



Evald Bundgård Iversen

Bjarne Ibsen

..... KORT FORTALT

CIVILSAMFUNDET SOM 'MOTOR' I FACILITETSUDVIKLING



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE



ODENSE
KOMMUNE

FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE



SAMSPILLET MELLEM DEN FRIVILLIGE OG DEN KOMMUNALE SEKTOR

De seneste år er der eksperimenteret med et tættere samspil mellem den frivillige og den kommunale sektor, og der er store forventninger til, at samspillet både vil fremme det frivillige engagement og øge kvaliteten i en række kommunale indsatser.

Formålet med dette forskningsprojekt har været at generere viden om de mange eksperimenter og blive klogere på fordele og ulemper ved samspillet.

Projektet er gennemført fra 2015 til 2018 og har omfattet fem kommuner: Odense Kommune, Faaborg-Midtfyn Kommune, Faxe Kommune, Rudersdal Kommune og Aarhus Kommune. Såvel kommunerne som Nordea-fonden har givet økonomisk støtte til forskningsprojektet.

Projektet har et stærkt tværfagligt sigte – på tværs af den frivillige og den offentlige sektor og på tværs af samfundsområder. Projektet består både af en forskningsdel og en formidlingsdel.

1. For det første er der gennemført en undersøgelse af den kommunale politik på området. Både i form af en spørgeskemaundersøgelse af alle danske kommuners politik og konkrete indsatser og ved interviews med politikere og ledende embedsmænd i de nævnte kommuner.
2. For det andet er samarbejdet mellem kommunerne og foreninger og frivillige kortlagt, idet der i både 2016 og 2018 er gennemført en spørgeskemaundersøgelse af a) kommunale institutioner, centre og indsatsers samarbejde med foreninger og frivillige og b) en spørgeskemaundersøgelse af foreningers samarbejde med kommunale institutioner.
3. For det tredje er der gennemført dybdegående analyser af 17 cases, hvor kommune og civilsamfund samarbejder: Samarbejdet på skoleområdet, flygtningeområdet, det grønne område, det sociale område, sundhedsområdet, kultur- og fritidsområdet samt om borgerinddragelse i lokalsamfund.
4. For det fjerde er undersøgelsens analyser formidlet til både praktikere og forskere i form af tre brugerkonferencer, fremlæggelse af undersøgelsens resultater på fem videnskabelige konferencer, Kort Fortalt publikationer til praktikere, videnskabelige artikler, halvårslige møder med de fem kommuner, omkring 50 oplæg og foredrag samt mange interviews til medier.

Abstract

Den økonomisk mest betydningsfulde samspilsform mellem kommunerne og civilsamfundet er, at kommunerne giver støtte til kommunale og selvejende faciliteter, således at disse faciliteter kan stilles (næsten) gratis til rådighed for foreninger og borgere.

Der er i disse år mange eksempler på, hvordan civilsamfundet bliver mere direkte inddraget i udviklingen og driften af faciliteter. Nogle steder skyldes sådanne initiativer skrumpende kommunale budgetter, mens det andre steder er drevet af et ønske om at sætte fysiske rammer for civilsamfundet og borgerne i spil på nye måder. Men fælles for disse initiativer er, at det ofte er kommunen, som initierer projekter og faciliteter og dernæst inddrager civilsamfundet. En sådan 'top down' tilgang til civilsamfundet er anderledes end tidligere, hvor det oftere var kommunen, der reagerede på krav og ønsker fra civilsamfundet. Det var eksempelvis tilfældet med mange af de selvejende idrætshaller, der er blevet etableret over tid.

Vi ser her nærmere på, hvad der sker, når kommunen på forskellig vis initierer projekter med fokus på at inddrage civilsamfundet i udviklingen og driften af to forskellige typer af faciliteter: En brugerdreven skov og et fritids- og kulturhus i en nedlagt fabriksbygning. Mere præcist ser vi nærmere på, hvilken betydning kommunens ageren har for civilsamfundets og brugernes engagement i projektet.

