

“Vi ønsker os brændende et sted, hvor vi kan samles!”

Når idealisme møder den kommunale virkelighed i casen Frivilligcenter Assens

KIM TOGSVERD HANSEN

ABSTRACT: Denne artikel undersøger opstarten af Frivilligcenter Assens (FCA), et lokalt frivilligcenter i Danmark, gennem et 7 måneder langt aktionsforskningsprojekt. FCA havde til formål at styrke civilsamfundet ved at støtte lokale foreninger og fremme social innovation. Samarbejdet mellem FCA og kommunens udvalg for Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelse begyndte godt med en fælles samarbejdsaftale som ramme. Men efterhånden opstod spændinger, da FCA's ledelse – drevet af visioner om etablering af en café for sårbare grupper – begyndte at gå videre end kommunens mere pragmatiske forventninger. Artiklen belyser de komplekse dynamikker mellem græsrodsinitiativer og institutionelle strukturer og understreger behovet for fælles mål, klar kommunikation og fleksibel ledelse, hvis man ønsker bæredygtigt samarbejde og reel innovation.

NØGLEORD: Frivilligcenter; civilsamfund og kommune; social innovation

I foråret 2024 fulgte en kollega og jeg opstarten af Frivilligcenter Assens (FCA). I den forbindelse fandt vi frem til en række udfordringer, som opstår, når lokale ildsjæle møder den kommunale virkelighed.

Denne artikel fremlægger nogle af vores data, beskriver træk af den kommunale virkelighed og kommer med bud på, hvad der hæmmer, og hvad der fremmer mulighederne for social innovation i samarbejdet mellem civilsamfund og kommune med udgangspunkt i det, som vi fik indblik i, i vores 7 måneder på sidelinjen i opstartsfasen af FCA.

Artiklen henvender sig særligt til personer, som har en interesse i krydsfeltet mellem den offentlige administration og civilsamfundet.

Selv om vi har været to om at indsamle data, vil jeg i denne tekst omtale projektet som mit for at undgå at skulle skifte mellem jeg- og vi-formen. Jeg vil i øvrigt henvise til Ib Sørensens artikel her i samme tidsskrift, hvor han fokuserer på andre tematikker ud fra samme datagrundlag (henvisning??).

Frivilligcenter Assens – hvem, hvad og hvorfor?

Danmark har i alt 71 frivilligcentre, hvis formål er at bygge ”bro mellem mennesker og fællesskaber og skabe gode rammer for det lokale frivillige engagement” (Lønne Larsen, 2025). Frivilligcentrene står mellem kommunen og de frivillige organisationer i deres lokalområde. De har til opgave at skabe overblik over de frivillige organisationer og foreninger i området, og tager udgangspunkt i de kommunale rammer, traditioner og lokale hensyn. I den ideelle verden er frivilligcentret en vidensbank, en samarbejdspartner, en hjælpende hånd for både de frivillige organisationer og det kommunale system, men også en organisation, som fremmer de frivilliges egen stemme.

I Assens kommune har der i flere år været optræk til et frivilligcenter, og i marts 2022 begyndte etableringsfasen, som ledte frem til januar 2025, hvor frivilligcentret kom på grundfinansiering af socialstyrelsen og Assens kommune (Petersen, 2025).

I foråret 2023 blev den første bestyrelse sammensat af personer blandt andet fra foreningerne Bedre psykiatri, Ride-Være-Stedet, Kræftens Bekæmpelse, Danske Seniorer og Red Barnet. En leder blev deltidsansat 1. juni 2023 (Plovgaard, 2025). Og i marts 2024 blev frivilligcenterets første ordinære generalforsamling afholdt (Satchwell, 2025). I november 2024 valgte både bestyrelsesformanden og lederen at stoppe i FCA.

Metodeovervejelser

Jeg har som nævnt haft fokus på at finde ud af, hvad der hæmmer, og hvad der fremmer social innovation i sådan en opstartsfasen af et frivilligcenter.

Moulaert og MacCallum (2019, s.4) analyserer sig frem til at der er tre centrale kerneprincipper inden for social innovation på tværs af forskningsmæssige traditioner, som gensidigt påvirker hinanden. Social innovation:

- finder løsninger, der hvor stat og marked kommer til kort
- skaber nye øko-sociale forbindelser og veje at gå
- giver borgere – særligt de marginaliserede- empowerment til at handle, så både borgerens livsvilkår og de eksisterende systemer udfordres og ændres.

Denne artikel vil ud fra data fra opstarten af frivilligcenteret vise, hvordan civilsamfundet – her i skikkelse af FCA – forsøger at give svar på alle tre kerneprincipper inden for social innovation. Når man arbejder med social innovation konkret i FCA, så er der således noget normativt forbundet hermed, som går i to retninger. Dels ønsker man at skubbe til dominerende mindsets og konstruktioner i og omkring frivilligcentret og ideelt set i samfundet omkring frivilligcentret (et bredt sigte), og dels ønsker vi at åbne for nye handlemuligheder for frivilligcentret, foreninger tilknyttet frivilligcentret, men også for de enkelte borgere (et snævert sigte). Social innovation har altså en værdimæssig forankring, idet man sigter mod at skabe bedre vilkår for flere og især de svageste i samfundet.

