

# TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE BLANDT FOLKE- OPLYSNINGENS AKTØRER

Rapport / September 2015



Malene Thøgersen



**Videncenter**  
for Folkeoplysning



# TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE BLANDT FOLKE- OPLYSNINGENS AKTØRER

**Titel**

Tværgående samarbejde blandt folkeoplysningens aktører

**Forfatter**

Malene Thøgersen

**Øvrige bidragydere**

Christian Gjersing Nielsen, Jeppe Kræmmergaard og Maja Pilgaard

**Rekvirent**

Kulturministeriet

**Layout**

Videncenter for Folkeoplysning

**Forsidefoto**

FC Grenå

**Udgave**

1. udgave, Aarhus, september 2015

**ISBN**

978-87-92120-92-2 (elektronisk)

**Udgiver**

Videncenter for Folkeoplysning

c/o Idrættens Analyseinstitut

Kanonbådsvej 4 A

DK-1437 København K

T: +45 3266 1030

E: [idan@idan.dk](mailto:idan@idan.dk)

W: [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

Rapporten kan downloades gratis i vidensbanken på [www.vifo.dk](http://www.vifo.dk)

Gengivelse af denne rapport er tilladt med tydelig kildehenvisning.

## Indhold

Indledning og baggrund .....	6
Delanalyse 1: Eksisterende viden om lokalt tværgående samarbejde.....	8
Foreningernes samarbejdsrelationer .....	8
Lokale netværk og lokal udvikling.....	21
De frivilliges profiler .....	26
Sammenfatning af delanalyse 1 .....	30
Delanalyse 2: Foreningsundersøgelse i Norddjurs Kommune.....	34
Udvælgelse og karakteristik af case-kommunen.....	34
Data og metode .....	38
Foreningernes karakteristika.....	39
Foreningernes rolle i lokalsamfundet .....	41
Foreningernes samarbejdsrelationer .....	44
Perspektivering til andre kommuner .....	62
Sammenfatning af delanalyse 2 .....	68
Delanalyse 3: Lokale samarbejdsrelationer i to udvalgte lokalsamfund.....	72
Foreningernes samarbejdsrelationer i Grenå .....	73
Foreningernes samarbejdsrelationer i Ørsted.....	89
Sammenfatning af delanalyse 3 .....	99
Konklusion og perspektivering.....	106
Bilag .....	115
Litteraturliste .....	123

## Indledning og baggrund

Denne rapport formidler de samlede resultater fra projektet 'Tværgående samarbejde blandt folkeoplysningens aktører', som Videncenter for Folkeoplysning (Vifo) har gennemført for Kulturministeriet i perioden oktober 2014 til april 2015.

Baggrunden for undersøgelsen er projektet KulturDanmark, der er iværksat af Kulturministeriet og Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Projekt har i hovedtræk haft til formål at sætte fokus på kulturelle tiltag og initiativer uden for de store byer<sup>1</sup>. I forbindelse med dette projekt er der i regi af de to ministerier gennemført dialogmøder med deltagelse af en bred palet af lokale kultur- og folkeoplysningsaktører. Dialogmøderne identificerede en række temaer og problemstillinger, der blev arbejdet videre med gennem nedsættelsen af fem arbejdsgrupper, som i løbet af 2013 idéudviklede på følgende områder:

- 1) Børn og unges møde med kunst og kultur
- 2) Talentudvikling
- 3) Folkeoplysning og foreningers rolle
- 4) Tværgående samarbejde
- 5) Synliggørelse af kulturen

Arbejdsgruppe 4 havde særligt fokus på, hvordan man kan optimere samarbejdet på tværs af forskellige foreninger og andre lokale aktører (kulturhuse, erhvervsliv, kommunale institutioner m.m.) med henblik på at højne et aktivt kultur- og foreningsliv. I arbejdsgruppens anbefalinger antages det, at tværgående samarbejde skaber større sammenhængskraft og grobund for bedre udnyttelse af lokalsamfundets ressourcer. Der blev imidlertid også identificeret en række udfordringer, som kan hæmme udviklingen af tværgående samarbejde: Blandt andet manglende motivation, administrative krav samt finansiering.

Arbejdsgruppe 3, der arbejdede med folkeoplysning og foreningers rolle, havde ligeledes fokus på, hvordan samarbejdet på tværs af folkeoplysningens aktører og øvrige aktører i lokalmiljøet kan styrkes – blandt andet med henblik på en bedre ressourceudnyttelse. Dette gælder eksempelvis i forhold til involvering af forskellige aktører i planlægningen og udviklingen af faciliteter. Arbejdsgruppen understreger behovet for at fjerne administrative barrierer og for at respektere det frivillige arbejdes dynamik ved at fokusere på positiv efterspørgsel og de respektive aktørers kompetencer frem for at fremsætte krav. Ud over de aktører, der nævnes af arbejdsgruppe 4, har denne arbejdsgruppe også haft fokus på kirker, selvorganiserede aktører, forskellige typer af skoler mv.

Både arbejdsgruppe 3 og 4 har dermed haft fokus på muligheder og barrierer for tværgående samarbejde i lokalsamfundet. Formålet med denne undersøgelse er at kvalificere og belyse arbejdsgruppernes antagelser yderligere på et evidensbaseret grundlag. Dette vil ske gennem de to følgende skridt:

---

<sup>1</sup> Se mere om KulturDanmark på denne temaside på Kulturministeriets hjemmeside: <http://kum.dk/temaer/temaarkiv/kulturdanmark/>

- 1) Afdækning af den eksisterende viden om lokalt tværgående samarbejde
- 2) Supplerende analyser af lokale samarbejdsrelationer i en udvalgt kommune gennem spørgeskemaundersøgelse til foreningslivet samt dybdegående undersøgelser i udvalgte lokalområder i kommunen

Samlet består rapporten af tre delanalyser: Delanalyse 1 har til formål at indsamle og kondensere den eksisterende viden på området. Denne afdækning vil samtidig tydeliggøre på hvilke områder, der fortsat er huller i den eksisterende viden. I delanalyse 2 og 3 sættes en udvalgt kommune under lup for at belyse emnet gennem empirisk materiale. Norddjurs Kommune har stillet sig til rådighed for projektet. I delanalyse 2 er hovedformålet at præsentere resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse blandt alle foreninger på kultur- og fritidsområdet i kommunen. Delanalyse 3 sætter fokus på lokale samarbejdsrelationer i to forskellige lokalsamfund i kommunen gennem fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra foreningslivet. Samlet vil analysen gennem disse tre skridt bidrage med viden om og input til, hvilke faktorer der bør rettes opmærksomhed på i den videre udvikling på området.

## **Delanalyse 1: Eksisterende viden om lokalt tværgående samarbejde**

Denne delanalyse beskriver og kondenserer den eksisterende viden på området. Hvad ved vi allerede om foreningslivet, de frivillige og foreningernes samarbejde med andre aktører? Analysen består af tre dele: Den første og mest omfattende del har fokus på undersøgelser, der har belyst forskellige aspekter af foreningernes samarbejde med andre aktører. Dette gælder både udviklingen i foreningernes samarbejdsrelationer, foreningernes rolle i lokal-samfundet, erfaringerne fra tværgående samarbejdsprojekter samt samarbejdet gennem formelle udvalg. Anden del sætter fokus på den eksisterende viden om betydningen af lokale netværksdannelser i forhold til lokal udvikling. Endelig ser den tredje og afsluttende del nærmere på karakteren af og udviklingen i det frivillige arbejde, som er essentielt for det tværgående samarbejde i foreningslivet. Delanalyse 1 rundes af med en samlet opsummering og vurdering af essensen af den eksisterende viden på området.

### **Analysens afgrænsning**

Afdækningen af den eksisterende viden er afgrænset til udelukkende at fokusere på viden genereret i en dansk kontekst af både ressourcemæssige årsager og ønsket om at gøre kondenseringen af den eksisterende viden så specifik for den danske kontekst som muligt, hvilket er væsentligt for den fremtidige anvendelse af resultaterne.

Langt størstedelen af den viden, der findes om foreninger, tværgående samarbejde og relaterede emner i en dansk kontekst, er ikke publiceret i videnskabelige artikler, men i forskningsbaserede rapporter, antologier, evalueringsrapporter og lignende. Fremgangsmåden for afdækningen af den eksisterende viden på området har derfor først og fremmest været at tage udgangspunkt i en række centrale studier, som er blevet gennemført i de senere år. Derudover er der foretaget internetbaserede søgninger på centrale nøgleord for også at inddrage øvrige studier og evalueringsrapporter, ligesom der er søgt på specifikke forskningsmiljøer og organisationers hjemmesider.

Tidsmæssigt er analysen afgrænset til nyere viden på området. Dette betyder, at de undersøgelser, der inddrages, overvejende er udarbejdet i løbet af de seneste 10-15 år. Temamæssigt er det primære fokus på kultur- og fritidsområdet, men der inddrages også undersøgelser af mere generel karakter.

### **Foreningernes samarbejdsrelationer**

Den første del af analysen fokuserer på udviklingen i og karakteren af foreningernes samarbejdsrelationer med udgangspunkt i en række eksisterende undersøgelser.

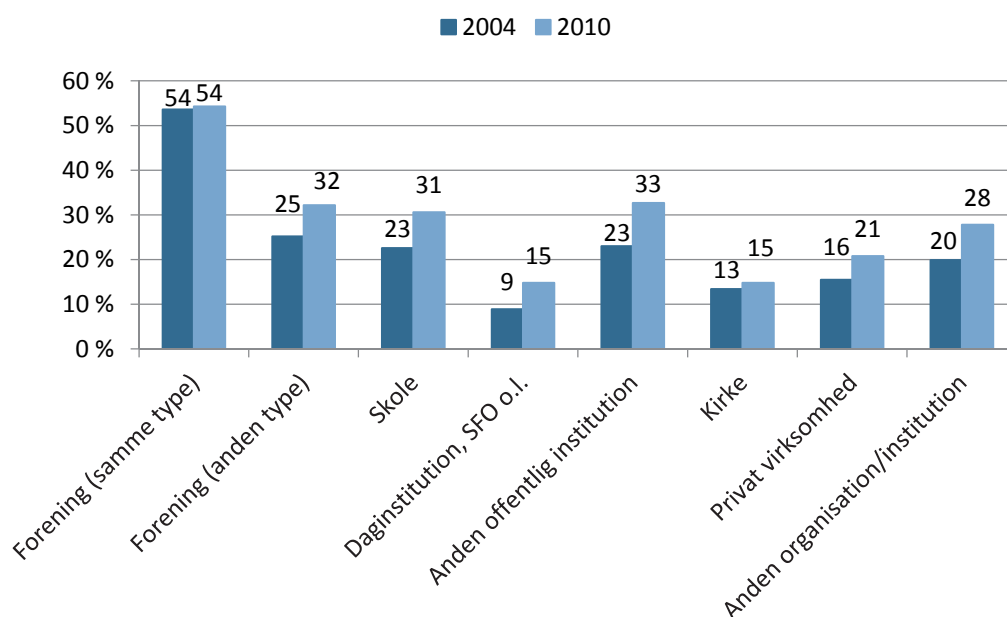


I 2004 og i 2010 er der foretaget to større undersøgelser af foreningslivet i det tidligere Fyns Amt (Ibsen et al., 2013)<sup>2</sup>. Disse undersøgelser giver mulighed for at belyse udviklingen i foreningernes samarbejde med andre aktører.

De to foreningsundersøgelser viser tydeligt, at der over tid er sket en stigning i foreningernes eksterne samarbejdsrelationer. Som figur 1 viser, samarbejdede foreningerne generelt mere om 'aktiviteter, arrangementer og aktiviteter' i 2010 end i 2004. Dette gælder både i forhold til samarbejde med foreninger med en anden virksomhed end foreningens egen, med skoler, daginstitutioner og fritidsordninger, andre offentlige institutioner, private virksomheder og andre typer af organisationer.

Kun i forhold til samarbejde med kirker og foreninger med samme virksomhed er der ikke sket nogen betydelig stigning i løbet af perioden. Det er imidlertid interessant, at over halvdelen af foreningerne både i 2004 og 2010 angav at have et samarbejde med foreninger inden for samme område. Foreningernes mest hyppige samarbejdspartnere er dermed andre foreninger, der ligner dem selv. Det viser, at det tværgående samarbejde internt i foreningslivet er et meget udbredt fænomen i dag.

**Figur 1: Foreningernes samarbejdsrelationer – alle foreninger (2004-2010)**



Kilde: (Ibsen et al. 2013, 63). Figuren viser andelen af foreninger, som har sat kryds ved 'har samarbejde i dag' i forhold til 'aktiviteter, arrangementer eller projekter'.

Ud fra den ovenstående undersøgelse er det ikke muligt at afgøre, hvad samarbejdet mere konkret dækker over. Der er givetvis tale om både deciderede samarbejdsprojekter og mere uformelle samarbejdsrelationer.

<sup>2</sup> Undersøgelserne bygger på 1.889 besvarelser i 2004 (svarprocent 49 pct.) og 1.272 besvarelser i 2010 (svarprocent 39 pct.).

Interessant er det også, at stigningen i eksterne samarbejdsrelationer er sket på tværs af foreningstyper. Der er dog alligevel nogle væsentlige forskelle på tværs af de enkelte foreningsområder og nogle interessante mønstre at spore:

- Særligt lokalsamfundsforeninger orienterer sig mod andre typer af foreninger i forhold til samarbejde (39 pct.).
- Fritids- og kulturforeninger er særligt aktive i forhold til samarbejde med foreninger med samme virksomhed (59 pct.).
- Idrætsforeninger dominerer, når det gælder samarbejde med skoler (44 pct.).
- Fritids- og kulturforeninger dominerer ved samarbejdet med kirkerne (24 pct.)

(Ibsen et al., 2013, 63.)

Sidstnævnte indikerer, at kirken kan være en vigtig aktør i det tværgående samarbejde rundt omkring i lokalsamfundene. Dette kan blandt andet skyldes, at kirken mange steder er en af de få lokale institutioner, der er tilbage i en tid, hvor mange andre funktioner er blevet centraliseret. En mindre undersøgelse af menighedsråd med specifikt fokus på samspillet mellem kirker og foreningsliv i et udvalgt lokalområde viser, at det især er spejderforeninger, men også i nogen grad idrætsforeninger og lokalforeninger, som kirkerne samarbejder med. Undersøgelsen viser desuden, at det særligt er lokale arrangementer samt fælles formidlingsplatforme, der samarbejdes om. Ud af de 20 menighedsråd, som deltog i undersøgelsen, var der kun ét, som slet ikke havde noget samarbejde med foreningslivet (Christensen, 2013, 29f).

Et andet interessant resultat fra foreningsundersøgelserne er, at der i perioden 2004-2010 er sket en betydelig stigning i andelen af foreninger, der angiver at have en skriftlig aftale med kommunen omkring konkrete opgaver eller aktiviteter (Ibsen et al., 2013). Dette indikerer, at ikke kun samarbejdets omfang, men også samarbejdets karakter har ændret sig over tid, samt at der er tendenser til en større grad af formalisering. Interessant er det også, at det ikke kun er foreningerne selv, der oplever en større grad af formalisering. En undersøgelse blandt kommunalpolitikere fra 2009 viser, at samme opfattelse gør sig gældende hos de lokale politikere (Thøgersen, 2009). Her er det desuden karakteristisk, at det særligt er i de tidligere små kommuner, som blev sammenlagt i forbindelse med kommunalreformen, at oplevelsen af øget formalisering i samarbejdet er til stede (Ibsen et al., 2013, 75f; Thøgersen, 2012, 244f).

Foreningernes uddybende svar i foreningsundersøgelserne viser dog, at de skriftlige aftaler med kommunen dækker over en lang række af forskellige aktiviteter, lige fra aftaler om lån af lokaler til deciderede samarbejdsprojekter – f.eks. omkring udbud af aktiviteter til særlige målgrupper i samarbejde med kommunen (Ibsen et al., 2013, 63). Disse uddybende svar viser, at foreninger tolker 'konkrete opgaver eller aktiviteter' på meget forskellig vis, og at det øgede omfang af skriftlige aftaler ikke nødvendigvis udelukkende er tegn på flere deciderede samarbejdsprojekter. Det kan også være et udtryk for en øget grad af skriftlighed og formalisering, som nævnt ovenfor.

## Foreningernes rolle i lokalsamfundet

Foreningernes rolle i lokalsamfundet er ligeledes et spørgsmål, der kan belyses gennem foreningsundersøgelserne. Et centralt aspekt er her, hvor stort et opland foreningerne anser for at være det primære geografiske område for deres aktiviteter.

Her viser undersøgelsen, at andelen af foreninger, som primært er orienteret mod 'landsby, mindre by eller sogn', er faldet fra 21,7 pct. i 2004 til 16,5 pct. i 2010, hvor en større andel af foreninger til gengæld er orienteret mod hele kommunen. Dermed er der en tendens til, at det geografiske opland for foreningerne er blevet større i løbet af perioden (Ibsen et al. 2013, 56). Dette kan indikere, at foreningernes lokale orientering er blevet mindre over tid.

I foreningsundersøgelserne er foreningerne ligeledes blevet bedt om at tage stilling til to modstridende udsagn om, hvorvidt foreningens aktiviteter primært tager sigte på lokalsamfundets beboere, eller om det primært er for folk, der interesserer sig for foreningernes aktiviteter. Der er imidlertid ikke sket de store ændringer i foreningernes svar på dette spørgsmål mellem 2004 og 2010, hvilket er interessant i lyset af, at foreningernes geografiske opland er blevet større.

Som det ses i tabel 1, er det ikke desto mindre interessant, at hele 60 pct. af alle foreninger i 2010 tilslutter sig udsagnet om aktiviteter, mens knap 17 pct. tilslutter sig udsagnet om lokalsamfundet. Det resterende foreninger placerer sig mellem de to udsagn.

**Tabel 1: Aktivitetsfokus eller lokalt fokus**

Udsagn	Andel i %
Foreningen er først og fremmest en forening for folk, der interesserer sig for de særlige aktiviteter, som foreningen beskæftiger sig med	60,2
Tilslutter sig et standpunkt midt imellem de to udsagn	23,2
Foreningen er først og fremmest en forening for beboere i det lokalområde, hvor den hører til (som en del af lokalområdet)	16,6
% i alt	100
n i alt	1.166

Kilde: Ibsen et al., 2013

Resultaterne skal naturligvis tolkes med forsigtighed, da mange foreninger givetvis både er orienteret mod aktiviteten og lokalsamfundet. Det interessante er imidlertid, at når foreningerne bliver tvunget til at tage stilling, er det for langt de fleste foreningers vedkommende aktiviteterne, der vinder over lokalsamfundet. Dette udprægede aktivitetsfokus er en relevant pointe at have for øje i forhold til tværgående samarbejde, da det kan ses som et udtryk for, at foreningernes fokus i høj grad er rettet på interne forhold snarere end eksterne forhold. I hvert fald viser resultaterne, at det ikke kan tages for givet, at foreningerne har fokus på lokalsamfundet som helhed i deres daglige virke.

Der er dog betydelige forskelle på tværs af foreningstyper i forhold til dette spørgsmål. Det er i særdeleshed foreninger på idrætsområdet og det øvrige kultur- og fritidsområde, som er fokuseret på aktiviteter, mens tilslutningen til udsagnet om lokalsamfundet ikke overra-

skende er størst blandt de foreninger, der kan karakteriseres som lokalsamfundsforeninger (borgerforeninger, forsamlingshuse, boligforeninger mv.) (Ibsen et al., 2013, 57).

Som et sidste punkt i forhold til foreningernes rolle i lokalsamfundet stiller foreningsundersøgelserne skarpt på foreningernes eget syn på dette. Blandt de roller, som foreningerne tillægger størst betydning, er det 'at rekruttere medlemmer fra lokalsamfundet' samt 'at være synlige i lokalsamfundet'. Over 30 pct. af foreningerne tillægger disse forhold 'meget stor betydning'. Der er imidlertid betydeligt lavere tilslutning til den rolle, der handler om at bidrage til lokalsamfundets udvikling, som kun 17 pct. af foreningerne tillægger 'meget stor betydning'.

**Tabel 2: Foreningernes syn på egen rolle**

	<b>Andel foreninger, som tillægger det 'meget stor betydning'</b>
At rekruttere medlemmer fra lokalsamfundet	33,6 %
At være synlig i lokalsamfundet	30,3 %
At bidrage til lokalsamfundets udvikling	17,4 %
At arbejde sammen med lokale foreninger	14,6 %

I tabellen er der kun medtaget de fire roller, som tillægges størst betydning. Kilde: Ibsen et al., 2013, 58.

Særligt interessant i forhold til dette projekts fokus er det desuden, at andelen, der tillægger det 'meget stor betydning' at bidrage til lokalsamfundets udvikling, kun er på knap 9 pct., når det gælder fritids- og kulturforeninger. Igen er det i særlig grad lokalsamfundsforeninger, der har fokus på lokalsamfundets udvikling (Ibsen et al., 2013, 58).

Samlet forstærker foreningernes svar på dette spørgsmål billedet af, at foreningerne i vid udstrækning har større fokus på aktiviteter end på lokalsamfundet som helhed. Det er væsentligt at understrege, at dette naturligvis ikke betyder, at foreningerne pr. definition ikke bidrager til lokal udvikling og sammenhængskraft, da dette fint kan ske gennem de aktiviteter, foreningerne udbyder. Det væsentlige er, at de fleste foreninger ikke tillægger lokalsamfundets udvikling særlig stor betydning, når de selv skal karakterisere deres egen rolle. I forhold til samarbejdsprojekter indikerer disse resultater, at det kan være en fordel at tage udgangspunkt i foreningernes egne aktiviteter, når foreningerne ønskes involveret i konkrete projekter.

### Muligheder og udfordringer i det tværgående samarbejde

Dette afsnit har fokus på den eksisterende viden om muligheder og udfordringer i det tværgående samarbejde mellem frivillige foreninger og andre aktører. Ændringerne i folkeoplysningsloven i 2011 medførte, at det nu er nævnt som en eksplicit mulighed i loven, at kommunen kan indgå partnerskaber med foreninger og aftenskoler om løsningen af konkrete opgaver. Kommunalbestyrelsen kan desuden beslutte, at der ydes særlige tilskud til dette formål (Folkeoplysningsloven §8a og § 19). Allerede inden denne lovændring har der været stort fokus på forskellige typer af samarbejdsprojekter mellem offentlige aktører

og frivillige foreninger, og der er store politiske forventninger til samarbejdet på tværs af sektorer (Thøgersen, 2012, 329).

Den forskningsmæssige viden omkring udfordringer og muligheder i dette samarbejde er imidlertid relativt begrænset – i særdeleshed i den danske kontekst. Afsnittet bygger derfor overvejende på en kondensering af den læring, der kommer til udtryk i tilgængelige evalueringssrapporter på området. I kraft af det store fokus på den frivillige sektors velfærdspotentialer er der i langt de fleste rapporter og evalueringer primært fokus på offentligt-frivilligt samarbejde og i mindre grad på samarbejde med private aktører eller mellem aktører internt i foreningslivet.

Det kan dog antages, at mange af resultaterne er overførbare til foreningernes samarbejdsrelationer i mere bred forstand. Dog er det plausibelt, at udfordringerne med at få et samarbejde op at stå kan være større, når aktører fra forskellige sektorer er involveret, end når der er tale om aktører med den samme sektormæssige baggrund, som det er tilfældet med samarbejde internt i foreningslivet. Omvendt kan fravær af professionelle kræfter fra den offentlige forvaltning potentielt medføre udfordringer i forhold til de mere administrative og formelle opgaver, det kan kræve at initiere en samarbejdsproces.

Områdemæssigt omhandler en stor del af de evalueringssrapporter, der er identificeret, samarbejdsprojekter på idræts- og sundhedsområdet, mens der er fundet betydeligt mindre materiale på det øvrige folkeoplysningsområde og det kulturelle område<sup>3</sup>. Søgningerne har dog vist, at der er rigtig mange samarbejdsprojekter i gang på disse områder. Dette gælder eksempelvis på voksenundervisningsområdet, hvor der er mange eksempler på tværgående partnerskaber omkring løsningen af konkrete opgaver eller aktiviteter, men hvor antallet af deciderede evalueringssrapporter er meget begrænset<sup>4</sup>.

De undersøgelser, som er blevet identificeret og gennemgået, kan tilsammen give indblik i, hvilke muligheder og barrierer aktørerne oplever, og hvilke forhold der bør være opmærksomhed på ved etablering af fremtidige samarbejdsprojekter.

### **Partnerskaber eller samarbejde?**

I litteraturen omtales mange af projekterne som partnerskabsprojekter, og det er derfor værd indledningsvist at knytte en kommentar til, hvad der karakteriserer et partnerskab. Ifølge Hjære kan et partnerskab defineres som *"et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter."* (Hjære, 2005, 9).

---

<sup>3</sup> Derudover er der inddraget en enkelt rapport fra det frivillige sociale område (Hjære, 2005), selvom dette område ikke er i fokus i denne rapport.

<sup>4</sup> Den anvendte litteratur er fundet gennem åbne internetbaserede søgninger samt søgninger på relevante forskningsmiljøers og organisationers hjemmesider. På voksenundervisningsområdet, er der som supplement til den internetbaserede søgning taget kontakt til de enkelte oplysningsforbund samt Dansk Folkeoplysnings Samråd i forhold til identificeringen af relevante evalueringssrapporter.

Pointen er dermed, at et partnerskab er et samarbejde, mens det omvendt ikke er alt samarbejde, der kan defineres som et partnerskab. Et partnerskab er en tæt integreret samarbejdsform, som omfatter fælles drift af fælles opgaver. Langt fra alle de projekter, der betegnes som et partnerskabsprojekt, kan imidlertid leve op til denne definition. I særdeleshed ikke, når det kommer til det konkrete samarbejde på lokalt plan. Eksempelvis er der i litteraturen eksempler på partnerskaber, der fungerer fint på det overordnede plan mellem kommuner og landsorganisationer, mens koblingen til foreningerne i et givet lokalområde er mindre vellykket (Lou, 2008).

Selvom langt fra alle partnerskabsprojekter lever op til den ovenstående definition, kan der imidlertid sagtens være tale om frugtbare samarbejdsrelationer. Der er blot store forskelle på, hvor integreret et samarbejde, der er tale om. Hvilken type af samarbejde, der indgås, handler også typisk om, hvilke typer af organisationer der medvirker. Eksempelvis vil det ofte være lettere for frivillige organisationer med en vis kapacitet i forhold til størrelse, økonomi og lønnede ansatte at indgå i tæt integrerede partnerskaber omkring større projekter, end det er for mindre lokale foreninger uden lønnede ansatte (Hjære, 2005).

Af samme årsag har Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF) italesat begrebet 'mikropartnerskaber', som omfatter samarbejde med en mindre grad af formalisering – f.eks. omkring enkeltstående arrangementer – som kan være mere tilgængelige for mindre ressourcestærke aktører (Fjordside, 2013, 8). Partnerskabsbegrebet anvendes dermed på mange forskellige måder – og også når det handler om mindre tætte samarbejdsrelationer. Derfor benytter denne rapport betegnelsen 'tværgående samarbejde'. Dette skyldes også, at den ovenstående partnerskabsdefinition i udgangspunktet lægger op til, at der er tale om samarbejde på tværs af sektorer, mens dette ikke er en betingelse for at tale om tværgående samarbejde, som i lige så høj grad kan omhandle samarbejde internt i foreningslivet.

En væsentlig pointe i den eksisterende viden på området er, at tværgående samarbejde er kontekstafhængigt, hvilket betyder, at det, der virker i én kontekst, ikke nødvendigvis virker i en anden (Hjære, 2005; Oxford Research, 2013, 32; Vick & Fazakerley, 2012, 26). Det betyder også, at de lokale samarbejdsrelationer typisk udvikler sig på forskellig vis i de enkelte lokalområder, selvom de er en del af det samme overordnede projekt (Høyer-Kruse et al., 2008). Det interessante er derudover, at selvom der er tale om meget forskellige projekter, så synes der at være nogle generelle tendenser i forhold til de udfordringer og muligheder, der opstår, samt i forhold til hvilke grundlæggende forudsætninger, der fremmer et velfungerende samarbejde. I den følgende gennemgang er der således udelukkende fokus på de faktorer og tendenser, som går igen i flere af de projekter, der er gennemgået. Analysen af den eksisterende viden vil først omfatte en kortfattet gennemgang af de oplevede potentialer og barrierer. Derefter vil der være en mere uddybende gennemgang af, hvilke faktorer der ifølge den eksisterende litteratur bør være opmærksomhed på ved etablering af samarbejdsprojekter.

De evalueringer og øvrige undersøgelser, der indgår i den nedenstående analyse, har haft hver deres specifikke fokus og formål knyttet til det konkrete projekt eller tema, der er blevet belyst. Derfor har analysen ikke fokus på det konkrete indhold i projekterne, samt

hvorvidt de overordnet har været succesfulde eller ej. Det helt overordnede fokus i analysen er de elementer i de respektive undersøgelser, som omfatter erfaringer med samarbejde på tværs af de deltagende aktører.

### **Potentialer ved tværgående samarbejde**

Den eksisterende viden på området tyder på, at der er gevinster at hente, når der er etableret et velfungerende samarbejde. Ifølge en række evalueringer, er en af de store gevinster for deltagerne, at samarbejdsprojekter medfører synlighed i lokalsamfundet og potentiel kontakt til nye målgrupper (Hjære, 2005; Høyer-Kruse et al., 2008; Bergmann & Støckel, 2012; Clausen et al., 2010, 16; Lou, 2008). De ovenstående evalueringer måler ikke på, om foreningerne reelt har fået flere medlemmer ved at samarbejde, men der er en klar opfattelse af, at de enkelte deltagere – og i særdeleshed de lokale foreninger – bliver mere synlige ved at deltage i et samarbejdsprojekt.

Derudover kan samarbejde mellem foreninger og kommunale aktører til tider gøre det muligt at nå ud til grupper, som kommunen alene har svært ved at nå (Oxford Research, 2013, 21). Tæt relateret til dette er det en udbredt oplevelse, at deltagelse i samarbejdsprojekter er netværksskabende, da deltagerne får kendskab og kontakt til nye samarbejdsrelationer (Hjære, 2005; Høyer-Kruse et al., 2008; Lou, 2008; Oxford Research, 2013, 17f; Storm et al., 2012, 31). De opbyggede netværk kan være en fordel i forhold til den videre udvikling af fremtidige samarbejdsrelationer i lokalområdet.

Faglig sparring samt viden og indsigt er andre fordele ved det tværgående samarbejde, som kommer til udtryk i flere evalueringsrapporter. Der er mange eksempler på, at tværgående samarbejdsrelationer kan være fagligt udviklende for deltagerne, da forskellige faglige og erfaringsmæssige perspektiver mødes (Hjære, 2005; Lou, 2008). Eksempelvis vil en foreningsleder og en kommunalt ansat pædagog typisk have forskellige perspektiver på idrætsaktiviteter for børn, som tilsammen kan bidrage med nye vinkler i det fælles projekt. Endelig vil der ofte være nogle praktiske fordele ved det tværgående samarbejde i forhold til lån af udstyr og faciliteter på tværs af aktører (Bergmann & Støckel, 2012; Høyer-Kruse et al., 2008). Samlet er der på baggrund af den eksisterende viden ingen tvivl om, at tværgående samarbejde kan være værdifuldt, når det fungerer, og at de enkelte aktører kan opnå fordele, som det ikke ville være muligt at opnå hver for sig.

### **Barrierer for tværgående samarbejde**

Den eksisterende viden viser også, at der kan være mange barrierer forbundet med at få tværgående samarbejdsprojekter op at stå. Barriererne handler i særdeleshed om forskellighed. Der er ofte mange forskellige interesser og kulturer i spil, når aktører skal arbejde sammen på tværs, og det kan være en udfordring at finde fælles fodslag (Lou, 2008, 24; Storm et al., 2012, 39; Deloitte, 2014, 27). Blandt andet denne forskellighed kan være medvirkende til, at der ikke altid er klarhed omkring rollefordelingen mellem parterne og formålet med samarbejdet, når projektet går i gang (Bergmann & Støckel, 2012, 43; Lou, 2008, 27).

Manglende kendskab til hinanden er en anden barriere, som nævnes i flere rapporter (Deloitte, 2014; Storm et al., 2012). Det manglende kendskab kan dels være en barriere undervejs, da der lettere sker misforståelser, men det kan også være en barriere for i det hele taget at tage initiativ til et samarbejde. Et udviklingsprojekt om samarbejdsrelationer mellem biblioteker og aftenskoler viser eksempelvis, at de aktører, som har begrænset kendskab til de andre aktører, oplever flere barrierer ved tværgående samarbejde, end dem der har en større grad af kendskab på tværs (Clausen et al., 2010, 16). Sidst, men ikke mindst kan også knappe ressourcer være en barriere for udviklingen af gode samarbejdsprojekter (Storm et al., 2012, 27, 37). Her handler det langt fra kun om økonomiske ressourcer, men også om tidsmæssige og menneskelige ressourcer. Særligt for de frivillige foreningers vedkommende er der eksempler på foreninger, der har fravalgt at være med på grund af begrænsede tidsmæssige og menneskelige ressourcer, og fordi det kan være vanskeligt at gennemskue fra starten, hvor mange ressourcer et samarbejde egentlig kræver (Høyer-Kruse et al., 2008, 57). Endelig nævnes personafhængigheden i mange tilfælde som en udfordring. Det faktum, at tværgående samarbejde ofte har udgangspunkt i nogle få enkeltpersoner, som gør en meget stor indsats, medfører uvilkårligt en sårbarhed i samarbejdet, som kan være vanskelig at imødegå (Bergmann & Stöckel, 2012; Hjære, 2005).

På baggrund af det eksisterende materiale om tværgående samarbejde kan der samlet identificeres en række potentialer og udfordringer, som går igen i mange af de evalueringer, der er gennemgået. Tabel 3 opsummerer disse gennemgående træk. Det skal dog understreges, at materialet som tidligere nævnt primært omfatter idræts- og sundhedsområdet, mens der kun er fundet enkelte rapporter om tværgående samarbejde på det øvrige folkeoplysende og kulturelle område. Derudover er den samlede mængde af undersøgelser på området relativt begrænset.

**Tabel 3: Potentialer og udfordringer i det tværgående samarbejde**

Potentialer	Udfordringer
Forankring og synlighed	Forskellighed
Netværk og forståelse	Uklarhed om mål og rollefordeling
Sparring på tværs	Knappe ressourcer
Praktiske fordele	Personafhængighed
Løsning af nye opgaver	

På baggrund af den eksisterende viden og de ovennævnte potentialer og udfordringer ser de følgende afsnit nærmere på, hvilke forhold der bør rettes opmærksomhed på ved etableringen af fremtidige samarbejdsprojekter. Den følgende gennemgang af generelle forudsætninger for etableringen af et velfungerende samarbejde benytter Hjæres opdeling i forhold, der knytter sig til henholdsvis processen, organiseringen og værdierne i samarbejdet (Hjære, 2005).

### Processen

I forhold til procesrelaterede forhold er et fællestræk ved mange evalueringer, at de sætter fokus på vigtigheden af en *indledende afklaringsfase*. I flere projekter har en manglende ind-



ledende afklaringsfase været en af årsagerne til, at der er opstået konflikter mellem parterne undervejs i forløbet (Storm et al., 2012, 25; Oxford Research, 2013, 17). Erfaringerne tyder på, at det er afgørende, at der indledningsvist foretages en forventningsafstemning og sættes nogle klare rammer for samarbejdet. Dette gælder både i forhold til mål og forventninger til samarbejdet og i forhold til rollefordelingen mellem parterne (Bergmann & Støckel, 2012; Hjære, 2005; Storm et al., 2011, 24; Clausen et al., 2010, 17; Oxford Research, 2013, 40; Deloitte, 2014, 30).

Erkendelsen af, at det typisk tager rigtig lang tid at etablere et samarbejde, og at denne proces i sig selv kan være væsentlig, er ligeledes central. En evaluering af partnerskaber på det sociale område viser, at mange deltagere oplever processen som mere central end selve resultatet (Hjære, 2005). Som et andet eksempel blev dette også erkendelsen i et projekt for overvægtige børn, hvor man måtte sande, at man indledningsvist havde været så fokuseret på målet, at væsentligheden af processen i sig selv var blevet overset (Storm et al., 2012, 30).

Tæt relateret til processen, men også til organiseringen, er *ressourcer*. Den eksisterende viden tyder entydigt på, at det er ressourcekrævende at få et velfungerende samarbejde op at stå. Det handler ikke kun om ressourcer i form af økonomi, men også menneskelige, tidsmæssige og facilitetsmæssige ressourcer (Bergmann & Støckel, 2012; Hjære, 2005; Høyer-Kruse et al., 2008; Lou, 2008; Storm et al., 2012).

Som et konkret eksempel på dette fremgår det af en evaluering af et samarbejdsprojekt mellem en kommune, sundhedsplejen og foreningslivet, at flere deltagere i projektet havde undervurderet omfanget af den indsats, der var nødvendig. I særdeleshed var erfaringen, at de lokale foreninger havde begrænsede ressourcer til at indgå i projektet (Storm et al., 2012, 27). Også i andre projekter er erfaringen, at de forskellige typer af deltagere har forskellige niveauer af ressourcer at byde ind med, alt efter om det eksempelvis er kommunen, frivillige organisationer med ansat personale, eller lokale foreninger, som udelukkende opererer på frivillig basis (Lou, 2008).

Personafhængigheden, som ofte på én gang nævnes som samarbejdsprojekters styrke og akilleshæl, er ligeledes knyttet til processen. Personlige relationer og engagerede ildsjæle er typisk en forudsætning for partnerskaber og en af årsagerne til, at gode projekter kommer op at stå. Det gør imidlertid samtidig projekterne sårbare, såfremt nøglepersoner forsvinder undervejs i processen (Bergmann & Støckel, 2012; Hjære, 2005). Denne udfordring kan ikke umiddelbart løses, men erfaringerne har vist, at det kan være en fordel med en vis grad af formalisering og skriftlighed, så al viden ikke også går tabt, når en ildsjæl stopper (Høyer-Kruse et al., 2008). Derudover kan det være en fordel at fordele projektet på flere forskellige aktører (Oxford Research, 2013, 49).

### **Organiseringen**

Som nævnt under afsnittet om processen understreger den eksisterende viden vigtigheden af en indledende afklaringsfase, hvor blandt andet rollefordelingen og organiseringen af samarbejdet fastsættes. Spørgsmålet er imidlertid, hvor fast og formaliseret organiseringen af et samarbejdsprojekt bør være? Ud fra den eksisterende viden, er der ingen tvivl om, at

et godt aftalegrundlag, som formuleres indledningsvist, fremmer det gode samarbejde og også medfører en vis forpligtelse i samarbejdet. Selvom forskellige typer af aktører kan efterspørge forskellige grader af formalisering, tyder den eksisterende viden entydigt på, at der er behov for en organisering, hvor nogle er ansvarlige for ledelsen og koordineringen af samarbejdsprocessen (Hjære, 2005; Høyer-Kruse et al., 2008; Lou, 2008; Storm et al., 2011; Vick & Fazakerley, 2012). Der er dog tale om en balancegang, når det gælder graden af formalisering, da særligt lokale foreninger ikke nødvendigvis er vant til en høj grad af formalisering, skriftlighed og dokumentation, men omvendt er det væsentligt, at aftalerne er klare, og rollerne er tydeligt fordelt (Høyer-Kruse et al., 2008).

Ligeledes relateret til organiseringen af samarbejdet sonderer Deloitte på baggrund af en gennemgang af 15 kommuners erfaringer med den åbne skole mellem to forskellige samarbejdsmodeller: En central og en decentral model. Den centrale model er karakteriseret ved, at det er forvaltningen, der har truffet en beslutning om at iværksætte samarbejde, og der kan være ansat en kommunal koordinator, som har til opgave at sikre koordination og samarbejde mellem parterne. Omvendt er det i den decentrale model, skolerne og foreningerne selv, der har initieret samarbejde, og forvaltningen er ikke indblandet.

Den centrale model er typisk at finde i større bykommuner med mange skoler, mens den decentrale mode i særlig grad findes i landdistrikter, hvor der ikke er så mange skoler, og hvor samarbejdsrelationerne opstår via personlige netværk og relationer mellem skoler og foreningsliv (Deloitte, 2014, 16f). Rapportens gennemgang viser dermed, at der ofte er forskelle mellem land og by i forhold til den måde samarbejdsrelationer organiseres på, og at der kan være forskel på, hvor stor en rolle kommunerne spiller i de forskellige typer af lokalsamfund i forhold til etableringen af samarbejde. Rapporten konkluderer dog ikke, hvorvidt den ene model virker bedre end den anden.

Samlet indikerer den eksisterende viden, at det ikke nødvendigvis er nogen let opgave at organisere tværgående samarbejde, og at det kræver en høj grad af bevidsthed omkring mål, roller og koordinering. Som det udtrykkes af Niels Åkerstrøm, kan partnerskaber ses som *''social højteknologi' og højteknologi er, som vi generelt ved, forbundet med store investeringer og udviklingsomkostninger''* (Andersen, 2006, 186). Dette indikerer, at det kan være tids- og ressourcekrævende at etablere velfungerende samarbejdsrelationer, men når de fungerer, kan de give nogle nye muligheder, som man ikke ville have, hvis man arbejdede hver for sig.

### **Værdierne**

Ligeværd, gensidig respekt og omstillingsparathed, er nogle af de centrale værdier, den eksisterende viden understreger som centrale forudsætninger for et vellykket samarbejde (Høyer-Kruse et al., 2008; Bergmann & Stöckel, 2012). Ligeværd indebærer, at der er et fælles ejerskab til projektet, hvilket ikke altid er tilfældet. Eksempelvis er det i mange tilfælde kommunen eller en landsorganisation, der sætter et samarbejdsprojekt i gang, og her kan det være en udfordring at få ejerskabet spredt ud til de lokale aktører i foreningslivet (Storm et al., 2011, 13; Lou, 2008). Den gensidige respekt omhandler især respekten for parternes forskellighed.

I tværgående samarbejdsprojekter er forskelligheden på den ene side en forudsætning for, at samarbejdet giver mening, da forskellige parter byder ind med hver deres ressourcer og kompetencer (Bergmann & Stöckel, 2012, 30f). Eksempelvis nævnes det i en mindre undersøgelse af samarbejdet mellem biblioteker og aftenskolerne, at parterne somme tider er lidt for ens i forhold til aktiviteter og formål, hvilket kan være hæmmende i forhold til at få nye og alternative ideer, som oftere kommer i spil, når parterne er forskellige (Clausen et al., 2010, 16).

På den anden side kan den selvsamme forskellighed være en af de største barrierer for at få et velfungerende samarbejde op at stå (Høyer-Kruse et al., 2008, 71). En af evalueringerne konkluderer således, at for store forskelle og for lidt forståelse mellem parterne var en af årsagerne til, at projektet ikke kom i mål som forventet (Storm, 2012, 39). Tæt knyttet til gensidig respekt og forskellighed er omstillingsparathed. Et tværgående samarbejde kræver, at parterne er i stand til at se ud over egen organisation og i nogen grad er villige til at tilpasse egne procedurer i forhold til samarbejdet (Hjære, 2005; Høyer-Kruse et al., 2008; Storm et al., 2012, 25).

Samlet viser den ovenstående gennemgang af evalueringsrapporter, at tværgående samarbejde har en række potentialer, når det lykkes at få etableret gode samarbejdsrelationer. Omvendt viser erfaringerne også tydeligt, at det ikke altid er let at etablere tværgående samarbejde, hvilket blandt andet tilskrives forskellighed, uklare mål og knappe ressourcer. Derfor er det også afgørende, at velfungerende samarbejdsrelationer ikke kan etableres med et 'snuptag'. Det er derimod noget, der typisk er både tids- og ressourcekrævende. Gennemgangen viser derfor også, at der er en række forhold – relateret til både processen, organiseringen og de værdimæssige aspekter – der bør være opmærksomhed på ved etableringen af fremtidige samarbejdsrelationer.

### Samarbejde i formelle udvalg

Samarbejdet i formelle udvalg er interessant i forhold til det tværgående samarbejde generelt, da deltagelsen i formelle fora kan være medvirkende til skabelsen af kendskab og netværk på tværs af forskellige aktører. De helt centrale udvalg på området er de såkaldte § 35, stk. 2-udvalg, som blev indført ved den seneste revision af folkeoplysningsloven i 2011. Ifølge loven er kommunerne forpligtet til at nedsætte et eller flere udvalg, som sikrer brugerindflydelsen i forhold til administrationen af loven.