Analysen viser, at det for det første er afgørende at invitere civilsamfundet tidligt ind i processen til en forventnings-afstemning og -afklaring. For det andet at motivationen øges, hvis civilsamfundet selv beslutter og er med til at udføre initiativerne. Og endelig skal kommunen være villig til at foretage en konkret vurdering af, hvilke forudsætninger og ressourcer et projekt skal tilføres, idet det kan være en nødvendig forudsætning for at opnå succes, at nogle projekter får tilført flere ressourcer end andre.

Baggrund for analysen

Dette casestudie tager afsæt i to initiativer i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor man, på samme vis som i en række andre kommuner, arbejder med at nytænke den måde, man stiller en facilitet til rådighed for civilsamfundet. Traditionelt har de fysiske rammer for idræt og kulturaktiviteter i Faaborg-Midtfyn Kommune været skabt på baggrund af et initiativ fra foreningslivet og lokalsamfundene med efterfølgende opbakning og støtte fra kommunen. Men i Pipsstorn Skov og Polymeren, er det i højere grad kommunen, der er initiativtager, og som inviterer civilsamfundet til et samarbejde. Begge steder er det målet at invitere såvel det organiserede civilsamfund som borgere i det hele taget ind i arbejdet med at udvikle faciliteten.

I Pipstorn Skov har man åbnet skoven for nye brugergrupper og har inviteret foreningerne til at være med til at udvikle og drive civilsamfundets adgang til skoven. I den nedlagte industribygning Polymeren har kommunen inviteret lokale aktører til at bestemme, hvad der skal ske i faciliteterne. Det vil sige, at civilsamfundet i højere grad end det ofte ses i forbindelse med kommunale initiativer bliver opfordret til at påtage sig en aktiv rolle i at definere og udføre udvikling og drift af faciliteter. Det interessante i initiativerne er bl.a., om en sådan involvering af civilsamfundet kan revitalisere civilsamfundets rolle i forbindelse med drift og udvikling af faciliteter, og hvad kan man mere generelt lære deraf, når en kommune ønsker at involvere civilsamfundet på et samfundsområde? I det efterfølgende gennemgås kortfattet indholdet af de to projekter.

■ Pipstorn Skov – Opstart af brugerdreven skov

Faaborg-Midtfyn Kommune udarbejdede i 2013 en projektansøgning til fonde sammen med ejeren af den private skov Pipstorn Skov og Dansk Skovforening. Projektet skulle understøtte, at en række organiserede og uorganiserede brugere fik øget adgang til skoven. De primære interessenter var ifølge projektbeskrivelsen de organiserede brugergrupper, og intentionen var, at disse skulle samles i et brugerråd, der skulle: *"...varetage den daglige drift, planlægning og koordinering af den rekreative brug af Pipstorn Skov"*. Desuden skulle der etableres en række fysiske støtte-faciliteter i skoven i projektperioden (eksempelvis anlæg af stier, Mountain Bike (MTB) spor, toilet, bålhytte mv). I forhold til økonomien, skulle fondsmidler og kommunale midler dække opstarten af projektet, således at der i skoven *"...inden for 5 år skal så mange foreninger og brugergrupper (lave aktiviteter i skoven (red.)), at økonomien er selv bærende og kan betale en samlet årlig leje for udvidet adgang til skoven..."*. Det var således målet, at projektet minimum efter den tiårige forsøgsperiode skulle være selv bærende og ikke koste kommunen noget.

Projektet opnåede tilstrækkelig støtte fra en række forskellige fonde, og kommunen indgik en tiårig brugsaftale med ejeren af skoven, så offentligheden fik udvidet adgang til skoven.

I den indledende fase har en kommunal projektleder været ansat til at initiere og organisere arbejdet med brugerne. Brugergruppen er rekrutteret af projektlederen og består af foreninger og institutioner, der kunne tænkes at have glæde af at benytte Pipstorn Skov. Foreningerne har bidraget med frivillig arbejdskraft i forhold til særligt etableringen af faste poster til orienteringsløb samt til etableringen af et MTB-spor. Det vil sige et spor, som snor sig gennem skoven og som er særligt velegnet til MTB-brug. Derudover er brugergruppen blevet opfordret til at tage ansvar for den løbende renholdelse og vedligeholdelse af skoven ved bl.a. at holde etablerede stier farbare og kontakte projektlederen, hvis der observeres noget, som er i stykker eller mangler. Kommunen har via projektmidlerne betalt for materialerne til foreningernes etablering af faciliteter i skoven samt etableret en række af de ovenfor nævnte fysiske støtte-faciliteter med det formål at gøre skoven interessant for en bredere målgruppe – ikke kun civilsamfundet, men også kommunale institutioner og borgere i det hele taget.



