfordrende at inddrage alle forvaltningsområderne i styrkelsen af samarbejdet om integrationsindsatsen. Omvendt har metoden omkring partnerskaber været meget givtig og et vigtigt redskab i det interne arbejde i kommunen med at tydeliggøre, hvordan mere samarbejde kan styrke integrationsindsatsen.

Fra Aarhus' projekt kan drages følgende konkrete læringspunkter:

- Det organisatorisk set-up kan med fordel tage udgangspunkt i eksisterende fora og netværk, så projektet derigennem får fremdrift og organisatorisk opbakning og udnytter de interesser og energier, der allerede er på området.
- Det organisatoriske set-up skal både understøtte ledelsesopbakning og involvere praktikerne direkte – i en større kommune kan dette kræve to parallelle organer i projektet
- Konkrete partnerskaber som eksempler på samarbejde har stor værdi i arbejdet med at tale for og underbygge mere samarbejde – eksemplets magt har stor effekt i forhold til at forklare, hvad der kan menes med samarbejde, så det ikke bliver abstrakt
- Det er vigtigt at kommunen i tilgangen til foreningerne er ydmyg og anerkender og tydeliggør, at det er et ønske om samarbejde og støtte og ikke en skjult dagsorden om at lægge kommunens opgaver over til de frivillige.
- Partnerskaber kan især gøre brug af den indgang til målgruppen, som kommunen har og som de frivillige foreninger i nogle sammenhænge mangler for at tilbyde hjælp og støtte til flygtninge og indvandrere. Eller omvendt – partnerskaberne kan udnytte, at foreningerne har adgang til en målgruppe, som kommunen ønsker at tilbyde en ydelse, men som det er udfordrende, at komme i kontakt med.

Kapitel 3. Københavns Kommune

Midlerne fra initiativ om Forsøg med styrkelse af samarbejdet om den lokale integrationsindsats er i Københavns Kommune udmøntet i en midlertidig udvidelse af ydelserne i ProjektVærkstedet, som er placeret i Integration & Fritid og tilbyder rådgivning til projektmagere og foreninger. Med projektet ønsker man at tilbyde længerevarende rådgivningsforløb til etniske minoritetsforeninger, idet disse ofte har et særligt behov, som hidtil ikke har kunnet imødekommes. Til at forstå de længerevarende rådgivningsforløb har man ansat og oplært en række studentermedhjælpere.

I Københavns Kommunes projekt har man haft succes med at give flere etniske minoritetsforeninger de samme muligheder i det danske foreningsliv som danske og etablerede forening har via rådgivning og via kurser. 30 etniske minoritetsforeninger er blevet hjulpet på vej i det danske foreningsliv via rådgivning i ProjektVærkstedet. Via den rådgivning, de har fået, har mange af foreningerne fået hjælp til at søge penge, finde lokaler og opstarte nye projekter eller aktiviteter. Via en kortlægning er de forskellige aktører, der kan rådgive og hjælpe foreningerne, blevet bedre til at henvise til hinanden, så foreningerne kan udnytte de ressourcer, der er.

Evalueringen af projektet i Københavns Kommune er baseret på interview med projektlederen, de tilknyttede studentermedhjælpere samt udvalgte etniske minoritetsforeninger. Samtlige minoritetsforeninger har derudover fået tilsendt et ganske kort spørgeskema, som cirka en tredjedel har besvaret. Besvarelsene kan således ikke med sikkerhed regnes for repræsentative, men kan dog i samspil med interviewmaterialet give et fingerpeg om, hvordan foreningerne har oplevet den længerevarende rådgivning.

3.1 Formål og organisering

I ProjektVærkstedet, som er en del af Integration & Fritid i Københavns Kommune, har man gennem årene mødt mange etniske minoritetsforeninger, som længe har forsøgt at manøvrere rundt i det kommunale og ministerielle (tilskuds)system, og som har større behov for hjælp til at gennemføre og opkvalificere deres foreningsarbejde, end man har kunnet honorere. Det skyldes blandt andet, at mange etniske minoritetsforeninger har aktiviteter, der både placerer sig inden for frivilligt socialt arbejde, frivilligt folkeoplysende arbejde og mere eventpræget arbejde. Hertil kommer manglende viden om fx love, regler og retningslinjer samt sprogbarrierer, som gør det svært for mange af disse foreninger at opnå økonomiske tilskud og dermed operere på lige vilkår med andre foreninger.

Projektet i Københavns Kommune består i en midlertidig udvidelse af ProjektVærkstedets ydelser, så man kan tilbyde kvalificeret og længerevarende rådgivning til etniske minoritetsforeninger. Den særlige rådgivning varetages af fire projektansatte studentermedhjælpere, mens en fastansat konsulent fungerer som tovholder og står for den overordnede koordinering af studenternes arbejde. Udgangspunktet for rådgivningen er foreningernes egne ønsker, og succeskriteriet er, at foreningerne får udbytte af rådgivningen ift. et behov, de selv er med til at definere. Der foreligger dermed ingen faste målsætninger i form af fx et antal samarbejdsprojekter, ansøgninger eller lignende. Heri ligger også, at målgruppen er etniske minoritetsforeninger, der har kapacitet til selv at tage det første skridt i form af at søge rådgivning – hos ProjektVærkstedet eller andre. Foreninger, der ikke har oplevet og reageret aktivt på et behov, er dermed ikke en del af målgruppen.

Sideløbende har man i projektet haft fokus på at understøtte vidensdeling og erfaringsudveksling blandt rådgivere og konsulenter, som arbejder specifikt med kapacitetsopbygning i etniske minoritetsforeninger, hvilket er sket gennem opstart af et netværk.

3.2 Forandringsteori, aktiviteter og metodeudvikling

Hovedsporet i forandringsteorien omhandler de længerevarende rådgivningsforløb som et særligt tilbud til etniske minoritetsforeninger, hvoraf mange i udgangspunktet har ringe muligheder i forhold til at kunne gøre brug af de økonomiske midler og andre former for ressourcer og netværk, som findes. Målet og succeskriteriet for de længerevarende rådgivningsforløb er ikke nødvendigvis, at de etniske minoritetsforeninger skal blive selvkørende, men at de skal være det i samme grad som foreninger, der er mere erfarne og har større kendskab til regler og muligheder i den danske lovgivning. Det forventes således, at de etniske minoritetsforeninger, som gennemgår et længerevarende rådgivningsforløb, fortsat kan have behov for rådgivning ind i mellem, men at behovet vil være på et niveau, der kan imødekommes af ProjektVærkstedets generelle tilbud.

Det har fra begyndelsen været en grundlæggende tanke i projektet, at man må møde folk der, hvor de er. I et integrationsperspektiv kan deltagelsen i en velfungerende etnisk minoritetsforening, -gruppe eller -netværk for den enkelte udgøre en tryk start på en mere aktiv samfundsdeltagelse i det hele taget. Med Robert D. Putnams begreber om social kapital er det tanken, at oplevelsen af sammenhængskraft i "egne" homogene grupperinger (bonding) er en forudsætning for evnen og muligheden for et mere bredt samfundsengagement i heterogene fællesskaber (bridging)¹. Samtidig vil velfungerende og ressourcestærke etniske minoritetsforeninger bidrage selvstændigt til samfundet ved at gennemføre aktiviteter og projekter af høj kvalitet.

Man har fra ProjektVærkstedets side hele tiden været bevidst om, at selvom man vil være i stand til at kapacitetsopbygge en lang række etniske minoritetsforeninger, er der tale om et vedvarende behov, idet der hele tiden vil komme nye til. Det er således nødvendigt at tænke i forankring og udbredelse af erfaringerne fra projektet for fremadrettet at imødekomme de etniske minoritetsforeningers behov bedst muligt, også uden et særligt målrettet rådgivningstilbud.

I de to guider "Bliv mere – ikke kun flere" og "Større forskellighed giver flere kompetencer" indgår den rådgivning, som ProjektVærkstedet har arbejdet med, som et eksempel. Eksemplet viser, hvordan målrettet og afklarende rådgivning kan være en metode i arbejdet frem mod et mere mangfoldigt foreningsdanmark.

Ud over den særlige rådgivning indeholder forandringsteorien i Københavns kommunes projekt følgende spor:

Branding og synliggørelse af ProjektVærkstedets aktiviteter: Med udgangspunkt i kortlægning af og kontakt til interessenter skal ProjektVærkstedets tilbud synliggøres, således at de forskellige rådgivningstilbud i kommunen kender og henviser til hinanden og dermed udnytter hinandens kompetencer og ressourcer bedst muligt. Hertil kommer synliggørelse over for målgruppen.

Kursusaktiviteter som supplement til de længerevarende rådgivningsforløb: ProjektVærkstedet afholder allerede en del kurser. Heraf er nogle allerede relevante for

¹Robert D. Putnam: Bowling Alone - The Collapse and Revival of American Community (2000)

etniske minoritetsforeninger, men der vil som led i projektet blive afholdt yderligere kurser direkte målrettet denne særlige målgruppe.

Opstart af netværk for vidensdeling og sparring: Netværket skal have fokus på kapacitetsopbygning af etniske minoritetsforeninger og medvirke til at opkvalificere rådgivningstilbuddene gennem udvikling af de enkelte konsulenter/rådgiveres kompetencer.

I det følgende analyseres, hvordan de forskellige spor i forandringsteorien er udfoldet i praksis. Desuden diskuteres den interne organisering og vidensdeling samt perspektiverne for forankring af den særlige rådgivning ud fra forventningen om, at behovet vil bestå.

3.2.1 Længerevarende rådgivningsforløb

Til at varetage de længerevarende rådgivningsforløb blev der ved projektets opstart ansat fire studentermedhjælpere. Studentermedhjælperne har været tilkøbt de faste konsulenter i ProjektVærkstedet og har indledningsvist gennemgået et oplæringsforløb i rådgivningsydelse og brug af netværk, ligesom de er blevet introduceret til øvrige interessenter i kommunen mv. i løbet af projektets første måneder. En projektleder i form af en fuldtidsansat konsulent har haft ansvar for den overordnede koordinering og sparring undervejs. Der er sket udskiftning blandt studentermedhjælperne såvel som projektlederen i løbet af projektet.

I løbet af de to år, projektet har været i gang, har man i alt haft længerevarende rådgivningsforløb med 33 etniske minoritetsforeninger.² Ved længerevarende forstås forløb, som består af flere møder end det ene, som ProjektVærkstedet normalt kan tilbyde. Der er stor forskel på forløbenes varighed – nogle foreninger er hurtigt videre, mens andre forløb strækker sig over flere måneder og ind i mellem år. Forløbene har haft form af jævnlige møder mellem en fast rådgiver og en eller flere fra foreningen samt opfølgning pr. telefon og/eller mail. Møderne er blevet afholdt i ProjektVærkstedet såvel som ude hos foreningerne. Med nogle foreninger er der blevet afholdt 2-3 møder, mens der med andre er blevet afholdt langt flere. Rådgiverne har desuden deltaget i generalforsamlinger og bestyrelsesmøder, hvor det har været nødvendigt og/eller hensigtsmæssigt.

Konkret har foreningerne fået hjælp til fx at starte en forening, skrive vedtægter, afholde stiftende generalforsamling, fundraising via § 18 og relevante fonde, netværk og kontakt til andre foreninger og relevante aktører samt hjælp til at skaffe lokaler. Foreningerne har også fået rådgivning i forhold til at forstå foreningsbegrebet, rammer for bestyrelsesarbejde, hvordan man lægger budget og holder regnskab, forståelse af hvad "kommunen" er, samt hjælp til langsigtet planlægning og opstilling af realistiske mål.

