

# **FRIVILLIGT SOCIALT ARBEJDE**

**sociallab**



**SOCIALMINISTERIET**

**DOCUMENT SOCIAL #2, 2007**

Den danske vision - frivilligt socialt arbejde i samspillet mellem den frivillige, den offentlige og den private sektor

**Analyse & tekst:** Steen Svendsen og Søren Steen Olsen, public futures, [www.publicfutures.dk](http://www.publicfutures.dk)

**AD & DTP:** Gitte Larsen

**Foto:** Ulrik Jantzen, Das Büro, [www.dasburo.dk](http://www.dasburo.dk)

**Tryk:** Strandbygaard

**ISBN:** xxx

1. udgave, 1. oplag

**Udgiver:** Socialministeriet, sociallab

**Rapporten kan bestilles hos:**

Socialministeriet, Holmens Kanal 22  
1060 København K., tlf. 3392 9326  
eller den kan downloades på  
[www.social.dk/sociallab](http://www.social.dk/sociallab)



SOCIALMINISTERIET

# DEN FRIVILLIGE VISION

Danmarks vision for frivilligt socialt arbejde i samspillet mellem den frivillige, den offentlige og den private sektor:  
Styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde.

**“ Vi står midt i en tid, hvor de sociale udfordringer markant ændrer karakter. Det kræver, at den offentlige, den private og den frivillige sektor udvikler nye initiativer og partnerskaber, der kan imødegå og forebygge de sociale udfordringer. Det kræver social innovation.**

# INDHOLD:

Forord

Executive summary

Kap. 1: Fremtiden nu

Sociale forandringer

Behov for social innovation

Forandringer som følge af globaliseringen, demografiske udviklinger og nybrud i informationsteknologien

Kap. 2: Den danske vision

Scenarier for det frivillige sociale arbejde

Den danske vision - nyt fokus for det frivillige sociale arbejde

Kap. 3: Rådets organisering og opgaver

Omrids af Rådets vision og mission i fremtiden

Styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde i praksis:

Tidshorisont: Ad hoc eller permanent

Kommunikationsretninger: Dialogforum - eller talerør

Arbejdsfelt: Snævert eller bredt

Kapacitet: Ressourcer

Opsummering af forslagene til styrkelse af Rådet

Noter og kilder



# FORORD

”Regeringen vil styrke samarbejdet mellem den offentlige, den private og den frivillige sociale sektor ved at opprioritere Rådet for Frivilligt Socialt Arbejdes fokus på samarbejde med det offentlige og erhvervslivet.”

Sådan lyder en af de målsætninger, som Regeringen har opstillet i forbindelse med arbejdet med kvalitetsreformen. Den er baggrunden for denne analyse, der har haft til opdrag at udvikle bud på, hvordan man i praksis kan opnå en sådan styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde.

Analysen kombinerer tre fundamentale indfaldsvinkler. Den ene er rettet mod fremtiden, og som fremtidsforskere har vores udgangspunkt været en fremadrettet analyse, der bygger på metoder kendt fra fremtidsforskningen. Samfundet forandres, og der opstår nye udfordringer, behov og krav – men også nye muligheder for både samfundet som helhed og for det frivillige sociale arbejde.

Den anden indfaldsvinkel er den store positive kraft, der ligger i det frivillige sociale arbejde, der med sin brede folkelige forankring er en vigtig del af den samlede velfærd i Danmark. Det frivillige arbejde er

også, og har altid været, en vigtig drivkraft i udviklingen af velfærden og en vigtig kilde til innovation. Der ligger også store muligheder i at styrke samspillet med andre aktører. Herunder ikke mindst erhvervsvirksomheder, som i disse år melder sig kraftigt på banen med et socialt engagement, og som kan bidrage med nye ressourcer, kompetencer og tilgange.

Den tredje indfaldsvinkel er Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde og de praktiske muligheder for at styrke dets rolle i overensstemmelse med Regeringens målsætning og i lyset af perspektiverne. Disse muligheder er blevet analyseret ved en gennemgang af relevante organisatoriske parametre for Rådet og en sammenligning med andre statslige råd og organer.

Til sammen leder disse overvejelser frem til de forslag til styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde, der præsenteres i denne rapport.

København, juni 2007.  
**Steen Svendsen**  
og **Søren Steen Olsen,**  
**public futures**







# EXECUTIVE SUMMARY

Denne analyse giver forslag til, hvordan man kan styrke samarbejdet mellem det offentlige, den frivillige sociale sektor og erhvervslivet ved at opprioritere Rådet for Frivilligt Socialt Arbejdes fokus på samarbejde med det offentlige og erhvervslivet.

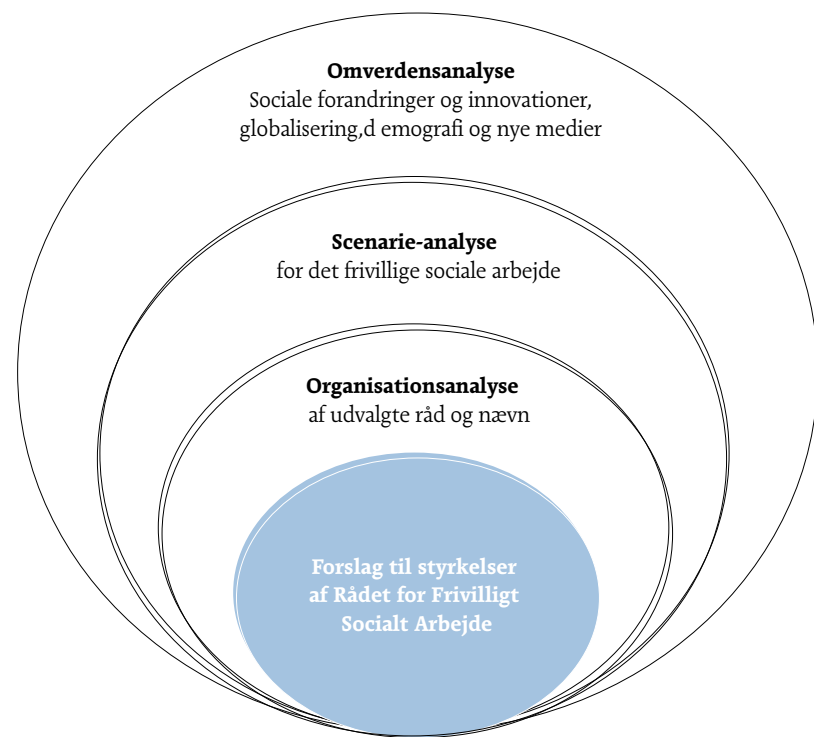
## **Analysens fire faser**

Den samlede analysen af, hvordan Rådet kan styrkes for at varetage denne rolle, er firefaset, som illustreret i figuren på næste side.

Rapporten lægger ud med en analyse af de væsentlige fremtidige udfordringer og muligheder for det frivillige sociale arbejde og det sociale område. Den peger på, at der er behov for nye innovative løsningsmodeller i det frivillige sociale arbejde, og at udviklingen af sådanne modeller kan blive til gavn for hele samfundet.

Dernæst en scenarie-analyse, der på baggrund af omverdenspræmisserne tegner forskellige mulige fremtidsbilleder af det frivillige sociale arbejde. Den opstiller fire scenarier – fire forskellige rendyrkede perspektiver for det frivillige sociale arbejde. I anden omgang vurderes scenarierne i lyset af de danske forudsætninger og muligheder. Det leder samlet frem til et nyt fokus og en ny vision for det frivillige sociale arbejde: Den danske vision. Perspektivet er udviklingen af en ny - og unik dansk - model for det frivillige sociale arbejde, der kan matche de fremtidige udfordringer. En model, der bygger på et intensivt samarbejde mellem det offentlige, de frivillige og virksomhederne. Og som Danmark kan blive kendt og anerkendt for internationalt på linie med andelsbevægelsen, velfærdssam-

## Analysens fire faser



fundet eller arbejdsmarkedets såkaldte flexicurity-model.

Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde kan i forlængelse af Rådets hidtidige opgaver spille en helt central rolle i arbejdet for at udfolde og realisere Den danske vision.

Rapporten afrundes med en analyse af relevante organisatoriske parametre for Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde baseret på sammenligninger med en række lignende statslige råd og organer. Analysen munder ud i disse konkrete forslag til styrkelse af Rådet.

### **Forslag #1.** **Udvid kompetencer:**

Rådet udvides med kompetencer fra det offentlige og det private erhvervsliv med det formål at styrke udviklingen af det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer. Udvidelsen kan effektueres ud fra én af følgende to modeller:

**Model I:** Rådet udvides med medlemmer fra det offentlige og det private erhvervsliv.

**Model II:** Rådet udvides med et nyt forum Partnergruppen, der mødes eksempelvis fire gange årligt, og som får permanent deltagelse af personer fra det frivillige sociale arbejde, det offentlige og fra erhvervslivet.

### **Forslag #2.** **Styrk gennemslagskraft:**

Rådets gennemslagskraft styrkes. Det kan blandt andet ske ved en mere synlig kobling mellem politiske udspil og rådets arbejde med tidsafgrænsede og tematisk

specifikke ad hoc-opgaver som analyser, vurderinger eller strategioplæg.

### **Forslag #3.** **Styrk dialogen:**

Rådet skal have hyppigere konsultationer med Socialministeren med henblik på at styrke dialogen om udviklingen inden for det frivillige sociale arbejde og på tværs af sektorer.

### **Forslag #4.** **Beton det innovative:**

Rådets arbejdsfelt skal i højere grad end hidtil betone det innovative og fremtidsorienterede.

### **Forslag #5.** **Nye driftsmidler:**

Rådet tilføres driftsmidler, der modsvarer dets styrkede rolle og nye opgaver.

# 01. FREMTIDEN NU

Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde skal fungere i en verden, hvor der er mange og skiftende udfordringer. For at kunne definere Rådets rolle og hvordan den kan styrkes, er det vigtigt at have en samlet forståelse af, hvad der er de væsentlige omverdenspræmisser, herunder de væsentligste udviklingsperspektiver og udfordringer med betydning for Rådet. Det handler dette afsnit om.

Det er det fremadrettede perspektiv, der tegnes. Der er fokus på de elementer, der har stor relevans for det frivillige sociale arbejde i fremtiden, og som udpeger de udfordringer Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde står overfor i de kommende år.