Vi har valgt metoden aktionsforskning til vores forskningsprojekt i FCA. ”Aktionsforskning er en videnskabelig forskningstilgang, som tilstræber at skabe viden gennem forandring af verden i et aktivt og demokratisk samspil mellem forskere og de mennesker, som denne forandring inddrager” (Duus, 2012:13).

Med aktionsforskning ønsker vi ikke kun at beskrive processer, men gennem handlinger være med til at påvirke processen. Dette har vi gjort ved blandt andet at gennemføre et fremtidsværksted med en gruppe af hf-studerende ved HF&VUC Fyn i foråret 2024, gennem samtaler med lederen af FCA, gennem møder med politikere, frivillige organisationer og andre af FCA's samarbejdspartnere.

Med valg af metode er der en række overvejelser, vi har gjort os:

- Den viden, vi opsamler, er kontekstafhængig. Den opstår i denne særlige situation med disse mennesker på dette tidspunkt. Det betyder, at vi bør være forsigtige med at generalisere, og alligevel vil jeg gøre forsøget i denne artikel. Hvis vi ikke tør generalisere på et eller andet niveau, så kan det bagvedliggende arbejde virke som spildt, hvis ikke andre end en snæver kreds omkring FCA kan få glæde af den opsamlede viden.
- Aktionsforskning kræver mange etiske overvejelser. Vi ønsker at påvirke processer og igangsætte processer, og dermed er vi med til at påvirke resultaterne. Derfor står vi med et stort ansvar i de handlinger, vi sætter i værk. Handlingerne kan i yderste konsekvens påvirke FCA's arbejde, profil og handlemuligheder, men kan også lukke nogle døre for os som forskere, da vi ikke bare er "en flue på væggen", men aktive deltagere i processerne.

Vi har et dobbelt ansvar i valg af metode: Vi har et ansvar for at feltets stemmer høres - i dette tilfælde personerne, som arbejder for opstarten af FCA - men også et ansvar for at den måde, vi påvirker processerne på, "kan føre til demokratiske, bæredygtige og socialt retfærdige samfundsudviklinger og forandringer" (Duus, 2012:130).

- Hvor meget kan og bør jeg som forsker blande mig i processerne? Nogle gange kan man udefra se nogle mønstre, nogle personsammensætninger eller nogle sager, som med stor sandsynlighed vil gå i en bestemt retning. Er det så min pligt at gribe ind, eller skal jeg blot følge begivenheder fra sidelinjen? Aktionsforskningen giver på sin vis svaret selv, da ideen jo er, at man iværksætter aktioner i en åben proces, men man kan eller skal styre disse processer, når først de er sat i værk.

Vi har i vores dataindsamling haft fokus på den deltidsansatte leder af FCA og kommunens udvalg: Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget, men der er også to andre aktører omkring opstarten af et frivilligcenter: bestyrelsen, som er et frivilligcenters øverste organ. Det er dem som ansætter og afskediger en leder, og de har det overordnede ansvar for både visioner og økonomien. Og den sidste aktør er de lokale foreninger, som er frivilligcenterets bagland. Disse foreninger skal gerne kunne se ideen ved at være medlem af frivilligcenteret. Bestyrelsen og de lokale foreninger vil kun blive berørt kort i denne artikel, da vores fokus har været på lederen og kommunale udvalg, som står bag oprettelsen af frivilligcentret.

Hvad er den kommunale virkelighed?

Carsten Greve, Eva Sørensen, Anne Tortzen, Jacob Torfing (og mange flere) (Greve, 2012; Tortzen, 2019; Torfing, 2017) viser os, at forskellige ledelses-vinde har blæst ind over det offentlige system gennem tiderne: I 1980'erne vandt New Public Management (NPM) frem, hvor der var særligt fokus på målbare resultater. Bent Greve skriver NPM på formel:

”NPM kort: ledelse + konkurrence + resultatopfølgning = synlige og målbare resultater”

(Greve, 2012)

Fra 1990’erne blev man i det offentlige system mere bevidst om at samarbejde, samskabelse og partnerskaber på tværs af sektorerne var af central betydning for at kunne løfte de offentlige opgaver, men også for at skabe værdi for såvel samfundet som den enkelte borger (Greve, 2012). Dette nye paradigme kaldtes New Public Governance (NPG) (Greve, 2012; Tortzen, 2019, s.45ff.). Samarbejde på tværs af stat, region og kommune kom i fokus, men også samarbejde mellem det offentlige og civilsamfundet. Og sidst men ikke mindst kom der med NPG også fokus på samarbejdet mellem de overnationale organisationer, som EU, FN, OECD mv. Denne artikel vil komme med eksempler på, at Assens Kommune på nogle områder stræber efter det resultatorienterede paradigme, NPM, mens kommunen på andre områder stræber efter NPG.

