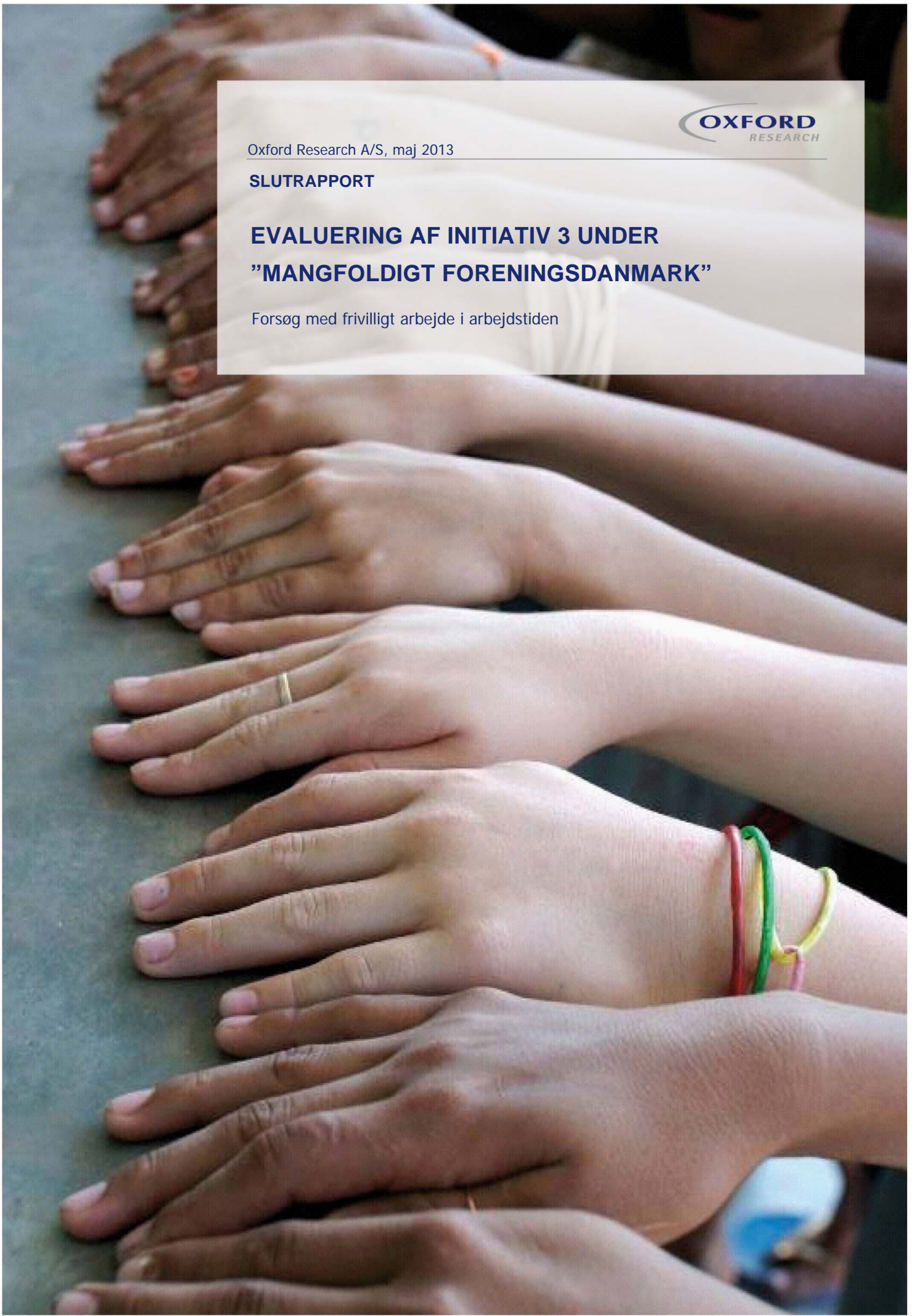


Oxford Research A/S, maj 2013

SLUTRAPPORT

**EVALUERING AF INITIATIV 3 UNDER
"MANGFOLDIGT FORENINGSDANMARK"**

Forsøg med frivilligt arbejde i arbejdstiden



Evaluering af initiativ 3 under "Mangfoldigt foreningsdanmark". Slutrapport.

Kolofon:

Udgivet af Social- og Integrationsministeriet



Udgivelsesår: 2013

Forfatter: Oxford Research

ISBN-nr. (online udgave): 978-87-7546-426-5

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 erfaringer	5
1.1 Udmøntning af "Forsøg med frivilligt arbejde i arbejdstiden"	5
1.2 Resultater opnået i projektet	6
1.3 Tværgående erfaringer og læringspunkter	7
1.4 Metode	9
Kapitel 2. Ungdommens Røde Kors	11
2.1 Introduktion til projektet	12
2.2 Forandringsteori og metode	12
2.2.1 Sundhed på tværs	13
2.2.2 Y-faktor	15
2.2.3 Lektiecafé 2.0	18
2.3 Resultater og læringspunkter	20
Kapitel 3. Københavns Kommune	23
3.1 Introduktion til projektet	24
3.2 Forandringsteori og metode	25
3.2.1 Identifikation og matchning af foreninger og virksomheder	26
3.2.2 Samarbejdets indhold	27
3.2.3 Etablering af samarbejde	28
3.3 Resultater og læringspunkter	29
Kapitel 4. Center for socialøkonomi	31
4.1 Introduktion til projektet	31
4.2 Forandringsteori og metode	32
4.2.1 Rekruttering	32
4.2.2 Udarbejdelse af forretningsplan	35
4.2.3 Indgåelse af partnerskaber	36
4.2.4 Oprettelse af socialøkonomisk virksomhed	37
4.3 Resultater og læringspunkter	37

Kapitel 1. Tværgående erfaringer

Denne evaluering omhandler foreningslivets muligheder for aktivt at bidrage til integrationen af danskere med anden etnisk baggrund end dansk. Konkret evalueres projekter under en strategi, der blev lanceret af det tidligere Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration under betegnelsen **Mangfoldigt Foreningsdanmark**. Initiativet bygger videre på andre initiativer til inklusion af danskere med anden etnisk baggrund end dansk i det danske foreningsliv. Strategien blev lanceret i 2009 med en økonomi på 15 mio. kr., som i sin udmøntning skulle medvirke til at udvikle metoder til, at foreningerne har den fornødne parathed og kapacitet til at modtage og fastholde ikke-foreningsvante medlemmer og frivillige med anden etnisk baggrund end dansk i foreningerne. Strategien var opdelt i seks initiativer, hvor nærværende delrapport omhandler evalueringen af initiativ 3.

Initiativ 3 under strategien "Mangfoldigt Foreningsdanmark" har overskriften: "Forsøg med frivilligt arbejde i arbejdstiden". Initiativet består af tre aktørers udvikling og afprøvning af metoder til, hvordan man bedst kan koble frivillige foreninger og virksomheder, og hvordan dette kan bidrage til foreningernes lokale integrationsarbejde, herunder en bredere berøringsflade mellem erhvervslivet og danskere med anden etnisk baggrund end dansk. De tre aktører er Integration og Fritid i Københavns Kommune, Ungdommens Røde Kors og Center for Socialøkonomi. Rapporten er opbygget således, at der først præsenteres et tværgående billede af puljens udmøntning og erfaringerne med de valgte metoder. Herefter præsenteres erfaringer og resultater fra de tre delprojekter særskilt.

Oxford Research har ligeledes evalueret initiativ 1, som har overskriften "Rekruttering og fastholdelse af frivillige i idræts- og foreningslivet" samt initiativ 6, som har overskriften "Forsøg med samarbejde om den lokale integrationsindsats". Disse evalueringer er præsenteret i selvstændige delrapporter. På baggrund af de tre evalueringer er der udarbejdet to guides: Den ene guide, "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. Den anden guide, "Større forskellighed giver flere kompetencer", er målrettet kommuner, frivilligcentre, virksomheder og andre aktører, der ønsker at støtte den frivillige indsats i foreningerne.

1.1 Udmøntning af "Forsøg med frivilligt arbejde i arbejdstiden"

De tre aktører under dette initiativ er væsentligt forskellige. Ungdommens Røde Kors er en frivillig organisation, og dermed én af de to parter, initiativet skal forsøge at bringe sammen. Både Københavns Kommune og Center for Socialøkonomi kan derimod betegnes som en tredje part i forsøget på at koble foreningsliv og erhvervsliv. Der afprøves derfor også ganske forskelligartede metoder blandt de tre aktører.

Ungdommens Røde Kors (URK) har gennemført tre konkrete samarbejdsprojekter med tre forskellige virksomheder. URK har samarbejdet med KPMG om lektiehjælp på handelsskoler, med FDB om sundhed i madklubber og med Attractor om et kompetenceløft af URK's lektiecaféer i forhold til at kunne tilgodese flere forskellige læringsstile.

Integration og Fritid i Københavns Kommune (KK) har afprøvet kommunens mulige rolle som den tredje part, der skaber kontakt og faciliterer CSR-partnerskaber. Københavns Kommune har arbejdet med motivation af begge parter, egentlig matchning og processtøtte til foreningerne i indgåelse af samarbejde mellem foreninger og virksomheder.

Center for Socialøkonomi (CSØ) har afprøvet mulighederne for at støtte foreninger til at tænke hele eller dele af deres aktiviteter som egentlig "forretning" og i den forbindelse gøre brug af private virksomheders erfaringer og viden. Tankegangen er, at udvikling af socialøkonomisk virksomhed bidrager til foreningens samlede ressourcer.

Som det fremgår, knytter forskelligheden mellem de tre aktører an til deres forskellige afsæt og rolle i skabelsen af CSR-samarbejde: URK er som den eneste af de tre aktører en frivillig organisation, der selv udgør en part i CSR-samarbejdet, mens CSØ og KK har rollen som ekstern facilitator.

URK er som frivillig organisation at betragte som både stor og semi-professionel. Samarbejdet mellem URK og virksomhederne kan derfor i mange henseender betragtes som værende imellem to professionelle parter. URK har derudover forud for projektet allerede gjort sig erfaringer med CSR-samarbejde, hvorfor deres metodeudvikling bygger videre på tidligere erfaringer, mens de to øvrige aktørers metodeudvikling i højere grad er præget af pionerarbejde.

Integration og Fritid i Københavns Kommune er en offentlig myndighed, som via sit indgående kendskab til de frivillige foreninger har forsøgt at motivere disse til at indgå CSR-partnerskaber. Metodeudviklingen omhandler, hvordan der kan skabes synlighed omkring muligheder og rammer for at mødes. Metoden afprøvet hos KK omhandler i høj grad, hvordan foreningerne bliver klædt på til et CSR-samarbejde og støttes i at udskille konkrete opgaver til en CSR-partner.

Center for Socialøkonomi er en selvejende organisation, som, qua sit kendskab til socialøkonomiske virksomheder og potentialet heri, tager sit afsæt i en virksomhedslogik. Hermed bruger CSØ egne kendte metoder i forhold til afdækning af markedsforhold og forretningsstrategier til at støtte foreningerne i at tænke forretning og profit med henblik på at skaffe ressourcer til foreningen.

Forskelligheden i aktørernes rolle i de udviklede metoder giver flere indfaldsvinkler til et fremadrettet CSR-samarbejde, hvilket evaluatoren vurderer som en styrke i den samlede udmøntning af puljemidlerne.

1.2 Resultater opnået i projektet

Afprøvningen af de opstillede metoder har for alle delprojekter vist sig relevant. Der er således ikke tiltag, hvor evaluatoren vurderer, at metoden ikke tilføjer noget nyt, eller hvor resultatet ikke kan bidrage fremadrettet. I metodeudviklingsprojekter kan resultatet være, at hele eller dele af metoden ikke er anvendelig.

Københavns Kommune har udviklet en konkret metode til at være facilitator af CSR-samarbejdet og flere metodiske greb til at udfylde rollen. Rollen har derudover vist sig at være ganske relevant.

URK har afprøvet metoder, som dokumenterer, at virksomhedernes bidrag kan tilføre den frivillige indsats noget ekstra – indirekte i form af opkvalificering af frivillige, men også i det helt konkrete arbejde med aktiviteterne målgruppe. Disse metoder vil kunne anvendes

des på andre områder i URK såvel som af andre ressourcestærke foreninger og organisationer.

Evaluator vurderer, at metodeudviklingen hos CSØ stadig har nogen udvikling tilbage for at være anvendelig for andre. Evaluator er dog ikke i tvivl om, at projektet internt i CSØ har bidraget med nyttige erfaringer til metodeudvikling i forhold til, hvordan socialøkonomiske virksomheder kan indgå specifikt i løsning af velfærdsydelser fx integrationsopgaver.

1.3 Tværgående erfaringer og læringspunkter

Grundet spændvidden i de afprøvede metoder er de tværgående analytiske muligheder sparsomme. Evaluator vurderer dog, at enkelte tværgående tendenser kan udledes på baggrund af erfaringerne fra de forskellige projekter.

Foreningerne skal selv bidrage med betragtelige ressourcer i CSR-samarbejdet

For det første ser CSR-samarbejde ud til at være en udfordring for foreningerne, og efter evaluators vurdering også en større udfordring, end de tre aktører havde forventet. Dette dokumenteres særligt i KK's delprojekt, hvor den faciliterende rolle i særdeleshed har omhandlet støtten til foreningerne. Også hos URK, der dels havde forudgående erfaringer med CSR-samarbejde, dels er en stor og semi-professionaliseret organisation, har ressourcemængden, som URK har skullet lægge i deres CSR-samarbejder, overrasket dem.

For CSØ har rollen i høj grad været at opretholde et forretningsmæssigt fokus for foreningerne, hvilket har krævet megen processtøtte, og dette til trods med et resultat, hvor balancen mellem forenings-/projektkultur og virksomhedskultur ikke helt er lykket.

Evaluator vurderer, at udfordringerne for foreningerne indeholder flere aspekter, som i nogen tilfælde vedrører det helt grundlæggende i foreningens identitet og kultur som ikke-professionelle. Systematik, strategi og handlingsplaner eksisterer ikke i nævneværdig grad i foreningslivet, og mange foreninger har svært ved at formulere deres formål eller opgaver særligt præcist. Hermed er det en øvelse fra start at udskille en konkret opgave og undervejs at holde sig på sporet.