Det danske samfund påvirkes af nogle brede strukturelle tendenser, der dels kommer til os udefra, dels er resultatet af vores forsøg på at håndtere udfordringerne – økonomisk, socialt, teknologisk, politisk, kulturelt.

Der er mange dimensioner af udviklingen. Sociale og kulturelle forandringer og innovationer, globalisering, informationsteknologiske nybrud, ændret alderssammensætning i befolkningen og nye krav fra vidensøkonomien er væsentlige

elementer. Og der er mere end en måde at fortolke forandringerne på. Men uanset tolkningen står én konsekvens skarpt trukket op. Den verden og det samfund som det frivillige sociale arbejde opererer inden for i dag vil være væsentlig anderledes i løbet af de kommende år.

Der er ikke tale om udviklinger, som først slår igennem på det lange sigt. Det er udviklinger, som vi allerede mærker i dag, og som vil blive yderligere forstærket i de kommende år. Det er fremtiden nu.

## **Sociale forandringer**

Der kan forventes betydelig dynamik på det sociale område i de kommende år. Ikke alene globaliseringen, de nye medier og presset på velfærdsstaten, men også faktorer som befolkningens aldring, nye familie- og kønsrollemønstre, det stigende uddannelsesniveaue og velstandsudviklingen er drivkræfter bag de sociale forandringer. Dertil kommer udviklingen på arbejdsmarkedet, hvor arbejdslivet ændres dramatisk. Kvalifikationskrav, arbejdsmønstre, arbejdsformer og ledelsesformer ændrer karakter. Det samme gælder kol-





legafællesskaber. Arbejdstid og arbejdssted bliver langt mere flydende begreber. Samtidig betyder velstandsudviklingen nye fritids-, forbrugs-, bolig- og flyttemønstre.

Tilsammen bevirker alt dette en aktualisering af identitetsmæssige refleksioner om f.eks. religion, nation, politik, kultur. Herunder overvejelser om mellemmen-neskelige relationer – ansvar for os selv og hinanden, rigtigt og forkert. Fællesskabet kommer i fokus på nye måder, og bliver et gennemgående tema – også i forhold til virksomheder og borgere (pårørende, forældre, institutioner, lokalmiljøer mfl.).

Mens udviklingen på den ene side virker opløsende på nogle typer af gamle fællesskabs-institutioner – folkekirken, klassetilhørsforhold og kernefamilier - giver den samtidig anledning til en søgning efter nye, både i forståelse og i praksis.

Individualiseringen er ikke lig med egoisme. Men den betyder, at den enkelte i stigende grad efterspørger og får muligheder for at vælge individuelt på flere og flere områder. Man vælger ikke

kun sit forbrugsmønster, men også sin uddannelse, sit arbejde, sine projekter og arbejdsopgaver. Man vælger også hvilken gruppe og hvilke fællesskaber, man vil tilhøre. Man vælger livsstil. Og man vælger hvilke værdier, man vil lægge vægt på, og hvordan man vil lægge vægt på dem.

For organisationer inden for det frivillige sociale arbejde betyder det nye muligheder for at blive valgt til. Mange mennesker vil bevidst søge sager og projekter, som giver mening for den enkelte, men også en mening, som rækker ud over dem selv.

Individualiseringstendensen peger også på behovet for at tilrettelægge det frivillige arbejde til den enkeltes ønsker og kompetencer. Nogle ønsker blot at hjælpe et par timer eller dage om måneden, andre mere. Dette afspejler sig også i tendensen til en markant stigning i det uformelle hjælpearbejde, som undersøgelser har dokumenteret<sup>2</sup>.

I et individualiseret samfund, hvor traditionelle fællesskaber som lokalmiljøet og folkekirken spiller en mindre

### Frivilligt socialt arbejde

Generelt set kan man forstå frivilligt socialt arbejde som den aktivitet eller indsats, der sigter på at give enkeltindivider eller grupper en øget velfærd eller omsorg eller sigter på at løse velfærdsproblemer inden for det sociale og sundhedsmæssige område.

Den herværende analyse lægger vægt på det fremadrettede og det er derfor vigtigt at være åben for en bred forståelse af frivillighedsbegrebet, som kan rumme de forandringer, der udspiller sig på området. Forståelsen af frivilligt socialt arbejde i denne analyse inkluderer derfor også brugere, pårørende og frivillige, der er organiseret ad hoc, gennem virksomheder eller på helt nye måder.

Kilde: For en debat af frivillighedsbegrebet se <http://www.frivilligraadet.dk/frivilligbegrebet.asp>

rolle end tidligere, er arbejdsfællesskabet blevet mere centralt. Vi ser derfor også at medarbejderne i stigende grad forventer, at deres virksomhed engagerer sig socialt, og ikke blot i form af markedsføring eller velgørenhed. De førende virksomheder på området kobler i dag virksomhedens sociale engagement med virksomhedens forretningsstrategi og R&D<sup>3+4</sup>.

Dermed vokser der også en stor og ressourcestærk ny gruppe af aktører frem på det frivillige sociale område, som har andre tilgange og kompetencer at tilbyde, og som giver et stort potentiale for nye typer af konstellationer, netværk og partnerskaber. De frivillige sociale organisationer på området er meget attraktive partnere for virksomhederne, fordi de er stærke på mening. Men det stiller også krav til parter i håndteringen af de nye partnerskaber.

Der vil i stigende grad komme nye og interessante overlapninger mellem markedet/ virksomhederne og civilsamfundet/ det frivillige sociale arbejde. Det betyder også, at der ikke nødvendigvis er en kulturkløft eller konflikt mellem samfund-sengagement og frivilligt socialt arbejde på den ene side og effektivitet og professionalisme på den anden side. Tværtimod. Virksomhederne skal i stigende grad være socialt engagerede, mens især større og toneangivende frivillige organisationer i stigende grad forventes at være effektive og professionelle samarbejdspartnere.

### Behov for sociale innovationer

I en tid og fremtid, hvor de sociale forandringer udfordrer de traditionelle sociale mønstre, er der et stigende behov for at

udvikle nye modeller og løsninger, der kan håndtere de sociale udfordringer. Der er kort sagt behov for sociale innovationer<sup>5</sup>. Det frivillige sociale arbejde har historisk spillet en væsentlig rolle i udviklingen af de nye løsninger. En rolle, som der i høj grad også bliver brug for i fremtiden.

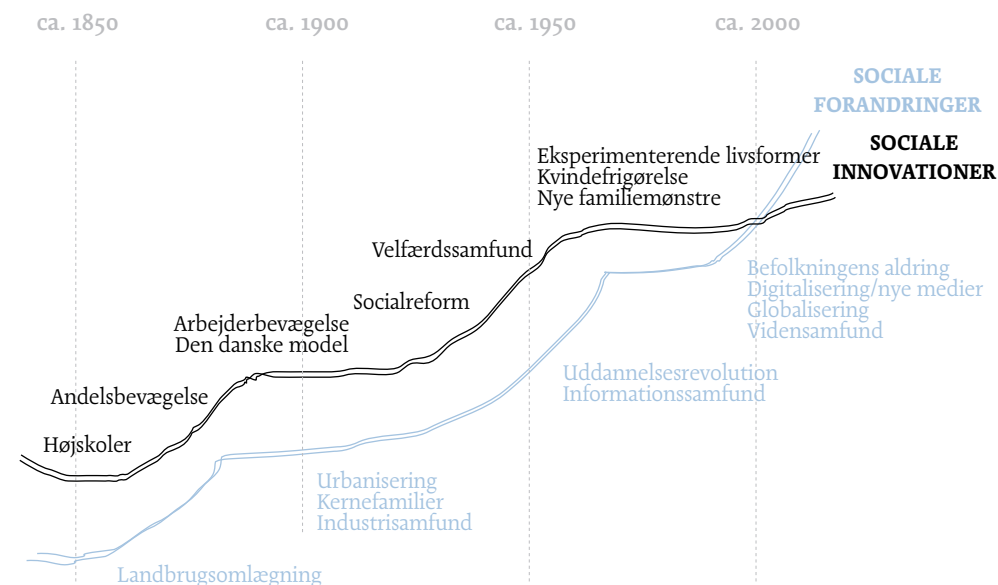
Børnehaver, folkepension, hus forbi, engodsag, højskoler, andelsbevægelsen, væresteder, krisecentre, fleksjob, Wikipedia, blogs, mødregrupper, lektiecafeer, nat-teravnene, besøgsvenner, de fire årstider, mikrokredit, åben universitet, aftenskole, linux, almene boliger, vuggestuer, læger uden grænser, Senior Erhverv, kolonihaver, muslimske gravpladser, fagbevægelsen, plejehjem repræsenterer alle nye måder at imødegå sociale udfordringer på i relation til den tid, hvori de er opstået. De er med andre ord alle sociale innovationer.

Sociale innovationer foregår hele tiden, men med forskellig intensitet og på forskellige niveauer. Historien vidner om, at sociale innovationer kommer i bølger, som ligger foran, samtidig med eller efter økonomiske og teknologiske skift (se boksen på næste side).

I de kommende år kan det forventes, at der vil komme et langt stærkere fokus på begrebet social innovation i samfundet generelt. De sociale perspektiver trænger sig højere op på dagsordenen i en lang række sammenhænge. Det skyldes disse tre afgørende årsager:

For det første står vi overfor nye typer af sociale udfordringer nu og i fremtiden. Videnssamfundet har andre typer af udfordringer end industrisamfundet - som havde andre udfordringer end landbrugs-samfundet.

### Udviklingen i sociale forandringer og sociale innovationer



De store bølger af sociale innovationer har været med til at skabe det moderne velfærdssamfund: En bølge var forbundet med andels- og højskolebevægelse og omstillingen af landbruget, en anden bølge var forbundet med industrialisering, urbanisering og arbejderbevægelsen, og førte til velfærdssamfundenes etablering og en tredje bølge udspandt sig af 1960'ernes frigørelsesbølge med uddannelsesrevolution, p-piller, kvindebevægelsen og miljøbevægelsen.

Sideløbende er der opstået masser af mindre sociale innovationer som fx boligbevægelser, eksperimenterende samlivsformer og nye familiemønstre. Der har været parallelle udviklinger i de fleste andre lande, og der har været inspiration og påvirkning ude fra, men samtidig er det i høj grad de konkrete sociale innovationer, der har været med til at definere det danske samfunds egenart. Meget peger i retning af, at vi står på tærsklen til en ny bred bølge af social innovation.