Når jeg i denne sammenhæng taler om den kommunale virkelighed, så befinder vi os altså i området mellem NPG og MPM. Jeg vil her i denne artikel komme med nogle eksempler ud fra det datagrundlag, jeg samlede op omkring opstarten af FCA, men helt generelt kan vi sige følgende om den kommunale virkelighed:

- Den kommunale virkelighed er reguleret af lovgivning, som er udstedt af den til enhver tid siddende regering (Indenrigs- og sundhedsministeriet, 2025).
- Den kommunale virkelighed er styret af den gældende lovgivning, men også af lokale politiske dagsordener og et begrænset økonomisk råderum.
- Den kommunale virkelighed består ud over byrådet af en række udvalg, som har forskellige ansvarsområder, de skal tage vare på. I Assens er det frivillige område- og dermed også FCA- lagt under Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget (Assens Kommune, 2025).
- Den kommunale virkelighed har helt konkret i forbindelse med etableringen af FCA været lang tid undervejs: Allerede i august 2022 kommer ønsket om at etablere et frivilligcenter i Assens kommune på dagsordenen i Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget, og så kan man i udvalgets referater se, at tankerne udmønter sig i mere konkrete tiltag¹:
 - Oktober 2022: Udarbejdelse af en ansøgning til Socialstyrelsens pulje til etablering af nye frivilligcentre. I ansøgningen ses tankerne bag et frivilligcenter, formålet med centeret og en tidsplan.
 - Januar 2023: Ansøgningen er gået igennem Socialstyrelsen og vejen er banet til etableringen af en bestyrelse og dermed etableringen af et frivilligcenter i Assens. Med etableringen af FCA går samarbejdet over i en ny fase, hvor der nu er to parter – kommunen og FCA – som skal finde fælles fodslag.
 - Det videre samarbejde konkretiseret i en samarbejdsaftale, som begge parter underskriver. Samarbejdsaftalen er det styrende dokument, som beskriver rammerne omkring og det forventede indhold af FCA (Samarbejdsaftale, 2023)

¹ Dette forløb er beskrevet ud fra referater fra Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget: <https://dagsorden.assens.dk/?request.kriterie.udvalgId=3da92d28-dd6c-4161-abf5-156da794a7eb>

Hvad er Frivilligcenter Assens' virkelighed?

Med den stiftende generalforsamlingen den 7. marts 2023, hvor der blev valgt den første bestyrelse, var foreningen Frivilligcenter Assens en realitet. 1. juni ansatte bestyrelsen en leder, som så fremadrettet skulle overtage mange funktioner: daglig leder, visionsbærer, fundraiser, udvikler og meget andet, som ledelse af en lille forening kræver. Men vigtigst af alt var at få kommunens foreninger til at melde sig som medlemmer af FCA, idet FCA dermed skulle være deres paraplyorganisation, som kunne hjælpe de lokale foreninger med en lang række af opgaver. Lederen var lokalt kendt og havde i forvejen arbejdet med frivillighed og civilsamfundet i sit arbejdsliv. Hun satte ret hurtigt kursen for FCA: fik lavet en hjemmeside, fik kontakt til de lokale foreninger, fik fundet kontorlokaler, fik personer i jobpraktik, udarbejdet strategi for centeret på kort og lang sigt. Den 29. september 2023 afholdt frivilligcenteret således en Frivillig Fredag med ca. 100 deltagere, hvor man festede for de frivillige og indviede FCA's lokaler i Glamsbjerg (Ritzau, 2023). I december udkom et lille magasin, som fortalte om FCA's opstart og visioner fra fremtiden.² Ved første ordinære generalforsamling i marts 2024 var FCA's visioner og vejen derhen tydeligere, da lederen og bestyrelsen nu havde fået sat en fælles kurs.

Samarbejdet mellem Frivilligcenter Assens og Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget

Ifølge samarbejdsaftalen, som var udarbejdet af Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget, så var FCA's formål følgende:

"Foreningen har som formål at støtte, udvikle og fremme frivilligt arbejde og frivillige foreninger og grupper med et socialt sigte i Assens Kommune. Derudover at medvirke til at motivere flere til at blive frivillige og understøtte en helhedsorienteret social indsats blandt borgerne i Assens Kommune. Dette gøres igennem brobygning mellem foreninger, kommunen og andre relevante aktører" (Samarbejdsaftale, 2023:1).

Formålet er altså at "støtte, udvikle og fremme frivilligt arbejde og frivillige foreninger", men så med tilføjelsen: "og grupper med socialt sigte i Assens kommune." Det første er ret klart, mens "grupper med socialt sigte" er mere uklart. Denne formulering: "socialt sigte" nævnes en enkelt gang mere i samarbejdsaftalen, hvor den gennemgår målgrupperne:

"Foreninger er patientforeninger, frivillige sociale foreninger og foreninger inden for kultur- og fritidsområdet, som arbejder med et socialt sigte og som ønsker at styrke og udvikle lokale netværk" (ibid. 2).

Og ellers er målgruppen: "borgere, selvorganiserede grupper/foreninger og samarbejdspartnere" (ibid.).

Dette er et eksempel på en placering mellem MGM og NPG: Kommunen ønsker en helhedsorienteret social indsats ved hjælp af brobygning (kommunen som serviceleverandør (Tortzen, 2019:48), uden dog at tage skridtet videre til egentlige samskabelsesprojekter (kommunen som en arena for samskabelse (Tortzen, 2019:50).

² <https://frivilligcenterassens.dk/wp-content/uploads/2024/01/Frivillignyt-Frivilligcenter-Assens-December-2023-1.pdf>

Samarbejdsaftalen har fire indsatsområder i etableringsfasen:

1. Vidensindsamling: Indblik og overblik over frivilligt drevne tilbud og aktiviteter i kommunen.
2. Samlingssted: Skabe et attraktivt samlingssted for frivillige og foreninger m.fl. fra hele kommunen.
3. Netværksetablering: Etablere netværk, der muliggør brobygning mellem civilsamfund og kommune.
4. Rekrutteringsindsats: Understøtte rekruttering af frivillige til foreninger og selvorganiserede grupper (Samarbejdsaftale, 2023:3).