Ud over den obligatoriske nedsættelse af § 35, stk. 2-udvalg, dannes der i stigende grad foreningssammenslutninger rundt omkring i kommunerne, eksempelvis i form af idræts-samvirker, spejdersamvirker, sammenslutninger af aftenskoler og kulturelle råd (Hartje 2015, 88). Dette afspejles også i de ovennævnte foreningsundersøgelser fra 2004 og 2010, som viser, at foreningerne i stigende grad er medlemmer af foreningssammenslutninger på kommunalt plan. På tværs af foreningstyper er andelen, som angiver at være medlem af en sammenslutning af foreninger i kommunen steget fra 10 pct. i 2004 til 18 pct. i 2010 (Ibsen et al., 2013, 44).

I forhold til folkeoplysningsområdet specifikt indgår § 35, stk. 2-udvalgene i Fritid & Samfunds undersøgelse af kommunale folkeoplysningspolitikker (Hartje, 2015). Resultaterne fra denne undersøgelse giver indblik i, hvordan det institutionaliserede samarbejde på tværs af de folkeoplysende aktører foregår.

Undersøgelsen viser, at langt størstedelen af kommunerne har valgt at lade udvalget være et folkeoplysningsudvalg, men en række kommuner har valgt andre organiseringsformer. Herunder har nogle kommuner nedsat flere forskellige udvalg. Derudover er det interessant, at 44 af de 88 kommuner, der indgår i undersøgelsen<sup>5</sup>, har givet udvalget færre kompetencer, end de kompetencer folkeoplysningsudvalget havde før lovrevisionen. Heraf er der 11 kommuner, hvor udvalget udelukkende har høringskompetence. Dette kan tyde på, at brugerindflydelsen i mange kommuner ikke er så stor som tidligere. Dog har 52 af kommunerne i undersøgelsen givet udvalget kompetencer, der svarer til de tidligere folkeoplysningsudvalg (Hartje, 2015, 14).

Det er vanskeligt at afgøre, hvilken betydning disse forskellige organiseringer af udvalget har for det tværgående samarbejde. Dog er det sandsynligt, at samarbejdet og kendskabet på tværs af medlemmerne i udvalget er størst i de tilfælde, hvor der er nogle konkrete opgaver i udvalget, der skal samarbejdes om. Derudover kan det antages, at kendskabet på tværs af områderne er størst i de tilfælde, hvor repræsentanterne fra de enkelte områder sidder i det samme udvalg.

Som en del af analysen af § 35, stk. 2-udvalgene, har Fritid & Samfund gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt udvalgsmedlemmerne. Et overordnet resultat herfra er, at langt den største andel af medlemmerne er godt tilfredse med den måde, udvalgene er sammensat og organiseret på, og der er også stor tilfredshed med den måde, samarbejdet mellem områderne fungerer på. Det helt centrale spørgsmål i forhold til denne undersøgelses fokus er dog medlemmernes syn på samarbejdet mellem hovedområderne og synet på partnerskaber. I forhold til samarbejdet mellem hovedområderne vurderer 84 pct. af medlemmerne samarbejdet som 'tilfredsstillende' eller 'meget tilfredsstillende' (Hartje, 2015, 30).

Undersøgelsen viser også, at der er en udbredt opfattelse af, at 'partnerskaber kan bidrage til at forny folkeoplysningspolitikken'. 71 pct. af medlemmerne har svaret ja til dette. Der er dog nogle interessante forskelle på tværs af områder i forhold til dette spørgsmål, da medlemmer fra voksenundervisningsområdet og kulturområdet er væsentligt mere positive over for potentialet ved partnerskaber end medlemmerne fra idrætsområdet og de idebestemte foreninger (Hartje, 2015, 29, 35ff). Det har dog kun været muligt at svare enten 'ja' eller 'nej' på spørgsmålet, hvorved det ikke er muligt at se forskellige grader af tilslutning til partnerskabers potentialer. Samlet tyder resultaterne dermed på, at der er relativt gode forudsætninger for samarbejde i de formelle samarbejdsudvalg rundt omkring i kommu-

---

<sup>5</sup> Ti kommuner havde ikke påbegyndt processen med at nedsætte et § 35, stk. 2-udvalg, da undersøgelsen blev gennemført i 2013 (Hartje, 2015, 13).

nerne. Dog kan udvalgenes reducerede kompetencer i nogle kommuner være en begrænsende faktor. Derudover er der store forventninger til partnerskabers potentialer blandt udvalgenes medlemmer.

Fritid & Samfund har ligeledes analyseret indholdet i folkeoplysningspolitikkerne, som kommunerne blev forpligtet til at formulere i forbindelse med den seneste revision af folkeoplysningsloven. I forhold til det tværgående samarbejde er en central pointe i denne analyse, at samtlige kommuner eksplicit nævner partnerskaber i deres folkeoplysningspolitikker. Dette skyldes dog, at kommunerne har pligt til at beskrive samspillet mellem folkeoplysningen og øvrige politikområder – herunder muligheden for partnerskaber om løsningen af opgaver. Hele 58 kommuner – altså lidt over halvdelen – har imidlertid også selv etableringen af partnerskaber med i deres målsætninger og handleplaner (Hartje, 2015, 114).

På baggrund af Fritid & Samfunds analyse kan det konkluderes, at der i § 35, stk. 2-udvalgene er positive forventninger til partnerskabers potentiale, ligesom der er stort fokus på tværgående samarbejde og indgåelse af partnerskaber i kommunernes folkeoplysningspolitikker. Derudover viser analysen også, at der i de nye folkeoplysningspolitikker er en bedre balance mellem vægtningen af de forskellige hovedområder. Selvom idrætten stadig fylder mest indholdsmæssigt, fylder de idébestemte børne- og ungdomsforeninger samt voksenundervisningsområdet mere end tidligere. Det tværgående samarbejde tænkes dermed ind i en bredere ramme end tidligere, når der ses på politikkerne. De kulturelle foreninger får imidlertid stadig meget lidt plads (Hartje, 2015, 141).

## Lokale netværk og lokal udvikling

Efter den ovenstående gennemgang af den eksisterende viden om udviklingen og karakteren af foreningernes tværgående samarbejde, vendes blikket nu mod lokale netværk og disses betydning for lokal udvikling. Et af de centrale punkter, arbejdsgruppen om tværgående samarbejde under Kultur Danmark pegede på, var, at tværgående samarbejde har en række potentialer i forhold til lokal udvikling:

”Tværgående samarbejde bidrager til sammenhængskraften lokalt og skaber synergi mellem forskellige aktører. Større sammenhængskraft skaber både grobund for bedre udnyttelse af lokalsamfundets ressourcer og større livskvalitet for den enkelte.”

(Arbejdsgruppen ‘Tværgående samarbejde’, KulturDanmark)

Også rundt omkring i kommunerne er der i stigende grad fokus på etablering af netværk og samarbejdsprojekter for at styrke de små lokalsamfund. Dette gælder ikke mindst i landets yderkommuner, hvor den generelle urbaniseringstendens i samfundet mange steder medfører udfordringer med at bibeholde skoler, butikker og andre aktører og institutioner i de mindre lokalsamfund (Sørensen, 2014).

Fokus i dette afsnit er på at belyse den eksisterende viden om lokale netværks potentialer i forhold til lokal udvikling. Til forskel fra det foregående afsnit er der dermed ikke fokus på konkrete samarbejdsprojekter men i højere grad på betydningen af mere vedvarende rela-

tioner mellem forskellige typer af aktører i et lokalsamfund. Kapitlet belyser indledningsvist den eksisterende viden om betydningen af lokale stedbundne ressourcer. Derefter er der en gennemgang af overordnede resultater fra en række studier af udviklingen og understøttelsen af lokale netværk med særlig fokus på, hvilke konkrete faktorer og tiltag der ser ud til at fremme lokal udvikling.

### Betydningen af stedbundne ressourcer

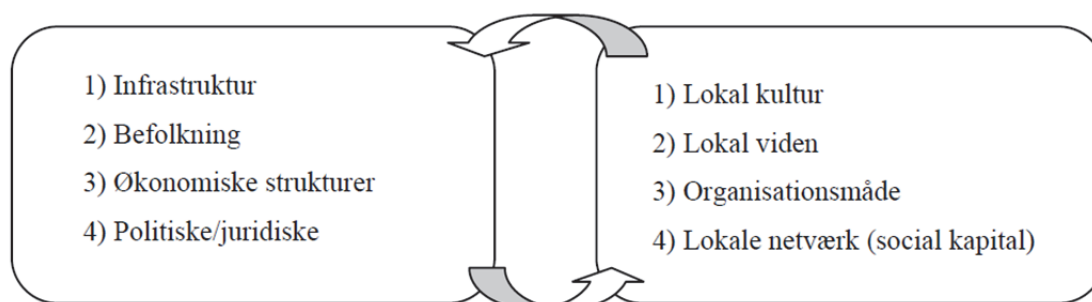
Center for Landdistriktsforskning på Syddansk Universitet i Esbjerg har gennem de senere år arbejdet med analyser af udviklingstendenser i de mindre lokalsamfund i landets yderområder, herunder også foreningslivets rolle i disse lokalsamfund.

Landdistriktsforskningen i Danmark havde frem til begyndelsen af 00'erne helt overvejende fokus på landbrug og miljø. Forskning omkring udvikling og levevilkår i yderområderne er dermed stadig et relativt nyt forskningsfelt, selvom der er sket en stor udvikling på området over de senere år (Tanvig, 2007, 213; Svendsen 2013).

Et af de centrale spørgsmål, som belyses i flere studier, er, hvad der er årsagen til, at nogle lokalsamfund klarer sig bedre end andre, selvom de ligner hinanden på en række ydre karakteristika.

I en analyse fra 2007 belyser Svendsen, hvordan udbredelsen af lokale netværk kan være én af årsagerne til, at nogle lokalsamfund i yderområder klarer sig bedre end andre (Svendsen, 2007). Med udgangspunkt i dybdegående lokalhistoriske undersøgelser og interviews i udvalgte lokalsamfund ser undersøgelsen nærmere på betydningen af forskellige typer af lokale ressourcer. Hovedpointen fra analysen er, at lokal udvikling sker i et samspil mellem stedbundne og ikke-stedbundne ressourcer, som illustreret i figur 2.

**Figur 2: Ikke-stedbundne og stedbundne ressourcer**



Kilde: Svendsen 2007.

Hvor de ikke-stedbundne ressourcer er knyttet til fysisk og økonomisk kapital, omfatter de stedbundne ressourcer mindre håndgribelige ressourcer i form af samarbejde inden for foreningslivet og erhvervs livet, uformelle netværk, kendskab, tillid, fælles værdier og normer. Ikke mindst betydningen af foreningslivet og samspillet internt i foreningslivet og mellem foreningslivet og andre aktører, tillægges stor betydning. Svendsens analyse bely-

ser, hvordan de stedbundne ressourcer opbygges og udnyttes, og hvordan både historien og nutidige forhold spiller ind på disse processer.

I særdeleshed fremhæves forskellene mellem to lokalsamfund i studiet: Karby og Klitmøller. Selvom de to lokalsamfund objektivt set er meget ens i forhold til størrelse mv., er udviklingstendenserne meget forskellige. Eksempelvis har Klitmøller oplevet befolkningstilvækst over de senere år, mens Karbys befolkningstal er gået tilbage. Analysen viser, at en mulig forklaringsfaktor på dette kan være, at foreningslivet i Klitmøller i højere grad end i Karby er i stand til at skabe brobyggende social kapital, som går på tværs af befolkningens forskellighed. Dette sker blandt andet gennem tilstedeværelsen af mange uformelle netværk (Svendsen, 2007, 83).

Den overordnede pointe i analysen er dermed, at de enkelte lokalsamfund i casestudiet i varierende udstrækning er i stand til at udnytte de stedbundne ressourcer. Forfatteren argumenterer i overensstemmelse med øvrig litteratur på området for, at stedbundne ressourcer spiller en større rolle for lokal udvikling, end man hidtil har antaget, og derfor bør både stedbundne og ikke stedbundne ressourcer tages i betragtning i landdistriktspolitikken. Derudover bør der være opmærksomhed på, at netop forskellene i stedbundne ressourcer gør, at forskellige lokalområder kan have behov for forskellige værktøjer til at fremme udviklingen yderligere. Nogle områder kan klare mange ting selv, mens andre kan have brug for flere værktøjer udefra – f.eks. til at styrke de lokale netværksdannelser (Svendsen 2007, 84f).

En lignende konklusion ses i en rapport fra Teknologisk Institut, der belyser konsekvenserne af skolelukninger i landområder. Her er én af konklusionerne, at styrken af den kulturelle identitet og sammenholdet i et lokalområde kan have afgørende betydning for, hvordan en skolelukning påvirker et lokalområde. I områder med velfungerende netværk og lokale ressourcer er der større sandsynlighed for at opretholde et højt aktivitetsniveau lokalt, selvom folkeskolen lukker (Teknologisk Institut, 2008, 68).

Betydningen af lokalt netværk og engagement understreges også i flere andre undersøgelser. Væsentligt er det dog, at betydningen af lokalt engagement for lokal udvikling altid skal ses i sammenhæng med en lang række andre faktorer som f.eks. infrastruktur, offentlig service og natur (Johansen & Chandler, 2014). Derudover er der store forskelle på, hvilke aktører der er aktive rundt omkring i lokalsamfundene. Konkret viser et studie i to yderkommuner, at lokale ressourcer er væsentlige, men at den kommunale opbakning er også utrolig central – netop for at sikre at også mindre ressourcestærke lokalsamfund får muligheden for udvikling gennem netværk og samarbejde (Winther, 2013).

Samlet understreger den ovenstående gennemgang, at lokalområdets forskellige karakteristika kan have stor betydning for mulighederne for lokal udvikling, og at tilstedeværelsen af lokale netværk er en af de faktorer, som ser ud til at have væsentlig betydning for et lokalsamfunds udviklingspotentiale. Af samme årsag understreger litteraturen, at forskellige typer af lokalsamfund kan have behov for forskellige typer af støtte og opbakning, hvilket

er centralt for den kommunale politik på området. Det helt centrale spørgsmål er imidlertid, hvilke konkrete tiltag der ser ud til at have positiv betydning for lokal udvikling.

### **Udviklingen af lokale netværk**

Dette afsnit ser nærmere på den eksisterende viden om konkrete faktorer og tiltag med betydning for lokal udvikling. Ikke overraskende er én af hovedpointerne på dette felt, at der bør være aktiv opbakning til de mange ildsjæle og institutioner, som allerede gør en indsats for lokalområderne (Johansen & Thuesen, 2011, 62). Spørgsmålet er imidlertid, hvordan denne overordnede og ret banale anbefaling mere konkret kan sættes i spil.

I Varde Kommune har man forsøgt at understøtte udviklingen af lokale netværk gennem lokale udviklingsråd i kommunen. Mere konkret var det hensigten, at de lokale udviklingsråd skulle fungere som et netværkskoordinerende organ og få flere foreninger og borgere til at engagere sig lokalt. Projektet blev evalueret af Fritid & Samfund i 2011. Evalueringen viste blandt andet, at en af udfordringerne var at sikre balancen mellem det fælles og det lokale. Hvor udviklingsrådene har et mere overordnet sigte for et større geografisk område, er mange enkeltforeninger fortrinsvis fokuseret på deres eget lokalområde og egne aktiviteter (Jensen & Hartje, 2011, 30).

Dette er i god overensstemmelse med resultaterne fra de tidligere nævnte foreningsundersøgelser i det tidligere Fyns Amt, som viser, at langt de fleste foreninger vægter aktiviteter over lokal udvikling, når de bliver bedt om at prioritere (Ibsen et al., 2013).

På trods af disse udfordringer er den overordnede konklusion på projektet, at det er muligt at påvirke udviklingen af lokale netværk. I dette tilfælde er det konkret sket ved at tage udgangspunkt i de lokale udviklingsråd og invitere eksterne parter som f.eks. frivillige fra foreningslivet til at tage del i arbejdet gennem nedsættelse af en række nye arbejdsgrupper. Studiet er dermed et eksempel på, at de organisatoriske rammer og faciliteringen af disse kan have stor betydning (Jensen & Hartje, 2011, 99).

Andre studier har fokus på lokale aktionsgrupper (LAG'ere) og de muligheder og begrænsninger, disse har i forhold til udviklingen af lokale netværk og lokal udvikling, hvilket ligeledes understreger behovet for organisering (Gambala, 2011; Thuesen, 2008). En stor del af landområdesudviklingen foregår i dag netop gennem de lokale aktionsgrupper ud fra den såkaldte LEADER-metode, der giver aktionsgrupperne stor indflydelse, men også et stort ansvar i forhold til udarbejdelsen af lokale udviklingsstrategier. Et centralt element i modellen er, at der skal være fokus på bottom-up strategier, så det sikres at lokale aktører involveres i udformningen af projekterne (Tanvig, 2007, 227; [www.livogland.dk](http://www.livogland.dk)).



I en analyse af ti succesfulde lokale udviklingsprojekter<sup>6</sup> præsenterer Tanvig en række konkrete anbefalinger til bæredygtig lokal udvikling (Tanvig, 2012). Udgangspunktet for undersøgelsen er en erkendelse af, at der gennem mange år har været stort fokus på udviklingsorienterede projekter i landdistrikterne, uden at dette har sat sig mærkbare overordnede spor. Derfor er det centralt at se på den måde, projekter afvikles på.

Tanvig præsenterer en udviklingsmodel, hvor det centrale er at skabe dynamik mellem det lokale og det globale niveau. Dette indebærer, at det er centralt, at de lokale ressourcer og strukturer sættes i spil i forhold til omverdenen, og at der omvendt tiltrækkes eksterne ressourcer til lokalsamfundet. Den ultimative succes er, når det der starter med projekter, bliver til selvgenererende lokal udvikling. På baggrund af de ti projekter udfoldes modellen yderligere, og der identificeres tre faser i succesfulde udviklingsprojekter:

- Den lokale mobiliseringsfase
- Tiltrækning af globale ressourcer og relationer
- Den etablerede fase

Den lokale mobiliseringsfase er ifølge analysen et afgørende grundlag for projekters succes. Mobiliseringen sker typisk ved, at en gruppe borgere sætter gang i processen omkring et konkret tiltag gennem borgermøder, workshops mv., så der sikres en bredere inddragelse af den lokale befolkning. Det centrale er, at der sker en opbygning af en stedbunden identitet med sigte på lokal udvikling.

I fase to foregår der typisk en mere systematisk tværgående organisering i forbindelse med udarbejdelsen af strategier og planer, og der etableres relationer ud af lokalområdet med henblik på at tiltrække ressourcer udefra. Endelig er der i fase tre typisk sket en formalisering og professionalisering af ledelsen, men det er fortsat lokale, der sidder for bordenden. I etableringsfasen understreges vigtigheden af lokale ledelseskapaciteter. En væsentlig pointe fra analysen er dermed, at det er væsentligt at understøtte udviklingen af lokale ledelseskapaciteter, så udviklingen kan fortsætte efter projektets afslutning (Tanvig 2012, 52f).

Den eksisterende viden tyder dermed samlet på, at lokale netværk kan have stor betydning for den lokale udvikling, og at der er behov for forskelligartede redskaber til at støtte op om de netværk, der gør en indsats for lokalsamfundene. Dette skyldes, at der er store forskelle på, hvilke aktører der er aktive, og hvordan de griber lokale udviklingstiltag an rundt omkring i lokalsamfundene. Derudover kan der være forskel på omfanget af den facilitering, der er behov for. I områder med få stedbundne ressourcer skal der sandsynligvis mere facilitering til, end i områder hvor eksistensen af lokale netværk og relationer er mere udbygget. Udviklingsråd og lokale aktionsgrupper kan være nogle af de centrale aktører i opbygningen og understøttelsen af lokale netværk. Det kan dog være en vanskelig

---

<sup>6</sup> En kreds af eksperter har udvalgt de ti projekter. Kriteriet for udvælgelsen har været, at "projekterne skulle anses for at gøre en forskel i positiv retning, vise håndgribelige resultater og 'rage højere op end gennemsnittet'" (Tanvig, 2012).

balance mellem det helt lokale engagement og det samlede udviklingsmæssige blik på større geografiske områder, som ofte karakteriserer større udviklingsprojekter.

Den ovenstående gennemgang tydeliggør desuden, at det på baggrund af den fundne litteratur er vanskeligt at sige noget entydigt om, hvilke konkrete tiltag der har størst effekt, når det gælder lokale netværk og lokal udvikling. En af årsagerne til dette er formentlig den overordnede pointe om, at forskellige typer af lokalsamfund og forskellige lokale ressourcer medfører behov for forskellige typer af tiltag. Derudover har det givetvis betydning, at der stadig er tale om et relativt nyt forskningsfelt inden for landdistriktsforskning. Der er imidlertid interessante projekter i gang på området. Eksempelvis er der et større forskningsprojekt i gang på Aalborg Universitet omkring landsbyklynger, som har til formål at afprøve et nyt udviklingskoncept gennem netværk og samarbejde mellem landsbyer. Forskningsprojektet forventes afsluttet i 2016<sup>7</sup>.

En af de ting, der fortsat er behov for at blive skarpere på, er, hvordan man identificerer lokale ressourcer og sætter dem i spil i et udviklingsperspektiv. Den ovenfor nævnte gennemgang af succesfulde udviklingsprojekter giver dog nogle konkrete bud og viser, at bred lokal mobilisering samt udvikling af lokal ledelseskapacitet er helt afgørende for bæredygtig lokal udvikling. Derudover tyder resultaterne på, at lokalråd samt øvrige organiserede samarbejdsrelationer kan spille en central rolle.

## De frivilliges profiler

Lokalt tværgående samarbejde er i høj grad afhængigt af frivillig arbejdskraft. Derfor vil dette afsnit belyse den eksisterende viden om frivilligt arbejde. Det primære fokus i afsnittet er på udviklingen i frivilligt arbejde, forskelle og ligheder mellem land og by samt motiver til frivilligt arbejde.

### Udviklingen i frivilligt arbejde

Både i 2004 og i 2012 er der foretaget en landsdækkende undersøgelse af danskernes frivillige arbejde, og udviklingen i danskernes frivillige arbejde på baggrund af disse to sammenlignelige undersøgelser er afrapporteret i en SFI-rapport i 2014 (Fridberg & Henriksen, 2014). Helt overordnet er et interessant resultat fra undersøgelsen, at andelen af danskere, der angiver at arbejde frivilligt, ligger stabilt på 38 pct. i begge undersøgelser, og 35 pct. har arbejdet frivilligt inden for det seneste år (Fridberg & Henriksen, 2014, 10)<sup>8</sup>. På trods af det store fokus på frivillighed og involvering af frivillige på flere og flere områder, er der altså ikke noget, der tyder på, at den samlede pulje af frivillig arbejdskraft er blevet større i de senere år. Dette gælder også i forhold til den gennemsnitlige tid, der anvendes på frivilligt

---

<sup>7</sup> En beskrivelse af projektet kan ses på Aalborg Universitets hjemmeside:

[http://vbn.aau.dk/da/projects/landsbyklynger-netvaerk-og-samarbejde\(9b423f90-9ada-4354-bb2c-0a0a53b6976b\).html](http://vbn.aau.dk/da/projects/landsbyklynger-netvaerk-og-samarbejde(9b423f90-9ada-4354-bb2c-0a0a53b6976b).html)

<sup>8</sup> Frivilligt arbejde defineres her som en aktivitet, der er ulønnet, er frivillig, udføres i en organisatorisk sammenhæng, er til gavn for andre end en selv og den nærmeste familie og er aktiv (dvs. medlemskab er ikke nok) (Fridberg & Henriksen, 2014, 29).

arbejde, som var på henholdsvis 17 og 16 timer om måneden i 2004 og 2010 (Fridberg & Henriksen, 2014, 11). Med positive briller på, kan de meget stabile tal dog omvendt være med til at aflive myten om, at frivilligheden er på retur, og at folk hellere vil betale sig fra ydelser frem for selv at yde en aktiv indsats for fællesskabet.

Denne stabile pulje af frivillighed er central at have for øje i forhold til udviklingen af tværgående samarbejde, eftersom udviklingen af sådanne samarbejder ofte kræver en stor frivillig indsats. I forlængelse af dette er der samtidig ingen tegn på, at foreningerne i stigende grad har lønnet arbejdskraft til rådighed. De tidligere nævnte foreningsundersøgelser i det tidligere Fyns Amt viser, at andelen af foreninger, der anvender lønnet arbejdskraft, ligger stabilt omkring 20 pct. både i undersøgelsen fra 2004 og i undersøgelsen fra 2010 (Ibsen et al., 2013, 49). Frivilligt arbejde spiller dermed stadig en helt afgørende rolle for foreningslivet. Det er imidlertid interessant, at den stigning, der som tidligere nævnt er sket i foreningernes eksterne samarbejdsrelationer, er sket, uden at det kan ses på hverken omfanget af det frivillige arbejde eller på graden af professionalisering.

På trods af den stabile andel, der arbejder frivilligt, er der samtidig nogle interessante ændringstendenser på området. Aldersmæssigt er det de 36-45-årige, som i størst grad angiver at arbejde frivilligt. Hele 44 pct. af denne aldersgruppe angav i 2012 at have arbejdet frivilligt inden for det seneste år. Den laveste andel af frivillige findes blandt de helt unge (16-25-årige) og de ældre (over 70 år). Der er imidlertid nogle aldersmæssige forskydninger mellem de to undersøgelser. Således er andelen, der arbejder frivilligt, faldet for de yngste grupper og steget for aldersgruppen over 70 år. En analyse af undersøgelsens paneldata viser, at denne udvikling skyldes både livsfaseeffekter og generationseffekter. Ud over at nogle aldersgrupper er mere tilbøjelige end andre til at arbejde frivilligt, er der dermed tegn på, at det tidspunkt, man er født på, spiller ind.

Uddannelsesmæssigt er der en positiv sammenhæng mellem uddannelsesniveau og andelen, der udfører frivilligt arbejde, også når der kontrolleres for alder og en række øvrige baggrundsvARIABLE. I forhold til udviklingen over tid, er der her en tendens til, at uddannelsesniveaulet spiller en større rolle for det frivillige arbejde i 2012, end det var tilfældet i 2004. Således er der kun 26 pct. uden erhvervsuddannelse, som angiver at have arbejdet frivilligt inden for det seneste år, mens andelen er på 51 pct. for folk med en lang videregående uddannelse. Tidsmæssigt er det dog dem uden erhvervsuddannelse, som bruger mest tid på frivilligt arbejde. Hvor frivillige med en lang videregående uddannelse gennemsnitligt bruger 13 timer i måneden på frivilligt arbejde, er tallet helt oppe på 23 timer for gruppen uden en erhvervsuddannelse (Fridberg & Henriksen, 2014, 51f).

Endelig er det interessant, at andelen, som er medlem af den forening, de arbejder frivilligt i, er faldet fra 79 pct. i 2004 til 70 pct. i 2012. De frivillige har dermed en løsere tilknytning til foreningerne end tidligere, selvom foreningerne stadig er det dominerende regi for frivilligt arbejde (Fridberg & Henriksen, 2014, 12). Denne tilbagegang i andelen af frivillige, som samtidig er medlemmer, er mest markant på kultur-, idræts- og fritidsområdet. Dette kan dels skyldes, at mange forældre arbejder frivilligt i forbindelse med deres børns aktivi-

teter, men det kan også skyldes, at mange på dette område udfører tidsbegrænsede opgaver i forbindelse med arrangementer (Fridberg & Henriksen, 2014, 73).

### **Frivilligt engagement i land og by**

Det er en udbredt antagelse, at foreningslivet og det frivillige engagement er større i de mindre lokalsamfund end i storbyerne. Denne antagelse omkring de nære fællesskaber i landsbyerne – i modsætning til de anonyme liv i storbyerne – har dybe rødder tilbage den klassiske bysociologi (Tonnie i Falk, 2001, 61). I en dansk kontekst er der imidlertid varierende belæg for antagelsen forskningsmæssigt. En af forklaringerne på dette kan være, at det frivillige engagement kan måles på en række forskellige måder, ligesom graden af bymæssighed heller ikke måles på samme måde i alle undersøgelser.

En undersøgelse af foreningslivet i de tidligere kommuner forud for kommunalreformen viste dog en klar tendens til, at tætheden af foreninger er større i små kommuner end i store kommuner (Thøgersen & Ibsen, 2008). Det vil sige, at der er relativt flere foreninger i små kommuner end i de store kommuner, set i forhold til indbyggertallet. Dog viser en anden undersøgelse – ligeledes af de tidligere kommuner – at der ikke er nogen sammenhæng mellem kommunestørrelse og omfanget af frivilligt arbejde i foreninger (Frandsen, 2003, 123).

Væsentligt er det dog, at det ikke nødvendigvis er kommunens størrelse, som er det afgørende. Kulturelle forskelle mellem mindre samfund på landet og større bysamfund kan ligeledes spille ind, selvom det er inden for den samme kommune. Resultater fra de danske værdiundersøgelser fra 1990, 1999 og 2008 viser, at der ikke er store forskelle på det frivillige foreningsengagement i små og store byer. Der er dog en tendens til, at en lidt større andel af befolkningen i de små bysamfund udfører frivilligt foreningsarbejde (Sørensen & Levinsen, 2010).

I den før-omtalte undersøgelse af danskernes frivillige arbejde i 2004 og 2012 er der anvendt nogle lidt andre kategoriseringer af land og by end i den ovennævnte undersøgelse, men her er tendensen, at andelen, der arbejder frivilligt i 2012, er størst i den kategori, der hedder 'hovedstaden med forstæder', og mindst i kategorierne 'bymæssig bebyggelse' og 'mindre provinsby'. Dette er en interessant ændring i forhold til 2004, hvor det var hovedstadsområdet, som stod for den laveste andel. Andelen, der arbejder frivilligt i landdistrikter, ligger dog stadig lidt over gennemsnittet. Den gennemsnitlige tid, der anvendes på frivilligt arbejde, er også størst i hovedstadsområdet i 2012, hvilket ligeledes er en ændring fra 2004. Samlet afspejler disse forskydninger mellem land og by sandsynligvis, at befolkningssammensætningen har ændret sig i løbet af perioden (Fridberg & Henriksen, 2014, 55f).

Analyser på baggrund af land-by barometeret fra 2011 peger dog i en lidt anden retning. Her er både antallet af foreningsmedlemsskaber, andelen der arbejder frivilligt samt timeantallet for det frivillige arbejde større i lokalområder med under 5000 indbyggere end i byer med over 100.000 indbyggere. Konklusionen er derfor her, at urbaniseringstendensen kan svække det frivillige engagement, hvilket står i modsætning til konklusionerne i un-

dersøgelsen af danskernes frivillige arbejde. Forskellene kan dog til dels skyldes, at der er anvendt andre kategorier for lokalsamfundenes karakteristika og en anden definition af frivilligt arbejde, som kun omfatter frivilligt foreningsarbejde og ikke frivilligt arbejde i bred forstand, hvorfor de to undersøgelser ikke er fuldt sammenlignelige (Svendsen & Svendsen, 2014, 142f).

Samlet set giver den eksisterende viden dermed ikke noget entydigt billede af forskellene i engagementet mellem land og by. Ikke desto mindre tyder resultaterne på, at der er nogle forskelle i det frivillige engagement mellem land og by, som er væsentlige at belyse yderligere. Særligt resultaterne fra de sammenlignelige undersøgelser af danskernes frivillige arbejde fra 2004 og 2012, som viser tegn på, at det frivillige engagement rykker med til storbyerne som følge af urbaniseringstendenserne i samfundet, er interessante at forfølge yderligere i forhold til de udfordringer, yderkommunerne står over for.

### **Motiver til frivilligt arbejde**

I forhold til etableringen af tværgående samarbejde er det relevant med viden om, hvad der motiverer til at arbejde frivilligt, og om der i så fald er nogle aspekter ved tværgående samarbejde, som kan motivere det frivillige engagement.

En omfattende undersøgelse af motiver til frivilligt arbejde baseret på data fra 1998-2004 (Habermann, 2007) viser, at motiverne til frivilligt arbejde ofte varierer på tværs af foreningstyper, men samtidig at der er en fælles kerne i motivationen, som handler om engagement. Analysen viser desuden, at det er værdimæssige aspekter samt interesse for sagen, der opleves som de væsentligste motivationsfaktorer, mens hensynet til karriere mv. spiller en meget begrænset rolle. Derudover viser undersøgelsen, at der typisk er tale om en blanding af mange forskellige motiver, som ændrer sig i takt med den livsfase, man befinder sig i (Habermann, 2007, 194, 198).

I den tidligere omtalte undersøgelse af danskernes frivillige arbejde fra 2012, der er de nyeste tilgængelige nationale tal på området, skelnes der mellem anledninger til frivilligt arbejde og begrundelser for frivilligt arbejde. Hvor 'anledninger' handler om den konkrete situation, som gjorde, at den enkelte startede med at arbejde frivilligt, handler 'begrundelser' om mere grundlæggende opfattelser af, hvorfor man er frivillig, og hvorfor det frivillige arbejde er vigtigt (Fridberg & Henriksen, 2014, 105f).

Resultaterne fra 2012 viser, at godt og vel halvdelen af alle frivillige angiver, at de enten blev opfordret eller valgt til at være frivillige. Den anledning, som får næsthøjest placering er, at det frivillige engagement udsprang af egeninteresse – en begrundelse der i særlig grad er udbredt på idræts-, fritids- og kulturområdet, som er særligt relevante områder i denne undersøgelse. Endelig angiver en femtedel børnenes aktiviteter som anledning til at komme i gang med det frivillige arbejde.

I forhold til begrundelser for frivilligt arbejde, er det udsagnet om 'at du som frivillig kan gøre noget konkret på områder, som optager dig', der scorer højest af de mulige begrundelser. Derefter kommer udsagnet om, 'at du som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som

du værdsætter', og på en tredjeplads udsagnet om, 'at du som frivillig kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet'. Også læringsmæssige begrundelser spiller en væsentlig rolle.

I forhold til dette projekts fokus på tværgående samarbejde er det i særdeleshed udsagnet om lokalsamfundet, der er interessant. Mange frivillige tillægger det dermed stor værdi, at det frivillige arbejde bidrager positivt til lokalsamfundet, ligesom det at indgå i et socialt fællesskab vægtes højt. Derudover er det interessant, at topscoreren er knyttet til den enkeltes interesse for et givet område (Fridberg & Henriksen, 2014, 121).

Samlet viser den ovenstående gennemgang, at der er store forskelle på befolkningens frivillige engagement på tværs af sociale og geografiske skel. Derudover er det centralt, at begrundelserne for det frivillige arbejde i høj grad er knyttet til interessen for et bestemt område eller en bestemt aktivitet, men også til sociale fællesskaber og lokalsamfundengagement. Dette tyder samlet på, at det frivillige engagement skal give mening for den enkelte.

Endelig er det væsentligt at have in mente, at den samlede mængde af frivilligt arbejde ikke er steget mellem 2004 og 2012 på trods af den store fokus på området. Dette udelukker naturligvis ikke, at der fremadrettet kan komme flere frivillige, eller at nogle lokalområder kan opleve en vækst i frivilligheden, mens det går tilbage for andre områder. Set på landsplan har den samlede mængde af frivillighed imidlertid været konstant over de senere år. Dette viser dog omvendt også, at myten om, at det bliver stadigt vanskeligere at tiltrække frivillig arbejdskraft, ikke kan bekræftes.

## Sammenfatning af delanalyse 1

Samlet giver den ovenstående analyse af den eksisterende viden på området en række interessante opmærksomhedspunkter for det videre arbejde med udviklingen af tværgående samarbejde i foreningslivet.

Først og fremmest er det værd at bemærke, at foreningerne allerede i dag har omfattende eksterne samarbejdsrelationer. Både med andre foreninger og med kommunale aktører. Interessant er det også her, at foreninger i særdeleshed samarbejder med andre foreninger med samme virksomhed. Samarbejdet inden for samme foreningstype er dermed mere udbredt end samarbejdet på tværs af forskellige foreningstyper. Derudover er det en central pointe, at foreningerne i dag er meget orienteret mod aktiviteter og i mindre grad har fokus på lokalsamfundets udvikling som helhed. Dette gælder særligt foreninger på kultur- og fritidsområdet, mens lokalsamfundsforeninger ikke overraskende har et større lokalt fokus. Endelig viser en sammenligning af foreningsundersøgelserne i 2004 og 2010 en tendens til, at størrelsen af foreningernes geografiske opland er i vækst, hvilket ligeledes indikerer et faldende lokalt fokus.

Analysen af den eksisterende viden om muligheder og udfordringer i det tværgående samarbejde viste, at der uden tvivl kan være store gevinster forbundet med at arbejde sammen på tværs, når der er etableret et velfungerende samarbejde. Nogle af de fordele,

tværgående samarbejde kan medføre, er en større grad af synlighed, et større kendskab på tværs af aktører i lokalsamfundet samt faglig sparring. Derudover kan samarbejde medføre nogle praktiske fordele, f.eks. i forhold til deling af lokaler og redskaber. Endelig kan tværgående samarbejde i nogle tilfælde bidrage til at løse konkrete problemer, som aktørerne ikke havde mulighed for hver for sig.

Analysen viste imidlertid også, at det ikke nødvendigvis er en let opgave at etablere samarbejdsprojekter. Erfaringerne viser, at særligt parternes forskellighed, uklarhed omkring mål og rollefordeling samt knappe ressourcer er centrale udfordringer. På baggrund af den eksisterende viden blev der identificeret en række punkter, der med fordel kan rettes opmærksomhed på ved etableringen af fremtidige samarbejdsprojekter. Dette gælder både i forhold til processen, organiseringen og de værdimæssige aspekter.

I forhold til de kommunale rammer for det tværgående samarbejde er særligt samarbejdet gennem formelle udvalg interessant. Her viser den eksisterende viden fra Fritid & Samfunds analyser, at der på tværs af aktører er positive forventninger til etableringen af partnerskaber. Interessant er det også, at dette i særdeleshed gælder for foreningsrepræsentanterne fra det kulturelle område og voksenundervisningsområdet. Analysen viser desuden, at der er en større grad af balance mellem hovedområderne i de kommunale folkeoplysningspolitikker i dag, end det var tilfældet i de tidligere kultur- og fritidspolitikker, som mange kommuner har haft. Voksenundervisningsområdet fylder mere i dag, men omvendt fylder de kulturelle foreninger stadig ikke meget i politikkerne. Samlet viser analysen af §35, stk. 2-udvalgene samt de kommunale folkeoplysningspolitikker, at der er positive forventninger til det tværgående samarbejde både blandt de foreninger, der er adspurgt i spørgeskemaundersøgelsen og i de politikker, der er formuleret. Der er også tegn på, at politikkerne har et bredere aktørmæssigt fokus i dag end tidligere. Analysen siger dog ikke noget om, hvad kommunerne konkret gør for at facilitere etableringen af tværgående samarbejde, og hvilke tiltag der virker. Derudover er der tegn på, at § 35, stk. 2-udvalgene i en del kommuner har færre kompetencer i dag end i de traditionelle folkeoplysningsudvalg, hvilket kan være en begrænsende faktor i forhold til samarbejdet mellem hovedområderne. Gennemgangen af den eksisterende viden om lokale netværks betydning for lokal udvikling viste samlet, at kapaciteten til at arbejde aktivt med lokal udvikling varierer betydeligt fra lokalområde til lokalområde. Én af forklaringerne på denne variation kan tilskrives tilstedeværelsen af stedbundne ressourcer, som blandt andet omfatter lokale netværk, samarbejdsrelationer og kulturen for dette. Flere analyser påpeger i forlængelse af dette, at værktøjer til lokal udvikling derfor bør tilpasses den lokale kontekst, og at nogle lokalområder har brug for en større grad af facilitering end andre. Udvikling af lokal ledelseskapacitet i forlængelse af projekter er central for videreførelsen af udviklingstiltag, når konkrete projekter afsluttes.

Afslutningsvist viste gennemgangen af den eksisterende viden om frivilligt arbejde, at den samlede pulje af frivillighed har været konstant over de senere år. På trods af det store fokus på væsentligheden af partnerskaber og frivilligt arbejde, er der dermed ikke flere der arbejder frivilligt i 2012, end det var tilfældet i 2004. Dette er væsentligt i forhold til de for-

ventninger, der formuleres til det frivillige arbejde i forbindelse med udviklingen af tværgående samarbejde.

Derudover viser analysen, at frivillige i særlig grad motiveres af indholdet i det frivillige arbejde, og at det er centralt, at det giver mening for den enkelte. I forhold til forskelle mellem land og by i det frivillige arbejde er den forskningsmæssige viden ikke entydig. Nogle studier har fundet en lidt større grad af frivilligt engagement på landet end i større bysamfund, mens den nyeste undersøgelse af danskernes frivillige arbejde viser, at andelen, der arbejder frivilligt, er størst i hovedstadsområdet. De varierende resultater kan skyldes forskellige målemetoder og kategoriseringer. Interessant er det dog at de sammenlignelige befolkningsundersøgelser fra 2004 og 2012 viser en tendens til en øget urbanisering af frivilligheden, hvilket kan tilskrives den generelle urbaniseringstendens i samfundet.

Den ovenstående analyse viser imidlertid også, at der er en række punkter omkring det tværgående samarbejde i foreningslivet, hvor den eksisterende viden stadig er begrænset. Eksempelvis giver foreningsundersøgelserne et godt overblik over omfanget af foreningernes samarbejdsrelationer og hvem de samarbejder med. Der mangler dog stadig mere konkret viden på området. Dette gælder både i forhold til, hvad der samarbejdes om, hvor hyppigt der samarbejdes, samt hvilke holdninger foreningerne har til det tværgående samarbejde.

Den eksisterende viden om muligheder og udfordringer i det tværgående samarbejde forefindes primært i diverse evalueringsrapporter, som har belyst konkrete samarbejdsprojekter. Evalueringerne giver et interessant indblik i de mekanismer, der er på spil i etableringen af samarbejdsprojekter, og det samlede billede tyder på, at der er et klart mønster i de oplevede muligheder og udfordringer.

Ikke desto mindre mangler der undersøgelser, der kvantitativt kan kortlægge de oplevede muligheder og udfordringer ved eksterne samarbejdsrelationer, samt hvorvidt der kan identificeres mønstre på tværs af foreningstyper, samarbejdspartnere og samarbejdets karakter. Derudover omfatter de fundne analyser primært samarbejdsprojekter på idræts- og sundhedsområdet, mens det kulturelle området samt voksenundervisningsområdet er mindre velbelyst – også i de kvalitative evalueringer. Karakteristisk er det desuden, at de identificerede evalueringsrapporter helt overvejende omfatter projekter, der går på tværs af den offentlige og den frivillige sektor, mens det interne samarbejde i foreningslivet er mindre velbelyst.

Et andet punkt, hvor der stadig er huller i den eksisterende viden, er den konkrete betydning af kommunale indsatser på området. Således er der ikke fundet undersøgelser, som har særligt fokus på, hvordan foreningerne oplever de kommunale bestræbelser på at fremme det tværgående samarbejde, og hvilken rolle landsorganisationer, foreningssamvirker og råd spiller på dette felt.

Samlet har gennemgangen af den eksisterende viden dels haft til formål at skaffe overblik over forhold, som er relevante at være opmærksomme på ved fremadrettede tiltag for at



fremme det tværgående samarbejde i foreningslivet. Dels danner analysen et væsentligt input til det videre arbejde med denne undersøgelse i forhold til udviklingen af spørgeskemaet og interviewguiden til de dybdegående interviews i de udvalgte lokalområder. Fremgangsmåden og resultaterne fra disse undersøgelser vil blive uddybet i de to følgende delanalyser.

## Delanalyse 2: Foreningsundersøgelse i Norddjurs Kommune

For at få konkretiseret undersøgelsens problemstillinger og tilvejebringe viden på de områder, hvor den eksisterende viden er begrænset, zoomer vi nu ind på én udvalgt kommune og ser på den rolle, det frivillige foreningsliv og andre kulturelle og folkeoplysende aktører spiller i forhold til samarbejde og lokale netværk.