Foreningerne antages ofte at være "modtagere" af ressourcer i et CSR-samarbejde, modsvaret af en pr-værdi eller medarbejderpleje for virksomhederne. Evalueringen viser imidlertid, at CSR-samarbejdet kræver ressourcer fra foreningen. I forhold til det overordnede ønske om, at CSR-samarbejde skal øge foreningernes kapacitet, medfører dette, at man som forening skal foretage en afvejning mellem de ressourcer, der anvendes, og de ressourcer der modtages i CSR-samarbejdet, og at ikke alle foreninger nødvendigvis vil få et nettobidrag af bestræbelserne. Til denne afvejning hører, hvorvidt de tilførte ressourcer fra en virksomhed har en særlig karakter, som foreningen ikke selv kan mønstre.

Samtidig understøtter erfaringen, at den processtøttende rolle fx fra en kommune i rigtig mange tilfælde må vurderes at være en forudsætning for, at CSR-samarbejdet reelt kan dannes. Det gælder også i URK, hvor de ansatte konsulenter i hovedorganisationen har spillet en afgørende rolle i at facilitere samarbejdet i forhold til de lokale frivilligrupper.

Evaluator vurderer, at denne synliggørelse af behovet for ressourcemæssig investering fra de frivillige foreningers side er en central erfaring i forhold til vurderingen af CSR-samarbejde som en kilde til at øge de frivillige foreningers ressourcer. CSR-samarbejde kræver med andre ord, at foreningerne er villige til og i forvejen har ressourcerne til at investere i samarbejdet, og "prisen" for at få tilført særlige ressourcer til foreningen kan

dermed være høj, også selvom omkostningen ikke foreligger i kroner. Forventningerne i foreningen må derfor afstemmes i forhold til denne viden. Evalueringen viser dog også, at de ressourcer, der investeres i at opbygge et CSR-samarbejde, potentielt kan give et betydeligt og meget værdifuldt afkast.

Virksomhederne vil gerne bidrage

For det andet er en fælles erfaring, at der er en stor velvilje blandt virksomheder, og at man her forholdsvis let kan se potentialet for foreningen såvel som for virksomheden selv. Det har således ikke været oplevelsen, at projekterne har skullet anvende mange kræfter på at motivere virksomhederne til deltagelse.

Enkelte situationer viser, at når de frivillige fra virksomhederne er arbejdsmæssigt presset, nedprioriteres CSR-opgaverne, hvilket evaluatoren finder, er et naturligt vilkår. Her har det afgørende betydning, hvordan og på hvilket niveau i virksomheden samarbejdet er forankret. Det er således en klar fordel, hvis man på forhånd har sikret en reel ledelsesmæssig opbakning til samarbejdet, og dette i øvrigt er bredt forankret i virksomheden og i overensstemmelse med virksomhedens overordnede CSR-strategi eller værdigrundlag. Tidsmæssige og organisatoriske barrierer for samarbejdet viser sig således særligt i tilfælde, hvor samarbejdet primært er forankret hos en enkelt person i virksomheden, som nok har fået lov til at bruge tid på det, men hvor den reelle opbakning ikke er på plads.

Omvendt er der flere eksempler på, at der i virksomhederne er en ivrighed og et engagement, som foreningen skal lægge sig i selen for at kunne imødekomme.

Virksomhederne bidrager med deres kernekompetencer

I forlængelse heraf er den tredje fælles erfaring, at virksomhederne i de evaluerede projekter først og fremmest indgår med deres egne kernekompetencer. Ved initiativ 3's opstart var forventningen generelt, at CSR-samarbejde naturligt ville tage sit afsæt i foreningernes kerneopgaver, men i alle tre aktørers projekter har CSR-samarbejdet i stedet taget afsæt i virksomhedens kernekompetencer. Frem for at levere traditionel frivillig arbejdskraft i form af "flere hænder" leverer virksomhederne således en særlig frivillig arbejdskraft, som adskiller sig fra de øvrige frivilliges.

En væsentlig konsekvens af dette er, at de frivillige medarbejdere, som bidrager via CSR-samarbejdet, ikke bliver "konkurrenter" til foreningens øvrige frivillige. Ved projekternes start var der opmærksomhed på, at nogle af foreningens eksisterende frivillige kunne reagere negativt i forhold til, at "nye frivillige" kunne udøve deres "frivillige arbejde" i lønnet arbejdstid. I evalueringen har dette ikke vist sig som en udfordring, hvilket evaluatoren vurderer, hænger sammen med det frivillige arbejdes indhold, hvor virksomhedens medarbejdere bidrager med særlige og afgrænsede opgaver, som ligger ud over det almindelige frivillige arbejde.

En forklaring kan være, at der i foreningslivet er stigende krav, som går i retning af en øget professionalisering af foreningernes organisatoriske virke. Foreningernes behov findes derfor ofte i bestyrelsesarbejdet eller opkvalificering af de frivilliges kompetencer.

At samarbejdet tager sit afsæt i virksomhedens kernekompetencer kan derudover forklares med, at det er lettere at motivere til virksomhedens bidrag både over for medarbejderne, i ledelsen og i organisationen som helhed, når dette kobles på virksomhedens faglige profil. Samtidig er der enkelte, der anfører, at foreningssamarbejdet kan anvendes til egentlig kompetenceudvikling af medarbejdere eller produktudvikling.

Samlet kan læringspunkter således opsummeres som følger:

- CSR-samarbejde kræver investering af ressourcer fra foreningen
- Virksomhederne vil gerne deltage i CSR-samarbejde
- CSR-samarbejdet tager sit afsæt i virksomhedernes kernekompetencer.

1.4 Metode

Evalueringen er gennemført med virkningsevalueringen som evalueringsteoretisk greb. Evaluator har i tæt samspil med de tre aktører udarbejdet forandringsteorier ved projekternes opstart, som evalueringen efterfølgende har testet empirisk. I og med at projekternes formål er at udvikle metoder til CSR-samarbejde, er det primære fokus ikke på effekter, men på om der i projekterne udvikles metoder, som aktørerne selv og/eller andre kan anvende fremadrettet. Virkningsevalueringen som metodisk greb er nyttig i denne sammenhæng, 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 i egen eller andre foreninger, 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 projekterne i højsædet. I vurderingen af metodens anvendelighed ligger implicit en vurdering af, hvorvidt metoden har medført en positiv virkning.

Evaluator har fulgt projekterne fra deres meget spæde start, hvor udarbejdelsen af forandringsteorier også bidrog til, at projektlederne blev mere præcise i forhold til projekternes indhold og fik skåret omfanget og prioriteringerne til. Initiativ 3 har desuden været forsinket i sin opstart, hvorved projektperioden reelt startede i december 2010 med indsamling af slutdata i tredje kvartal 2012.

I og med at aktørerne og deres respektive projekter er meget forskellige, har hvert af de tre delprojekters forandringsteori dannet grundlag for tre forskellige evalueringdesign, hvor indikatorer og dataindsamlingsmetoder er tilpasset den konkrete forandringsteori.

For alle tre delprojekter er der foretaget tre nedslag: Baseline-, midtvejs- og slutmåling. Fælles for alle tre projekter er, at alle har skullet indsamle registreringsdata i forhold til antallet af aktiviteter og deltagere heri. Derudover er en gennemgående metode kvalitative interview af projektledere og nøglepersoner.

De kvalitative interview er foretaget som semistrukturerede med samme interviewguide til alle organisationer. Hermed har alle kilder forholdt sig til de samme temaer, men med mulighed for at tilføje organisationsspecifikke og nye vinkler.

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 sværere end forventet?
- Status i forhold til succeskriterier
- Udfordringer og "drivere"
- Vurdering af metodens brugbarhed og overførbare

I enkelte delprojekter har dataindsamlingen derudover indeholdt brugerinterview og observationer. De anvendte metoder præsenteres i de specifikke afsnit for hvert delprojekt.

Evaluator har undervejs i samarbejde med opdragsgiver afholdt fem netværksmøder, hvor projektlederne fra de tre aktører har været samlet til fælles drøftelser og refleksio-

ner. Netværksmøderne har ligeledes fungeret som erfaringsudveksling mellem delprojekterne og dermed også som datakilde for evaluator. Derudover har netværksmøderne været anvendt til at sætte fokus på forskellige faser undervejs i processen, hvorved netværksmøderne også har bidraget med processtøtte både i forhold til at holde fokus og fremdrift og i forhold til at reflektere over udfordringer og succeser i processerne.

Kapitel 2. Ungdommens Røde Kors

URK har haft som målsætning at afprøve forskellige metoder til at skabe spændende og innovative CSR-samarbejder med det formål at udvikle konkrete integrationsfremmende projekter for børn og unge, særligt drenge med minoritetsbaggrund. Samarbejdsprojekterne har skullet bidrage dels til at styrke samarbejdspartnerne involvering i integrationsindsatsen, dels til at udvikle overførbare metoder og dermed gøre CSR-samarbejde mere tilgængeligt fremover, både for URK og andre aktører.

Det samlede projekt består af tre selvstændige delprojekter: "Sundhed på tværs" er et samarbejde med FDB om udvikling og drift af sunde madklubber for udsatte børn og unge med minoritetsbaggrund. "Y-faktor" er et samarbejde med KPMG om etablering og drift af lektiehjælp på handelsskoler med KPMG-medarbejdere som frivillige mentorer. "Lektiecafé 2.0" er et samarbejde med Attractor om indføring af differentierede og alternative læringsstile i URK's lektiecaféer i socialt belastede boligområder.

Set ud fra et metodeudviklingsperspektiv har URK opnået en række værdifulde erfaringer med CSR-samarbejde, som i høj grad er overførbare til fremtidige projekter i URK såvel som andre aktører. En sekundær ambition med projektet har været at tiltrække nye typer af frivillige til URK, hvilket i høj grad er lykkedes gennem samarbejdet med FDB og som en iboende del af samarbejdet med KPMG. Målgruppen af børn og unge har ligeledes fået udbytte af aktiviteterne, skønt merværdien for børn og unge som følge af involveringen af samarbejdspartnerne på nuværende tidspunkt vurderes at være begrænset.

I forhold til "Sundhed på tværs" er succeskriteriet om en fordobling af antallet af brugere i madklubberne opnået, og URK har fået et skærpet fokus på sundhed i madklubberne. I Y-faktor har brugernes udbytte i projektperioden naturligt været begrænset til de, som faktisk har gjort brug af tilbuddet om lektiehjælp, hvilket har været et forholdsvis lille antal. Y-faktor fortsætter dog med en række nye brugere. Samarbejdet med Attractor om "Lektiecafé 2.0" har bidraget med inspiration til frivillige i URK's lektiecaféer og en øget opmærksomhed på, at børn lærer forskelligt. Aktivitetsmålet om at etablere mindst seks "lektiecaféer version 2.0" er dog ikke nået, idet URK i stedet har valgt at arbejde for at implementere viden om differentierede læringsstile og metoder til at arbejde hermed som en del af uddannelsen for *alle* nye frivillige i lektiecaféerne.

Evalueringen beror på følgende datakilder:

- Interview med projektledere i URK ved start, midt og afslutning
- Interview med projektledere i FDB, KPMG og Attractor ved start, midt og afslutning
- Interview med frivillige aktivitetsansvarlige i de tre delprojekter ved afslutning
- Interview med bruger af Y-faktor ved afslutning¹
- Registreringsskemaer for de tre delprojekter ved midt og afslutning.

¹ Det oprindeligt planlagte gruppeinterview viste sig umuligt at gennemføre, da alle tidligere brugere ved den afsluttende dataindsamling for længst havde afsluttet skolen og var "videre". Det lykkedes at fremskaffe kontaktoplysninger på tre tidligere brugere, hvoraf de to kun havde været med i ganske kort tid. Der er således gennemført et kvalitativt interview med en enkelt bruger.

2.1 Introduktion til projektet

Ungdommens Røde Kors (URK) er en humanitær ungdomsorganisation med ca. 3.000 frivillige, et sekretariat med ni konsulenter og kontorer i København, Odense og Århus. URK er en stor og professionaliseret organisation med en stor aktivitetsportefølje og solid erfaring med at arbejde strategisk og projektorienteret ud fra visionen "en ny fremtid til udsatte børn og unge". De frivillige er det bærende element i aktiviteterernes drift og udvikling, men URK har i en årrække haft fokus på at tiltrække ressourcer fra erhvervslivet igennem forskellige typer partnerskaber, fx donationer, sponsorater og corporate volunteering. URK har således en række erfaringer med CSR-samarbejde samt eksisterende kontakter blandt private virksomheder, som nærværende projekt har taget afsæt i.

Det overordnede formål med projektet er at udvikle konkrete, integrationsfremmende projekter for rodløse børn og unge, herunder især drenge mellem 12 og 18 år med minoritetsbaggrund fra socialt belastede boligområder. Projekterne skal fremme hhv. *læring* og *sundhed* – to områder, hvor URK vurderer, at etniske minoriteter figurerer negativt i statistikkerne. Samtidig ønsker URK at afprøve forskellige tilgange til at etablere spændende og innovative CSR-partnerskaber. Konkret består projektet af tre forskellige samarbejdsprojekter med hhv. en anden professionel forening og to private virksomheder:

- **Sundhed på tværs** er et samarbejde med FDB om udvikling og drift af sunde madklubber for udsatte børn og unge med minoritetsbaggrund
- **Y-faktor** er et samarbejde med KPMG om etablering og drift af lektiecaféer på handelsskoler
- **Lektiecafé 2.0** er et samarbejde med Attractor om indføring af differentierede og alternative læringsstile i URK's lektiecaféer i socialt belastede boligområder

Alle projekter er baseret på frivilligt arbejde, men er forankret hos konsulenter i URK, som står for den overordnede projektledelse og kontakten til samarbejdspartneren. En erfaren konsulent fra URK har fra begyndelsen været ansvarlig for samarbejdet med FDB og Attractor, og har samtidig været initiativtager og idéudvikler på de to projekter sammen med de respektive samarbejdspartnere. Samarbejdet med KPMG udsprang af et tidligere samarbejdsprojekt, som aldrig rigtig kom godt i gang, og ansvaret for det nye samarbejde blev overdraget til en nyansat konsulent ved projektets begyndelse.²

2.2 Forandringsteori og metode

De tre forskellige delprojekter har fulgt den samme overordnede forandringsteori, hvor udgangspunktet er etablering, drift og forankring af samarbejde med tre forskellige virksomhedspartnere. I projekterne er afprøvet tre forskellige tilgange, idet man fra URK's side har ønsket at gøre brug af tre forskelligartede ressourcer hos samarbejdspartnerne – hhv. KPMG's *medarbejdere*, Attractors *produkt* og FDB's *organisering*.