Begge de to projektledere, som på skift har haft det overordnede ansvar, har prioriteret fælles refleksion og læring højt. I begyndelsen har fokus været på at oplære studentermedhjælperne og afprøve metoden over for foreningerne ("learning by doing"), men der er løbende blevet afsat tid til at reflektere over rollen som rådgiver, og efterhånden som projektet er skredet frem, er mulighederne for at forbedre form såvel som indhold i de længerevarende rådgivningsforløb blevet diskuteret mere indgående. Overordnet tegner der sig følgende læringspunkter – alle ud fra devisen "*no size fits all*":

Forventningsafstemning og realisme ift. målet med rådgivningen: Det er væsentligt i rådgivningen at skabe og opretholde fokus på langsigtede såvel som kortsigtede mål. På baggrund af erfaringerne fra projektet har man udviklet et skema til forventningsafstemning på første møde, som netop stiller skarpt på afvejningen af det prakti-

² Til sammenligning havde ProjektVærkstedet i 2011 samlet 241 enkelt-møder, heraf 95 med integrationsvinkel.

ske/kortsigtede og det metodiske/langsigtede formål med rådgivningen. Skemaet anvendes som udgangspunkt, men bør jævnligt gennemgås med henblik på at gennemtænke processen og vurdere, om målene fortsat er realistiske, eller om de bør justeres. Det er vigtigt at foreningerne delagtiggøres i denne proces, hvilket også kan bidrage til at gøre dem bevidste om deres styrker og svagheder og styrke motivationen. Foreningernes læring er således et selvstændigt mål ved siden af deres umiddelbare behov.

Krav og motivation: Rådgiverne er med tiden blevet mere bevidste om at stille krav og undlade at bruge tid på de foreninger, som ikke udviser tilstrækkelig motivation og engagement. Der er imidlertid tale om en balancegang, idet man som rådgiver også har et ansvar for at opretholde motivationen hos foreningerne og ikke afskrække dem med for skræppe krav. De længerevarende forløb skal imidlertid præsenteres fra begyndelsen som et særligt tilbud, foreningerne skal tage stilling til og dermed også forpligte sig til.

Balancen mellem at yde direkte praktisk hjælp vs. hjælp-til-selvhjælp: Frem for at skrive ansøgninger og handleplaner for foreningerne, bør man som rådgiver afsætte tid til at gøre det sammen med dem. Som rådgiverne selv har formuleret det i overleveringen af erfaringerne til de øvrige konsulenter i ProjektVærkstedet: *"Man tager måske mindre skridt og når mindre i rådgivningsperioden, men forandrings- og forankringspotentialer er større!"*

Penge og fundraising kan ikke stå alene: Mange foreninger henvender sig for at få hjælp til at søge penge. Det er imidlertid vigtigt som rådgiver at afdække formålet med at søge penge frem for bare at hjælpe med at skrive ansøgninger. I mange tilfælde er penge ikke nødvendigvis den rette løsning, men kan tværtimod kan skabe nye problemer, fx i form af krav om regnskaber og afrapportering. Ligeledes kan det være problematisk at modtage midler til omfattende aktiviteter, hvis foreningen ressourcemæssigt reelt ikke er gearret til at gennemføre disse. Omvendt er konkrete resultater med til at opretholde foreningernes motivation og dermed muligheden for at skabe læring fremadrettet. Kunsten er således at kombinere det kortsigtede fokus på midler med det langsigtede fokus på andre ressourcer, som har lige så stor eller større betydning – eksempelvis frivillige, netværk og samarbejdspartnere. Det handler om at vokse stabilt og bæredygtigt.

Løsningen er ikke altid at blive en folkeoplysende forening: Set ud fra et myndighedsperspektiv kan det umiddelbart være en stor fordel for mange af de etniske minoritetsforeninger/projektmagere at blive omdannet til folkeoplysende foreninger, da dette giver adgang til støttemuligheder, lokaler etc. Foreningsformen vil i mange tilfælde være den mest bæredygtige organiseringsform. De formelle krav, som myndighederne stiller i den forbindelse, kan imidlertid være problematiske for nogle at leve op til. Her er det en afvejning, om det for den enkelte forening/projektmager vil indebære flere fordele end ulemper at skulle leve op til definitionen på en folkeoplysende forening, eller om de er bedre stillet med en større grad af fleksibilitet, men færre muligheder for at få støtte. Afvejningen skal ske ud fra foreningens perspektiv, og som rådgiver skal man være åben over for andre løsninger. Det kan fx være partnerskaber med eksisterende foreninger, boligselskaber eller andre lokale aktører, som kan tilbyde de rammer eller ressourcer, som den pågældende mangler. Dette er ofte særligt relevant, når der er tale om enmandsprojekter, hvor en ildsjæl brænder for et projekt, men ikke selv kan bære det igennem. Gode redskaber til at understøtte afklaringen er fx sundhedstjek af foreningen eller en simpel SWOT-/risikoanalyse, som gennemføres sammen med den pågældende.

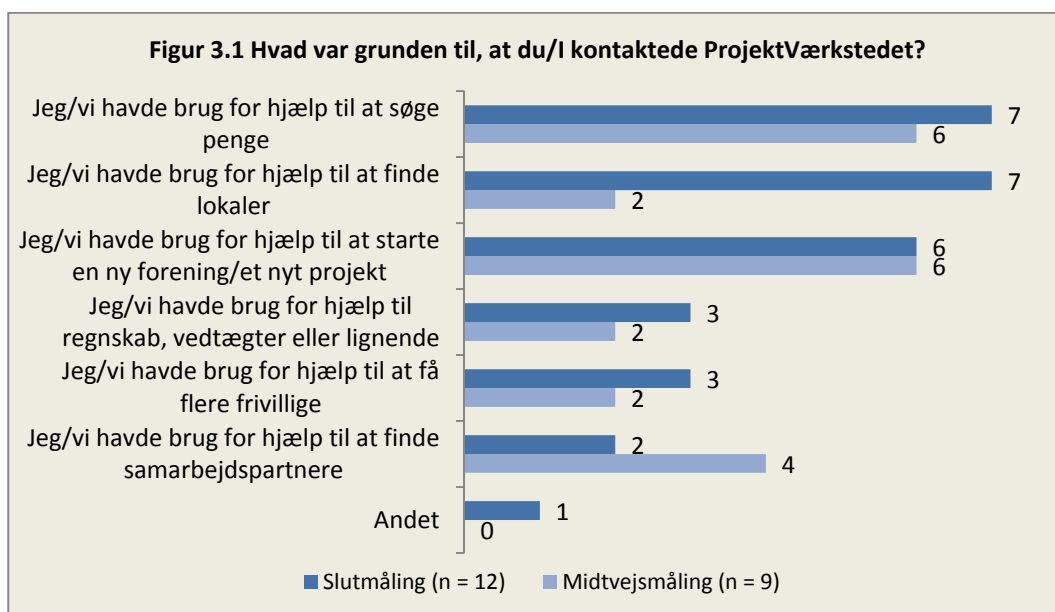
Medtænk den lokale kontekst: I alle tilfælde er det nødvendigt at være opmærksom på den lokale kontekst og eventuelle netværk, som foreningen indgår i, samt hvilken historik foreningen eller den enkelte ildsjæl har i kommunen. Det gælder særligt, idet der i Københavns Kommune findes en række forskellige tilbud. Det er således vigtigt at und-

gå at modarbejde øvrig rådgivning, ligesom det er vigtigt at have overblik over, hvilke aktører der kunne være relevante for foreningen at samarbejde med i deres lokalområde.

Sproglige, religiøse og kulturelle faktorer: Sproglige, religiøse og religiøse baggrund udgør i nogle tilfælde et særligt opmærksomhedspunkt, når målgruppen er etniske minoritetsforeninger. Nogle af studentermedhjælperne har selv en minoritetsbaggrund, hvilket kan være både en fordel og en ulempe. Eksempelvis har en af rådgiverne kunnet rådgive en somalisk kvindegruppe på deres eget sprog, hvilket var helt afgørende for deres forståelse af principperne i det at være en forening. Omvendt fortæller en kvinde, at det for hende var ambivalent at møde en åbenlyst troende muslim som ansat i kommunen, og at hun har afvist ethvert forslag om samarbejde med muslimske foreninger, idet hun selv er flygtet fra *"lande, hvor man ikke adskiller religion og politik"*. Endelig er det en gennemgående erfaring, at der er stor forskel på at rådgive unge og ældre med etnisk minoritetsbaggrund, som har meget forskellige udfordringer ift. at navigere i systemet. De ældre har det sværest, mens de unge generelt har "et kæmpe potentiale" og først og fremmest har brug for viden om foreningsformen, som de ofte ikke har oplevet.

Foreningernes udbytte af de længerevarende rådgivningsforløb

Figur 3.1 nedenfor viser svarfordelingen fra en mini-survey blandt samtlige etniske minoritetsforeninger, som var i længerevarende rådgivningsforløb på tidspunktet for hhv. midtvejsmålingen (april 2011) og slutmålingen (juni 2012). Her er foreningerne bl.a. blevet spurgt om grunden til, at de har kontaktet ProjektVærkstedet. I begge tilfælde har cirka 1/3 af foreningerne svaret, hvorfor resultaterne ikke nødvendigvis er repræsentative. Svarene stemmer dog overens med ProjektVærkstedets egne registreringer over indholdet i de forskellige møder/forløb og giver et dermed et godt billede af, hvilke problemstillinger de etniske minoritetsforeninger typisk står med. Foreningerne har haft mulighed for at vælge flere svar, idet de ofte har **mere end én problemstilling**.



Som det fremgår af figuren, har behovet for hjælp til at søge penge været en af de væsentligste årsager til, at foreningerne henvender sig. Herefter følger behovet for hjælp til

at finde lokaler og til opstart af en ny forening eller er nyt projekt. Flere har også haft behov for at finde nye samarbejdspartnere, mens behovet for hjælp til regnskaber, vedtægter eller hjælp til at skaffe flere frivillige set fra foreningernes side er lidt mindre.

Størstedelen af de etniske minoritetsforeninger, som har deltaget i evalueringen gennem interview eller survey, giver udtryk for **stor tilfredshed med rådgivningen**. Flere fremhæver, at det ud over at få hjælp til en række praktiske ting særligt har været givende for dem at få forklaret, hvad det vil sige at være en forening:

"Jeg fik hjælp i starten til at organisere mig og til at forstå, hvad jeg skal gøre. Nu søger jeg selv efter lokaler, det er ikke så svært for mig at finde ud af det. Jeg har fået en god kontakt med en skole og kan låne deres lokaler. Det betyder meget med hjælp i starten, at få hjælp til at vide, hvad en forening er." (repræsentant for etnisk minoritetsforening)

"Det har gjort det lettere at skrive en ansøgning, hvad skal vi gøre. Nu ved jeg som formand, hvad jeg taler om. Vi kan være trygge i vores forening, også hvordan vi har det økonomisk, det har jeg fået hjælp til. (...)De 3-4 rådgivere, jeg har snakket med, har været gode. Det er godt, de er der, for vi kommer ind udefra, uden at have nogen viden om det at være en forening, og der kan de hjælpe os." (repræsentant for etnisk minoritetsforening)

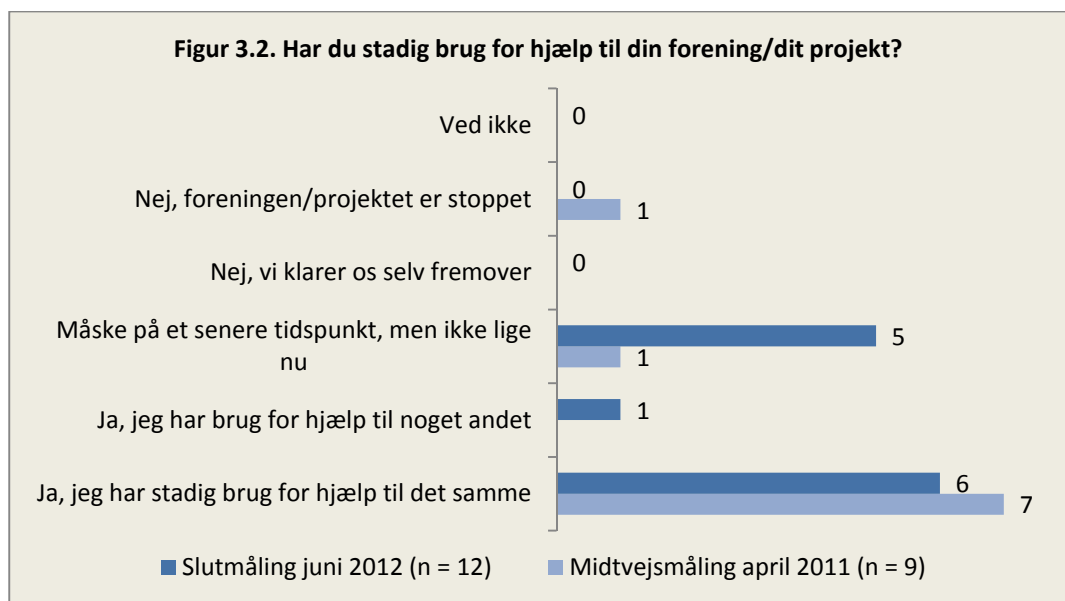
"Var de der ikke, kunne vi måske få hjælp fra venner, men det ville være svært uden ProjektVærkstedet." (repræsentant for etnisk minoritetsforening)