### Udvælgelse og karakteristik af case-kommunen

Norddjurs Kommune er udvalgt som casekommune for undersøgelsen. Dette valg skyldes ønsket om at belyse det tværgående samarbejde med udgangspunkt i de særlige udfordringer og det særlige fokus, der er på det tværgående samarbejdes potentialer i landets yderkommuner, hvilket som tidligere nævnt har været et væsentligt fokuspunkt i KulturDanmark. Ud fra Landdistriktsredegørelsens definition af yderkommuner (Landdistriktsredegørelsen 2009), udgør Norddjurs Kommune en gennemsnitlig yderkommune, når der ses på indbyggertal, befolkningstæthed og socioøkonomiske forhold<sup>9</sup>.

Delanalyse 2 har fokus på resultaterne fra en foreningsundersøgelse, der er gennemført blandt kommunens foreninger på kultur- og fritidsområdet i december 2014/januar 2015. Det gennemgående tema i spørgeskemaet har været foreningernes samarbejdsrelationer, samt hvilke udfordringer og muligheder, de oplever i forhold til samarbejde på tværs.

Herunder følger en karakteristik af case-kommunen med særlig fokus på de forhold, som kan antages at have betydning for karakteren af det tværgående samarbejde i foreningslivet. Analyser fra spørgeskemaundersøgelsen præsenteres efterfølgende.

Norddjurs Kommune blev dannet ved kommunalreformen i 2007 gennem en sammenlægning af Grenaa, Nørre Djurs, Rougsø Kommuner samt den østlige del af Sønderhald Kommune. Det samlede indbyggertal i kommunen har siden 2007 ligget relativt stabilt på cirka 38.000 indbyggere. Som tabel 4 viser, er kommunen derudover karakteriseret ved en meget lav befolkningstæthed sammenlignet med landet som helhed. Dette afspejler sig konkret ved, at der er mange landområder og mange små landsbysamfund i kommunen. Af kommunens landdistriktspolitik fremgår det, at halvdelen af kommunens indbyggere bor i de mindre byer eller på landet (Norddjurs Kommune 2013).

Grenaa er med sine 14.601 indbyggere (2014) den største by i kommunen. Uddannelsesmæssigt er andelen af borgere med en videregående uddannelse betydeligt lavere end gennemsnittet på landsplan. Aldersmæssigt bor der en lidt større andel af borgere over 65

---

<sup>9</sup> Ud fra Landdistriktsredegørelsens definition findes der i alt 16 såkaldte yderkommuner: Thisted, Morsø, Lemvig, Struer, Vesthimmerland, Skive, Ringkøbing-Skjern, Varde, Tønder, Langeland, Ærø, Lolland, Norddjurs, Samsø, Læsø og Bornholm (Landdistriktsredegørelsen 2009). I beregningen af gennemsnit medtages dog ikke de fire små ø-kommuner. For de 12 resterende yderkommuner er der beregnet et gennemsnit i forhold til indbyggertal, befolkningstæthed og socioøkonomisk indeks ([www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk)).

år i Norddjurs Kommune end landsgennemsnittet. Det socioøkonomiske indeks viser, at Norddjurs Kommune har et relativt større udgiftsbehov relateret til sociale ydelser mv. end en gennemsnitlig kommune

Kommunens udgifter til sport og fritid pr. indbygger, som er et centralt område for analyserne i denne rapport, ligger meget tæt på landsgennemsnittet. Omvendt ligger udgifterne pr. indbygger til kultur, som omfatter museer, biografer, teatre, musikarrangementer og andre kulturelle opgaver, betydeligt lavere end landsgennemsnittet. Dette er imidlertid langt fra usædvanligt for landdistriktskommuner.

**Tabel 4: Udvalgte nøgletal 2013**

	Norddjurs	Hele landet
Befolkningstæthed (indb./km <sup>2</sup> )	53	130
Andel 25-64-årige med videregående uddannelse	14,8	27,6
Andel 65+-årige	21	17,8
Socioøkonomisk indeks <sup>10</sup>	1,07	1,00
Udgifter til sport og fritid/indb.	1.432 kr.	1.435 kr.
Udgifter til kultur/indb.	350 kr.	689 kr.

Kilde: Økonomi- og Indenrigsministeriets Kommunale Nøgletal ([www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk)).

I Norddjurs Kommune hører kultur- og fritidsområdet politisk set under Kultur- og Udviklingsudvalget og administrativt under afdelingen for Kultur- og Udvikling med kultur- og udviklingschefen som overordnet ansvarlig. Den daglige kontakt til foreningerne foregår gennem et antal medarbejdere fordelt på idræts-, kultur- og udviklingsområdet.

Siden 2012 har det såkaldte Fritidssamråd fungeret som kommunens § 35, stk. 2-udvalg, der afløser det tidligere folkeoplysningsudvalg. Ifølge kommunens hjemmeside fungerer Fritidssamrådet som sparringspartner og høringsorgan i sager, der vedrører det folkeoplysende område. Rådet består af syv medlemmer fordelt på to repræsentanter fra idrætsområdet, to fra aftenskoleområdet, én fra spejdersamvirket, én fra kulturområdet og én fra ungeområdet. I modsætning til det tidligere Folkeoplysningsudvalg er der ingen politisk repræsentation i Fritidssamrådet. Ud over Fritidssamrådet er der etableret samvirker på de enkelte underområder. Dette gælder Norddjurs Idrætsråd, Spejdersamvirket, Oplysningsråd Nord, Kulturelt samvirke samt Arkivsamvirket ([www.norddjurs.dk](http://www.norddjurs.dk)).

Tekstboksen viser kommunens egen opgørelse over aktører på kultur- og fritidsområdet i kommunen. Som et særligt karakteristika ved kommunen er der et meget stort antal lokale

---

<sup>10</sup> Socioøkonomisk indeks måler kommunens relative udgiftsbehov i forhold til andre kommuner på basis af en række socioøkonomiske kriterier, der indgår med forskellig vægt i beregningen. En værdi over 1 betyder, at kommunen har et større udgiftsbehov relativt til gennemsnittet af kommunerne, imens en værdi lavere end 1 betyder et lavere udgiftsbehov relativt til gennemsnittet ([www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk)).

mødesteder i form af forsamlingshuse og kulturhuse. Dette kan tilskrives kommunens geografiske karakteristika med mange små lokalsamfund.

### Tekstboks 1: Oversigt over aktører på kultur- og fritidsområdet i Norddjurs Kommune

1 hovedbibliotek samt 3 lokalbiblioteker
30 forsamlingshuse
9 kulturhuse
1 kulturskole
8 haller
2 museer
Ca. 200 foreninger
3 foreningsdrevne og et kommunalt egnsarkiv
9 tilskudsberettigede aftenskoler mv.

Kilde: Norddjurs Kommune, Budget 2015-2018, 95<sup>11</sup>.

Både blandt idrætsforeninger og rideklubber i kommunen er der et fald i medlemstallet fra 2010 til 2013. Omvendt har spejderforeningerne svag fremgang, som dog langt fra opvejer faldet i de to øvrige foreningstyper.

**Tabel 5: Oversigt over foreningsmedlemmer<sup>12</sup>**

	2010	2011	2012	2013
Idrætsforeninger	14.033	13.398	12.922	11.942
Spejderforeninger	635	692	686	694
Rideklubber	712	750	687	540

Tallene er ikke udtryk for det samlede konkrete antal personer i foreningerne, men foreningstal overordnet set. Flere personer kan optræde i flere foreninger, og dermed bidrage til et højere tal (Budget 2015-2018, 104).

Lokale samarbejdsrelationer er et tema med politisk bevågenhed i kommunen. Både i kommunens Kultur- og fritidspolitik samt i Landdistriktpolitikken er der eksplicit fokus på tværgående samarbejde. I Kultur- og Fritidspolitikken fremgår det, at målsætningerne på kultur- og fritidsområdet skal have fokus på nye måder at tænke samarbejde på:

”Der skal være fokus på at skabe tværgående partnerskaber og alliancer. Der er mange menneskelige ressourcer og gode faciliteter i Norddjurs Kommune. Politikken skal derfor inspirere til at gentænke måden, vi gør tingene på, gentænke stederne, vi benytter til vores aktiviteter og gentæn-

<sup>11</sup> De otte haller refererer til syv selvejende idrætsanlæg/haller samt Vivild Idræts- og Gymnastikefterskole, der alle har driftsaftaler med kommunen vedrørende foreningsbrug i disse haller. De to af idrætsanlæggene har to haller og svømmehal. De haller, der indgår i opgørelsen har en størrelse på minimum 800 m<sup>2</sup>, mens de øvrige haller i kommunen er mindre haller (Mail fra fritidskonsulent i kommunen 16.03.2015).

<sup>12</sup> Opdelingen på disse tre foreningstyper skyldes udformningen af kommunens tilskudsordning, hvor foreningerne betaler gebyr mod gratis anvisning af lokaler. Spejderne og rideklubberne betaler imidlertid ikke gebyr, og derfor er de opgjort separat (Mail fra fritidskonsulent i kommunen 16.03.2015).

ke de alliancer og partnerskaber, vi indgår i, når vi samarbejder med andre, så vi får mere ud af de resurser, vi har til rådighed.”

(Kultur- og fritidspolitik 2013, 6)

Også i kommunens landdistriktspolitik er samarbejde et gennemgående tema, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved et konkret udviklingstema med titlen ’Dialog, samarbejde og partnerskaber’:

”Borgernes engagement i foreningsarbejde, socialt arbejde og i udvikling af levende og attraktive byer og bomiljøer i Norddjurs Kommune vil få stor betydning i de kommende år, hvor de offentlige ressourcer bliver knappe. Det betyder, at borgerne skal tage et medansvar for kommunens udvikling, samtidig får de mulighed for at påvirke og få indflydelse inden for mange områder.”

(Landdistriktspolitik 2013, 5)

Dermed er der politisk set lagt op til borgerinddragelse i form af både øget ansvar og øget medindflydelse til borgerne. Ifølge politikken er intentionen at udvikle samarbejdsrelationerne på en række forskellige niveauer, hvilket også omfatter koordinering på tværs af forskellige forvaltninger, mellem kommuner og lokalområder samt mellem forskellige lokalområder:

”Kommunalbestyrelsen vil styrke samarbejde på tværs af lokalområder, således at initiativer i ét område vil kunne inspirere i et andet område, og således at man kan løfte opgaver i fællesskab, som et lille lokalområde vil have svært ved at varetage alene.”

(Landdistriktspolitik 2013, 5)

I forhold til kommunale støttemuligheder på kultur- og fritidsområdet er der ud over det traditionelle aktivitets- og lokaletilskud samt støtten til den folkeoplysende voksenundervisning på folkeoplysningsområdet en række forskellige puljer, foreningerne kan søge.

Folkeoplysningens Udviklingspulje giver mulighed for at søge midler til nyskabende aktiviteter. Der afsættes årligt 200.000 kr. til puljen. I retningslinjerne for puljen er der eksplicit fokus på muligheden for at søge midler til samarbejdsprojekter. 70 pct. af denne pulje fordeles gennem en årlig ansøgningsrunde, mens 30 pct. fordeles løbende hen over året til nye ideer og projekter, hvor der tilstræbes hurtige behandlingsprocedurer. Der er også en pulje, som foreningerne kan søge til uddannelse af ledere og instruktører. Puljen er årligt på 150.000 kr. (Norddjurs Kommune 2014, 6). Endelig er der en såkaldt Fritidspulje, som er en lille pulje på 40.000 kr. årligt, som har til formål at støtte foreninger og selvorganiserede grupper i forhold til tilskud til præmier, anerkendelse af frivillige indsatser og mindre folkeoplysende projekter (Norddjurs Kommune 2014, 7).

På det kulturelle område er der mulighed for at søge midler fra Kulturpuljen, som er på cirka 200.000 kr. årligt (Norddjurs Kommune, Budget 2015-18). Denne mulighed gælder ikke kun foreningerne, men også enkeltpersoner, institutioner og øvrige grupper. Puljen har til formål at fremme kulturelle aktiviteter inden for alle kunstarter, og der er fokus på alle aldersgrupper. Endelig har der i de senere år været mulighed for at søge midler fra den

såkaldte Initiativpulje på 50.000 kr. til aktiviteter, som bidrager til at tage godt imod nye borgere i et lokalområde ([www.norrdjurs.dk](http://www.norrdjurs.dk)).

De 30 forsamlingshuse i kommunen har mulighed for at søge støtte til vedligehold, inventar mv. I 2014 var puljen til forsamlingshusene på 113.000 kr. Ud over forsamlingshusene er der i kommunen et antal kulturhuse, som ligeledes udgør centrale samlingssteder. Pavillonen i Grenå er det største af kommunens kulturhuse, som har indgået en driftsaftale med kommunen, hvilket indebærer tilskud til ordinær drift samt til aktiviteter og vedligeholdelse (Norrdjurs Kommune, Budget 2015-18). Derudover er der et antal mindre kulturhuse, som ligeledes får tilskud fra kommunen. Det samme gør sig gældende for egnsarkiverne.

Over de senere år har kommunen iværksat en række forskellige initiativer og projekter, som relaterer sig til tværgående samarbejde. Dette gælder eksempelvis projekterne 'Matchmaking Auning', 'Fleksibelt liv i eksisterende rammer', 'Nyt liv ved Fjellerup', 'Det gode værtsskab' samt 'Liv i forsamlingshusene' ([www.norrdjurs.dk](http://www.norrdjurs.dk)). På et mere overordnet plan deltager Norrdjurs Kommune sammen med fem øvrige østjyske kommuner i Kulturaftalen Kulturring Østjylland ([www.kulturringoj.dk](http://www.kulturringoj.dk)).

Samlet viser den ovenstående gennemgang, at man politisk set i kommunen ser mange potentialer i samarbejdsrelationer på en række forskellige niveauer. Dette gælder både lokalt i foreningslivet, som er det primære fokus i denne analyse, men også mellem lokalsamfund samt mellem de enkelte områder i forvaltningen. Der er et politisk ønske om mere effektiv ressourceudnyttelse samt inddragelse og medansvar til borgerne. Ønsket om involvering af borgere og tværgående samarbejde ses også i de forskellige udviklingsinitiativer, kommunen har iværksat over de senere år, ligesom der i flere af de ovennævnte puljer er fokus på projekter, der involverer samarbejde.

Denne kommunalpolitiske kontekst er ligesom de øvrige karakteristika ved kommunen relevant at have for øje i den følgende analyse af foreningernes samarbejdsrelationer. Overordnet er inddragelse af borgere og samarbejde med foreningslivet dog temaer, som rigtig mange kommuner har fokus på i deres politikker i dag, hvilket også den tidligere nævnte analyse af de kommunale folkeoplysningspolitikker viste.

## Data og metode

Foreningerne på kultur- og fritidsområdet i Norrdjurs Kommune er kortlagt med udgangspunkt i de bruttolister, kommunen selv har leveret. Efter at have korrigeret for inaktive e-mails og tilbakemeldinger om foreninger, som ikke længere eksisterer, blev der samlet sendt elektronisk spørgeskema ud til 283 foreninger fordelt på idrætsforeninger, kultur- og fritidsforeninger samt borger- og lokalsamfundsforeninger.

132 foreninger har besvaret hele eller dele af spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 47 pct. Inkluderer man kun fuldendte besvarelser er svarprocenten på 40 pct., hvilket er i overensstemmelse med den seneste store foreningsundersøgelse på Fyn, der er refereret

til i delanalyse 1 (Ibsen et al., 2013). I den følgende analyse indgår de foreninger, der har besvaret skemaet fuldt eller delvist.

En højere svarprocent var naturligvis ønskværdig, men ikke desto mindre giver de 132 besvarelser grobund for en interessant analyse af generelle træk og tendenser ved foreninger på kultur- og fritidsområdet i Norddjurs Kommune. En mere detaljeret gennemgang af dataindsamlingsproceduren kan ses i bilagsafsnit 0.

## Foreningernes karakteristika

Som indledning til analysen giver dette afsnit en kort overordnet karakteristik af de 132 foreninger, der medvirker i undersøgelsen. 53 pct. af foreningerne har deres virke inden for idræt, 27 pct. inden for kultur- og fritid, mens borger- og lokalsamfundsforeninger udgør 21 pct. af foreningerne i undersøgelsen<sup>13</sup>.

**Tabel 6: Besvarelser fordelt på foreningstyper**

	%	n
Idrætsforeninger	53	70
Kultur- og fritidsforeninger	26,5	35
Borger- og lokalsamfundsforeninger	20,5	27
I alt	100	132

Langt størstedelen af foreningerne har tilknyttet medlemmer (97 pct.)<sup>14</sup>, men størrelsesmæssigt varierer foreningerne meget fra fem til hele 1.150 medlemmer. Foreningerne i undersøgelsen omfatter en god blanding af nye og gamle foreninger. En tredjedel af foreningerne er etableret inden for de seneste 30 år, mens en fjerdedel har mere end 75 år på bagen. Fordelingerne i forhold til foreningernes alder og medlemstal kan ses i tabel 34 og tabel 35 i bilag.

Der er et klart mønster i foreningernes størrelse på tværs af foreningstyper. Således har to tredjedele af kultur- og fritidsforeningerne under 50 medlemmer, og to tredjedele af borger- og lokalsamfundsforeningerne har mellem 50 og 150 medlemmer. Idrætsforeningerne har en mere jævn fordeling størrelsesmæssigt og skiller sig derudover ud ved, at en tredjedel af foreningerne har over 150 medlemmer.

---

<sup>13</sup> Foreningstyperne er kategoriseret på baggrund af foreningernes svar i spørgeskemaet. Idrætsforeningerne omfatter de foreninger, der har sat kryds ved dette. Kultur- og fritidsforeningerne omfatter kulturelle foreninger, hobbyforeninger, aftenskoler, spejderforeninger og øvrige børn- og ungeforeninger. Også religiøse foreninger er medtaget her, da de tre foreninger, der havde sat kryds ved dette, samtidig var børn- og ungeforeninger. Borger- og lokalsamfundsforeninger omfatter primært borgerforeninger og forsamlingshuse.

<sup>14</sup> F.eks. har nogle forsamlingshuse angivet, at de ikke har medlemmer.

**Tabel 7: Foreningernes medlemstal fordelt på foreningstype**

	Under 50 medlemmer	50-150 medlemmer	Over 150 medlemmer	% i alt	n i alt
Ildrætsforeninger	36,4	28,8	34,8	100	66
Kultur- og fritidsforeninger	66,7	24,2	9,1	100	33
Borger- og lokalsamfundsforeninger	8,3	66,7	25,0	100	24

Foreningerne i undersøgelsen betjener sig i høj grad af frivillig arbejdskraft – enten til bestyrelsesarbejde, til aktivitets- og undervisningsarbejde eller til andre opgaver. Andelen af foreninger, der benytter lønnet arbejdskraft, er derimod relativt lav. 16 pct. af foreningerne i undersøgelsen angiver at have en eller flere deltidsansatte, mens kun 3 pct. har tilknyttet ansatte på fuld tid (se figur 12 i bilag).

Tabel 8 viser foreningernes angivelse af, hvad der er det primære geografiske område for deres virksomhed. Som det fremgår, har foreningerne hyppigst virke i 'landsby, mindre by eller sogn' (41 pct.). Dette er en høj andel sammenlignet med foreningsundersøgelsen på Fyn fra 2010, hvor betydeligt færre foreninger angav dette geografiske område – dog med undtagelse af lokalsamfundsforeningerne (Ibsen et al., 2013, 56). For en landkommune med mange små lokalsamfund og Grenå som kommunens største by er denne fordeling dog ikke overraskende. En relativt stor andel angiver desuden hele den nuværende kommune (16 pct.) eller flere kommuner (17 pct.) som det primære geografiske område for foreningens virksomhed.

**Tabel 8: Det primære geografiske område for foreningens virksomhed**

	Andel i %	N
Boligkvarter	0,8	1
Skoledistrikt eller bydel	5,0	6
Landsby, mindre by eller sogn	41,3	50
Tidligere kommune (før 2007)	12,4	15
Hele den nuværende kommune	15,7	19
Flere kommuner	16,5	20
Region Midtjylland	0,8	1
Andet	7,4	9
I alt	100	121

Spørgsmålsformulering: 'Hvad er det primære geografiske område for foreningens virksomhed?'

Tabel 9 viser foreningernes tilknytning til de tidligere kommuner før kommunalreformen i 2007, hvilket illustrerer den geografiske spredning blandt de foreninger, der har besvaret spørgeskemaet. Den tidligere Grenå Kommune er den af de tidligere kommuner, som flest foreninger i dag angiver at være tilknyttet (38 pct.) efterfulgt af Rougsø (22 pct.) og Nørre Djurs (17 pct.). 9 pct. er tilknyttet Sønderhald, mens 14 pct. af undersøgelsens foreninger er tilknyttet to eller flere af de tidligere kommuner. De relativt få foreninger tilknyttet den



tidligere Sønderhald Kommune skyldes, at kun en mindre del af den tidligere Sønderhald Kommune kom med i den nuværende Norddjurs Kommune ved kommunalreformen.

**Table 9: Foreningernes fordeling på tidligere kommune**

	Andel i %	n
Grenå	38	45
Nørre Djurs	17	20
Rougsø	22	26
Sønderhald	9	11
Flere tidligere kommuner	14	17
I alt	100	119

Spørgsmålsformulering: 'I hvilken af de tidligere kommuner før kommunalreformen i 2007 hører foreningen til i dag?'

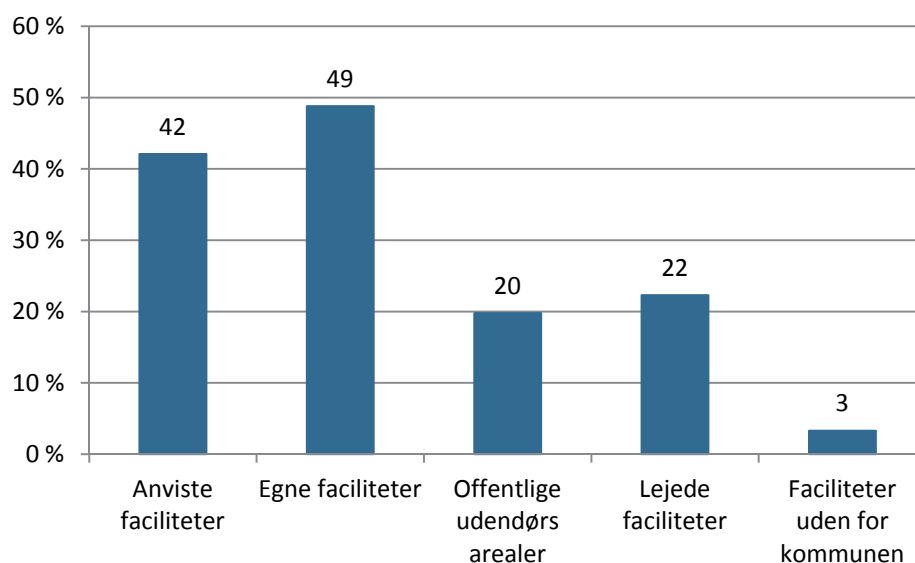
Selvom vi ikke har et samlet overblik over hele populationen af foreninger på kultur- og fritidsområdet i kommunen, og undersøgelsens repræsentativitet derfor ikke kan beskrives præcist, viser den ovenstående beskrivelse af foreningernes karakteristika samlet set, at der er tale om et bredt og varieret udsnit af foreninger, både når det gælder størrelse, frivillighed og geografisk tilknytning. Dette bidrager sammen med svarprocenten til, at foreningerne i undersøgelsen med rimelighed kan antages at udgøre et repræsentativt udsnit af foreningslivet på kultur- og fritidsområdet i Norddjurs Kommune.

## Foreningernes rolle i lokalsamfundet

Et af de relevante parametre for foreningernes rolle i lokalsamfundet er deres brug af faciliteter, hvilket siger noget om deres lokale tilknytning samt deres relationer til andre foreninger.

Figur 3 viser, at de foreninger, der har besvaret spørgeskemaet, hyppigst benytter egne faciliteter (49 pct.), eller faciliteter de har fået anvist af Norddjurs Kommune (43 pct.). Meget få foreninger dyrker deres aktiviteter i faciliteter uden for kommunen (3 pct.), og har – også, når det gælder faciliteter, stor kommunal tilknytning. Over en fjerdedel af foreningerne benytter flere forskellige faciliteter eller steder til deres aktiviteter.

**Figur 3: Hvilke faciliteter bruger foreningen til sine aktiviteter?**



(n= 121)

Størstedelen af de foreninger, som administrerer egne faciliteter, enten udlåner eller udlejer dem til andre. Dette gælder 66 pct. af foreningerne med egne lokaler. Denne relativt store andel er interessant for det nærværende fokus på tværgående samarbejde, da deling af faciliteter giver gode muligheder for, at man mødes på tværs. Dog er det i høj grad borger- og lokalsamfundsforeninger, som trækker denne andel op. Således angiver samtlige i denne gruppe, at deres lokaler benyttes af andre. Dette skyldes givetvis, at en stor del af disse foreninger er lokale forsamlingshuse, som netop har til formål at blive lejet ud til forskellige typer af arrangementer – herunder foreningsarrangementer. Til sammenligning er der godt og vel en tredjedel af idrætsforeningerne med egne lokaler, som deler dem med andre, og lidt over halvdelen af kultur- og fritidsforeningerne (Tabel 37 i bilag). Der er dog tale om meget små tal, når andelen med egne lokaler deles op på foreningstyper.

I spørgeskemaet er foreningerne også blevet spurgt til, hvilke faktorer de tillægger betydning i forhold til deres egen rolle i lokalsamfundet. Resultaterne er præsenteret i tabel 10, som viser den andel, der har svaret 'meget stor' betydning ud for de seks forskellige udsagn.

**Tabel 10: Foreningernes syn på eget rolle i lokalsamfundet**

	Idræt	Kultur- og fritid	Borger- og lokalsamfund	% i alt	n
At være synlig i lokalsamfundet	43,1	47,1	68,0	49,6	58,0
At rekruttere medlemmer fra lokalsamfundet	53,4	43,8	60,0	52,2	60,0
At bidrage til lokalsamfundets udvikling	36,8	24,2	56,0	37,4	43,0
At arbejde sammen med lokale foreninger	28,1	28,1	20,0	26,3	30,0
At arbejde sammen med den lokale skole, daginstitution o.l.	22,2	7,4	0,0	14,0	14,0
At deltage i lokale møder vedrørende lokalsamfundet	10,9	0,0	29,7	12,3	13,0

Tabellen viser andelen af foreninger, der tillægger de enkelte udsagn 'meget stor' betydning, fordelt på foreningstyper.

Det helt overordnede billede er, at foreningerne ud af de faktorer, der er medtaget i spørgeskemaet, tillægger synligheden (50 pct.) samt muligheden for at rekruttere medlemmer fra lokalsamfundet (52 pct.) størst betydning. Der er imidlertid også over 37 pct. af foreningerne, som tillægger lokalsamfundets udvikling 'meget stor' betydning, hvilket er særligt interessant i forhold til denne undersøgelses fokus.

En sammenligning på tværs af de tre foreningstyper viser, at der er nogle forskelle foreningerne imellem. Gennemgående tillægger alle foreninger både synlighed og rekruttering i lokalsamfundet stor betydning. Men borger- og lokalsamfundsforeninger vægter både synligheden, bidraget til lokalsamfundets udvikling samt deltagelse i lokale møder markant højere end andre foreninger. Omvendt har idrætsforeningerne større fokus end andre foreninger på samarbejdet med den lokale skole, daginstitution eller lignende. Dette samarbejde er dog også for idrætsforeningerne af mindre betydning end de fleste andre udsagn.

Der er nogle interessante forskelle mellem disse resultater for foreningerne i Norddjurs Kommune og resultaterne i Foreningsundersøgelsen fra Fyn i 2010, hvor det samme spørgsmål er stillet. Både i forhold til synligheden, rekrutteringen af medlemmer, lokalsamfundets udvikling samt samarbejdet med lokale foreninger, er der en markant højere andel af foreningerne i Norddjurs, som tillægger disse forhold 'meget stor' betydning, end det er tilfældet i Foreningsundersøgelsen på Fyn. Som et eksempel er der blandt foreningerne på Fyn kun 12 pct. af idrætsforeningerne, 9 pct. af kultur- og fritidsforeningerne samt 36 pct. af lokalforeningerne, der tillægger lokalsamfundets udvikling 'meget stor betydning' (Ibsen et al., 2013, 58).

Sammenligningen skal naturligvis foretages med forbehold for det begrænsede antal foreninger inden for hver foreningstype i Norddjurs-undersøgelsen. Forskellene giver alligevel en indikation af, at typen af lokalsamfund kan have afgørende betydning for den måde foreningerne ser på deres egen rolle i lokalsamfundet. Foreningsundersøgelsen på Fyn omfattede ganske vist også mange landdistrikter, men en betydelig andel af foreningerne i

undersøgelsen tilhørte Odense Kommune, hvilket kan være en mulig forklaring på forskellene.

## Foreningernes samarbejdsrelationer

De følgende analyser udgør kernen i undersøgelsens fokus på tværgående samarbejde. Analysen vil sætte fokus på foreningernes samarbejdsrelationer med udgangspunkt i en række overordnede temaer, som er belyst i spørgeskemaet:

- Hvem samarbejder foreningerne med?
- Samarbejdets indhold
- Omfanget af samarbejde
- Udviklingen i samarbejdsrelationerne over tid
- Oplevede muligheder og udfordringer ved samarbejde
- Holdninger til samarbejde
- Skolereformens betydning
- Rammerne for samarbejdet

### Hvem samarbejder foreningerne med?

Det første spørgsmål handler om, hvem foreningerne samarbejder med. Overordnet viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, at en stor del af foreningerne har et samarbejde med andre aktører i dag omkring aktiviteter, arrangementer eller aktiviteter. De samlede resultater for dette spørgsmål ses i tabel 11.

**Tabel 11: Foreningernes samarbejdsrelationer med andre aktører**

	Har samarbejde i dag	Har tidligere haft samarbejde	Har aldrig haft samarbejde	Ved ikke	% i alt
Foreninger (samme type)	41,7	22,6	29,6	6,1	100
Foreninger (anden type)	31,3	16,5	34,8	17,4	100
Skole	22,6	20,9	42,6	13,9	100
Dagsinstitution mv.	13,9	22,6	52,2	11,3	100
Anden offentlig institution	21,7	11,3	49,6	17,4	100
Kirke	20,9	7,8	57,4	13,9	100
Privat virksomhed	21,7	13,9	49,6	14,8	100
Anden	22,6	15,7	36,5	25,2	100

Spørgsmålsformulering: 'Har foreningen i dag eller har foreningen tidligere haft samarbejde om aktiviteter, arrangementer eller projekter med andre foreninger, private virksomheder, kommunale institutioner mv.?' (n=115).

Andre foreninger med samme virksomhed som foreningens egen, er den type af samarbejdspartner, som er mest udbredt blandt foreningerne i Norddjurs Kommune. Dette resultat er i overensstemmelse med billedet i de foreningsundersøgelser, der er refereret til i delanalyse 1. Knap 42 pct. af foreningerne i Norddjurs Kommune angiver, at de i dag har et samarbejde med foreninger med samme virksomhed som sig selv. Der er imidlertid også

en stor andel – knap en tredjedel af foreningerne – som arbejder sammen med andre typer af foreninger.

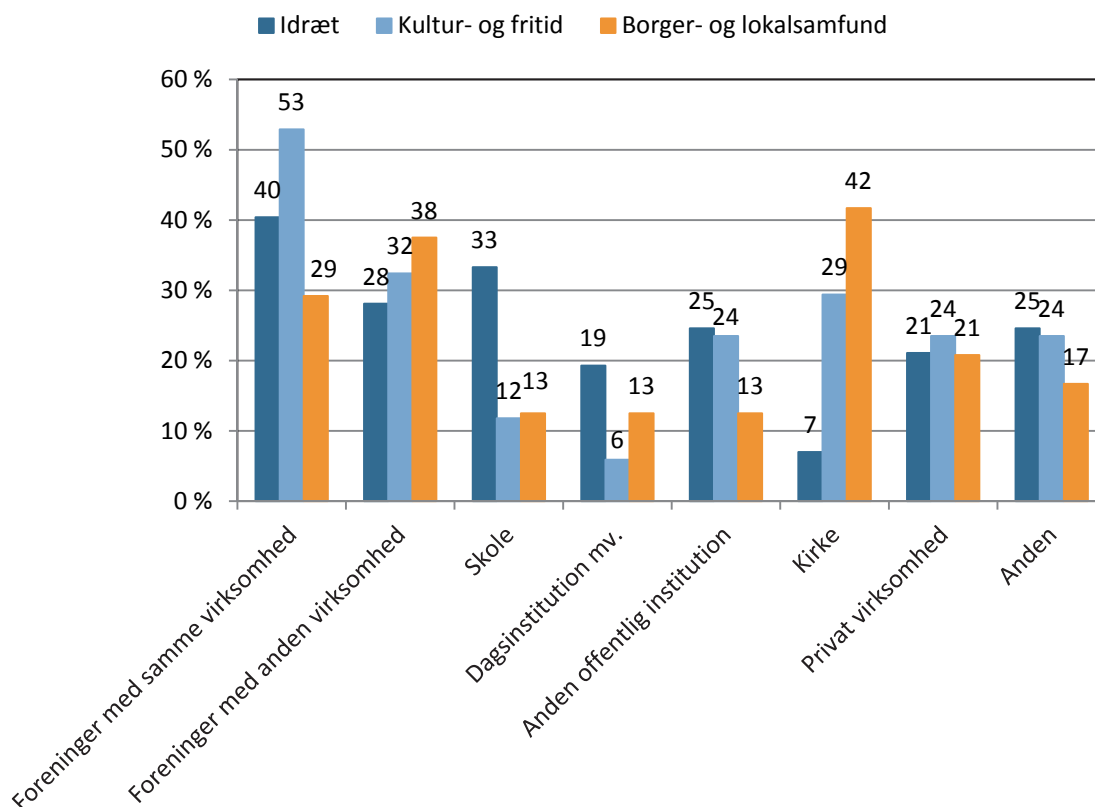
I forhold til samarbejde med offentlige aktører angiver 22,6 pct. af foreningerne at samarbejde med en skole, mens knap 14 pct. samarbejder med en daginstitution, SFO eller lignende. Interessant er det også, at en næsten lige så stor andel af foreningerne samarbejder med en kirke som med en skole. Det samme gælder samarbejdsrelationer med private virksomheder, som lidt over en femtedel af foreningerne samarbejder med.

Foruden nuværende samarbejde har en del foreninger tidligere haft samarbejde af forskellig karakter. Dette gælder særligt samarbejde med foreninger med samme virksomhed, skoler og daginstitutioner. Interessant er det dog også, at næsten en tredjedel af foreningerne angiver, at de aldrig har haft et samarbejde med andre foreninger med samme virksomhed om aktiviteter, arrangementer eller projekter. Dette viser, at der på trods af det store fokus på samarbejde er mange foreninger, der ikke har etableret konkrete samarbejdsrelationer med andre aktører.

Der er imidlertid store forskelle på, hvem foreningerne arbejder sammen med på tværs af de tre overordnede foreningstyper. Figur 4 viser andelen af foreninger, der samarbejder med de enkelte typer af samarbejdspartnere, fordelt på foreningstyper.

Som det ses i figuren, er det i særdeleshed kultur- og fritidsforeningerne samt i nogen grad idrætsforeningerne, som i høj grad samarbejder med foreninger med samme virksomhed, mens borger- og lokalsamfundsforeninger er den foreningstype, der i størst grad samarbejder med andre typer af foreninger. Dette kan dog skyldes, at borgerforeninger og forsamlingshuse ofte fungerer som et samlende organ eller fælles mødested for mange forskellige aktører i lokalsamfundet og derfor naturligt har mange samarbejdsflader med andre typer af foreninger.

Figur 4: Andel foreninger med 'samarbejde i dag' fordelt på foreningstyper



N=115 (Idrætsforeninger 57, Kultur- og fritidsforeninger: 34, borger- og lokalsamfundsforeninger: 24).

Idrætsforeningerne skiller sig ud som den foreningstype, der i størst grad samarbejder med offentlige aktører. Dette gælder både i forhold til skoler, hvor en tredjedel af idrætsforeningerne har et samarbejde, samt daginstitutionerne, hvor knap 20 pct. af idrætsforeningerne har et samarbejde. Dette er i god overensstemmelse med den tidligere analyse af foreningernes syn på deres egen rolle i lokalsamfundet, hvor idrætsforeningerne skilte sig ud som den foreningstype, der tillagde samarbejdet med den lokale skole og daginstitution størst betydning. Her spiller det givetvis ind, at mange idrætsforeninger har mange børneaktiviteter. Til gengæld er idrætsforeningerne den foreningstype, der i lavest grad samarbejder med kirker. Her er det særligt borger- og lokalsamfundsforeningerne, der samarbejder (42 pct.), men også kultur- og fritidsforeningerne, hvoraf knap 30 pct. angiver, at de samarbejder med kirker.

Sammenholdt med resultater fra foreningsundersøgelsen på Fyn fra 2010, som er omtalt i delanalyse 1, er der meget lignende tendenser i foreningernes svar i Norddjurs Kommune – særligt i forhold til idrætsforeningernes samarbejde med offentlige aktører. Dette kan blandt andet skyldes, at idrætsforeningerne har været i centrum i forbindelse med forskellige samarbejdsprojekter, hvilket også kom til udtryk i gennemgangen af evalueringer af samarbejdsprojekter, hvor mange har haft fokus på forebyggelse og sundhedsfremme blandt børn og unge.

Endelig holder mange idrætsforeninger til på skoler og i tilhørende idrætsfaciliteter, hvilket kan være en medvirkende årsag til et udbredt samarbejde med skoler. Dog er andelen af idrætsforeninger, der samarbejder med skoler ikke helt så høj i Norddjurs Kommune, som det var tilfældet i foreningsundersøgelsen fra 2010, hvor hele 44 pct. af idrætsforeningerne angav at samarbejde med skoler.

Den klare tendens til, at lokalsamfundsforeninger i særlig grad samarbejder med andre typer af foreninger, blev også fundet i foreningsundersøgelsen på Fyn (Ibsen et al., 2013, 63). Undersøgelsen i Norddjurs skiller sig dog ud ved den meget høje andel af borger- og lokalsamfundsforeninger, der samarbejder med kirker. Dette er dog baseret på de blot 24 borger- og lokalsamfundsforeninger, som har besvaret spørgsmålet, og det er uvist, hvor stor en andel dette udgør af kommunens totale antal af borger- og lokalsamfundsforeninger. Det er imidlertid sandsynligt, at karakteren af lokalsamfundet spiller ind på, hvilke samarbejdsrelationer der er mest udbredte.

Forskelle mellem lokalområder kan i nogen grad belyses ved at se på forskelle mellem de foreninger, der angiver at tilhøre den tidligere Grenå Kommune og de foreninger, der angiver at tilhøre de øvrige tidligere kommuner. Denne opdeling er foretaget ud fra en betragtning om, at den tidligere Grenå Kommune har en langt større grad af bymæssighed end i de øvrige tidligere kommuner.

Tabel 12 viser nogle interessante forskelle i forhold til nogle af de samarbejdspartnere, foreningerne er blevet bedt om at forholde sig til. Således er der en højere andel blandt foreningerne i de øvrige tidligere kommuner, der samarbejder med andre typer af foreninger, med daginstitutioner, med kirker samt med private virksomheder. Derimod er der slet ingen forskelle at spore, når det gælder foreningernes samarbejde med foreninger med samme virksomhed samt i forhold til samarbejdet med skoler. Endelige er der en lidt højere andel af foreninger i Grenå, der samarbejder med 'andre offentlige institutioner' end i de øvrige tidligere kommuner.

**Tabel 12: Foreninger med 'samarbejde i dag' fordelt på tidligere kommuner (pct.)**

	Grenå	Øvrige tidligere kommuner
Foreninger (samme type)	40,0	41,5
Foreninger (anden type)	22,2	34,0
Skole	22,2	22,6
Dagsinstitution mv.	8,9	20,8
Anden offentlig institution	22,2	18,9
Kirke	15,6	26,4
Privat virksomhed	17,8	24,5
Anden organisation	22,2	22,6
N =	45	53

N = 98, da de foreninger, der har aktiviteter i flere af de tidligere kommuner ikke er medtaget.

Samlet viser tallene en tendens til, at foreningerne i de øvrige tidligere kommuner samarbejder mere end foreningerne i den tidligere Grenå Kommune i forhold til langt de fleste typer af samarbejdspartnere, hvilket kan indikere af typen af lokalsamfund har betydning for foreningernes samarbejdsrelationer. Det kan dog også spille ind, at fordelingen af foreningstyper adskiller sig mellem Grenå Kommune og de øvrige tidligere kommuner. Eksempelvis er der en betydeligt højere andel af idrætsforeninger og færre borger- og lokalsamfundsforeninger blandt de foreninger, der angiver at tilhøre den tidligere Grenå Kommune, end det er tilfældet med de øvrige tidligere kommuner (Tabel 38 i bilag).

Foreningernes størrelse er en anden faktor, som ser ud til at have betydning for foreningernes samarbejdsrelationer. Den nedenstående tabel viser en tendens til, at foreninger med mange medlemmer samarbejder mere på tværs end foreninger med få medlemmer.

Denne tendens ses både for samarbejdet med foreninger med samme virksomhed, samarbejdet med skoler, daginstitutioner og andre offentlige institutioner, samt for samarbejde med private virksomheder. Derimod er det fortrinsvist små og mellemstore foreninger, der samarbejder med kirker. Når det gælder samarbejde med foreninger med anden virksomhed, er der ingen forskelle af betydning på tværs af foreningernes størrelse.

Disse resultater kan tilskrives flere forhold. Dels kan det spille ind, at store foreninger ofte har flere ressourcer – fx i form af flere frivillige. Det kan imidlertid også skyldes, at store foreninger naturligt har flere samarbejdsrelationer i lokalsamfundet, end mindre foreninger. Mønstret skal dog også ses i sammenhæng med størrelsesforskellene mellem de enkelte foreningstyper. Som beskrevet tidligere, er den største andel af kultur- og fritidsforeningerne relativt små, mens mange lokalsamfunds- og borgerforeninger tilhører mellemgruppen. Idrætsforeningerne fordeler sig mere jævnt på de tre størrelseskategorier, men er samtidig den foreningstype, som omfatter flest store foreninger.

**Tabel 13: Andel med 'samarbejde i dag' fordelt på medlemstal (pct.)**

	Op til 50 medlemmer	51-150 medlemmer	Over 150 medlemmer
Foreninger (samme)	31,8	43,2	51,7
Foreninger (anden)	34,1	32,4	31
Skole	25	16,2	31
Dagsinstitution mv.	6,8	16,2	24,1
Anden offentlig institution	20,5	18,9	27,6
Kirke	18,2	27	13,8
Privat virksomhed	15,9	18,9	37,9
Anden	18,2	18,9	31
N (i alt 110)	44	37	29

### Omfanget af foreningernes samarbejdsrelationer

Et af de forhold, som ikke er belyst i tilstrækkelig grad i den eksisterende forskning, er omfanget af foreningernes samarbejde med andre aktører. De ovenstående tal på foreninger-

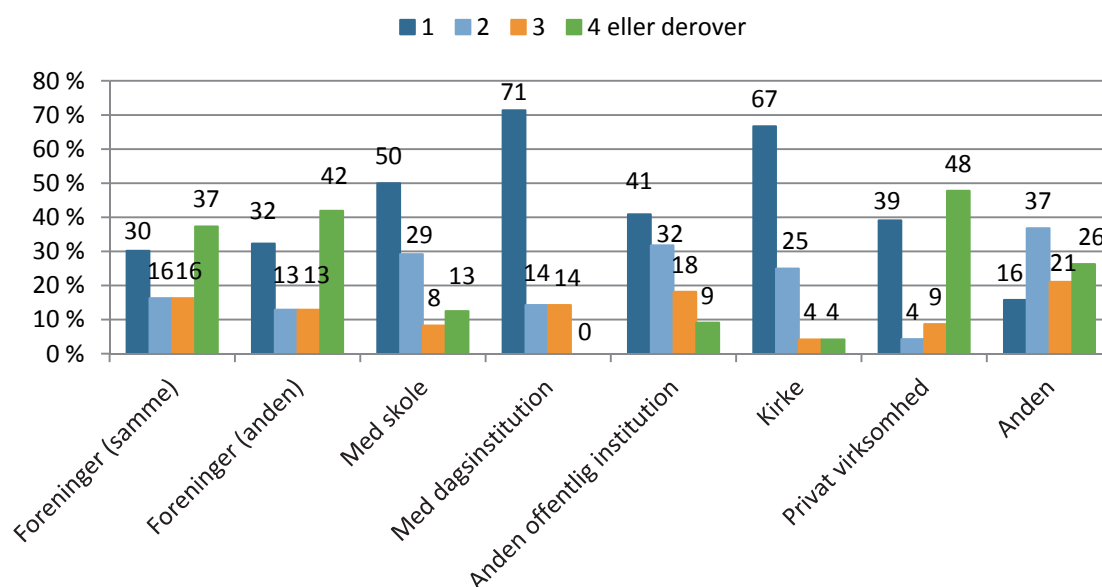


nes eksterne samarbejdsrelationer giver et godt overordnet billede. Det er imidlertid interessant at se nærmere på, hvor meget samarbejde disse overordnede tal reelt dækker over, når det gælder antallet af samarbejdspartnere og hyppigheden af samarbejdet.