Allerede til den første ordinære generalforsamling i marts 2024 stod det klart i forpersonens beretning, at FCA var kommet godt fra start. Samarbejdsaftalen var det centrale styringsdokument, som der blev arbejdet ud fra (Wivel, 2024). I den efterfølgende drøftelse fortalte lederen af FCA om tanker om en socialøkonomisk café, som skulle ligge i Glamsbjerg, da det er den centrale uddannelsesby i Assens kommune, og derfor er der gode busforbindelser her til. Caféen skulle have særligt fokus på sårbare borgere og på de unge i kommunen.

I ugerne efter generalforsamlingen blev tanken om caféen udfoldet mere konkret. Lederen ønskede at etablere et netværk af foreninger og enkeltpersoner, som ville bakke op om ideen om en socialøkonomisk café. I den forbindelse gennemførte jeg et fremtidsværksted på HF&VUC Fyn, hvor en hf-klasse en formiddag i maj 2024 arbejdede med visioner og drømme for udviklingen af Glamsbjerg (Læs om resultaterne i: Hansen, Kim Togsverd: Hva' er det de unge vil ha'? – og hvordan kan man finde ud af det? (2025)). Data fra denne dag arbejdede lederen af FCA videre med, og i løbet af foråret tog konceptet form: "Roots – samlingssted og social café" form.

I juni 2024 var Roots blevet så konkret, at lederen inviterede en række samarbejdspartnere og foreninger til en visionsdag om Roots. Jeg var med som facilitator af en samtale om ønsker og drømme for stedet. Vi samledes i et ledigt butikslokale, som ligger midt på torvet i Glamsbjerg med store vinduer ud mod den centrale gennemgående vej i byen. I dette tomme lokale havde bestyrelsen og lederen sat borde og stole op, en gammel sofa, sofabord og en lampe, og lokalet var pyntet med blomster, så det ellers noget rustikke og tomme butikslokale virkede indbydende og hyggeligt. Man skulle kunne se det for sig: Roots, som skulle rumme kontorfaciliteter, syværksted, hyggelige sofahjørner og en café for hele byen, dog med det særligt fokus på unge og sårbare og socialt udsatte.

Tilsyneladende udviklede alt sig som det skulle: Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget havde sat rammerne for FCA, og bestyrelsen og lederen havde på forbilledlig vis taget over og gjort tanker og ordene til en konkret virkelighed. Men noget begyndte at udfordre samarbejdet.

I referatet fra Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalgets møde i oktober 2024 drøftede man en ny samarbejdsaftale, som skal gælde fra 1. december 2024 (Assens Kommune – Dagsordener og referater).

Det fornemmes i referatet og ses tydeligt i forslaget til samarbejdsaftalen, at udvalget ønskede at have mere kontrol med FCA: I stedet for "fire indsatsområder" var der nu tale "fem kerneopgaver", og ved det årlige dialogmøde mellem FCA og kommunens administration skulle "den ansvarlige direktør" deltage. Det tyder således på, at udvalget ønskede at knytte FCA tættere

på den kommunale administration. Man kan altså se et eksempel på, at man fra kommunens side ønsker at gå mere ned ad NPM-vejen.

I den nye samarbejdsaftale var ønsket om et samlingssted fjernet, og fokusset på sårbare grupper var ligeledes fjernet. I den tidligere samarbejdsaftale stod der ikke direkte sårbare grupper, men at FCA skulle arbejde med grupper, som havde et socialt sigte, uden at dette blev uddybet nærmere (Samarbejdsaftale, 2023).

Måske lidt hårdt optrukket, så tydede det på, at det kommunale udvalg for Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelse ønskede at få FCA "tilbage på sporet", hvor der ikke skulle bruges tid og energi på at lave socialøkonomisk café og bæredygtige fællesskaber for sårbare og socialt udsatte borgere, men i stedet vende tilbage til kerneopgaven: At sørge for rekruttering af frivillige, at sørge for et foreningsnetværk, at uddanne og fastholde flokken af frivillige og i det hele taget rydde sten af vejen for alle frivillige og foreninger i Assens Kommune! Med andre ord ønsker kommunen at FCA skal være kommunens forlængede arm som serviceleverandør over for kommunens borgere (Tortzen, 2019: 48).

For FCA var der hen over sommeren 2024 to temaer, som fyldte meget: at skabe et netværk, som stod bag den socialøkonomiske café, Roots, og ønsket om at butikslokalerne i midtbyen skulle danne rammen omkring Roots. Begge dele nedtonedes tydeligt i det kommunale arbejde med at få en ny samarbejdsaftale på plads.

Denne konflikt mellem Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget og FCA blev ikke løst hen over efteråret 2024 og i november måned, samtidig med at vores dataopsamlingsperiode udløb, valgte bestyrelsesforpersonen og lederen at trække sig fra FCA (Goldek, 2024). FCA konstituerede sig i november måned med en ny forperson og i marts 2025 med en ny leder af FCA (Goldek, 2025).