Grafen illustrerer forholdet mellem samfundsforandringer og sociale innovationer. Den viser, at der vil være perioder, hvor uligevægten mellem de sociale behov og den sociale innovation er større end i andre perioder.

For det andet virker mange af de traditionelle løsningsmodeller ikke tilstrækkeligt godt. Det er ikke længere tilstrækkeligt kun at fokusere på, hvad den offentlige sektor kan gøre. Dels fordi der er snævre grænser for at tilføre flere penge til det sociale område (som til andre områder). Dels fordi det for mange af de centrale udfordringer handler om andet og mere end penge. Nye livs- og adfærdsmønstre, manglende kontakt og sociale netværk er ikke noget, der kan klares af en tilskudsordning eller en offentlig sagsbehandler. Det er ikke tilfældigt, at kontaktpersoner, mentorordninger og væresteder er nogle af de seneste skud på stammen i socialpolitikken og det frivillige sociale arbejde. Det er ordninger med vægt på en dybere involvering og udvikling med hensyntagen til individuelle behov og ressourcer.

For det tredje udvikler der sig nye ressourcer i samfundet, som kan give grundlag for nye løsningsmodeller. Vitale seniorer, nye teknologiske fællesskaber og platforme for dialog og engagement, øget villighed til at støtte velgørenhed og en øget orientering efter mening og ansvar fra individuelle borgere er blot eksempler på nogle af de ressourcer, som kan inddrages i det frivillige sociale arbejde i de kommende år. Dertil kommer en øget opmærksomhed om frivilligt socialt arbejde blandt virksomheder. Der findes efterhånden en del gode eksempler på de nye tendenser i det internationale erhvervsliv.

Hver for sig stiller de krav om og giver mulighed for innovation, og hver af dem bliver et vigtigt perspektiv for det fremadrettede frivillige sociale arbejde. Udviklingen af nye løsningsmodeller og styrkelse af

netværk og samarbejde mellem aktører fra forskellige sektorer bliver vigtigere for det frivillige sociale arbejde i de kommende år.

## Megatrends

Udover sociale forandringer og behovet for social innovation er der især tre andre samfundsstrukturelle drivkræfter, såkaldte megatrends, som også vil have afgørende konsekvenser for det frivillige sociale arbejde.

### #1. Globaliseringens udfordringer og muligheder

Globalisering handler ikke kun om økonomi og vækst, men også om øget gensidig afhængighed. Flere mennesker, organisationer og virksomheder vil være udsat for og nyde godt af globaliseringen. Regeringer og offentlige myndigheder og organisationer vil sandsynligvis føre en mere intens og forpligtende dialog på tværs af grænser, og de politiske og sociale dagsordener vil i højere grad blive eksporteret over landegrænser. Hovedtendensen vil sandsynligvis være en fortsat økonomisk integration og en fortsat bevægelse for at sikre en international politisk regulering. I hele verden stiger uddannelsesniveaet, og folk vil i stigende grad mærke globaliseringen i deres hverdag blandt andet i form af nye produkter, livsstile, ideer og politiske dagsordener. Det vil give megen ny dynamik, men også nye sociale udfordringer, og muligvis mere turbulens.

Flere og flere virksomheder opererer allerede i dag globalt. Det samme vil være oplagt, men ikke givet, blandt flere sociale

### International tendens: Det frivillige sociale arbejde går uden om det offentlige

Traditionelt har den frivillige sektor rettet sig mod den offentlige sektor, som den umiddelbare finansieringsmulighed og platform for samfundsforandringer. I de senere år er der dog opstået en række markante organisationer, som udspringer af og retter sig mod erhvervslivet.

Frontløberne er blandt andre erhvervsledere, internationale virksomheder, investeringsforeninger, fonde og sociale entreprenører. Det er personligheder som Jeff Skoll (grundlæggeren af e-bay), Klaus Schwab (grundlægger af World Economic Forum), Bill Gates (grundlægger af Microsoft) og Muhammed Yunus (grundlægger af Grameen Bank og aktuell modtager af Nobels fredspris for dette arbejde) samt tusindvis af sociale entreprenører, der arbejder på at sikre det højeste sociale afkast af investeringerne.

De har fokus på udviklingen af nye forretningsmodeller i brudfladen mellem profit og social effekt. Nogle er non-profit andre for-profit - det sociale sigte har de til fælles. Det er en tendens, som især har afsæt i Storbritannien og USA, men de opererer globalt. Udviklingen er med enkelte undtagelser hidtil gået udenom det danske frivillighedsområde.

I forbindelse med udarbejdelsen af denne analyse deltog en af forfatterne i Skoll Foundations årsmøde i Oxford. Ud af de ca. 700 deltagere var færre end en håndfuld tilknyttet den offentlige sektor.

Kilder: Skoll Foundation, [www.skollfoundation.org](http://www.skollfoundation.org), og public futures, *Den næste megatrend: Social vækst, FO/fremtidsorientering #6/2006.*

organisationer i fremtiden.

Der er mange måder at internationalisere arbejdet og organisationen på og mange grader af internationalisering f.eks. projektsamarbejde, international politisk påvirkning, internationale samarbejdsaftaler, kobling til dagsordener og stemninger i andre lande, udveksling af erfaringer fra kampagnearbejde i andre lande, idéer til nye projekter, forretningsmodeller m.v.

Samtidig er der en række toneangiven-

de internationale organisationer og aktører i gang med at udvikle helt nye organisationsformer inden for det frivillige sociale arbejde, som kan inspirere og udfordre de danske aktører og traditioner (se boksen ovenover).

### #2. Flere ældre - færre unge

Konsekvenserne af udviklingen i den danske befolknings aldersprofil er efterhånden

kendt til hudløshed fra den offentlige debat: færre unge – flere ældre og udsigt til en faldende arbejdsstyrke og en stigende andel af ældre på pension.

Det har afgørende konsekvenser for det frivillige sociale område.

For det første er det oplagt at fokusere mere på de nye seniorer i forbindelse med det frivillige arbejde. De er vitale, kompetente og står foran et længere seniorliv end nogen tidligere generation<sup>6</sup>. Den demografiske udvikling vil også skærpe kravene til rekrutteringen af unge frivillige, som er helt nødvendig for mange organisationer på ungeområdet i deres bestræbelser på at nå målgruppen.

For det andet må man med flere ældre forvente en større belastning af den offentlige økonomi og dermed større fokus på effektivisering og øget konkurrence om de knappe ressourcer mellem de forskellige anvendelsesområder og sociale organisationer.

En tredje og mere upåagtet konsekvens af den ældre befolkning er, at der bliver flere penge til velgørenhed. Det giver både større donationer og større arvebeløb. I flere vestlige lande er der tendens til at der stiftes flere fonde, ikke kun ved dødsfald, men også med henblik på, at stifteren selv kan bestyre uddelingen. Der er også i USA registreret en meget tydelig tendens til at donationer til velgørenhed vokser uforholdsmæssigt meget med indkomsten og formuen – når velstanden stiger, stiger donationerne altså relativt endnu mere. Men det er samtidig meget sandsynligt, at det vil udmønte sig i andre måder at give på, end blot at lægge penge i en indsamlingsbøsse.

### #3. Den virtuelle verden

Den informationsteknologiske udvikling understøtter og forstærker globaliseringen. Men den gør mere end det. Den er i sig selv med til at omskabe virkeligheden og de sociale betingelser. Der skabes nye typer af adfærdsmønstre, relationer og fællesskaber. Information lagres, behandles og udveksles som lyd, billeder, film og tekst af hvem som helst hvornår som helst. En helt ny virtuel verden opstår, delvist med egne regler, men også uløseligt knyttet til og i gensidig vekselvirkning med ”den virkelige verden”.

Der er mange konsekvenser af dette for det frivillige sociale arbejde. Der vil givetvis være nye sociale problemer forbundet med udviklingen, som vi ikke kender endnu. Men der opstår samtidig nye muligheder. Og det er værd at pege på, at en af konsekvenserne er, at organisationer, myndigheder og virksomheder bliver eksponeret og lynhurtigt kan komme i fokus for en i princippet global debat – både for det gode og det dårlige.

De helt nye kommunikationsteknologier vil skabe mulighed for et mere dialogpræget og nærværende engagement blandt medlemmer og frivillige. De vil ændre mulighederne for PR, markedsføring og fundraising. Blogs, myspace.com, YouTube, flickr.com, Second Life, wikipedia, podcasting, 2. og 3. generations mobiltelefoner, er blot nogle af de nye fænomener, der er eksploderet i de seneste få år. Denne udvikling bliver uden tvivl en stadig mere væsentlig del af fremtidens frivillige verden.







## 02. DEN DANSKE VISION

### **Scenarier for det frivillige sociale arbejde**

Udgangspunktet for betragtninger om et styrket Råd er en idé om, hvor det frivillige sociale arbejde bevæger sig hen. Det kan der være forskellige ideer om – forskellige fremtidssyn eller scenarier.

Grunden til at operere med scenarier, når man tænker fremtid, er, at nogle af de afgørende drivkræfter ikke ligger fast. Vi ved ikke med fuldstændig sikkerhed, hvordan de vil udvikle sig. Og hvad der er endnu mere interessant: Vi kan selv i større eller mindre grad påvirke disse faktorer ud fra vores ønsker og visioner. Det kan den frivillige verden, og det kan Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde.

Nogle grundvilkår er dog med stor sandsynlighed til stede. De blev skitseret i foregående kapitel. Man kommer ikke uden om at forholde sig til disse. De må indgå i alle scenarier for fremtidens frivillige sociale arbejde. Men vægtningen og udfoldelsen af omverdenspræmisserne kan

være forskellig, og det er denne forskellighed, der skaber de forskellige scenarier.