Partnerskaberne skal på forskellig vis bevirke, at virksomhederne får en mere fremtrædende og forpligtende rolle i den lokale integrationsindsats, mens URK opbygger værdifulde erfaringer og læring gennem samarbejdet. Erfaringerne skal omformes til overfør-

² I sidste del af projektperioden er ansvaret for alle tre projekter blevet videregivet til andre konsulenter end de to oprindelige, idet én er blevet ansvarlig for det fremadrettede samarbejde med KPMG samt opfølgning på samarbejdet med Attractor, mens en anden er ansvarlig for det fremadrettede samarbejde med FDB. Såvel de to oprindelige som de to nye konsulenter har bidraget til den afsluttende evaluering.

bare metoder til etablering og drift af samarbejde mellem erhvervsliv og frivillige organisationer, som kan anvendes i andre projekter, både af URK og af andre aktører.

Samtidig er det målsætningen, at de involverede børn og unge får et direkte udbytte af de tre projekter i form af øget læring og øget sundhed på kort sigt, og på længere sigt en sundere livsstil og bedre forudsætninger for at fuldføre en ungdomsuddannelse.

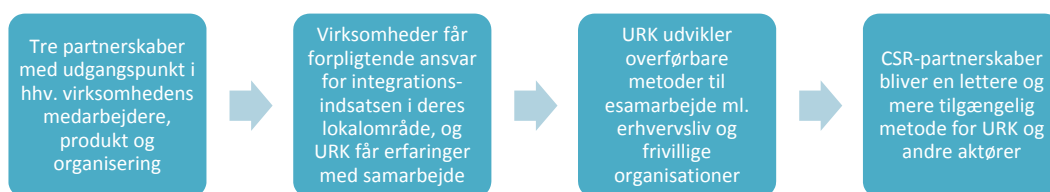
Samlet set forventes de tre partnerskaber altså at føre til følgende positive resultater:

- Styrkelse af virksomhedernes rolle i den lokale integrationsindsats
- Styrkelse af udsatte børn og unges sundhed og uddannelsesniveau
- Udvikling af overførbare metoder til etablering af CSR-partnerskaber.

På længere sigt skal dette føre til en bedre integration af børn og unge med minoritetsbaggrund samt at CSR-partnerskaber mellem forenings- og erhvervsliv bliver en lettere og mere tilgængelig metode for URK såvel som andre frivillige organisationer.

Den overordnede forandringsteori med fokus på CSR-partnerskaberne ses i forsimplet udgave i figur 2.1. (forandringen for de involverede børn og unge er ikke medtaget her).

Figur 2.1. Overordnet forandringsteori for URK's CSR-projekter



Da de tre projekter både har forskellige udgangspunkter, har udviklet sig forskelligt undervejs og mødt forskellige udfordringer, analyseres forløbet i projekterne og de opnåede erfaringer i forhold til metoden i det følgende hver for sig.

2.2.1 Sundhed på tværs

Sundhed på tværs er overskriften for URK's samarbejde med FDB. FDB er en forbruger-ejet organisation med fokus på ansvarligt forbrug inden for sundhed, klima, miljø og etisk handel. FDB har 1,7 mio. medlemmer og ejer detailvirksomheden Coop. Samarbejdet er således et samarbejde med en anden stor frivillig-organisation og ikke en egentlig virksomhed. FDB's frivillige er ofte knyttet til den lokale brugsforening i bestyrelsen eller butiksrådet eller til andre aktiviteter fokuseret omkring FDB's mærkesager, fx 'Madnetværk' og 'Stævnesnacks'. Aktiviteterne skabes ofte i samarbejde med lokale idrætsforeninger, skoler mv.

URK og FDB har samarbejdet om etablering af madklubber og andre sundhedsaktiviteter for udsatte børn og unge, som herigennem skal opnå kendskab til sund levevis. På længere sigt er det tanken, at disse børn og unge kan blive 'sundhedsambassadører' og sprede budskabet om sunde madvaner i deres netværk. Projektet er i FDB forankret i afdelingen 'Forening og medlemskab' hos en udviklingskonsulent, som desuden sparrer med en sundhedsfaglig specialkonsulent. 'Sundhed på tværs' er et lille projekt sammenlignet med FDB's øvrige projekter, men er dog tæt forbundet til FDB's 'Groft og Grønt'-kurser, som er en relativ stor satsning i foreningen.

Projektet udspringer i høj grad af et fælles formål for URK og FDB om at forbedre sundheden blandt børn og unge. Motivationen for samarbejdet har fra FDB's side været et ønske om at få styrket sit ansvarlighedsprogram på sundhedsområdet og være med til at øge fokus på børn og unges sundhed i offentligheden. Derudover har man i FDB også et ønske om i højere grad at tiltrække yngre frivillige og skabe fornyelse i frivilligorganisationen. Man ser således også samarbejdet med URK som en god mulighed for at introducere børn og unge i madklubberne for organisationen og måske på sigt rekruttere dem som frivillige for FDB.

Konkret har man i løbet af projektet søgt at skabe samarbejde mellem frivillige fra URK og frivillige fra FDB med udgangspunkt i fire madklubber, først og fremmest ved at de frivillige fra FDB har skullet uddanne de frivillige fra URK som "sundhedsambassadører". De frivillige fra FDB har således ikke haft kontakt direkte med brugerne af madklubberne, hvilket er helt bevidst fra URK's side, idet deres engagement er kortvarigt. Tabel 2.1 viser en oversigt over de fire madklubber.

Tabel 2.1. Oversigt over madklubber

Område	Gennemsnitligt antal brugere	Antal frivillige i alt/pr. gang	De frivilliges baggrund	Tidspunkt for samarbejde med FDB	Status okt. 2012	
Aarhus Kalmargade	-	8-10	8 / 3-4	Digital design, sundhed og ernæring, medievidenskab	Nov. 2011	Madklub lukket sep. 2012 af andre årsager
Aarhus Vejlby	-	4	5 / 3	Sundhed og ernæring, lærerseminariet, fuldtidsjob som revisor, tandlægeskolen	Blev ikke til noget	Madklub lukket af andre årsager
Tingbjerg		8-10	8 / 3-4	Sundhed og ernæring, fysik, molekylær ernæring, kok, fuldtidsjob i biograf, jura	Dec. 2011 - Jan. 2012	Madklub lukket, men startet op med ny aktivitetsansvarlig og ny frivilligruppe
Esbjerg		15-18	11 / 7-8	Folkesundhedsvidenskab, lærerseminariet, sociologi	Nov.- Dec. 2011	Madklub kører stabilt

Som beskrevet i midtvejsevalueringssrapporten har det ikke i alle tilfælde været lige let at få de to forskellige frivilligkulturer til at mødes og få udbytte af hinanden. Det hænger ikke mindst sammen med, at man fra URK's side har haft stor succes med at tiltrække frivillige, som allerede har en sundhedsfaglig baggrund – hvilket også har været en af målsætningerne med projektet. Idet de frivillige dermed allerede har en vis grundviden, er der ikke altid klart for dem, hvad de skal bruge de frivillige fra FDB til.

En tidligere aktivitetsleder for en af madklubberne fortæller således om en umiddelbar begejstring ved udsigten til at få undervisning af FDB, men også om en vis skuffelse over, at den viden og ekspertise, som de frivillige fra FDB kunne levere, ikke i højere grad blev gjort direkte anvendelig i madklubben. Aktivitetslederen ser således et stort potentiale i samarbejdet med FDB, men det kræver, at den teoretiske viden i højere grad om-

formes til konkrete værktøjer for de frivillige – FDB skal i højere grad vise vejen og levere en "drejebog" eller en "værktøjskasse" til de frivillige, ellers går det let i glemmebogen:

"Vi er jo frivillige fra alle mulige og umulige steder, som kommer med forskellige baggrunde og bidrag, det kunne have været fint med en pakkelse, fx et tema. Hvad kan aldersgruppen af børn og unge? Tak udgangspunkt i det og så et emne, fx fuldkornsdag, og så mad ud fra det. Det kunne også være en matrix, et skema med forslag til menuer og så teoretisk viden bagved – så man igennem leg og madlavning kunne få noget læring også, så tror jeg, det ville have endnu større potentiale." (Aktivitetsleder, URK)

Hos FDB er man tilsvarende bevidst om, at ikke alle frivillige har kunnet løfte opgaven, som er "knap så færdigpakket" og derfor kræver et større lokalt engagement end mange af de aktiviteter, FDB's frivillige normalt står for. Samtidig peger den ansvarlige hos FDB på personlig kemi mellem de frivillige som en betydningsfuld faktor samt vigtigheden af, at de frivillige i URK også kan se potentialet i samarbejdet: *"Det er det afgørende, at man kan finde en nødvendighed, hvor $2+2 = 5$ " (Projektleder, FDB).*

Udbyttet af det lokale samarbejde omkring den enkelte madklub har således været begrænset i projektperioden. Set fra et centralt perspektiv har man i URK fået et stort udbytte af samarbejdet med FDB, idet man har fået skærpet konceptet om madklubberne i retning af en klar sundhedsprofil, hvilket spiller sammen med en bredere organisatorisk dagsorden om i højere grad at tænke i sundhed ind som en naturlig del af alle aktiviteter, på samme måde som det sociale altid har været det. Fx har man fået en ny afdeling for "Sundhed og idræt". En af ambitionerne med samarbejdet har samtidig været at tiltrække en ny type frivillige med baggrund og interesse for sundhed og ernæring. Det er i den grad lykkedes som følge af samarbejdet med FDB, som har en stor tiltrækningskraft.

Samtidig har man i URK opnået en høj grad af læring på baggrund af projektet. Den vigtigste læring er, at man i samarbejdet med en anden frivillig organisation fra begyndelsen skal forsøge at blive helt skarpe på, hvad hinandens frivillige er for en størrelse, og hvad de hver især kan og skal bidrage med. Et fælles formål og værdigrundlag er ikke nok. Derudover er det nødvendigt at tage udgangspunkt i den lokale kontekst, herunder de konkrete frivilliges ønsker og kompetencer, frem for et centralt ønske om samarbejde. Og endelig er det væsentligt at have forståelse for hinandens "virksomhedskulturer" og gå pragmatisk til værks.

Hos FDB har projektet ikke været stærkt forankret i organisationen, men næsten udelukkende kørt på kontaktpersonens interestetimer. Det har imidlertid den fordel, at samarbejdet kan fortsætte næsten uændret, da det ikke har været afhængigt af særlige ressourcer. Madklubberne præsenteres fortsat for FDB's frivillige som en mulig aktivitet, og FDB kan så kontakte URK, når de står med nogle "gode frivillige" ud fra den væsentlige erfaring, at det er langt lettere for URK at skaffe frivillige, der hvor FDB er til stede, end omvendt. Samtidig ser kontaktpersonen et potentiale for, at man på et senere tidspunkt kan videreudvikle konceptet fra FDB's side, da samarbejdet med URK om madklubberne viser sig at spille fint sammen med FDB's nye vision: "En generation af børn som er bedre til at lave mad end deres far og mor". Om det vil blive prioriteret, er dog fortsat uvist.

2.2.2 Y-faktor

Y-faktor er URK's samarbejdsprojekt med KPMG. KPMG er en revisions- og rådgivningsvirksomhed med ca. 1400 medarbejdere og 23 kontorer i Danmark. URK og KPMG samarbejder om opstart af lektiehjælp på handelsskoler med henblik på at reducere elevernes frafald. Projektet er en videreudvikling af et tidligere samarbejde med KPMG, hvor man forsøgte at iværksætte lektiehjælpen fra centralt niveau uden den store gennem-

slagskraft. I dette projekt har man i stedet lagt vægt på den lokale forankring af projektet i de enkelte afdelinger, hvilket har vist sig at være langt mere frugtbart. De forventede virkninger for KPMG er en styrket CSR-profil, udvikling af medarbejderkompetencer, samt et øget rekrutteringsgrundlag, hvor en del af de tidligere brugere af lektiecaféen efterfølgende får arbejde hos KPMG som følge af en god kontakt i studietiden.

I løbet af projektperioden er Y-faktor startet op og forankret i lokale KPMG-afdelinger i hhv. Odense, Vejle, Århus og København, hvor der samtidig er blevet afholdt opstartsmøder og etableret aftaler med de lokale handelsskoler og studievejledere, der hjælper med rekruttering af elever. Lektiehjælpen er tilrettelagt som en mentorbaseret indsats, hvor KPMG's medarbejdere står for én-til-én undervisning i virksomhedsøkonomi og også fungerer som aktivitetsledere med ansvar for koordineringen lokalt. Den overordnede koordinering samt opstart af nye lokale samarbejdsprojekter varetages af projektlederen fra URK. Efterhånden som samarbejdet med KPMG konsolideres, tilknyttes også andre frivillige, som kan undervise i andre fag – dette er undervejs i Odense og Vejle, som startede op som de første, mens Århus og København først er startet op i sidste del af projektperioden. I København, hvor KPMG har en bredere organisation, har man også selv tanker om at byde ind med yderligere fag som fx matematik, erhvervsret eller sprogfag. Tabel 2.2 viser en oversigt over det aktuelle antal brugere og frivillige i Y-faktor.

Tabel 2.2. Antal brugere og frivillige i Y-faktor

By	Antal brugere	Antal frivillige fra KPMG	Antal frivillige i alt
Odense	3	3	4
Vejle	3	3	Rekruttering i gang
Århus	5	5	5
København	8	5	6

Som udgangspunkt har projektet været målrettet de tungeste elever, som var på grænsen til ikke at bestå. I forhold til elever med minoritetsbaggrund har projektlederen i URK ikke fundet det hverken praktisk eller etisk forsvarligt at lægge dette kriterium til grund for skolernes rekruttering af elever til projektet. Andelen har i projektperioden udgjort omkring 50 %, men er steget med opstarten af Y-faktor i Århus og København/Ballerup – pt. er samtlige brugere i Ballerup således elever med minoritetsbaggrund.

Ser man på udbyttet af projektet fra brugernes perspektiv, er der indtil videre kun ganske få "succeshistorier". Der er dog eksempler på, at den mentorbaserede lektiehjælp har haft stor betydning for den enkelte. En bruger, som endte med at bestå sin eksamen, fortæller om forskellen på sin normale lærer og mentoren fra KPMG:

"Han brugte ikke så mange ord, jeg ikke forstod – alle de ord, som ikke gav mening for mig, når min lærer fortalte det, de virksomhedsøkonomiske ord, jeg kunne ikke få sætningerne til at give mening (...) Min mentor gjorde det anderledes, han fortalte mig nogle eksempler fra det virkelige liv, så jeg blev interesseret i det. Det synes jeg var fedt. Og jeg kunne se, hvordan han selv brugte nogle af tingene i sit arbejde, fordi jeg kom på besøg, jeg var derude rimelig tit på hans kontor. Det blev mere virkelighedsnært på den måde." (Bruger af Y-faktor i Odense)

Det valgte fokus på de tungeste elever har i løbet af projektperioden vist sig at være problematisk, idet netop disse elever ofte har mange andre problemer at kæmpe med end selve undervisningen. En af konsekvenserne har således været, at de flere gange ikke er dukket op til lektiehjælpen, hvilket selvsagt ikke er særligt motiverende for de

frivillige. Som følge af erfaringerne fra projektets første år er målgruppen fremadrettet blevet justeret. Frem for at tage de tungeste 3.g'ere, som det opleves som umuligt for en frivillig at trække op, vil man i stedet fokusere på 2.g'ere, som har muligheden for at rykke sig, og evt. også 1.g'ere, som er i risiko for at få problemer.