Muligheder og faldgruber i samarbejdet mellem de frivillige og det kommunale system

I Sangen om Larsen synger vi: "Det sku' vær' så godt og så' det faktisk skidt!" (Højskolesangbogen nr. 98), og sådan kan man på sin vis beskrive samarbejdet mellem FCA og Assens kommune. Alle vil alle det bedste og alligevel går noget galt undervejs.

Byrådet og udvalg under byrådet havde lagt et stort forarbejde i at skabe de bedste rammer omkring et frivilligcenter, rammen var tydelig i samarbejdsaftalen fra 2022, Frivilligcenter Assens kom godt i gang med dygtige, arbejdsomme og visionære bestyrelsesmedlemmer og ansat leder. Hvilke muligheder og faldgruber kan man se konturerne af?

Nedenstående punkter skal tages med alle mulige forbehold, da jeg som udefrakommende kun ser en del af virkeligheden (jf. ovenfor side 3). Jeg følger det kommunale udvalgsarbejde og FCA's arbejde på sidelinjen, og selv om jeg har samtaler med lederen og er med til en del netværksmøder og laver to aktioner i form af fremtidsværksteder, så ser jeg som forsker kun en del af billedet. Der er mange mellemregninger, jeg ikke ser og hører om. Hvis jeg alligevel skal våge det ene øje, så er der her nogle nedslag, som jeg ser som faldgruber og som muligheder:

- Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget udviste stor tillid til det nye frivilligcenter i begyndelsen. Rammerne blev sat, men da frivilligcenteret var etableret med en samarbejdsaftale, en bestyrelse og en leder, så slap udvalget styringen. Ifølge samarbejdsaftalen skulle der afholdes et årligt samarbejds møde. Her kunne man måske have ønsket sig en blidere overgang eller i hvert fald indskrevet i samarbejdsaftalen, at udvalget skulle have en fast plads i bestyrelsen. På den måde ville samarbejdet mellem FCA og kommunens udvalg være tættere, og man ville kunne justere samarbejdet undervejs.
- Med valget af en stærk forperson af FCA's bestyrelse og ansættelsen af en visionær leder dannedes et stærkt makkerpar, hvor den øvrige bestyrelse og det kommunale udvalg ude fra set havde svært ved at komme til orde. Tankerne om den socialøkonomiske café Roots og ønsket om specifikke lokaler til dette blev så fast en del af fortællingen om FCA, at alt andet set ude fra trådte i baggrunden. Dette blev en central del af grundfortællingen: Frivilligcenter Assens arbejder frem mod en socialøkonomisk café, Roots, i den centrale del af Glamsbjerg. Denne fortælling var ikke en del af tanker bag FCA fra Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalgets side, men udvalget havde helt bevidst sluppet "kontrollen" med FCA i opstartsfasen.
- Foreningerne som skulle være basen for FCA's arbejde forsvandt tilsyneladende i samarbejdet mellem kommunen og frivilligcenteret. Når man fulgte FCA på de sociale medier, så ville man dog kunne se, at der i FCA's lokaler foregik mange ting med fokus på foreningerne: Man arbejdede med øget kendskab til Det social Kompas, udbød kurser i bestyrelsesarbejde, fundraising og rekruttering af frivillige.³ Så i praksis var der mange aktiviteter, som sigtede mod at opfylde de mål, som var beskrevet i samarbejdsaftalen med kommunen, men på de indre linjer blev uenigheder omkring lokaler til FCA og det stærke ønske om at skabe en socialøkonomisk café definerende for det fremadrettede samarbejde mellem kommunen og FCA.
- På generalforsamlingen i FCA i marts 2024 fyldte diskussionen om den socialøkonomiske café en del. Deltagerne kom med forslag til placeringer, hvem der skulle inddrages, erfaringer fra andre steder mm. Dette viste en åbenhed over for projektet fra foreningernes side, men bestyrelsen og lederen af FCA formåede ikke på generalforsamlingen at spille videre på disse tanker og ideer. I referatet fra generalforsamlingen fylder denne diskussion ikke meget, men på selve aftenen var dette et tilbagevendende tema.

Hvordan salte maden tilpas?

Ud fra min dataindsamling kan jeg se nogle tendenser, som på den ene side ville kunne give et godt og frugtbart samarbejde mellem kommune og frivilligcenter og føre til social innovation til gavn for både de enkelte borgere men også foreningerne og kommunen, jf. Moulaert og MacCallums definition på social innovation (2019, s.4), men som på den anden side også viste sig at have en indbygget fare for uoverensstemmelser undervejs. Man kan med andre ord sige, at det drejer sig om at salte maden tilpas. For meget eller for lidt? – det vil afgøre resultatet. Jeg vil her fremlægge tre eksempler på dette:

³ https://www.facebook.com/FrivilligcenterAssens/?locale=da_DK

- Ledelsen af FCA – lederen og bestyrelsen – har en klar identitet forankret i civilsamfundet som et område, som har sin egen logik og egen stemme. Det betyder, at de ønsker at udvikle samfundet og give en stemme til nogen, som måske ikke har i stemme i det eksisterende samfund.
Dette kan være en udfordring, når man møder de konkrete foreninger, som mere lavpraktiske udfordringer, som lokaleleje, rekruttering af frivillige og bestyrelseskurser. Der er således risiko for, at ledelsen af frivilligcenteret vil blive opfattet som egenrådig og elitær, når de har egne dagsordener.
Hvis ledelsen af centeret ikke formår at lytte til foreningerne, så er der her et konflikt-potentiale. Omvendt, så kan dette være med til at udvikle foreningers selvforståelse og demokratiske selvtillid, hvis foreningerne er åbne for de tanker, ledelsen af frivilligcenteret kommer med.
- Ledelsen af FCA drives ifølge vores dataopsamling af et ønske om sociale ændringer for de svagest stillede i kommunen. De ønsker fokus på at fremme de demokratiske stemmer og på medborgerskab bredt forstået.
På den anden side kan fagprofessionelle, offentlige ledere, politikerne føle denne dagsorden som en trussel med deres faglighed og dømmekraft. De kan føle, at frivilligcenteret ”änder dem i nakken”, og dette kan føre til konflikt og en mistænkeliggørelse af samarbejdet – trækker vi nu på samme hammel? Hvis ledelsen ikke er bevidst om dette, kan det føre til konflikt. Omvendt så kan dette også føre til en nødvendig og berettiget udfordring af status quo og det kommunale systems indbyggede træghed.
- Når ledelsen har visioner om oprettelsen af en socialøkonomisk café og har meget konkrete ønsker til en placering uden at skele så meget til praktiske forhindringer, så kan dette skabe noget nyt og være med til at give nogle borgere eller nogle foreninger en demokratisk stemme, som de ikke før har haft.
Omvendt, så kan foreningerne føle, at dette er langt ud over deres formåen og formål med deres forening. Foreningerne kan føle, at der sker en masse ting i FCA, som ikke angår dem. De ønsker sig sådan set bare hjælp til – lidt karikeret – at få et skab med nøgle til at låse deres materialer ind i. Foreningerne kan føle, at frivilligcenteret sætter en dagsorden med mange praktiske forhindringer. Og var centeret ikke netop skabt for at fjerne en del af de praktiske forhindringer for foreningerne?
Hvis ledelsen ikke er opmærksom på dette, kan det skabe konflikt. Omvendt, så kan frivilligcenterets engagement og vedholdenhed også være med til at sætte en helt ny dagsorden på tværs af foreningerne, så de ikke kun fokuserer på deres egen dagsorden, men faktisk indser, at foreningerne sammen kan løfte et ansvar for nogle borgere, som ellers kan falde udenfor fællesskabet.
- Hvis vi ser på FCA fra kommunens perspektiv, så ønsker kommunen et frivilligcenter, som kan rekruttere frivillige og i det hele taget støtte op om de lokale foreningers arbejde. Dette i hvad mit datagrundlag viser.
Men kunne man ikke forestille sig, at kommunen gennem samproduktions- eller samskabelsesprojekter sammen med FCA og de lokale foreninger ville kunne løse nogle velfærdsopgaver, som i dag ligger hos kommunen? Dette ikke nødvendigvis

som en spareøvelse, men med en bevidsthed om, at nogle opgaver ville civilsamfundet i form af lokale foreninger og et frivilligcenter i rykken faktisk kunne løse lige så godt som de fagprofessionelle og nogle gange måske endda bedre. Eksempler på dette kunne være lektiecaféer, cykelpatruljer på plejecentre, besøgstjenester, vågetjenester osv.

Mads Roke Clausen gør i sin debatbog: Det civile potentiale (Clausen, 2024) opmærksom på, at man ikke skal tro, at civilsamfundet altid ville kunne levere en bedre hjælp til borgeren, end det offentlige. Han fremhæver fem faldgruber, hvoraf de fire kommer fra professor Lester Salamon:

- Filantropisk utilstrækkelighed: at økonomien i frivillige organisationer ofte er ustabil, så derfor er indsatserne også ustabile.
- Partikularisme: at de frivillige organisationer favoriserer bestemte befolkningsgrupper, som ikke nødvendigvis flugter med de grupper, som har størst behov.
- Paternalisme: at man i de frivillige organisationer ud fra de bedste intentioner anlægger et (ofte) moralsk særhensyn overfor brugeren.
- Amatørisme: at de frivillige organisationer ikke har de fornødne faglige kompetencer for at hjælpe borgeren.
- Uhensigtsmæssig organisatorisk ledelse: at governance-strukturen i frivillige organisationer er for svag til at kunne løfte opgaven i forhold til marginaliserede borgere. (Clausen, 2024:67ff.)

Hvis frivilligcenteret og foreningerne skal have succes med at løse nogle af de ofte krævende opgaver i forhold til de marginaliserede borgere, så kræver det, at aktørerne går ind i en tæt dialog med kommunen omkring, hvilke områder det er relevant at samarbejde og samskabe omkring.

Hvilke generelle tendenser kan vi udlede af casen Frivilligcenter Assens?

Ledelsen af FCA ønsker social innovation. De ønsker at udfordre og ændre ved måden kommunen tilgår civilsamfundet på, men ønsker også at udfordre medlemsforeningerne til at se sig som en særlig gruppe af borgere, som har en stemme, som bør høres. Denne stemme ønsker frivilligcenteret at gøre stærk og klar – både overfor foreningerne selv og over for kommunen.