Yderligere et grundvilkår er vigtigt at tænke med: Den frivillige verden og det frivillige sociale arbejde, som det udfolder sig i dag. Det frivillige sociale arbejde er udsprunget af en lang historisk udvikling i Danmark, og en praksis, der har udviklet sig gennem årtier. De strukturer, der har udviklet sig, sikrer kontinuitet og stabilitet. Historisk har den frivillige sektor været en vigtig drivkraft i udviklingen af velfærden. Det frivillige sociale arbejde er en vigtig kilde til social innovation. Samtidig er det offentlige rolle i forhold til det frivillige sociale arbejde blevet markant styrket. Finansieringen af det frivillige sociale arbejde bygger således i dag i vid udstrækning på offentlige midler. I sammenligning er samspejlet med og finansieringen gennem erhvervslivet mindre udviklet.

På baggrund af overvejelser om omverdenspræmisserne og det frivillige sociale arbejde som det udfolder sig i dag, fremtræder der to centrale hoveddimensioner



## Brugen af scenarier

Det er vigtigt at være opmærksom på en række forhold, når det gælder brugen af scenarier:

- Man skal forstå valg af scenarie som et tilvalg af de elementer, der lægges mest vægt på – ikke et fuldstændigt fravalg af alle andre.
- Scenarierne er defineret ved hvilke drivkræfter, der dominerer. Et scenarie, hvor orientering mod det offentlige og radikale udviklinger er de dominerende drivkræfter i den frivillige verden, vil derfor stadig indeholde mangfoldige græsrodsforeninger og virksomheder med socialt engagement. De dominerer blot ikke udviklingen.
- Valg af scenarie er derfor mere et valg af et lokomotiv. De øvrige scenarier kan opfattes som vogne, der trækkes af lokomotivet.

Kilde: For mere om scenariemetoden se blandt andre Steen Svendsen, *The Futurists Toolbox*, Performance and Innovation Unit (Strategy Unit), 2001.

for udformningen af fremtidens frivillige sociale sektor. Den ene er det frivillige sociale arbejdes orientering i forhold til det offentlige og markedet. Den anden er forandringernes karakter: Vil de være inkrementelle eller radikale?

### Dimension #1. Orientering mod det offentlige eller orientering mod markedet?

Med orientering mod det offentlige forstås vi en frivillig sektor og det frivillige sociale arbejde, der er orienteret mod det offentlige og forvaltningsmæssige niveau og langt hen ad vejen understøttes finansielt af det offentlige. Med en orientering mod

markedet forstås vi en frivillig sektor og det frivillige sociale arbejde, der lægger sig tæt op af erhvervslivets kompetencer og midler. Det gælder i forhold til den måde, man samler opbakning på overfor borgere, frivillig arbejdskraft og virksomheder. Det gælder også i måden man arbejder på. Og det gælder ikke mindst i forhold til virksomheder som samarbejdspartnere.

### Dimension #2. Forandringshastighed af den frivillige sektor

Det er givet, at det frivillige sociale arbejde vil opleve forandringer i de kommende år – ikke mindst som følge af morgen-

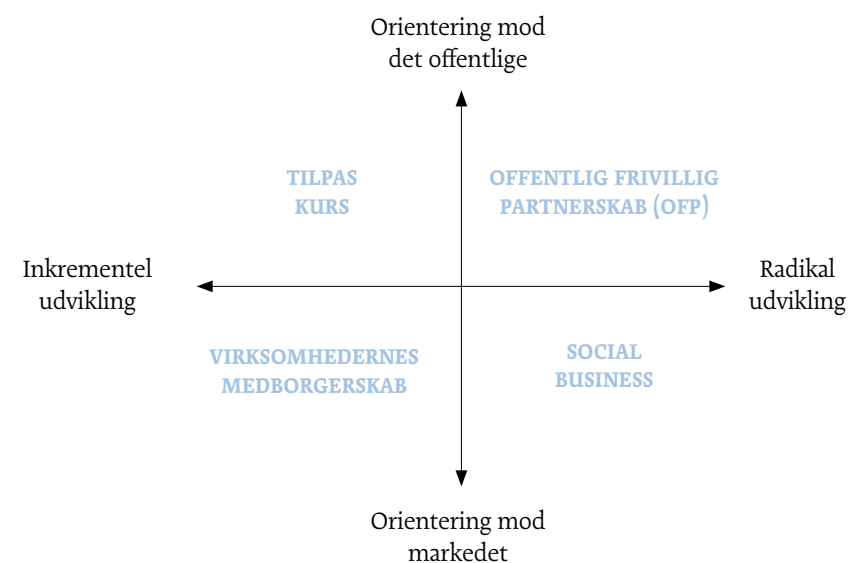
dagens sociale problemstillinger, der vil forandre nye løsninger og løsningsmodeller. Men det er ikke givet, hvor hurtigt og i hvilket omfang forandringerne slår igennem herhjemme. Det kan også i høj grad påvirkes, både af den frivillige verden selv og af andre aktører, herunder Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde.

Man kan forestille sig en gradvis udvikling, der finder sted i de eksisterende rammer og ikke giver anledning til så mange strukturelle brud – en inkrementel udvikling. Eller man kan forestille sig

en meget dynamisk udvikling med store forandringer over en bred front, herunder helt nye organisationer og modeller for løsning af både gamle og nye sociale opgaver – en radikal udvikling.

Ved at koble de to hoveddimensioner, får vi et udfaldsrum for scenarierne i form af et kryds med fire kvadranter: Dvs. fire scenarier for det frivillige sociale arbejde. Figuren illustrerer koblingen og præsenterer overskriften for de fire scenarier, som du kan læse om i kort form på næste side.

## Fire scenarier for det frivillige sociale arbejde



### Scenarie #1. Tilpas kurs

Forandringerne håndteres hovedsageligt inden for de kendte rammer, udviklingen af aktiviteterne sker som en nødvendig løbende tilpasning, og det frivillige sociale arbejde er som hovedregel orienteret mod det offentlige som partner. Det er en videreførelse af den hidtidige udvikling. Den væsentligste nye tendens er en øget vægt på resultatorientering og dokumentation.

### Scenarie #2. Virksomhedens medborgerskab

Her orienterer det frivillige sociale arbejde sig i stigende grad mod erhvervslivet som partner, men i øvrigt foregår udviklingen af selve aktiviteterne indenfor kendte rammer – der er tale om løbende tilpasninger, både hos de frivillige og hos virksomhederne. Det nye er, at virksomheder påtager sig medborgerskab. Derved tilføres der nye ressourcer til det frivillige sociale arbejde uden at samarbejdet dog grundlæggende ændrer ved arbejds- eller organisationsformerne.

### Scenarie #3. Social Business

Her indgår virksomheder og det frivillige sociale arbejde i nye partnerskaber med henblik på at udvikle radikalt innovative modeller og løsninger. Der udvikles helt nye blandingsformer mellem frivilligt socialt arbejde og markedsorientering. Innovative virksomheder og organisationer med sociale formål, der ikke nødvendigvis er non-profit, og som bruger professionelle metoder fuldt på højde med andre markedsaktører.

### Scenarie #4. Offentlig Frivillig Partnerskab (OFP)

Her skabes nye former for samarbejder, som tegner radikale nye perspektiver for praksis på frivillighedsområdet. Der skabes i realiteten en ny model for samarbejde mellem det offentlige og det frivillige, som bygger på fælles idé om at udvikle det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer og ved hjælp af nye ressourcer og social innovation.

#### Den danske vision – nyt fokus for det frivillige sociale arbejde

De to scenarier til venstre i figuren – Tilpas kurs og Virksomhedens medborgerskab lægger vægt på tilpasning inden for de eksisterende rammer. De indeholder dermed ikke den nødvendige nytænkning og udvikling af det frivillige sociale arbejde i forhold til omverdenspræmisserne.

Vender vi blikket mod figurens højre side er Social business scenariet attraktivt ud fra nogle kriterier, og også ambitiøst – men det er mindre sandsynligt på kort sigt, fordi den danske erhvervsstruktur og -kultur ligger for langt fra scenariets perspektiver. Og også fordi det offentliges position på det sociale område i Danmark er så veludbygget og central, at den realistisk og fornuftigvis må tænkes med i en langt stærkere rolle.

Tilbage er scenariet OFP - Offentlig Frivillig Partnerskab. Det synes at være det af de fire scenarier, som flest faktorer peger i retning af. Det gælder såvel omverdenspræmisserne, de unikke danske forudsætninger som ønskerne i analysens





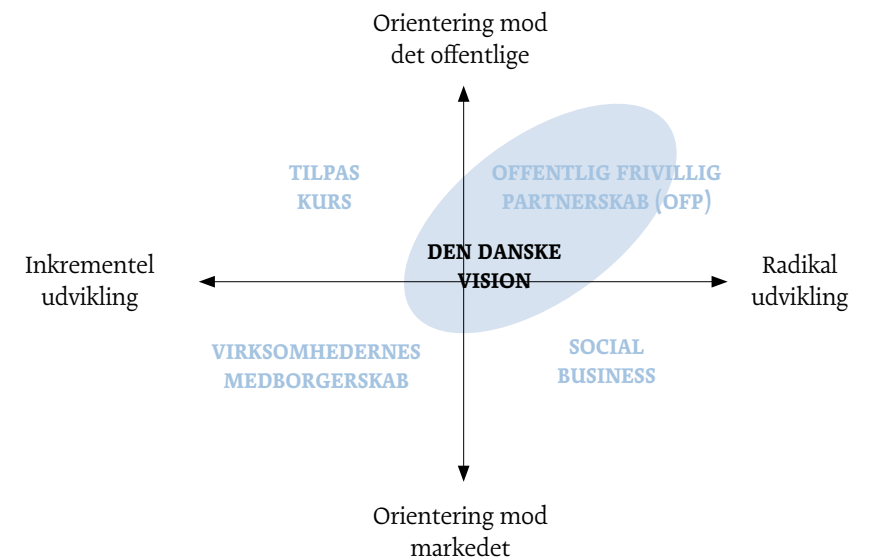
opdrag om at styrke samarbejdet mellem sektorerne. Det vil derfor være det naturlige grundlag for overvejelserne omkring styrkelsen af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde. Men det kan ikke stå alene. Det vil være afgørende vigtigt også at sikre en effektiv inddragelse af de nye muligheder og ressourcer i det private erhvervsliv.

Tilsammen leder disse overvejelser frem imod et samlet fokus for udviklingen af det frivillige sociale arbejde. Et fokus, eller en vision, der sigter mod at få samlet kræfterne i det danske samfund om at realisere alle de nye muligheder for at skabe social værdi og udvikling af det frivillige sociale arbejde. Og disse muligheder ligger

først og fremmest i at kombinere offentlige, private og frivillige ressourcer på nye udviklingsorienterede, innovative måder. Vi kalder det Den danske vision.