Et andet greb er at indføre kontrakter, hvor det bl.a. tydeligt fremgår, at ordningen afbrydes, hvis man flere gange bliver væk uden afbud eller en god forklaring. Mentor og mentee aftaler sammen, hvor mange gange de synes, der skal til, før forløbet afsluttes. Derved bliver de unge forhåbentlig selv mere bevidste om aftalen og forpligtelsen.

Endelig har man gjort meget ud af at finde tidspunkter, som passer med skoletiden, *"så vi nærmest står klar uden for døren og fanger dem ind"*, som projektlederen fra URK udtrykker det. Både URK og KPMG forventer, at disse justeringer vil betyde at langt større udbytte af lektiehjælpen for både brugere og frivillige. Samtidig står det klart, at tanken om, at KPMG kunne få et øget rekrutteringsgrundlag blandt brugerne, ikke er relevant set i forhold til den valgte målgruppe.

Vanskelighederne i projektets første år har dog ikke nødvendigvis afskrækket de frivillige fra KPMG. Nogle er stoppet efter første år, mens andre er fortsat med i projektet og er blevet matchet med nye elever, og nye er kommet til. I Odense og Vejle har man desuden planer om at afprøve nye varianter og fx arrangere virksomhedsbesøg for hele klassen. I forhold til de frivillige er den væsentligste læring, at de skal klædes på til at møde målgruppen langt tidligere i processen. Et fælles oplæg om, hvad det vil sige at være mentor, er således blevet rykket tættere på semesterstart, hvor det i projektets første år blev afholdt tæt på juleferien. Generelt er der en fælles forståelse i både URK og centralt og lokalt i KPMG om, at det første år i høj grad har været præget af en lidt famlende start og en stejl læringskurve, og at projektet fortsat er under udvikling:

"Der vil gå et stykke tid før vi bliver helt skarpe på, hvad det er for nogle brugere, vi har, og hvordan vi laver forløbene, så vi ikke taber så mange." (Projektleder, URK)

I forhold til den overordnede koordinering af samarbejdet er det en væsentlig erfaring fra projektet, at såvel de lokale KPMG-afdelinger som handelsskolerne har været meget træge i opstartsfasen, hvor projektlederen fra URK har lagt et stort arbejde i at holde de forskellige parter til ilden.

Særligt i København, som beskrives som "mere karriereorienteret" end de øvrige KPMG-afdelinger, har opstartsfasen og rekrutteringen af frivillige været langsommelig. Det skyldes ikke mindst, at Y-faktor kræver, at man forpligter sig 1-2 timer 1-2 gange om ugen i minimum 6 måneder. Selvom alle KPMG-ansatte har 40 timer om året at bruge på frivilligt arbejde, skal de altså selv lægge mange timer oveni. Fra KPMG's side gør man samtidig meget ud af at orientere om, at man ikke skal melde sig, hvis man ikke er sikker på at kunne forpligte sig – netop fordi der er tale om en udsat målgruppe. Da URK samtidig primært appellerer til yngre medarbejdere, er der tale om en lille procentdel, som ud fra deres familie- og karrieremæssige livssituation reelt har mulighed for at gå ind i projektet, og som herudover skal have en personlig motivation. De, der melder sig, er fortrinsvist yngre kvinder uden børn, som gerne vil gøre en forskel og udvikle egne kompetencer, og netop disse faktorer beskrives også af en frivillig som det primære udbytte.

I lyset af opstartsvanskelighederne er det samtidig en lige så vigtig pointe, at alle parter har vist sig meget engagerede, når projekterne først er kommet i gang lokalt. De frivillige beskrives af projektlederen fra URK som "supermotiverede", og både URK og KPMG oplever generelt det indbyrdes samarbejde som særdeles positivt og præget af stor gensidig respekt for hinandens kultur og kompetencer. Projektlederen i KPMG giver samtidig udtryk for, at samarbejdet med URK i høj grad af med til at styrke virksomhedens CSR-profil, som har netop har overskriften "Læring, viden og uddannelse":

"Uden konkrete fakta at hænge det op på, så er det vores fornemmelse, og viden fra medarbejderundersøgelser, at vores medarbejders opfattelse af KPMG som en samfundsansvarlig virksomhed er stigende, og her spiller projektet en rolle. Det gør os til en mere attraktiv virksomhed i mange sammenhænge, det er ikke en af de klassiske goder som motionsrum og frugt, det er noget andet ekstra, vi kan give vores medarbejdere. Og jeg tror, især for den kommende unge generation, er det, at man er ansvarlig og arbejder aktivt med sine CSR-aktiviteter, noget der vægter højt. Så i en employer-branding sammenhæng er det noget, der giver noget." (Projektleder, KPMG)

Fremadrettet ser man dog i KPMG et behov for at kunne tilbyde sine medarbejdere en bredere vifte af projekter i samarbejde med URK, inklusive nogle mindre tidskrævende aktiviteter. Der er imidlertid ingen tvivl om, at samarbejdet som følge af dette projekt er blevet forankret i organisationen og vil fortsætte fremover.

Y-faktor er også beskrevet i de to guider kaldet "Bliv mere – ikke kun flere" samt "Større forskellighed giver flere kompetencer", som er udarbejdet i forbindelse med evalueringen.

2.2.3 Lektiecafé 2.0

Lektiecafé 2.0 er URK's samarbejde med Attractor, som er en afdeling under Rambøll Management Consulting, der arbejder med systemisk organisations- og ledelsesudvikling. Udgangspunktet for URK's samarbejde med Attractor var en ambition om at udvikle og ekspandere URK's lektiehjælp til en "version 2.0" ved at indføre it-baserede, alternative og differentierede undervisningsmetoder i eksisterende lektiecaféer, baseret på teorier om læringsstile. Formålet hermed er i højere grad at tiltrække unge drenge med minoritetsbaggrund fra socialt belastede boligområder til lektiecaféerne, som vurderes at have et stort behov. Attractor har haft til opgave at levere undervisningsmateriale og opkvalificere de frivillige gennem kurser. Det forventede udbytte for Attractor var en styrket CSR-profil og mulighed for at gøre brug af erfaringerne i fremtidig produktudvikling.

Projektet udspringer af en dialog mellem den oprindelige projektleder i URK og konsulent i Attractor Per Havgaard, som URK tidligere har købt ydelser af til undervisning af frivillige. Undervisningen var meget udbytterig og efterspurgt af de frivillige, og hermed opstod idéen om et CSR-samarbejde. Det er Per Havgaard, der i Attractor har været den bærende drivkraft i projektet, og samarbejdet med URK indgår ikke i virksomhedens officielle CSR-strategi. Ledelsen har således haft nogle forbehold ift. ressourceforbruget, som bl.a. har betydet, at undervisningen af URK's frivillige er blevet varetaget af praktikanter, som er blevet klædt på til opgaven af Per Havgaard. Samtidig har der ikke været ønske om en langsigtet forankring af samarbejdet, og Attractor har således trukket sig ud efter at have leveret det aftalte opkvalificeringsforløb.

Konkret har samarbejdet bestået i, at Attractor i juni 2011 forestod undervisning af frivillige fra fire forskellige lektiecaféer i Århus, Odense, København og Frederiksberg. I alt deltog 20 frivillige. Efterfølgende er der i maj 2012 afholdt to opfølgende workshops – en i København og en i Århus. Disse har haft karakter af fokusgruppelignende møder, hvor der efter en kort genopfriskning af teorier om differentierede læringsstile har været fokus på, at de frivillige skulle dele deres erfaringer med at implementere den nye viden om læringsstile i praksis. I alt 24 frivillige har deltaget i de opfølgende workshops, fordelt på 11 lektiecaféer og et lokalt udviklingsråd – heraf størstedelen i København, og størstedelen fra lektiecaféer, som ikke var repræsenteret på det første kursus. Tabel 2.3 viser en oversigt over de deltagende lektiecaféer.

Table 2.3. Overview of participants in "Lectiecafé 2.0" workshops May 2012

Lectiecafé	Åbningsdage pr. uge	Antal faste brugere	Andel drenge blandt brugere	Antal frivillige	Antal deltagere på workshop
Greve Gersagerparken	1	4	25 %	5	1
København Sangergaarden	2	10	50 %	3	2
København Jagtvej	2	20	50 %	6	1
København Aldersrotten	3	20	30 %	8	6
København Sydhavnen Lectiecafe	1	6	50 %	3	2
København Blågårds Plads	4	15	50 %	6	3
Århus Lykkeskolen	1	13	50 %	7	1
Aalborg Vangen	1	5	50 %	2	3
Århus Døgninstitution på Kalmergade	1	5	75 %	2	1
Ballerup Platanbuen	1	6	20 %	4	1
Frederiksberg Danmarksgården	2	7	14 %	2	1

In relation to the collaboration, the project has been shaped by, as mentioned, it has been very person-oriented, and that both Attractors and URK's project leader from the beginning have had a large workload. Midway through the project, the responsibility was transferred to another consultant at URK, which has acted as a more experienced mentor for the collaboration, as this consultant does not have the same background and shared understanding with Per Havgaard as the previous one. It has therefore taken time to establish contact and reach an agreement in place after the handover. This has concretely meant that it took longer time than planned, before it was followed up on the first course.

At the same time, the feedback from the volunteers, that the first course had been exciting, but that they had difficulty in applying the learned in practice, and therefore did not have the same motivation to participate in a similar course again. As there was a change in the volunteers in the meantime, it was for several reasons less likely to hold a proper follow-up course. The new project leader from URK therefore chose to collaborate with one of the responsible practitioners from Attractor, as the follow-up, as mentioned, should consist of a workshop with focus on the practical application.

One of the volunteer activity leaders, who has participated in both courses, tells us, that with the first course, which was held by Per Havgaard, he got a lot of concrete inspiration and for example tried new methods in practice, while the second, which was held by practitioners, felt more theoretical. That, as a volunteer, he also got more practical and concrete experiences and opportunities in connection with the second course, but that it felt more realistic and more useful in practice, even though it was not the same excitement about it. Overall, the teaching has not been

rende tidspunkt resulteret i en egentlig implementering af nye metoder i lektiecaféen, men derimod en nok så væsentlig opmærksomhed på børns forskellighed og vigtigheden af at spørge ind til og eksperimentere med forskellige præferencer i forhold til læring:

”Vi har prøvet belysningen af, det var nemt at gøre, men ingen børn havde det godt med mørke eller lignende, og musik var heller ikke noget, der passede alle... Det eneste, der rigtig hang ved, var det med frugtordningen, og så måske det at tænke mere fysisk. Jeg plejer fx med matematik at tage et stykke papir og skrive tal, her er jeg blevet bedre til at tage noget andet frem, fx kort eller terninger eller mønter, gøre det mere håndgribeligt. Tal kan være meget abstrakte – der er forskel på at skrive ”5 kr.” og at holde 5 kroner i hånden. Det handler om at lave forbindelsen fra papiret til virkeligheden. De er tit bange for tal, det giver en bedre ro hos dem, når de kan se det.” (Frivillig aktivitetsleder i lektiecafé)

Dette stemmer overens med projektlederens generelle indtryk af de frivilliges udbytte. Den oprindelige ide om at oprette egentlige ”version 2.0 lektiecaféer” har således vist sig sværere at implementere end forventet. Ifølge projektlederen vil det kræve, at man starter fra bunden, frem for at forsøge at ændre en eksisterende lektiecafé. Og spørgsmålet er, om det vil have en praktisk betydning for brugerne. Aktuelt ser projektlederen således, at man fremover vil søge at integrere viden om differentierede læringsstile og de forskellige metoder i det almindelige uddannelsesforløb for frivillige i alle URK’s lektiecaféer og på den måde sikre en generel opmærksomhed på, at børn har forskellige behov. Denne vurdering bakkes op af den frivillige aktivitetsleder:

”Det er også meget stort, det her med at gå hjem og ændre sin cafe på denne her måde, det kan godt være en stor omgang. Det skal være meget lavpraktisk for, at folk kan gå hjem og gøre noget. Jeg tror, at hvis man får udformet en masse praktiske lege, som står i en guide, hvis man havde det som en pakke og til de her introkurser, som vi holder ude i cafeerne, så tror jeg, det er nemmere. For udfordringen er, at det er et ledelseskursus, hvor lederen skal gå hjem og sprede det, og det kan de frivillige måske ikke altid se ideen i, med mindre lederen får solgt det rigtig godt. Så det er bedre at tage det med de frivillige, når de bliver introduceret til URK” (Frivillig aktivitetsleder i lektiecafé).

Projektet har dermed også bidraget til at sætte fokus på, hvordan man sikrer vidensdeling blandt de frivillige i lektiecaféerne, således at viden om læringsstile og forskellige metoder udbredes til andre end de, der har deltaget i Attractors undervisning. Dette skal i nærmeste fremtid diskuteres i styregruppen for lektiecaféerne, som dermed er ansvarlige for den videre forankring og udbredelse af erfaringerne fra projektet – herunder tilpasningen af Attractors materiale til den situation, de frivillige står i på lektiecaféerne, hvor der ikke er tale om undervisning af en gruppe børn, men derimod individuel hjælp til børn med hver deres forskellige opgaver og behov.

Herudover har projektet givet anledning til vigtig læring i forhold til, hvordan man kan tilrettelægge kompetenceudvikling for de frivillige i lektiecaféerne, som er præget af stor udskiftning. Projektlederen konkluderer, at det fremadrettet giver mere mening at tænke i en uddannelsesstruktur, hvor man som frivillig løbende kan tilmelde sig forskellige uddannelseselementer, uden krav om forudgående eller efterfølgende deltagelse i et forløb.