Mange foreninger i Norddjurs Kommune samarbejder ikke bare med én, men med flere forskellige aktører. Således samarbejder 46 pct. af de foreninger, der samarbejder i dag, med hele tre eller flere af de samarbejdspartnere, der er nævnt ovenfor (Tabel 39 i bilag). Dermed er nogle foreninger meget aktive i forhold til mange forskellige typer af samarbejde, mens andre slet ikke samarbejder. Tallene viser altså en stor variation i omfanget af foreningernes samarbejdsrelationer.

Det ovenstående tal er beregnet gennem en sammentælling af, hvor mange forskellige samarbejdspartnere de enkelte foreninger angiver at samarbejde med i dag. Der er imidlertid også mange foreninger, som samarbejder med mere end én aktør inden for hver af de enkelte typer af samarbejdspartnere. Dermed er antallet af forskellige samarbejdspartnere ikke nok til at belyse det samlede omfang af samarbejde. Figur 5 viser antallet af foreningernes samarbejdspartnere inden for hver type af samarbejdspartner.

**Figur 5: Antal samarbejdspartnere fordelt på typer af samarbejdspartnere**



N: Foreninger (samme): 43, foreninger (anden): 31, skole: 24, daginstitution: 14, anden offentlig institution: 22, kirke: 24, privat virksomhed: 23, anden: 19. (Figuren viser andelen i % inden for hver type af samarbejdspartner.).

Blandt de foreninger, der samarbejder med lignende foreninger, er der 30 pct., der angiver at samarbejde med én anden forening. Interessant er det imidlertid, at 37 pct. af foreningerne samarbejder med hele fire eller flere lignende foreninger. Nogenlunde den samme fordeling ses, når det gælder samarbejde med foreninger med anden virksomhed og ved samarbejdet med private virksomheder.

Ikke overraskende ser fordelingen noget anderledes ud i forhold til foreningernes samarbejde med skoler, daginstitutioner og kirker, hvor størstedelen af de foreninger, der samarbejder med disse aktører, angiver at samarbejde med én aktør. Dette skyldes givetvis, at det

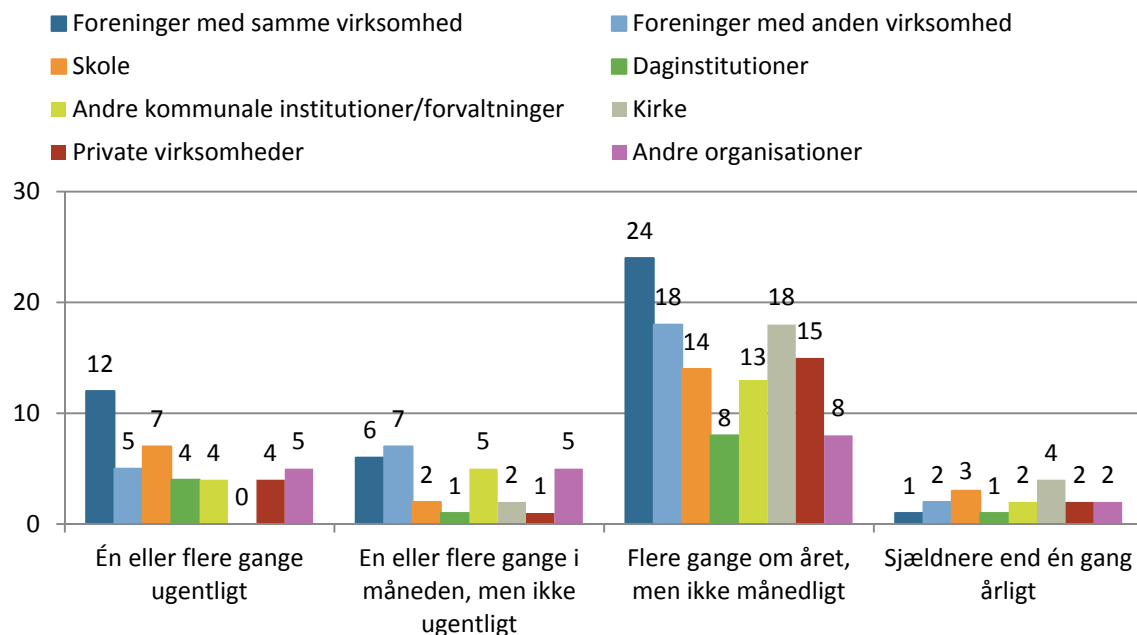
typisk er den lokale kirke, den lokale skole mv., som det er mest oplagt at arbejde sammen med.

Ud over antallet af samarbejdspartnere kan omfanget af samarbejde belyses ud fra hyppigheden af disse samarbejder. Der er stor forskel på karakteren af et samarbejde alt efter, om det er et løbende samarbejde, som foregår på ugentlig basis, eller om det er et samarbejde, der kun sættes i spil en enkelt gang årligt. Dette er ligeledes et spørgsmål, som ikke er blevet belyst i de tidligere foreningsundersøgelser, der er refereret til.

Figur 6 herunder viser en fordeling over, hvor ofte foreningerne samarbejder opdelt på alle de typer af samarbejdspartnere, som indgår i det overordnede spørgsmål. Figuren giver et klart billede af, at de fleste samarbejder uafhængig af typen af samarbejdspartner finder sted 'flere gange om året, men ikke hver måned'. Selvom en meget stor andel af foreningerne i undersøgelsen har eksterne samarbejdsrelationer, er det altså langt fra alle disse, der indebærer fast samarbejde i det daglige.

Foreninger, som samarbejder med andre foreninger, gør det dog i stor stil enten 'én eller flere gange ugentligt' eller 'én eller flere gange om måneden'. Dette gælder også i forhold til samarbejdet med skoler, hvor der ligeledes er en del foreninger, som angiver at samarbejde én eller flere gange ugentligt.

**Figur 6: Hyppigheden af samarbejdet – fordelt på typen af samarbejdspartner (antal foreninger)**



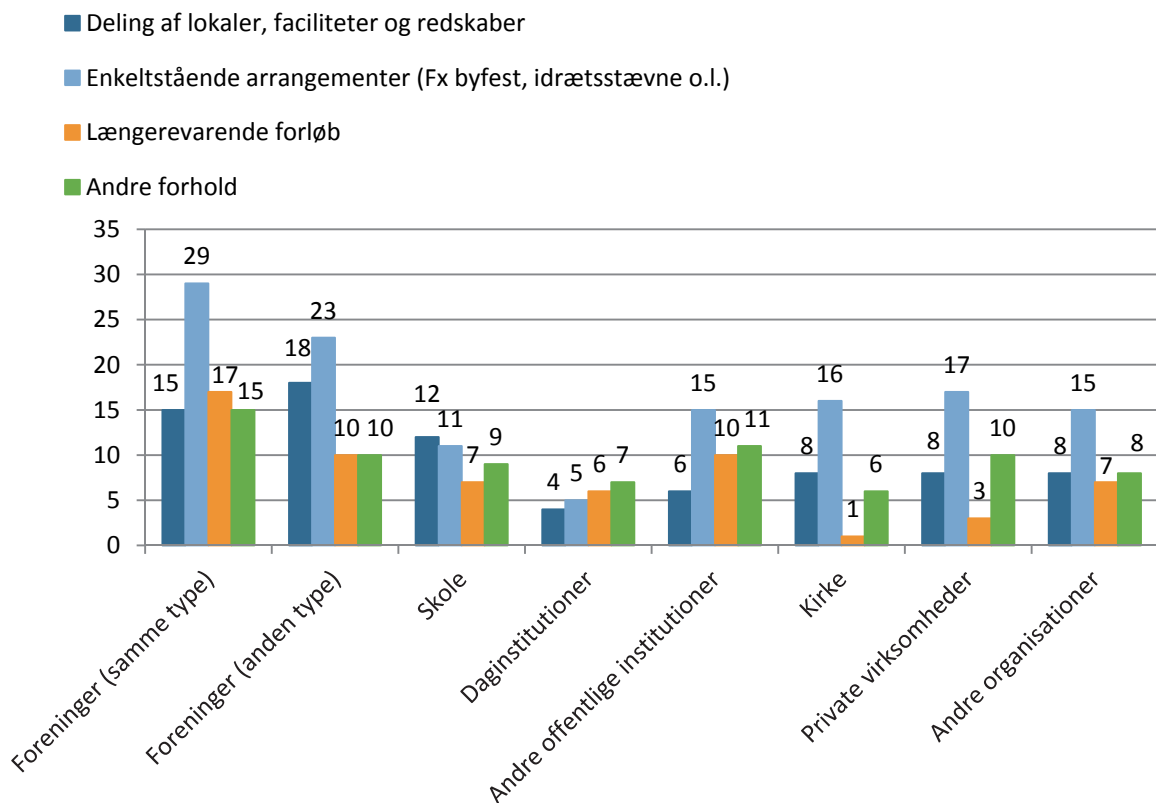
N: Foreninger (samme): 47, foreninger (anden): 35, skole: 26, daginstitution: 16, andre offentlige institutioner: 25, kirke: 24, private virksomheder 24, andre organisationer: 25. Det er valgt at afrapportere antallet og ikke andelen af foreninger i figuren på grund af det begrænsede antal af foreninger, der har sat kryds ved hver enkelt type af samarbejdspartner.

## Samarbejdets indhold

I forlængelse af samarbejdets omfang, ser dette afsnit nærmere på det reelle indhold i foreningernes samarbejder. Dette er ligeledes et spørgsmål, som kun i meget begrænset grad er belyst i den eksisterende forskning, men som er væsentlig for at få et mere nuanceret billede af samarbejdsrelationerne.

Den nedenstående figur viser foreningernes angivelse af, hvad de samarbejder med andre aktører om, igen fordelt på de enkelte typer af samarbejdspartnere. Foreningerne har kunnet vælge mellem fire forskellige svarkategorier: Deling af lokaler, faciliteter og redskaber, enkeltstående arrangementer (f.eks. byfest, idrætsstævne og lignende), længerevarende forløb eller andre forhold, og de har haft mulighed for at sætte kryds ved flere svarkategorier.

**Figur 7: Samarbejdets indhold fordelt på samarbejdspartner (antal foreninger)**



N: Foreninger (samme): 47, foreninger (anden): 35, skole: 26, daginstitution: 16, andre offentlige institutioner: 25, kirke: 24, private virksomheder 24, andre organisationer: 25. Det er valgt at afrapportere antallet og ikke andelen af foreninger i figuren på grund af det begrænsede antal af foreninger, der har sat kryds ved hver enkelt type af samarbejdspartner.

Som det fremgår af figuren, er det kategorien 'enkeltstående arrangementer', som er mest udbredt. Dette stemmer godt overens med den foregående analyse af hyppighed, som viste en klar tendens til, at flest samarbejdsrelationer foregår få gange om året.

En undtagelse fra dette billede er foreningernes samarbejde med daginstitutionerne, hvor 'enkeltstående arrangementer' ikke er i overtal. Der er dog meget få foreninger, som har et

samarbejde med daginstitutionerne i det hele taget, men disse typer af samarbejder er oftest længerevarende eller indebærer 'andre forhold'. Derudover angiver relativt mange foreninger, som samarbejder med andre foreninger og med skoler, at samarbejdet omfatter deling af lokaler, faciliteter og redskaber.

De længerevarende samarbejdsrelationer finder hyppigst sted, når foreninger samarbejder med andre foreninger af samme type, med andre kommunale institutioner eller med foreninger med anden virksomhed. Set i forhold til antallet af de foreninger, der angiver at samarbejde med skoler og daginstitutioner, er der også relativt mange af disse, der omfatter længerevarende forløb.

Afslutningsvist er det værd at nævne, at relativt mange foreninger på tværs af de enkelte typer af samarbejdspartnere har angivet, at de samarbejder om 'andre forhold'. Dette indikerer, at de øvrige svarkategorier ikke har været udtømmende for indholdet i foreningernes samarbejdsrelationer. I de uddybende kommentarer fremgår det dog, at 'andre forhold' dækker over mange forskellige ting, som umiddelbart ville være vanskelige at gruppere. Dette gælder f.eks. konkrete arrangementer, erfaringsudveksling, udvikling af lokalsamfundet, kurser mv. En undtagelse fra dette spredte billede ses dog ved foreningernes samarbejde med private virksomheder. Her viser de uddybende kommentarer, at 'andet' i langt de fleste tilfælde omfatter samarbejde omkring sponsorer.

### Udviklingen i foreningernes samarbejdsrelationer

I delanalyse 1 viste gennemgangen af de to foreningsundersøgelser i 2004 og 2010 en klar tendens til, at foreningerne samarbejdede mere i 2010 end i 2004. Da der kun er foretaget én undersøgelse i Norddjurs, er det ikke muligt at beskrive udviklingen på samme vis. Foreningerne er imidlertid blevet spurgt om, hvordan de oplever, at foreningens samarbejdsrelationer har udviklet sig over de seneste fem år.

Tabel 14 viser, at en tredjedel af foreningerne samarbejder mere i dag end for fem år siden. Kun meget få foreninger har oplevet en udvikling i retning af mindre samarbejde, mens 46 pct. oplever et uændret samarbejdsniveau. Interessant er det dog, at der er nogle forskelle mellem de enkelte typer af foreninger. Kultur- og fritidsforeningerne samt borger- og lokalsamfundsforeningerne oplever i højere grad end idrætsforeningerne en udvikling i retning af mere samarbejde.

**Tabel 14: Udviklingen i foreningens samarbejdsrelationer i de seneste fem år (pct.)**

	Mere	Uændret	Mindre	Ved ikke	% i alt	n
Idræt	26,5	49,0	8,2	16,3	100	49
Kultur- og fritid	48,1	44,4	0,0	7,4	100	27
Borger- og lokalsamfund	35,0	40,0	10,0	55,0	100	20
I alt	34,4	45,8	6,3	13,5	100	96

De respondenter, der har svaret 'ikke relevant' indgår ikke i beregningen.

Foreningerne er i forlængelse af spørgsmålet blevet bedt om at uddybe årsagerne til, at foreningen samarbejder hhv. mere eller mindre i dag end for fem år siden. I forhold til de foreninger, der angiver at samarbejde mere i dag end for fem år siden, nævner flere, at de oplever et større fokus på samarbejde, hvilket blandt andet kommer til udtryk i udsagn som de følgende: 'Større behov og åbenhed for fælles arrangementer', 'større folkelig interesse for fællesprojekter' og 'større forståelse for fælles mål'.

Derudover nævner flere, at der er sket ændringer i viljen til at arbejde sammen, fx som det kommer til udtryk i dette udsagn: 'Holdningsændring og nye mennesker i bestyrelse m.m.' Dette eksempel er langt fra det eneste eksempel, der indikerer, at ændringer i personsammensætningen kan have betydning for niveauet i foreningernes samarbejdsrelationer.

Ud fra kommentarerne er det tydeligt, at foreningernes rationaler handler om et oplevet behov for at arbejde sammen. Der er en oplevelse af, at samarbejde er nødvendigt for at blive set og i nogle tilfælde for at kunne løse praktiske udfordringer – som f.eks. at kunne stille hold, eller at kunne tiltrække sponsorer. Men mange har også en opfattelse af, at samarbejde kan være givende og medføre nye udviklingsmuligheder.

Samlet viser de uddybende kommentarer, at både overordnede (lokal)samfundsmæssige strømninger, samt specifikke begivenheder internt i foreningerne kan have betydning for den positive udvikling i samarbejdsrelationerne. Blandt de meget få foreninger, der angiver at samarbejde mindre i dag end for fem år siden, er det dårlige erfaringer med samarbejde, samt fokus på andre og mere basale udfordringer, der angives som årsagen.

### Oplevede muligheder og udfordringer med samarbejde

Med udgangspunkt i resultaterne fra de evalueringsrapporter om samarbejdsprojekter, der blev gennemgået i delanalyse 1, er der konstrueret spørgsmål om foreningernes oplevelse af muligheder og udfordringer ved det tværgående samarbejde. Det kvalitative materiale i evalueringsrapporterne viste en række tendenser, som er benyttet i formuleringen af svar-kategorier for at belyse, hvordan det forholder sig for foreningerne i Norddjurs Kommune.

Den nedenstående tabel viser, at synlighed og netværk i lokalsamfundet slår ud som de udsagn, hvor den største andel af foreningerne oplever fordele ved at arbejde sammen med andre. Dette gælder i særdeleshed i forhold til netværk, hvor tre fjerdedele af foreningerne angiver, at de enten 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' oplever dette som fordele. Det er dog også interessant, at hele 60 pct. af foreningerne 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' oplever bedre udnyttelse af faciliteter og lokaler som fordele.

Faglig sparring på tværs er den potentielle gevinst ved tværgående samarbejde, der får den laveste vurdering, men alligevel er der over 42 pct., som 'i høj grad' eller 'i meget høj' grad oplever denne fordel. Den faktor, som får den næstlaveste tilslutning er 'økonomiske fordele'. Der er dog alligevel 44 pct., der 'i høj grad' eller 'i meget høj' grad oplever dette som en fordel ved at arbejde sammen med andre. Samlet må det konkluderes, at foreningernes svar signalerer en meget positiv vurdering af de fordele, der er ved at arbejde sammen på tværs, som også blev fundet i gennemgangen af den eksisterende viden.

**Tabel 15: Oplevede fordele ved samarbejde med andre aktører (pct.)**

	I meget lav/i lav grad	I hverken lav eller høj grad	I høj/meget høj grad	Ved ikke	% i alt	n
Synlighed i lokalsamfundet	6,7	19,0	66,7	7,6	100	105
Netværk i lokalsamfundet	7,6	11,4	74,3	6,7	100	105
Bedre udnyttelse af lokaler og faciliteter	13,3	17,3	60,2	9,2	100	98
Faglig sparring på tværs	21,7	25,8	42,3	10,3	100	97
Berøring med nye målgrupper	16,2	23,2	54,5	6,1	100	99
Mulighed for nye aktiviteter	17,2	20,2	55,5	7,1	100	99
Økonomiske fordele	21,6	22,7	44,3	11,4	100	88

De respondenter, der har svaret 'ikke relevant' indgår ikke i beregningen.

Ses der på de tre overordnede foreningstyper, er der nogle centrale forskelle i forhold til de oplevede fordele ved samarbejde (Tabel 40 i bilag).

For lokalsamfundsforeningerne er det i høj grad muligheden for nye aktiviteter, der slår ud som oplevede fordele. Hele 81 pct. oplever i høj eller meget høj grad dette som fordele. Denne andel er betydeligt højere end hos idrætsforeningerne og kultur- og fritidsforeningerne, hvor andelen ligger på henholdsvis 40 og 60 pct.

Overordnet er borger- og lokalsamfundsforeningernes vurdering af fordelene ved samarbejde mere positive end de to øvrige foreningstyper på alle de nævnte potentielle fordele, dog med undtagelse af kategorien 'faglig sparring på tværs'. Dette parameter oplever over halvdelen af kultur- og fritidsforeningerne derimod som en fordel ved samarbejde. Idrætsforeningerne oplever generelt færre fordele ved at samarbejde end de to øvrige foreningstyper. Forskellene skal dog tolkes med forsigtighed grundet det beskedne antal af foreninger i hver kategori.

Gennemgangen af evalueringsrapporterne om samarbejdsprojekter i delanalyse 1 viste også nogle klare tendenser i forhold til udfordringer ved tværgående samarbejde. Disse tendenser har dannet baggrund for konstruktionen af svarkategorier til et spørgsmål om oplevede udfordringer ved samarbejde.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, som er præsenteret i tabel 16, viser, at foreningerne særligt oplever personafhængighed som en udfordring ved tværgående samarbejde. 53 pct. af foreningerne angiver, at de i høj eller meget høj grad oplever personafhængighed som en udfordring. På andenpladsen kommer oplevelsen af, at det er tidskræ-

vende at arbejde sammen på tværs, hvilket 42 pct. af foreningerne oplever 'i høj grad' eller 'i meget høj grad'.

Tallene efterlader dog heller ingen tvivl om, at mange foreninger oplever forskellige interesser, kulturer samt forventningsafstemning og koordinering som udfordrende. For alle disse forhold er der mellem 26 og 31 pct. af foreningerne, der enten 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' oplever udfordringer.

Omvendt er det også værd at bemærke, at der for alle faktorer – med undtagelse af personafhængigheden – er over en femtedel af foreningerne, som kun i lav eller meget lav grad oplever udfordringer. Endelig er der i samtlige kategorier – ligeledes med undtagelse af personafhængigheden – over 30 pct. af foreningerne, som har valgt mellemkategorien 'i hverken lav eller høj grad'.

**Tabel 16: Oplevede udfordringer ved samarbejde med andre aktører (pct.)**

	I meget lav/lav grad	I hverken lav eller høj grad	I høj/meget høj grad	Ved ikke	% i alt	n
Det er tidskrævende	21,9	31,3	41,7	5,2	100	96
Forskellige interesser	24,4	37,2	30,9	7,4	100	94
Forskellige kulturer	28,7	36,8	27,5	6,9	100	87
Forventningsafstemning på tværs af aktører	25,9	37,1	25,8	11,2	100	89
Koordinering på tværs af aktører	20,4	36,6	30,2	12,9	100	93
Personafhængighed	17,0	21,3	53,2	8,5	100	94

De respondenter, der har svaret 'ikke relevant' indgår ikke i beregningen.

På baggrund af disse analyser kan man konkludere, at tendenserne fra den eksisterende viden om oplevede udfordringer langt hen af vejen kan bekræftes i analyserne fra Norddjurs Kommune. Der er imidlertid nogle udfordringer, der fylder mere end andre, og det langt fra alle foreninger oplever disse udfordringer i betydelig grad.

De tre overordnede foreningstyper adskiller sig kun i begrænset omfang fra hinanden i forhold til oplevede udfordringer. Enkelte resultater er dog værd at fremhæve. Eksempelvis oplever en meget lav andel af foreningerne på kultur- og fritidsområdet 'forskellige interesser', som en udfordring i modsætning til henholdsvis 35 og 42 pct. af idrætsforeningerne og borger- og lokalsamfundsforeningerne.

En anden interessant pointe er, at idrætsforeningerne i højere grad end de øvrige foreninger oplever personafhængighed som en udfordring. Hvor andelen, der i høj eller meget høj grad oplever dette, er på 60 pct. blandt idrætsforeningerne, er det under halvdelen af de øvrige foreninger, der gør det samme (Tabel 41 i bilag).

## Holdninger til samarbejde

I lyset af de store forventninger til potentialet ved tværgående samarbejde er det interessant at se på foreningernes holdninger til samarbejde. Spørgsmålet er, om foreningerne deler den meget positive opfattelse af samarbejder på tværs, som kom til udtryk i den rapport, arbejdsgruppen om tværgående samarbejde under KulturDanmark udarbejdede, og som også kommer til udtryk lokalt i Norddjurs Kommunes Kultur- og fritidspolitik samt i Landdistriktspolitikken.

I spørgeskemaet er foreningerne blevet bedt om at forholde sig til to modstridende udsagn omkring samarbejde. Det ene udsagn er 'Der er alt for meget fokus på samarbejde på kryds og tværs', mens det andet udsagn er, 'Samarbejde er altid ønskværdigt. Der bør sættes yderligere fokus på, hvordan samarbejdet kan udvikles yderligere'. Foreningerne har placeret sig på et kontinuum fra 1-5 mellem de to udsagn.

Foreningernes besvarelser ses i tabel 17. Som det ses, placerer langt de fleste foreninger sig i nærheden af det positive udsagn om samarbejde som ønskværdigt. Knap en fjerdedel af foreningerne har sat kryds helt til højre ved dette udsagn. I den anden ende af skalaen er der kun 5 pct. der placerer sig helt til venstre, mens i alt 16 pct. placerer sig ved enten 1 eller 2. Endelig placerer en tredjedel af foreningerne sig i midterkategorien.

Samlet er der dog betydeligt flere, som er positivt indstillet over for fokus på tværgående samarbejde end det modsatte. Dermed deler en stor del af foreningerne i Norddjurs Kommune det positive syn på samarbejde, der kommer til udtryk kommunens landdistriktspolitik og kultur- og fritidspolitik. Der er ingen forskelle af betydning på tværs af de tre overordnede foreningstyper, når det gælder holdningerne til samarbejde.

**Tabel 17: Holdninger til samarbejde**

	<b>1</b> <b>Der er alt for meget fokus på samarbejde på kryds og tværs.</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b> <b>Samarbejde er altid ønskværdigt. Der bør sættes fokus på, hvordan samarbejdet kan udvikles yderligere.</b>	<b>I alt</b>
%	5,3	9,7	32,7	28,3	23,9	100

Spørgsmaalsformulering: 'Dette spørgsmål omhandler holdninger til samarbejde i lokalsamfundet. Nedenfor har vi sat to modstridende holdninger til tværgående samarbejde op. Sæt kryds ved '1' hvis du er helt enig i udsagnet til venstre, sæt kryds ved '5' hvis du er helt enig i udsagnet til højre.' n = 113.

Det ovenstående resultat er interessant i forhold til foreningernes holdning til samarbejdsrelationer omkring opgaveløsning. Foreningsundersøgelsen på Fyn fra 2010 viste, at en meget stor andel (44 pct.) af foreningerne tilsluttede sig udsagnet om, at 'det ikke er foreningernes opgave at bidrage til kommunal opgaveløsning' (Ibsen et al., 2013, 65). Et resultat, der i øvrigt er skarp kontrast til resultaterne fra en landsdækkende kommunalpolitikerundersøgelse fra 2009, hvor næsten en tredjedel af kommunalpolitikerne erklærer sig



enige i, at 'det er naturligt, at foreningerne bidrager til den kommunale opgaveløsning' (Thøgersen, 2012, 329).

Selvom foreningsundersøgelsen på Fyn og nærværende undersøgelse ikke kan sammenlignes direkte, da holdningerne til tværgående samarbejde i lokalsamfundet kun er belyst i Norddjurs Kommune, indikerer sammenligningen, at der er store forskelle på foreningernes holdninger alt efter, om der spørges til involvering i kommunal opgaveløsning, eller om det handler om tværgående samarbejde i lokalsamfundet. Dette er måske ikke så overraskende, men alligevel en relevant pointe at tage med i forhold til den videre udvikling af samarbejdet mellem kommunerne og foreningslivet omkring lokale tiltag og projekter.

### Folkeskolereformens betydning

I lyset af den nye folkeskolereform og folkeskolernes forpligtelse til at arbejde sammen med det omgivende lokalsamfund, er foreningerne i Norddjurs blevet bedt om at forholde sig specifikt til folkeskolereformens betydning for foreningslivet generelt, samt hvorvidt reformen har haft betydning for deres egen forening.

Som det ses i tabel 18, er der betydeligt flere foreninger, som har en negativ vurdering af skolereformens betydning for foreningslivet, end foreninger, der har en positiv vurdering. 37 pct. af foreningerne har sat kryds ved 'meget negativ' eller 'i nogen grad negativ', mens kun knap 11 pct. af foreningerne vurderer folkeskolereformens betydning for foreningslivet som positiv. Halvdelen af foreningerne i undersøgelsen har dog enten valgt midterkategorien eller sat kryds ved 'ved ikke', hvilket kan skyldes, at skolereformen endnu er så ny, at det er vanskeligt at forholde sig til eventuelle konsekvenser.

**Tabel 18: Foreningernes vurdering af den nye folkeskolereforms betydning for foreningslivet som helhed**

	Meget negativ/ I nogen grad negativ	Hverken positiv eller negativ	Meget positiv/ I nogen grad positiv	Ved ikke	I alt
Andel i %	37,2	24,8	10,6	27,4	100

n = 113.

Derudover kan det være meget forskelligt, hvorvidt og i hvilken grad foreningerne mærker konsekvenserne af skolereformen i deres egen forening. Eksempelvis kan det forventes, at idrætsforeningerne i højere grad end de øvrige foreninger vil blive berørt af 'den åbne skole' på grund af det samtidige krav om mere bevægelse i folkeskolen, som ligeledes er en del af reformen. Derudover deler idrætsforeninger og skoler ofte faciliteter og samarbejder i forvejen uafhængigt af reformen - mere med skoler end de øvrige foreningstyper. Påvirkningsgraden kan imidlertid også handle om, hvilke målgrupper de enkelte foreninger primært henvender sig til, hvornår på dagen de udbyder deres aktiviteter, samt hvilke facilitetsbehov foreningerne har.

I spørgeskemaet er foreningerne blevet bedt om at svare på, hvorvidt de vurderer, at folkeskolereformen vil få enten direkte eller indirekte betydning for deres forening. Som det ses

i den nedenstående tabel, svarer knap 30 pct. af foreningerne bekræftende på dette. 56 pct. af foreningerne svarer, at de ikke vurderer, at reformen vil få betydning for deres forening, mens 15 pct. har svaret 'ved ikke'.

**Tabel 19: Vil folkeskolereformen få direkte eller indirekte betydning for din forening?**

	Ja	Nej	Ved ikke	I alt
Andel i %	29,2	55,8	15,0	100

n = 113.

Dermed er det over halvdelen af de foreninger, der indgår i undersøgelsen, som ikke vurderer, at skolereformen vil få betydning for deres egen forening. Men omvendt er der alligevel næsten en tredjedel, som forventer, at reformen vil få betydning. Fordelt på foreningstyper, er der en klar tendens til, at idrætsforeningerne i højere grad end de øvrige foreninger vurderer, at folkeskolereformen vil få betydning. 42 pct. af idrætsforeningerne har sat kryds ved 'ja', mens denne andel er betydeligt lavere blandt de øvrige foreninger (Tabel 42 i bilag). Blandt de foreninger, der allerede i dag samarbejder med folkeskoler, forventer over halvdelen, at reformen vil få betydning for foreningen.

De følgende analyser ser på, hvorvidt foreningerne allerede på nuværende tidspunkt har oplevet konkrete konsekvenser af folkeskolereformen. Derfor indgår kun de foreninger, der har svaret enten 'ja' eller 'ved ikke' til spørgsmålet om, hvorvidt folkeskolereformen vil få direkte eller indirekte betydning for foreningen. Tabel 20 viser, at 14 ud af 50 foreninger, svarende til 32 pct., angiver, at foreningen har fået færre medlemmer, syv foreninger angiver, at foreningen har fået færre frivillige, og endelig angiver syv foreninger, at reformen har påvirket adgangen til faciliteter.

**Tabel 20: Folkeskolereformens betydning**

	Foreningen har fået færre medlemmer	Foreningen har fået færre frivillige	Reformen har påvirket foreningens adgang til faciliteter
Andel i %	31,8	15,6	14
n	14	7	7

De respondenter, der har svaret 'ikke relevant' indgår ikke i beregningen. n = 44, 45, 50.

Samtlige syv foreninger, som er påvirket i forhold til faciliteter, angiver en negativ påvirkning, enten fordi de har fået tildelt færre tider, fordi børnene få senere fri, eller fordi foreninger skal dele faciliteter med andre. I de uddybende kommentarer om folkeskolereformens betydning, er der eksempler på foreninger, der har ændret tidspunktet for deres aktiviteter, og en aftenskole oplever det som problematisk, at der ikke længere er adgang til lokaler på skolerne fra kl. 14, som der har været tidligere.

Foreningerne er også blevet spurgt om, hvorvidt de har indgået formelle samarbejdsrelationer med en folkeskole som følge af reformen. Kun to foreninger angiver at det er tilfældet. 18 ud af 48 foreninger, angiver dog, at de fremadrettet godt kunne forestille sig at indgå i

formelle samarbejdsrelationer med én eller flere skoler som følge af reformen, mens lidt færre (16 ud af 48 foreninger) svarer, at de ikke har forestillinger herom. Derudover er mange foreninger – over en tredjedel – i tvivl og har svaret 'ved ikke'.

Som tidligere nævnt er det dog udelukkende foreninger, som har vurderet, at de vil blive berørt af folkeskolereformen, som har svaret på spørgsmålet. Af de uddybende kommentarer til foreningernes vurdering af folkeskolereformens betydning ses det, at flere foreninger oplever begrænset interesse og tid fra skolernes side – eksempelvis som i de nedenstående eksempler:

”Skolerne er meget lidt interesserede i at inddrage foreningerne i arbejdet med bevægelse.”

”Ved endnu ikke, hvilken betydning reformen får på foreningen, da vi endnu ikke har indgået samarbejde – skolerne kan ikke afse tid.”

”Venter på at høre et udspil fra skolerne, men mener, vi vil kunne tilbyde enkelte arrangementer og ikke faste aftaler, da vi alle er ulønnede frivillige i foreningen.”

Samlet tyder foreningernes svar på spørgsmålene om folkeskolereformen på, at en del af foreningerne i Norddjurs Kommune har oplevet negative konsekvenser i form af færre medlemmer, færre frivillige og forringet adgang til faciliteter. Langt de fleste foreninger i undersøgelsen har dog ingen forventning om, at folkeskolereformen vil påvirke deres virke som forening.

Analyserne af folkeskolereformen viser nogle spæde bud på konsekvenser, som vil blive interessante at forfølge nærmere i mere omfattende studier fremover, når reformen har været i drift i en længere periode.

Det er imidlertid for tidligt at konkludere på konsekvenserne af reformen på nuværende tidspunkt. Dette gælder ikke mindst i forhold til samarbejdet mellem skolerne og foreningslivet som følge af reformen, som kun er i sin vorden. Det er dog værd at huske på, at mange – særligt idrætsforeninger – i forvejen samarbejder med folkeskoler om aktiviteter, projekter eller arrangementer. Hvorvidt disse relationer har ændret eller vil ændre karakter som følge af folkeskolereformen, er ikke muligt at afdække her.

### Rammerne for samarbejdet

Foreningernes samarbejdsrelationer skal også belyses i sammenhæng med de rammer, foreningerne arbejder inden for. I det følgende vil foreningernes vurdering af disse rammer blive belyst. Dette gælder dels i forhold til de overordnede økonomiske rammer, men også mere specifikt i forhold til foreningernes oplevelse af kommunens og landsorganisationernes konkrete initiativer relateret til fremme af tværgående samarbejde.

Indledningsvist er det relevant at nævne, at 66 pct. af foreningerne i undersøgelsen modtager økonomisk støtte fra kommunen. Heraf modtager 21 pct. udelukkende støtte efter folkeoplysningsloven, 12 pct. modtager både støtte efter folkeoplysningsloven og andre former for støtte, men 33 pct. modtager andre former for kommunal støtte. Lidt over en fjer-

dedel af foreningerne modtager slet ikke økonomisk støtte fra kommunen (Tabel 43 i bilag). Indirekte støtte i form af adgang til lokaler er dog ikke medtaget i spørgsmålet.

Der er overordnet en stor tilfredshed med økonomien blandt foreningerne. 79 pct. af foreningerne angiver, at de enten er 'meget' eller 'i nogen grad' tilfredse med foreningens generelle økonomi – heraf er den største andel 'meget tilfreds'. Dette billede er i god overensstemmelse med en tidligere national foreningsundersøgelse, som dog kun omfatter idrætsforeninger (Laub, 2012, 31). Også i forhold til foreningernes evne til at skaffe egenindtægter er der stor tilfredshed. Når det gælder tilfredsheden med den offentlige støttes størrelse, er den mere begrænset. Der er dog stadig en større andel foreninger, der er tilfredse end utilfredse, da knap en femtedel placerer sig i midterkategorien.

**Tabel 21: Foreningernes tilfredshed med økonomien**

	<b>Foreningens generelle økonomi</b>	<b>Foreningens evne til at skaffe egenindtægter</b>	<b>Den offentlige støttes størrelse</b>
Andel i %	78,7	75,9	41,4
N	110	108	89

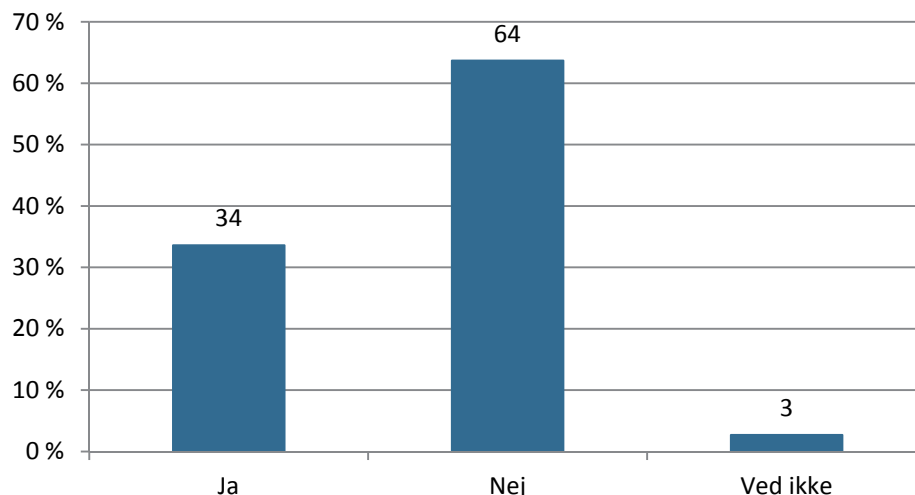
Tabellen viser andelen, der erklærer sig 'meget tilfredse' eller 'i nogen grad tilfredse'. De respondenter, der har svaret 'ikke relevant' og 'ved ikke' indgår ikke i beregningen.

Der er nogle interessante tendenser i sammenhængene mellem foreningernes syn på deres egen økonomi og deres holdninger til tværgående samarbejde. Holdningerne til samarbejde er mere positive blandt de foreninger, der er utilfredse med foreningens evne til at skaffe egenindtægter og med foreningens generelle økonomi end blandt de foreninger, der er tilfredse (Tabel 44 i bilag). Denne sammenhæng indikerer, at mindre ressourcestærke foreninger kan se samarbejde som en mulighed for at imødegå interne udfordringer.

Der er samtidig en tendens til, at andelen af foreninger, der er utilfredse med foreningens generelle økonomi, i højere grad end de tilfredse foreninger samarbejder med andre foreninger, mens der er mindre klare sammenhænge i forhold til de øvrige typer af samarbejdspartnere (tabel 45 i bilag). Selvom tendenserne er baseret på relativt få foreninger, er der dermed tegn på, at foreninger der er utilfredse med økonomien i højere grad end øvrige foreninger ser positivt på samarbejde med andre foreninger – både holdningsmæssigt og i praksis.

Ses der mere specifikt på de kommunale tiltag for at initiere tværgående samarbejde, angiver 34 pct. af foreningerne, at de har deltaget i projekter eller tiltag, der er initieret eller støttet af kommunen, som er relateret til tværgående samarbejde:

**Figur 8: Foreningernes deltagelse i kommunale projekter/tiltag relateret til tværgående samarbejde**



Spørgsmålsformulering: 'Har foreningen deltaget i projekter eller tiltag initieret eller understøttet af kommunen, som er relateret til tværgående samarbejde? (F.eks. 'Flexibelt liv i eksisterende rammer', 'Matchmaking Auning', 'Liv i Forsamlingshusene', 'Nyt liv ved Fjellerup' eller lignende?)'.

Selvom størstedelen svarer 'nej' på det ovenstående spørgsmål, er det altså alligevel en tredjedel af foreningerne, som har deltaget i kommunale initiativer på området. I foreningernes uddybende bemærkninger ses det, at deres deltagelse omfatter en lang række forskellige aktiviteter og initiativer. En del nævner 'liv i forsamlingshusene', der er et projekt, som omfatter hele Djursland og har til formål at 'genoplive og forny den gamle forsamlingshuskultur' gennem støtte til arrangementer rundt omkring i forsamlingshusene, som tilrettelægges i samarbejde med de lokale bestyrelser ([www.liviforsamlingshusene.dk](http://www.liviforsamlingshusene.dk)).

Enkelte foreninger nævner desuden 'Matchmaking Auning' samt 'Fjordbynetværket', som begge er forsøg på øget samarbejde mellem forskellige lokalsamfund i kommunen. Derudover nævnes konkrete kulturelle og sportslige aktiviteter som f.eks. 'store legedag', 'kulturnat' og 'festival'. Endelig er der eksempler på sociale tiltag som samarbejde om fritidspas samt sommerferieaktiviteter for flygtninge.

Undersøgelsen spørger ikke nærmere ind til tilfredsheden med deltagelse i disse aktiviteter og initiativer. Derimod er der spurgt ind til foreningernes generelle vurdering af kommunens og andre aktørers indsats for at fremme det tværgående samarbejde – både internt i foreningslivet og mellem foreningslivet og andre aktører.

Som tabel 22 viser, vurderer 23 pct. af foreningerne, at kommunen i høj eller meget høj grad gør en aktiv indsats for at fremme tværgående samarbejde internt i foreningslivet. Når det gælder andre aktører, vurderer under en femtedel af foreningerne, at samvirker og foreningssammenslutninger samt landsorganisationerne gør en aktiv indsats.

Det kan diskuteres, om det er få eller mange, der oplever en aktiv indsats. Ikke desto mindre indikerer den store andel af foreninger, som placerer sig i enten midterkategorien eller

'ved ikke', at langt de fleste foreninger ikke oplever et stort fokus fra hverken kommunens side, samvirkerne eller landsorganisationerne, når det gælder understøttelse af tværgående samarbejde internt i foreningslivet. Der er ikke mulighed for at sammenligne resultaterne fra Norddjurs Kommune med foreningslivet generelt, da spørgsmålet ikke er belyst i tidligere foreningsundersøgelser.

**Tabel 22: Vurderingen af andre aktørers indsats for internt tværgående samarbejde**

		I meget lav grad/ I lav grad	I hverken høj eller lav grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	I alt
Kommunen	Andel	21,1	35,8	22,9	20,2	100
Samvirker	Andel	23	28,8	18,2	29,8	100
Landsorganisationer	Andel	27,4	26,5	18,6	27,5	100

Spørgsmaalsformulering: 'I hvilken grad oplever du, at de følgende aktører gør en aktiv indsats for at understøtte tværgående samarbejde internt i foreningslivet?' N = 100, 104, 102.

Det samme billede gælder vurderingen af andre aktørers indsats for foreningernes eksterne samarbejdsrelationer, som omfatter aktører uden for foreningslivet. Dog viser resultatet, at der er en lidt lavere andel af foreningerne, som vurderer, at de tre typer af aktører gør en aktiv indsats, når det gælder eksterne samarbejdsrelationer (Tabel 46 i bilag).

Vurderingen af det begrænsede fokus på tværgående samarbejde er særligt interessant i lyset af det eksplicite fokus, der er på tværgående samarbejde – både i kommunens land-distriktspolitik samt i kultur- og fritidspolitikken. Resultaterne tyder på, at der divergens mellem kommunens fokus på samarbejde i de ovenstående politikker og foreningernes oplevelse af fokus på samarbejde i praksis.

På baggrund af det ovenstående er det dog ikke muligt at sige noget om, hvorvidt foreningerne i det hele taget efterspørger større fokus i understøttelsen af samarbejdsrelationer, og hvem, de i givet fald mener, burde påtage sig denne rolle. I delanalyse 3 vil foreningernes holdninger til kommunens rolle i forhold til det tværgående samarbejde blive uddybet nærmere.

## Perspektivering til andre kommuner

I dette afsnit vil der blive inddraget undersøgelser fra Ballerup og Halsnæs Kommuner, som er gennemført sideløbende med undersøgelsen i Norddjurs for at give mulighed for at perspektivere resultaterne fra Norddjurs til andre typer af lokalsamfund. Idrættens Analyseinstitut gennemfører i øjeblikket facilitetsundersøgelser på idrætsområdet i disse kommuner, hvilket har gjort det muligt at belyse udvalgte temaer vedrørende foreningernes samarbejdsrelationer i disse kommuner.

I både Ballerup og Halsnæs Kommuner har foreningerne på kultur- og fritidsområdet samt lokalsamfunds- og borgerforeninger fået tilsendt det fulde skema, som er anvendt i Norddjurs Kommune, mens idrætsforeningerne i Ballerup Kommune har besvaret udvalgte

spørgsmål i forbindelse med facilitetsundersøgelserne<sup>15</sup>. En mere udførlig beskrivelse af fremgangsmåden, svarprocent og datagrundlag for de supplerende undersøgelser ses i bilag til delanalyse 2.