■ Polymeren – nedlagt fabrik overtages af brugerne

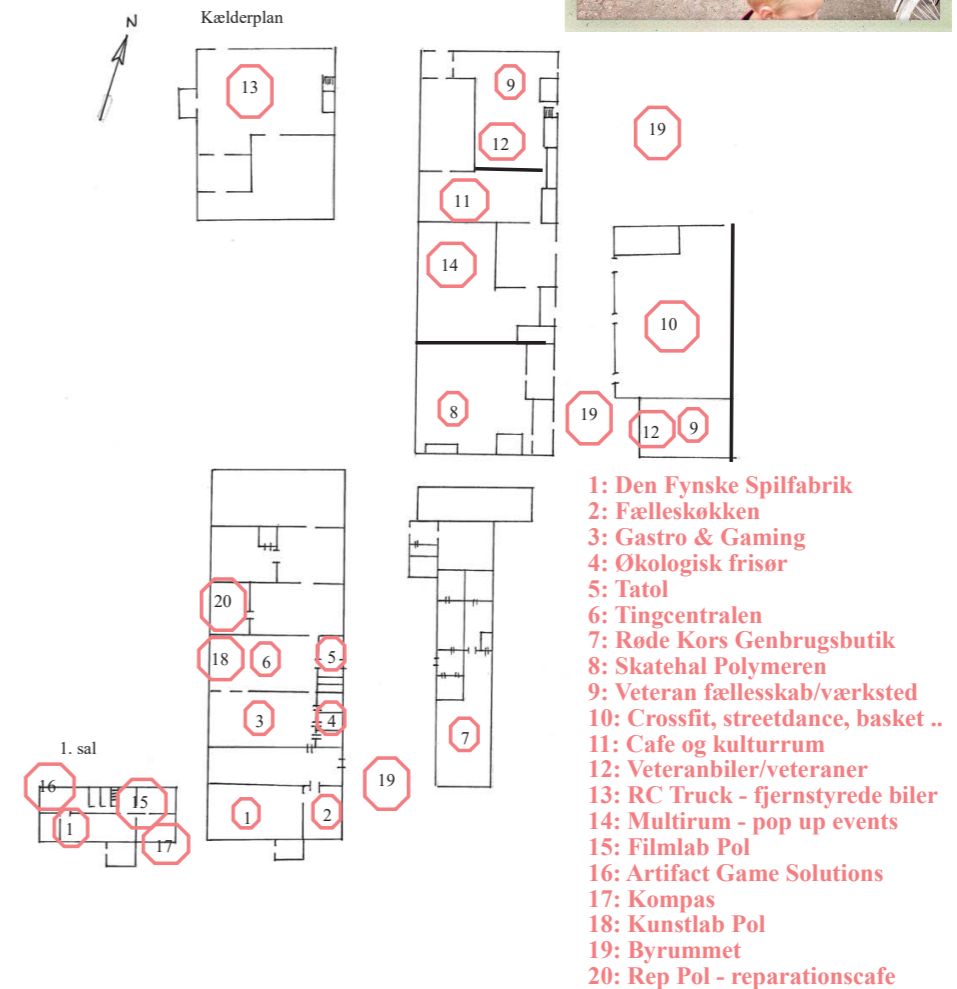
I en forstad til Odense, Årslev, ligger den nedlagte sko-sålefabrik, Polymeren midt i byen. Kommunen overtog bygningen i sommeren 2015 i forbindelse med et byudviklingsprojekt. På kortere sigt ønskede kommunen at *"...kickstarte en positiv byomdannelse i området"*. Dette skulle ske i et samarbejde med områdets foreninger, interessenter, iværksættere og borgere omkring midlertidige aktiviteter i dele af den tomme erhvervsbygning. Planerne for, hvordan Polymeren kunne aktiveres, blev allerede grundlagt ved et stort og velbesøgt borgermøde og en fremtidsworkshop i maj 2014. Meningen var, at Polymeren skulle indtages af borgerne, og de skulle skabe et helt nyt byrum, samlingssted og mekka for aktiviteter. Alle skulle være velkomne, og det skulle ikke koste noget at bruge stedet. Kommunen afsatte midler til en koordinator, der skulle *"...sikre en god ramme for alle brugerne og en levende platform, der understøtter den eksperimenterende proces..."*, og koordinatoren skulle samtidig *"...fungere som katalysator/indpisker/fødselshjælper for områdets nye liv og identitet"*. I første omgang blev en kommunal projektmedarbejder udpeget som koordinator i to år.