2.3 Resultater og læringspunkter

URK har haft som målsætning at afprøve forskellige metoder til at skabe spændende og innovative CSR-samarbejder med det formål at udvikle konkrete integrationsfremmende

projekter for børn og unge, særligt drenge med minoritetsbaggrund. Set ud fra et metodeudviklingsperspektiv har URK opnået en række værdifulde erfaringer med CSR-samarbejde. Målgruppen af børn og unge har ligeledes fået udbytte af aktiviteterne, men merværdien som følge af involveringen af samarbejdspartnerne vurderes på nuværende tidspunkt at være begrænset, Y-faktor undtaget. En sekundær ambition med projektet har været at tiltrække nye typer af frivillige til URK, hvilket i høj grad er lykkedes gennem samarbejdet med FDB og som en iboende del af samarbejdet med KPMG.

I forhold til "Sundhed på tværs" vurderes succeskriteriet om en fordobling af antallet af brugere i madklubberne at være opnået. Projektlederen vurderer ligeledes, at kvaliteten af madklubberne generelt er hævet, som følge af et skærpet fokus på sundhed. Betydningen og nødvendigheden af FDB's involvering er imidlertid uklar. Samarbejdet med FDB har sandsynligvis haft en vigtig betydning i forhold til at tiltrække frivillige til URK med en baggrund og interesse inden for sundhed og ernæring, og på den måde indirekte haft betydning for brugernes udbytte af at deltage i madklubberne i retning af en sund livsstil. Evaluator har imidlertid ikke belæg for at konkludere, at FDB's frivillige generelt har kunnet bidrage med kompetencer, som de frivillige fra URK ikke selv har besiddet.

Læringen for URK har først og fremmest bestået i, at det kræver flere kræfter end forventet at koordinere samarbejde mellem to så forskellige grupper af frivillige, og at det er nødvendigt i langt højere grad at få afklaret, hvad man hver især kan bidrage med – ikke bare på centralt niveau, men i særdeleshed også lokalt. Det er således ikke nok at basere et samarbejde på et fælles formål og værdigrundlag – man må også tage udgangspunkt i de frivilliges reelle kompetencer, behov og motivation, hvis samarbejdet skal give mening i praksis. Begge parter ser dog potentialer i at fortsætte og videreudvikle samarbejdet.

I Y-faktor har brugernes udbytte i projektperioden været begrænset til de, som faktisk har formået at gøre brug af tilbuddet om lektiehjælp, hvilket, som følge af projektets fokus på de tungeste elever, har været et forholdsvist lille antal. Samarbejdet mellem URK og KPMG vurderes imidlertid at fungere særdeles godt, på trods af langvarige opstartsfasen og udfordringer med at rekruttere frivillige. Begge parter har formået at gøre brug af tidligere erfaringer og har et langsigtet perspektiv på samarbejdet, hvilket giver rum til at lære undervejs. KPMG oplever et klart udbytte i form af en skærpet CSR-profil, og den ledelsesmæssige opbakning er på plads. Der er således grund til at forvente, at samarbejdet på længere sigt vil resultere i et øget udbytte for et stigende antal brugere, efterhånden som projektet finder sin form.

Samarbejdet med Attractor om "Lektiecafé 2.0" har bidraget med inspiration til frivillige i URK's lektiecaféer og en øget opmærksomhed på, at børn lærer forskelligt, men har kun i begrænset omfang resulteret i egentlig implementering af nye metoder eller andre konkrete tiltag. Aktivitetsmålet om at etablere mindst seks "lektiecaféer version 2.0" er således ikke nået, idet den nye projektleder på baggrund af udfordringerne valgte at ændre fokus og i stedet arbejde for at implementere viden om differentierede læringsstile og metoder til at arbejde hermed som en del af uddannelsen for alle nye frivillige i lektiecaféerne. Projektet har dermed først og fremmest resulteret i en række overvejelser på centralt niveau om, hvordan man fremover kan tilrettelægge kompetenceudvikling og sikre vidensdeling blandt de frivillige i lektiecaféerne, som er præget af stor udskiftning.

I forhold til samarbejdet består den væsentligste læring i, at man fremover skal være opmærksom på, hvilke ressourcer virksomheden kan afsætte til samarbejdet, herunder betydningen af den ledelsesmæssige opbakning. Projektlederen i URK peger ligeledes på, at mens der netop kan være en stor fordel i, at en samarbejdspartner kommer fra en anden virkelighed og ser på den frivillige verden med nye øje, så kan der omvendt være behov for at forberede samarbejdspartneren på de særlige omstændigheder, som kende-

tegner den frivillige verden, så de kan tilrettelægge deres undervisning ud fra de frivilliges særlige situation og behov. En tæt dialog er nødvendig for et vellykket samarbejde.

Evaluator vurderer, at følgende læringspunkter står centralt på tværs af de tre projekter:

- Den ledelsesmæssige opbakning og organisatoriske forankring hos samarbejdspartneren har afgørende betydning for projektet. Jo højere oppe i virksomheden samarbejdet er forankret, jo større "push-faktor" og jo færre organisatoriske og tidsmæssige barrierer er der i forhold til at få tingene i gang.
- Man skal som forening være afklaret, præcis og detaljeret ift. sit behov – det er lettere for samarbejdspartneren at forholde sig til og forpligte sig på. Det betaler sig at tage nogle sværds slag fra start, frem for at indgå en halvhjertet aftale.
- Der skal fra begyndelsen være fokus på det lokale såvel som det centrale niveau: Centralt er det vigtigt at sikre et match i forhold til samarbejdspartnerens værdigrundlag og strategiske fokus, men det er lige så vigtigt at sikre sig, at den fornødne motivation og kompetencer er til stede lokalt.
- Samarbejdspartneren skal evt. forberedes på, hvad det vil sige at arbejde med frivillige – fx forberedes på, hvad man kan forvente som mentor, eller have hjælp til at omsætte undervisning eller andre produkter til de frivilliges situation.

Kapitel 3. Københavns Kommune

Københavns Kommune har udviklet metoder til, hvordan kommunen kan facilitere udbredelsen af CSR-partnerskaber mellem foreninger og virksomheder. Formålet har været at øge foreningernes ressourcer til at arbejde med integration af etniske minoritetsbørn og -unge. Metodeudviklingen har indeholdt såvel formidling og motivering i forhold til at anvende CSR-partnerskaber som en kilde til ressourcer, som facilitering af match og etablering af konkrete partnerskaber.

Københavns Kommune havde oprindeligt som mål, at projektet skulle føre til fem CSR-partnerskaber, hvilket til fulde er opfyldt med næsten seks gange så mange: 20 virksomheder og 24 foreninger har til sammen dannet 29 forskellige partnerskaber, hvilket svarer til, at over halvdelen af alle henvendelserne til kommunen har resulteret i et konkret samarbejde. Ved at være nået bredt ud blandt både foreninger og virksomheder og have faciliteret ganske mange konkrete CSR-partnerskaber har projektet har dermed opnået langt mere end forventet. Projektet har ligeledes påvist et betragteligt potentiale for øget samarbejde mellem foreningsliv og erhvervsliv.

Evaluators vurderer, at den væsentligste erfaring er, at partnerskaberne i sit indhold kredser om foreningens arbejde med kommunikation, strategi, økonomi og organisationsudvikling. Dette medfører forholdsvis afgrænsede partnerskaber, som gør det let at motivere virksomhederne og samtidig gør, at CSR-partnerskabet ikke indgår i konkurrence med foreningens eksisterende frivilligskare.

Partnerskabernes indhold betyder imidlertid også, at Københavns Kommunes projekt primært har haft et indirekte fokus – og dermed også indirekte effekter – i forhold til den frivillige integrationsindsats i foreningerne. De ekstra ressourcer, der tilføres foreningen i kortere eller længere tid, kommer således indirekte medlemmerne til gavn i form af gennemførelsen af et konkret projekt eller en mere velfungerende forening generelt, mens den direkte kontakt mellem virksomhedernes medarbejdere og foreningernes medlemmer er begrænset. Kommunen har dog også arbejdet med partnerskaber mellem virksomheder og etniske minoritetsforeninger, og dermed haft et mere direkte fokus på integration.

Evaluators vurderer samlet, at der med Københavns Kommunes projekt er udviklet en generel og overførbart metode til, hvordan en tredjepart kan bistå virksomheder og foreninger i at indgå CSR-partnerskab. Evaluators vurderer ligeledes, at projektet har påvist, at der er et potentiale i at have en tredje part som facilitator. Kommunens kendskab og kontaktflade har vist sig at være en givtig platform for udøvelse af den faciliterende rolle. Dette kommer også til udtryk ved, at metoden er forankret Integration og Fritid efter projektets ophør.

Evalueringsen beror på følgende datakilder:

- Kvalitative interview med projektleder i Københavns Kommune ved start, midt og afslutning
- Registreringsskemaer
- Observationer på tre opstartsmøder
- Observation på speeddating arrangement
- Kvalitative interview af virksomheder og foreninger ved start, midt og afslutning
- Projektdokumenter.

3.1 Introduktion til projektet

Københavns Kommunes kontor for Integration og Fritid har ønsket at afprøve kommunens muligheder for at facilitere CSR-partnerskaber mellem virksomheder og foreninger. Formålet har været at styrke foreningernes ressourcer i forhold til deres integrationsarbejde og samtidig skabe rammerne for mødet mellem unge med anden etnisk baggrund end dansk og virksomheder. Målgruppen har primært været foreninger, der arbejder med integration, men øvrige foreninger og NGO'er har også deltaget. Omvendt har mødet mellem de unge (forstået som medlemmer i foreningerne eller brugere af foreningens aktiviteter) og virksomhederne fået mindre fokus i praksis og dermed indsnævret formålet.

Sidstnævnte ændring skyldes i høj grad, at indholdet i CSR-partnerskabet også har fået en anden karakter end forventet. En væsentlig erfaring er således, at CSR-partnerskabet ofte har vist sig at omhandle afgrænsede opgaver inden for organisationsudvikling og administration af foreningen frem for traditionelt frivilligt arbejde med målgruppen af børn og unge. Som det vil fremgå nedenfor, afspejler dette et ønske fra foreningerne såvel som virksomhederne – foreningerne ønsker ikke at introducere deres medlemmer for voksne, som kun er tilknyttet sparsomt/midlertidigt, og virksomhederne finder det tilsvarende mere attraktivt at byde ind med deres kernekompetencer. I forhold til foreningernes medlemmer kan man således tale om indirekte positive effekter i form af mere velfungerende foreninger, frem for en direkte effekt af CSR-partnerskaberne.

Evalueringen fokuserer på de tværgående erfaringer i forhold til kommunens rolle som facilitator. Den faciliterende rolle har indeholdt både at skabe opmærksomhed og interesse for CSR-partnerskab, at ruste foreningerne til at indgå i samarbejdet, at forestå matchning af foreninger og virksomheder og at støtte samarbejdet i etableringsfasen.

Københavns Kommune har haft 52 konkrete henvendelser om CSR-partnerskab, dvs. at der derudover ligger et betragteligt antal forespørgsler, som ikke har ført til yderligere. Af disse henvendelser er flere gengangere – altså foreninger, som har henvendt sig flere gange med forskellige behov for eller idéer til CSR-partnerskab. Det er således 38 foreninger, som har stået for de 52 henvendelser.

I tabel 2.1 gives en oversigt over omfanget af Københavns Kommunes projekt, ligesom det i tabellen opgøres, hvorvidt henvendelserne har ført til "realitetsforhandlinger" med en virksomhed og i sidste ende til indgåelse af et CSR-partnerskab.

Antal potentielle samarbejdsrelationer	Antal "realitetsforhandlinger" med en virksomhed (andel af potentielle)	Antal indgået CSR-partnerskab (andel af potentielle)
52	38 (73 %)	29 (56 %)
Antal foreninger der har indgået som potentielle	Antal foreninger der har indgået i "realitetsforhandlinger" med virksomheder (andel af foreninger)	Antal foreninger der har indgået CSR-partnerskab (andel af foreninger)
38	35 (92 %)*	24 (63 %)*
Antal virksomheder der har indgået som potentielle	Antal virksomheder, der har indgået i "realitetsforhandlinger" med foreninger (andel af virksomheder)	Antal virksomheder, der har indgået CSR-partnerskab (andel af virksomheder)
40	26 (65 %)	20 (50 %)

*En forening er kommet til umiddelbart før slutmåling, hvilket kan være årsagen til, at de endnu hverken har indgået i "realitetsforhandlinger" eller i reelt CSR-partnerskab.

Af tabellen fremgår det, at 38 forskellige foreninger og 40 forskellige virksomheder har stået for 52 potentielle samarbejdsrelationer. 73 % af disse potentielle relationer har ført til, at virksomhed og forening har mødtes og drøftet mulighederne for et samarbejde. I 56 % af de potentielle samarbejdsrelationer har det ført til indgåelse af CSR-partnerskab.

Københavns Kommune havde oprindeligt som mål, at projektet skulle føre til fem CSR-partnerskaber, hvilket til fulde er opfyldt med næsten seks gange så mange – i alt 29 – partnerskaber. Evaluatoren kan dermed konkludere, at projektet har opnået langt mere end forventet ved at nå bredt ud blandt både foreninger og virksomheder samt ved at have faciliteret ganske mange konkrete CSR-partnerskaber.

I det følgende vil evalueringen koncentrere sig om en kvalitativ afdækning af indholdet og læringen i metodeudviklingen. Der gives således alene en overordnet gengivelse af indholdet i de 29 partnerskaber. Konkrete metodiske anvisninger baseret på Københavns Kommunes erfaringer med identifikation af foreningers behov, speed dating samt et konkret eksempel på et CSR-partnerskab mellem en forening og en konsulentvirksomhed findes i de to guider, "Bliv mere – ikke kun flere" og "Større forskellighed giver flere kompetencer", som er udarbejdet i tilknytning til evalueringen.

3.2 Forandringsteori og metode

Afsættet for Københavns Kommunes interesse for at involvere sig i metoder omkring udbredelse af CSR-partnerskab var en erkendelse af, at de frivillige foreninger i stigende grad påtager sig social- og integrationspolitiske opgaver, og at dette kræver mange ressourcer i foreningerne. Tankegangen bag projektet var således, at CSR-partnerskabet kunne øge foreningernes ressourcer, og at virksomhederne også kunne bringe medlemmer/brugere noget andet end den frivillige forening, fx et kig ind i erhvervslivet og eventuelt en døråbning ind på arbejdsmarkedet.

Projektet er som bekendt et metodeudviklingsprojekt, hvorfor forandringsteorien har undergået adskillige justeringer undervejs, efterhånden som erfaringerne er draget. Neden for er forandringsteorien gengivet, som den fremstår ved projektets afslutning. I den efterfølgende beskrivelse og vurdering af metodeudviklingen vil justeringer undervejs og overvejelserne bag disse blive fremlagt.