Tabel 23 viser en række udvalgte nøgletal for de tre kommuner. I forhold til indbyggertallet er der ikke de helt store forskelle mellem kommunerne. Arealmæssigt er der dog store forskelle mellem kommunerne, hvilket afspejler sig i store forskelle i befolkningstæthed. Norddjurs Kommune er spredt på et stort geografisk område med mange landdistrikter og meget få større byer med Grenå som den største. Derfor har Norddjurs Kommune en meget lav befolkningstæthed. Ballerup befinder sig i den anden ende af skalaen med en meget høj grad af bymæssighed og en høj befolkningstæthed. Halsnæs Kommune placerer sig mellem disse to yderligheder men har dog en befolkningstæthed, der ligger væsentligt over gennemsnittet på landsplan. Også uddannelsesmæssigt er der store forskelle mellem kommunerne. Her har en fjerdedel af borgerne i Ballerup Kommune mellem 25 og 64 år en videregående uddannelse, mens tallet er på henholdsvis 15 og 20 pct. i Norddjurs og Halsnæs Kommuner. Når det gælder økonomi viser det socioøkonomiske indeks, at Ballerup Kommune har et relativt større udgiftsniveau end de to øvrige kommuner.

I forhold til analysens fokus er de væsentligste forskelle mellem kommunerne, at de er sammensat af meget forskellige typer af lokalsamfund, og at der store forskelle i uddannelsesniveaulet på tværs af kommunerne.

**Tabel 23: Nøgletal for Norddjurs, Ballerup og Halsnæs Kommuner**

	Norddjurs	Halsnæs	Ballerup	Hele landet
Indbyggertal	38.035	30.801	48.211	-
Befolkningstæthed (indb./km <sup>2</sup> )	53	252	1.420	130
Andel 65+-årige	21	22,0	19,7	17,8
Andel 25-64-årige m. videregående udd.	14,8	19,5	25,9	27,6
Socioøkonomisk indeks <sup>16</sup>	1,07	1,0	1,25	1

Tabellen viser tal fra 2013 (www.noegletal.dk).

De tre kommuner adskiller sig også, når det gælder omfanget og sammensætningen af foreningslivet på kultur- og fritidsområdet, hvilket naturligt afspejler sig blandt de foreninger, der har besvaret spørgeskemaerne. Først og fremmest er der flere foreninger på kultur- og fritidsområdet i Norddjurs Kommune, end det er tilfældet i Ballerup Kommune. Derudover er den væsentligste forskel, at lokalsamfunds- og borgerforeninger fylder meget lidt i

<sup>15</sup> Spørgeskemaundersøgelsen blandt idrætsforeningsforeningerne i Halsnæs er endnu ikke afsluttet, og det var derfor ikke muligt at inkludere denne undersøgelse i analysen.

<sup>16</sup> Socioøkonomisk indeks måler kommunens relative udgiftsbehov i forhold til andre kommuner på basis af en række socioøkonomiske kriterier, der indgår med forskellig vægt i beregningen. En værdi over 1 betyder, at kommunen har et større udgiftsbehov relativt til gennemsnittet af kommunerne, imens en værdi lavere end 1 betyder et lavere udgiftsbehov relativt til gennemsnittet (www.noegletal.dk).

både Ballerup og Halsnæs Kommuner, hvilket er væsentligt at have for øje i den nedenstående analyse (Tabel 33 i bilag). Derudover har det ikke været muligt at medtage idrætsforeningerne i Halsnæs Kommune, da denne undersøgelse endnu ikke er afsluttet. Af disse årsager sonderer den nedenstående analyse mellem idrætsforeninger og øvrige foreninger, som dermed omfatter både kultur- og fritidsforeninger samt borger- og lokalsamfundsforeninger.

Som gennemgangen af nøgletallene viste, er der store forskelle på kommunernes geografiske karakteristika og de typer af lokalsamfund, kommunerne omfatter. Det er derfor interessant at se, om disse forskelle afspejler sig i foreningernes syn på deres egen rolle i lokalsamfundet.

Foreningerne er blevet bedt om at forholde sig til en række udsagn om, hvilke forhold de tillægger betydning, når det gælder deres egen rolle i lokalsamfundet. Tabel 24 viser andelen af foreninger, der tillægger de enkelte udsagn enten 'stor' eller 'meget stor' betydning.

**Tabel 24: Foreningernes syn på egen rolle i lokalsamfundet – fordelt på kommuner**

	Norddjurs		Halsnæs	Ballerup	
	Idræt	Øvrige	Øvrige	Idræt	Øvrige
At være synlig i lokalsamfundet	72,9	76,7	88,9	66,7	66,7
At rekruttere medlemmer fra lokalsamfundet	76,2	80,0	74,1	71,0	76,2
At bidrage til lokalsamfundets udvikling	55,9	61,7	48,1	36,9	28,6
At arbejde sammen med lokale foreninger	50,8	50,0	51,9	36,8	23,8
At arbejde sammen med den lokale skole, daginstitution o.l.	35,6	13,3	11,1	47,4	19,0
At deltage i lokale møder vedr. lokalsamfundet	35,6	35,0	47,1	34,3	23,8
N	59	60	27	38-39	21

Tabellen viser andelen af foreninger, som har angivet at de enkelte udsagn har enten 'stor' eller 'meget stor betydning'.

På tværs af kommunerne er synlighed i lokalsamfundet samt rekruttering af medlemmer fra lokalsamfundet de forhold, foreningerne tillægger størst betydning. Foreningerne i Norddjurs Kommune og særligt i Halsnæs Kommune tillægger dog synligheden større betydning, end foreningerne i Ballerup Kommune – både når det gælder idrætsforeninger og andre typer af foreninger.

Foreningerne i Norddjurs Kommune tillægger lokalsamfundets udvikling betydeligt større betydning, end det er tilfældet i de øvrige kommuner. Når det gælder 'øvrige foreninger' skyldes en del af forskellene dog formentlig de nævnte forskelle i foreningslivets sammensætning på tværs af kommunerne. De relativt mange borger- og lokalsamfundsforeninger, som indgår i undersøgelsen i Norddjurs Kommune har naturligt et større fokus på lokalsamfundets udvikling end de øvrige foreninger på kultur- og fritidsområdet. Dette er dog sandsynligvis ikke hele årsagen, da der også er store forskelle, når det gælder idrætsforeninger. I Ballerup tillægger 37 pct. af idrætsforeningerne lokalsamfundets udvikling 'stor' eller 'meget stor' betydning, mens denne andel er på 56 pct. for idrætsforeningerne i Nord-



djurs Kommune. På samme måde har foreningerne i Ballerup betydeligt mindre fokus på at arbejde sammen med lokale foreninger, end det er tilfældet i de to øvrige kommuner. Foreningerne i Ballerup skiller sig imidlertid ud ved at tillægge samarbejdet med skoler og dagsinstitutioner større betydning end foreningerne i de to øvrige kommuner.

Der er spredte forskelle på tværs af kommunerne, når det gælder typen af foreningernes samarbejdspartnere. Den væsentligste forskel gælder foreningernes samarbejde med andre foreninger. Tabel 25 viser, at foreningerne i Ballerup i højere grad end foreningerne i de øvrige kommuner samarbejder med lignende foreninger og i betydeligt mindre grad med andre typer af foreninger. Derudover er der meget få foreninger i Ballerup Kommune, som samarbejder med private virksomheder og andre offentlige institutioner, sammenlignet med de to øvrige kommuner<sup>17</sup>.

**Tabel 25: Foreningernes samarbejdspartnere fordelt på kommuner**

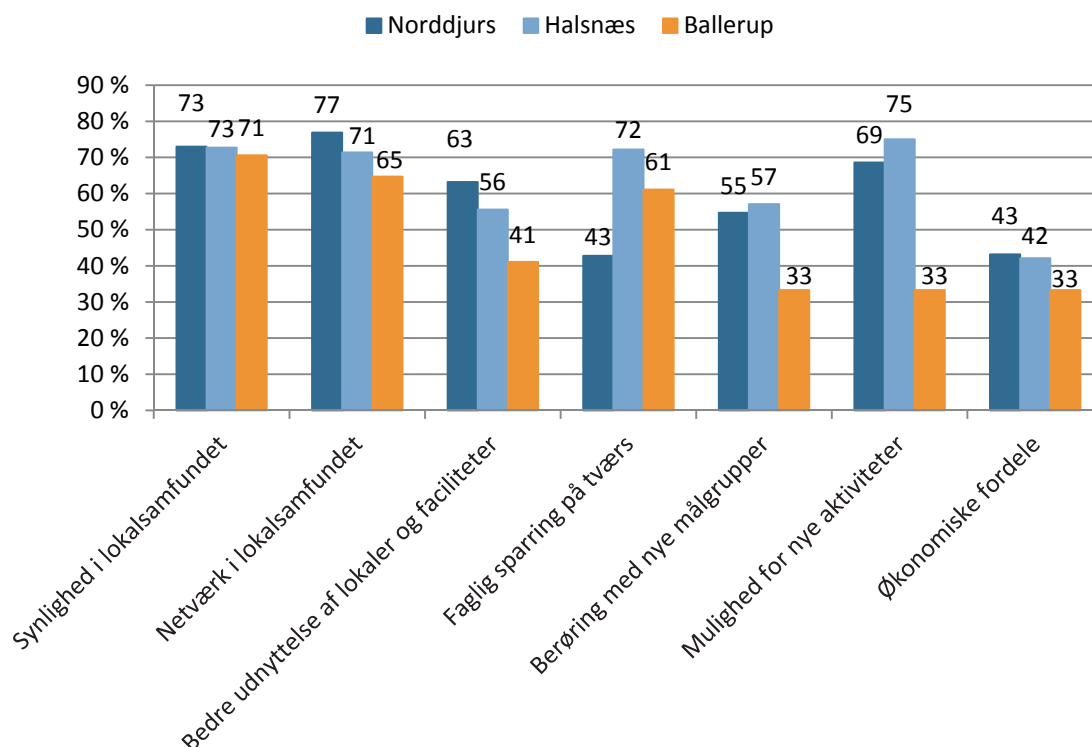
	Norrdjurs	Halsnæs	Ballerup
Foreninger (samme)	43,1	29,6	55,0
Foreninger (anden)	34,5	40,7	10,0
Skole	12,1	14,8	15,0
Dagsinstitution mv.	8,6	3,7	10,0
Anden offentlig institution	19	37,0	10,0
Kirke	34,5	11,1	40,0
Privat virksomhed	22,4	18,5	5,0
Anden	20,7	25,9	10,0
n	62	27	20

Tabellen viser andelen af foreninger med samarbejde i dag. Da undersøgelserne i Halsnæs og Ballerup ikke omfatter idrætsforeningerne på dette spørgsmål, er det kun de øvrige foreninger – dvs. kultur- og fritidsforeninger samt borger- og lokalsamfundsforeninger, der indgår i analysen.

Også når det gælder oplevede fordele og udfordringer ved samarbejde er der nogle interessante forskelle på tværs af kommunerne. Figur 9 viser, at foreningerne i Norrdjurs og Halsnæs Kommuner generelt oplever flere fordele ved samarbejde end foreningerne i Ballerup. Dette gælder i særlig grad oplevelsen af, at samarbejde giver mulighed for nye aktiviteter og nye målgrupper men også muligheden for bedre udnyttelse af faciliteter. Med undtagelse af muligheden for faglig sparring, som foreningerne i Norrdjurs tillægger mindst betydning, er der ensartede mønstre i besvarelserne fra foreningerne i Halsnæs og Norrdjurs Kommune.

<sup>17</sup> På grund af det lave antal af foreninger, som indgår i undersøgelsen af Halsnæs og Ballerup Kommuner, giver det ikke mening at splitte tallene yderligere op for at se på antallet af samarbejdspartnere og hyppigheden af samarbejdsrelationerne i disse kommuner.

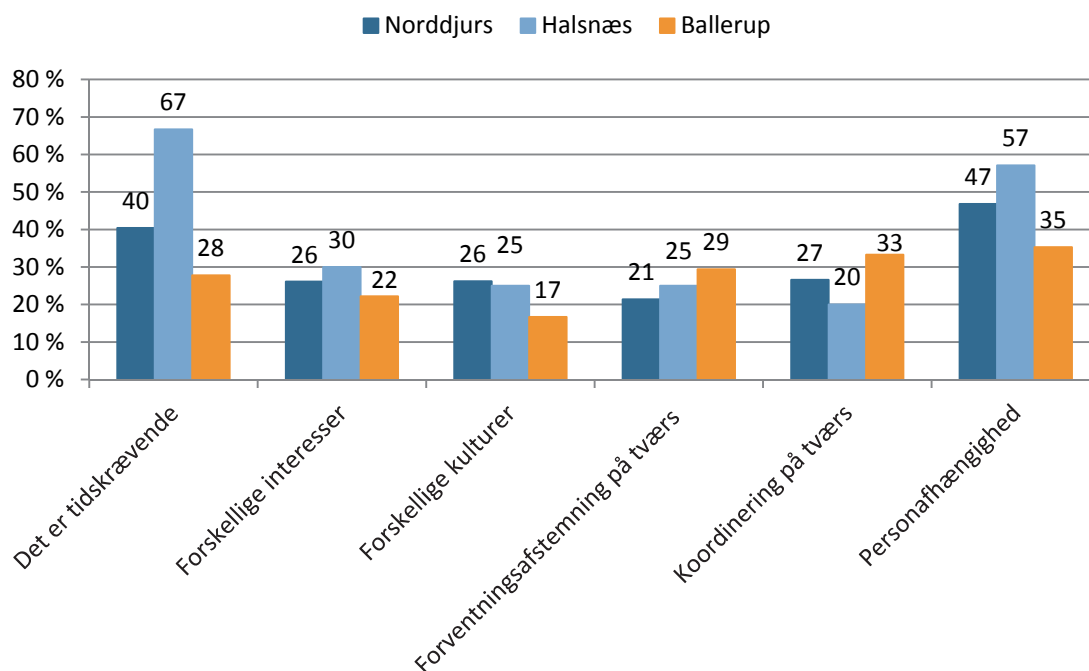
Figur 9: Fordele ved samarbejde – opdelt på kommuner



Figuren viser andelen af foreninger, som oplever de nævnte fordele i 'høj grad' eller 'meget høj' grad. N: Norddjurs: 44-52, Halsnæs, 18-22, Ballerup 17-18.

Der er ligeledes fællestræk mellem foreningerne i Halsnæs og Norddjurs Kommuner, når det gælder oplevede udfordringer ved. Figur 10 viser, at det særligt er foreninger fra disse kommuner, som oplever personafhængighed og tid som en udfordring. Dette er i mindre grad tilfældet for foreningerne i Ballerup, hvor der til gengæld er en lidt større andel, der ser koordinering og forventningsafstemning som udfordrende.

**Figur 10: Udfordringer ved samarbejde – opdelt på kommuner**



Figuren viser andelen af foreninger, som oplever de nævnte udfordringer i 'høj grad' eller 'meget høj' grad. N: Norddjurs: 42-47, Halsnæs, 20-21, Ballerup 17-18.

### Opsamling

Der er nogle interessante forskelle på tværs af de tre kommuner i forhold til foreningernes samarbejdsrelationer. Nogle af forskellene skyldes givetvis forskelle i foreningslivets sammensætning, men resultaterne indikerer også, at lokalsamfundenes karakteristika kan spille ind. Denne antagelse styrkes af de mange fællestræk i resultaterne fra Halsnæs og Norddjurs Kommuner, som begge er karakteriseret af mange små landsbyer og lokalsamfund rundt omkring i kommunen, selvom der er en højere befolkningstæthed i Halsnæs Kommune end i Norddjurs Kommune.

Særligt interessant er foreningernes syn på deres egen rolle i lokalsamfundet, hvor foreningerne i Ballerup har betydeligt mindre fokus på lokalsamfundets udvikling og samarbejdet med lokale foreninger, end det er tilfældet i de øvrige kommuner. Det er sandsynligt, at foreninger i mindre lokalsamfund – i særdeleshed lokalsamfund i landets yderkommuner – oplever et større behov for at arbejde sammen. Derudover er det sandsynligt, at der er et større kendskab på tværs af foreningerne i mindre lokalsamfund, end det er tilfældet i større bysamfund som i Ballerup Kommune. Det er endvidere sandsynligt, at det store fokus på personafhængighed i Norddjurs og Halsnæs Kommuner er relateret til lokalsamfundenes karakter. I mindre samfund er der typisk færre foreninger og ildsjæle at vælge imellem, hvilket kan gøre samarbejdsrelationerne mere sårbare.

Det er dog vigtigt at understrege, at analysen bygger på relativt få foreninger i Halsnæs og Ballerup Kommuner. Derfor er der behov for yderligere kommuneundersøgelser for at

tilvejebringe mere valide resultater i forhold til betydningen af kommune- og lokalsamfundskarakteristika for foreningernes samarbejdsrelationer.

## Sammenfatning af delanalyse 2

Med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen blandt foreninger på det samlede kultur- og fritidsområde i Norddjurs Kommune, har delanalyse 2 givet detaljeret indblik i foreningernes samarbejdsrelationer. Dette afsnit har til formål at opsummere de væsentligste resultater fra analysen med særlig fokus på samarbejdets omfang og karakter, de oplevede udfordringer og fordele ved samarbejde samt forskelle og ligheder på tværs af foreningstyper og typer af lokalsamfund.

### **Foreningerne har mange samarbejdsrelationer**

Det helt overordnede billede i forhold til foreningernes samarbejdsrelationer er, at rigtig mange foreninger har mange samarbejdspartnere. I de politiske bestræbelser på at udvikle det tværgående samarbejde yderligere er det derfor væsentligt at være opmærksom på, at der allerede er en meget stor andel af foreninger, som samarbejder på kryds og tværs – dette gælder både samarbejde med andre foreninger og med samarbejdspartnere uden for foreningslivet.

På dette felt bekræfter besvarelserne fra foreningerne i Norddjurs Kommune billedet fra foreningsundersøgelsen på Fyn i 2010. Også fordelingen af, hvem foreningerne samarbejder med, ligner på en række områder resultaterne fra foreningsundersøgelsen. Samarbejdet med både lignende foreninger og andre typer af foreninger er de mest udbredte, og derefter kommer eksterne aktører, som f.eks. skoler, private virksomheder og kirker. Sammenlignet med foreningsundersøgelsen skiller undersøgelsen i Norddjurs sig dog ud ved en større andel foreninger, der samarbejder med kirker (særligt borger- og lokalsamfundsforeningerne), mens en mindre andel af foreningerne samarbejder med skoler.

Ligeledes i lighed med tendenserne i foreningsundersøgelsen har foreningerne i Norddjurs Kommune oplevet en positiv udvikling i samarbejdsrelationerne over tid. Således er der over en tredjedel af foreningerne i Norddjurs Kommune, som oplever, at de samarbejder mere i dag, end de gjorde for fem år siden. Dermed er der tydeligvis en større opmærksomhed på samarbejde i dag end tidligere.

### **Stor variation inden for det overordnede billede**

Det overordnede billede af, at foreningerne samarbejder rigtig meget på kryds og tværs dækker over store variationer på tværs af foreninger, foreningstyper og typer af lokalsamfund.

Dette gælder eksempelvis for antallet af foreningernes samarbejdsrelationer. Således angiver næsten halvdelen af foreningerne i Norddjurs Kommune, at de arbejder sammen med tre eller flere af de typer af samarbejdspartnere, der indgår i analysen. Omvendt er der også mange foreninger, der slet ikke samarbejder med andre. Eksempelvis angiver knap en tred-

jedel af foreningerne, at de aldrig har samarbejdet med foreninger med samme virksomhed, som ellers er den mest udbredte samarbejdsform.

Dermed er nogle foreninger betydeligt mere orienteret mod samarbejde end andre. En del af forklaringen er formentlig, at det er mere oplagt for nogle foreninger at samarbejde, end det er tilfældet for andre – enten på grund af foreningens karakter eller karakteren af det lokalsamfund, foreningen tilhører.

Analysen viser således en tendens til, at store foreninger med mange medlemmer generelt samarbejder mere end foreninger med få medlemmer. Derudover er der tendenser til geografiske forskelle, som kan skyldes typen af lokalsamfund. Med undtagelse af samarbejdet med skoler og andre offentlige institutioner, samarbejder foreningerne, som tilhører de tidligere små kommuner, mere end de foreninger, der tilhører den tidligere Grenå Kommune. Perspektivering til foreningsundersøgelser i Halsnæs og Ballerup Kommuner viser ligeledes interessante forskelle i foreningernes samarbejdsrelationer og deres syn på egen rolle. Eksempelvis er foreningerne i Ballerup i lavere grad end i de øvrige kommuner orienteret mod lokalsamfundets udvikling og samarbejde med andre lokale foreninger. Dette indikerer samlet, at der er forskelle på foreningernes motiver og behov på tværs af kommuner og typer af lokalsamfund. Dette er et tema, der vil blive uddybet yderligere i delanalyse 3.

Variationen på tværs af foreninger i omfanget af deres samarbejdsrelationer kan imidlertid også skyldes, at der er tale om kumulative tendenser i den forstand, at det kan føre flere samarbejdsrelationer med sig, når foreningerne først åbner op. Dette kan dels skyldes udvidelsen af foreningens netværk. Det kan imidlertid også spille ind, at tidligere samarbejdsrelationer både kan lette procedurerne og synliggøre, hvilke muligheder samarbejdsrelationer kan give. Disse forhold kan være med til at forklare, hvorfor nogle foreninger samarbejder meget, mens andre slet ikke gør.

### **Enkeltstående arrangementer topper indholdsmæssigt**

Et af de temaer, der kun i begrænset omfang er belyst i den eksisterende viden på området, er, hvad foreningernes samarbejdsrelationer reelt består af, og hvor hyppigt samarbejdet finder sted. Dette er imidlertid belyst i undersøgelsen blandt foreningerne i Norddjurs Kommune.

Her er et af de mest interessante resultater, at samarbejde omkring enkeltstående arrangementer topper listen over samarbejdets indhold. Denne tendens er i god overensstemmelse med analysen af hyppighed, som viste, at samarbejdsrelationer, der foregår 'flere gange årligt', er de mest udbredte. Derudover er der et relativt stort antal foreninger, som samarbejder omkring faciliteter og lokaler, hvilket blandt andet skyldes, at mange af de foreninger, som har egne lokaler, deler dem med andre.

Samarbejde om længerevarende forløb finder primært sted inden for samarbejde med andre aktører, samt med skoler og andre offentlige institutioner. Dermed varierer indholdet i samarbejdsrelationer på tværs af de typer af samarbejdspartnere, der er tale om.

### **Positive holdninger til tværgående samarbejde**

I forlængelse af de meget store politiske forventninger, der er til det tværgående samarbejdes potentiale både på lokalt og nationalt plan, har det været væsentligt for analysen at afdække foreningernes egne holdninger til det store fokus på tværgående samarbejde. Analysen efterlader overordnet et positivt billede af foreningernes syn på tværgående samarbejde. Foreningernes placering i forhold til to modstridende udsagn viser en klar tendens til, at der er betydeligt flere foreninger, der mener, at 'samarbejde altid er ønskværdigt' end foreninger, der mener, at 'der er alt for meget fokus på samarbejde på kryds og tværs'. Hvor over halvdelen af foreningerne placerede sig i den positive ende af skalaen, placerede kun 16 pct. sig i den negative ende.

De positive holdninger kommer også til udtryk ved den store andel af foreninger, som angiver at opleve konkrete fordele ved at arbejde sammen på tværs. Dermed bekræfter undersøgelsen tendenserne fra den eksisterende viden, som blev gennemgået i delanalyse 1, men undersøgelsen giver også mulighed for at rangordne, hvilke fordele foreningerne i Norddjurs Kommune tillægger størst betydning. Analysen efterlader ingen tvivl om, at foreningerne oplever muligheden for øget synlighed og netværk i lokalsamfundet som de største fordele ved tværgående samarbejde.

Der er dog store forskelle på tværs af foreningstyper i forhold til de oplevede fordele. Generelt oplever borger- og lokalsamfundsforeningerne flest fordele, mens idrætsforeningerne forholder sig mere moderat til fordelene ved samarbejde. Et interessant resultat er også, at borger- og lokalsamfundsforeningerne lægger særlig stor vægt på muligheden for at skabe nye aktiviteter, hvilket er særligt interessant i forhold til lokal udvikling.

Relateret til det ovenstående er også foreningernes syn på deres egen rolle i lokalsamfundet. Dette er et punkt, hvor resultaterne fra undersøgelsen i Norddjurs Kommune på nogle punkter adskiller sig fra foreningsundersøgelsen på Fyn, som blev gennemgået i delanalyse 1. Særligt interessant for projektets fokus er det, at en meget større andel af foreningerne i Norddjurs Kommune tillægger det stor betydning at bidrage til lokalsamfundets udvikling. Dette gælder særligt lokalsamfunds- og borgerforeningerne men også de øvrige foreningstyper.

### **Men der er også udfordringer**

Samlet set viser delanalyse 2, at foreningerne overordnet har en meget positiv tilgang til samarbejdet på tværs. Det er imidlertid tydeligt, at der også opleves udfordringer ved samarbejde. Dette gælder i særdeleshed personafhængighed, som over halvdelen af foreningerne ser som en udfordrende faktor. Derudover oplever mange foreninger, at samarbejdet er tidskrævende, hvilket ligeledes kan være en barriere. Også forskellige kulturer, interesser og gensidig forventningsafstemning kan være udfordrende. Det er dog tydeligvis personafhængigheden og det tidskrævende aspekt, som fylder mest, når foreningerne skal vurdere udfordringernes omfang.

Samlet er analysen af foreningerne i Norddjurs Kommune i god overensstemmelse med den eksisterende viden på området, når det gælder de oplevede udfordringer ved samarbejde.

Folkeskolereformen har været et selvstændigt tema i undersøgelsen i forhold til samarbejdsrelationerne. Relativt mange foreninger har et negativt syn på folkeskolereformens betydning for foreningslivet som helhed. Nogle foreninger i undersøgelsen har oplevet negative konsekvenser af reformen i forhold til antallet af medlemmer og adgang til faciliteter. I forhold til samarbejdsrelationer har folkeskolereformen ikke haft den store betydning endnu for foreningerne i Norddjurs Kommune. Det er dog for tidligt til at konkludere på konsekvenserne af reformen på nuværende tidspunkt.

### **Rammerne for det tværgående samarbejde**

Rammerne for samarbejdet er det andet element, som ikke i tilstrækkelig grad er belyst i den eksisterende viden. Temaet er heller ikke belyst indgående i spørgeskemaundersøgelsen, men man kan alligevel spore nogle interessante tendenser.

Først og fremmest angiver en tredjedel af foreningerne i undersøgelsen, at de har deltaget i et kommunalt tiltag eller projekt relateret til tværgående samarbejde. Dette tal viser i sig selv, at der har været et vist fokus på området fra kommunalt hold. Undersøgelsen belyser imidlertid ikke foreningernes tilfredshed med de tiltag, de har deltaget i.

Når det gælder foreningernes vurdering af kommunens indsats på området, mener færre, at kommunen gør en aktiv indsats for at fremme det tværgående samarbejde. Den samme tendens gør sig gældende i forhold til vurderingen af samvirker og landsorganisationers aktive rolle, hvor endnu færre foreninger mener, at de gør en aktiv indsats.

Spørgeskemaundersøgelsen har dog ikke belyst foreningernes vurdering af konkrete kommunale tiltag og giver dermed ikke mulighed for at belyse, hvilke typer af tiltag, der fungerer bedst. Rammerne for det tværgående samarbejde er et af de temaer, der vil blive behandlet mere dybdegående i delanalyse 3.

## Delanalyse 3: Lokale samarbejdsrelationer i to udvalgte lokalsamfund

Med afsæt i resultaterne fra delanalyse 2 har denne analyse til formål at komme i dybden med en række centrale temaer om foreningernes samarbejdsrelationer gennem kvalitative interviews med foreningsrepræsentanter i to udvalgte lokalområder. De to lokalområder er udvalgt, så de repræsenterer to forskellige typer af lokalsamfund af hensyn til muligheden for at belyse eventuelle forskelle og ligheder mellem forskellige lokale kontekster – her mellem land og by.

Når det gælder forskelle mellem land og by, viser den eksisterende viden, at foreningstætheden er størst i kommuner, som er små indbyggertalsmæssigt (Thøgersen & Ibsen, 2008). Analyser baseret på den danske værdiundersøgelse viser samtidig, at en lidt større andel af befolkningen i de små bysamfund udfører frivilligt foreningsarbejde (Sørensen & Levinsen, 2010). Dog viser den seneste undersøgelse af danskernes frivillige arbejde fra 2012, at hovedstadsområdet har den største andel af borgere, der arbejder frivilligt, mens landdistrikterne indtager en andenplads og dermed stadig ligger over landsgennemsnittet. Når det gælder frivilligt arbejde, forsvinder betydningen af urbaniseringsgraden imidlertid, når der kontrolleres for social baggrund, hvor særligt uddannelsesniveaet har betydning (Fridberg & Henriksen, 2014).

De forskningsmæssige resultater er dermed ikke entydige, men tyder dog på, at der er nogle forskelle i foreningslivet og det frivillige engagement på tværs af forskellige typer af lokalsamfund. Når det gælder samarbejdsrelationerne, viste delanalyse 2 konkret for Norddjurs, at foreningerne i de tidligere små kommuner samarbejder mere end foreningerne i den tidligere Grenå Kommune i forhold til langt de fleste typer af samarbejdspartnere. Og så perspektivering til foreningernes samarbejdsrelationer i Ballerup og Halsnæs Kommuner tyder på, at kommuners og lokalsamfunds karakteristika har betydning. Særligt Ballerup Kommune, som har en høj grad af urbanisering, adskiller sig på en række punkter fra de to øvrige kommuner, når det gælder foreningernes syn på egen rolle i lokalsamfundet.

Som kommunens største by er Grenå derfor et oplagt valg som det ene lokalområde. Udvalgelsen af det andet lokalområde var ikke lige så indlysende, da kommunen som tidligere nævnt omfatter en lang række mindre landsbysamfund. Efter en gennemgang af diverse lokale hjemmesider og dialog med kommunen, blev landsbyen Ørsted valgt. Dette valg skyldes, at Ørsted over de senere år har gennemgået en meget stor udvikling, når det gælder samarbejdsrelationer i lokalsamfundet. Samlet set er de to lokalområder valgt ud fra et ønske om cases, som vi kan lære mest af i forhold til analysens hovedfokus på lokale samarbejdsrelationer, snarere end et ønske om repræsentativitet (Stake, 1995).

Det overordnede formål med analysen er at komme dybere ned i de temaer, der blev belyst i delanalyse 2. Hvor den kvantitative del har bidraget med et overblik over *omfanget* og *karakteren* af samarbejdsrelationerne i kommunen, giver den kvalitative del mulighed for indblik i de underliggende mekanismer og processer relateret til samarbejdsrelationerne.



Dermed vil der være særlig fokus på at belyse, *hvordan* og *hvorfor* samarbejdsrelationer kommer op at stå, og *hvordan* foreningerne oplever rammerne for samarbejdet.

Det primære datagrundlag for analysen er fokusgruppeinterviews med foreningsrepræsentanter i de to udvalgte lokalsamfund. Som det fremgik af gennemgangen af den eksisterende viden i delanalyse 1, er der forholdsvis meget viden om tværgående samarbejde på idrætsområdet, mens kulturområdet og det øvrige folkeoplysningsområde ikke er særligt velbelyst. Derudover omfatter evalueringsrapporterne på området helt overvejende samarbejde mellem foreninger og offentlige institutioner, mens det interne samarbejde i foreningslivet kun har fået begrænset opmærksomhed.

Derfor vil det primære fokus i denne delanalyse være på samarbejdsrelationerne internt i foreningslivet. Derudover er der tilstræbt så stor bredde i interviewene som muligt i forhold til at få mange forskellige typer af foreninger repræsenteret, så der både var repræsentanter fra idrætsforeninger, øvrige kultur- og fritidsforeninger samt lokalsamfunds- og borgerforeninger blandt interviewpersonerne. Dermed er det samlet tilstræbt at inkludere foreninger fra områder, hvor det tværgående samarbejde ikke er særligt velbelyst i de eksisterende undersøgelser.

Der blev sendt invitationer ud til 17 foreninger i Grenå samt til ti foreninger i Ørsted. Særligt i Grenå var der imidlertid mange foreninger, som enten meldte afbud eller ikke lod høre fra sig, hvorfor bredden ikke blev helt så stor som ønsket. Der blev i alt gennemført fire fokusgruppeinterviews – to i hvert lokalområde. Samlet deltog i alt syv foreningsrepræsentanter fra Ørsted samt otte foreningsrepræsentanter fra Grenå.

Interviewdeltagerne vil blive præsenteret yderligere i selve analysen. Interviewene i de to områder er foretaget med udgangspunkt i de samme overordnede temaer – tilpasset den lokale kontekst (se interviewguide i bilag 0). Alle interviews er efterfølgende blevet transkriberet, og derefter kodet i analyseprogrammet Nvivo. Det overordnede tema for analysen er faktorer og mekanismer med betydning for foreningernes samarbejdsrelationer, som også var det gennemgående tema i interviewguiden (se kodeskema i bilag 0).

Analysen er bygget op med en indledende analyse af de to lokalområders karakteristika efterfulgt af en dybdegående analyse af faktorer og processer med betydning for foreningernes samarbejdsrelationer ud fra foreningernes eget perspektiv. Materialet fra Grenå og Ørsted analyseres separat. I den afsluttende opsamling vil der imidlertid være særlig fokus på forskelle og ligheder mellem de to lokalområder.

## Foreningernes samarbejdsrelationer i Grenå

### Karakteristik af Grenå som lokalområde

Som tidligere nævnt er Grenå by med sine 14-15.000 indbyggere den største by i kommunen og samtidig Djurslands største handelsby. I kraft af kommunens geografiske karakteristika med mange små lokalsamfund, har byen et relativt stort opland. Dette gælder også i forhold til uddannelse, hvor Grenå har en række ungdomsuddannelser (gymnasium, tek-

nisk skole, handelsskole og IT-College), som tiltrækker mange unge – både fra resten af kommunen og fra Syddjurs Kommune.

I forhold til analysens tema er der en række centrale samlingssteder i byen. På kultursiden gælder dette især Kulturhuset Pavillon, der tilbyder mange forskellige arrangementer inden for kunst, musik og kultur, men også Baunhøj Mølle er et centralt kulturelt samlingssted. På idrætssiden samler Grenå Idrætscenter en del af byens sportsfaciliteter med blandt andet svømmehal og udendørs boldbaner.

Frem til 2019 pågår et større byudviklingsprojekt i Grenå Midtby. Projektet har blandt andet fokus på at skabe gode forbindelser mellem de forskellige dele af byen og at gøre midtbyen mere attraktiv ved at skabe mere liv uafhængigt af det stadigt faldende handelsliv i byen. Endelig skal projektet i højere grad gøre Grenå til en studieby med flere attraktive tilbud til unge (Norrdjurs Kommune, 2014).

Ses der specifikt på foreningslivet, er der en bred palet af foreninger i Grenå. Hvorvidt og i givet fald hvordan foreningslivet og det frivillige engagement i Grenå adskiller sig fra lignende lokalsamfund, er ikke muligt at afgøre her. Centralt er det imidlertid, at opfattelsen blandt mange informanter i interviewene er, at området har et meget aktivt foreningsliv:

”Kommunen er funderet med så meget foreningsliv og så mange frivillige. Det skulle vi simpelt-  
hen profilere os på. Der sker så meget i byen og kommunen.”

(Kultur- og fritidsforening 2, Grenå)

”Der sker mange ting, og der er rigtig meget aktivitet og mange aktive mennesker herude på alle  
mulige fronter [...] Det har en værdi, og det bringer folk sammen. Det er noget af det, der gør, at  
der er mange ting, der kan lykkes”.

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

## Interviewdeltagerne i Grenå

Fokusgruppeinterviewene i Grenå omfatter repræsentanter fra idrætten (både flerstrengede og enstrengede) og en bred palet af repræsentanter fra det øvrige kultur- og fritidsliv. Af hensyn til informanternes anonymitet, er det ikke uddybet præcist, hvilke typer af foreninger disse omfatter. Der er en overvægt af idrætsforeninger grundet afbud fra en del foreninger på det øvrige kultur- og fritidsområde, men der er alligevel tale om en bred palet af informanter, som også har meget forskellige erfaringer med samarbejde. Nogle af informanterne har stort set aldrig samarbejdet med andre aktører, mens det for andre er en helt naturlig del af hverdagen. Denne forskellighed giver mulighed for mange forskellige perspektiver på det tværgående samarbejde. Tabel 26 giver en oversigt over de repræsenterede foreninger og deres erfaringer med samarbejde.

**Tabel 26: Foreningernes karakteristika – Interviews i Grenå**

Foreningstype	Erfaringer med samarbejde
<i>Interview 1</i>	
Idrætsforening 1	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet
Idrætsforening 2	Få samarbejdsrelationer Primært med lignende foreninger
Idrætsforening 3	Få samarbejdsrelationer Primært med lignende foreninger
Kultur/fritidsforening 1	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet
Kultur/fritidsforening 2	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet
<i>Interview 2</i>	
Idrætsforening 4	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet
Idrætsforening 5	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet
Kultur- og fritidsforening 3	Få samarbejdsrelationer Primært med lignende foreninger

Særligt to af idrætsforeningerne fortæller, at de har meget begrænsede samarbejdsrelationer og fortrinsvist koncentrerer sig og deres egne aktiviteter, som er relativt specialiserede: Som den ene repræsentant udtrykker det, ”er det jo folk, som primært går og passer sig selv” (Idrætsforening 2, Grenå). De tre øvrige idrætsforeninger har imidlertid erfaringer med samarbejdsrelationer af meget forskellig karakter. Dels med andre foreninger, men også med skoler, daginstitutioner og andre typer af institutioner. Eksempelvis har den ene idrætsforening lavet ferieaktiviteter for børn i samarbejde med en række andre foreninger samt tiltag for voksne udviklingshæmmede. Derudover er der også flere eksempler på samarbejde omkring særlige arrangementer som f.eks. aktivitetsdage og kulturnat. En af de større idrætsforeninger har desuden et projekt på tegnebrættet, som handler om at udvikle et samarbejde mellem foreningen og idrætsforeningerne i de omkringliggende landsby-samfund for at modvirke centraliseringstendenserne og hjælpe de lokale foreninger med at holde gang i deres aktiviteter.

To af kultur- og fritidsforeningerne har et bredt samarbejde med en række forskellige aktører – primært i forhold til konkrete arrangementer – som relaterer sig til deres kerneaktiviteter. Der er imidlertid også eksempler med samarbejde med kommunen omkring sociale tiltag. Repræsentanten for den tredje kultur- og fritidsforening, som er repræsenteret, giver udtryk for, at de primært arbejder sammen med andre foreninger af samme slags og derudover har begrænsede samarbejdsrelationer til andre foreninger.

## Samarbejdsrelationer i Grenå – faktorer og processer i spil

Efter denne indledende beskrivelse af lokalområdet og interviewdeltagerne, skal der nu ses nærmere på informanternes erfaringer med samarbejdsrelationer med særlig fokus på, hvilke faktorer og processer der har betydning for udviklingen af samarbejdet.

Analysen sonderer mellem interne og eksterne faktorer og processer. De interne faktorer omfatter forskellige aspekter af foreningernes karakteristika. Det gælder f.eks. deres ressourcer og deres aktivitetsmæssige fokus, men også mindre synlige faktorer som foreningernes motiver til samarbejde. De eksterne faktorer omfatter forhold i foreningernes omverden med betydning for samarbejdet. Dette gælder eksempelvis de kommunale rammer samt lokalområdets karakter.

### Interne faktorer og processer – Grenå

Den første del af analysen omhandler interne forhold i foreningerne og i foreningslivet med betydning for udviklingen af samarbejdsrelationer.

### Interne fremmende faktorer – Grenå

Analysen peger på fem centrale temaer, som kan understøtte tilbøjeligheden til at samarbejde. En første overordnet pointe i begge interviews er, at det er en forudsætning for samarbejdsrelationer, at den enkelte forening oplever det som meningsfyldt og relevant:

”Generelt er der mange, der arbejder sammen på kryds og tværs, når det er relevant. To og to skulle gerne give mere end fire ved et samarbejde. Hvordan kan man gøre hinanden stærkere ved et arrangement eller en aktivitet? Man skal tænke hinanden ind i det på en eller anden måde. Det sker sådan set relativt meget, og jeg tror egentlig, der er mange, der føler, det helt naturligt, når det er relevant. Hvordan kan vi gøre noget i fællesskab, der kan gøre det her rigtig godt – ikke nødvendigvis større, men også bare bedre.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

Argumentet er her, at når foreningerne oplever, at det giver god mening at være med i et lokalt arrangement eller projekt, er der større sandsynlighed for at det sker igen, og at samarbejdet udvikles fremadrettet. Som det fremgår af citatet er oplevelsen, at man med frugtbare samarbejdsrelationer kan opnå mere, end man kan hver for sig, hvilket er en væsentlig motivation til samarbejde, hvilket er et andet overordnet tema.

I interviewene er der en række eksempler på, hvordan man kan udnytte hinandens ressourcer og kompetencer og derved nå længere, end man ellers ville kunne. Eksempelvis kan samarbejdet bidrage til at reducere den økonomiske risiko ved at sætte større arrangementer i gang, hvilket er en anden central pointe i analysen. Samarbejde kan dermed være et middel til at stable større arrangementer på benene, end der ellers ville være muligt:

”Jeg har et arrangement om 2-3 uger, som er oplagt. For det første skal jeg have et sted at være. Det er selvfølgelig vores kulturhus. De kobler sig på og laver lidt spisning forud til de mange mennesker, jeg forhåbentligt får samlet. Og foredragsholderen han er sejler, så vi kontakter sejl-

klubben og finder ud af, at de gerne vil sikre mig 50 billetter. Så er han ikke helt så dyr, som hvis jeg selv skulle have løftet det, og min risiko er mindre. De får et arrangement med en, som er direkte relateret til dem, og så åbner vi op og siger 'Profilér jer alt det, I vil'. Så der kommer lige et par små joller, der skal ind på scenen, fordi de skal profilere sig og have nogle medlemmer. Og de er med til at sige velkommen. Og det er da den måde, man skal gøre det på."

(Kultur- og fritidsforening 2, Grenå)

Eksemplet ovenfor er desuden et godt eksempel på, at det kan virkende fremmende for et samarbejde, når de enkelte aktører oplever at få mulighed for at synliggøre sig selv. Synlighed og profilering er dermed et tredje centralt tema, som foreningerne også fremhævede i spørgeskemaundersøgelsen i delanalyse 2. Samtidig viser eksemplet, at den ovenstående forening har gode muligheder for at profilere et arrangement, men omvendt er det ifølge informanten en stor fordel, hvis den økonomiske risiko kan fordeles på flere aktører. Dermed handler det om at udnytte de forskellige ressourcer på bedst mulig vis samt at udnytte den viden og det netværk, de respektive foreninger har.

Som et fjerde eksempel på forhold, der fremmer udviklingen af samarbejdsrelationer, nævner informanterne muligheden for at nå ud til nye grupper:

"Nu snakker vi meget volumen her. Hvordan kan vi løfte noget til at være større? Det er selvfølgelig også relevant, men der er også samarbejder, hvor det giver mening på nogen andre måder."

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

Som et eksempel på dette har foreningen hjulpet en gruppe unge med at stable et konkret arrangement på benene, hvorved det også er et eksempel på samarbejdsrelationer med aktører uden for det organiserede foreningsliv.

En femte type af gevinst, som ligeledes fremmer samarbejdsrelationerne, er muligheden for faglig sparring, som i særdeleshed knyttes relationerne mellem foreninger, der ligner hinanden. I det ene fokusgruppeinterview er der bred enighed om, at samarbejdet og erfaringsudvekslingen med lignende foreninger er en stor styrke, da lignende foreninger ofte står med de samme udfordringer. Oplevelsen er, at diverse input fra andre foreninger er givende for udviklingen internt:

"Der er to ting i det. Det der med det lokale er vigtigt. At man er fælles om tingene i lokalområdet og hjælper hinanden – og ikke konkurrerer. Det andet fællesskab er det, jeg kalder ERFA-samarbejdet inden for ens speciale, og det er altså lige så vigtigt."