Interview med foreningerne såvel som rådgiverne viser imidlertid også, at der ind i mellem er uoverensstemmelser mellem, hvilken rådgivning foreningerne selv mener, de har behov for, og den rådgivning de får fra ProjektVærkstedet. Det handler særligt om at **balancere hensynet til de kortsigtede og de langsigtede perspektiver**. Mens foreningerne ofte har fokus på det kortsigtede behov, er det rådgiverens opgave at tænke langsigtet og sikre, at foreningens aktiviteter og organiseringsform er bæredygtige på længere sigt. Ligeledes kan det være svært for foreningerne at forstå de rammer, som rådgiverne agerer inden for. Det kan eksempelvis være ift. at få foreningerne til at indse, at hvorvidt man kan få hjælp til at søge lokaler, set fra et myndighedsperspektiv handler om, hvorvidt man har status af at være fx en social forening eller en folkeoplysende forening. Denne vanskelige formidlingsopgave er ikke lykkedes i alle tilfælde. Således fortæller en kontaktperson fra en af de etniske minoritetsforeninger:

"Den slags hjælp, som de tilbyder, har vi ikke brug for. De inviterer til møder, hvor vi skal snakke om at være forening, men vi har brug for seriøs hjælp til at finde fritidslokaler og hjælp til praktiske ting. (...) De siger, vi er en social forening, og at vi skal være en folkeoplysningsforening. Vi spørger, hvad er forskellen, og de forsøger at forklare os det. Men vi har fået afslag efter afslag, når vi søger efter lokaler. Vi har ikke fået hjælp og har ikke brug for det nu." (repræsentant for etnisk minoritetsforening)

Overordnet set er billedet dog, at størstedelen af de etniske minoritetsforeninger har fået et stort udbytte af rådgivningen, og at vanskelighederne med at koordinere og kommunikere i forhold til mødetidspunkter mv. er gået begge veje.

I forbindelse med afslutningen af projektet er samtlige rådgivningsforløb enten afsluttet, forankret hos en anden konsulent i ProjektVærkstedet eller hos en anden aktør, fx et af kulturhusene. Surveyen blandt foreningerne peger på, at en stor del fortsat har behov for rådgivning, aktuelt eller på et senere tidspunkt, jf. figur 3.2.



3.2.2 Branding og synliggørelse

En del af de etniske minoritetsforeninger, som har deltaget i de længerevarende rådgivningsforløb, har selv henvendt sig, mens andre er blevet henvist fra ProjektVærkstedets øvrige konsulenter eller andre samarbejdspartnere i kommunen, fx ansatte i Kulturhuse eller lignende

Særligt i begyndelsen af projektet har der været fokus på "branding" af ProjektVærkstedet og det særlige tilbud om længerevarende rådgivning via hjemmesider og sociale medier såvel som kontakten til lokale aktører. Samtidig er der som led i projektet sket en **opsøgende indsats**, som er foregået dels via lokale aktører i udvalgte områder, dels ved at møde op direkte hos foreningerne og fortælle om rådgivningstilbuddet.

Den opsøgende indsats, branding og synliggørelse er med tiden kommet til at fylde mindre, idet medarbejderne har haft indtryk af, at ProjektVærkstedet efterhånden er blevet kendt i lokalområderne. Samtidig har der i projektets sidste år ikke været ressourcer til at håndtere flere henvendelser end de, der allerede var i gang, og dermed ikke behov for at gøre flere opmærksomme på tilbuddet.

3.2.3 Kursusaktiviteter

Som supplement til de individuelle rådgivningsforløb er der blevet afholdt en række **mini-kurser** kun for etniske minoritetsforeninger i fx økonomi og regnskaber. Der har her været fokus på at tilpasse kursusindholdet til de etniske minoritetsforeningers specifikke behov, ligesom kurserne også har været en mulighed for at skabe netværk mellem nogle af foreningerne.

Foreningerne har desuden kunnet deltage i ProjektVærkstedets almindelige kursustilbud, som primært henvender sig til foreninger, der ikke er medlem af en større organisation som fx DGI og dermed ikke har adgang til kursustilbud ad denne vej. Cirka en tredjedel af deltagerne på disse kurser har været etniske minoritetsforeninger.

3.2.4 KEM-netværket

Der har i projektet været et løbende fokus på at understøtte vidensdeling og erfaringsudveksling i forhold til arbejdet med etniske minoritetsforeninger. I samarbejde med en konsulent i Dansk Flygtningehjælp har man således taget initiativ til opstart af et netværk for rådgivere og konsulenter, der arbejder specifikt med kapacitetsopbygning af etniske minoritetsforeninger, kaldet **KEM-netværket**.

Der har i løbet af projektperioden været afholdt møder i netværket cirka en gang i kvartalet. Alle rådgiverne har så vidt muligt deltaget i alle møder. Her har deltagerne introduceret hinanden for redskaber, de hver især anvender i rådgivningen, og diskuteret konkrete erfaringer såvel som mere overordnede/teoretiske perspektiver.

Netværket har fungeret som inspiration og katalysator for den fælles refleksion over arbejdet med de etniske minoritetsforeninger. Planen er at opretholde netværket fremadrettet og eventuelt anvende det som platform for at sætte kapacitetsopbygning af etniske minoritetsforeninger på dagsordenen i en bredere kontekst.

3.2.5 Intern organisering, videndeling og forankring af erfaringer

Som nævnt er rådgivningen blevet varetaget af studentermedhjælpere. Dette blev valgt ud fra det hensyn, at man herigennem ville få flere timer for pengene og dermed ville kunne nå flere foreninger, ligesom studentermedhjælpere ville kunne udvis en større grad af fleksibilitet i forhold til eksempelvis aften- og weekendarbejde. Evaluator vurderer generelt, at de ansatte studentermedhjælpere har været både kvalificerede og engagerede i projektet, jf. midtvejsevalueringen, og fleksibiliteten ift. arbejdstider har uden tvivl været en fordel. Som forventet har ansættelsen af studentermedhjælpere frem for fuldtidsansatte medarbejdere imidlertid også givet anledning til en række **udfordringer i forhold til koordinering, kontinuitet og erfaringsopbygning** samt i forhold til kommunikationen med foreningerne.

Fx har det været vanskeligt at koordinere møder med fire deltidsansatte, som derudover har skiftende orlovsperioder med eksamener etc. Kombineret med en løbende udskiftning blandt studentermedhjælperne såvel som projektlederen har det været en udfordring at opretholde kontinuitet og erfaringsopbygning, idet der løbende er kommet nye rådgivere til, som har skullet gøre sig deres egne erfaringer. Som en af studentermedhjælperne udtrykker det:

"Man mister kontinuiteten ved, at der er nogle der stopper. Det har fungeret, men man kan godt mærke, at det ikke har været de samme mennesker, som har arbejdet med dette her i to år" (Studentermedhjælper, ProjektVærkstedet)

Selvom vanskelighederne mestendels vurderes at have haft betydning internt og kun i mindre grad har haft direkte betydning for foreningerne, har enkelte foreninger dog også mærket konsekvenserne af udskiftningen og de skiftende arbejdstider mere direkte:

"Jeg har nogle gange få mail fra dem om, at de arbejder på forskellige tidspunkter. Og så har de sendt flere mails om, at jeg skal møde op, men det har ikke passeret i forhold til mit arbejde. Så har jeg sendt svar til dem, som de har svaret på efter 2 måneder, og det er alt for sent. Det var en dårlig oplevelse med de mails, og at de ikke svarede hurtigere. De arbejder på forskellige tidspunkter, og det kan være svært at finde ud af." (Formand, etnisk minoritetsforening)

Helt konkret har problemerne med koordinering givet anledning til en **ændring i den interne organisering** i løbet af projektet, hvor man er gået fra at være to rådgivere om hver forening – en primær og en sekundær – til kun at være en enkelt rådgiver, som så

har kunnet spare mere bredt med de øvrige rådgivere om konkrete udfordringer. Fordele ved den førstnævnte organisering var, at detaljeret viden om den enkelte forenings udfordringer var forankret hos to forskellige rådgivere, hvilket dels var med til at kvalificere rådgivningen, dels gjorde relationen til foreningen mindre sårbar over for udskiftning. Sidstnævnte model kræver mindre koordinering, men er omvendt mere sårbar ift. udskiftning, idet viden om den enkelte forening ikke i samme grad deles mellem rådgiverne.

Denne udfordring er søgt imødekommet gennem brug af skriftlige statusskemaer, hvor det løbende noteres, hvad der er blevet drøftet og aftalt med en given forening. Den løbende udfyldning af statusskemaer spiller en helt afgørende rolle i forhold til at bevare overblik og viden om problemstillinger og aktuel status i de mange forskellige rådgivningsforløb, og en **systematisk skriftlig dokumentation** er da også blevet vægtet højere undervejs i projektet, hvilket har været med til at lette overleveringen af viden både internt og eksternt til øvrige konsulenter ved projektets afslutning.

I forhold til **forankring af den særlige rådgivning til etniske minoritetsforeninger på længere sigt** har man i projektperiodens sidste del forsøgt sig med at etablere satellit-rådgivninger i samarbejde med udvalgte lokale aktører. Satellitrådgivningen på Nørrebro er fortsat, mens interessen andre steder ikke har været stor nok lokalt til at opretholde denne model på længere sigt, efter at det akutte behov var blevet opfyldt. Det er samtidig evaluators indtryk, at der på intet tidspunkt har været *konkrete* planer om at fortsætte det særlige rådgivningstilbud i regi af ProjektVærkstedet på anden vis, end at erfaringerne gerne skulle bidrage til en generel opkvalificering af arbejdet med etniske minoritetsforeninger som ét blandt mange fokusområder i ProjektVærkstedet fremover.

Hen imod projektperiodens afslutning har man således arbejdet med at konvertere nogle de opnåede erfaringer til **konkrete værktøjer og skabeloner**, som sammen med de generelle erfaringer og refleksioner er søgt overleveret til ProjektVærkstedets øvrige konsulenter ved en fælles præsentation ved projektets afslutning. Evaluator er imidlertid skeptisk over for, i hvilken grad de øvrige konsulenter fremadrettet vil gøre brug af erfaringerne såvel som de konkrete værktøjer, idet ingen har fået overdraget et særligt ansvar herfor – en skepsis, som også projektlederen og studentermedhjælperne selv har givet udtryk for i forbindelse med slutmålingen.

3.3 Resultater og læringspunkter

Københavns Kommunes projekt om at bidrage til kapacitetsopbygning i etniske minoritetsforeninger gennem længerevarende rådgivningsforløb er gennemført som planlagt. Projektet har opfyldt et reelt behov hos målgruppen, og man har demonstreret, at metoden i store træk ser ud til at virke efter hensigten.

I forhold til de konkrete succeskriterier, som blev opstillet ved projektets begyndelse, vurderer evaluator, at de alle i nogen eller høj grad er opfyldt. Der er således gennemført flere rådgivningsforløb og kurser end planlagt og med det forventede udbytte. Langt størstedelen af de etniske minoritetsforeninger har rykket sig lidt eller meget, alt efter deres udgangspunkt, mens 2-3 stykker ud af de i alt 33 ikke rigtig er ikke kommet videre.

Foreningernes udbytte af de længerevarende rådgivningsforløb har både vist sig i form af dannelse af egentlige folkeoplysende foreninger, sammenlægninger med andre aktører, fundraising og bevilling af midler samt i form af afklaring, fornyet gå-på-mod og øget forståelse for "systemet" og kommunen som størrelse. Der har dog også vist sig en række udfordringer i at omsætte "systemets" rationaler til en forståelig og meningsfuld logik. Denne udfordring er ikke nødvendigvis enestående i forhold til etniske minoritetsforenin-

ger, men manglende kendskab til foreningslivet og sproglige barrierer gør det selvsagt ikke lettere. Her har det været en styrke, at studentermedhjælperne i nogle tilfælde har kunnet kommunikere med foreningerne på andre sprog end dansk.