Figur 3.1: Forandringsteori for Københavns Kommunes CSR-projekt



Forarbejdet med formidling, identifikation og matchning behandles samlet, mens samarbejdets indhold vil blive behandlet særskilt i det efterfølgende afsnit, idet evaluatoren finder, at der særligt i dette sidstnævnte led ligger en meget konkret og væsentlig lærling. Afslutningsvis behandles etablering og opfølgning på samarbejdet, førend der kort samles op på resultater og læringspunkter.

3.2.1 Identifikation og matchning af foreninger og virksomheder

Interessen for CSR-partnerskab blandt foreninger og muligheden for at få hjælp til at indgå i et CSR-partnerskab er formidlet via hjemmeside, facebook, nyhedsbreve og via forvaltningens integrationskonsulenter, der i deres daglige arbejde har en bred kontaktflade i foreningslivet.

Integration og Fritid har generelt anvendt sin brede viden om foreningslivet i Københavns Kommune til at identificere potentielle foreninger. Københavns Kommune har som nævnt haft 52 reelle henvendelser omkring mulighederne for CSR-partnerskab, hvilket understøtter forventningen om, at der i kommunens kendskab ligger et stort potentiale for udbredelsen af CSR-partnerskaber. Ikke desto mindre har det overrasket forvaltningen, hvor stort et arbejde der har vist sig at ligge i at ruste foreningerne til at tage imod tilbuddet om flere ressourcer via CSR-partnerskabet.

"For foreningerne har det været tungere, end vi troede. Vi havde jo kendskabet til dem, og vi mente, det her tilbud ligger meget godt i tråd med vores øvrige tilbud. Og sådan så de det ikke helt. Det her er meget mere personbåret og over flere gange. Vi har skullet arbejde på at få pointen igennem" (Projektleder i Københavns Kommune ved midtvejsmåling).

Ud over at foreningerne har skullet rustes til samarbejdet ved fx at blive bedre i stand til at formulere deres konkrete behov, har der i arbejdet med foreningerne vist sig en overraskende barriere, som meget vel kan kobles til en grundlæggende foreningskultur, hvor frivillighed er lig det at være ulønnet, og hvor autonomien står stærkt, fordi det netop er aktiviteter, folk udøver gratis i deres fritid. Tanken om at involvere betalt arbejdskraft kan på nogle foreninger virke "stødende", ligesom frygten for at blive "belært" om, hvordan foreningen skal arbejde, går op imod den frihed, der ligger i netop at deltage frivilligt.

I forlængelse heraf nævner projektlederen, at de etniske minoritetsforeninger faktisk har været lettere at arbejde med i forhold til CSR:

"For [minoritets]foreningen bliver det også en måde at blive set på. De er faktisk bæret. Det er en anerkendelse af dem og deres forening. Faktisk er de også mere omstillingsparate end de rent danske foreninger. De er ikke på samme måde tynget af dansk foreningstradition." (Projektleder Københavns Kommune ved afslutning).

Evaluatoren vurderer, at der i metoden har ligget mere bilateral sparring over for foreningerne end forventet. Denne mere bilaterale funktion mellem forvaltning og forening supplerer den brede opkvalificering, som projektet fra start af har inkluderet.

Således har potentielle foreninger været inviteret til kurser og workshops, som har omhandlet, at foreningerne dels skulle blive meget specifikke på deres ønsker til et CSR-partnerskab, dels skulle øve sig i at "sælge" disse ønsker i mødet med virksomhederne.

I forvaltningen har de anvendt deres viden om, hvilke foreninger der faktisk løfter store sociale opgaver og står med ressourcemæssige udfordringer, til at "prikke" til konkrete foreninger og anspore dem til deltagelse på workshops og kurser som første skridt.

Som en del af identifikationen af potentielle deltagere, og som afsæt for matchning, afprøvede Københavns Kommune speeddating mellem virksomheder og foreninger som metode. Inspireret af traditionelle Speed Dating arrangementer i kærlighedslivet blev virksomheder og foreninger inviteret til et Speed Dating arrangement på Rådhuset. Metoden viste sig meget anvendelig både i forhold til at sprede budskabet omkring mulighederne for CSR og for kommunens muligheder for at agere fødselshjælper i denne sammenhæng. Samtidig indeholder metoden, at en første kontakt og forventningsafstemning mellem forskellige virksomheder og foreninger gennemføres. Speeddating arrangementet

var ikke tænkt ind i projektet fra start, men var en idé, der kom til, og på sin vis afløste en oprindelig forestilling om at have en større database af efterspørgsel hos foreninger og udbud blandt virksomheder.

Forvaltningens viden og kontaktflade har også kunnet anvendes til at øge servicen fra kommunen. Således er CSR-muligheden bragt i spil som et supplement til forvaltningens egne muligheder for at afhjælpe en forenings behov.

"Vi kan meget, bl.a. opkvalificering, men vi er jo ikke eksperter på kommunikation, organisationsudvikling, teambuilding... men det er de virksomheder, som arbejder med det hver dag. Så vi får nogle andre kompetencer ind, fordi virksomhederne tænker anderledes." (Projektleder Københavns Kommune ved midtvejsmåling).

En del af CSR-partnerskaberne er dermed udsprunget af henvendelser til forvaltningen, som forvaltningen ikke kunne honorere, og i stedet for blot at konstatere dette, har man i forvaltningen kunne præsentere muligheden for, at en virksomhed måske vil hjælpe med at løse opgaven.

Samlet set er der for evaluatoren ingen tvivl om, at kommunens kendskab og kontakt til foreningslivet og position over for virksomhederne har været givtig i udbredelsen af CSR-partnerskaber.

3.2.2 Samarbejdets indhold

Opgaverne eller partnerskabets indhold ser noget anderledes ud end forventet. Forventningen var, at foreningen manglede hænder til det frivillige arbejde med medlemmer og/eller brugere og fx søgte trænere eller undervisere. Det viste sig imidlertid, at det, foreningerne særligt efterspurgte, var centreret omkring bestyrelsens arbejde i forhold til foreningsudvikling, strategi, kommunikation, regnskab m.v. Projektlederen tolker dette ind i en tendens omkring et øget professionaliseringskrav båret af øget konkurrence om medlemmer og penge.

"Det er en del af en tendens til en højere professionalisering – også for foreningerne. Både for at få medlemmer og for at få penge. Der er så mange tilbud, de er i konkurrence med. Det er foreningerne blevet opmærksomme på – og det er vi. Det er det blik, virksomhederne kan tilbyde foreningerne" (Projektleder Københavns Kommune ved midtvejsmåling).

Evaluatoren kan tilføje, at dette også kan tolkes i forlængelse af projektets afsæt, hvor netop stigende forventninger til, at frivillige foreninger påtager sig social- og integrationsopgaver, stiller større krav til foreningerne og stiller en række foreninger i en omstilling fra fx at være lokal fodboldklub med fodbold som målet til at være en fodboldklub, hvor fodbold også anses for middel til eksempelvis integration.

På et møde, som blev observeret af evaluatoren, fremgik det desuden, at den pågældende forening var bekymret for at indgå et eksternt samarbejde, som omhandlede kontakten med deres unge medlemmer, fordi man var meget opmærksom på, at de unge ikke skulle blive "prøvekaniner" eller opleve ustabilitet blandt de voksne omkring aktiviteten.

Samtidig er erfaringen, at det for projektet har været overraskende let at få virksomhederne interesserede i CSR, når det netop omhandlede virksomhedens kernekompetence. Fx kunne et kommunikationsbureau let se deres særlige bidrag, da Futbol de Calle havde brug for viden om interessenter og medlemmernes oplevelse af foreningen. Afsættet i virksomhedens kernekompetence gør det ganske synligt, hvorfor pågældende virksomhed skal bidrage. Hermed blev det let at "sælge idéen" over for en given medarbejder i

virksomheden ved første kontakt, og samtidig bliver det lettere for den pågældende medarbejder at argumentere for bidraget internt i virksomheden.

"Jeg synes det er rart at være i en rummelig og gavmild virksomhed, hvor vi også godt kan give noget til dem, der ikke normalt har råd til vores ydelser. Det er egentlig ikke udtryk for nogen større plan eller vision – ikke ud over, at vi gerne vil give plads til medarbejdernes initiativer og engagement." (Virksomhedsrepræsentant ved midtvejsmåling).

Projektlederen fremhæver derudover, at CSR-partnerskabet også har givet nogle virksomheder mulighed for at udvikle og afprøve nye metoder eller udvikle medarbejdere. Disse erfaringer har også kunnet anvendes i "markedsføringen" over for virksomhederne.

Frem for en forventning om at skulle identificere, hvilke foreninger der manglede hænder, og hvilke virksomheder som ville give hænder, har selve definitionen af opgavens indhold således stået centralt i identifikationen af potentialet for CSR-partnerskab.

"Foreningerne har fået tilført ressourcer og kompetencer, men det er ikke en rekruttering af sædvanlige frivillige bare gennem en virksomhed. Virksomhederne bidrager med deres særlige kompetencer." (Projektleder Københavns Kommune ved afslutning).

I en opgørelse af kontakter med henblik på indgåelse i et CSR-partnerskab fremgår det, at lige godt halvdelen af de reelle kontakter (54 %) omhandler konsulentytelser af forskellig art. I tabel 2.2 er konsulentytelser opgjort i hhv. ydelser omhandlende kommunikation, økonomi eller organisation, ledelse m.v. i antal, og som andel af antal kontakter.

Tabel 3.2: De primært efterspurgte ydelser i antal kontakter og andel af de i alt 52 reelle kontakter i projektet

Konsulentytelser vedr. kommunikation	Konsulentytelser vedr. økonomi	Øvrige konsulentytelser fx organisation og ledelse
9 (17 %)	5 (10 %)	14 (27 %)

Indholdsmæssigt har CSR-partnerskabet således haft fokus på virksomhedernes kernekompetencer frem for ren manpower. Evaluator finder denne læring yderst central for andre kommuner, frivilligcentres eller anden tredje parts arbejde som facilitator af CSR-partnerskab.

3.2.3 Etablering af samarbejde

Københavns Kommune har forestået indkaldelse, har udarbejdet dagsorden og forestået rollen som mødeleder af et opstartsmøde mellem foreningen og virksomhed.

Evaluator deltog som observatør på tre opstartsmøder i projektets første halvdel og oplevede på disse møder, at kommunen bar meget af ejerskabet af møderne. Evaluator vurderer, at en væsentlig del af projektet har været at finde balancen i kommunens rolle ved disse møder. Bl.a. lagde kommunen i starten meget vægt på, at der blev indgået en partnerskabsaftale udformet af kommunen. Denne blev præsenteret meget tidligt i mødet og blev styrende for, hvad mødet skulle resultere i. Dette er siden blevet ændret til en mindre formalistisk tilgang, hvor partnerskabsaftalen ikke præsenteres som det centrale for mødet. Dette havde bl.a. baggrund i midtvejsevalueringens resultater, som påpegede, at den formalistiske tilgang kunne virke forcerende og meget "kommunal".

Men det at finde sin rolle som facilitator har for kommunen ikke alene omhandlet formelle partnerskabsaftaler, men i det hele taget at balancere mellem at være "driver" af processen uden at blive "ejer" af processen.

"For os har det været en proces at finde vores rolle, hvor særligt det med at trække sig og være på sidelinjen frem for i front har været en svær balance. Det kan være noget så simpelt som en overvejelse om, hvorvidt vi skal lægge lokale til. Tanken er jo, at vi får nogle ekstra ressourcer til området, og alene derfor skal man være opmærksom på ikke at overtage partnerskabet." (Projektleder Københavns Kommune ved afslutning).

Evaluator vurderer, at den faciliterende rolle har vist sig relevant og ganske betydningsfuld, både i forhold til at finde relevante samarbejdspartner, men også i fødselshjælpen til etablering af et konkret samarbejde. Det har måske særligt haft betydning for de mange små og mellemstore foreninger, men evaluator noterer sig, at der blandt de indgåede CSR-partnerskaber i projektet også er meget store foreninger.

Graden af, hvor meget Københavns Kommune har bidraget, har naturligvis varieret, men for mange samarbejdsrelationer har det været vigtigt, at en tredje part har kunnet stille de skarpe spørgsmål i forventningsafstemningen om, hvad samarbejdet indeholder, og i hvilket omfang eller hvor meget tid der forventes at ligge i det.

I forhold til opfølgning og forankring af samarbejdet har det haft betydning, at ganske meget af indholdet har været afgrænsede opgaver over forholdsvis kort tid. I de mere længerevarende partnerskaber oplyser foreninger såvel som virksomheder, at kommunen ikke længere spiller nogen rolle, hvilket evaluator forstår således, at kommunen har fundet en vej til at trække sig, når tid er.

3.3 Resultater og læringspunkter

Evaluator vurderer samlet, at der med Københavns Kommunes metodeudviklingsprojekt er udviklet en generel og overførbart metode til, hvordan en tredjepart kan bistå virksomheder og foreninger i at indgå CSR-partnerskab. Der er udarbejdet konkrete redskaber, hvoraf Speed Dating som arrangement blot er ét redskab, som dog allerede i brede kredse er blevet kendt og overført. I Københavns Kommune har Speed Dating udviklet sig til at blive udført mere lokalt i de enkelte bydele, hvilket også er en måde at forankre metoden hos de bydelsansvarlige i forvaltningen.

Evaluator vurderer ligeledes, at projektet har påvist, at der er et potentiale i at have en tredje part som facilitator, og at kommunen i denne rolle har gode forudsætninger via sit kendskab til foreningslivet. Dette kommer også til udtryk ved, at metoden er forankret Integration og Fritid efter projektets ophør.

Evaluator vurderer i øvrigt, at det er en nyttig erfaring, at virksomhederne er forholdsvis lette at motivere til deltagelse, særligt når der tages udgangspunkt i deres kernekompetencer, mens det kræver konkret arbejde med de enkelte foreninger at ruste dem til at identificere foreningens behov, ønsker og ambitioner og ligeledes at blive åbne over for de muligheder, der ligger i CSR-samarbejdet.

At partnerskabernes konkrete indhold i højere grad omfatter hjælp til fx bestyrelsesarbejde end egentlig medlemskontakt, betyder, at Københavns Kommunes projekt primært har haft et indirekte fokus – og dermed også indirekte effekter – i forhold til den frivillige integrationsindsats i foreningerne, idet kontakten mellem virksomhedernes medarbejdere og foreningernes medlemmer eller brugere er ikke-eksisterende eller meget begrænset. De ekstra ressourcer, der tilføres foreningen i kortere eller længere tid, kommer dermed indirekte medlemmerne til gavn i form af gennemførelsen af et konkret projekt, som fx

en undersøgelse, eller en mere velfungerende forening generelt. Københavns Kommune har dog i enkelte tilfælde formidlet CSR-partnerskaber mellem virksomheder og etniske minoritetsforeninger, og har dermed haft et mere direkte fokus på integration i projektet.