"Det giver lige et ekstra boost energi, når man kommer ud til nogle, der står i de samme ting, men måske gør det på en anden måde."

"Nu har vi ændret os meget organisationsmæssigt, og der har vi været inde og se på, hvordan andre er opbygget strukturelt. Det har da været noget af en øjenåbner for os at se det."

(Idrætsforening 4, Kultur- og fritidsforening 3, Idrætsforening 5, Grenå)

Samlet er oplevelsen af relevans og mening, udnyttelsen af hinandens ressourcer, øget synlighed, muligheden for kontakt med nye målgrupper samt faglig sparring, dermed de interne faktorer, informanterne i Grenå i særlig grad ser som positivt udbytte af samarbejde, og som de samtidig ser som forhold, der virker fremmende for udviklingen af samarbejdsrelationer.

### **Interne hæmmende faktorer – Grenå**

Informanterne ser imidlertid også en række forhold internt i foreningerne, som kan virke begrænsende for etableringen af samarbejdsrelationer. Dette gælder først og fremmest foreningernes begrænsede ressourcer.

Flere informanter ser det som afgørende, at man som forening er sikker på, at man kan afse de nødvendige ressourcer, når man indgår i konkrete projekter. Eksempelvis nævner en af informanterne, at de har indgået et samarbejde med et plejehjem om at lave aktiviteter for personalet. På baggrund af tidligere erfaringer med et tiltag, hvor der lige pludselig var langt flere deltagere, end de havde kapacitet til at integrere ordentligt, er foreningen meget bevidst om ikke at gabe over mere, end de kan overkomme:

”Der er det vigtigt, at vi ikke bare lukker ind. Vi har sagt, at vi kan sagtens lave noget til foråret. Vi havde noget, hvor vi annoncerede efter kvinder i klubben til én af vores aktiviteter. Der kom 40 på én gang, og så stod vi der med alle vores talenter. Der viste det sig, at problemet var, at vi tabte mange af dem hen ad vejen. Der var nogle, der var meget vedholdende. De ville blive der under alle omstændigheder. Men vi ikke kunne bakke det op hele vejen og følge det til dørs. Der skal man selvfølgelig altid være helt sikker på, når man siger ’Kom bare, du’, at man også kan leve op til det. Man skal være bevidst om, at der ligger et stykke arbejde, så det gælder om at finde den balance.”

(Idrætsforening 5, Grenå)

Eksemplet er desuden i god overensstemmelse med pointen i delanalyse 1 om, at uklarhed om, hvilke ressourcer det kræver, kan afholde foreninger fra at deltage i samarbejdsprojekter (Høyer-Kruse et al., 2008, 57).

Som et andet eksempel har en af informanterne en idé om at initiere et samarbejdsprojekt omkring aktiviteter for børn med særlige behov, men har haft svært ved at finde de nødvendige ressourcer. En af årsagerne til dette er, at han oplever et krydspres mellem sine egne idrætslige ambitioner og sin frivillige indsats i foreningen:

”Mange gange render jeg ind i personlige problemer med det. Jeg går der jo også for at dyrke min interesse, og jeg har prøvet at skabe en karriere, og så har jeg ikke overskud eller plads til at have 3-4 andre med til konkurrence, for så går det ud over mit eget niveau. Så man skal ud og have fat i nogen, der har toppet og er på vej ned igen. Det er dem, vi skal have til at hjælpe med at få børnene kørt godt ind i foreningen.”

(Idrætsforening 2, Grenå)

Dermed kan der være en konflikt mellem ønsket om at gøre en fælles indsats og sætte nye tiltag i gang og behovet for selvudfoldelse og personlig udvikling i forhold til den konkrete aktivitet. Flere har desuden en opfattelse af, at de begrænsede ressourcer også skyldes, at

det typisk er ledelsen i foreningerne, der varetager udviklingstiltagene, da det er svært at få tiltagene forankret længere nede i organisationerne (Idrætsforening 4, Idrætsforening 5, Grenå).

Ligeledes relateret til interne udfordringer nævner flere informanter foreningernes ressourcemæssige begrænsninger som en væsentlig barriere for at engagere sig i samarbejde med andre. Eksempelvis nævner en af informanterne, at der er usikkerhed om, hvorvidt foreningen kan blive i deres nuværende lokaler, og hvilke alternativer der ellers er:

”Jeg tror nok, at vores bud lige nu er, om vi har et sted at være eller ikke har et sted at være [...] Jeg ved ikke, om murene er faldet sammen, men det varer ikke ret længe, så lige nu tænker vi ikke så meget på samarbejde.”

(Idrætsforening 3, Grenå)

Usikkerheden om fremtidige faciliteter gør, at foreningen har fuld fokus på at få løst denne problemstilling, hvilket er en medvirkende årsag til, at de ikke har overskud til at tænke i nye tiltag og eksterne relationer. Generelt er der enighed om, at det er en nødvendighed, at foreningernes basale interne behov er opfyldt, før de kaster sig ud i eksterne samarbejdsrelationer:

”Folk har nok i at få det nære til at fungere. Sådan tænker jeg det.”

”Det starter hér, ikke.” (*peger på sig selv*)

”Der har været generalforsamlinger, hvor vi har sagt, at vi skal have en bestyrelse og udvalg, fordi vi arbejder sammen i fire forskellige sportslige udvalg, og det skal på plads, før vi kan tilknytte noget som helst. Fundamentet skal være i orden, før man kan noget.”

(Kultur- og fritidsforening 3, Idrætsforening 4, Idrætsforening 5, Grenå)

I de flerstrengede foreninger kan der være særlige udfordringer i at få samarbejdet mellem de enkelte underafdelinger til at fungere, inden der fokuseres på eksterne relationer. Derudover kan også personafhængigheden have betydning for, at foreningerne sjældent når længere end til egne kerneaktiviteter:

”Man kommer aldrig derud, for hver gang man når derud, starter man forfra igen med nye mennesker. Og så skal man til at bygge op igen [...]. Samarbejdet kan forsvinde, hvis bare én person holder.”

(Idrætsforening 4, Grenå)

Personafhængighed gør også, at der kan være store forskelle internt i foreningerne på, hvor meget fokus de frivillige har på eksternt samarbejde, og om deres interesser går i retning af den ene eller den anden type af samarbejde. Eksempelvis nævner en af informanterne, at det langt fra er alle internt i foreningen, som bakker op om idéen om et projekt målrettet børn med særlige udfordringer (Idrætsforening 2, Grenå).

”Det kommer an på, hvem det er” er en opfattelse, der flere gange popper op i interviewene. Det er imidlertid ikke kun forskelle på det personlige plan, som spiller ind, men også

forskelle mellem de enkelte foreninger. Et tema, der trænger sig på gentagne gange, er således en opfattelse af, at det for nogle foreninger er helt naturligt at arbejde sammen, mens det for andre foreninger ikke ligger lige til højrebænet. Som det kommer til udtryk i det nedenstående citat, er opfattelsen, at nogle foreninger er stærke nok i sig selv, og derfor ikke oplever et behov for samarbejde:

”Når det er relevant, og der er mulighed, så synes jeg området her er gode til at tænke hinanden med på kryds og tværs. Men det skal også være med det in mente, at der er en pæn portion af foreninger, der er relativt stærke i sig selv, hvor man kan sige, at det ikke er nødvendigt at samarbejde, fordi godt kan køre kerneaktiviteterne selv med den holdstørrelse eller klubstørrelse, som man har.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

”Det er nok den kategori, vi falder ind under, kan jeg forestille mig. Vi har jo ikke det store behov. Nu snakkede vi om specifikke kurser – fx i regi af en aftenskole. Men der er jo så mange private og forretninger rundt omkring, som udbyder det. Hvorfor begynde at gå dem i bedene? Hvorfor lave noget, der findes i forvejen?”

(Idrætsforening 3, Grenå)

Som det fremgår af det ovenstående, kan det dermed være manglende behov, der er årsagen til nogle foreningers begrænsede samarbejde. Det manglende behov kan være knyttet til, at man er stærk nok i sig selv, eller at man har så snævert et fokus, at det er mindre oplagt at tænke i samarbejde. Informanterne er enige om, at nogle foreninger er sat i verden med hele lokalområdet som fokus, mens andre har et mere snævert aktivitetsmæssigt fokus:

”Sådan en forening som vores er jo langt hen ad vejen sat i verden for områdets skyld, og der er andre typer af foreninger, som heller ikke er særligt specifikke, og hvor det heller ikke handler om at varetage nogens interesser [...] Så der er også en portion af foreninger, hvor man siger, at vi gør det her for områdets skyld og er med til at skabe en værdi på en række punkter. Men spørger du de ti damer, der mødes til patchwork om formiddagen, så er det egentlig det, der er deres kerne. Så det kommer lidt an på, hvem man er i kontakt med.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

Ud over at der kan være store forskelle på, hvor oplagt det er for den enkelte forening at arbejde sammen på tværs, kan en anden barriere være, at der ikke er tradition for at tænke i samarbejdsrelationer i alle foreninger. Som det udtrykkes af en informant, oplever han ikke, at der er decideret modstand mod samarbejde, men snarere, at der ikke har været tradition for at tænke på den måde, og at det i højere grad er ideerne, der mangler:

”Jeg har ikke fornemmelsen af, at der er nogen, der vælger noget fra. Men det er nok noget med, at der ikke er tradition for det. Det er den linje, vi skal have brudt – og så skal vi være lidt mere kreative. Det kan godt være, det er svært at se, hvordan vores aktivitet kan kombineres med ret meget andet. Men der er en del sportsgrene, der godt kan kombineres tværfagligt. Det kan jeg godt forestille mig, hvis man sætter sig ned og bruger hjernen på det og får brudt de gamle regler.”

(Idrætsforening 2, Grenå)



Det manglende behov for at arbejde sammen hos nogle foreninger kan dermed også hænge sammen med en manglende tradition for at tænke på tværs. Derudover kan det kræve lidt større kreativitet for nogle foreninger end for andre at udvikle relevante samarbejdsrelationer, afhængig af hvilken aktivitet de beskæftiger sig med.

### Opsamling

Samlet viser analysen, at der er mange forskellige forhold og processer internt i foreningerne, der har betydning for udviklingen af samarbejdsrelationer. På den ene side viser analysen, at oplevede ressourcemæssige begrænsninger kan være en hindring for samarbejdet. Argumentet er her, at der skal være ro og overskud på de indre linjer, før foreningerne kan kaste sig ud i samarbejde med andre. På den anden side er det netop oplevelsen af ressourcemæssige gevinster, der virker fremmende for samarbejdsrelationerne. Dermed kan der være et paradoks i, at foreninger, der ikke oplever at have overskud til samarbejde, sommetider kan være de foreninger, der har mest brug for det.

Derudover er der en erkendelse af, at nogle typer af foreninger har et større behov end andre for at samarbejde. Eksempelvis er der forskel på foreninger med et relativt snævert aktivitetsfokus og foreninger, som i udgangspunktet er sat i verden for at skabe bredt funderede aktiviteter i lokalområdet. Endelig kan manglende tradition og kreativitet være begrænsende faktorer. Tabel 27 viser en samlet oversigt over de oplevede interne hæmmende og fremmende faktorer blandt informanterne i Grenå.

**Tabel 27: Hæmmende og fremmende faktorer for samarbejde i Grenå**

Hæmmede interne faktorer	Fremmende interne faktorer
Oplevede ressourcemæssige begrænsninger Manglende overskud Fokus på basale interne forhold	Oplevede ressourcemæssige gevinster Mulighed for nye/bedre/større aktiviteter (2+ 2 er 5) Deling af risiko Synlighed og profilering Erfaringsudveksling
Foreningens karakter Manglende behov Personafhængighed Snævre interesser Manglende tradition Manglende kreativitet	Foreningens karakter Oplevet behov Brede interesser

### Eksterne faktorer og processer – Grenå

Ikke kun interne forhold, men også forhold i foreningernes omverden har betydning for foreningernes tilbøjelighed til at samarbejde. Dette gælder særligt de kommunale rammer og lokalområdets karakter.

I nogle tilfælde oplever foreningerne efterspørgsel efter konkrete tiltag. Flere af idrætsforeningerne har oplevet konkrete henvendelser fra omverdenen om, hvorvidt de kunne arrangere et forløb for bestemte grupper (Idrætsforening 1 & 5, Grenå). Pointen er her, at det giver en følelse af anerkendelse, som kan virke fremmende for foreningernes engagement:

”Der ligger en tilfredshed i at kunne nogle ting. Det er også dejligt, at man hører fra kommunen og det offentlige, at man bliver værdsat, og at de også ser det som et potentiale.”

(Idrætsforening 5, Grenå)

Det årlige arrangement med uddelingen af diverse priser nævnes i den forbindelse som et initiativ, der med fordel kunne boostes yderligere. I dag uddeles priserne ved et eftermiddagsarrangement i forbindelse med en aktivitetsdag, men flere nævner, at arrangementet ikke fungerer optimalt i sin nuværende form, og at det med fordel kunne løftes op på et højere niveau for at skabe mere gejst, hvilket eksempelvis kommer til udtryk i det nedenstående citat:

”Hvis der kunne være lidt glorificering sammen med det, lidt rød løber og andet i den stil, hvor man kunne sige: ”Hold op, hvor er jeg stolt af det her”. Så ville det gøre, at der kom mere gejst ind i det.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

Informanterne udtrykker blandede opfattelser af de forskellige kommunale tiltag og projekter, de kender til. Dels nævner de en række eksempler på vellykkede kommunale tiltag, herunder projektet ’Liv i forsamlingshusene’. Her er konceptet, at der stilles en pulje til rådighed, som de lokale huse kan søge, og som giver mulighed for at stable større arrangementer på benene, end der ellers ville være muligt ude i de mindre lokalsamfund. Et andet eksempel er tiltag i forbindelse med byens jubilæum:

”Jeg synes egentlig, at det vi gjorde i jubilæumsåret, hvor kommunen satte nogle midler af, fungerede godt. Tidligere lavede roklubben ikke de store arrangementer, men i jubilæumsåret bar de et arrangement omkring Nordisk Sejlads, som er forløberen til Tall Ships Race. De voksede jo virkelig så meget med opgaven. Og de turde binde an med det, fordi de havde en underskudsgaranti. Når vi laver et samarbejde, dækker vi under for hinanden. Jeg kunne da godt tænke mig, at der i højere grad var nogen, der kunne dække ind. Så ville man turde binde an med lidt større arrangementer.”

(Kultur- og fritidsforening 2, Grenå)

Argumentet er her, at det er muligt at stable større arrangementer på benene, hvis der er økonomisk rygdækning, og at foreningslivet kan sætte mange ting i gang, hvis rammerne er til det. Uafhængigt af hinanden fremhæver informanterne på tværs af de to fokusgrupper desuden en kulturkonference for fire år siden som et eksempel på et vellykket arrangement. Kommunen samlede alle foreninger på tværs af kultur, spejdere, idræt og forsamlingshuse med videre:

”Vi havde en kulturkonference ude på Mosebrug-centeret. Jeg syntes, at den var god. For der var vi alle os ildsjæle, og vi blev placeret rundt om nogle borde og skulle tænke nogle tanker. Jeg kan ikke engang helt huske, hvad det gik ud på. Men sikke et netværk, man fik der. Og ideer til at snakke sammen på kryds og tværs.”

(Kultur- og fritidsforening 2, Grenå)

Flere fremhæver, at det særligt gode ved denne konference var, at man kom til at kende folk, som man slet ikke havde kendskab til på forhånd, og der var lagt op til reel sparring

og ideudvikling på tværs af de enkelte aktører, hvilket gav gejst og fik gode ideer i spil. Imidlertid er fornemmelsen, at ingen efterfølgende har fulgt op på alle de gode ideer:

”Jeg kan huske, at vi sad sammen i grupper. Vi skrev ned på store plancher og papirer. Men vi har en fornemmelse af, at papirerne blæste væk, da kommunen var på vej hjem. Der er aldrig nogen, der har hørt noget. Og det var noget af det mest spændende, de har lavet.”

(Idrætsforening 4, Grenå)

Oplevelsen af, at tingene ikke altid bliver fulgt til dørs, gælder også i forhold til andre projekter, hvor flere af informanterne oplever, at det kan være svært at komme igennem systemet med ideer og ansøgninger, som det eksempelvis kommer til udtryk i det nedenstående citat:

”Jeg synes nogen gange, vi hører, at der er nogen, der har taget initiativ til noget, men så dør det. Man kan ikke rigtig få noget konkret at vide omkring, om det kan lade sig gøre eller ej. Det er for bøvet at komme igennem systemet og at få en afgørelse på det.”

(Idrætsforening 2, Grenå)

Generelt understreger flere informanter, at ulempen ved puljer og projekter er, at tingene ofte dør ud, når midlerne er brugt, og det kan være problematisk, da rigtig mange tiltag i dag er baseret på projekt- og puljemidler (Kultur- og fritidsforening 3, Idrætsforening 4). Derudover mener flere, at rammerne for diverse kommunale puljemidler er for snævre, hvilket kan gøre det svært at bruge puljerne.

En overordnet pointe fra interviewene er desuden, at det er problematisk, at tiltag relateret til frivilligt engagement ofte kobles for tæt sammen med en kommunal dagsorden om at spare. Mange af informanterne er enige om, at det for dem er helt naturligt at arbejde sammen på tværs, og at de gør det, når det giver mening, men at det bliver problematisk, når de føler, at kommunen vil tildele opgaver. Flere af informanterne understreger, at det ikke nødvendigvis skyldes, at foreningerne ikke vil løfte opgaverne. Det handler mere om tilgangen og involveringen af foreningerne i udviklingen af projekterne:

”Det kunne være dejligt, hvis kommunen kunne se os som sparringspartnere på nogen opgaver – og også havde nogle ressourcer til, at vi kunne gå ind og løfte det. For der er så mange muligheder inden for de kompetencer, som vi nu har hver især. Vi kunne f.eks. hjælpe med hele det forebyggende arbejde.”

(Kultur- og fritidsforening 2, Grenå)

Flere oplever desuden, at selvom de har fin kontakt til kommunen, er det en udfordring, at forvaltningen ikke har tilstrækkelige ressourcer til at servicere området (Idrætsforening 4 & 5).

I forhold til de formelle rammer for samarbejdet er oplevelsen på den ene side, at Fritidsrådet er et godt forum til at skabe sparring og forståelse, fordi der er repræsentanter for hvert af de enkelte underområder. På den anden side oplever flere informanter, at rådet har begrænset politisk indflydelse – blandt andet fordi der ikke længere er politisk repræsentati-

on. Dog er rådets nuværende organisering stadig så nyt, at det også kan skyldes, at der endnu ikke er klarhed over, hvilken rolle rådet skal spille (Idrætsforening 4, Kultur- og fritidsforening 1 & 2, Grenå).

Endelig nævner flere, at kommunen ikke i tilstrækkelig grad arbejder sammen på tværs af forvaltninger, hvilket har særlig stor betydning i forhold til samarbejdsprojekter – f.eks. på idrætsområdet, hvor tiltagene ofte er relateret til sundhed (Idrætsforening 4 & 5). Samlet set har mange af informanterne den opfattelse, at der ganske vist sættes en del kommunale tiltag i gang, men at ambitionerne ofte er for små, og at mange tiltag ikke følges til dørs:

”Jeg tror, at kommunen kunne have gavn af at gøre flere ting igennem foreninger fremfor selv at sætte ting i gang, hvor opbakningen er svag. Forvaltningen kan sikkert give en lang liste over projekter, der er i gang, men hvis du spørger os rundt om bordet, tror jeg, at der ville være mange af os, som ikke kender til dem.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Grenå)

Interviewene giver samlet indtryk af, at de tiltag, der opleves som mest vellykkede, er tiltag, hvor kommunen har støttet op om foreningerne ved at give dem mulighed for at udfylde nogle rammer med tiltag, de selv er engageret i. Omvendt har foreningerne typisk sværere ved at se sig selv i projekter, hvor foreningerne på forhånd er tiltænkt en bestemt rolle uden selv at være involveret i udformningen. Dog giver foreningerne samtidig udtryk for, at det at blive spurgt og føle sig anerkendt virker fremmende for engagementet. Dermed er det ikke kun økonomien, men også tilgangen til foreningerne, som har betydning.

Det ovenstående tyder på, at det for kommunen handler om at finde den rette balance mellem at støtte op, følge op og være tovholder i forhold til diverse tiltag og projekter, samtidig med at foreningerne har frirum og medindflydelse. Som en forening understreger, ”behøver det ikke engang, at koste flere ressourcer” (Idrætsforening 2, Grenå), fordi samarbejdet samtidig vil give mulighed for at udnytte ressourcerne bedre. Andre informanter er af den opfattelse, at økonomien ganske vist ikke er det eneste afgørende, men at det har stor betydning for, hvilke tiltag der kan sættes i gang (Kultur- og fritidsforening 1 & 2, Grenå). Den sidste faktor, der skal belyses i forhold til foreningernes omverden, er lokalområdets karakteristika. Informanterne er enige om, at Grenås størrelse på flere måder har betydning for udviklingen af de lokale samspilsrelationer. I forlængelse af det ovenstående fokus på økonomi oplever flere informanter, at byens begrænsede størrelse gør, at der er en naturlig grænse for, hvor mange muligheder de har for at skaffe finansiering, f.eks. fra private virksomheder. Foreningerne er hver især aktive i forhold til at skaffe sponsorer, annoncører mv., men det er de samme få virksomheder, de henvender sig til. Opfattelsen er, at det ville være relativt lettere at skaffe midler, hvis der var tale om en større by (Kultur- og fritidsforening 1, & 2, Grenå). Som det fremgik af deleanalyse 2, er foreningerne i Norddjurs Kommune dog overordnet godt tilfredse med deres egen evne til at skaffe indtægter.

Mens byen opleves at være for lille i forhold til at skaffe økonomiske midler, opfatter foreningerne den omvendt som for stor til at udvikle et lokalt samarbejde, der går på tværs af

alle foreningerne. Argumentet er her, at der er et større behov for at arbejde sammen i de mindre lokalsamfund, fordi befolkningsgrundlaget er mindre:

”Det kommer helt af sig selv ude i de små lokalsamfund, fordi der snakker man sammen. Der kan alle idrætsgrene og kulturer ikke være der, for der er ikke nok til at dele. Så bliver man enige om at samles om nogle ting. Ude i Nørager må pigerne kun spille håndbold, og drengene må kun spille fodbold. De kan ikke blive medlem ovre i den anden afdeling, for det er der ikke nok til. Det er også de samme mennesker, der sidder i bestyrelserne.”

(Idrætsforening 4, Grenå)

Argumentet er derfor, at tiltag i mindre områder af byen vil være vejen frem, da der er risiko for at det falder til jorden i en by som Grenå, hvis man forsøger at få alle med. Dels er der ikke det samme behov, og derudover er byen så stor, at alle ikke kender hinanden på forhånd.

### **Opsamling**

Samlende er det i særdeleshed de kommunale rammer, der er i fokus i den ovenstående analyse. Den overordnede pointe er, at de kommunale tiltag, der virker bedst, er de tiltag, hvor kommunen bakker op enten via økonomi eller andre former for støtte, mens foreningerne får mulighed for at fylde rammerne ud. Uanset om det handler om deciderede projekter, enkeltstående arrangementer eller konferencer, er kodeordet dermed oplevelsen af reel indflydelse og involvering samt oplevelsen af anerkendelse.

Modsat er manglende opfølgning på igangsatte tiltag samt koblingen af frivillighed og kommunale besparelser forhold, der virker hæmmende på det frivillige engagement i samarbejdsrelationerne. På den ene side efterspørger foreningerne dermed større frirum til at udfylde rammerne selv, mens de på den anden side savner opfølgning, støtte og anerkendelse fra kommunens side.

Endelig er der en opfattelse af, at lokalområdets karakter har betydning. På den ene side er byen for stor til, at der er behov og mulighed for et samlet forenings samarbejde, ligesom det kan være i de mindre lokalsamfund. På den anden side er byen så lille, at det kan være svært at finde sponsorer i det private erhvervsliv, da der er mange om buddet og få at henvende sig til. Informanterne påpeger ikke selv nogle fordele ved lokalområdets karakteristika i forhold til samarbejdsrelationerne. Dette udelukker dog ikke, at der eksisterer sådanne. Eksempelvis er der i kraft af byens størrelse mulighed for mange forskellige typer af samarbejdspartnere og relationer. De eksterne faktorer med betydning for samarbejdsrelationerne, som kom til udtryk i interviewene, er opsummeret i tabel 28.

**Tabel 28: Hæmmende og fremmende eksterne faktorer – Grenå**

Hæmmede eksterne faktorer	Fremmende eksterne faktorer
Kommunale rammer Ufleksible rammer Manglende opfølgning på igangsatte tiltag Sammenblanding af frivillighed med kommunale besparelser	Kommunale rammer Fleksible rammer Understøttende tiltag Reel involvering/sparring
Lokalområdets karakter Byens begrænsede størrelse hæmmer muligheden for eksternt økonomisk støtte Byen er så stor, at der ikke er behov for samarbejde som i de mindre lokalsamfund Alle kender ikke alle	

### Karakteristik af Ørsted som lokalområde

Ørsted er et mindre landsbysamfund i den nordvestlige del af kommunen. Geografisk set er Ørsted 'hovedby' for en lille halvø, der afgrænses af Randers Fjord mod nordvest og Kattegat mod nordøst. Der bor cirka 1500 indbyggere i byen.

På trods af sin begrænsede størrelse har Ørsted mange forskellige lokale institutioner. Byens børn er samlet i Ørsted Børneby i den nordlige ende af byen. Børnebyen omfatter skolen, der tidligere også havde overbygning, men som nu rummer klasser fra børnehaveklasse til 6. klasse samt SFO, børnehave og dagplejere. Derudover har byen et bibliotek, hvor der også er borgerservice. Der er to dagligvarebutikker i byen samt en række specialbutikker. Erhvervsmæssigt har Ørsted historisk set båret præg af håndværkervirksomheder, mens der aldrig har været tradition for industri i byen.

Byens idrætsfaciliteter omfatter en idrætshal med tilhørende udendørs boldbaner, som er beliggende tæt på skolen. Derudover er der kort afstand til naturområder, hvor der er etableret mountainbikebane og discgolfbane. På kultursiden er der dels Ørsted Kro, som er ejet af byens borgere i fællesskab, hvor der afholdes mange forskellige typer af arrangementer. Derudover er der en lille foreningsdrevet biograf samt et lokalarkiv med tilhørende museum. Byen har en lang række traditionelle foreninger på idræts- og fritidsområdet. Det gælder blandt andet en flerstrengt idrætsforening med bl.a. fodbold, gymnastik, tennis og badminton, en håndboldklub, en cykelklub, spejdere samt en rideklub. Endelig spiller borger- og handelsstandsforeningen en meget stor rolle, da den fungerer som paraply for de øvrige foreninger. For nyligt blev det besluttet, at borgerforeningen fungerer som kommunens indgangsvinkel til området, såfremt der er tale om informationer eller tiltag, der vedrører hele byen (Kultur- og fritidsforening 2, Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted). Det særlige ved Ørsted er, at der er sket en meget stor udvikling over de seneste få år, når det gælder de lokale samarbejdsrelationer. Hvor samarbejdsrelationerne for få år siden var meget begrænsede, er der i dag samarbejde på kryds og tværs af rigtig mange forskellige aktører i byen. Første skridt på vejen til denne udvikling var, at byens borgerforening tog initiativ til at etablere et samarbejde mellem foreningerne i området:

”Oprindeligt var vi 10-12 foreninger, der gik sammen og mødtes nogle gange. Vi satte forskellige projekter op, som vi gerne ville lave. Så blev jeg ringet op af den daværende ejer af kroen, om ikke jeg troede, at vi ville købe den i byen. Jeg spurgte bestyrelsen, om ikke vi skulle tage at købe den på folkeaktier. Jeg havde gået med tanken i mange år. Jeg var lun på ideen, men jeg kunne ikke rigtig få nogen med. Men langt om længe fik jeg prikket nok til dem på toppen, så de tog fat, og så tog det fart.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

Etableringen af foreningssamvirket havde været forsøgt flere gange tidligere uden held, men i 2012 var der opbakning til ideen. Da foreningssamvirket først var etableret, gik der ikke lang tid, før man lokalt besluttede at købe byens skrantende kro gennem folkeaktier. På kort tid blev der solgt aktier for 1,5 mio. kroner med cirka 80 pct. af byens indbyggere som aktionærer, og siden da har der været et meget stort lokalt engagement omkring kroen. Blandt andet i den forbindelse har Ørsted medvirket i TV2-dokumentaren, 'Landsbyen der ikke ville dø', som blev sendt i 2014. Foreningssamarbejdet fungerer i dag på uformel basis, men der er planer om en større grad af formalisering – f.eks. i regi af et udvalg under borgerforeningen – både for at sikre kontinuiteten og for at give borgerforeningen økonomisk støtte til det koordinerende arbejde:

”Det er ikke formaliseret endnu. Men det kommer. Vi er nødt til at have det formaliseret på et eller andet niveau. Det kan sagtens gå, så længe det er de samme mennesker, der sidder i det. Men lige så snart der sker udskiftninger, kan der hurtigt ske noget uforudset.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

Denne omfattende udviklingsproces i forhold til etableringen af foreningssamvirket samt købet af kroen er centralt for den videre analyse af samarbejdsrelationerne i Ørsted.

### Interviewdeltagerne i Ørsted

Fokusgruppeinterviewene i Ørsted omfatter repræsentanter fra både idrætten, kulturen og borger- og lokalsamfundsforeninger. Ligesom i Grenå er der dermed tale om en bred palet af forskellige aktører med forskellige perspektiver på samarbejdsrelationerne: To idrætsforeninger, tre kultur- og fritidsforeninger samt to borger- og lokalsamfundsforeninger.

**Tabel 29: Foreningernes karakteristika – Interviews i Ørsted**

Foreningstype	Erfaringer med samarbejde
<i>Interview 1</i>	
Idrætsforening 1	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet Aktiv i foreningssamarbejdet
Idrætsforening 2	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet Aktiv i foreningssamarbejdet
Borger- og lokalsamfundsforening 1	Mange samarbejdsrelationer Bredt funderet – også uden for foreningslivet
Kultur- og fritidsforening 1	Mange samarbejdsrelationer Aktiv i foreningssamarbejdet
Kultur- og fritidsforening 2	Nogen samarbejdsrelationer
<i>Interview 2</i>	
Borger- og lokalsamfundsforening 2	Mange samarbejdsrelationer. Aktiv i foreningssamarbejdet.
Kultur- og fritidsforening 3	Nogen samarbejdsrelationer

I modsætning til samarbejdsrelationerne i Grenå er der en større grad af sammenhæng i de forskellige samarbejdsrelationer, der er i spil i Ørsted. Stort set alle de samarbejdsrelationer, der nævnes i interviewene, er knyttet til enten foreningssamarbejdet, kroen eller forskellige fællesarrangementer i byen. Samtlige af deltagerne i interviewene er involveret i en eller flere af disse samarbejdsrelationer, selvom graden af involvering varierer, og ikke alle de repræsenterede foreninger er deciderede medlemmer af foreningssamarbejdet.

Informanten fra den ene borger- og lokalsamfundsforening repræsenteret i interviewene har været primus motor i udviklingen af foreningssamarbejdet og har derfor meget tæt føling med de forskellige samarbejdsrelationer i lokalområdet. Informanten fra den anden borger- og lokalsamfundsforening har været aktiv i en lang række forskellige sammenhænge i lokalsamfundet – herunder etableringen af et lokalt fitnesscenter samt afviklingen af byens forårsmesse – og er nu dybt involveret i arbejdet på kroen, der involverer store dele af lokalsamfundet, også uden for foreningslivet. Informanten fra den ene af de to idrætsforeninger var i sin tid med til at tage initiativ til at starte foreningssamarbejdet op og er derfor også tæt involveret. Den anden idrætsforening har ligeledes været med i samarbejdet fra begyndelsen, hvilket også gælder den ene kultur- og fritidsforening, der er repræsenteret. De to øvrige kultur- og fritidsforeninger er ikke helt så bredt funderede i kraft af deres mere snævre aktivitetsmæssige fokus. De tager imidlertid aktivt del i diverse fælles arrangementer og tiltag. Dette gælder eksempelvis den årlige forårsmesse, som oprindeligt var en messe for de lokale erhvervsdrivende, men som nu også omfatter foreningslivet.

Samtlige informanter tilkendegiver, at der er sket en meget stor forandring over de seneste tre år, siden foreningssamvirket blev etableret – som det eksempelvis kommer til udtryk her:



”Der er kommet mere samarbejde. Vi arbejder sammen i stedet for at konkurrere med hinanden. Det er rigtig fint, at der er så meget samarbejde – det har givet byen et løft.”

(Idrætsforening 1, Ørsted)

Et konkret resultat af foreningssamarbejdet er, at tidligere separate arrangementer for hhv. spejderne, idrætsforeningerne mv. er blevet samlet til én stor sommerfest for hele byen. Derudover er der en række konkrete tiltag, der er blevet sat i søen lokalt, siden foreningssamarbejdet blev etableret. Det gælder eksempelvis en mountainbikerute i skoven, en discgolfbane samt området bag byens kro – i daglig tale ’Bag Kroen’ – som foreningssamarbejdet står for at indrette som et udendørs samlingssted og aktivitetsområde for hele byen. Endelig er foreningssamarbejdet involveret i udviklingen af et nyt rekreativt naturområde, hvor der for nylig er etableret et vandreservoir.

Flere af informanterne har været aktive i mange forskellige sammenhænge. Derfor har de et bredt kendskab til, hvad der foregår lokalt. Der er enkelte eksempler på samarbejde med skolen samt med den lokale kirke, men det er uden tvivl samarbejdet internt i foreningslivet samt mellem foreningslivet og den øvrige lokalbefolkning uden for foreningslivet, som fylder mest for informanterne i Ørsted.

## Foreningernes samarbejdsrelationer i Ørsted

Som beskrevet ovenfor er der sket en meget stor udvikling i det tværgående samarbejde i Ørsted over de seneste tre år. Det helt centrale spørgsmål er derfor, hvordan det var muligt at etablere et så omfattende samarbejde, samt hvilke faktorer og processer der i bredere forstand har betydning for samarbejdsrelationerne i Ørsted. I analysen vil der være fokus på både interne og eksterne forhold med betydning for samarbejdet.

### Interne faktorer og processer – Ørsted

Blandt informanterne er der enighed om, at formanden for borgerforeningen har spillet en betydelig rolle i etableringen af samarbejdet. Han har imidlertid forsøgt at etablere samarbejdet mange gange tidligere, men det var først for tre år siden, der pludselig var opbakning til ideen.

”Sådan en som formanden for borger- og handelstandsforeningen, han har kæmpet for det i mange år – og har forsøgt det i mange år. Og pludselig sidder der folk rundt omkring i de forskellige foreninger, der også gerne vil det. Og tiden er moden til, at man kan se, at det er nu, det skal ske, for han havde virkelig forsøgt. Og lige pludselig lykkedes det jo, og man fik samlet en helt masse foreninger til et enkelt møde, og så rullede laven positivt.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Opfattelsen blandt informanterne er, at udskiftningen på bestyrelsesposter og fælles fodslag blandt en række af de centrale foreninger var den udløsende faktor for, at samarbejdet pludseligt kunne lade sig gøre, og at det både lykkedes at etablere et succesfuldt foreningssamarbejde samt at købe den lokale kro. En informant fra en af byens idrætsforeninger oplever desuden, at en central forskel fra de tidligere forsøg på etableringen af samarbejds-

relationer var, at man denne gang besluttede at køre videre med processen, selvom der ikke var opbakning fra alle de lokale aktører:

”Det vigtige i det her er, at mange af dem, der startede ud, de er blevet på holdet. Men der er også nogen, der er røget fra, fordi vi sagde, at vi vil det her samarbejde. Dem, der ikke vil være med, kan bare stille sig ud på sidelinjen, for vi andre kører. Det er aldrig sket før. ’Hov, der var en, der sagde, at det ikke kunne lade sig gøre. Så må vi hellere lade være.’ Der var en klike på cirka ti, som fortsatte. Mens der var fem, der røg ud på sidelinjen. Der var mange, der sagde, at vi godt kunne glemme alt om kroen: ’Det bliver aldrig til noget. Det kan ikke lade sig gøre.’ Det er fint. Hvis I siger det, bliver I derude. Vi andre fortsætter. Det er det, der er anderledes end det, der var.”

(Idrætsforening 2, Ørsted)

Samlet tyder de ovenstående udsagn på, at personrelaterede faktorer har spillet en central rolle kombineret med en pragmatisk tilgang til etableringen af samarbejdet, der indebærer, at man ikke lod skeptiske røster bremse processen. Endelig kan de tidligere forsøg have været en medvirkende årsag til modningen af samarbejdet. På samme måde som de positive personlige relationer kan være fremmende for det tværgående samarbejde, kan manglende personlig kemi være en hindring:

”Kan I sige noget om, hvorfor det ikke har kunnet lade sig gøre at arbejde sammen før? Hvad er det for en modstand, der har været?”

”Hvis der er personer, hvor kemien ikke passer, kan det bare ikke lade sig gøre. Så det er meget personafhængigt.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

”Jeg har stået ude på sidelinjen som forælder til mine børn, og jeg har prøvet ikke at være en del af det. Og dengang var der ikke rigtig noget sammenhold. Der var nogen, der sad på posten og bestemte, og de blandede sig ikke med andre. Sådan var det.”

(Idrætsforening 2, Ørsted)

Der er enighed blandt informanterne om, at manglende personlig kemi kan være en begrænsende faktor. Derudover kan der være en vis træghed i foreningslivet, når de samme personer har siddet på de samme poster igennem mange år (Kultur- og fritidsforening 3, Ørsted). Hvor der tidligere manglede lokalt sammenhold og alle passede hver sit, oplever informanterne imidlertid ikke nogen udfordringer af betydning i forhold til samarbejdet, efter at der er kommet hul på bylden:

”Har I oplevet nogen udfordringer ved at skulle have samarbejdet op at stå?”

”Det synes jeg ikke. Jeg synes næsten, at vi kan få alt op at stå lige for tiden.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

Ingen af informanterne oplever, at der i dag er konflikt med de foreninger, som indledningsvist valgte ikke at være en aktiv del af foreningssamarbejdet, og der er ikke en oplevelse af decideret modstand mod projektet, selvom nogen har valgt at stå udenfor:

”Der er nogen, vi ikke ser mere. De er der, men vi ser dem ikke. Jeg vil bare sige, at det er stenen, der er røget til side, og så er det dét. Ikke noget større.

”Jeg tror nu ikke, det er fordi, at man som sådan er imod det. Men det er jo heller ikke alle, der har lige store ressourcer til at deltage i det.”

(Idrætsforening 2, Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Det er uvist om de foreninger, der har valgt at stå uden for samarbejdet har en anden opfattelse af tingene. Blandt alle informanterne i interviewet er der imidlertid en meget positiv opfattelse af den måde, samarbejdet fungerer på i dag. Den helt overvejende årsag til det tidligere manglende samarbejde er efter informanternes opfattelse manglende personlig kemi og generel træghed i systemet.

Informanterne understreger i flere sammenhænge karakteren og organiseringen af samarbejdet som en anden faktor, der har været afgørende for samarbejdets succes. I den indledende etablering af foreningssamarbejdet blev der planlagt en møderække på biblioteket, som havde til formål at skabe overblik over de fælles samarbejdsflader i lokalområdet. Ikke kun foreninger men også andre aktører i lokalsamfundet havde mulighed for at være med.

”Og så blev der startet en møderække på biblioteket. Der snakkede man grundlæggende om, hvad der skulle til. Hvor var der samarbejdsflader. Og det var foreningerne, der var indbudt – og det var også åbent for andre interesserede personer.”

”Ja, man kan godt være en part i det, fordi man ikke nødvendigvis har en tilknytning til en forening.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Som opstart på samarbejdet indledte gruppen med nogle meget konkrete tiltag. Eksempelvis er der i området tradition for en såkaldt ’Lysfest’ om vinteren, som tidligere blev arrangeret af en enkelt forening, men som der nu pludselig var flere foreninger med til at arrangere:

”Noget af det, som var med til, at det rigtig kom i gang, var, at man fik noget håndgribeligt. Noget af det første var vel nærmest Lysfesten, hvor man lige pludselig var 2-3 foreninger, som gik sammen om at lave det her arrangement, hvor det tidligere bare var én, der havde stået for det. Og man kunne se, hvad det gav. Og når det kunne lykkes, kunne det også lykkes at stå sammen om nogle andre ting. Det var en kæmpe succes, at der var forskellige foreninger, som var indblandet i projektet.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Lysfesten var dermed et eksempel på et konkret arrangement, hvor de involverede foreninger fik øjnene op for fordelene ved at arbejde sammen på tværs af flere aktører. Samtidig var det med til at synliggøre, at det fint kunne lade sig gøre at stable et arrangement på benene i fællesskab. Dette er dermed en af de samme pointer, som informanterne i Grenå nævnte som fremmede for samarbejdet. Karakteristisk for arbejdet i foreningssamvirket er desuden, at der er etableret en række underarbejdsgrupper med hvert sit specifikke fokus. Det betyder, at man kan gøre det, man er bedst til, og at alle omvendt ikke behøver at forholde sig til alle lokale tiltag (Borger- og lokalsamfundsforening 1, Kultur- og fritidsforening 1, Ørsted).

Købet af landsbyens kro og den videre organisering af dette, som kort er beskrevet tidligere, var ligeledes en udløber af foreningssamvirket og et eksempel på et stort og meget konkret tiltag, som var et afgørende indspark i etableringen af samarbejdsprocessen. Kroen blev som nævnt solgt gennem folkeaktier og dermed er det i praksis hele byen, der ejer kroen, hvilket medfører et betydeligt ejerskab.

Kroen bliver også nævnt som et eksempel på et tiltag, der har gjort det muligt at engagere nye grupper i lokalsamfundet. Opfattelsen blandt flere informanter er, at den væsentligste årsag til dette er, at det frivillige arbejde på kroen ikke er knyttet til en bestemt forening, interesse eller aktivitet, samt at der er mulighed for at bidrage med mange forskellige kompetencer. Dette har betydet, at langt størstedelen af de frivillige på kroen er folk fra lokalområdet, der aldrig har været aktive i foreningslivet før:

”Med hensyn til kroen, så meldte der sig 100 frivillige til at lave alt muligt: istandsættelse, servering og alt muligt. Og de 100 mennesker, hvor mange af dem havde vi set aktive i byen tidligere? Det var måske 20 af dem. Så det var nye mennesker, der kom. Og det tror jeg, hænger sammen med, at det er uden for idrætsforeningerne. Det handler ikke om en speciel aktivitet eller retning. Man kan komme med det, man kan. Håndværkere kommer med det, de kan. Og de ældre damer kommer og hjælper med at lave begravelseskaffe og serverer og går til hånde i køkkenet [...] Jeg tænker, at hvis du skal have den brede befolkning med i dine projekter, så skal det være noget af vores kro-projekt.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

Hvor de ovenstående forhold knytter sig til konkrete anledninger, tiltag og organiseringsformer, som opleves at fremme det tværgående samarbejde, skal blikket nu vendes mod de faktorer, der motiverer de lokale aktører til at engagere sig lokalt. Overordnet kan informanternes udsagn deles op i tre forskellige faktorer: Synlige synergieffekter, sociale fællesskaber samt oplevelsen af et konkret behov for samarbejde.

Som nævnt ovenfor, er Lysfesten et eksempel på et konkret tiltag som synliggjorde den positive virkning, samarbejdet mellem flere aktører kan have. Med en af informanternes ord var disse indledende konkrete tiltag med til at sætte gang i 'en positiv lavine' i udviklingen af samarbejdet (Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted), hvilket også kommer til udtryk i det følgende udsagn:

”Nu skal vi bare holde hovedet i kog. Vi mangler bare ideer. Det er nu, vi skal køre på. Nu er gejsten og optimismen her. Og så skal vi ikke lade den falde hen. Jeg går med en lille plan om at lave iværksætterhus og se, om vi kan få erhvervslivet med på banen også.”