Det opsøgende arbejde blandt andre relevante aktører i kommunen har i nogen grad ført til systematiseret samarbejde og har i høj grad øget kendskabet til ProjektVærkstedet. Satellitrådgivningen fortsætter på Ydre Nørrebro og en ny satellit er planlagt til at starte op på Indre Nørrebro. Satellitrådgivningerne har ikke alene fokus på rådgivning af etniske minoritetsforeninger, men denne vinkel forventes dog at fylde en del på Ydre Nørrebro, idet den lokale medarbejder har et stort netværk inden for dette miljø.

Der er i projektet skabt en viden og en række konkrete redskaber, som er søgt forankret hos de øvrige konsulenter i ProjektVærkstedet, men den fremadrettede anvendelse heraf er dog ikke sikret. Evaluatoren vurderer således, at der kun i lille grad er tale om en egentlig opkvalificering og i højere grad en tilbagevenden til status quo. Dog er der kommet større fokus på de svageste etniske minoritetsforeninger hos de faste foreningskonsulenter, og der er oprettet et introduktionskursus til nye foreninger, som omhandler bestyrelsens ansvar og rettigheder og dermed er særligt relevant for nye etniske minoritetsforeninger. Den vellykkede oprettelse af og fortsatte deltagelse i KEM-netværket kan ligeledes bidrage til fortsat at sætte rådgivning og kapacitetsopbygning i etniske minoritetsforeninger på dagsordenen, både internt i ProjektVærkstedet og eksternt ift. andre aktører.

Evaluatoren vurderer, at erfaringerne fra projektet i Københavns Kommune peger på følgende centrale læringspunkter i forhold til at øge samarbejdet om den frivillige integrationsindsats:

- De længerevarende rådgivningsforløb har vist sig at være en god metode til at understøtte kapacitetsopbygning i etniske minoritetsforeninger med det formål at sætte dem i stand til at manøvrere i systemet på samme vilkår som andre foreninger.
- I kontakten med foreningerne er det væsentligt at have øje for deres meget forskellige udgangspunkter og problemstillinger. Den personlige kontakt, tydelig forventningsafstemning og opstilling af realistiske mål samt løbende opfølgning lader til at være nøgleingredienserne, sammen med den overordnede tilgang at "no size fits all".
- Såfremt man fremadrettet ønsker at integrere den opnåede viden om de særlige forhold, der gør sig gældende i forbindelse med rådgivning af etniske minoritetsforeninger, bør denne opgave forankres hos en konkret person, som er ansvarlig for at udbrede viden og erfaringer såvel som konkrete redskaber til de øvrige konsulenter i ProjektVærkstedet og kan agere som sparringspartner.

Alt i alt har projektet i Københavns Kommune demonstreret, at længerevarende rådgivningsforløb er en virksom metode til at imødekomme etniske minoritetsforeningers behov for rådgivning og hjælp til kapacitetsopbygning. Der ligger således et stort potentiale i at udbrede det rige erfaringsgrundlag og de konkrete redskaber til rådgivning af etniske minoritetsforeninger, som er udviklet på baggrund af projektet, og sikre anvendelsen heraf.

Kapitel 4. Randers Kommune

Midlerne fra initiativ om Forsøg med styrkelse af samarbejdet om den lokale integrationsindsats er i Randers Kommune udmøntet via projektet *Forskellighed på Tværs*. Projektet indeholder en lang række forskelligartede aktiviteter, der kredser om nye samarbejds-konstellationer og tager udgangspunkt i ansættelsen af en projektleder og en styregruppe sammensat til formålet. I projektet er afprøvet en række konkrete samarbejdsaktiviteter, som både bygger på traditionelle og kendte foreningsaktiviteter, men også på kommunens arbejde og på mere løse projekter og nye idéer.

I Randers Kommunes projekt er der etableret syv konkrete samarbejdsprojekter mellem forskellige aktører i det frivillige foreningsliv. I alt er mere end 10 forskellige aktører involveret i samarbejdsprojekterne. Samarbejdsprojekterne har sat gang i nye aktiviteter og involveret nye børn, unge og voksne i foreningslivet. I projektet har kommunen aktivt opsøgt en lang række foreninger og projektmagere, som er blevet mere opmærksom på kommunens interesse i at samarbejde og støtte det frivillige foreningsliv. Projektet i Randers har ydermere været med til at skabe en større interesse i kommunen for at støtte det frivillige foreningsliv og opsøge samarbejde med foreningslivet.

Dataindsamlingen til den samlede evaluering af Randers Kommunes projekt bygger på interview med projektlederen, interview med nøglepersoner i samarbejdsprojekterne, interview med deltagere i mentorkurser samt deltaget observation med små uformelle interview. Der er foretaget dataindsamling ved både baseline-, midtvejs- og slutmåling og fokus har været på afprøvning af metoder til samarbejde og en mere koordineret integrationsindsats gennem det frivillige foreningsliv.

4.1 Introduktion: Formål og organisering

Den overordnede målsætning for Randers Kommunes projekt *Forskellighed på Tværs* er at bidrage til at skabe bedre muligheder for integration via foreningslivet i kommunen. For at opnå dette skal der være et større samarbejde og et bedre kendskab på tværs af aktørerne i foreningslivet, og på tværs af kommune og foreningsliv.

Projektet i Randers har også haft fokus på at skabe mere samarbejde på tværs af forskellige kvarterer i byen, og særligt er målet, at Nordbyen åbnes mere, så foreningerne i højere grad er til stede i Nordbyen; men også så børn og unge fra Nordbyen oplever, at de kan tage andre steder hen og bruge byens fritidstilbud der.

Projektet er et samarbejde mellem kommunens Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning og Kultur og Fritid, der er placeret i forvaltningen Børn, Skole og Kultur, Frivilligværket og Bysekretariatet. Frivilligværket er en forening, der har til formål at udvikle, støtte, rådgive og synliggøre det frivillige sociale arbejde i Randers Kommune. Bysekretariatet har til hensigt at udvikle den boligsociale indsats i Randers Nordby, og medarbejderne er ansat af boligorganisationerne i området i forbindelse med Helhedsplanen for Nordbyen. Således er projektet organisatorisk forankret i et samarbejde mellem de professionelle aktører, der allerede arbejder i krydsfeltet med foreningsliv og integration.

4.2 Aktiviteter og forandringsteori

Hovedgrebet i Randers Kommunes projekt er ansættelsen af en deltids projektleder og nedsættelsen af en tværgående styregruppe med repræsentanter fra to forvaltninger i kommunen samt Bysekretariatet og Frivilligværket. Styregruppen følger med i projektets aktiviteter og afholder møder én gang månedligt.

Der er tre hovedgreb i projektets aktiviteter:

1. **Samarbejde,**
2. **Opkvalificering** og
3. **Dokumentation og synlighed**

Samarbejde

Vejen mod et styrket samarbejde om den lokale integrationsindsats går gennem dels sammensætningen af **styregruppen, opsøgende arbejde** i foreningslivet, konkrete **samarbejdsprojekter** og **netværksmøder**. Det opsøgende arbejde skal danne baggrund for etablering af samarbejdsprojekter og skabe netværk.

I forhold til **sammensætningen af styregruppen** som en vej til samarbejde og netværk har projektet skabt gode resultater, og styregruppen har fungeret som driver for samarbejde og mere kendskab på tværs af aktører.

Det var for de centrale aktører i projektet overraskende, at det centrale koordineringsarbejde og mødet mellem aktørerne i styregruppen var så givende, som det viste sig at være. Med styregruppen er det lykkedes at samle konkrete aktører, der ved, hvilke behov der er, og hvilke ressourcer der er forskellige steder i kommunen.

I projektets oprindelige udmøntning var styregruppen mest af alt en konstellation, der havde til formål at støtte projektlederens arbejde, men det viste sig, at styregruppen var meget mere end det. Det var også en driver og et møde mellem vigtige aktører på feltet, hvor der kom nye idéer på banen, og hvor samarbejde opstod. Projektlederen reflekterer over styregruppen som metode og siger:

"Det er gået op for mig, at styregruppen måske er det vigtigste netværk i projektet. Den fik en meget større rolle, end jeg havde forventet" (projektleder).

Et styregruppemedlem fra Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen erklærer sig enig i den betragtning og supplerer med, at det har været med til at sætte fokus på området:

"Selv om det har været et lille projekt, har det været med til at sætte integration på dagsordenen" (styregruppemedlem, slutmåling).

Styregruppen var med til at skabe nye idéer, der allerede er blevet til eller er undervejs som samarbejdsprojekter, og de forskellige aktører er blevet mere opmærksom på hinanden. Dertil er det afgørende, at styregruppen er sammensat af personer, der har beslutningskompetence, men også at der har været et frirum til at tænke nyt. Et medlem fra styregruppen siger:

"Det har været en arbejdende styregruppe, og det er lidt anderledes. Der har været meget fri snak med henblik på at vende det, der er sat i gang og bruge hinanden og finde nye løsninger. Vi er folk med fingeren på pulsen, og vi sidder faktisk med beslutningskompetencen" (medlem af styregruppen, slutmåling).

I Randers Kommune er foreningsområdet organiseret, så idrætsforeningerne organisatorisk hører under Kultur og Fritid, mens de sociale og humanitære organisationer hører til

under Social og Arbejdsmarkedsforvaltningen. Med et projekt der går på tværs af den organisatoriske opdeling og med styregruppen, er der skabt større viden og sammenhæng på tværs af de to grupperinger i det frivillige foreningsliv. Styregruppen vil gerne fortsætte samarbejdet og være en platform for integrationsaktiviteter i det frivillige foreningsliv.

Det opsøgende arbejde i projektet er i høj grad blevet defineret af den projektleder, der blev ansat. Det var ikke beskrevet på forhånd præcis, hvilken opgave og hvilken form det opsøgende arbejde skulle have. Evalueringen viser, at det opsøgende arbejde ligesom styregruppen har haft en rolle som driver i forhold til konkrete samarbejdsprojekter. Det opsøgende arbejde har til en vis grad erstattet og taget en del af den rolle, som netværksmøderne skulle have. Som det fremgår senere i evalueringen har netværksmøderne ikke fungeret som metode.

Der er etableret **7 samarbejdsprojekter** i forbindelse med Randers projekt Forskellighed på Tværs. Formålet med at etablere samarbejdsprojekter var, at foreningerne får flere frivillige eller medlemmer med anden etnisk oprindelse end dansk, at afholde konkrete aktiviteter og at skabe gode eksempler på, hvordan øget samarbejde på tværs kan styrke integrationen. Målet var at skabe 2-4 samarbejdsprojekter. Ved slutmålingen er 6 meget forskellige partnerskaber enten afviklet, aktive eller undervejs. I nedenstående nævnes samarbejdsprojekterne og enkelte uddybes, som eksempler på udfordringer, succeser og læringspunkter.

Nogle samarbejdsprojekter består af frivillige foreninger og enkelte projektmagere og ildsjæle, der samarbejder. Andre er samarbejdsrelationer mellem kommunale institutioner og frivillige organisationer og andre igen er samarbejdsprojekter inden for kommunen.

Via et samarbejde mellem *Kallehave Rideklub og Bydelsmødrene* fik 10 piger med anden etnisk baggrund end dansk mulighed for at møde hestene og afprøve ridningen. Projektet forløb godt og rekrutteringen af pigerne og fastholdelsen skete i et samarbejde med Bydelsmødrene. Det lykkedes desværre ikke at fastholde nogle af de 10 piger, og det hænger blandt andet sammen med de praktiske omstændigheder omkring transport, idet forholdene omkring transport ikke blev forankret.

Sesam og Aktivitetsforeningen Jenumparken udgør endnu et samarbejdsprojekt. Sesam er en forening for etniske minoritetskvinder og deres børn i Nordbyen. Aktivitetsforeningen er en ældre og større forening, der arrangerer aktiviteter af forskellig slags for beboerne i området. Samarbejdets formål er, at beboerne skal mødes på tværs af etnicitet og lave flere ting sammen. Med samarbejdet er det lykkedes at få flere forskellige beboere til at mødes.

Projektet i rideklubben og Jenumparken er begge afsluttet, mens andre samarbejdsprojekter stadig er aktive ved slutmålingen.