I punktform finder evaluator, at følgende læringspunkter står centralt:

- CRS-partnerskabet omhandler virksomhedernes kernekompetencer
- Kommunen udøver en vigtig funktion i at ruste foreningerne til at indgå CSR-partnerskab
- Kommunen har en rolle at spille særligt ift. små og mellemstore foreningers muligheder for at indgå CSR-partnerskab
- Speed Dating er en god metode til at få opmærksomhed på mulighederne og effektivt afprøve forskellige match (men kan ikke stå alene).

Kapitel 4. Center for socialøkonomi

Center for socialøkonomi (CSØ) har i deres metodeudvikling fokuseret på, hvordan den socialøkonomiske virksomhed som metode kan bidrage til øget økonomisk uafhængighed og bæredygtighed i den lokale integrationsindsats.

Metodeudviklingen er foregået i to foreninger, der begge havde et stærkt udgangspunkt ved i forvejen at være produktorienteret og i nogen grad også professionaliseret. Erfaringerne viser imidlertid, at dette til trods har det været en betragtelig udfordring at holde et forretningsmæssigt fokus og udarbejde en forretningsplan. Ligeledes har det vist sig udfordrende at inkludere foreningernes frivillige i dette arbejde, både som en del af udviklingen af de socialøkonomiske virksomheder og som en del af virksomhedskonceptet og produktet.

Samlet vurderer evaluatoren, at der er gjort spændende erfaringer i projektet, som på forskellig vis illustrerer, at det reelt er to forskellige kulturer, hhv. foreningslivet og forretningslivet, der mødes, og at dette medfører en række udfordringer. Erfaringerne er således væsentlige og brugbare, men dog begrænset til at omhandle en niche af potentialet inden for socialøkonomiske virksomheder, nemlig produktion af velfærdsydelse i forhold til beskæftigelsesindsatsen.

Evalueringen beror på følgende datagrundlag:

- Interview af projektleder hos CSØ ved start, midt og afslutning
- Interview af projektledere i to foreninger ved midt og afslutning
- Interview af repræsentant fra Roskilde Kommunes jobcenter (kunden) ved midt og afslutning
- Interview af repræsentant fra Roskilde Frivilligcenter ved midt og afslutning
- Observation ved inspirationsdag
- Projektdokumenter.

4.1 Introduktion til projektet

Center for socialøkonomi (CSØ) er et nationalt videnscenter for socialøkonomi, som er etableret i 2007 og finansieret af satspuljemidler. CSØ har siden etableringen arbejdet med udbredelse af socialøkonomi som en udvikling af velfærdssamfundet, men har ikke tidligere arbejdet målrettet med civilsamfundets inddragelse i denne udvikling.

Formålet for nærværende projekt har været at afprøve den socialøkonomiske virksomhedsform som metodisk tilgang til og mulig forankringsmodel af CSR-samarbejde mellem frivillige foreninger og lokale virksomheder. En bagvedliggende ambition har været at demonstrere, at udviklingen af socialøkonomiske virksomheder og produkter kan bidrage til at sikre økonomisk vækst og bæredygtighed – og dermed en større grad af uafhængighed fra puljemidler og lignende – i den lokale integrationsindsats. Metodeudviklingen har således haft en dobbelt ambition, nemlig både at afprøve socialøkonomisk virksomhed som en vej til øget bæredygtighed for foreningslivet og samtidig at udvikle socialøkonomisk virksomheder, der bidrager til integrationsindsatsen.

Udvikling og udbredelse af metoden skulle foregå i et lokalt frivilligcenter ud fra en formodning om, at der her lå kendskab og kontakt til de lokale foreninger samt et potentiale for forankring af de metoder og den viden, projektet genererede. Af samme grund blev

projektet geografisk afgrænset, således at afsættet var i én kommune med tilhørende frivilligcenter. CSØ har således arbejdet med udgangspunkt i Roskilde Kommune og deres frivilligcenter.

Der er i projektperioden arbejdet med udvikling af to konkrete socialøkonomiske virksomheder, som indledningsvis kort skal præsenteres.

INSP!Mad

Med afsæt i faciliteter i kulturforeningens INSP!'s kulturhus er der oprettet en café, hvor ledige etniske minoritetskvinder i matchgruppe 1 og 2 indgår i et afklaringsforløb købt af Roskilde Kommunes jobcenter. Indtægterne i cafeen skulle genereres gennem tre forskellige indtjeningsmuligheder: Dels gennem salg af pladser til kommunen, dels gennem en arrangementskalender i foreningen, som skulle generere salg af mad, dels salg af mad ud af huset.

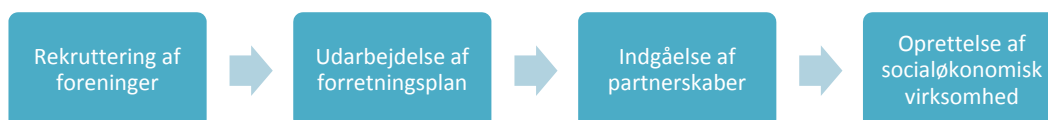
Haveprojektet

Med afsæt i Dansk Flygtningehjælps Integrationsnet er der etableret et haveprojekt, som aktuelt har to ben: 1) Fælleshaverne bygger på erfaringer fra "community gardens" og er nyttehaver, som skal udloddes til borgere i Roskilde. Ambitionen er integration i bred forstand, med haverne som mødestedet, hvor lokalsamfundet kan samles på en ny måde. 2) Aktiveringshaverne har Roskilde Kommune som kunde til aktiveringsforløb for matchgruppe 2. Afgrøderne herfra skal sælges. Haveprojektet er ikke fuldt etableret og afprøvet ved evalueringens afslutning.

4.2 Forandringsteori og metode

Forandringsteorien og metoderne har i dette projekt ændret sig væsentligt undervejs. På baggrund af projektets status som metodeudviklingsprojekt finder evaluator det mindre interessant empirisk at teste den forandringsteori, der blev udarbejdet ved projektets start. Den følgende præsentation tager derfor afsæt i, hvordan projektet har udviklet sig, herunder hvilke erfaringer og overvejelser der ligger bag de respektive skridt på vejen mod målet. Analysen er således et forsøg på at udlede de forandringsled, som projektet har demonstreret fra start til etablering af socialøkonomisk virksomhed, hvor den reelle udvikling i forhold til de enkelte forandringsled holdes op imod, hvad der oprindeligt blev forventet. Forandringsteori kan forsimplet illustreres som følger:

Figur 4.1: Forsimplet forandringsteori for CSØ's projekt



4.2.1 Rekruttering

CSØ anvender normalt workshops som udgangspunkt og metode i forbindelse med rekruttering, understøttelse af udarbejdelse af forretningsplaner, indgåelse af partnerskaber

mv. Det var oprindeligt tanken, at denne metode skulle overføres på dette projekt. Dette blev dog hurtigt ændret, dels i erkendelse af, at virksomhedsrepræsentanter og foreningsrepræsentanter "arbejder" på to forskellige tidspunkter, hhv. inden for og uden for normal arbejdstid, og derfor kan være svære at samle til en workshop, dels fordi det forholdsvist hurtigt stod klart, at der ikke var mange foreninger i Roskilde med den rette profil – dvs. foreninger med integration som fokus eller danskere med anden etnisk baggrund end dansk som målgruppe og med tilstrækkelige ressourcer til realistisk at kunne kaste sig ud i etablering af en socialøkonomisk virksomhed.

Rekrutteringen måtte derfor i stedet være meget mere "håndholdt", opsøgende og bilateral. I samarbejde med frivilligcenteret i Roskilde blev potentialet afsøgt i forhold til foreninger med integration som en del af deres virke. Spørgsmålet om tilstrækkelige ressourcer viste sig dog at være den væsentligste barriere. Således oplyser projektlederen adspurgt, at der heller ikke i afsøgningen blev identificeret potentielle foreninger, der blot ikke havde integration som sigte.

I forhold til foreningernes potentiale havde CSØ umiddelbart fokus på foreningernes muligheder for at udvikle produkter med udgangspunkt i deres eksisterende virke. Det viste sig imidlertid endnu mere vigtigt, at der i foreningen var en "iværksætter-type": Én, der kan se og forstå forretningsvinklen, og som brænder så meget for det, at en længerevarende tidshorisont ikke står i vejen.

"De frivillige, som er blevet tiltrukket af det frivillige arbejde, har i høj grad været dem, som kan se sig selv i en meget afgrænset opgave. Det er jo ikke det, vi kommer med. Vi kommer derimod med en stor og langvarig opgave, hvor de også selv skal bidrage i definitionen af opgaven." (Projektleder CSØ ved midtvejsmåling).

Projektlederen understreger ved projektets afslutning, at der med den socialøkonomiske virksomhed er tale om en mere forpligtende frivillighed, der udvikler frivillighedsbegrebet, men ikke erstatter den traditionelle tilgang til frivilligt arbejde.

Det er evaluators vurdering, at der i rekrutteringsfasen har indgået en forventningsafstemning, som både i denne fase og gennem hele projektet og processen med oprettelse af socialøkonomiske virksomheder har kredset om frivillighedsbegrebet og identitet og kultur i foreningerne. I denne sammenhæng har det været en klar fordel for projektet, at projektlederen fra CSØ selv har en fortid i en større humanitær organisation og dermed kender arbejdet i foreninger med frivillige indefra.

De rekrutterede foreninger

Afsøgningen blandt foreninger førte til to foreninger, hvor der dels blev vurderet at være et potentiale, dels var idéer til produkter. Disse var hhv. Integrationsnet med et haveprojekt og INSP! med et caféprojekt kaldet INSP!Mad.

Haveprojektet har Integrationsnet som det foreningsmæssige afsæt. Integrationsnet er en del af Dansk Flygtningehjælp, som egentlig er en udskillelse af en socialøkonomisk virksomhed i Dansk Flygtningehjælp, der sælger integrationsydelse til kommuner og virksomheder. Integrationsnet anså fra start sig selv som en socialøkonomisk virksomhed. Hermed er afsættet for udviklingen af den socialøkonomiske virksomhed noget anderledes end forventet i og med, at der dels er tale om en professionaliseret forening, dels en forening, der allerede har en socialøkonomisk viden og kultur at bygge videre på.

Med henvisning til de kontinuerlige overvejelser omkring frivillighedsbegrebet kan det således diskuteres, om en sondring mellem frivillige foreninger og NGO'er er relevant. Evaluator vurderer, at der er betydelige forskelle indeholdt i begrebet "frivillig forening",

hvor der bl.a. er stor forskel på at være en ren lokal forening, en lokal afdeling af en meget stor forening med tilhørende professionel support og en semi-professionel forening. Alene de mandskabsmæssige ressourcer udgør en stor forskel. Derudover har de semi- eller hel-professionelle foreninger helt andre rammer for deres arbejde end de foreninger, der lever af tid leveret efter arbejdstid.

Uagtet det semi-professionelle udgangspunkt har Integrationsnet en kobling til græsrødsarbejdet blandt frivillige. I projektperioden er Integrationsnet således lagt sammen med Dansk Flygtningehjælps Frivillignet. Det ændrer imidlertid ikke på, at for Integrationsnet er det at have en frivilligskare noget nyt, og noget der tilføjes parallelt med oprettelsen af den socialøkonomiske virksomhed.

"Frivillignet er for nyligt blevet lagt sammen med Integrationsnet, så det er noget nyt at vi skal samarbejde og tænke indsætter sammen. Vi skal sætte os ind i hinandens ydelser. Vores afdelinger er meget forskellige. Det er noget af det, CSØ har hjulpet os med – at lave den kobling" (Informant fra Haveprojektet ved midtvejsmåling).

Evaluators finder, at der trods Integrationsnets tilhørsforhold og tilknyttede frivillige, er tale om, at man i oprettelsen af den socialøkonomiske virksomhed tager afsæt i et produkt, som der så efterfølgende knyttes frivillige til. Dette er ikke odiøst i sig selv, men blot anderledes end udgangspunktet for CSØ's projekt, som var at oprette socialøkonomisk virksomhed med udgangspunkt i frivillige foreninger. Vurderingen understøttes af følgende udsagn:

"Frivillignet er ikke vant at rekruttere den type frivillige, man skal bruge til dette projekt - et haveprojekt. Jeg er hele tiden i dialog om, hvilken type de har brug for. Generelt prøver vi at se frivilligt arbejde som en udveksling og ikke bare en giver og en modtager. I dette projekt er det derfor tanken, at de frivillige selv får stillet et højbed til rådighed. De får så lidt ekstra ansvar, fx nøglen til redskabsskuret." (Informant fra Haveprojektet ved midtvejsmåling).

Evaluators noterer sig, at de frivilliges rolle i dette projekt er tænkt som ganske begrænset. Da projektet stadig udvikler sig, kan dette være et punkt, som er under udvikling.

INSP!Mad udspringer af INSP!, der er en frivillig kulturforening i Roskilde, som skaber rammerne omkring en række forskelligartede aktiviteter i faste lokaler. INSP! driver således et kreativt oplevelseshus, som åbnede i 2011 på baggrund af tre projekter. Udgangspunktet for oprettelsen af den socialøkonomiske virksomhed er således også her et mere professionelt afsæt end umiddelbart forventet.

Mødet med det frivillige Foreningsdanmark ligger i de kulturelle aktiviteter, som foregår i det kreative oplevelseshus. INSP! vil gerne, at deltagerne i INSP!Mad kommer til at bruge huset og dets aktiviteter. Ved evalueringens afslutning sker dette i begrænset omfang.

Evaluators anser det for en væsentlig læring, at rekrutteringen er lykket med foreninger, der forlods har en produktorientering og en vis professionalisering indbygget. Hvorvidt dette er en forudsætning, kan ikke afgøres, men det er en central kontekstfaktor at forstå metodeudviklingen og resultaterne i.

Frivilligcenterets rolle

Frivilligcenteret og FRISE, som er paraplyorganisation for de lokale frivilligcentre, var oprindeligt tænkt som den centrale samarbejdsrelation for CSØ med henblik på, at frivilligcentre kunne være forankringspunktet for metoden i fremtiden.