Koordinatoren etablerede en styregruppe for Polymeren i 2015, hvor 10-15 borgere deltog. Disse borgere repræsenterede i udgangspunktet sig selv, men repræsenterede også mere eller mindre direkte en række af lokalområdets øvrige foreninger og institutioner. Kommunens projektleder faciliterede gruppen, men alle, der havde lyst til at deltage i styregruppens møder, kunne gøre det. Styregruppen var det samlende forum, der drøftede de forskellige initiativer, der sættes i gang i og omkring Polymeren. I 2017-2018 påbegyndtes en 'normalisering' af Polymeren. En bestyrelse blev valgt af brugerne, og man skulle begynde at betale for brugen af stedet.

Dele af Polymeren er optaget af aktører, der betaler en husleje til kommunen. Det handler bl.a. om Dansk Røde Kors's lokalafdeling og 'Den Fynske Spilfabrik' (et digitalt iværksættermiljø). Derudover er Polymeren ramme om en række arrangementer, som kommunen eller kommunale institutioner står for. Fx 'talks' arrangeret af biblioteket og borgermøder om bl.a. byomdannelsesprocessen. Endelig er Polymeren ramme om en række mere eller mindre organiserede civilsamfundsaktiviteter. Der er skabt en skatehal, der er indrettet forskellige typer af værksteder, og der er etableret en rå hal med forskellige remedier velegnet til cross-training, hvor flere hundrede træner med hjælp fra frivillige instruktører.



Grundplan POLYMEREN



Analyse

Indledningsvis er det væsentligt at være opmærksom på, at såvel Pipstorn Skov som Polymeren rummer meget mere end det, der her stilles skarpt på. Eksempelvis er det lykkedes med Pipstorn Skov projektet at få engageret lokale skoler og institutioner til aktivt at bruge Pipstorn Skov som et udelæringsrum. Og i Polymeren er der bl.a. også finansieret og opbygget et Veterancenter, som skal understøtte veteraners revalidering. Hver for sig rummer projekterne en række styrker, som vi kunne have fokuseret på. Men da afsættet her er samspillet med civilsamfundet, har vi særligt fokuseret på de muligheder og udfordringer, som kommuner har i forbindelse med at engagere civilsamfundet i driften og udviklingen af faciliteter såsom Pipstorn Skov og Polymeren.

Civilsamfundet har historisk set været involveret i etableringen og driften af forskellige typer af faciliteter. Skydekлубberne har haft deres skyde- og klubhuse, fodboldklubberne har selv bygget klubhuse og selvejende idrætshaller er blevet etableret i samarbejder på tværs af lokale foreninger. Men der er aktuelle tegn på, at det frivillige engagement i at udvikle og drifte faciliteter er vigende. Analyser viser fx, at det inden for idrætten kun er i forbindelse med foreningsfaciliteter, at der er et frivilligt



arbejde af betydning i ledelsen og driften af faciliteter. Der er således meget begrænset frivilligt arbejde i tilknytning til kommunale- og selvejende idrætsfaciliteter. Dermed er der tegn på, at det frivillige engagement, som særligt har kendetegnet de selvejende idrætsfaciliteters etablering, drift og vedligeholdelse, ikke er så stort som det nogle gange antages at være.