Et samarbejde, som ved slutmålingen stadig fungerer, er et samarbejde *mellem Ældresagen og Interkulturel Kvinde Forening (IKF)*. Samarbejdet er opstået som et resultat af en henvendelse til projektlederen i Forskellighed på Tværs. IKF, som er en gruppe kvinder, der gerne vil tage del i integrationsarbejdet, tog fat i projektlederen for Forskellighed på Tværs, som formidlede kontakt til Ældresagen. Ældresagen har fået dækket et behov for friske og mobile besøgsvenner, der supplerer, den type frivillige de traditionelt har, som er ældre, der ikke kan hjælpe brugerne med praktiske ting. Koordinatoren fra Ældresagen fortæller:

"Vi har haft henvendelser fra ældre, der gerne vil have hjælp til småting i det daglige som indkøb fx, og det kan de traditionelle frivillige, vi har, ikke klare, men det kan kvinderne fra IKF. De andre besøgsvenner kan ikke den slags og kommer kun for at være selskab til de ældre" (Frivillig i ældresagen, slutmåling).

Den frivillige ankerkvinde i IKF fortæller, hvordan projektlederen fik skabt et samarbejde, der var lidt svært at sætte i gang selv:

"For os var det lidt usikkert første gang. Når man kommer som udlænding med et dårligt dansk og gerne vil lave noget med en dansk forening er det svært. Og så var det godt at have hende (projektlederen, red.) med. Hun kunne hjælpe med at fortælle, hvad det var, vi gerne ville" (Frivillig og ankerperson i IKF).

I forbindelse med dette samarbejde vurderer centrale aktører i Forskellighed på Tværs, at samarbejdet også har bidraget til, at IKF som ny forening har fået indblik i, hvordan en erfaren forening fungerer, og hvad det vil sige at være frivillig. Denne læring er yderligere styrket af, at foreningen har inviteret tre etniske danskere ind i foreningen, som kan hjælpe med de udfordringer, som de ikke foreningsvante kvinder stødte på i fx bestyrelsesarbejdet. Dette partnerskab indgår som et konkret eksempel på, hvordan to forskellige foreninger kan bruge hinandens styrker og netværk i de to guider, der er udviklet på baggrund af evalueringen: "Bliv mere – ikke kun flere" og "Større forskellighed giver flere kompetencer".

I et samarbejde mellem *Jenumparken Fritidshjem* og *en frivillig korleder* er der etableret et børnekor. Børnekoret har stor opbakning og stor værdi i kraft af, at koret optræder til arrangementer og dermed synliggør, hvordan børn og unge kan være aktive i fritiden. Koret har også været dækket i de lokale medier. Korlederen vurderer, at der er meget integration i det, og koret er med til at vise, at man godt kan komme fra en anden kultur og religion og alligevel deltage og tage del i noget, der er dansk:

"Det giver meget, fordi de lærer dansk, forældrene bliver også påvirket af, at de synger danske sange. Og det, der er rigtig vigtigt er, når vi er ude, så står der en masse piger med tørklæder som man jo godt kan se også har andre kulturelle røder og synger danske sange" (korleder og frivillig, slutmåling).

En vigtig forudsætning for koret har været, at det er opstartet i regi af fritidshjemmet, og korlederen fortæller:

"Forudsætningerne er relationerne. Dem skal man have i forvejen. Det kan være svært at starte noget, hvis man ikke kender folk. Både forældre og børn skal føle sig trygge og her kender de fritidshjemmet, og det er noget de ved, de kan stole på" (korleder og frivillig slutmåling).

Dette tydeliggør, hvornår samarbejdsprojekterne især er givende. Med samarbejdsprojekterne kan der skabes adgang til den gruppe af etniske minoriteter, man ønsker at engagere, hvis de går gennem kendte personer og institutioner eller foreninger som fx bolig-sociale tilbud, klubber eller etniske minoritetsforeninger. Denne metode, hvor nye aktiviteter sættes i værk via samarbejde med eksisterende og trygge samlingssteder for målgruppen som fx skoler og fritidsklubber trækkes frem i guiden "Større forskellighed giver flere kompetencer", som er målrettet kommuner, der gerne vil støtte foreningerne i deres arbejde med integration og mangfoldighed.

Et tredje samarbejde, som også stadig er aktivt ved slutmålingen, er et samarbejde mellem Cykelklubben RGF og Bydelsmødrene om cykelkursus. Bydelsmødrene formidler kontakt til kvinder, der ønsker at lære at cykle. Her er Bydelsmødrene ligesom i samarbejdsprojektet Rideklubben og ligesom Fritidshjemmet er det i koret en indgang til målgruppen af etniske minoriteter i Randers.

Endelig er der ved slutmålingen nye samarbejder på vej. Det ene er en *genbrugscentral med second hand* fritidsudstyr kaldet G-sport. Samarbejdet foregår mellem kommunen og foreningerne og viser, hvordan styregruppen og kommunen derigennem er blevet opmærksom på, hvordan mindre praktiske forhold som fx transport og udstyr kan være

en væsentlig barriere for visse familier i forhold til at få børn og unge involveret i fritidsaktiviteter.

Det andet samarbejde under opstart ved slutmålingen er et integrationsnetværk, der skal overtage den rolle, som styregruppen kom til at spille. Integrationsnetværket skal bestå af sprogskolen, frivilligværket, biblioteket, familiehuset og sundhedsafdelingen og kommunen skal være fødselshjælper. Det er ved evalueringens slutmåling stadig undervejs, hvilken rolle netværket præcis skal have.

Undersøges samarbejdsprojekterne som konkret redskab i arbejdet om at skabe et styrket samarbejde om en lokale integrationsindsats, har de været med til at sætte fokus på emnet og behovet; og der er etableret konkrete møder og aktiviteter. Målet om at få flere frivillige og medlemmer i foreningerne som har en anden etnisk baggrund end dansk er i mindre grad lykkedes. Der er lang vej fra slet ikke at være aktiv i foreningslivet til at være frivillig, og det er krævende for både foreningerne og de nye, som man ønsker at engagere i foreningslivet. Evaluator vurderer, at det er en længere proces, hvor både foreningerne, de danske foreningsaktive og ikke foreningsvante etniske minoriteter skal tilpasse sig og lære nyt.

I forhold til samarbejdsprojekterne er det også en gennemgående læring, at det er vigtigt at afklare roller og afstemme forventninger. Det er for de fleste nyt at have tæt samarbejde med andre foreninger og med kommunen. Jo klarere aftaler om roller, jo større er sandsynligheden for, at projektet køres i mål og forankres og fortsætter. Fra et kommunalt perspektiv er udfordringen at motivere og skabe ideer og fremdrift uden at overtage projektet og blive hovedaktør i projektet og dets fremdrift og forankring.

Samarbejdsprojekterne i Randers har fungeret som metode og sætter fokus på området, men det er en lang proces at engagere danskere med anden etnisk baggrund end dansk, og det kræver, at man bruger flere metoder. Fx viser samarbejdet mellem Kallehave Rideklub og Bydelsmødrene at det ikke er nok at skabe kontakt og nye interesser. Det er også afgørende, hvordan de praktiske rammer er; og forhold som fx transportforhold og økonomi kan være afgørende.

De mange samarbejdsprojekter og samarbejdsflader betyder, at mange er blevet mere opmærksom på de frivillige foreningers rolle i integrationen og samarbejdsprojekterne har støttet det arbejde, der er, med helhedsplanen i Nordbyen.

Det styrkede samarbejde man ønskede at skabe med projektet skulle også hjælpes på vej med en række **netværksmøder**. Formålet med netværksmøderne var, at relevante personer og institutioner i kommunen og den frivillige sektor mødes og udveksler idéer og erfaringer og får ny viden. Netværksdelen af projektet har ikke fungeret optimalt, og det blev hurtigt klart, at det er vigtigt, at man mødes om noget og har en dagsorden. Derfor blev de brede netværksmøder med formålet om at netværke lagt på is og de tre brede netværksmøder, som var planlagt i projektet, blev ikke afholdt. Til gengæld er der opstået andre netværk, som har vist sig at være mere frugtbare, og der er således afholdt flere mindre møder både internt i kommunen og mellem projektlederen og de frivillige foreninger

Foreningsmarkedet Friliv er også en slags netværksaktivitet. Foreningerne sætter boder op på markedet, og borgere har mulighed for at afprøve de forskellige foreningsaktiviteter. Friliv blev afholdt i september 2011 i bydelen Nordbyen med et formål om, at synliggøre, hvordan man kan være aktiv i foreningslivet. Spejderne, fodboldklubben, bokseklubben, aktivitetsforeningen Jenumparken var blandt andet til stede. Dertil var der madboder, andre foreninger med mindre informationsstande og en stor hoppeborg. Der var mange børn og desværre færre forældre. Både projektlederen og flere af de delta-

gende foreninger er bevidste om, at forældrene er en vigtig indgang. En træner fra en sportsklub siger:

"Det er lidt ærgerligt, at forældrene ikke kommer og kigger også – det er jo dem, der skal give børnene lov, og de skal se, at det kan være godt for deres børn at gå til nogle ting. Det handler også om, at de ved hvem vi er, så de føler sig trygge ved at overlade deres børn til os i klubben" (Frivillig træner i sportsklub ved besøg på Friliv).

Et foreningsmarked som Friliv giver synlighed og samler foreningerne om en fælles indsats i et boligområde. Spørger man deltagerne på markedet er de dog i tvivl om, hvor mange konkrete nye medlemmer og frivillige, det giver. Nogle foreninger og klubber får vækket interessen hos et par nye børn eller unge, som kommer og prøver det af, men sandsynligheden for at de bliver hængende er mindre, lyder vurderingen.

Opkvalificering

Opkvalificeringen består af to dele. **Den ene del er en uddannelse af mentorer** i foreninger. Projektet er et samarbejde mellem Forskellighed på Tværs og projektet Børn i idræt. Formålet med mentorer i foreningerne er at udvikle de frivilliges/trænerens kompetencer til at inddrage og fastholde etniske minoriteter og andre ikke foreningsvante børn, unge og forældre i foreningerne samt at sætte fokus på arbejdet med mangfoldighed i de givne foreninger. Projektet har en målsætning om at uddanne 20-25 frivillige mentorer.

Der blev afholdt et mentorkursus i foråret 2011 med 12 deltagere. Deltagerne synes kurset gav interessant viden om kulturforskelle og mulige udfordringer, når børn og unge fra familier med andre kulturer skal deltage i foreninger, der bygger på danske traditioner. Det viste sig omvendt, at deltagerne ikke stod med udfordringen nu og her, og det betød, at de ikke kunne se anvendelsen af kurset. Konklusionen er således, at mentorkurset var godt skruet sammen, men det er vigtigt, at deltagerne står med den brændende platform i den forstand, at de foreninger, deltagerne kommer fra, har en gruppe af ikke foreningsvante medlemmer eller potentielle medlemmer, de ønsker at inkludere. Det var planen at kurserne skulle forankres i et samarbejde mellem kommune og foreningsliv. Det er sat på stand by, da der ikke umiddelbart er en gruppe foreninger, der efterspørger de kompetencer, det var tiltænkt at udvikle med mentorkurset.

Den anden del af opkvalificeringen er opstået ud fra et behov hos de etniske minoritetsforeninger, som projektlederen har haft kontakt med gennem det opsøgende arbejde. Foreningerne tilbydes korte kurser/temadage som har til hensigt at understøtte foreningerne i de udfordringer, som ligger i eksempelvis bestyrelsesarbejde og arbejdet med vedtægter og foreningens økonomi. Disse kurser var ikke tænkt ind i projektet, og er et udtryk for, hvordan projektet har været tilpasningsdygtigt, og hvordan kommunen gennem projektet er blevet mere opmærksom på den diversitet og de behov, der er i foreningslivet. Kurserne har sammen med samarbejdet i styregruppen været med til at sætte gang i en diskussion om kommunens rolle i forhold til foreningslivet i kommunen.

Det opsøgende arbejde og samarbejdsprojekterne har været med til at pege på, at de etniske minoriteters deltagelse peget på, at deltagelse kan handle meget om de praktiske rammer som fx kontingent, kørsel og udstyr og antal træninger. Det har åbnet for en diskussion af et behov for mere fleksibilitet, så det fx ikke kræves, at alle børn kommer til to faste træninger samt en kamp hver uge. Projektet har således sat skub i en erkendelse af, hvilke barrierer, der er for foreningsdeltagelse i kommunen.