”Jeg oplever et helt vildt engagement, når vi mødes i foreningssamarbejdet, fordi vi kommer med forskellige indgangsvinkler, og så er der én, der har en god ide, og så er der en anden, der har en god ide. Og det er vidt forskellige ideer, men så mødes man og får mixet det sammen.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

En del af synergieffekten kommer også til udtryk gennem muligheden for at synliggøre sig selv. Dette er særligt vigtigt for de mindre foreninger, som benytter diverse lokale arrangementer til dette formål (Kultur- og fritidsforening 2 & 3, Ørsted). Også dette er et af de samme punkter, der blev nævnt at informanterne i Grenå som værende fremmede for samarbejdet.

Ifølge informanterne giver nye input og synergi mellem de forskellige områder energi til samarbejdet. Dette hænger tæt sammen med muligheden for at udnytte de lokale ressourcer bedre, fordi man gennem samarbejde bringer en lang række forskellige ressourcer og kompetencer i spil:

”Det er helt klart et udslag af at samarbejde, det er at udnytte ressourcerne. Jo større en gruppe man er sammen, jo flere forskellige kompetencer. Det er forskelligt, hvad vi er gode til. Nogen er bedst til at bruge hænderne, og nogen er gode til at lave et mødereferat eller sende en ansøgning. At bruge de ressourcer rigtigt, det er en stor force. Det er det gode ved, at forskellige byder ind med, hvad de nu kan.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Samlet giver interviewene indtryk af, at oplevelsen af synergieffekter og succesfulde projekter er en væsentlig drivkraft for den videre udvikling af samarbejdet. Derudover betyder arbejdsdelingen, at alle får lov til at bidrage med det, de er gode til og finder interessant, hvilket ligeledes bidrager positivt til motivationen. Flere af informanterne understreger desuden, at en væsentlig nøgle til engagement i lokalsamfundet har været at give engagementet frit spil. Hvis nogen tager ansvar for en opgave, får de lov til at præge det i den retning, de ønsker:

”Det har nok kørt meget på – både på arbejdet på Kroen og ’Bag Kroen’ – at dem, der har vist interessen, de har taget teten i det, og de har også taget et stort ansvar og har fået lov til at bestemme langt hen ad vejen.”

”Det er ikke blevet dikteret, hvordan det skal være. Der er en gruppe, der siger: ’Det vil vi gerne.’ Fint, så gør de det. Så gør de det, de har lyst til, og så er der ikke nogen, der kommer og siger, at ’det er noget trælst noget, det I har lavet’. Så bakker man op om det.”

”Jeg tror også, drivkraften i hele det her sammenhold er, at der ikke er et stift system. Nu snakke de du om, om der var en bestyrelse for alt det her. Det ville ødelægge det, for man byder ind med det, man vil og kan og har tid til.”

(Kultur- og fritidsforening 1, Borger- og lokalsamfundsforening 1, Idrætsforening 2, Ørsted)

Tilgangen til rammerne for samarbejdet har dermed positiv betydning for engagementet og ejerskabet. Flere er enige i, at det sociale aspekt er en anden væsentlig motivationsfaktor, som fremmer engagementet – f.eks. som det kommer til udtryk i det nedenstående udsagn:

”Og nogen kommer ligefrem og tilbyder deres hjælp på den måde, fordi det lyder som om, at det er rigtig hyggeligt og rigtig rart. Det er ikke kun arbejde, det er også rigtig rart. Det er det specielle, at man kan bruges til noget [...] Der er noget ejerskab og ejerskabsfølelse, det er der slet ikke tvivl om. Men vi oplever mange, der af sig selv kommer og siger: ’Vi vil også gerne være en del af det, hvordan kan man blive det?’ på grund af det sociale aspekt.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Endelig er der blandt flere af informanterne en klar opfattelse af, at der er et *behov* for at arbejde sammen på tværs:

”Jeg tror, at byer som Ørsted har stort behov for at samarbejde, hvis de skal markere sig i fremtiden.”

(Kultur- og fritidsforening 2, Ørsted)

”Det har nok været noget af det, der har startet det hele op, jo. Det var fordi, man kunne se, at der skete færre og færre ting. Og der kom færre og færre mennesker til de ting, man afholdte. Så noget skulle der ske.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

”Der var det meget på tale, at man var nødt til at skabe et sted herude, hvor der var sjovt at være. Hvor der skete noget. Ellers flytter folk væk, og så falder husene i værdi, og så taber vi penge. Det skulle man have vendt. Det var der mange, der slog på tromme for. Det var det, der var incitamentet for at købe kroen, for noget skulle der ske.”

(Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted)

Dermed handler motivationen for samarbejde også i høj grad om at gøre området til et godt sted at bo for områdets beboere. Som det fremgår af det sidste citat, var dette et eksplicit tema i de diskussioner, man havde forud for købet af kroen.

### **Opsamling: Interne faktorer – Ørsted**

Opsamlende er det tydeligt, at både ændrede personkonstellationer samt en meget aktiv borgerforening var afgørende for, at der for tre år siden var basis for at etablere forenings-samarbejdet. Omvendt er opfattelsen, at det tidligere var manglende personlig kemi samt generel træghed i foreningslivet, som var årsagen til, at det trods mange forsøg ikke tidligere var lykkedes at etablere et lokalt samarbejde. I dag er samarbejdet kommet så godt i gang, at informanterne ikke oplever de store udfordringer relateret til samarbejdet.

Der er imidlertid en lang række andre faktorer, som har betydning for, at samarbejdet er lykkedes så godt. Dels har samarbejdet udviklet sig gennem en række konkrete tiltag. Det har virket motiverende at se de synlige positive resultater af samarbejdet. Ligesom i Grenå er det dermed særligt de oplevede gevinster ved samarbejde, der virker motiverende. Derudover har både det sociale fællesskab og det oplevede behov for samarbejde spillet en helt

central rolle. Til forskel fra interviewene i Grenå spiller forskellene på tværs af foreningernes karakter og ressourcemæssige begrænsninger dermed ikke den store rolle i informanternes udsagn, selvom nogle foreninger er dybere involveret i samarbejdet end andre i kraft af deres aktivitetsmæssige fokus.

Endelig har rammerne for og organiseringen af samarbejdet haft positiv betydning for foreningerne i Ørsted. Dette gælder både opdelingen i forskellige arbejdsgrupper under foreningssamarbejdet, hvilket giver mulighed for at engagere sig i specifikke tiltag, som man har særlige kompetencer og interesser inden for. Derudover er der både i foreningssamarbejdet og i arbejdet på kroen meget frie rammer for engagementet, hvilket giver mulighed for at få stor indflydelse på de opgaver, man byder ind på. Det styrker ejerskabet og engagementet. De fremmede og hæmmede interne faktorer for samarbejdet, som kom til udtryk blandt informanterne i Ørsted, er opsummeret i tabel 30.

**Tabel 30: Fremmede og hæmmede interne faktorer – Ørsted**

Fremmede faktorer	Hæmmede faktorer
Personligt engagement/udskiftning	Manglende personlig kemi
Motivation Synergieffekter Sociale aspekter Oplevet behov	
Karakteren af samarbejdet Konkrete projekter Underarbejdsgrupper Begrænset formalisering Frie rammer for engagementet	Træghed i foreningslivet

### Eksterne faktorer og processer – Ørsted

Ud over de interne forhold er der en række ydre omstændigheder, som har betydning for samarbejdsrelationerne i Ørsted. Generelt er oplevelsen, at kommunale tiltag har spillet en ret begrænset rolle for udviklingen i de lokale samarbejdsrelationer gennem de seneste tre år. Ifølge informanterne er de blevet positivt modtaget af kommunen, når de har henvendt sig, men det er gennem de lokale kræfter, at samarbejdet har udviklet sig.

Kommunen har dog været involveret i forbindelse med konkrete tiltag. Dette gælder eksempelvis nedrivningen af nogle gamle kornsiloer midt i landsbyen og den efterfølgende etablering af et rekreativt område, kaldet 'Bag Kroen', som blev igangsat cirka samtidigt med etableringen af foreningssamarbejdet. Processen blev udformet, så kommunen stod for nedrivningen, hvorefter de lokale borgere selv fik mulighed for at finde ud af, hvad der skulle ske med området:

”Så siger kommunen, at vi får 450.000, det ville de godt lægge på bordet, og så får I friheden til at gøre med området, hvad I vil. Selvfølgelig under de regler, der er for lokalplanen. Og kommunen har støttet op hele vejen igennem og hjulpet med byggetilladelser, og hvad der ellers skulle til [...] Man kunne jo godt frygte, at kommunen ville komme og sige 'vi har 10.000 m<sup>2</sup>, der skal bruges

til dét og dét.' Men de sagde: 'Frit valg, I får nogle penge, og så kan I gøre med dem, hvad I vil.'  
Det giver ejerskab på en helt anden måde."

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

I praksis var det foreningssamarbejdet, der fik tildelt opgaven, og dermed blev det såkaldte 'Bag kroen' projekt til en arbejdsgruppe under foreningssamarbejdet. Foreningssamarbejdet får desuden 7.000 kroner om året til vedligeholdelse, som de ligeledes selv skal stå for. 'Bag kroen' projektet er ifølge informanterne et eksempel på et meget vellykket samarbejde med kommunen. Større skepsis er der imidlertid, når det gælder andre typer af projekter, som kommunen har sat i værk.

"Der har jo været nogle forkølede forsøg. Men jeg synes ikke, at det har haft nogen effekt."

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

Dette gælder i særdeleshed projektet 'Matchmaking Auning', som kørte for nogle år siden, og som havde til formål at styrke lokalområdet omkring Auning, Allingåbro, Vivild, Ørsted, Nørager og Gjesing gennem etablering af samarbejdsrelationer på tværs af de enkelte lokalsamfund. På tværs af fokusgrupperne nævner informanterne dette projekt som et eksempel på et tiltag, der er igangsat uden tilstrækkelig føling med, hvad der er behov for lokalt:

"Det var spild af penge. Der kom intet ud af det. Der spirede noget op ad jorden, og så faldt det hele til ro igen, fordi vi skulle tage initiativ til samarbejdet – men ud fra hvad? Jeg er nødt til at sige det, som jeg oplevede det. Det kan være, at der er andre, der ser det anderledes. Jeg så det bare som totalt spild af penge."

(Idrætsforening 2, Ørsted)

Ifølge flere af de andre informanter var et af problemerne med projektet, at tiden ikke var moden til samarbejde på tværs af lokalområder, hvilket resulterede i manglende opbakning til de møder, der blev afholdt i projektets regi. Derudover var de områder, der indgik i projektet, ikke de områder, det ville være mest oplagt at arbejde sammen med for Ørsted (Kultur- og fritidsforening 1, Borger- og lokalsamfundsforening 2). En af informanterne har imidlertid et håb om, at der fremadrettet kan etableres samarbejde med de omkringliggende landsbyer, som i forvejen er en del af oplandet for Ørsted, og som derfor ville være oplagte at samarbejde med. Væsentligt er det dog, at der er styr på de indre linjer, før der etableres samarbejde med andre områder:

"Det var lige i starten, hvor vi ikke havde fået gang i samarbejde internt i byerne endnu. Så det faldt lidt til jorden, og jeg stppede lidt imod og sagde, at jeg ville have samarbejde internt i gang, før vi kunne begynde at samarbejde med de andre."

(Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

"Der var en klog mand, der sagde engang, at man først kan begynde at se ud over sin egen by, når man har orden i sin egen by. Før har man ikke kræfter til at involvere sig i andre. Og det, tror jeg, er rigtigt."

(Kultur- og fritidsforening 2, Ørsted)



Det ovenstående er dermed udtryk for den samme pointe, som kom til udtryk i interviewene i Grenå, hvor det blot var de indre linjer i den enkelte forening, der var i fokus. Der findes dog allerede i dag mindre eksempler på samarbejde på tværs af foreningerne i Ørsted og de nærliggende lokalsamfund. Eksempelvis nævner en af informanterne, at hans forening afholder arrangementer i andre lokalsamfund i samarbejde med lokale aktører i disse områder (Kultur- og fritidsforening 1, Ørsted). På idrætsområdet er der håb om at etablere samarbejde med idrætsforeninger i de nærliggende lokalsamfund, da det efterhånden er vanskeligt at tiltrække spillere og trænerkræfter nok til alle hold. Indtil videre har der imidlertid ikke været tilslutning til dette fra de øvrige lokalsamfund (Idrætsforening 2, Ørsted).

På spørgsmålet om, hvad der karakteriserer et godt kommunalt tiltag eller projekt, understreger mange af informanterne, at det er, når kommunen støtter op ved at give foreningerne mulighed for selv at byde ind med det, de har interesse for, som eksempelvis projektet 'Bag Kroen', der blev nævnt tidligere. Som et andet konkret eksempel fremhæver flere informanter 'Liv i forsamlingshusene', som også blev fremhævet i fokusgrupperne i Grenå:

”'Liv i forsamlingshusene' er sådan set et projekt, der kommer oppefra, hvor de siger: 'vi har tilbuddet her. Er der nogen, der vil deltage?' Så kan man lægge billet ind og sige, at det vil man gerne.”

”'Liv i forsamlingshusene' er lige dén undtagelse. Der har de gjort det godt.”

(Kultur- og fritidsforening 3, Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted)

Ud over de kommunale tiltag er der en række øvrige eksterne aspekter, som ifølge informanterne har haft positiv betydning for samarbejdsrelationerne i lokalsamfundet. Dette gælder muligheden for støtte gennem fonde, tilstedeværelsen af mange lokale institutioner og funktioner samt lokalsamfundets størrelse.

I forhold til muligheden for økonomisk støtte fremhæver informanter i begge fokusgrupper de særlige muligheder området har for at søge midler gennem den såkaldte ELRO-fond, der blev etableret for få år tilbage, da det tidligere lokale elselskab fusionerede med et større energiselskab. Fondens formål er at støtte initiativer i det tidligere forsyningsområde, og der er særlig fokus på frivillige tiltag:

”Jeg synes da også godt, man kan nævne i det her område, at der er opstået det, at ELRO blev fusioneret med EnergiMidt. Men så er der blevet en kæmpestor fond, som er ufattelig let af få penge fra [...] Det har givet noget til lokalområdet, og det skal man ikke underkende betydningen af.”

(Kultur- og fritidsforening 2, Ørsted)

Informanterne giver en lang række af eksempler på lokale tiltag, som netop har fået støtte gennem ELRO-fonden. Dette gælder eksempelvis Ørsted kro, biografen, idrætsforeningen, lokalarkivet samt forsamlingshusene i de nærliggende landsbyer. Vurderingen er, at Ørsted samlet set har modtaget omkring 1 mio. kroner fra fonden (Borger- og lokalsamfundsforening 2, Ørsted). Der har været mulighed for at søge midler fra fonden i de sidste to år, hvilket har været god timing i forhold til de forskellige initiativer, der er sat i gang i byen. Ud over ELRO-fonden er der også ansøgninger i gang til andre fonde – blandt andet i

forhold til etablering af et gårdhaveprojekt ved kroen. Hverken kroen eller forenings-samarbejdet har indtil videre søgt LAG-midler<sup>18</sup>, men der er planer om at gøre det fremadrettet (Borger- og lokalsamfundsforening 1, Ørsted). Informanterne i Ørsted er dermed generelt opfølgende i forhold til mulighederne for at søge eksterne midler.

Ud over de gode muligheder for at søge fondsmidler er der andre karakteristika ved Ørsted som lokalområde, som er medvirkende til at give gode rammer for samarbejdet. I forhold til byens størrelse er der relativt mange institutioner i byen som f.eks. skole og børneby, idrætscenter, bibliotek, biograf, arkiv og en række dagligvare- og specialbutikker. Derudover er der flotte naturområder tæt på byen. Endelig understreger flere af informanterne, at byens størrelse er med til at skabe gode rammer for samarbejdet:

”Størrelsen har betydning, det tror jeg. Det har virkelig meget at sige. Vi er ikke for store her. Det har vi så tit snakket om. Auning er større. Men de har det ikke så sjovt, som vi har. De kan ikke gøre det samme, for de er for store.”

(Kultur- og fritidsforening 3, Ørsted)

Argumentet er, at der i lidt større bysamfund kan være for mange forskellige interesser til, at der kan skabes fælles fodslag. Samme argument kom til udtryk i interviewene i Grenå. Omvendt er Ørsted tilstrækkelig stor til, at der kan sættes større tiltag i værk. Oplevelsen er, at samarbejdet også findes i landsbyer, som er mindre, men til forskel fra Ørsted er der meget få foreninger i de helt små lokalsamfund, hvilket kan begrænse mulighederne. Foruden størrelsen har Ørsted den fordel, at byens geografiske placering og den naturlige fjordgrænse mod nord gør det naturligt for beboerne i de tilstødende lokalsamfund at søge mod Ørsted.

### **Opsamling: Eksterne faktorer – Ørsted**

Opsamlende er der en række omgivelsesmæssige faktorer, som har betydning for udviklingen og karakteren af samarbejdsrelationerne i Ørsted. Selvom kommunen har spillet en minimal rolle i forhold til udviklingen af selve forenings-samarbejdet, er opfattelsen, at kommunen har bakket godt op og har stillet fleksible rammer til rådighed i forbindelse med konkrete tiltag. Eksempelvis i forbindelse med reetableringen af området 'Bag Kroen', hvor byen fik stillet en pose penge til rådighed, så de selv kunne træffe beslutningerne. Der er imidlertid også erfaringer med mindre vellykkede kommunale tiltag, som ikke har matchet lokalområdets behov. De bedste kommunale tiltag opleves at være dem, hvor kommunen støtter op økonomisk og administrativt, men hvor de lokale kræfter har indflydelse på udformningen og indholdet af tiltaget. Denne pointe er helt i overensstemmelse de holdninger, der kom til udtryk blandt informanterne i Grenå.

Endelig er opfattelsen, at Ørsted har en gunstig størrelse og en gunstig geografisk placering i forhold til udviklingen af samarbejdsrelationer. Særligt størrelsen vurderes at være

---

<sup>18</sup> Lokale aktionsgrupper (LAGer) er lokale foreninger, som er udpeget af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. De modtager midler fra EU og har til formål at støtte lokale projekter økonomisk for at skabe udvikling i lokalsamfundene.

central – byen er ikke større, end at der er mulighed for at etablere et lokalt fællesskab. Omvendt er byen tilstrækkelig stor til, at der er plads til mange forskellige aktører og institutioner, hvilket også skyldes at mange mindre omkringliggende småbyer har Ørsted som hovedby. De fremmende og hæmmende eksterne faktorer er opsummeret i tabel 31.

**Tabel 31: Fremmende og hæmmende eksterne faktorer – Ørsted**

Fremmende faktorer	Hæmmende faktorer
Kommunale rammer Fleksible og understøttende rammer Mulighed for lokal indflydelse	Kommunale rammer Tiltag som ikke matcher lokale behov
Lokalsamfundets karakter Passende størrelse Fondsmuligheder Mange aktører og institutioner	

### Sammenfatning af delanalyse 3

Delanalyse 3 har bidraget til den samlede analyse gennem et dybdegående blik på lokale samarbejdsrelationer i Grenå og Ørsted. Formålet med analysen har været at belyse, hvordan og hvorfor lokale samarbejdsrelationer udvikler sig, og mere specifikt hvilke hæmmende og fremmende faktorer, der har betydning for dette og på hvilken måde.

For at supplere den eksisterende viden på området, som blev gennemgået i delanalyse 1, har der været særlig vægt på samarbejdet internt i foreningslivet, hvilket der kun har været begrænset fokus på i tidligere undersøgelser, på trods af at andre foreninger er foreningernes mest udbredte samarbejdspartnere. Da mange af de tidligere kvalitative undersøgelser overvejende har haft fokus på idrætsområdet, er det desuden prioriteret at involvere en bred palet af foreninger i interviewene, dvs. at der ud over idrætsforeningerne, som naturligt fylder meget i det lokale billede, er inddraget en række øvrige aktører på kultur- og fritidsområdet i de to lokalsamfund.

Analysen har været delt op i faktorer knyttet til forhold internt i foreningslivet og faktorer knyttet til forhold i foreningslivets omgivelser. Som analysen har vist, er der imidlertid en tæt kobling mellem de interne og de eksterne faktorer.

Sammenfatningen vil trække hovedresultaterne fra analysen frem gennem fokus på fire overordnede temaer. Dette gælder foreningernes oplevede behov for samarbejde, foreningernes karakteristika, lokalområdets karakteristika samt de kommunale rammer. Afslutningsvist samles op med en samlet figur, der illustrerer den indbyrdes sammenhæng mellem de enkelte faktorer.

#### Oplevet behov for samarbejde

Analysen viser, at en helt grundlæggende forudsætning for, at foreningerne udvikler samarbejdsrelationer, er, at der er et oplevet behov for samarbejdet. Det oplevede behov skal imidlertid tolkes bredt. Dels kan det oplevede behov skyldes, at samarbejdet ses som en

nødvendighed for enten foreningens eller lokalsamfundets fortsatte eksistens og udvikling. Behovet for samarbejde kan dermed skyldes negativ motivation, hvilket vil sige ønsket om at modgå negative udviklingstendenser fremadrettet. Behovet for samarbejde kan imidlertid også opstå som følge af positiv motivation. Dette gælder eksempelvis, når de positive resultater af samarbejdsrelationerne er synlige for foreningerne, og man ønsker at opnå flere af disse. Gevinsterne kan omfatte muligheden for at lave nye, større og bedre aktiviteter og tiltag eller for at skabe mere synlighed omkring foreningen eller lokalsamfundet som helhed.

Der er imidlertid også andre forhold end det rent behovsmæssige, som har betydning for motivationen for samarbejde, og som også knytter sig til det frivillige engagement i mere bred forstand. I særdeleshed i analysen af samarbejdsrelationerne i Ørsted lægger flere informanter særlig vægt på betydningen af de sociale fællesskaber, som relationerne medfører. I begge lokalområder betoner informanter desuden vigtigheden af medindflydelse og ejerskab, samt at man har mulighed for at bidrage med noget, man interesserer sig for og har kompetencerne til – både på individuelt niveau og på foreningsniveau. Underarbejdsgrupperne i foreningssamarbejdet samt tilgangen til arbejdet på kroen i Ørsted er et eksempel på, hvordan muligheden for indflydelse og engagement og indflydelse medvirker positivt til motivationen.

Disse resultater fra analysen er i god overensstemmelse med den viden, der blev gennemgået i delanalyse 1 om motivationen til frivilligt arbejde. Muligheden for 'at du som frivillig kan gøre noget konkret på områder, der optager dig' er den mest udbredte begrundelse for at deltage i frivilligt arbejde ifølge den nyeste nationale undersøgelse på området. På andenpladsen kommer deltagelsen i sociale fællesskaber, mens den tredje mest udbredte begrundelse handler om at bidrage til lokalsamfundet (Fridberg & Henriksen, 2014, 121). Samtidig er det også i god overensstemmelse med resultaterne fra delanalyse 2, hvor en meget stor andel af foreningerne tillægger det at bidrage til lokalsamfundets udvikling meget stor betydning. Den kvalitative analyse bidrager imidlertid med et interessant indblik i, hvad der kan ligge bag sådanne svar i spørgeskemaundersøgelser. Særlig casen i Ørsted viser, at ønsket om at bidrage til lokalsamfundets udvikling dybest set bunder i foreningernes interesse i at udvikle området, så det bliver et attraktivt sted at bo.

Analysen viste også, at både det oplevede behov og motivationen for samarbejde hænger sammen med flere af de øvrige faktorer. Eksempelvis er der en tæt sammenhæng mellem det oplevede behov og både foreningernes og lokalsamfundets karakteristika.

### **Foreningernes karakteristika**

I særdeleshed viste analysen fra Grenå, at foreningernes karakteristika kan have stor betydning for oplevelsen af behovet for samarbejde. Flere informanter understregede, at samarbejde er mere oplagt for nogle foreningstyper end for andre. Som eksempel på dette blev det nævnt, at flere af foreningerne på kultur- og fritidsområdet er sat i verden med det formål at arrangere aktiviteter, der retter sig mod brede målgrupper, og derfor er det helt naturligt at søge netværk og samarbejdsrelationer. Omvendt oplever de mere specialisere-

de idrætsforeninger ikke et decideret behov for samarbejde, da de er tilstrækkeligt store til at klare sig selv og samtidig har et relativt snævert aktivitetsfokus.

Der kan dermed være store forskelle på, hvor stort behovet for samarbejde opleves på tværs af foreningernes karakteristika, og hvordan foreningerne ser på deres egen rolle i forhold til lokalsamfundets udvikling. Dette var også tydeligt i delanalyse 2, som blandt andet viste, at borger- og lokalsamfundsforeninger i langt højere grad end de øvrige foreningstyper ser det som væsentligt at bidrage til lokalsamfundets udvikling. Generelt har foreningerne i Norddjurs Kommune, uagtet foreningstype, dog langt større fokus på lokalsamfundets udvikling, end det var tilfældet blandt foreningerne i en stor foreningsundersøgelse på Fyn i 2010, hvilket tyder på, at ikke kun foreningernes karakteristika, men også lokalområdets karakter spiller ind.

Foreningernes ressourcemæssige grundlag er en anden faktor, som i analysen viste sig at være væsentlig i forhold til udviklingen af samarbejdsrelationer. I særdeleshed i Grenå er flere af foreningerne meget bevidste om deres ressourcemæssige begrænsninger, og at de ikke skal sætte flere tiltag i gang, end de har ressourcer og kapacitet til. Centralt i forhold til foreningernes ressourcer er også en understregning af, at de basale behov internt i foreningerne nødvendigvis må være på plads, før der er overskud til at engagere sig udadtil. Det samme gælder, når hele lokalsamfund skal samarbejde med andre lokalsamfund. Dog kan foreningernes særegne ressourcer omvendt virke fremmende for samarbejdet, hvis de oplever erfaringer med, at kombinationen af forskellige typer af ressourcer i et samarbejde kan være givende for alle parter. Dette understøttes af resultaterne fra delanalyse 2, som viste en tendens til, at foreninger som er utilfredse med foreningens økonomi er mere positivt indstillet over for samarbejde end tilfredse foreninger, når det gælder samarbejde med andre foreninger.

### **Lokalområdets karakteristika**

Lokalområdets karakteristika er en tredje faktor, som analysen viste kan have stor betydning for foreningernes samarbejdsrelationer. Dette gælder ikke mindst lokalsamfundets størrelse, som i begge interviews blev understreget som væsentlig. Blandt andet fordi lokalsamfundets størrelse kan have stor betydning for det oplevede behov for samarbejde. I Ørsted var behovet for at gøre området attraktivt og tilføre det aktivitet en af de væsentligste grunde til etableringen af foreningssamarbejdet. Omvendt mærker foreningerne i Grenå i mindre grad et decideret behov for samarbejde, da oplandet er stort nok til, at de fleste foreninger hver især kan opretholde deres primære aktiviteter uafhængig af andre aktører. Dette er i god overensstemmelse med delanalyse 2, der viste, at foreningerne tilknyttet den tidligere Grenå kommuner samarbejder mindre end foreningerne fra de øvrige tidligere kommuner før kommunalreformen.

I Ørsted er informanternes oplevelse, at byens størrelse er gunstig i forhold til muligheden for at skabe et lokalt fællesskab. Byen er ikke større, end at alle kender alle, men alligevel er den tilstrækkelig stor til, at en lang række forskellige aktører og foreninger kan sættes i spil. Derudover er byens geografiske placering gunstig for at tiltrække borgere fra de omkring-

liggende mindre landsbyer, hvilket er med til at sikre et højt aktivitetsniveau og eksistensgrundlaget for en række centrale institutioner i byen.

Ud over størrelsen har også de tilstedeværende ressourcer i lokalsamfundet betydning. Dette gælder eksempelvis muligheden for at skaffe eksterne midler til foreningerne og til samarbejdsrelaterede tiltag. I Ørsted er lokalområdet særligt begunstiget af, at der er gode muligheder for at få fondsmidler gennem den såkaldte ELRO-fond, som blev oprettet da områdets tidligere elselskab lukkede ned. Omvendt er oplevelsen i Grenå, at byens trods alt begrænsede størrelse gør det svært at skaffe sponsorer mv. gennem områdets erhvervs- liv, da der er mange foreninger og få virksomheder.

Lokalrådets karakteristika har også betydning i forhold til den potentielle udvikling af samarbejdsrelationer, som går på tværs af lokalsamfund. Her er en væsentlig pointe fra analysen af Ørsted, at det er vigtigt at have de interne samarbejdsrelationer på tværs, før man giver sig i kast med at samarbejde med andre lokalsamfund. Dette hænger igen sammen med det oplevede behov, der blev nævnt indledningsvist. Hvis ikke der er et oplevet behov eller en synlig gevinst ved samarbejdet, er det ikke sandsynligt, at det kommer op at stå. Derfor vil det ifølge informanterne i Ørsted være en fordel, at der er styr på interne samarbejdsrelationer og at gevinsterne af disse er synlige, inden der etableres eksterne relationer. Igen kan der dog være undtagelser fra dette, som knytter sig til foreningernes karakteristika. Eksempelvis oplever en af idrætsforeningerne i Ørsted et behov for at samarbejde med tilsvarende foreninger i andre lokalsamfund, fordi medlemsgrundlaget på nogle områder og for nogle aldersgrupper kan være for tyndt til at udbyde aktiviteterne i alle lokalsamfund.

Generelt er det imidlertid interessant, at betydningen af foreningernes karakteristika fyldte betydeligt mere i interviewene i Grenå end i interviewene i Ørsted. Dette kan skyldes, at betydningen af foreningstypen er mindre i Ørsted i forhold til betydningen af det lokale behov for samarbejde.

### **Kommunale rammer**

Et sidste centralt tema med betydning for udviklingen af de lokale samarbejdsrelationer er de kommunale rammer. I begge lokalområder ser man vellykkede kommunale tiltag som tiltag, hvor kommunen støtter op gennem økonomiske og administrative strukturer, men hvor det er foreningerne selv, der har indflydelse på at fylde rammerne ud.

I begge lokalområder er der skepsis over for kommunale tiltag, som ikke afspejler lokalområdets behov. Derudover opleves det som problematisk, at der ikke altid følges godt nok op på de tiltag, der sættes i gang. Særligt foreningerne i Grenå ser det desuden som væsentligt at kommunen ikke blander det frivillige engagement med kommunale besparelser.

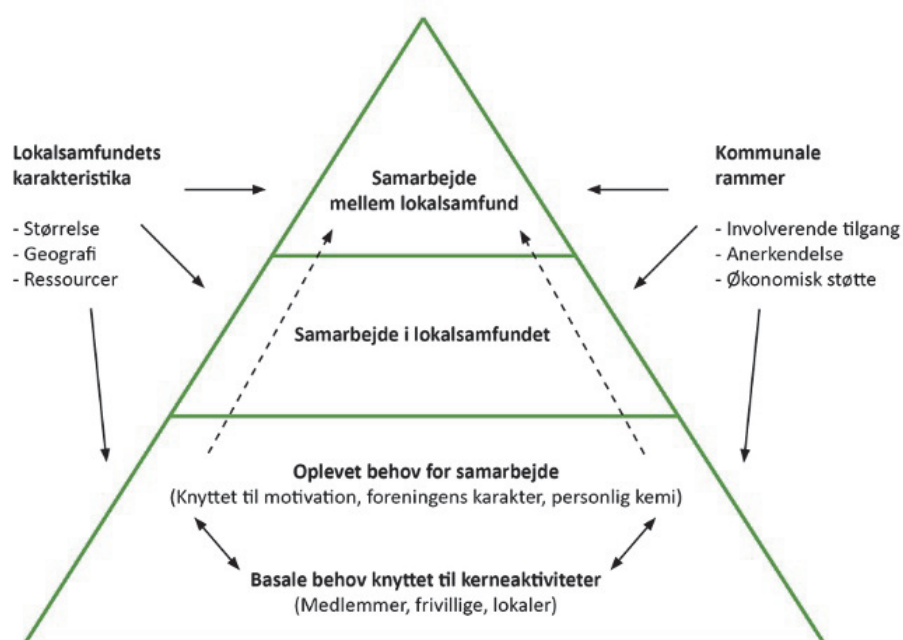
Udformningen af de kommunale rammer og tiltag kan dermed have stor betydning for motivationen til samarbejde og frivilligt engagement. Når der gives ansvar og mulighed for indflydelse, opstår der typisk en større grad af engagement og ejerskab. Oplevelsen af anerkendelse fra kommunalt hold kan ligeledes have positiv betydning.

Det er imidlertid også væsentligt at understrege, at der sker rigtig meget samarbejde på tværs af foreningerne, uden at kommunen er aktivt involveret. Eksempelvis er forenings-samarbejdet i Ørsted kommet op at stå på lokalt initiativ. Kommunalt understøttede tiltag har imidlertid været anledninger til at samarbejdet har kunnet udvikle sig yderligere gennem konkrete opgaver som fx reetableringen af området 'Bag kroen'.

### Forklaringer på foreningernes samarbejdsrelationer – en samlet model

Samlet set har både det oplevede behov for samarbejde, foreningernes karakteristika, lokalsamfundets karakteristika og de kommunale rammer stor betydning for foreningernes tilbøjelighed til at arbejde sammen på tværs. Der er imidlertid en tæt sammenhæng mellem disse overordnede temaer, så derfor kan de ikke betragtes isoleret set. Et samlet overblik over analysens resultater i forhold til faktorer med betydning for det tværgående samarbejde er præsenteret i figur 11. Figuren er inspireret af en klassisk behovspyramide, hvor bunden repræsenterer de grundlæggende behov foreningerne har, mens de følgende niveauer repræsenterer henholdsvis foreningernes samarbejde i lokalsamfundet, og samarbejdet på tværs af lokalsamfund. Derudover er det væsentligt at både de oplevede behov og samarbejdsrelationerne i bredere forstand er påvirket af både lokalsamfundets karakteristika og de kommunale rammer.

**Figur 11: Foreningernes samarbejdsrelationer – en behovspyramide**



Den nederste del i figuren, niveau 1, omfatter interne forhold i den enkelte forening med betydning for tilbøjeligheden til at arbejde sammen på tværs. Helt i bunden ses foreningens basale behov knyttet til kerneaktiviteterne. På baggrund af analysens resultater er argumentet her, at de basale behov på de indre linjer i forhold til eksempelvis medlemmer, frivillige og lokaler normalt skal være på plads, før foreningen fokuserer på eksterne samarbejdsrelationer. Det udslagsgivende i denne sammenhæng er foreningens subjektive vur-

dering af tilstrækkeligt med frivillige, adgang til egnede lokaler mv. snarere end objektive mål herfor.

Lige så væsentligt som de basale behov er det imidlertid, at der er et oplevet behov for samarbejde i lokalsamfundet. En helt afgørende pointe fra analysen er, at det skal give mening for foreningen at samarbejde. Som den sammenfattende analyse viste, kan det oplevede behov være påvirket af både foreningens og lokalsamfundets karakteristika, og derudover kan de kommunale rammer have stor betydning – både for opfyldelsen af foreningernes basale behov og for det oplevede behov for samarbejde i lokalsamfundet.

Her er det vigtigt at understrege, at samarbejde til tider kan bidrage til netop at opfylde basale behov, såfremt foreningen har øje for samarbejdets fordele – eksempelvis i forhold til øget synlighed i lokalsamfundet og muligheden for nye, større eller bedre aktiviteter eller adgang til faciliteter. Pilene mellem niveau 1 og 2 i figuren illustrerer derfor, at pyramidens rækkefølge ikke nødvendigvis følges slavisk i praksis. Den positive og selvforstærkende udvikling i Ørsted er i sig selv et godt eksempel på, at samarbejdet i lokalsamfundet også har positiv betydning for de basale vilkår i de enkelte foreninger.

Niveau 2 illustrerer det tværgående samarbejde internt i foreningslivet samt på tværs af foreninger og andre aktører i lokalområdet. Ud over at være betinget af et oplevet behov for samarbejde blandt foreningerne på niveau 1, påvirkes samarbejdet ligeledes af eksterne faktorer som lokalområdets karakter og de kommunale rammer for samarbejdet. I forhold til lokalområdets karakter viste analysen, at særligt størrelsen kan spille ind. Eksempelvis oplever informanterne i Ørsted, at byen har en gunstig størrelse i forhold til udvikling af et samlet lokalt fællesskab og samarbejde. Analysens datagrundlag giver ikke mulighed for at afgøre, hvilken størrelse der er den mest optimale, men tyder uden tvivl på, at størrelsen har betydning. Dog kan geografiske karakteristika også spille ind.

På niveau 3 ses samarbejdet mellem forskellige lokalsamfund, som ikke har været et eksplicit tema i denne analyse, men som alligevel giver mening at medtage i figuren. Dels fordi der i kommunens politikker et eksplicit ønske om at fremme samarbejdet på tværs af lokalsamfund. Derudover bliver denne type af samarbejde italesat i flere af interviewene. Dette gælder eksempelvis i forhold til et konkret kommunalt tiltag – som ifølge foreningerne ikke var vellykket – om at fremme samarbejdet på tværs af en række udvalgte lokalområder.

Derudover er der i flere foreninger bestræbelser på at etablere samarbejde med foreninger i andre lokalsamfund, hvor et centralt argument blandt flere informanter i Ørsted er, at de gerne vil have styr på det interne samarbejde, før de udvider det til at omfatte andre områder. Samtidig er der imidlertid andre foreninger, som oplever at et samarbejde med lignende foreninger i de omgivende lokalsamfund netop kan være et middel til at løse de udfordringer, foreningerne har, og som er knyttet til de basale behov. Dermed kan de oplevede behov for samarbejde i nogle tilfælde relatere sig til samarbejdet med andre lokalsamfund, hvilket er illustreret med den stiplede pil mellem niveau 1 og 3.



Modellen illustrerer et oprids af nogle centrale pointer på forskellige niveauer i forhold til samarbejder i og mellem lokalsamfund. Det er altså ikke udtryk for statiske relationer, men snarere dynamiske forhold, både mellem de enkelte niveauer i pyramiden og mellem de eksterne faktorer og de enkelte niveauer i pyramiden.

Derudover er det væsentligt at understrege, at figuren ikke er en udtømmende beskrivelse af samtlige faktorer med betydning for foreningernes samarbejdsrelationer på generelt plan. Det er en opsamling af de mest centrale faktorer, der har vist sig at have særlig betydning i de udvalgte lokalsamfund i Norddjurs kommune, som analysen omfatter. Man kan ikke udelukke andre forhold, som kan have betydning for udviklingen af samarbejdsrelationer, såfremt det var andre lokalsamfund, der var blevet belyst.

Ikke desto mindre er der en række forhold, der taler for, at de ovenstående sammenhænge kan antages at have betydning på et mere generelt plan. Dels er der en høj grad af konsistens på tværs af de to lokalområder og på tværs af interviewene i forhold til de processer og mekanismer, der har vist sig afgørende for udviklingen af tværgående samarbejde i foreningslivet.

Derudover er der på flere centrale punkter god overensstemmelse med dels den eksisterende viden, der blev præsenteret i delanalyse 1, dels med den kvantitative analyse af et større antal foreninger i Norddjurs Kommune i delanalyse 2. Særligt hænger informanternes motiver for det tværgående samarbejde godt sammen med begrundelser for frivilligt arbejde i mere bred forstand, hvor en af de væsentligste bevæggrunde er, at man kan være med til at gøre en forskel på et område, man har interesse for. Dette hænger igen godt sammen med argumenterne for betydningen af en involverende tilgang fra kommunalt hold, som giver plads til det frivillige engagement.

Samlet set har delanalyse 3 bidraget med perspektiver på, hvilke faktorer og processer der er i spil i forhold til foreningernes tilbøjelighed til at samarbejde med særlig fokus på det interne samarbejde i foreningslivet, som kun i begrænset grad har været belyst tidligere. Ud over at give dette indblik har analysen – jf. ovenstående figur – bidraget med at beskrive centrale fokuspunkter, som med fordel kan belyses yderligere i den videre forskning på området.

## Konklusion og perspektivering

Det afsluttende kapitel har til formål at trække hovedpointer fra de enkelte delanalyser frem samt at relatere disse til hinanden i en samlet konklusion. Afslutningsvist giver kapitlet en række perspektiver på den fremadrettede betydning af analysens resultater – både i forhold til fremtidige tiltag på området samt i forhold til den fremtidige forskning på området.

Formålet med analysen har været at skabe overblik over den eksisterende viden på området samt at supplere denne viden gennem en undersøgelse af foreningernes samarbejdsrelationer i en udvalgt kommune. Det er hensigten, at rapporten samlet set kan bidrage med viden og input til den videre udvikling af det tværgående samarbejde i foreningslivet.

Delanalyse 1 omfatter en gennemgang af den eksisterende viden på området med udgangspunkt i tre overordnede temaer: Foreningernes samarbejdsrelationer, betydningen af lokalt samarbejde og netværk for lokal udvikling samt udviklingen i og motivationen for frivilligt arbejde.

I delanalyse 2 og 3 blev Norddjurs Kommune valgt som casekommune til en nærmere undersøgelse af foreningslivets samarbejdsrelationer på kultur- og fritidsområdet. Delanalyse 2 præsenterer resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse blandt foreningerne på kultur- og fritidsområdet i Norddjurs Kommune, mens delanalyse 3 omfatter resultaterne fra fokusgruppeinterviews med foreningsrepræsentanter i Grenå og Ørsted, der er de to udvalgte lokalområder i den kvalitative analyse.

Spørgeskemaundersøgelsen blev tilrettelagt med udgangspunkt i gennemgangen af den eksisterende viden. Både af hensyn til muligheden for at kunne sammenligne resultaterne fra Norddjurs Kommune med den eksisterende viden, men også for at kunne tage hul på nogle af de temaer, der i mindre grad er belyst i den eksisterende viden. Det centrale fokus i spørgeskemaundersøgelsen har været at belyse *omfanget* og *karakteren* af foreningernes samarbejdsrelationer i Norddjurs Kommune.

Den kvalitative analyse har behandlet de samme tematikker, som blev taget op i spørgeskemaet, men ud fra et andet perspektiv, da der har været fokus på at komme dybere ned i de mekanismer og processer, der er i spil ved udviklingen af samarbejdsrelationer. Hovedspørgsmålene i den kvalitative del har dermed været *hvordan* og *hvorfor*, forskellige interne og eksterne forhold påvirker udviklingen af samarbejdsrelationer i foreningslivet.

### Undersøgelsens potentialer og begrænsninger

Da den empiriske del af undersøgelsen kun er foretaget i en enkelt kommune, kan resultaterne fra delanalyse 2 og 3 naturligvis ikke uden videre generaliseres til alle landets kommuner.

Derudover er det væsentligt at være opmærksom på, at hele analysen i Norddjurs med undtagelse af de gennemgåede politikker mv. udelukkende er baseret på foreningernes perspektiv og ikke på det kommunale perspektiv.

I kombination med gennemgangen af den eksisterende viden på området giver undersøgelsen dog alligevel en række centrale indsigter i betingelserne for udviklingen af tværgående samarbejdsrelationer i foreningslivet. Muligheden for at løfte perspektiverne op til mere generelle anbefalinger styrkes også ved, at mange af de overordnede sammenhænge, som blev fundet i gennemgangen af den eksisterende viden, bekræftes i undersøgelsen af samarbejdsrelationerne i Norddjurs Kommune.

Styrken ved undersøgelsen er derudover, at undersøgelsen i Norddjurs Kommune har givet mulighed for at gå tættere på nogle af de forhold, som endnu ikke er tilstrækkeligt belyst i den eksisterende viden på området, og som med fordel fremadrettet vil kunne undersøges på et større materiale for at få større viden om forskelle og ligheder på tværs af forskellige typer af kommuner og lokalsamfund.

I det følgende trækkes en række temaer frem, som går på tværs af resultaterne i rapportens tre delanalyser.

### **Omfanget og karakteren af samarbejdsrelationer**

En af de centrale pointer fra gennemgangen af den eksisterende viden er, at mange foreninger allerede i dag samarbejder meget. Det gælder i særdeleshed med andre foreninger, men mange foreninger samarbejder også med offentlige institutioner, private virksomheder, kirker mv. Den samme tendens ses i resultaterne fra foreningsundersøgelsen i Norddjurs Kommune, som desuden viser, at mange foreninger har mange forskellige typer af samarbejdsrelationer og mange forskellige samarbejdspartnere.

Både den eksisterende viden og analysen i Norddjurs viser derudover en meget stor variation i omfanget af foreningernes samarbejdsrelationer. Selvom mange foreninger har mange samarbejdsrelationer, er der stadig en relativt stor andel af foreningslivet på kultur- og fritidsområdet, som ikke samarbejder i dag. Derudover viste analysen i Norddjurs Kommune, at der langt fra altid er tale om daglige eller ugentlige relationer, når foreningerne angiver at samarbejde. Det mest udbredte tidsinterval for samarbejde er 'flere gange om året, men ikke månedligt'.