Tankegangen er illustreret på den nedenstående figur. Den danske vision udspiller sig inden for den ovale markering i figuren, og indeholder således dele af de øvrige scenarier. Den vil i praksis udspringe af OFP – Offentlig Frivillig Partnerskab og samtidig indeholde de bedste elementer fra både Tilpas kurs, Virksomhedernes medborgerskab og Social business. I særdeleshed vil virksomhedernes sociale engagement og innovative kompetencer være til stede.

#### Fire scenarier for det frivillige sociale arbejde



## Den danske vision passer til tiden

Det er helt nødvendigt at udvikle det frivillige sociale arbejde i lyset af udfordringerne, (jf. afsnit 1): Globaliseringen og videnssamfundet skaber nye typer af sociale behov – det er i mindre grad mangel på indkomst, men mere på viden og sociale netværk, der er problemet.

Aldringen af befolkningen giver stigende pres på den offentlige sektor, samtidig med at arbejdsstyrken stagnerer. Nye livs- og arbejdsmønstre giver nye typer af arbejdsmiljø- og livsstilssygdomme, f.eks. stress og udbrændthed, selv hos mennesker, der ellers er veluddannede, velfungerende og har gode job. Integrationen af folk med anden etnisk baggrund i uddannelser, på arbejdsmarkedet og i samfundslivet er en vedvarende udfordring. Fælles for disse udfordringer er, at de ikke kan løses af mere af det samme. Der må nye løsninger til.

## Den danske vision passer til Danmark

Det danske samfund har en lang historisk tradition for at udvikle nye måder at løse sociale problemer på – for social innovation. Ofte er de sociale innovationer opstået i den frivillige sociale sektor og efterfølgende blevet videreudviklet og udbredt gennem den offentlige sektor. Samspillet mellem den frivillige og den offentlige sektor har været medvirkende til at sikre samfundets sammenhængskraft og dynamik på det sociale område og i det frivillige sociale arbejde.

Det har kunnet lade sig gøre, ikke fordi man altid har været enige om alt, men

fordi der har været en grundlæggende fælles forståelse for de sociale behov, og en vilje til at gøre en indsats.

## Den danske vision er frivilligt socialt arbejde på tværs

I Den danske vision sættes en fælles vision for det frivillige sociale arbejde på dagsordenen. Ikke som en skrivebordsøvelse, men som en handlingsorienteret og vedvarende samarbejdsproces, hvor både det offentlige, de frivillige og erhvervslivet deltager og bidrager. En sådan fælles vision og udviklingsindsats er den bedste chance for, at det frivillige sociale arbejde kan matche fremtidens udfordringer til gavn for hele samfundet.

Hver for sig kan det offentlige, de frivillige og virksomhederne gøre meget. Men det er, når de samler kræfterne, koordinerer og indgår i samarbejde om nye løsningsmodeller, at man for alvor skaber udvikling. Det er også i dette samspil, at man udvikler helt nye ressourcer, som ingen af parterne besidder alene.

Hver for sig har de tre parter meget væsentlige og meget forskellige kompetencer at bidrage med. De supplerer hinanden og kan, når de kombineres, dække meget bredt.

**Det offentlige** har det grundlæggende ansvar for velfærden. Det har en stor organisatorisk kapacitet og råder over en mangfoldighed af faglige kompetencer på det sociale område. Det gælder både i stat, regioner og kommuner. Det offentlige vil kunne spille en stærk rolle som katalysator for udviklingen af nye løsninger og for vedvarende at holde Den danske vision

på dagsordenen. Det vil også være en afgørende kanal for udbredelse af nye gode løsninger på tværs af forvaltningsniveauer, geografiske og funktionsmæssige grænser.

**Det frivillige sociale** arbejde udgør en vital sektor med en bred folkelig forankring. Mere end 250.000 mennesker overalt i Danmark er involveret i en mangfoldighed af store og små opgaver i forbindelse med alt fra klubber for børn og unge til ældreforeninger, besøgstjenester og væresteder. Mange på lokal basis, andre i regi af en af de 350 landsdækkende organisationer på området. Undersøgelser peger endda på, at potentialet er endnu større<sup>7</sup>. En afgørende egenskab ved det frivillige sociale arbejde er engagementet: Det er sagen, der er hovedsagen – at afhjælpe sociale behov, skabe kontakt, samvær og netværk. Det giver en meget nær forståelse for de sociale behov, og en stærk legitimitet.

**Virksomhederne** har foruden deres grundlæggende økonomiske rolle i samfundet og arbejdsmarkedsrolle også en række uhyre vigtige sociale funktioner. De udgør en central arena for netværk, fællesskab og social udveksling. Både for deres medarbejdere og i forhold til kunder og samarbejdspartnere. De sociale elementer kommer endda i stigende grad i fokus i virksomhedernes aktiviteter – her tænkes ikke på velgørenhed, men på team- og projektbaserede arbejdsprocesser, serviceprocesser og –relationer og brugerdreven innovation. Virksomhederne har store kompetencer og ressourcer i forhold til drift, innovation, markedsføring og nye teknologier. Det er ikke deres sponsorvirksomhed og velgørenhed, der gør virksomhederne til attraktive partnere.

Det er deres særlige kompetencer. Derfor må det også udnyttes, at der er en stigende vilje i virksomhederne til at påtage sig en samfundsmæssig rolle – en vilje, som drives frem af udviklinger i medarbejder- og kundeholdninger og i medierne.

## Den danske vision er ambitiøs – og stiller krav

Der er ingen tvivl om, at det er en ambitiøs vision. Men der er også særdeles gode grunde til at være ambitiøs på området: Danmark er i en meget stærk position i forhold til at udvikle nye løsningsmodeller og en unik dansk vision for det frivillige sociale arbejde i et intensivt samspil mellem det offentlige, virksomhederne og det frivillige område.

Danmark har forudsætningerne for at gå foran i udviklingen af en unik dansk vision. I lyset af de danske socialpolitiske traditioner er vi godt rustet til at tage udfordringerne op og skabe sociale innovationer, der styrker det danske samfund. Især, hvis vi baserer os på vore strategiske styrker, i stedet for at fokusere på vore svagheder. Hvor vi måske ikke har traditioner for, at store dynamiske erhvervsvirksomheder eller fonde af egen drift går foran i den sociale innovation, har vi til gengæld en effektiv, fleksibel og lydighør offentlig sektor, en fleksibel social model, et fleksibelt erhvervsliv, et omfattende og mangfoldigt foreningsliv, en høj grad af demokratisk inddragelse og en lav magtafstand.

Perspektivet er udviklingen af en ny og unik dansk - samarbejdsmodel for det frivillige sociale arbejde, der kan matche de fremtidige udfordringer. Og som



Danmark kan blive kendt og anerkendt for internationalt på linie med andelsbevægelsen, velfærdssamfundet eller arbejdsmarkedets såkaldte flexicurity-model.

Men det peger også på, at der stilles nogle krav, hvis Den danske vision skal realiseres.

### #1. Det kræver en fælles kultur

Visionen fordrer et tæt – og forpligtende – samarbejde mellem den offentlige sektor, den frivillige verden, og erhvervslivet, som vil stille alle parter overfor nye krav. Alle skal være villige til at indgå i nye konstellationer og samarbejder. Og alle skal være i stand til det. Der er i dag væsentlige kulturforskelle mellem sektorerne, som det kræver en indsats at overvinde. Og det kræver udvikling af en fælles rammeforståelse.

I Den danske vision står det offentlige, erhvervslivet og det frivillige sociale arbejde ikke overfor hinanden eller i modsætning til hinanden. De er selvstændige, ligeværdige parter, som deler en fælles vision om at styrke det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer.

### #2. Det kræver en driver

Nogen skal have rollen som driver, der hele tiden holder samspillet og den fælles vision på dagsordenen. Her er det oplagt, at Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde får tildelt denne funktion, og aktivt påtager sig rollen. Det er et spørgsmål om at udvikle, udfolde og koordinere arbejdet. Det er også et spørgsmål om, at sikre Rådet tilstrækkelig politisk tyngde, ressourcer og gennemslagskraft.

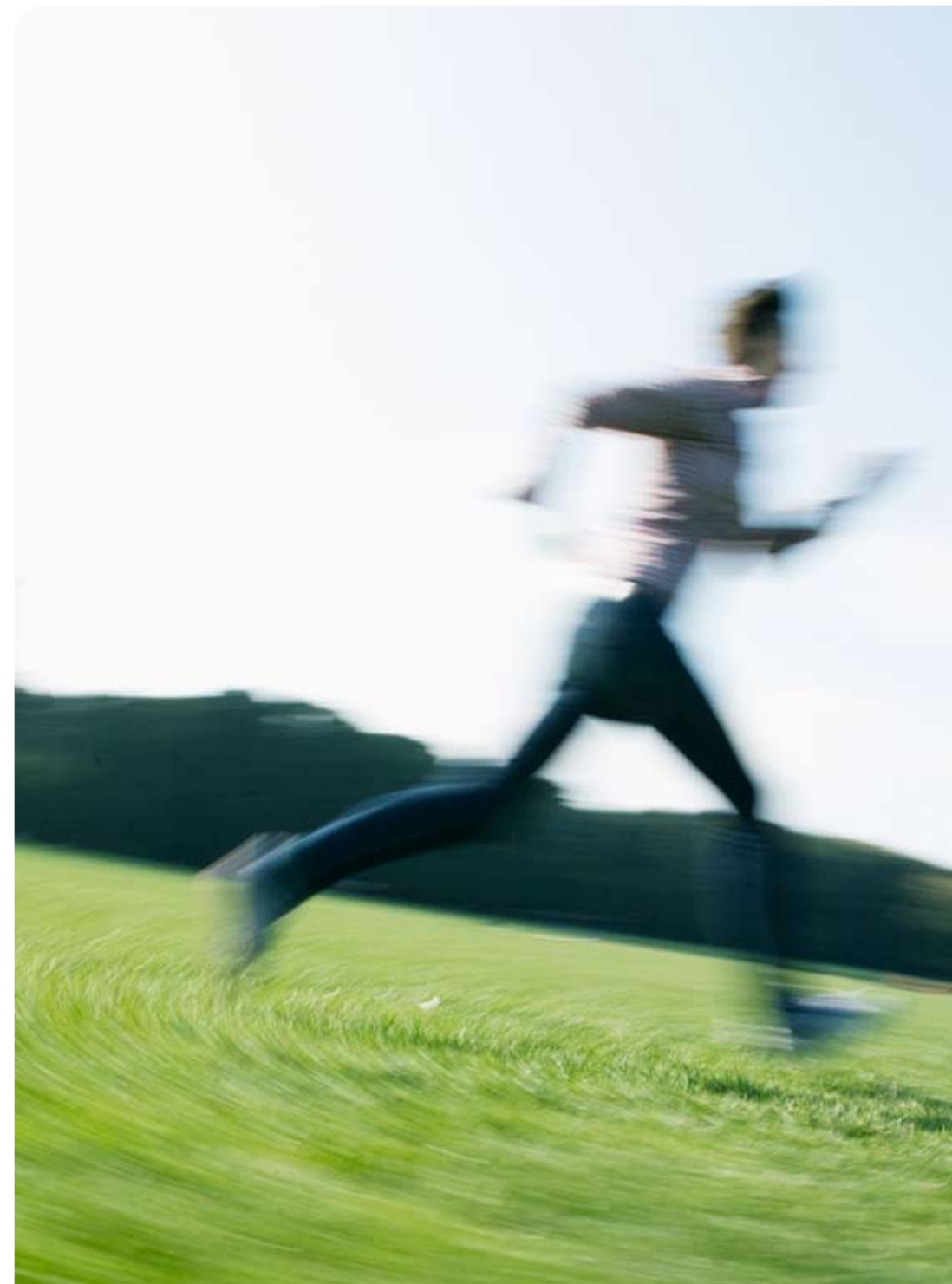
### #3. Det stiller krav til hver enkelt sektor