Ved at følge opstartsfasen af FCA har jeg i denne artikel beskrevet nogle konkrete eksempler på, hvor samarbejdet har fungeret, og hvor det har være mere besværligt, men som nævnt, så er disse eksempler situeret i netop denne sammenhæng på netop dette sted. Jeg vil alligevel tillade mig at komme med nogle bud på nogle generelle tendenser, som kan udledes af vores dataopsamling omkring samarbejde med FCA og Assens kommune i 2024:

- Det er vigtigt at kende til det politiske landskab i kommunen – hvem træffer hvilke beslutninger hvornår?

I min dataopsamling har det været tydeligt, at såvel Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget og FCA ønskede et samarbejde. Rammerne var tydelige og opstarten af FCA var en succes: 40 foreninger meldte sig hurtigt ind i foreningen FCA, fordi de kunne se fordelene ved at være med i en forening, som kunne hjælpe dem i

deres hverdag med rekruttering af frivillige, finde nye lokaler, uddanne dem til bestyrelsesarbejde osv. Men det blev også ret hurtigt tydeligt, at FCA's ønsker om nogle særlige lokaler og opstart af en socialøkonomisk café ikke var en del af kommunens tanker bag centeret.

Generelt kan man altså konkludere, at for at et samarbejde mellem kommunen og et frivilligcenter skal fungere, så skal begge parter være villige til at gå på kompromis, men også lytte til hinandens tanker og ønsker til mere end bare det årlige dialog-møde, som er beskrevet i samarbejdsaftalen.

- Ting tager tid.

Med en sikret finansiering på kun 2 år i første omgang, så var der et vist tidspres på FCA, for at tingene hurtigt tog form og blev til noget. Ude fra set skete udviklingen utrolig hurtigt: hjemmeside, invitationer til begivenheder i FCA, oprettelse af medlemskaber for kommuns foreninger osv., osv. Og da FCA's bestyrelse og leder havde masser af power og engagement, så gik det hele måske for hurtigt, så hverken foreningerne, som FCA egentlig skulle repræsentere og Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget kunne nå alt følge med.

Generelt kan man altså konkludere, at ting tager tid. For at føle ejerskab i et projekt og føle, at man er en del af det, så skal tanker og handlinger overvejes, drøftes og besluttes i samarbejde med de aktører, som skal udføre et givent stykke arbejde, eller som handlingen kommer til at gælde.

- Samarbejdsaftaler skal overholdes

Samarbejdet mellem kommunen og de frivillige foreninger – i dette tilfælde FCA – styres gennem udarbejdelse af en samarbejdsaftale. Dette dokument er centralt, for det indeholder de tanker, som kommunen i form af et underudvalg – i dette tilfælde Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget – har tænkt og besluttet. Det er dette dokument, som er styringsdokumentet i en opstartsfase.

Generelt kan man altså konkludere, at når et frivilligcenter skal startes op, så er styringsredskabet samarbejdsaftalen. Det er dette dokument, som sætter rammerne for centeret og indeholder de tanker og visioner, som ligger bag. Og dette dokument skal konfereres jævnligt og diskuteres af de involverede parter – og evt. tilpasses og ændres undervejs efter gensidig aftale.

Man kan så overveje, hvor dette placerer sig i forholdet mellem NPM og NPG, men sikkert er det, at hvis aftalerne ikke overholdes og evt. genforhandles, så er der mange muligheder for at samarbejdet ikke lykkes.

Konklusion

Der skal som bekendt to til tango – og det er i denne artikel blevet tydeligt at et godt samarbejde kræver, at alle involverede rækker ud og er villige til at bøje sig mod hinanden, hvis dansen skal blive vellykket.

I casen Frivilligcenter Assens har vi set, at rammerne omkring opstarten af centeret var klare, og at opstarten var succesfuld. Centeret løste de daglige opgaver med stor ildhu, og i løbet af kort tid var FCA fuldt funktionsdygtig med lokaler, ansatte, praktikanter, foreningspleje mm. Bumpene på vejen kom i det videre forløb.

Udfordringerne udmøntede sig i løbet af det første års tid, hvor talen blev om den socialøkonomiske café og dennes specifikke beliggenhed. Her blev det tydeligt, at Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget ønskede at knytte FCA tættere til sig i form af en ny samarbejdsaftale, hvor man gik fra fire indsatsområder til fem kerneopgaver. Ligeledes blev foreningerne bag FCA tavse. De havde tilsyneladende svært ved at finde deres placering i forholdet til FCA.

De lokaler, som lederen af FCA så brændende ønskede sig, viste sig måske at blive anstødsstenen, som kastede grus i maskineriet, og som i sidste ende endte med at både bestyrelsespersonen og lederen valgte at trække sig fra FCA.

Vi kan dog ud fra casen – med alle de forbehold det nu kræver – se, at samarbejdet mellem kommunen og et frivilligcenter indeholder et stort potentiale i form af praktisk hjælp til de lokale foreninger og ildsjæle, men også potentiale til at løse nogle af de velfærdsopgaver, som ligger i periferien af det fagprofessionelle område. Et FCA vil ligeledes kunne give civilsamfundet en demokratisk stemme, som vil kunne udfordre status quo. Endelig viser casen at meget af dette er personbåret. Trods klare samarbejdsaftaler kan personkonstellationer gøre, at samarbejder på kryds og tværs bliver fantastiske, men også at de nogle gange går ind i blindgyder, som det kræver både diplomati, vilje og tid til at komme ud af.