Dokumentation

Dokumentationen af det frivillige integrationsarbejde skal bidrage til at skabe en større bevidsthed omkring den frivillige integrationsindsats i kommunen og skabe en anerkendelse af den indsats, der gøres på integrationsområdet i den frivillige sektor. Det var i projektet oprindeligt planen, at projektlederen på baggrund af et opsøgende arbejde skulle udarbejde en rapport. Det viste sig, at formidlingen på området bedre foregår gennem historiefortælling og gode eksempler. Her var redskaberne dels projektlederens mange kontaktflader dels de konkrete aktiviteter og samarbejdsprojekterne.

Det er en udfordring at vurdere, om der er kommet mere synlighed omkring den frivillige integrationsindsats, sådan som det var formålet med projektet, og om man i højere grad kan se mulighederne for at samarbejde om indsatsen. Det er dog en indikation på, at organiseringen af projektet har gjort en forskel i og med, at kommunens rolle er blevet sat på dagordenen.

I synligheden omkring de frivillige foreningers rolle i integrationsarbejdet har styregruppen været den største interne driver, mens konkrete aktiviteter og samarbejdsprojekter som gode historier i lokalsamfundet har været den største eksterne driver i forhold til at give gode eksempler på, hvordan etniske minoriteter engagerer sig i foreningslivet.

4.3 Resultater og læringspunkter

Randers kommunes projekt under overskriften Forskellighed på Tværs har stadig nogle af de samme elementer som var tænkt ind fra begyndelsen, men projektet har - i tråd med formålet om at metodeudvikle - udviklet sig meget. I projektet er oprindelige metodeelementer droppet, mens andre er føjet til.

I forhold til de konkrete succeskriterier er det meget forskelligt, om Randers har opnået det, som projektet havde sat sig for. På nogle områder er det gået bedre end forventet. Det gælder samarbejdsprojekterne og den centrale koordinering af aktørerne i feltet. Omvendt er der ikke afholdt det antal netværksmøder, der var målet. Evaluatoren vurderer, at det er positivt, at projektet har formået at tilpasse projektet i stedet for at gennemføre delaktiviteter, som der ikke var opbakning til.

På tværs af projektets aktiviteter er der to metoder, der har virket særligt godt i projektet. For det første viste det sig, at selve organiseringen af projektet var en stor styrke, fordi centrale aktører i fællesskab fik sat fokus på det frivillige foreningsliv og kommunens rolle i integrationen. For det andet har samarbejdsprojekterne givet positive resultater og erfaringer, selv om det er en længere proces at se konkrete resultater på antal medlemmer og frivillige. Mentorkurset til foreningerne var til gengæld en mindre succes. Det skyldes især, at kurset blev afviklet for en gruppe som ikke var helt klar på, om de deltagende organisationer stod med et konkret behov.

Dette peger på, at metoderne til at udvikle og sætte fokus på integration via samarbejde i den frivillige sektor og mellem kommunen og den frivillige sektor skal foregå i tæt føling med de lokale behov og interesser. Det, som kan virke i teorien, fx en opkvalificering af foreningerne i forhold til at inkludere mindre foreningsvante grupper og grupper med andre kulturer giver på papiret god mening, og det samme gør netværksmøderne. Men det er fuldstændigt afhængigt af, om det teoretiske behov, også er at finde i praksis. Derfor er det nødvendigt, at et projekt, som dette i forløbet har en åbenhed og en tilpassingsdygtighed til de behov og interesser, der er i det frivillige foreningsliv. Og derfor har det opsøgende arbejde og styregruppens løbende tilpasning og nye ideer givet god mening.

Projektet i Randers Kommune peger på følgende læringspunkter i forhold til at øge samarbejdet om den frivillige integrationsindsats:

- En central koordinering mellem aktører i kommunens forskellige forvaltninger, og det boligsociale arbejde kan med fordel prioriteres, da det sætter fokus på, hvilke behov, der er og hvilke roller de forskellige aktører har og skal have i arbejdet med integration.
- Ved etablering af samarbejdsprojekter og netværk er det afgørende, at der samarbejdes om en konkret aktivitet eller udfordring, som er vedkommende for alle.
- Ved etablering af samarbejdsprojekter er det centralt, at det hurtigt i processen forventningsafstemmes, hvordan aktørerne skal bidrage og hvem, der i hvilke faser har hvilke konkrete roller og forventes at videreføre og forankre projektet, når kommunen som facilitator trækker sig.
- Samarbejdsprojekter mellem etniske minoritetsforeninger og danske foreninger med lang erfaring er givende. De erfarne foreninger kan fx formidle kontakt til målgruppen og fungere som en uformel mentor i forhold til det at være forening og frivillig.

Alt i alt har projektet i Randers Kommune været i stand til at tilpasse sig det, som virkede, så de greb, der virkede mindre godt blev nedprioriteret, mens de greb, der gav resultater og energi i det frivillige integrationsarbejde er styrket og opdyrket.

Kapitel 5. Slagelse Kommune

Midlerne fra initiativ om Forsøg med styrkelse af samarbejdet om den lokale integrationsindsats er i Slagelse Kommune udmøntet i projektet "Give me five!". Det centrale greb i projektet har været ansættelsen af en integrationskoordinator, som har haft til opgave aktivt at opsøge engagerede foreninger og finde ud af, hvordan man som kommune kunne igangsætte, understøtte og/eller videreudvikle den frivillige indsats. Projektet har fra begyndelsen været afgrænset til alene at omfatte idrætsforeninger. Integrationskoordinatorens indsats har resulteret i en lang række forskellige aktiviteter og samarbejdsprojekter af større og mindre omfang, både mellem kommunen og idrætsforeninger og mellem idrætsforeninger og kvartershuse.

Integrationskoordinatoren har haft kontakt til et stort antal foreninger og andre aktører, hvilket har resulteret i en lang række forskellige aktiviteter og samarbejdsprojekter. Flere steder er der sket en markant udvikling i forhold til medlemmer og frivillige med anden etnisk baggrund end dansk – fx har Fodboldklubben B73 fordoblet antallet af medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk, så disse nu udgør 10 %. I Volleyklubben Vestsjælland har man oplevet en markant stigning i det frivillige engagement blandt forældre med anden etnisk baggrund end dansk – begge dele som følge af projektet "Give me five".

Evalueringen af "Give me five!" er baseret på interview med de to integrationskoordinatorer, interview med nøglepersoner og forældre samt observation i Volleyklubben Vestsjælland, interview med nøglepersoner i fodboldklubberne SBI/FCV og B73 samt i kvartershuset Oasen. Endelig er der foretaget interview med en af kommunens idrætskonsulenter, som har været initiativtager til "Give me five!" og har fungeret som sparringspartner for integrationskoordinatorerne undervejs, og som fortsat er projektleder for kommunens breddeidrætsprojekt.

5.1 Formål og organisering

Det overordnede formål med "Give me five!" har været at støtte, motivere og inspirere kommunens idrætsforeninger til at inddrage og fastholde børn og unge med anden etnisk baggrund end dansk, som er bosat i et af kommunens udsatte boligområder, og dermed give disse børn og unge adgang til det netværk, foreningslivet kan tilbyde. Kontakten til foreningerne varetages af en projektansat integrationskoordinator, som organisatorisk er placeret i Kultur & Fritid, men som primært arbejder ud af huset med at opsøge idrætsforeninger og andre frivillige initiativtagere for at tilbyde sin hjælp og evt. økonomisk støtte fra kommunen. Integrationskoordinatoren bruger således en meget stor del af sin tid i "marken".

Den direkte målgruppe for projektet er de lokale idrætsforeninger, mens den indirekte målgruppe er de ca. 80 % børn og unge i de udsatte boligområder, som har en hverdag med skolegang osv. Et mål med indsatsen er således også at standse fødekæden til den resterende hårde/kriminelle kerne. Forældre udgør ligeledes en vigtig indirekte målgruppe, idet deres opbakning anses for afgørende for såvel børnene som idrætsforeningerne.

Ud over den opsøgende indsats og støtte til idrætsforeningerne, har det også været en væsentlig aktivitet i projektet at søge at udbrede succeshistorierne fra den frivillige integrationsindsats. Formålet hermed er dels at inspirere andre foreninger til at engagere sig,

dels at skabe opbakning til projektets overordnede idé og formål blandt kommunens borgere generelt og ikke mindst på det politiske niveau.

Endelig har projektet haft som mål at udvikle metoder og erfaringer, som kan bidrage til at fastholde og videreudvikle integrationsindsatsen på fritidsområdet, ligesom det har været hensigten, at nogle af projektets aktiviteter skulle overgå til drift, såfremt resultaterne viste sig tilfredsstillende.

5.2 Forandringsteori, aktiviteter og metodeudvikling

Hovedgrebet i "Give me five!" er ansættelsen af en integrationskoordinator på fuld tid, som skal agere bindeled mellem kommunen og foreningslivet. Forandringsteorien, som blev opstillet ved projektets begyndelse, rummer en række parallelle spor, som kan placeres under følgende hovedoverskrifter:

Samarbejde med udvalgte foreninger om integrationsprojekter: Fem ressourcerstærke foreninger udvælges og præsenteres for en "Fritidspakke" bestående af tilbud om konsulentbistand og økonomisk støtte til frivillige integrationsindsatser. Med støtte fra integrationskoordinatoren og en mindre aktivitetspulje, som er oprettet til formålet, igangsætter de fem foreninger projekter. Interessen for det frivillige integrationsarbejde breder sig herved først til klubbens egne frivillige og siden til andre foreninger, idet de fem ressourcerstærke foreninger fungerer som rollemodeller for at engagere sig.

Opbakning til den eksisterende integrationsindsats: Sideløbende tages kontakt til øvrige foreninger, som allerede er i gang med eller interesseret i integrationsindsatser. Disse motiveres til at fortsætte/udvide aktiviteterne gennem opmærksomhed og opbakning fra kommune og lokalsamfund.

Synlighed og udbredelse af gode historier til inspiration: Der skabes løbende synlighed om aktiviteterne i projektet, hvilket bevirker, at de gode historier udbredes i lokalsamfundet og bidrager til at skabe opbakning til den frivillige indsats, både blandt forældre og på politisk niveau.

Videndeling og forankring af metoder og erfaringer i Kultur & Fritid: Integrationskoordinatoren er organisatorisk placeret i Kultur & Fritid og deltager i arbejdsgruppen om partnerskabsaftalen med det tidligere integrationsministerium "Nye muligheder". Det giver mulighed for løbende samarbejde, koordinering og vidensdeling mellem "Give me five!" og de projekter, som udspringer af partnerskabsaftalen samt kommunens nye status som breddeidrætskommune. Løbende videndeling medfører, at Kultur & Fritid opnår indgående viden om integrationskoordinatorens resultater og erfaringer og kan anvende disse aktivt efter projektets afslutning, hvormed integrationsindsatsen på fritidsområdet er kommet et godt stykke videre set i forhold til projektets opstart.

I det følgende analyseres det, hvordan de forskellige spor i forandringsteorien er blevet udfoldet i praksis.

5.2.1 Samarbejde med udvalgte foreninger om integrationsprojekter og opbakning til den eksisterende integrationsindsats

Som det fremgår af ovenstående, var det oprindelige fokus i projektet at etablere samarbejdsprojekter med fem udvalgte foreninger, som man havde et godt kendskab til i kommunen og vurderede, kunne bære et sådant projekt – deraf navnet "Give me five!". I praksis har man i stedet anvendt en mere **åben og opsøgende tilgang**, hvor det først

og fremmest har været foreningernes eksisterende engagement eller behov for at gøre en særlig indsats, som har været afgørende. Det skyldes, at det i begyndelsen viste sig langt mere udfordrende at få kontakt til de udvalgte foreninger end antaget, men også et ønske fra den nyansatte integrationskoordinator om at dreje projektet i denne retning – ud fra en forventning om, at en åben tilgang ville vise sig mere meningsfuld og frugtbar. På den måde er det andet spor i forandringssteorien, som handler om at understøtte og bygge videre på eksisterende initiativer, kommet til at udgøre omdrejningspunktet i projektet.