Set på den baggrund er der god grund til at overveje, hvordan kommunen kan arbejde med at revitalisere civilsamfundets betydning og inddragelse i forhold til faciliteters udvikling og drift. Pipstorn Skov og Polymeren kan ses som eksempler på sådanne forsøg. Analysen af Pipstorn Skov og Polymeren har indkredset tre dimensioner, som hver især har betydning for civilsamfundets engagement i udviklingen af de nye faciliteter. For det første, hvilke forventninger, der er til civilsamfundets økonomiske og administrative bidrag. For det andet, hvordan den rolle, som den kommunale embedsmand har fået i processen, er defineret. Endelig er der for det tredje spørgsmålet om, hvordan de frivillige forholder sig til deres fremtidige engagement i faciliteterne, når disse skal 'normaliseres' efter projektperiodens udløb.

Forventninger til civilsamfundets økonomiske og administrative bidrag

Under interviewene med foreningerne står det klart, at deltagende foreninger og brugere grundlæggende har været meget tilfredse med den behandling, som de har fået af den kommunale projektleder, som har været tilknyttet deres projekt. De oplever et højt serviceniveau og en lydhørhed over for deres problemstillinger. Men når talen falder på optakten til projektet, var der knaster i begge projekter, som skulle håndteres.

For det første havde flere af foreningerne i forbindelse med Pipstorn Skov svært ved at se, hvad de skulle bruge Pipstorn Skov til. De havde i forvejen velfungerende aktiviteter andre steder, og havde desuden også vedligeholdelsespligten i forhold til disse. Foreningerne vil gerne betale for brugen af skoven, når de afvikler indtægtsgivende arrangementer, men de er og var i nogen grad forbeholdne for at etablere nye faciliteter, som de også skal have vedligeholdelsen på efterfølgende:

"... for vores vedkommende var det jo et sted mellem 6.000 og 10.000 kr. om året, at vi skulle have været af med, hvis det skulle foregå, og det meldte vi jo ret hurtigt ud, at det var fuldstændigt umuligt for os. For det første har skoven ikke en størrelse, som vi i konkurrencesammenhæng kan bruge (...), så det vil være helt utopi. Fordi det eneste vi kan bruge den til, det er faktisk undervisningsbrug for de lokale skoler. Og det er så også det, at det bliver til nu". (Foreninger, Pipstorn Skov, 2016)

For det andet tages der ganske skarpt afstand fra den rolle, som brugerrådet var tiltænkt helt fra starten som selvkørende økonomisk og administrativt på sigt. Dels havde man meget svært ved at se sig selv i en model, hvor man skulle bidrage økonomisk til at bruge skoven. Flere af foreningsrepræsentanterne gengiver en oplevelse af, at man i forvejen bidrager økonomisk via frivillige indsatser, og er derfor forbeholden i forhold til at skulle bidrage yderligere. Desuden er man også forbeholden i forhold til den ekstra administrative byrde, når den brugerstyrede gruppe på sigt skal være selvkørende. Også i de afsluttende interviews i 2018 spores denne skepsis:



”...De (kommunen, red.) kan ligeså godt vide, at det kører ikke uden en kommunal koordinator. Det er mit bedste bud eller ringeste, eller hvad vi nu skal kalde det. Det gør det ikke...” (Foreninger, Pipstorn Skov, 2018)

Også på Polymeren har der fra brugerside været tilfredshed med den kommunale projektleders rolle og funktion. Og både fra projektleder og fra styregruppen er det indtrykket, at der har været et stort frivilligt engagement i at få civilsamfundets engagement i Polymeren til at blive en succes. Men der har også været forbehold fra de involverede frivillige. For hvordan kunne man regne med, at den tid og de ressourcer, der blev investeret i Polymeren, ikke blot forsvandt, hvis stedet skulle byfornys som planlagt inden for få år?

Men modsat projektet i Pipstorn skov, hvor der var en række principper og indsatser defineret inden projektstart, har man på Polymeren i højere grad afventet, hvad medlemmerne af styregruppen og lokalsamfundet ønskede at bruge faciliteten til. Det har givet en anden dynamik end omkring Pipstorn Skov. I Polymeren synes deltagerne i styregruppen således at have følt en høj grad af ejerskab til Polymeren og udviklingen af aktiviteter. Projektlederen forklarer det store engagement med, at medlemmerne af styregruppen godt nok har taget beslutninger på egen hånd, men at de også i høj grad har haft baglandet i orden i forhold til lokale foreninger og institutioner. Projektlederen nævner som eksempel på det enorme netværk, som medlemmerne af styregruppen har, at der kom 1000 til et åbningsevent ud af 3000 indbyggere. Også medlemmerne af styregruppen er begejstrede for tilgangen til og engagementet i styregruppen:

”Jeg tænker også det der med, at man ligesom har indbudt borgerne frem for ... institutionerne i området. Det har været borgerne, der har startet det...” (Medlem af styregruppen, Polymeren, 2016)

”...jeg er også med til at tage initiativ til at holde nogle af de arbejdsdage vi har, og så synes jeg bare at det er

mega fedt, at vi har fået det her sted, og man kan mærke at der er en eller anden, det er nærmest ubeskriveligt, når man skal fortælle om det, men man har fået sådan en samhørighedsfølelse, og at det bare er fedt at bo her i Aarslev...” (Medlem af styregruppen, 2016)

Det er altså i høj grad op til styregruppen at bestemme, hvilke initiativer, der sættes i gang. Og det forhold, at det i så høj grad er styregruppen, der har 'foden på speederen', synes at avle et engagement i faciliteten, der virker motiverende for de frivillige i styregruppen. Også styregruppen på Polymeren fremhæver, at det er helt afgørende forsat at have en kommunal projektleder tilknyttet til at facilitere samarbejdet med kommunen.



■ Projektleders rolle i og ejerskabet til faciliteten

I begge projekter har der været ansat en kommunal projektleder, som har haft ansvaret for på baggrund af et mandat fra kommunen at sikre fremdrift og succes for projekterne. De har spillet en central rolle, idet de har været den primære 'gate-keeper' på de ressourcer, som kommunen har prioriteret; de har spillet en hovedrolle i at vise kommunen, hvad der kommer ud af projektet (og dermed sikre projektets legitimitet og fremtid); og endelig har de også været civilsamfundets primære kontaktperson.

Et fællestræk for relationen mellem projektlederne og brugerne har været, at der som nævnt fra brugersiden i begge tilfælde har været en udpræget tilfredshed med projektlederen. Men når der ses nærmere på, hvordan projektlederne har udfyldt rollen som projektleder, er der forskelle på, hvilken rolle de har spillet. Deres opgave har i begge tilfældet været at fungere som en slags 'kit', der på den ene side skal sikre opnåelse af politisk bestemte målsætninger, men som samtidig også skal skabe motivation og engagement blandt civilsamfundsaktørerne. Derved adskiller projektlederens rolle sig fra den typiske lederrolle på især en stor del af landets idrætsfaciliteter, hvor lederen primært har ansvar for facilitetens daglige drift, men sjældent har som opgave at få flere og nye brugere af faciliteten.

Udgangspunktet for dette arbejde har været forskelligt for de to projektledere. I Pipstorn var det som nævnt ovenfor beskrevet i projektbeskrivelsen både hvem, der var målgruppen for projektet, samt hvilke installationer, der overordnet skulle laves, og hvilken formidling der skulle foretages. Økonomisk var projektlederen i Pipstorn også bundet op på målsætningen om at etablere en brugergruppe, der skulle sikre, at projektet var selvkørende både administrativt og økonomisk inden for en fem årig horisont. Denne målsætning var udfordrende for projektlederen lige fra starten, idet foreningerne som nævnt ikke var interesseret i at indtage denne rolle. Projektle-



deren var lydhør over for foreningernes ønsker, men samtidig var der også forhold, der var bestemt på forhånd i projektbeskrivelsen, som det var vanskeligt for projektlederen at fravige.

I Polymeren har udgangspunktet været et andet for projektlederen. Der har været få bindinger på, hvad der skulle foretages af indsatser, og det har i høj grad været op til styregruppen og andre lokale interessenter at bestemme, hvad der skulle ske. Projektlederen har oplevet det som en klar fordel, at man aktivt besluttede ikke at styre. Dette princip opfatter projektlederen som Polymerens DNA:

”Primært er det, at man forfølger de gode idéer, at det gror nede fra. Der bliver ikke proppet noget ind i Polymeren, som ikke er født ud af den brugergruppe, der er der. Det har vi været ret konsekvente med. Der kan godt kom-

me noget ude fra, men det kommer ikke fra kommunen..."
(Projektleder, Polymeren, 2016)

Projektlederen på Polymeren oplever det altså som en styrke, at man har det som et princip at afvente, hvad brugerne vil, inden der sættes initiativer i gang. Den mere åbne projektbeskrivelse bag Polymeren synes dermed at være en fordel i forhold til at sikre civilsamfundets engagement. Projektlederen oplever dog, at der opstår flere koordineringsudfordringer efterhånden som Polymeren i perioden 2016-2018 deles op, så styregruppen og bestyrelsen er ansvarlig for nogle dele, mens kommunen er ansvarlig for andre dele.