Endelig så viser casen ansatser til, at et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem FCA og Assens Kommune ville kunne indfri alle tre kerneprincipper inden for social innovation, som Moulaert og MacCallum (2019) analyserer sig frem til, jvf. ovenstående:

- SI finder løsninger, der hvor stat og marked kommer til kort: Både Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget og FCA har et fælles ønske om at rekruttere frivillige og skabe meningsfyldte fællesskaber med særligt fokus på kommunens udsatte borgere.
- SI skaber nye øko-sociale forbindelser og veje at gå: Medborgerskab, Kultur og Beskæftigelsesudvalget ønsker at skabe nye og bedre rammer og muligheder for de lokale frivillige foreninger, og FCA ønsker både at skabe bedre rammer, men også at skabe en socialøkonomisk café med en meget specifik placering i Glamsbjerg.
- SI giver borgere – særligt de marginaliserede - empowerment til at handle, så både borgernes livsvilkår og de eksisterende systemer udfordres og ændres: Kommunen ønsker at understøtte det meningsgivende frivillige arbejde i kommunen, mens FCA vil meget mere end det. De ønsker en socialøkonomisk café, og de ønsker at udfordre kommunens inert, som imidlertid er en del af den kommunale virkelighed (jf. ovenfor).

Litteratur

- Assens kommune - Dagsordener og referater. (s.d.). Assens Kommune. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://dagsorden.assens.dk/>
- Clausen, M. R. (2024). *Det civile potentiale: Frivillighed som svar på velfærdsstatens omsorgssvigt*. Gads Forlag.
- Duus, G. (Red.). (2012). *Aktionsforskning: En grundbog*. Samfundslitteratur.
- Frivilligcenter Assens er klar med lokaler og tilmelding. (2023, 31. august). Ritzau. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13717338/frivilligcenter-assens-er-klar-med-lokaler-og-tilmelding?publisherId=13561442&lang=da>
- Goldek, S.O. (2024, 19. november). *Leder og forperson træder tilbage, men frivilligcenter overlever: - Alt er i spil*. Fyens Stiftstidende. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://fyens.dk/assens/leder-og-forperson-traeder-tilbage-men-frivilligcenter-overlever-alt-er-i-spil>
- Goldek, S.O. (2025, 26. februar). *Ny mand i spidsen: Frivilligcenter henter erfaren leder med stærkt netværk*. Fyens Stiftstidende. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://fyens.dk/assens/ny-mand-i-spidsen-frivilligcenter-henter-erfaren-leder-med-staerkt-netvaerk>
- Greve, C. (2012, 12. november). *NPM eller/og NPG – Hvad kan de bruges til?*. Lederweb. Lokaliseret den 12. juni 2025 på <https://www.lederweb.dk/npm-ellerog-npg-hvad-kan-de-bruges-til/>
- Kommunestyrelsesloven. (s.d.). Retsinformation. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2019/47>
- Lønne Larsen, D. (s.d.). *Hvad er et frivilligcenter?* frise.dk. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://frise.dk/frivilligcentre/>
- Moulaert, F. & MacCallum, D. (2019). *Advanced Introduction to Social Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Petersen, C. S. (s.d.). *Om os*. Frivilligcenter Assens. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://frivilligcenterassens.dk/om-os/>
- Plovgaard, S. (s.d.). *Rikke Louise er ny leder af Frivilligcenter Assens: - Vi får en leder med et stort drive*. Lokalavisen Assens. <https://ugeavisen.dk/lokalavisenassens/rikke-louise-er-ny-leder-af-frivilligcenter-assens-vi-faar-en-leder-med-et-stort-drive?fbclid=IwAR3le5rupBvLat57gGzqHThu1OCkTt1wwpGevKo9QuOI7poTLLoeyUujKw>
- Samarbejdsaftale mellem Frivilligcenter Assens og Assens Kommune for perioden 15. juni 2023 - 30. november 2024: Assens Kommune. (2023, 15. juni). Dagsorden Assens Kommune. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://dagsorden.assens.dk/vis/pdf/bilag/4919f5a0-6aa7-4227-ac85-00c0f834eab1/?redirectDirectlyToPdf=false>

Satchwell, R. (s.d.). *Vedtægter for Frivilligcenter Assens*. Frivilligcenter Assens. https://frivilligcenterassens.dk/wp-content/uploads/2024/10/2024-03-11_FCA-Vedtaegter-2024-under-skrevet.pdf

Styrelsesvedtægt. (s.d.). Assens kommune. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://www.assens.dk/demokrati-og-indflydelse/saadan-arbejder-byraadet/byraadets-styringsredskaber/styrelsesvedtaegt>

Torfin, J. (Red.). (2017). *New public governance på dansk*. Akademisk Forlag.

Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd: Muligheder og faldgruber*. Hans Reitzel.

Wiwel, C. (2024, 11. marts). *Referat fra generalforsamling for Frivilligcenter Assens den 11. marts 2024*. Frivilligcenter Assens. Lokaliseret den 30. april 2025 på <https://frivilligcenterassens.dk/wp-content/uploads/2024/03/Referat-af-generalforsamling-for-Frivilligcenter-Assens-den-11.3.2024.pdf>