Det er evaluators vurdering, at bidraget fra frivilligcenteret har været noget anderledes end forventet. Dels er frivilligcenteret længere væk fra de frivillige foreninger, end CSØ havde forventet, dels er det evaluators vurdering, at tankegangen også har været ny og fremmed for frivilligcenteret. Dermed har projektet også krævet både motiverende og beskrivende forarbejde fra CSØ over for frivilligcenteret som samarbejdspartner, og ikke bare over for foreningerne.

I Frivilligcenteret ser man ved projektets afslutning sin rolle som værende formidler af lokalt kendskab, hvilket evaluator også anser for at have været deres bidrag i projektet. Frivilligcenteret ser ikke sig selv i en fremtidig funktion i forhold til rådgivning for foreninger, der ønsker at oprette en socialøkonomisk virksomhed.

"Når vi ikke kan yde den specifikke støtte skyldes det også, at efterspørgslen vil være så lille, at vi ikke vil få opbygget ekspertise. Vi kan støtte med lokalkendskab i forhold til kommunen eller virksomheder, hvor vi kan hjælpe dem videre." (Informant fra Frivilligcenteret ved afslutning).

Af citatet fremgår det, at Frivilligcenteret ser andre aktører – kommuner og virksomheder – som dem, der får idéen til etablering af en socialøkonomisk virksomhed og på baggrund af idéen ønsker sig en forening at samarbejde med. Udgangspunktet for CSØ's projekt har omvendt været foreningernes virke – at idéen udsprang af foreningslivet.

Frivilligcenterets oplevelse af, at afsættet for en socialøkonomisk virksomhed ligger uden for foreningslivet, understreges af følgende udsagn:

"Andre socialøkonomiske virksomheder er opstartet på baggrund af en god idé. Her bliver set-uppet lidt kunstigt." (Informant fra Frivilligcenteret ved afslutning).

Hertil skal det dog tilføjes, at der i begge foreninger, som indgår i CSØ's projekt, har været idéer til udvikling af virksomhed forud for dette projekt.

Der er i projektet enighed om, at Frivilligcenteret kan bidrage med viden om lokalområdet samt henvise og skabe kontakter ind i hhv. kommunen, erhvervslivet og foreningslivet, for den, som kommer med idéen.

4.2.2 Udarbejdelse af forretningsplan

De to deltagende foreninger stod som tidligere nævnt ikke på bar bund i forhold til produktorientering og professionalisme. Ikke desto mindre er erfaringen fra projektet, at indarbejdelse af en markedstankegang og forretningsforståelse alligevel møder kulturelle barrierer. Her har CSØ spillet en væsentlig rolle for de lokale foreningers arbejde.

"NGO-verdenen tænker i projekter, men her skal de jo også kunne tænke i markeder og ikke bare bevillinger og puljer. De er gode til at skrive 35 sider om det gode formål, men at skære det ned til en kort præsentation, der kan sælges, er svært." (Projektleder CSØ ved midtvejsmåling).

At præcision og markedstankegangen har været en udfordring, fremgår også af interviewene med de deltagende foreninger.

"CSØ har allerede været en stor hjælp i udvikling af forretningsplanen. De kommer med spørgsmål og kommentarer, fx "Her er noget uldent, hvordan vil I lave budgettet, hvordan vil I samarbejde med xx" osv. De sætter nye tanker i gang, som jeg ikke selv ville havde tænkt. Jeg har fx ikke tænkt opkvalificeringsdelen som indtægtskilde. Jeg tænkte kun, at maden kunne være et produkt. Men et produkt for en socialøkonomisk virksomhed behøver ikke kun være fysisk. Det er lige det twist, som de hjælper os med at tænke ind." (Informant fra INSP!Mad ved midtvejsmåling).

Også i Haveprojektet, Hvor Integrationsnet i forvejen betragter sig som en socialøkonomisk virksomhed, har forretningsplanen være en udfordring.

"Vi er vant til at tænke projektorienteret – og det er noget helt andet end forretningsorienteret. Der er vi på bar bund. En forretningsplan rejser nogle helt andre spørgsmål end en projektbeskrivelse, fx er der konkurrenter? Vi er ikke vant til at tænke i marked og kunder. Det hjælper CSØ os med." (Informant fra Haveprojektet ved midtvejsmåling).

Evaluators finder det helt centralt i vurderingen af socialøkonomiske virksomheder som metode, at erfaringerne viser store udfordringer i at ændre orientering, og at disse udfordringer omhandler helt basale elementer i foreningerne. At skulle tænke forretningsmæssigt kræver, at foreningen er meget skarp på, hvad de kan og vil samt med hvilket formål.

"Vi tager ofte vores formål for givet og stiller ikke spørgsmål til, hvad det er for et samfund og en integration, vi vil have. Jeg har virkelig været udfordret på vores motiver. Dansk Flygtningehjælp har en overordnet vision, men den er ikke særlig konkret. Hvad gemmer der sig bag ordet "integration". Det har sat gang i mange vilde diskussioner. Vores afdeling er blevet klogere på, hvad det er, vi vil." (Informant fra Haveprojektet ved midtvejsmåling).

I de to foreninger udgør produktet i den socialøkonomiske virksomheds et middel til at nå foreningens formål – mødet i haverne eller i INSP!Mads café og øgede muligheder for at indgå på arbejdsmarkedet. Evaluator formoder, at nogle af overvejelserne havde været anderledes, hvis produktet var helt adskilt fra foreningens kerneaktivitet, men alene skulle bidrage til finansiering heraf. En spændende sammenstilling kunne være, om man i Røde Kors' genbrugsbutikker har haft samme grundlæggende overvejelser, eller om det her er mere lige til: Salget finansierer humanitært arbejde.

Det er koblingen mellem mål og middel – at produktet bliver et middel i sig selv og ikke alene en finansieringskilde – som gør de to socialøkonomiske virksomheder særligt interessante, men også det, der gør, at man skal være varsom med at overføre erfaringerne til det brede potentiale af socialøkonomisk virksomhed i foreningsregi.

Det må dog formodes at være en generel udfordring i processen med udarbejdelse af forretningsplaner at skulle få øje på potentielle kommercielle ydelser i det, man allerede gør gratis, og ændre sin tilgang til ydelsen, fx at øge ambitionsniveauet: En kop kaffe er ikke længere noget, der har stået i kolben en halv dag og sælges til 2 kr. pr. kop, men nu en kop god kaffe på niveau med andre caféer.

"Den socialøkonomiske tænkning kan godt være en del af kerneydelsen, men det kræver virkelig, at der er en iværksætter. Og det kræver mange kræfter at forene de forskellige tankegange – særligt i starten." (Projektleder CSØ ved midtvejsmåling)

Evaluators vurderer, at CSØ har spillet en central rolle i udarbejdelsen af forretningsplaner ved hele tiden at stille spørgsmål og udfordre foreningerne på deres ambitioner. Den bilaterale sparring har krævet megen tid fra CSØ, men heri ligger også, at et metodeudviklingsprojekt gør alt første gang og også afprøver blinde veje undervejs. Derfor vurderer evaluators, at tidsforbruget på længere sigt vil blive nedbragt, og at CSØ også vil have mulighed for at arbejde i nogle koncepter som i deres øvrige forretning.

4.2.3 Indgåelse af partnerskaber

Den oprindelige idé i projektet var, at frivillige foreninger skulle indgå partnerskaber med virksomheder for herigennem at få det forretningsmæssige kendskab og sparring. Dette har også været tilfældet for INSP!Mad, som har haft et samarbejde med restauranten

Mumm i Roskilde. Mumm har særligt hjulpet INSP!Mad i forhold til regelsættet omkring levnedsmiddelydelser.

For Haveprojektet har samarbejdsfladerne med det private erhvervsliv været mange, men har mere haft karakter af sponsorater, bl.a. af jord og jordprøver. I disse afgrænsede samarbejdsrelationer kan forretningsmæssig rådgivning og sparring have indgået, men det har ikke været udgangspunktet for samarbejdet. Hertil kommer, at Haveprojektet har mange samarbejdsrelationer ind i det offentlige system, bl.a. en produktionsskole og et aktiveringsprojekt.

Evaluator vurderer, at inddragelsen af private virksomheder i metoden kan være en hjælp, men at det samtidig er mere praktiske samarbejdsrelationer end forventet, hvor udviklingen af forretningsplan eller hjælp til produktudvikling ikke som forventet har været det centrale for samarbejdet. Hermed har relationerne også mere karakter af kortvarige samarbejdsrelationer end egentlige partnerskaber.

Med den erfaring, at udarbejdelsen af forretningsplaner er en meget krævende proces for foreningerne med mange grundlæggende overvejelser i spil, vil evaluator stille spørgsmålstegn ved, om det i fremtidige etableringer er realistisk at forvente, at partnerskaber i erhvervslivet vil kunne overtage denne sparring og rådgivning af foreningerne. Evaluator vurderer derimod, at CSØ's rolle har været central i at fastholde et forretningsperspektiv og samtidig have forståelse for foreningernes DNA.

For begge projekter er Roskilde Kommune en væsentlig samarbejdspartner og kunde via jobcenteret.

4.2.4 Oprettelse af socialøkonomisk virksomhed

Haveprojektet er ved afslutning af projektet ikke nået til etablering af en egentlig virksomhed. INSP!Mad har oprettet virksomheden. Det særlige ved INSP!Mad er, at der er indgået en aftale med kommunen om et antal pladser til et afklaringsforløb, og disse er dermed blevet hovedproduktet, mens produktion og salg af mad er blevet mindre væsentligt som økonomisk kilde. Selvom INSP!Mad fra start havde stor fokus på netop balancen mellem de to produkter – afklaringsforløb og mad – er vægten tippet mod salg af afklaringsforløb. Dette ser evaluator som et klart læringspunkt for socialøkonomiske virksomheder, som samtidig oprettes som virksomheder med beskæftigelse henvendt mod socialt udsatte.

Evaluator vurderer dog, at erfaringerne fra dette projekt omkring selve oprettelsen af socialøkonomiske virksomheder ved afslutningen er spinkle, og at der ikke kan udledes en generelt overførbart metode i forhold til foreningers udvikling af socialøkonomiske virksomheder. Erfaringerne kan dog anvendes til udvikling af modeller specifikt rettet mod velfærdsydelse som produkt.

4.3 Resultater og læringspunkter

Som nævnt indledningsvist er Haveprojektet ikke fuldt etableret og afprøvet ved evalueringens afslutning. Det er derfor ikke muligt for evaluator at vurdere den socialøkonomiske virksomhed som metode i denne kontekst.

INSP!Mad er derimod i gang og gennemfører afklaringsforløb og leverer mad. Projektlederen fra CSØ fremhæver ved afslutningen, at INSP!Mad også er begyndt at opfatte sig selv som en virksomhed: *"De omtaler sig selv som kok og leder."* Når der spørges ind til,

hvordan man hos INSP!Mad omtaler medarbejderne (kvinderne i afklaringsforløb) er kendes det imidlertid, at funktionsbetegnelsen her bliver mere blakket, og der henvises til "kvinderne". Dette anser evaluatoren som et symbol på, at der stadig tænkes som i et projekt med brugere (kvinderne), som projektet skal hjælpe.

Det forstyrrer virksomhedsbilledet, at hovedproduktet er afklaringsforløb og dermed ligger meget tæt op af et projekt. Evaluatoren finder det vanskeligt at se de afgørende forskelle mellem den socialøkonomiske virksomhed INSP!Mad, og hvis INSP! havde fået projektmidler af Roskilde Kommune til at aktivere de samme ledige. Evaluatoren har fx noteret sig, at jobcenteret har holdt møde om INSP!Mads forretningsplan og budget, hvilket er en usædvanlig tæt relation at have mellem kunde og leverandør.

Det er evaluators vurdering at INSP! i højere grad har koncentreret sig om at håndtere den socialøkonomiske virksomhed i forhold til foreningen, hvor det er evaluators vurdering, at denne håndtering både har omhandlet at adskille forening og virksomhed og samtidig om at udnytte synergien mellem foreningslivet og forretningslivet.

"INSP har arbejdet intenst på at få virksomhedsidentiteten, samtidig med at de har holdt fast i at være en folkelig forening, så virksomhedens ansatte også har det brede kulturliv med." (Projektleder CSØ ved afslutning).

Her anser evaluatoren, at der stadig er potentialer i begge projekter, som der med fordel kan udvikles på. Der er således muligheder for, at private udbydere af velfærdsydelser vil kunne bidrage med et udvidet produkt i forhold til såvel offentlige udbydere som andre "anden aktører" i beskæftigelsesindsatsen, som har udgjort feltet for nærværende projekter.

Evaluatoren finder det væsentligt at understrege, at de to lokale socialøkonomiske virksomhedsprojekter befinder sig i en gråzone, hvor der er tale om, at hovedydelsen har én kunde, og at produktet indholdsmæssigt befinder sig i et "projekt-univers". Evaluatoren vurderer på den baggrund, at de opnåede erfaringer og resultater kun med stor varsomhed kan overføres til andre situationer.

Dog er det samtidig evaluators vurdering, at når semi-professionelle foreninger har forholdsvis svært ved at være forretningsorienteret og udarbejde en forretningsplan, vil det for mindre og fuldt frivillige foreninger kunne forventes at være endnu sværere. Ligeledes må opstart af virksomhed med én kunde, man samtidig har en tæt samarbejdsrelation til, være relativt lettere, end hvis virksomheden skulle ud og sælge på et større marked med mere normale markedsvilkår.

Evaluatoren må samlet konkludere, at forhåbningerne om, at der med etablering af socialøkonomiske virksomheder skabes en højere grad af bæredygtighed i den lokale integrationsindsats, idet foreningerne selv kan understøtte deres øvrige aktiviteter økonomisk frem for at være afhængige af tilskud, ikke umiddelbart er indfriet. Det skal dog understreges, at erfaringsgrundlaget er spinkelt med kun to foreninger, hvoraf den ene ikke fuldt har etableret en socialøkonomisk virksomhed ved evalueringens afslutning.

Samlet vurderer evaluatoren, at der er gjort spændende erfaringer i projektet, som på forskellig vis illustrerer, at to forskellige kulturer mødes hhv. foreningslivet og forretningslivet. I dette møde er der en række udfordringer og følgende væsentlige læringspunkter:

- Der er ikke mange foreninger, som umiddelbart er klar til at etablere socialøkonomisk virksomhed
- Socialøkonomisk virksomhed udfordrer den traditionelle frivillighed ved at kræve lang tidshorizont og ikke specifikt afgrænsede opgaver – der skal være en "iværksættertype" blandt foreningens frivillige, som finder dette attraktivt

- Udarbejdelsen af forretningsplaner udfordrer "projekttænkningen" og kan herudover udfordre foreningen på identitet og formål
- Med velfærdsydelse som ét af flere produkter, bliver balancen svær.