Som optakt til projektet blev der lavet en kortlægning af frivillige indsatser på området. Begge integrationskoordinatorer har dog, i forlængelse af ovenstående ændring i tilgangen, både indledningsvist og løbende brugt tid på fortsat at skabe overblik og **opbygge netværk** blandt relevante organisationer, foreninger og enkeltpersoner, som på den ene eller anden måde er engagerede i integrationsindsatser. Det er sket via opsøgende arbejde i form af direkte kontakt til foreninger og kvartershuse, deltagelse i netværksmøder, præsentationer af projektet i diverse fora, mv. Med integrationskoordinatorens ord har det handlet om at *"finde de åbne døre og engagementet, som man kan tænde."*

Det har i den forbindelse vist sig vigtigt at prioritere **en-til-en-kontakten** med foreningerne frem for netværks- og mødeaktiviteter. Denne opfattelse deles af idrætskonsulenten, som er overordnet tovholder på projektet:

Det handler om at komme ud og være synlig og være aktiv medspiller, det giver en fornemmelse i klubberne af at man gerne vil det her fra kommunens side. Hvis man skal flytte noget, hvor klubberne har fokus på mange andre ting, så er de personlige relationer helt afgørende. Der er ikke noget der kan erstatte det, hverken grupper eller netværk.

I forlængelse heraf skal det bemærkes, at der cirka midtvejs i projektet blev ansat en ny integrationskoordinator, da den første fik en anden stilling i Kultur og Fritid. Det har naturligvis haft betydning ift. de relationer og det netværk, som den første integrationskoordinator havde fået opbygget. Evaluator vurderer dog samtidig, at der har været en grundig overlevering og løbende sparring mellem de to, og at der ikke er sket væsentlige ændringer i den grundlæggende tilgang til foreningerne som følge af udskiftningen.

I forlængelse af den ændrede tilgang til foreningerne har det været en vigtig læring i projektet, at man som integrationskoordinator fra begyndelsen skal være opmærksom på **foreningernes motivation**. Der, hvor integrationskoordinatorerne har oplevet et vellykket samarbejde, er der, hvor foreningerne har nogle konkrete problemer og/eller et reelt ønske om at rekruttere børn og unge med anden etnisk baggrund end dansk for fx at afspejle lokalområdet eller simpelthen for at fylde holdene op – men uden at de nødvendigvis allerede har gang i en masse. Disse foreninger er reelt motiverede til at gøre en indsats, uafhængigt af evt. økonomisk støtte, og her kan integrationskoordinatorens engagement og overskud være det ekstra, der hjælper dem i gang.

Samtidig har det fra begyndelsen været tanken, at integrationskoordinatoren skal fungere som igangsætter, men at aktiviteterne skal kunne fortsætte med frivillig arbejdskraft alene. Chancen herfor har ligeledes vist sig at være væsentligt større, der hvor aktiviteten udspringer af et reelt behov, end hvis motivationen grundlæggende er økonomisk. Det har således givet god mening at gå mere åbent, motivations- og behovsorienteret til værks, frem for på forhånd at udvælge foreninger, som nok er ressourcestærke, men ikke nødvendigvis reelt interesserede i projektet.

En anden væsentlig læring ift. tilgangen til foreningerne er, at mange foreninger umiddelbart forholder sig afvisende over for "projekter" – særligt hvis der ikke følger midler med. Omvendt er de ofte åbne over for mindre ændringer, som hænger sammen med eller kan **inkorporeres i eksisterende aktiviteter**. Idrætskonsulenten fortæller:

"Læringen er, at det skal lægges ind som en del af hverdagen frem for et formaliseret projekt. Vi skal bare have en aftale med klubben om, hvad de skal, og hvad vi skal ift. den her målgruppe, hurtigt få det på skinner og så køre derudad med nogle få ændringer ift. hvad klubben plejer at gøre. Det er dialog og smidighed frem for forkromet projektarbejde."

Andre steder er man måske nok interesserede i at igangsætte større samarbejdsprojekter, men kan føle sig tromlet af en ivrig integrationskoordinator, som brænder efter at sætte noget i gang. Her handler det om at præsentere ideen rigtigt og gå frem i et passende tempo. Erfaringen er, at det kan være en stor fordel at arbejde efter devisen **"don't tell it – show it!"**: Det handler om ikke bare at fortælle, men demonstrere over for de frivillige, at ideen er både god og relativt enkel at føre ud i livet – om det så er efterårsferieaktiviteter eller forældre-kaffe. Hvis de først har set det gjort, bliver det både mere meningsfuldt og mere overskueligt for foreningerne at fortsætte på egen hånd.

Endelig er det væsentligt at være opmærksom på risikoen for, at integrationskoordinatoren frem for at være en ekstra ressource kommer til at fungere som **et ekstra led**, der forlænger vejen fra tanke til handling. Det gælder særligt de mere ressourcestærke og "projektvante" foreninger, som har erfaring med selv at tage kontakt til andre og sætte ting i gang. Her kan det virke omstændeligt, hvis aftaler pludselig skal gå igennem integrationskoordinatoren i stedet. Evalueringen peger på, at nøglen her er en vedvarende tæt dialog og forventningsafstemning med foreningerne, som gør integrationskoordinatoren i stand til at spotte, hvornår der er behov for at optræde som igangsætter og formidler, og hvornår man uforvarende kommer til at fungere som stopklods.

Eksempler på integrationskoordinatorens rolle i samarbejdet med foreningerne

Integrationskoordinatorens støtte til foreningerne har konkret bestået i såvel inspiration og motivation som helt lavpraktisk hjælp til at komme i gang med aktiviteter. Det er fx sket ved at formidle kontakt til samarbejdspartnere eller stå for rekruttering eller planlægning af aktiviteten. Integrationskoordinatoren har også fungeret som indgang til kommunen og fx hjulpet med at undersøge muligheder for kontingentstøtte eller lignende. Endelig har integrationskoordinatoren i løbet af projektet haft mulighed for at støtte med mindre beløb fra en aktivitetspulje til indkøb af nyt udstyr eller lignende.³ Puljen har været administreret af en lille tværfaglig og tæt samarbejdende projektgruppe, som hurtigt og smidigt har kunnet træffe beslutning om bevilling.

De foreninger, som indgår i evalueringen, har overvejende oplevet integrationskoordinatoren som en kærkommen ressource. Flere kan berette om vellykkede aktiviteter eller indsatser, som ikke ville være blevet igangsat uden integrationskoordinatoren, og som i mange tilfælde helt er blevet overtaget af frivillige.

Et eksempel på en vellykket indsats er opstart af et tilbagevendende **Get2coffee-arrangement i Volleyklubben Vestsjælland**. På baggrund af en stor medlemsstigning i Kidz Volley-afdelingen, herunder mange med anden etnisk baggrund end dansk, havde man i klubben et behov for i højere grad at inddrage forældrene. Her gik integrationskoordinatoren ind og tilbød at stå for det praktiske ift. at få et Get2coffee-arrangement op at stå. Midlerne var der som følge af klubbens Get2sport-status (via DIF), men de menneskelige ressourcer manglede.

Som nævnt i midtvejsrapporten, var det første arrangement velbesøgt, om end det primært var "de sædvanlige", der dukkede op. Ansvar blev hurtigt overdraget fra integrationskoordinatoren til en frivillig forælder, som i dag fortsat står for arrangementet. Både

³ Denne pulje blev dog ikke oprettet fra begyndelsen som planlagt, hvilket betød, at integrationskoordinatoren i projektets første tid ikke kunne tilbyde foreningerne andet end sin egen arbejdskraft, jf. midtvejsevalueringen.

hun og klubbens ungdomskonsulent oplever, at arrangementet har været med til at forbedre dialogen med forældre, både når børnene starter i klubben, når der er behov for at de giver en hånd med, og hvis forældrene er usikre på noget. Den frivillige mor fortæller:

"Vi skulle på overnatningstur, der var nogle piger med anden etnisk baggrund end dansk, hvor forældrene ikke helt vidste [om de ville give dem lov til at tage med]. Vi sad og drak kaffe og snakkede om det, og der lovede jeg så forældrene, at jeg gik ind og sov med dem, så der blev en ren pigegruppe. Og så fik de lov til at komme med. I hvert fald den ene havde ikke fået lov ellers."

Et andet eksempel er formidlingen af et **fast samarbejde mellem Kvartershuset Oasen og fodboldklubben B73**. Der er ifølge lederen af fodboldklubbens pigeafdeling i dag et "fuldstændigt fast og super samarbejde" mellem de to aktører som følge af integrationskoordinatorens mellemkomst. Samarbejdet består dels i, at B73 som en af flere idrætsforeninger rykker ud i boligområdet i forbindelse med ferier og står for nogle aktiviteter for børnene. Integrationskoordinatoren har stået for kontakten til foreningerne, mens kvartershuset har stået for kontakten til beboerne, lavet mad etc. Det har været en kæmpe succes, som ifølge lederen af kvartershuset ikke mindst har været med til at nedbryde nogle mentale barrierer mellem beboerne i resten af byen og i det udsatte boligområde:

"Det var integrationskoordinatorens ide at invitere foreningerne ud til os. Hun blev præsenteret for os, og jeg kastede mig vildt over hende, det var lige sådan en vi havde brug for ift. kontakten til resten af byen, som vi ikke har haft tidligere. Vi har selv prøvet før at skabe kontakt til både foreninger og forældre, men det har ikke lykkedes. Der er ikke nogen, der gider sådan nogle boligområder som os, men der har hun formået at skabe den kontakt til foreningerne, og også at åbne området op for de andre forældre."

Herudover består samarbejdet i, at gode spillere fra Oasens egen fodboldklub kanaliseres over i B73 og dermed bliver integreret i en "rigtig" klub. B73 ligger i en anden del af byen, og medlemmerne består ifølge lederen af pigeafdelingen af "Hr. og Fru Danmark". Samarbejdet med Oasen har imidlertid betydet en fordobling af antallet af medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk, som nu er oppe på omkring 10 %. I den forbindelse har klubben gjort en særlig indsats for at forberede de frivillige på, hvordan de tager imod de nye medlemmer, og hvordan de håndterer eventuelle problemer. Lederen af pigeafdelingen fortæller, hvordan samarbejdet efterhånden er blevet selvkørende:

"Integrationskoordinatoren har været katalysator på det fra starten. Jeg havde lidt kontakt med Oasen i forvejen, men det var ikke formaliseret. Nu har vi et koncept, samarbejdet er blevet styrket: hvad er det vi gør, hvorfor og hvordan. Integrationskoordinatoren har gjort det så godt, at han har gjort sig selv arbejdsløs, for vi har fortsat samarbejdet uden ham."

Eksemplet peger også på, at mens projektets fokus som udgangspunkt har været på idrætsforeningerne, har det i praksis vist sig, at **kvartershusene** i det sociale boligområder udgør centrale og nærmest uomgængelige samarbejdspartnere. "De er nøglen til målgruppen", som den ene integrationskoordinator udtrykker det.

Get2cofee-arrangementet i Volleyklubben Vestsjælland og samarbejdet mellem Kvartershuset og B73 indgår i guiderne "Bliv mere – ikke kun flere" og "Større forskellighed giver flere kompetencer", som er udviklet på baggrund af evalueringen. Arrangementet om Get2cofee er et konkret eksempel på en metode til, hvordan man kan involvere forældrene i klubben. Samarbejdet mellem Kvartershuset og B73 er et eksempel på en metode, der kan engagere ikke-foreningsvante børn og unge i det traditionelle foreningsliv.

Ud over disse eksempler har der været en lang række andre aktiviteter og samarbejdsprojekter i gang eller på tegnebrættet. Ofte har der ofte været tale om en ganske lille indsats. Fx ville basketklubben gerne lave arrangementer i boligområderne, men manglede mobile basketkurve. Lynhurtigt blev der bevilget penge til to kurve og asfaltvenlige

bolde, og så var de i gang. Andre gange har der været større ambitioner og mere krævende samarbejder. Det gælder eksempelvis et samarbejde med Golfklubben i Korsør, hvor der blev afholdt golfdage og "gadegolf", og der var planer om, at en gruppe mødre med anden etnisk baggrund end dansk skulle i gang, kvindeklubben skulle lave mad, der skulle være foredragsaftener mv. Økonomiske vanskeligheder i klubben betød imidlertid, at samarbejdet stort set døde ud, før man fik iværksat de planlagte aktiviteter.