Når det gælder samarbejdets indhold, viser analysen i Norddjurs Kommune, at topscoren er samarbejde omkring enkeltstående arrangementer, hvilket hænger godt sammen med, at den mest udbredte hyppighed er en eller flere gange årligt. Derudover er der mange foreninger, der samarbejder omkring deling af faciliteter og redskaber. Der er dog også foreninger, som samarbejder omkring længerevarende forløb – i disse tilfælde er der ofte tale om samarbejde med offentlige aktører. Denne samarbejdstype er dog betydeligt mindre udbredt end samarbejdet om enkeltstående arrangementer.

## Holdninger til tværgående samarbejde

Et andet central spørgsmål er, hvordan foreningerne holdningsmæssigt forholder sig til tværgående samarbejde. Som det fremgår af delanalyse 1, viser de store foreningsundersøgelser på Fyn en tendens til, at foreningernes fokus i vid udstrækning er rettet mod aktiviteter og i mindre grad mod udviklingen i lokalsamfundet som helhed. Derudover er der i foreningsundersøgelsen fra 2010 en meget begrænset andel af foreningerne, som tillægger det 'at bidrage til lokalsamfundets udvikling' særlig stor betydning i vurderingen af deres egen rolle i lokalsamfundet.

Delanalyse 2 viste, at foreningerne i Norddjurs Kommune i langt højere grad end foreningerne på Fyn tillægger lokalsamfundets udvikling betydning. Dette indikerer, at der kan være store forskelle på tværs af lokalsamfund i forhold til foreningernes syn på deres egen rolle. Årsagen til denne forskel kan ikke entydigt afgøres her. Analysens øvrige resultater indikerer dog, at foreninger i yderkommuner som Norddjurs oplever et større behov for at fokusere på lokalsamfundets udvikling, end det eksempelvis er tilfældet i større byområder. Alene forskellene mellem Ørsted og Grenå peger i den retning, men antagelsen styrkes også af perspektivering til de to øvrige kommuner, som viser, at foreningerne i Ballerup Kommune i betydeligt mindre grad end foreningerne i Norddjurs og Halsnæs Kommuner tillægger lokalsamfundets udvikling og samarbejdet med andre lokale foreninger betydning.

I forhold til specifikke holdninger til lokalt tværgående samarbejde er dette ikke belyst i de tidligere nævnte foreningsundersøgelser på Fyn. Fritid & Samfunds undersøgelse af § 35, stk. 2-udvalgene i kommunerne viser dog, at medlemmerne af disse udvalg overordnet har positive forventninger til partnerskaber på folkeoplysningsområdet.

Også spørgeskemaundersøgelsen i Norddjurs Kommune viser, at en meget stor andel af foreningerne har et positivt syn på tværgående samarbejde og mener, der bør være fokus på, hvordan samarbejdet kan udvikles yderligere. Delanalyse 3 bekræfter foreningernes positive syn på samarbejde. Både i Grenå og i Ørsted har mange af informanterne en meget positiv opfattelse af samarbejde, når de oplever at samarbejdet er relevant og meningsfyldt.

Analysen bekræfter dermed i nogen grad arbejdsgruppens antagelser om det tværgående samarbejdes mange positive potentialer, som blev nævnt i indledningen. En væsentlig pointe fra de kvalitative studier er dog, at holdninger til samarbejde kan være påvirket af, hvordan kommunen 'framer' ønsket om at øge det tværgående samarbejde. Betydningen af de kommunale rammer for samarbejdet uddybes senere i konklusionen.

## Forskelle på tværs af foreningstyper

Både i den eksisterende viden og i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i Norddjurs Kommune er det tydeligt, at der er store forskelle på tværs af foreningstyper – både i forhold til omfanget og karakteren af samarbejdsrelationerne og i forhold til foreningernes syn på egen rolle i lokalsamfundet. Eksempelvis er borger- og lokalsamfundsforeninger ikke overraskende mere orienterede mod lokalsamfundet end de øvrige foreninger, mens

idrætsforeningerne i større grad end de øvrige foreninger samarbejder med skoler og daginstitutioner.

Den kvalitative analyse nuancerer disse overordnede resultater, da det er tydeligt, at det ikke kun handler om forskelle på tværs af foreningstyper på overordnet plan. Analysen viser, at det ikke kun handler om forskelle mellem idrætten og andre foreningstyper, men at der også kan være store forskelle internt i disse. Eksempelvis er der store forskelle på de idrætsforeninger, der er repræsenteret i interviewene – nogle har meget brede samarbejdsrelationer, mens andre ikke oplever noget behov for samarbejde og passer deres egen lille niche. Dette indikerer, at der givetvis er nogle foreninger, for hvem det er mere oplagt og naturligt at samarbejde end andre. Ud over foreningstype kan aktiviteternes karakter, omfanget af ressourcer samt traditionen for samarbejde også spille ind.

Det er imidlertid interessant at forskellene på tværs af foreningstyper ikke er så udtalte i Ørsted, som det er tilfældet i Grenå. Dette kan skyldes, at foreningerne i Ørsted har et fælles mål om at udvikle lokalsamfundet, hvilket kan være med til at mindske betydningen af foreningernes karakter.

### **Fremmende og hæmmende faktorer**

Fremmende og hæmmende faktorer for udviklingen af tværgående samarbejde har været et centralt fokuspunkt gennem hele rapporten.

Delanalyse 1 viste, at der er en række fællestræk i opfattelsen af muligheder og udfordringer ved tværgående samarbejde, når der ses på resultaterne fra diverse evalueringsrapporter og øvrige undersøgelser på området. Undersøgelserne omfatter dog overvejende samarbejdsrelationer mellem foreninger og offentlige institutioner, ligesom der primært er fokus på idræts- og sundhedsområdet, mens det øvrige kultur- og fritidsområde er mindre velbelyst.

I delanalyse 2 var der mulighed for at belyse resultaterne fra de ovenstående undersøgelser på et kvantitativt materiale, hvorved det blev muligt at rangordne de oplevede muligheder og udfordringer ved samarbejde. På den positive side viste analysen, at synlighed og netværk i lokalsamfundet er de to forhold, foreningerne i Norddjurs Kommune oplever som de væsentligste fordele, mens personafhængigheden og det tidskrævende aspekt ses som de største udfordringer.

Disse resultater fra spørgeskemaerne er i god overensstemmelse med resultaterne i den kvalitative analyse, hvor informanterne understreger synlighed og netværk som væsentlige fordele, mens personafhængigheden og foreningernes begrænsede ressourcer – herunder også tidsmæssige ressourcer – ses som udfordrende. Selvom personafhængigheden ses som en udfordring, viser casen fra Ørsted også, at personlige relationer kan være helt afgørende for etableringen af succesfulde samarbejdsrelationer.

Den kvalitative analyse tilføjer også en række væsentlige nuancer, når det gælder viden om fremmende og hæmmende faktorer for samarbejde.

Først og fremmest viste analysen, jf. figur 11, at foreningernes basale behov typisk skal være opfyldt, før de har overskud til at beskæftige sig med eksterne samarbejdsrelationer. Hvis der ikke er frivillige til bestyrelsen, eller hvis foreningen mangler lokaler, er foreningerne naturligt nok mindre tilbøjelige til at søge eksterne relationer. På samme måde viser analysen, at muligheden for at etablere samarbejdsrelationer på tværs af lokalsamfund, hvilket ligeledes er et politisk ønske i kommunen, er større, hvis der er etableret velfungerende samarbejdsrelationer internt i lokalsamfundet. Dog er der også en erkendelse af, at samarbejde i nogle tilfælde kan bidrage positivt til opfyldelsen af foreningernes basale behov.

For det andet viste analysen, at det er helt afgørende for foreningernes samarbejdsrelationer, at de oplever et behov for samarbejde, og at samarbejdet giver mening. Derfor er motivationen for samarbejde centralt. Samarbejdet drives i vid udstrækning af, at der enten i foreningen selv eller i lokalsamfundet som helhed er et behov for samarbejde – eksempelvis i forhold til lokalsamfundets fortsatte udvikling, som det er tilfældet i Ørsted. Synlige resultater af eksisterende samarbejdsprojekter er også en væsentlig drivkraft.

For det tredje viste analysen – i god overensstemmelse med de nyeste undersøgelser af danskernes frivillige arbejde – at det er væsentligt for engagementet, at der er mulighed for at gøre en indsats på et område, man har interesse for. Både organiseringen af forenings-samarbejdet og arbejdet på Ørsted Kro bygger netop på muligheden for at byde ind på de opgaver, man har interesse for og muligheden for stor indflydelse på udførelsen af opgaverne. Derudover spiller også det sociale fællesskab en væsentlig rolle, både i undersøgelsen af danskernes frivillige arbejde og i de to lokalområder i Norddjurs Kommune.

### **Rammerne og omverdenens karakteristika har betydning**

Både de kommunale rammer og omverdenens øvrige karakteristika er forhold, som har betydning for foreningernes samarbejdsrelationer.

Som det fremgår af delanalyse 1, viser den eksisterende viden, at tilstedeværelsen af forskellige former for ressourcer i et lokalsamfund har stor betydning for lokalsamfundets evner og muligheder for at udvikle sig. Dette gælder både fysiske ressourcer, som f.eks. økonomi, og usynlige ressourcer, som f.eks. den lokale kultur og lokale netværk. Tilstedeværelsen af lokale netværk har dermed tilsyneladende positiv betydning for lokal udvikling. Når det gælder viden om, hvilke tiltag der kan fremme udviklingen af lokale netværk og lokal udvikling i bredere forstand, er den eksisterende viden imidlertid mindre konkret. Der er dog enighed om, at det er væsentligt, at tiltagene er tilpasset den lokale kontekst, da der er meget forskellige behov rundt omkring i lokalsamfundene. Derudover har både organiseringen og udviklingen af lokale ledelseskapaciteter betydning.

Spørgeskemaundersøgelsen i Norddjurs Kommune berører kun i begrænset grad rammerne for samarbejdet, men viser dog at foreningerne kun i begrænset grad oplever, at kommunen, samvirkerne og landsorganisationerne har fokus på at fremme samarbejdet gennem konkrete tiltag. En tredjedel foreninger har dog deltaget i kommunale tiltag relateret til samarbejde.

Delanalyse 3 har i højere grad fokus på foreningernes oplevelse af kommunens rolle i forhold til det lokale samarbejde. Analysen viser, at det er væsentligt, at foreningerne oplever reel inddragelse og mulighed for indflydelse, og at de oplever anerkendelse for deres indsats. Derudover nævner mange foreninger økonomisk støtte eller administrativ bistand, som væsentligt faktorer.

Det ovenstående udelukker imidlertid ikke, at det i nogle sammenhænge kan være meningsfyldt, at kommunen tager initiativ til konkrete tiltag. Tværtimod efterlyser foreningerne opfølgning på de ideer, der er sat i verden. Delanalyse 3 viser derudover flere eksempler på kommunale tiltag, som opleves som vellykkede. Dette gælder eksempelvis projektet 'Liv i forsamlingshusene', som mange informanter fremhæver som et succesfuldt tiltag, samt projektet 'Bag Kroen' i Ørsted, hvor kommunen har bakket op med økonomi og administrativ hjælp. Det afgørende er dermed måden, inddragelsen af foreningerne foregår på.

Når det gælder betydningen af lokalsamfundets karakteristika viser delanalyse 3, at både lokalsamfundets ressourcer og muligheden for at tiltrække eksterne ressourcer samt lokalsamfundets geografiske og størrelsesmæssige karakter har betydning. I Ørsted ser informanterne byens størrelse som gunstig for muligheden for at skabe lokal samhørighed. Størrelsen står imidlertid ikke alene, da byen også er begunstiget af gode muligheder for at søge fondsmidler, en fordelagtig geografi samt tilstedeværelsen af relativt mange institutioner og funktioner i forhold til byens størrelse. Også informanterne i Grenå understreger, at størrelsen af lokalsamfund har betydning, og at Grenå er for stor til at skabe den samme type af lokal samhørighed, der er mulighed for i mindre lokalsamfund.

### **Er der stadig et potentiale for mere samarbejde?**

Et centralt spørgsmål for den videre udvikling på området er, om der stadig er et uudnyttet potentiale, når det gælder foreningernes samarbejdsrelationer? Herunder er spørgsmålet, om mere tværgående samarbejde overhovedet er ønskværdigt, eller om det er på tide, at foreningerne vender blikket tilbage til deres kerneaktiviteter?

Ud fra rent objektive forhold omkring samarbejdets omfang og karakter er der tilsyneladende potentiale for mere samarbejde. Der er stadig er en relativt stor del af foreningerne, som ikke samarbejder, og mange samarbejdsrelationer finder kun sted én eller få gange årligt. Endelig er der også holdningsmæssigt et positivt syn på samarbejde blandt foreningerne i Norddjurs Kommune.

I forhold til holdningerne er det imidlertid væsentligt at skelne mellem foreningernes lokale samarbejdsrelationer og konkret involvering i kommunal opgaveløsning, selvom grænsen kan være flydende. Både denne analyse og tidligere undersøgelser viser klart, at foreningerne er skeptiske over for kommunale forventninger om, at de skal bidrage til de kommunale opgaveløsning - f.eks. som følge af besparelser. Derimod har foreningerne et meget positivt syn på tværgående samarbejde i lokalsamfundet og størstedelen mener, at mere samarbejde af den type er ønskværdigt og bør fremmes yderligere, så længe det er meningsfyldt. Dette understreger pointen om, at den offentlige tilgang til involveringen af

foreningerne har helt afgørende betydning for den videre udvikling af foreningernes samarbejdsrelationer.

I forhold til potentialerne for videre udvikling på området, er det værd at diskutere ikke bare omfanget, men også kvaliteten og betydningen af samarbejdet. Det er væsentligt, at der ikke etableres samarbejde for samarbejdets skyld, men at det giver mening, og at der er fokus på den kvalitative værdi af samarbejdet. Eksempelvis er det muligt, at en årlig forårsfest med deltagelse af foreninger fra hele lokalsamfundet har større betydning for den lokale sammenhængskraft end ugentligt tilbagevendende samarbejde om konkrete aktiviteter. Det er således vanskeligt at værdisætte de forskellige typer af samarbejde, og det er vigtigt, at relationerne ikke kun vurderes på deres kvantitative omfang.

Et relateret spørgsmål er, om foreningernes samarbejdsrelationer har et særligt potentiale i landets yderkommuner og landdistrikter? Analysen tyder på, at dette er tilfældet. Der er en tendens til, at mange foreninger i mindre lokalsamfund har et stort fokus på lokalsamfundets udvikling og et oplevet behov for samarbejde. Betydningen af lokalområdets karakter er et tema, der er behov for at belyse yderligere i fremtidige undersøgelser på området på et større datagrundlag.

#### **Hvilke faktorer kan påvirkes? Og hvilke er givne?**

Afslutningsvist er det relevant med refleksioner over, hvad der så kan gøres for at fremme de lokale samarbejdsrelationer yderligere. Det helt store spørgsmål er i den forbindelse, om det overhovedet kan lade sig gøre at fremme foreningernes samarbejdsrelationer gennem udefrakommende tiltag, eller om relationerne lige så stille skal vokse op nedefra?

Analysen viser, at der ikke er noget simpelt svar på det ovenstående spørgsmål. Jf. figur 11 i delanalyse 3 er det helt afgørende, at der er et oplevet behov for samarbejde, og at foreningernes basale behov er dækket ind. Uden et oplevet behov for samarbejde, kan det derfor givetvis være vanskeligt at fremme udviklingen af samarbejde udefra.

Figuren viser imidlertid også, at det er et dynamisk samspil mellem forhold internt i foreningerne, i lokalsamfundet og i de omgivende rammer, som har betydning for udviklingen af foreningernes samarbejdsrelationer. Dermed er der ingen tvivl om, at kommunale rammer både kan være med til at understøtte initiativer fra neden samtidig med, at kommunale tiltag fra oven kan være med til at sætte ting i gang, såfremt de rette betingelser og den rette tilgang er til stede, og der er overensstemmelse mellem tiltagets karakter og de lokale behov.

Væsentligheden af at tilpasse indsatserne til de lokale behov er ligeledes en pointe, der dominerer den eksisterende forskning på området, og de ovenstående fokuspunkter for kommunale indsats på området ser ved første øjekast meget simple ud. Alligevel er det tilsyneladende ofte vanskeligt at praktisere i praksis. Dette gælder ikke kun i Norddjurs Kommune, men også i mange andre kommuner.



En del af forklaringen på dette kan formentlig være, at kommunernes relationer til foreningslivet ofte udspiller sig i et krydspres mellem forskellige typer af rationaler. På den ene side er der den offentlige logik med fokus på transparens, ensartet behandling, kontrol og bureaukratiske procedurer, hvilket er med til at sikre kommunernes demokratiske legitimitet. På den anden side hersker civilsamfundslogikken med behovet for pluralisme, fleksible løsninger og hurtige beslutninger (Thøgersen, 2012). Derudover er kommunerne underlagt stramme ressourcemæssige rammer, og ansøgningskravene til puljemidler læn- gere oppe i systemet kan ligeledes indsnævre rammerne for de tiltag, der sættes i værk.

Det er dermed ikke nødvendigvis let at tilgodese de forskellige rationaler samtidigt, men det er væsentligt at overveje, hvordan kommunerne i højere grad – inden for de rammer offentlige aktører nu en gang er underlagt – kan fremme engagementet blandt foreningerne, herunder foreningernes samarbejdsrelationer. Analysen tyder på, at det i høj grad handler om at finde en balance mellem på den ene side at inspirere og sætte i gang og på den anden side give plads til, at foreningerne selv kan tage ansvar og have indflydelse på de tiltag, de er involveret i. Det kan ikke tages for givet, at der er overensstemmelse mellem foreningernes og kommunernes fokuspunkter og behov, og derfor er det derudover væsentligt med tydelig kommunikation mellem parterne.

### **Pejlemærker for den fremtidige forskning på området**

Analysen har samlet bidraget med en opsamling af den eksisterende viden og suppleret med ny viden om feltet med udgangspunkt i foreningernes samarbejdsrelationer i Norddjurs Kommune, som har haft særlig fokus på de temaer, der ikke i særlig vid udstrækning har været belyst i den eksisterende forskning.

Da analysen er foretaget på et begrænset datamateriale, er der stadig en række temaer relateret til foreningernes samarbejdsrelationer, som der er behov for at belyse yderligere i den fremtidige forskning på området.

Således vil det være værdifuldt at belyse samarbejdets karakter, foreningernes holdninger til samarbejde samt de oplevede fordele og ulemper på et større datagrundlag. Dels for at tilvejebringe generaliserbare resultater og dels for at kunne identificere mønstre på tværs af foreningstyper, samarbejdspartnere og forskellige typer af kommuner og lokalsamfund.

I særdeleshed kunne det være interessant at undersøge mere systematisk, hvorvidt og hvordan lokalområdets størrelse og øvrige karakteristika spiller ind på foreningernes muligheder for og tilbøjeligheder til at indgå i samarbejdsrelationer i lokalsamfundet. Temaet er berørt i landdistriktsforeningen, men der mangler stadig flere systematiske studier på området. Analysen viser også, at der generelt er mange overlap mellem landdistriktsforskningen og foreningsforskningen, som med fordel kan integreres yderligere i den fremtidige forskning på området.

I forlængelse af dette er der stadig huller i den eksisterende viden i forhold til betydningen af kommunale indsatser på området, og på sammenhængene mellem foreningernes karakteristika og behov, lokalsamfundets karakteristika og de kommunale tiltag, der sættes i

værk. Figur 11 i opsamlingen af delanalyse 3 giver et bud på, hvordan de dynamiske sammenhænge mellem disse forhold kommer til udtryk i de udvalgte lokalområder i Norddjurs Kommune. Det vil imidlertid være nyttigt med mere systematiske studier af dette i flere lokalområder, kombineret med studier, der undersøger konkrete effekter af forskellige typer af kommunale indsatser på området, og som også involverer kommunale perspektiver på disse tiltag.

# Bilag

## Bilag til delanalyse 2: Dataindsamlingsproceduren

Spørgeskemaundersøgelsen til foreninger på kultur- og fritidsområdet i Norddjurs Kommune er gennemført med udgangspunkt i de foreningslister, kommunen selv har stillet til rådighed.

Inden udsendelsen af spørgeskemaet blev listen rensset for ikke-foreningsbaserede aktører samt tjekket for eventuelle dobbeltregistreringer. Derudover blev der søgt efter kontaktoplysninger på de foreninger, hvor der ikke var opgivet mailadresse på forhånd. I de tilfælde, hvor det ikke lykkedes at finde en kontaktperson, blev foreningen slettet fra listen.

Nogle af oplysningerne i de udleverede lister viste sig imidlertid at være forældede. Således modtog vi returmails, da nogle e-mail adresser ikke længere var i brug. Yderligere modtog vi mails fra kontaktpersoner, som gjorde os opmærksomme på, at deres forening ikke længere eksisterede, eller at de ikke længere var kontaktperson for foreningen. Det kan ikke udelukkes at der kan være flere foreninger, som er ophørt med at eksistere uden vores vidende.

Det skal ligeledes bemærkes, at en del foreninger havde opført identiske kontaktpersoner, hvilket kan antages at have påvirket svarprocenten i negativ retning, da den ekstra indsats, der kræves for at udfylde mere end ét spørgeskema kan øge tilbøjeligheden til ikke at svare. I denne undersøgelse var der i alt sytten kontaktpersoner, som var tilknyttet mere end én forening. Heraf svarede fire på to eller flere spørgeskemaer.

Indsamling af data blev igangsat i midten af november 2014 via et elektronisk spørgeskema. Der blev rykket for besvarelser to gange via kontaktpersonernes e-mail. Spørgeskemaundersøgelsen blev afsluttet 06.01.2015. Det er i langt de fleste tilfælde foreningernes formand, der har besvaret spørgeskemaet, i nogle tilfælde er det kassereren og i enkelte tilfælde andre bestyrelsesmedlemmer, ansatte eller personer med anden tilknytning til foreningen.

### Supplerende undersøgelser

Idrættens Analyseinstitut (Idan) har sideløbende med undersøgelsen i Norddjurs Kommune gennemført undersøgelser af brugere af fritidsfaciliteter i Ballerup og Halsnæs Kommuner. I den forbindelse har der været mulighed for at udsende identiske spørgeskemaer til foreninger på det øvrige kultur- og fritidsområde i disse kommuner, hvilket giver interessante sammenligningsmuligheder i forhold til undersøgelsen i Norddjurs Kommune. Derudover har idrætsforeningerne i Ballerup besvaret overordnede spørgsmål omkring samarbejde, som der ligeledes kan perspektiveres til i analysen. Spørgeskemaundersøgelsen blandt idrætsforeningerne i Halsnæs var ikke afsluttet ved afslutningen af denne rapport, og har derfor ikke været mulig at inddrage.

Fremgangsmåden for de supplerende undersøgelser på de øvrige kultur- og fritidsområde i Ballerup og Halsnæs svarer til fremgangsmåden i Norddjurs Kommune som er beskrevet i det ovenstående afsnit.

Tabel 32 viser antallet af besvarelser samt svarprocenter fordelt på de tre kommuner. Som det ses, er svarprocenten i Ballerup lidt højere end for de to øvrige kommuner. En mulig forklaring på den varierende svarprocent er, at der blev rapporteret langt færre fejl i mail-adresser og kontaktpersoner ved udsendelsen til foreningernes i Ballerup, end det var tilfældet i de to øvrige kommuner. Dette tyder på, at listen over foreninger, som kommunen stillede til rådighed, var mere opdateret i Ballerup, end det var tilfældet i de øvrige kommuner.

**Tabel 32: Antal udsendte spørgeskemaer og svarprocenter fordelt på kommuner**

	Norddjurs (Samlet)	Halsnæs (Øvrig kultur- og fritid)	Ballerup (Øvrig kultur- og fritid)	Ballerup (Idræt)
Udsendte spørgeskemaer	283	67	38	88
Delvist besvaret spørgeskema	132 (47 %)	31 (46 %)	23 (61 %)	40 (45 %)
Fuldt besvaret spørgeskema	112 (40 %)	25 (37 %)	19 (50 %)	44 (50 %)

Tabel 33 viser, hvordan besvarelserne fordeler sig på tværs af foreningstyper i de tre kommuner. Som det fremgår, adskiller kommunerne sig i særdeleshed i forhold til antallet af besvarelser fra borger- og lokalsamfundsforeninger, hvor 27 foreninger indgår i undersøgelsen, mens der er henholdsvis to og slet ingen besvarelser for denne foreningstype i Halsnæs og Ballerup. Dette skyldes ikke skævhed blandt de foreninger, der har besvaret spørgeskemaerne, men det faktum, at sammensætningen af foreningslivet på kultur- og fritidsområdet ser forskelligt ud på tværs af kommuner.

**Tabel 33: Besvarelser fordelt på foreningstyper og kommuner**

	Norddjurs	Halsnæs	Ballerup	I alt
Idrætsforeninger	70	-	44	114
Kultur- og fritidsforeninger	35	29	21	85
Borger- og lokalsamfundsforeninger	27	2	0	29
Andre foreninger	0	0	2	2
I alt	132	31	67	230

## Bilag til delanalyse 2: Supplerende tabeller og figurer

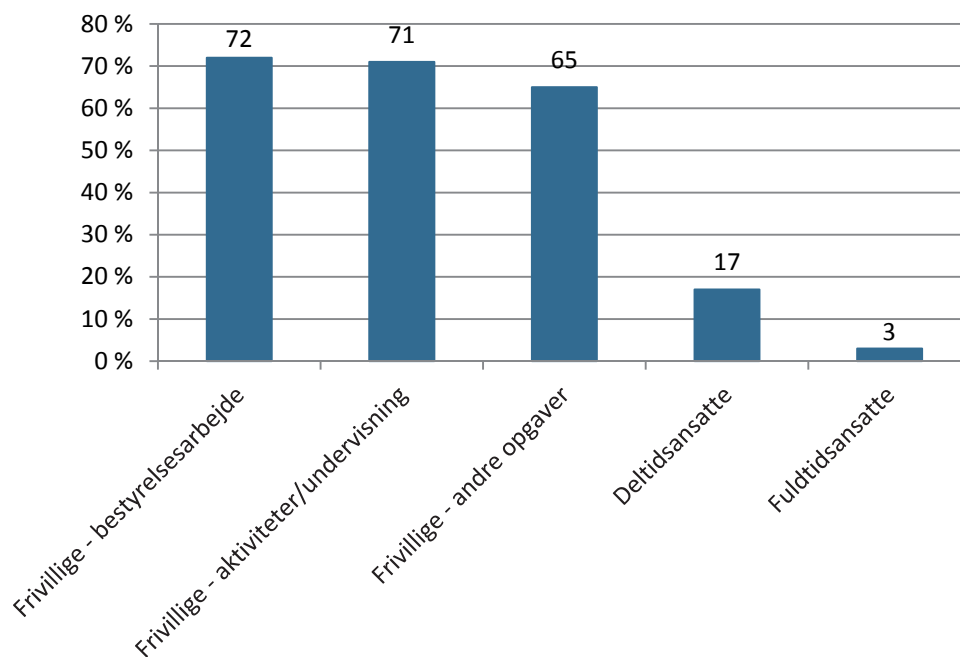
**Tabel 34: Foreningernes alder**

	Under 30 år	30-75 år	Over 75 år	I alt
Andel i %	34,5	40,5	25	100
N	40	47	29	116

**Tabel 35: Foreningernes medlemstal**

	Under 50 medlemmer	50-150 medlemmer	Over 150 medlemmer	I alt
Andel i %	36,6	37,4	26	100
N	45	46	32	123

**Figur 12: Foreningernes brug af frivillige og lønnede ansatte**



Figuren viser andelen af foreninger, der benytter frivillige til forskellige typer af opgaver, samt andelen, der benytter lønnede ansatte fordelt på deltid og fuldtid.

**Tabel 36: Antal forskellige typer af faciliteter, der benyttes**

	1	2	3 eller flere	I alt
Andel i %	72,7	20,7	6,6	100
n	88	25	8	121

Spørgsmålsformulering: 'Hvilke faciliteter/steder benytter foreningen til sine aktiviteter?'

**Tabel 37: Foreningernes deling af faciliteter**

	Idræt	Kultur-og fritid	Borger- og lokalsamfund	% i alt	n i alt
Ja	36,4	53,8	100	65,5	38
Nej	63,3	46,2	0	34,5	20
n	22	13	23	100	58

Tabellen viser andelen af foreninger med egne lokaler/faciliteter, som deler disse med andre.

**Tabel 38: Foreningstyper fordelt på tidligere kommuner**

	Idræt	Kultur og fritid	Borger- og lokalsamfund	% i alt	n i alt
Tidligere Grenå Kommune	68,9	17,8	13,3	100	45
Øvrige tidligere kommuner	40,3	29,8	29,8	100	57

Foreninger, som har angivet tilknytning til flere af de tidligere kommuner indgår ikke i tabellen.

**Tabel 39: Antallet af foreningernes samarbejdspartnere**

Antal samarbejdsparter	Antal foreninger	Andel foreninger (pct.)
1	24	29,6
2	20	24,7
3	13	16,4
4	11	13,6
5	6	7,4
6	2	2,5
7	3	3,7
8	2	2,5
Antal foreninger i alt	81	100

Kun de foreninger, der har svaret 'har samarbejde i dag' for mindst én af de typer af samarbejdspartnere, der indgår i spørgsmålet, indgår i tabellen.

**Tabel 40: Oplevede fordele ved samarbejde – opdelt på foreningstyper**

	Idræt	Kultur og fritid	Borger- og lokalsamfund
Synlighed i lokalsamfundet	60,4	71,0	66,1
Netværk i lokalsamfundet	71,7	74,2	81,0
Bedre udnyttelse af lokaler og faciliteter	57,1	60,7	66,7
Faglig sparring på tværs	41,7	53,5	28,5
Berøring med nye målgrupper	54,3	50,1	61,9
Mulighed for nye aktiviteter	41,7	60,0	80,9
Økonomiske fordele	45,5	33,3	58,8
n	44-53	27-32	17-21

Spørgsmålsformulering: 'Oplever du nogle af de følgende forhold som FORDELE ved foreningens samarbejde med andre aktører?' Tabellen viser andelen af foreninger, som har svaret 'i høj' eller 'i meget høj grad'. Andelen af respondenter varierer mellem de enkelte spørgsmål.

**Tabel 41: Oplevede udfordringer ved samarbejde – opdelt på foreningstyper**

	Idræt	Kultur og fritid	Borger- og lokalsamfund
Det er tidskrævende	42,9	37,9	44,5
Forskellige interesser	35,5	14,8	42,1
Forskellige kulturer	28,9	23,1	31,3
Forventningsafstemning	29,7	26,9	12,5
Koordinering på tværs	33,3	25,9	27,8
Personafhængighed	59,6	46,5	47,4
n	45-49	26-29	16-19

Spørgsmålsformulering: 'Oplever du nogle af de følgende forhold som UDFORDRENDE ved foreningens samarbejde med andre aktører?' Tabellen viser andelen af foreninger, som har svaret 'i høj' eller 'i meget høj grad'. Andelen i % af respondenter varierer mellem de enkelte spørgsmål.

**Tabel 42: Vurdering af folkeskolereformens betydning – opdelt på foreningstyper**

	Idræt	Kultur og fritid	Borger- og lokalsamfund	I alt
Ja	41,8	26,5	4,2	29,2
Nej	47,3	61,8	66,7	55,8
Ved ikke	10,9	11,8	29,2	15
Andel i alt	100	100	100	100
N	55	34	24	113

Spørgsmålsformulering: 'Vurderer du, at folkeskolereformen vil få direkte eller indirekte betydning for din forening?' (Andel i %).

**Tabel 43: Andel foreninger som modtager økonomisk støtte fra kommunen**

	Støtte efter folkeoplysningsloven	Støtte efter folkeoplysningsloven + andre former for støtte	Andre former for støtte	Ingen kommunal støtte	Ved ikke	I alt
Andel i %	21,2	12,4	32,7	26,5	7,1	100
n	24	14	37	30	8	113

**Tabel 44: Tilfredshed med økonomi og holdninger til samarbejdet**

	1 Der er alt for meget fokus på samarbejde på kryds og tværs	2	3	4	5 Samarbejde er altid ønskværdigt. Der bør sættes fokus på, hvordan samarbejdet kan udvikles yderligere	% i alt	N i alt
Utilfreds/meget utilfreds med generel økonomi	0	0	18,2	45	36,4	100	11
Hverken tilfreds eller utilfreds	0	13,3	40	26,7	20,0	100	15
Tilfreds/meget tilfreds med generel økonomi	4,9	9,8	35,4	25,6	24,4	100	82
I alt	3,7	9,3	34,3	27,8	25,0	100	108

**Tabel 45: Foreningernes tilfredshed med generel økonomi og 'samarbejde i dag'**

	Utilfredse/meget utilfredse	Hverken eller	Tilfredse/meget tilfredse	n
Forening (samme type)	69,2	20,0	41,4	47
Forening (anden type)	53,8	20,0	28,7	34
Skole	15,4	10,0	25,3	25
Daginstitution og lign.	15,4	10,0	14,9	16
Kommunal forvaltning	30,8	10,0	23,0	25
Kirke	53,8	10,0	18,4	24
Privat virksomhed	23,1	20,0	21,8	24
Anden	38,5	30,0	19,5	25

Tabellen viser andelen af foreninger med 'samarbejde i dag' fordelt på graden af tilfredshed med foreningernes generelle økonomi. Der er således 69 pct. af de utilfredse foreninger, som har samarbejde i dag med foreninger af samme type, sammenlignet med 41 pct. af de tilfredse foreninger.



**Tabel 46: Vurderingen af andre aktørers indsats for eksternt tværgående samarbejde**

		I meget lav grad/i lav grad	I hverken høj eller lav grad	I høj grad/meget høj grad	Ved ikke	I alt
Kommunen	%	23,8	32,4	19	24,8	100
	N	25	34	20	26	105
Samvirker	%	27,6	21,9	18,1	32,4	100
	N	29	23	19	34	105
Landsorganisationer	%	30,7	23,6	12,9	32,7	100
	N	31	24	13	33	101

Spørgsmålsformulering: 'I hvilken grad oplever du, at de følgende aktører gør en aktiv indsats for at understøtte tværgående samarbejde mellem foreningslivet og andre aktører?'

## Bilag til delanalyse 3: Interviewguide og kodeskema

**Tabel 47: Interviewguide**

Temaer	Spørgsmål/opfølgende spørgsmål
Erfaringer med samarbejde	Hvilke samarbejdsrelationer? Hvorfor er de kommet op at stå? Hvordan er de kommet op at stå? Eventuelle begrundelser for ikke at samarbejde?
Motivationen for samarbejde	Hvor henter i motivationen for at samarbejde? Fokus på aktiviteten eller på lokalsamfundet som helhed? Andre motivationsfaktorer
Fordele ved samarbejde	Hvad kommer der ud af at arbejde sammen? For foreningen For lokalsamfundet
Udfordringer ved samarbejde	Hvilke udfordringer/barrierer oplever I i forhold til tværgående samarbejde?
Holdninger til samarbejde	Der er store forventninger til, hvad samarbejdet og foreningslivet kan? Hvad tænker I, når jeg læser det her citat fra KulturDanmarks rapport? <i>"Tværgående samarbejde bidrager til sammenhængskraften lokalt og skaber synergi mellem forskellige aktører. Større sammenhængskraft skaber både grobund for bedre udnyttelse af lokalsamfundets ressourcer og større livskvalitet for den enkelte."</i>
Rammerne for det tværgående samarbejde	Hvordan oplever I rammerne for samarbejdet? Kommunens rolle Andre aktørers rolle Økonomiske rammer Lokalområdets karakter
Kulturen for samarbejde i lokalsamfundet	Hvordan er kulturen/traditionen for samarbejde? Udviklingen over tid?
Samarbejde i fremtiden og bæredygtige relationer	Er der stadig et uudnyttet potentiale? Har I et ønske om mere samarbejde? Hvordan fremmer man vellykkede samarbejdsrelationer?
Generelle muligheder og udfordringer for foreningslivet i lokalområdet	Særlige lokale problemstillinger/karakteristika?

**Tabel 48: Kodeskema til analysen af interviewmaterialet**

Faktorer med betydning for samarbejde	Fremmede faktorer	Interne
		Eksterne
	Hæmmende faktorer	Interne
		Eksterne
Konkrete samarbejdsrelationer	Eksterne	
	Interne	

## Litteraturliste

- Andersen, N. Å. (2006). Partnerskabelse. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bergmann, R., & Støckel, J. T. (2012). Skolesport - organiseringen af et bæredygtigt bevægelseskoncept. Odense: Syddansk Universitet.
- Christensen, L. F. (2013). En undersøgelse af samspillet mellem kirker og foreningsliv i danske landsogne. Et pilotstudie med Malt Provsti som case. Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning.
- Clausen, P., Hartje, S., Møller, M. R., Rigtrup, T., & Overgaard, L. (2010). Den kompetente borger - Fremtidens samarbejde mellem folkeoplysning og biblioteker. Aarhus.
- Deloitte. (2014). Den åbne skole. København.
- Falk, J. (2001). Ferdinand Tönnies. In H. Andersen & L. B. Kaspersen (Eds.), *Klassisk og moderne samfundsteori* (pp. 57-68). København: Hans Reitzels Forlag.
- Fjordside, J. (2013). Mikropartnerskaber løfter kommunens fritidsliv. *FOKUS*.
- Frandsen, A. G. (2003). Deltagelse ved kommunalvalg. In U. Kjær & P. E. Mouritzen (Eds.), *Kommunestørrelse og lokalt demokrati* (pp. 109-126). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Fridberg, T., & Henriksen, L. S. (Eds.). (2014). *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012* (Vol. 14:09). København: SFI Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Gambala, M.-L. L. (2011). De lokale aktionsgrupper som arnested for samarbejdsdrevet innovation i landdistrikterne? In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor* (pp. 339-362). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen? Om motiver til frivillighed*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Hartje, S. (2015). Undersøgelse af de kommunale folkeoplysningspolitikker. Hovedrapport omfattenden delundersøgelserne 1,2,3 & 4. Aarhus: Fritid & Samfund.
- Hjære, M. (2005). Partnerskaber - på vej mod en ny samarbejdskultur? Rapport fra et følgestudie af tre partnerskaber mellem offentlige og frivillige organisationer: Center for frivilligt socialt arbejde.
- Høyer-Kruse, J., Thøgersen, M. L., Støckel, J. T., & Ibsen, B. (2008). Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet. Odense: Syddansk Universitet. Institut for Idræt og Biomekanik.
- Ibsen, B., Thøgersen, M., & Levinsen, K. (2013). Kontinuitet og forandring i foreningslivet. Analyser af foreningslivets udbredelse, sammensætning og karakteristika i 00erne. *Movements* (Vol. 2013:11). Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund: Syddansk Universitet.
- Institut, T. (2008). Skoler i landdistrikter. København.
- Jensen, M. B., & Hartje, S. (2011). Udviklingsrådene i Varde kommune. Udvikling af lokale styringsnetværk gennem kortlægning, vidensdeling og kompetenceudvikling. Aarhus: Fritid & Samfunds Forlag.

Johansen, P. H., & Chandler, T. L. (2014). 68 landsbyer fem år efter *CLF Report* (Vol. 30). Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning.

Johansen, P. H., & Thuesen, A. A. (2011). Det der betyder noget for livet på landet... En undersøgelse af positiv landdistriktsudvikling i form af befolkningsfremgang i et landsogn i hver af de fem regioners yderområder *CFL Report* (Vol. 6). Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning.

Laub, T. B. (2012). *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Lou, S. (2008). *Gang i Danmark - Evaluering af et partnerskab: Sundhedsfremme & Forebyggelse*, Center for Folkesundhed, Region Midtjylland.

Regeringen (2009). *Landdistriktsredegørelse 2009*, Regeringens redegørelse til Folketinget, marts 2009.

Research, O. (2013). *Evaluering af Initiativ 6 under 'Mangfoldigt Foreningsdanmark'*. København: Social- og Integrationsministeriet.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE.

Storm, L. K., Madsen, S., & Ibsen, B. (2011). Evaluering af 'Bevæg dig sund og glad'. Et projekt i Esbjerg kommune for overvægtige børn og deres familier. (Vol. 2011:5). Odense: Institut for Idræt og Biomekanik.

Storm, L. K., Madsen, S., & Ibsen, B. (2012). Evaluering af projekt Grib Chancen. Projekt om fysisk aktivitet for børn og unge i et partnerskab mellem kommuner og foreninger på Fyn. *Movements*. Odense: Syddansk Universitet.

Svendsen, G. L. H. (2007a). Hvorfor klarer nogle lokalsamfund sig bedre end andre? En analyse af udnyttelsen af stedbundne ressourcer i to udvalgte udkantssamfund. *IFUL Report* (Vol. 2). Esbjerg: Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter.

Svendsen, G. L. H. (2007b). There's more to the picture than meets the eye: Measuring tangible and intangible Capital in two marginal Communities in rural Denmark. *Journal of Rural Studies*, 23(4), 453-471.

Svendsen, G. T., & Svendsen, G. L. H. (2014). Gratisme, frivillighed og tillid. In M. Böss (Ed.), *Folkestyrets rugekasse* (pp. 137-149). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

Sørensen, J. F. L. (2014). Landdistrikternes befolknings- og beskæftigelsesudvikling *CLF Report* (Vol. 29). Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning.

Sørensen, J. F. L., & Levinsen, K. (2010). Foreningsengagement i små og store bysamfund. *Politica*, 42(2), 218-235.

Tanvig, H. W. (2007). Landdistriktsudvikling - begreber, teorier og praksis. In H. W. Tanvig & G. L. H. Svendsen (Eds.), *Landvindinger. Landdistriktsforskning og perspektiver* (pp. 213-231). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Tanvig, H. W. (2012). Projekter og lokal udvikling i yderområder. En analyse af 10 udviklingsprojekter med succes. København: Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.

Thuesen, A. A. (2008). *Partnerskabsorganiseringen af landdistriktsudviklingen*. København.

Thøgersen, M. (2009). Kommunalpolitikeres relationer til foreningslivet. In S. U. Institut for Statskundskab (Ed.), *Kommunalpolitiske Studier* (Vol. 26/2009). Odense: Institut for Statskundskab.

Thøgersen, M. (2012). Institutionelle omgivelser og foreningslivet. Kommunalreformens betydning for samspillet mellem kommuner og frivillige foreninger. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Thøgersen, M., & Ibsen, B. (2008). Kommunale forskelle på den frivillige sektor. In B. Ibsen, T. P. Boje, & T. Fridberg (Eds.), *Det frivillige Danmark* (pp. 93-124). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Vick, M., & Fazakerley, S. (2012). Amatørkulturelle netværk.

Winther, M. B. (2013). Partnerskaber – vækstfremmere eller skalkeskjul. In G. L. H. Svendsen (Ed.), *Livsvoilkår og udviklingsmuligheder på landet. Viden, cases, teorier* (pp. 178-188). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

### **Kommunale dokumenter**

Norrdjurs kommune 2013: Det gode liv på landet i Norrdjurs kommune, Landdistriktspolitik 2013-2016

Norrdjurs Kommune: Budget 2015-18.

Norrdjurs Kommunes kultur- og fritidspolitik 2013-2016.

Norrdjurs Kommune 2014, Fritidsanalyse fase 1.

Norrdjurs Kommune 2014. Grenå - Den levende by. Områdefornyelsesprogram for Grenå Midtby 2014-2019.

### **Hjemmesider**

KulturDanmark: <http://kum.dk/temaer/temaarkiv/kulturdanmark/>

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters temaside om landdistrikter: [www.livogland.dk](http://www.livogland.dk)

E-bog om Ørsted Kro: <http://www.multihuse2014.dk/aktivitetshusoerstedkro/>

Kommunale nøgletal: [www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk)

Norrdjurs Kommune [www.norrdjurs.dk](http://www.norrdjurs.dk)

Forskningsprojekt om landsbyklynger på Aalborg Universitet:

[http://vbn.aau.dk/da/projects/landsbyklynger-netvaerk-og-samarbejde\(9b423f90-9ada-4354-bb2c-0a0a53b6976b\).html](http://vbn.aau.dk/da/projects/landsbyklynger-netvaerk-og-samarbejde(9b423f90-9ada-4354-bb2c-0a0a53b6976b).html)

Lovstof:

Folkeoplysningsloven.



**Videncenter**  
for Folkeoplysning