Det er nødvendigt, at alle tre sektorer er indstillet på, og i stand til at involvere sig i udviklingen.

For det første skal det offentlige være mere udviklingsorienteret og åben over for ressourcer og tilgange uden for sektoren selv. Det må være hurtig til at kopiere og opskalere nye succeser. Det må bidrage til at fastholde dagsordenen.

Den frivillige sociale sektor skal, for det andet, fastholde det stærke meningsgrundlag som et sikkert fundament og udgangspunkt for aktiviteterne, men der skal mere til. Når den frivillige sektor i stigende grad arbejder sammen med aktører andre sektorer, vil den meget direkte blive udsat for de samme krav om effektivitet, resultater og dokumentation, som gælder i den øvrige omverden. Det betyder ikke bare at den frivillige sektor skal rapportere på en anden måde. Det betyder, at den i det hele taget skal skærpe sit fokus på hvilke resultater, der kommer ud af arbejdet. Det er vigtigt for at fastholde legitimitet og opbakning, ikke kun i forhold til de øvrige partnere, men også i forhold til befolkningen og de frivillige selv.

For det tredje må virksomhederne være kreative og udviklingsorienterede på nye måder og betingelser. De skal agere på nogle anderledes betingelser i deres samspil mht. frivilligt socialt arbejde. De skal kunne arbejde med innovation i åbne partnerskaber. De skal også kunne håndtere de krav, der stilles til kommunikation og gennemsigtighed på et område med så stor offentlig bevågenhed, hvor de undertiden kan komme i fokus for en politisk debat.







## 03. RÅDETS ORGANISERING OG OPGAVER

Overvejelserne om omverdenspræmisserne og ikke mindst formuleringen af Den danske vision får naturligt konsekvenser for det fremtidige arbejde i Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde. I dette kapitel vil vi kort summere disse konsekvenser op i nogle sigteliner for, hvad visionen for styrkelsen af Rådet kunne være, og hvordan det i praksis kan arbejde for en sådan vision. På den baggrund vil vi give nogle forslag til konkrete organisatoriske styrkelser af Rådet.

### **Rådets vision og mission**

En nøjagtig formulering af en fremtidig vision for Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde vil i sidste ende være en opgave for ministeren og Rådet selv. Men hvis man lægger de præmisser til grund, som blev

skitseret i de foregående kapitler har man et omrids til en vision for Rådet, der kan danne grundlag for dets organisatoriske styrkelse og rådgivning af ministeren.

Den danske vision udvider Rådets eksisterende opgaver og udstikker retningen for styrkelsen af Rådet og for de nye opgaver.

Udvidelsen af Rådets funktion kunne være, at Rådet aktivt bidrager til udviklingen og udfoldelsen af en ny samarbejdsmodel - en unik dansk vision for udvikling af det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer, som kan imødegå morgendagens sociale udfordringer og øge samfundets sociale kapital.

På denne baggrund bliver udvidelsen af Rådets mission at bidrage til at udvikle det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer. Det skal det gøre som den toneangivende og koordinerende aktør blandt mange

aktører, der er involveret på området.

Det peger i retning af en øget vægt på fire væsentlige roller: Fortaler, vidensformidler, dialogforum og innovationsforum.

### #1. Fortaler

At være fortaler indebærer, at Rådet i forhold til de andre aktører (Socialministeriet, Folketinget, kommunerne, de frivillige organisationer, virksomheder, offentlighed) konsekvent varetager opgaven med at skabe opmærksomhed om det frivillige sociale arbejde og udviklingen af frivillighed på tværs af sektorer.

Det skal samtidig have øje for de nye sociale udfordringer, der giver behov for nye løsninger, samt pege på de nye muligheder, der er for at udvikle sådanne løsninger. Især den slags løsninger, der kræver involvering af frivillige, det offentlige og erhvervsliv i nye konstellationer og organisationsformer og med innovativ brug af de teknologiske muligheder.

### #2. Vidensformidler

I den forbindelse er vidensformidling væsentlig, fordi det understøtter opmærksomheden om problemstillingerne og kvalificerer debatten. Rådet skal formidle viden om både udfordringer og løsninger.

Det skal på den ene side formidle et overblik over de sociale udfordringer, som det danske samfund står overfor, og følge udviklingen i dem, og på den anden side formidle erfaringer med praktiske løsninger på udfordringerne.

Det skal have et internationalt udsyn, og være i stand til at perspektivere de

danske udfordringer og løsninger. Det skal også kunne bringe udenlandske ideer og erfaringer ind i en dansk sammenhæng.

### #3. Dialogforum

Det bliver en væsentlig selvstændig funktion for Rådet at være et dialogforum. Det skal tilvejebringe og udvikle en platform for aktører fra forskellige sektorer og samfundssfærer for at diskutere og udvikle fælles forståelser af problemstillinger og behov, samtidig med at det i fællesskab og samarbejde udvikler nye løsningsmodeller. Rådet skal udgøre en ramme og et forum, der fremmer en fremtids- og helhedsorienteret dialog og udveksling. Det skal derimod ikke være et interessebaseret forhandlingsforum.

### #4. Innovativ

Endelig er innovation et helt centralt fokus for et fremtidigt Råd for Frivilligt Socialt Arbejde. Det indebærer, at Rådet har kapaciteten til fremadrettet rådgivning af ministeren om, hvordan det frivillige sociale arbejde kan gå i samarbejde med virksomheder og det offentlige på nye måder, eller hvor man tager nye organisationsformer eller teknologier i brug i forhold til sociale udfordringer.

#### **Styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde i praksis**

Givet de foregående overvejelser, hvordan skal et Råd så bedst organiseres for at kunne varetage opgaverne? Det findes der ikke noget enkelt svar på, men man kan starte

#### **Klassiske råd, nævn og udvalg**

Det er muligt at identificere nogle hovedtyper af råd<sup>8</sup> (samt nævn og udvalg), nemlig lovforberedende; nævn eller domstolslignende nævn; armslængde-udvalg; og rådgivende organer. Dertil kunne man føje en kategori, der omfatter mere offentlighedsrettede, kampagne- og oplysningsbaserede råd som Rådet for Større Færdselssikkerhed.

Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde er i dag hovedsageligt tænkt som et rådgivende organ. Det har dog også funktioner eller karakteristika, der overlapper med en eller flere af de andre typer. Der er f.eks. i vedtægterne en erklæret hensigt om, at Rådet skal inddrages "tidligst muligt" i forberedelse af nye udspil og høres om lovforslag - et lovforberedende element. Der er også armslængde-funktioner indlagt i form af, at rådet har uddannelsespuljen placeret under sit ansvarsområde. Det har endvidere mulighed for at uddele en pris. Egentlige nævnselementer er der derimod ikke, om end rådet har adgang til at gøre indsigelser vedrørende uddeling af puljemidler - en funktion, der kan ses som en styrkelse af retssikkerheden på området.

Men derudover er der elementer i Rådets vedtægter, der synes svære at placere ind i en kategorisering af traditionelle råd. Det angår især dets rolle i forhold til at skulle "styrke den frivillige verdens samspil med det offentlige, erhvervslivet og andre aktører". Her får Rådet en rolle som formidler af samarbejde mellem aktører, der ligger uden for rådet selv, og som ikke er repræsenteret i det. Det gælder specielt erhvervslivet, men på sin vis også det offentlige, idet alle Rådets medlemmer, selvom de er udpeget af ministeren, er udpeget efter indstilling af den frivillige verden. Socialministeriet deltager i møderne, men kun som tilforordnet. I og med at erhvervslivet og det offentlige ikke er repræsenteret, er fokus naturligt nok primært vendt mod den frivillige verden.

med at se på hvilke karakteristika, der kendetegner ikke bare det nuværende Råd for Frivilligt Socialt Arbejde, men statslige råd og beslægtede institutioner generelt.

Der findes ikke nogen "manual" for, hvordan man organiserer et statsligt råd, og det er sparsomt hvad der findes af forskning i råds organisering og dets effekter på relevante parametre. Der findes faktisk

ikke en gang nogen formel definition af hvad et råd er. Forskningen har primært ligget på andre niveauer, som rådernes (institutionernes) rolle set i et overordnet magt- og demokratiperspektiv, eller deres rolle i forhold til politisk positionering og budgetmæssige hensyn, jf. omdannelse af rådene efter regeringsskiftet i 2001 (læs også boksen).