Der er en væsentlig erfaring fra projektet, at man som integrationskoordinator skal være forberedt på mange nederlag i form af projekter og initiativer, der bliver afvist, løber ud i sandet eller aldrig kommer i gang, trods forventninger om det modsatte. Årsagerne hertil kan være mange, fx udskiftning af nøglepersoner i foreningerne, fokus på drift og økonomi frem for nytænkning, manglende forventningsafstemning eller personlig kemi. Rollen som integrationskoordinator kræver derfor, at man som person er positiv, tillidsvækkende og i stand til at skabe begejstring og opbakning til projektet blandt mange forskellige mennesker – og ikke mindst vedholdende. Som lederen af Oasen udtrykker det: *"Man skal være jubelidiot – den der ikke bliver slået ud, men bevare sit humør."*

5.2.2 Synlighed og udbredelse af de gode historier

Det spor i forandringsteorien, som omhandler synliggørelse og udbredelse af de gode historier, er blevet udfoldet som planlagt. I forhold til kommunens øvrige foreninger og borgere har begge integrationskoordinators løbende haft fokus på at få de gode historier ud i de **lokale medier**, så snart der har været noget at fortælle. Integrationskoordinatorerne har i den forbindelse kunnet trække på Kultur & Fritids kommunikationsmedarbejder, som bl.a. har udarbejdet pressemeddelelser og artikler til kommunens hjemmeside. Den ene integrationskoordinator har en bibeskæftigelse som selvstændig fotograf og har således yderligere understøttet omtalen af projektets aktiviteter ved at sørge for, at der i alle oplagte situationer er blevet taget billeder af høj kvalitet, som kunne sendes til lokalaviser sammen med historien.

I forhold til det **politiske niveau** har der ligeledes fra begyndelsen været fokus på at skabe opbakning via løbende kommunikation om resultaterne af "Give me five!" såvel som øvrige, beslægtede projekter. Som idrætskonsulenten fortæller:

"Kommunikationsopgaven er et rigtig væsentlig element – både de gode historier i aviserne, men også internt, i form af fx nyhedsbreve, lobbyarbejde og personlige snakke med politikere. Det kan ikke undervurderes – og det er fra dag ét! Man kan ikke komme til sidst med en evaluering under armen."

Det er imidlertid vanskeligt at vurdere, hvorvidt udbredelsen af de gode historier har haft den ønskede virkning i form af opbakning til den frivillige integrationsindsats blandt kommunens borgere og politikere, om end det er idrætskonsulentens oplevelse, at *"det begynder at sætte sig i bevidstheden, at vi arbejder med det her."* Evaluatoren vurderer dog, at den opmærksomhed, som det er lykkedes at skabe om projektets aktiviteter, er forbundet med en række øvrige væsentligt **større projekter med tilstødende formål og målgrupper**: Dels blev kommunen inden opstart af "Give me five!" udnævnt til breddeidrætskommune, hvilket medførte opstart af flere forskellige breddeidrætsprojekter, dels indgik man en partnerskabsaftale med det tidligere Integrationsministerium kaldet "Nye muligheder", som omfatter flere forvaltninger. Senest har man i kommunen opstartet et fritidspas-projekt, som også har fokus på integration af bl.a. børn og unge med anden etnisk baggrund end dansk i idrætsforeningerne.

Alle disse beslægtede projekter vurderes på den ene side at have bidraget positivt til at skabe opmærksomhed om den frivillige integrationsindsats, som har været i centrum i

"Give me five!". Men på den anden side har et mindre projekt som "Give me five!" også let kunnet forsvinde som et særskilt initiativ i den samlede mængde af indsatser. Der er således fremover sikret midler til fortsættelse af en lang række aktiviteter på området, men ikke til den udgående funktion som den, integrationskoordinatoren har haft, om end idrætskonsulenten fremhæver, at der arbejdes på fremadrettet at finde midler til dette.

5.2.3 Koordinering, vidensdeling og forankring af erfaringer

Det sidste spor i forandringsteorien omhandler integrationskoordinatorens organisatoriske placering i Kultur & Fritid og deltagelse i den tværfaglige arbejdsgruppe om partnerskabsaftalen "Nye muligheder". Der har været en forventning om, at denne placering dels ville give mulighed for at koordinere og skabe synergieffekter mellem de forskellige projekter, dels ville den sikre en forankring af integrationskoordinatorens opbyggede netværk, viden og erfaringer i Kultur og Fritid, til brug for den fremtidige indsats på området.

I forhold til **koordinering og synergieffekter** mellem de forskellige projekter, som har kørt sideløbende – dvs. breddeidrætsprojekterne, partnerskabsaftalen og senere også fritidspasprojektet "Hel Fritid" – er der ingen tvivl om, at integrationskoordinatorens placering og deltagelse i arbejdsgruppen om partnerskabsaftalen såvel som øvrige projekt- og netværksgrupper har været en stor fordel. Der har fra begyndelsen været opmærksomhed på at opstille klare skillelinjer mellem projekterne ift. målgrupper og formål for at undgå, at man gik hinanden i bedene. Samtidig har eksempelvis breddeidrætsprojektet ført til oprettelsen af en **projektgruppe**, som har vist sig at have stor betydning for "Give me five!", idet denne projektgruppe har haft bemyndigelse til at administrere den tidligere omtalte aktivitetspulje og har kunnet gøre dette med en usædvanlig høj grad af frihed og smidighed – integrationskoordinatoren har således om formiddagen kunnet fortælle om en forening, som fx manglede noget udstyr, og så fået bevilget penge hertil om eftermiddagen. Samtidig har dialogen med projektgruppen været garant for, at mulige initiativer, som har ligget uden for integrationskoordinatorens rækkevidde, er blevet tænkt ind i breddeidrætsprojektet. Idrætskonsulenten fortæller:

"Projektgruppen består af koordinatoren for fritidspas-projektet (den tidligere integrationskoordinator), som kan komme ind og sparre lidt, en fra folkesundhed, en fra skoleområdet, en fra dagtilbud, mig og vores breddeidrætskonsulent. Det er kernen, det er den gruppe der har arbejdet med det her siden 2009. Der er ikke nogen styregruppe, så vi kører det rimelig frit og kan reagere meget hurtigt. Den har spillet en rolle ift. "Give me five!" på den måde, at vi har fået input fra integrationskoordinatoren, hvor vi så har kunnet tage det ind i breddeidrætsprojektet. Det betyder, at vi hele tiden er opdateret og kan tænke tingene sammen, sikre en koordinering. Det gør det stærkere, man undgår forvirring, og det er mere rentabelt."

Når det gælder den løbende **videndeling og forankring af erfaringer** i Kultur og Fritid, er dette ikke forløbet helt så tilfredsstillende, set fra integrationskoordinatorernes synspunkt: *"Det er svært at være projektansat et sted som kører drift, de andre har ikke tid til at sætte sig ind i, hvad jeg går og laver"*, som den ene fortæller. Ved projektets afslutning står det klart, at erfaringerne fra projektet først og fremmest er forankret hos idrætskonsulenten frem for i en bredere kreds. Set fra hans synspunkt har projektet af født mange konkrete læringspunkter, som kan bidrage til den fortsatte udvikling af indsatsen på området – herunder også en erkendelse af vigtigheden af hans egen rolle, og at den med fordel kan udbredes til flere:

"Det er jo den klassiske projekttænkning at ansætte en projektleder i 2 år og evaluere på det, men det er vigtigt at have et helt tæt samspil, følge op, og måske medvirke på nogle møder, så der er flere i spil end bare den projektansatte. Der er man tilbøjelig til, at det er

projektlederen, der må tage sig af det, og så må de komme og spørge hvis de er i tvivl. Men så en dag er de væk, og det er netværket også. Man skal sætte nogle ressourcer af til at støtte op om vedkommende."

Idet netværk og personlige relationer har vist sig så centralt, er det et væsentligt opmærksomhedspunkt, at det ikke tabes på gulvet. Idrætskonsulenten har således som førnævnt et stort ønske om fremadrettet at sikre midler til en "udfarende stilling" – for som han selv påpeger: "*Selvom vi har skabt netværket, så skal det stadig plejes.*"

5.3 Resultater og læringspunkter

Slagelse Kommunes projekt under overskriften "Give me five!" har ændret karakter ift. den oprindelige projektbeskrivelse i den forstand, at ideen om at udpege fem ressourcesterke foreninger, som skulle fungere som rollemodeller for samarbejdet med kommunen, er opgivet til fordel for en mere opsøgende tilgang, hvor eksisterende behov og engagement hos en lang række foreninger og øvrige aktører har udgjort grundlaget for integrationskoordinatorens arbejde. Dette element var tænkt ind i projektet fra begyndelsen, men har fået en langt mere fremtrædende rolle end tiltænkt.

I forhold til de konkrete succeskriterier, som blev opstillet ved projektets begyndelse, er en del af disse mindre relevante, idet de udsprang af den oprindelige plan om at samarbejde med fem udvalgte foreninger. Opstart af minimum ét succesfuldt samarbejdsprojekt i hver af de fem foreninger var et succeskriterium i sig selv, som selvsagt ikke er opnået. Omvendt er der en række andre succeskriterier, som vurderes at være opfyldt. Det gælder fx målet om, at foreningerne i løbet af projektperioden får en oplevelse af, at kommunen i højere grad bakker op om deres initiativer og aktiviteter, og at det er let at få støtte via integrationskoordinatoren og den oprettede pulje, idet integrationskoordinatoren fungerer som én samlet indgang til kommunen.

Det vurderes også, at der lokalt er sket en stigning i antallet af børn og unge med etnisk minoritetsbaggrund, som rekrutteres og fastholdes i foreningslivet, bl.a. som følge af samarbejdet mellem Kvarterhuset Oasen og B73, og at flere forældre bidrager som frivillige, fx i Volleyklubben Vestsjælland – begge dele som følge af integrationskoordinatorens mellemkomst. På baggrund af det foreliggende datamateriale er det imidlertid ikke muligt at give en vurdering af, hvorvidt de forskellige lokale eksempler har ført til en generel stigning i antallet af børn, unge og forældre med etnisk minoritetsbaggrund, som er engagerede foreningslivet som medlemmer eller frivillige.

Ambitionen om synliggørelse og udbredelse af gode historier i lokalsamfundet vurderes ligeledes at være opfyldt. Samtidig har man i projektet som planlagt formået at drage nytte af de synergieffekter, som de samtidige og langt større projekter i form af partnerskabsaftalen og breddeidrætsprojekterne har givet mulighed for. Den opmærksomhed, som det er lykkedes at skabe om projektets aktiviteter, skal således også ses i denne sammenhæng. Omvendt er det kun i mindre grad lykkedes at forankre erfaringerne fra integrationskoordinatorens arbejde i Kultur & Fritid, idet videndeling og sparring undervejs primært har fundet sted mellem integrationskoordinatoren og idrætskonsulenten som tovholder og ikke i forhold til afdelingen som sådan.

Evaluator vurderer, at erfaringerne fra projektet i Slagelse Kommune peger på følgende centrale læringspunkter i forhold til at øge samarbejdet om den frivillige integrationsindsats:

- I forbindelse med det opsøgende arbejde er det væsentligt at prioritere en-til-en-kontakten og ikke kun fokusere på brede netværk og mødeaktivitet. Den tætte

dialog er nøglen til den enkelte forenings/aktørs motivation for at engagere sig og dermed udgangspunktet for et vellykket samarbejde.

- Bæredygtighed skal tænkes ind fra begyndelsen. Aktiviteter skal således inkorporeres i eksisterende strukturer og aktiviteter og gerne imødekomme et helt konkret behov for at sikre, at de videreføres uden integrationskoordinatorens engagement. Det vil i mange tilfælde være nødvendigt, at integrationskoordinatoren går foran som et godt eksempel (don't tell it – show it), men opgaven skal efterfølgende kunne overgives til og varetages af frivillige.
- I forhold til den interne organisering er det nødvendigt at inddrage mere end én person som sparringspartner for integrationskoordinatoren, for herigennem at sikre en langsigtet og mindre sårbar forankring af viden og erfaringer.

Alt i alt er der med projektet i Slagelse Kommune skabt en række reelle succeshistorier, som viser, at integrationskoordinatoren med sin opsøgende funktion kan spille en afgørende rolle som katalysator for foreningernes engagement. Der er samtidig opbygget relationer, viden og erfaringer, som – i det omfang det lykkedes at fastholde disse – udgør et særdeles frugtbart grundlag for det videre arbejde med inddragelse og samarbejde med det frivillige foreningsliv i kommunen.