For at indkredse hvilke organisatoriske parametre, der kan indgå i en styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde, vil vi her kort skitsere nogle karakteristika ved rådsvirksomhed og –organisering, som er relevante. Det er ikke en udtømmende liste eller beskrivelse, men et forsøg på at give et signalement af spændvidden i mulighederne og nogle vurderinger og overvejelser, der er relevante for Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde. Vi har set på nogle brede karakteristika, som vi har kaldt tidshorisont, kommunikationsretninger, arbejdsfelt og ressourcer.

Til sammenligning, perspektivering og inspiration har vi set på en række andre statslige råd og rådslignende konstruktioner<sup>9</sup>. I første række rådgivende organer, men også enkelte organer, der mere har karakter af armslængde- eller lovforberedende råd. Det afspejler det forhold, at der ikke er knivskarpe grænser mellem de forskellige typer råd, men snarere er tale om forskellige vægtninger af de forskellige opgaver og funktioner.

#### **Tidshorisont: Ad hoc eller permanent**

Det er oplagt, at det arbejdsfelt, som Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde beskæftiger sig med, har karakter af et permanent politik- og samfundsområde. Det synes derfor logisk, at et permanent råd vil kunne have den største vedvarende effekt på udviklingen. Fordelen ved permanente råd er, at de har mulighed for at planlægge deres virksomhed langsigtet, og at de kontinuerligt kan overvåge og forholde sig til udviklingen på deres arbejdsfelt. Eksemplerne

på det rådgivende område rækker fra Etisk Råd, Det Økonomiske Råd og Børnerådet til Rådet for Større Færdselssikkerhed.

Men det er samtidig interessant at bemærke, at der i de senere år har været nedsat midlertidige råd eller rådslignende konstruktioner, som faktisk har haft meget stor bevågenhed, effekt og gennemslagskraft, både i forhold til det politiske niveau og i forhold til offentligheden. Ad hoc-råd, der har haft styrke til at sætte dagsordenen og herigennem har været i stand til at præge udviklingsretningen på et politikområde med en væsentlig længere tidshorisont end rådets egen begrænsede levetid. Det kan derfor være relevant at overveje, hvilke faktorer ved disse råd, der har betinget deres effekt.

Velfærdscommissionen og Globaliseringsrådet er måske de mest fremtrædende eksempler, men også Tænk tanken Fremtidens Vækst, Tænk tanken om Nærdemokrati og Familiecommissionen, der med sit nylige afsluttende udspil satte en dagsorden på det familiepolitiske område, både på Christiansborg, i medierne og i den brede offentlighed.

Hvilke præcise karakteristika ved disse råd understøtter deres gennemslagskraft? Der er umiddelbart to, der falder i øjnene: Dels tyngden af emnet – hvor mange mennesker/vælgere er direkte berørt – og dels en synlig politisk udmelding, der kobler rådets arbejde med væsentlige politiske beslutninger og initiativer.

Velfærdscommissionen havde begge disse karakteristika: Efterløns- og tilbage-trækningsordninger berører næsten hele befolkningen, og regeringen markerede konsekvent, at dens udspil på området af-





ventede kommissionens endelige rapport. Kommissionens arbejde blev derfor fulgt intenst af medier og offentlighed, og dens afsluttende rapport blev lanceret ved en stort anlagt og iscenesat begivenhed under en hidtil uset mediebevågenhed.

Endelig skal det nævnes, at der findes interessante mellemformer mellem permanente råd og ad hoc-organer. Det er f.eks. råd, der er permanente, men nedsætter ad hoc arbejdsgrupper eller igangsætter ad hoc undersøgelser med henblik på specifikke output. Eller råd, der er midlertidige, men som fungerer over en længere årrække, før de har afsluttet deres virksomhed.

Et eksempel, der indeholder begge aspekter er Tænketanken om Udfordringer for Integrationsindsatsen i Danmark. Den blev nedsat i 2000 af daværende indenrigsminister Karen Jespersen som en arbejdsgruppe med et kommissorium om at analysere konsekvenserne af indvandringen, og fik senere status af tænketank. Efter udgivelsen af sin ottende rapport i marts 2007 blev dens arbejde erklæret afsluttet, og tænketanken nedlagt. Dens undersøgelser og rapporter blev i høj grad bestilt hos eksterne leverandører – som ad hoc-opgaver. Rapporterne har alle fået stor opmærksomhed, delvist fordi integrationsområdet i hele perioden har stået centralt i den politiske debat, dels fordi rapporterne har haft en høj kvalitet, og sikkert også til dels fordi dets konklusioner undertiden har været kontroversielle.

#### **Forslag til organisatorisk styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde:**

- #1. Rådet skal fortsat have status som et permanent Råd. Dets arbejdsfelt er permanent, og der vil være brug for en vedvarende indsats for at følge og påvirke udviklingen.
- #2. Rådets gennemslagskraft styrkes. Det kan blandt andet ske ved en mere synlig kobling mellem politiske udspil og Rådets arbejde med tidsafgrænsede og tematisk specifikke ad hoc-opgaver som analyser, vurderinger eller strategiplæg.
- #3. Man skal være opmærksom på, at dette ikke kun stiller krav til Rådet, men også til minister og regering. Der skal være en politisk dialog og vilje til at inddrage konkrete udspil fra Rådet til regerings- og lovgivningsinitiativer.

#### **Kommunikationsretninger: Dialogforum eller talerør?**

Mange nyere råd har dialogforum som en af deres vigtigste funktioner. Det gælder ikke kun institutioner som Etisk Råd eller Teknologirådet, men også en lang række råd, der tilsyneladende har et snævert teknisk sigte, som f.eks. Rådet for Teknisk Sikkerhed eller Bivirkningsrådet, hvor et af formålene er at formidle dialog mellem forskellige fagområder (f.eks. tekniske og samfundsmæssige) og mellem f.eks. brugere og leverandører.

Dialog betegner en hensigt om, at kommunikationen i Rådets arbejde foregår som en udveksling mellem ligeværdige parter, typisk med forskellige kompetencer. En "vandret" tovejskommunikation.

Et traditionelt mønster, der gælder for mange råd og statslige organer, er, at des dialogparter repræsenterer mere eller mindre modstående samfundsmæssige interesser. Det gælder udpræget i lovforberedende råd, hvor f.eks. parterne på arbejdsmarkedet, geografisk definerede parter eller forbruger- og brancheinteresser er repræsenteret. Formålet er at sikre indgåelse af kompromisser og en efterfølgende nemmere implementering, fordi rådets parter hver især opfattes som legitime repræsentanter for deres bagland. Modellen bruges også i en del rådgivende organer, hvor Det Økonomiske Råd er et klassisk eksempel.

Sådanne organer forstås ofte som en integreret del af den korporative model for politikudøvelsen i Danmark. En model, som undertiden bliver kaldt "den danske model".

Nogle råd adskiller sig afgørende fra dette billede, idet de er tildelt funktionen som et direkte talerør for berørte grupper i forhold til minister, politisk system og offentlighed. To råd, der udtrykkeligt har denne funktion indskrevet i vedtægterne, er Rådet for Socialt Udsatte og Børnerådet. Det bunder i en opfattelse af, at det er svage grupper, der ikke selv er i stand til at håndtere en organiseret interessevaretagelse.

Talerørsfunktionen giver en anden kommunikationslogik: Fra græsrodderne mod det politiske system, i en "lodret" udveksling – nedefra og op, og oppefra og ned. Det præger ikke blot karakteren af dialogen, men vil også i høj grad kunne præge rådets valg af temaer. Der bliver større vægt på formulering og formidling af krav fra græsrodderne eller på græs-

røddernes vegne. Det nærmer sig nemt en slags traditionel lobbyfunktion eller vagthundsfunktion – en funktion, der i høj grad kan have sin berettigelse.

Men man skal være opmærksom på, at den også vil have tendens til at skabe en modstilling mellem minister og råd, med forhandlinger om opgaver og ressourcer efter et mønster, man kender fra andre politiske forhandlinger. Det kan komme til at skygge for et råds dialog- og rådgivningsfunktioner, både opad i forhold til minister og folketing, nedad i forhold til græsrodderne og på tværs af deres organisationer og udad i forhold til offentlighed og samfund.

Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde har ikke i dag en sådan talerørsfunktion, men det er på den anden side ikke et egentligt dialogforum, og de repræsenterede parter er ikke modstillede hinanden. Til gengæld har de i forholdet til det offentlige en del interesser til fælles, og kommunikationsretningen i Rådet kan derfor have en tilbøjelighed til at ligne talerørsmodellen: Fra den frivillige verden mod det offentlige. Man ser også dette mønster i andre råd, f.eks. på Kulturministeriets område.

#### **Forslag til organisatorisk styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde:**

#1. Rådets udvides med kompetencer fra det offentlige og det private erhvervsliv med det formål at styrke udviklingen af det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer. Udvidelsen kan effektueres ud fra én af følgende to modeller:

**Model #1:** Rådet udvides med medlem-

mer fra det offentlige og det private erhvervsliv.

- Udvidelsen af Rådets sammensætning har til formål at styrke Rådets virke og fokus på samarbejde med det offentlige og erhvervslivet.
- Medlemmerne udpeges af Socialministeren.
- Medlemmerne udpeges personligt i kraft af deres særlige indsigt og erfaring inden for området og indtræder i øvrigt på samme vilkår som Rådets øvrige medlemmer.

**Model #2:** Rådet udvides med et nyt forum Partnergruppen, som får permanent deltagelse af personer fra det frivillige sociale arbejde, det offentlige og fra erhvervslivet.

- Partnergruppen mødes eksempelvis fire gange årligt og får til formål at udfolde Den danske vision. Arbejdet vil derfor være koncentreret om udviklingen af nye samarbejdsmodeller for det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer.
- Nogle bud på aktører i Partnergruppen: Socialministeriet, erhvervsfolk (men ikke nødvendigvis erhvervs- eller brancheorganisationer), lægmænd (som i f.eks. Etisk Råd eller Teknologirådet), eksperter, kommuner, frivillige organisationer i periferien af det sociale område, f.eks. idræt, kultur og spejder, der laver socialt arbejde eller helt andre typer af kompetencer, f.eks. inden for innovation og kreativitet.
- Medlemmerne udpeges af Socialministeren. Medlemmerne udpeges

personligt i kraft af deres særlige indsigt og erfaring inden for området.

- Rådets formand er mødeleder for Partnergruppen, og der kan i øvrigt være flere gengangere mellem medlemmer af Rådet og af Partnergruppen.
- Partnergruppens arbejde kan styrkes gennem tildeling forsøgsmidler til udvikling af frivilligt socialt arbejde på tværs af sektorer.

#2. Rådet skal have hyppigere konsultationer med Socialministeren med henblik på at styrke dialogen om udviklingen indenfor det frivillige sociale arbejde og på tværs af sektorer.

#### **Arbejdsfelt: Snævert eller bredt**

Mange råd har forholdsvis snævert definerede temaer for deres virksomhed. De mest udprægede er råd som har med specifikke tekniske problemstillinger at gøre (Det tekniske sikkerhedsråd; Søsportens Sikkerhedsråd; Vejtransportrådet). I den anden ende er der råd med meget brede temaer (som Etisk Råd, Globaliseringsrådet, Tænk tanken Fremtidens Vækst).

Definitionen af rådets arbejdsfelt er selvsagt væsentlig for rådets sammensætning, organisation og fokus. Skal man have tekniske eksperter, skal man have repræsentanter for græsrodderne, og/eller skal man have personer med en folkelig og medieegnet appel.

Hvis et råd også skal arbejde aktivt for udvikling af nye innovative samarbejds- og organisationsformer, er det væsentligt, at rådets arbejdsfelt defineres bredt. Specielt kan det være hæmmende for en innovativ



tilgang, hvis dets arbejdsfelt defineres ud fra de eksisterende interesser og organisationer på området.

Det er vigtigt at være bredt orienteret i forhold til aktører, der ikke formelt er defineret som en del af den frivillige organisationsverden når det gælder frivilligt socialt arbejde. Det gælder oplagt for virksomheder. Det gælder også i forhold til det offentlige, både stat og kommuner, og i forhold til andre typer af frivillige organisationer, f.eks. på kultur- og idrætsområdet. Derudover må der være en åbenhed over for mulige nye blandingsformer, hvor aktører fra formelt forskellige sektorer eksempelvis danner nye konstellationer på ad hoc- eller mere permanent basis, og hvor der kan være tale om både non-profit og for-profit organisationer.

#### **Forslag til organisatorisk styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde:**

- #1. Rådets arbejdsfelt skal fortsat være bredt defineret og åben for en innovativ, fremtidsorienteret tilgang.
- #2. Det innovative og fremtidsorienterede skal indgå mere eksplicit i beskrivelsen af Rådets arbejdsfelt.

#### **Kapacitet: Ressourcer**

Det er oplagt, at et råds ressourcer har betydning for dets muligheder for at have effekt, hvad enten det drejer sig om at sætte dagsordenen, øve indflydelse, tilvejebringe viden eller levere kvalificeret rådgivning. Rådet for Større Færdelssikkerhed har et budget på ca. kr. 50 mill. om året. Rådet

for Frivilligt Socialt Arbejde har et budget på kr. tre millioner. Det er klart, at det gør en betydelig forskel på hvilke aktiviteter, man kan varetage, og hvilken driftskapacitet, man råder over. Men udover driftsmidler råder mange råd over ofte betydelige midler til fordeling. Det er især de såkaldte "armslængde"-råd. Eksempler er Det Strategiske Forskningsråd, der fordeler over kr. 400 mill. til forskningsformål; Programmet for Brugerdriven Innovation, der uddeler kr. 100 mill.; Kunstrådet, der fordeler mere end kr. 500 mill.

Armslængde-rådene kaldes naturligvis sådan, fordi de står for fordelingen af offentlige midler uden at være underlagt direkte politisk styring. Deres medlemmer er i stedet udpeget som specielt sagkyndige på området og/eller indstillet af organisationerne på området. Ministeren udpeger evt. nogle af medlemmerne, men ikke et flertal (som i Kunstrådet eller Danmarks Vækstråd), eller ministeren udpeger alle medlemmer efter indstilling fra de godkendte parter på området (som i Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde). Nogle råd har derudover mulighed for at igangsætte og bestille opgaver hos eksterne leverandører, f.eks. udredningsopgaver. Dertil kommer muligheden for ekstra sekretariatsbistand – en mulighed, som i praksis nok især vil være til stede for råd, hvor sekretariatsfunktionen varetages af et ministerium.

#### **Forslag til organisatorisk styrkelse af Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde:**

- #1. Rådet tilføres driftsmidler og ressourcer, der modsvarer dets styrkede rolle og nye opgaver.

### **Samlet opsummering af forslagene til styrkelse af Rådet**

Her præsenteres en kort og samlet opsummering af forslagene til organisatoriske styrkelser af et fremtidigt styrket Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde. Styrkelser af Rådet:

#### **#1. Rådet udvides med nye kompetencer**

Rådet udvides med kompetencer fra det offentlige og det private erhvervsliv med det formål at styrke udviklingen af det frivillige sociale arbejde på tværs af sektorer. Udvidelsen kan konkretiseres ud fra én af følgende to modeller:

- Model I: Rådet udvides med medlemmer fra det offentlige og det private erhvervsliv.
- Model II: Rådet udvides med Partnergruppen, som får permanent deltagelse af personer fra det frivillige sociale arbejde, det offentlige og erhvervslivet.

#### **#2. Rådets gennemslagskraft styrkes**

- Rådets gennemslagskraft styrkes. Det kan blandt andet ske ved en mere synlig kobling mellem politiske udspil og Rådets arbejde med tidsafgrænsede og tematisk specifikke ad hoc-opgaver som analyser, vurderinger eller strategioplæg.
- Rådet skal have hyppigere konsultationer med Socialministeren med henblik på at styrke dialogen om udviklingen indenfor det frivillige sociale arbejde og på tværs af sektorer.
- Rådets arbejdsfelt skal i højere grad end hidtil betone det innovative og fremtidsorienterede.
- Rådet tilføres driftsmidler, der modsvarer dets styrkede rolle og nye opgaver.





# NOTER

## Forord

<sup>1</sup> Frit valg, brugerinddragelse og personligt ansvar, Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen, 30. november 2006.

## 01. Fremtiden nu

<sup>2</sup> Inger Koch-Nielsen, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg, David Rosdahl: Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark. Socialforskningsinstituttet 2005.

<sup>3</sup> Rachel Jupp: Getting down to business. An agenda for corporate social innovation. Demos 2002.

<sup>4</sup> Julie Engel Manga & Sapna Shah: Enduring Partnerships: Resilience, Innovation, Success (Center Research Report). Boston College Center for Corporate Citizenship. 2005.

<sup>5</sup> For en nærmere gennemgang af social innovation se The Young Foundation, Social Innovation, 2006 og public futures i samarbejde med Socialministeriet, Social innovation – at øge samfundets kapacitet til at løse og forebygge sociale udfordringer, 2006.

<sup>6</sup> De nye Seniorer – deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet, Huset Mandag Morgen, 2004.

## 02. Den danske vision

<sup>7</sup> Inger Koch-Nielsen, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg, David Rosdahl: Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark. Socialforskningsinstituttet 2005.

## 03. Rådets organisering og opgaver

<sup>8</sup> Peter Munk Christiansen, jf. Ugebrevet A4 nr. 17 2007.

<sup>9</sup> Udgangspunktet har været rådernes og institutionernes vedtægter og/eller kommissorier. Der er bl.a. blevet set på Det strategiske Forskningsråd, Kunstrådet, Tænketanken om Nærdemokrati, Forum for offentlig topledelse, Rådet for Større Færdselssikkerhed, Motions- og Ernæringsrådet, Danmarks Vækstråd, Globaliseringsrådet, Tænketanken Fremtidens Vækst, Programmet for Brugerdreven Innovation, Rådet for Socialt Udsatte, Børnerådet, Tænketanken om Udfordringer for Integrationsindsatsen i Danmark, Familiekommissionen, Velfærdskommissionen, Det Økonomiske Råd, Det Tekniske Sikkerhedsråd.

# KILDER

Rachel Jupp: Getting down to business. An agenda for corporate social innovation. Demos 2002.

The Young Foundation: Social Silicon Valleys. A manifesto for social innovation. 2006.

The Young Foundation: Social Innovation. What it is, why it matters, how it can be accelerated. 2007.

Inger Koch-Nielsen, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg, David Rosdahl: Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark. Socialforskningsinstituttet 2005

Steen Svendsen: The Futurist's Toolbox. Performance and Innovation Unit (Strategy Unit). 2001.

Steen Svendsen og Søren Steen Olsen: Den næste megatrend: Social vækst. FO/fremtidsorientering #6/2006, Instituttet for Fremtidsforskning.

Julie Engel Manga & Sapna Shah: Enduring Partnerships: Resilience, Innovation, Success (Center Research Report). Boston College Center for Corporate Citizenship. 2005.

Public futures: Social innovation – at øge samfundets kapacitet til at løse og forebygge sociale udfordringer. 2006. (I samarbejde med Socialministeriet).

De nye seniorer – deres adfærd, krav og kompetener i forhold til arbejdsmarkedet. Huset Mandag Morgen, 2004.

Gert Tinggaard Svendsen og Gunnar Lind Haase Svendsen: Social kapital. En introduktion. Hans Reitzels forlag, 2006.

Rapport fra Udvalget vedr. kommunale råd og nævn mv. 2003.

Mere velfærd og mindre bureaukrati. Sanering af råd, nævn, udvalg og centre. Regeringen 2002.

Status for udviklingen af råd og nævn i VK-regeringens tid. Notat. Finansministeriet 2007.

Smagsdommerne er tilbage. Ugebrevet A4, nr. 17, 2007.



**Vedtægter, årsrapporter m.v. for følgende råd – alle tilgængelige på de respektive hjemmesider:**

Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde

Det Strategiske Forskningsråd

Kunstrådet

Tænketanken om Nærdemokrati

Forum for offentlig topledelse

Rådet for Større Færdselssikkerhed

Motions- og Ernæringsrådet

Danmarks Vækstråd

Globaliseringsrådet

Tænketanken Fremtidens Vækst

Programmet for Brugerdreven Innovation

Rådet for Socialt Udsatte

Børnerådet

Tænketanken om Udfordringer for Integrationsindsatsen i Danmark

Familiekommisionen

Velfærdskommissionen

Det Økonomiske Råd

Det Tekniske Sikkerhedsråd



**SOCIALMINISTERIET**