Det er muligvis derfor, at styregruppen oplever, at det er vanskeligt at følge med i alt det, som sker og herunder nogle af de kommunale initiativer. Og styregruppen kan derfor godt opleve, at engagementet bliver udfordret, hvis der igangsættes kommunale initiativer, som man ikke føler, at man er tilstrækkeligt inddraget i. I sådanne tilfælde er der en risiko for, at man føler sig sat på sidelinjen med dalende engagement til følge.

En anden udfordring er, at styregruppen og bestyrelsen nogle gange oplever, at koordineringen med, hvordan de kommunale midler skal investeres i Polymeren ikke i tilstrækkelig grad involverer og inddrager de frivillige kræfter i beslutninger om, hvordan midlerne skal investeres. Også dette kan virke udfordrende for de frivillige kræfters engagement i Polymeren.

Projektlederen på Polymeren går altså en vanskelig balancegang mellem på den ene side at aflaste de frivillige, og på den anden side sikre, at de inddrages i så mange beslutninger som muligt. I den balancegang skal der spilles sammen med en række af de øvrige fagligheder i kommunen. Den tekniske afdeling, som står for vedligeholdelse, den strategiske afdeling som skal bruge Polymeren som et strategisk fyrtårn til at løfte byudviklingen, og kultur- og fritidsafdelingen som skal balancere hensynet til andre aktører i byen. I det spil er det udfordrende for projektlederen på den ene side at sikre fremdrift og succes for Polymeren i forhold til både kommunen og lokalsamfundet – samtidig med at de frivillige kræfter i tilstrækkelig grad føler sig hørt og anerkendt for deres indsats.



■ Hvad sker der efter projektperiodens udløb?

I Pipstorn lykkes det aldrig at få et større antal foreninger til at engagere sig i hverken skov eller brugerråd i projektperioden. Men de foreninger, der bruger skoven og er involveret i brugerrådet, er tilfredse og vil gerne fortsætte deres engagement i og omkring skoven. Foreningerne anerkender, at der er sket meget i skoven, og at der nu er kommet en række faciliteter, der har ført til, at flere bruger skoven. Brugen af skoven fra det organiserede civilsamfund er dog fortsat begrænset.

Mens den tid, der er til rådighed for den kommunale koordinator i Pipstorn Skov, er reduceret, er den fortsat til stede på samme niveau i Polymeren i yderligere tre år. Såvel projektlederen som de frivillige er fortsat overvejende begejstrede for det samspil, der er mellem kommune og de frivillige organisationer om Polymeren, og de håber, at det konstruktive samspil kan fortsætte som et bærende princip igennem byomdannelsesprocessen.

Men der er også udviklinger, som bekymrer. Uanset at de frivillige kræfter er stolte af, at Polymeren udgør et centralt omdrejningspunkt for byudviklingen, spores der også en vis bekymring for, om de bliver tilstrækkeligt inddraget i byudviklingsprojektet. De er på den baggrund lidt bekymrede for fremtiden som frivillig i Polymeren:

"Det jeg frygter en lille smule, hvis det lige pludselig bliver stort, det er, at det bliver sådan noget topstyret noget. Så bestyrelsen, som har lavet et stort stykke arbejde med at få det i gang, den ligesom bliver lagt på hylden, og så bliver der lige pludselig ansat en flok nede på kommunen...(...). Fordi det at være frivillig, det er anderledes end at være ansat til et eller andet i kommunen". (Medlem af bestyrelsen, Polymeren, 2018)

De frivillige kræfter er altså bekymrede i forhold til bestyrelsens fremtidige rolle – om bestyrelsen kan komme i klemme mellem de mere overordnede udviklingsplaner



og en bevarelse af det store, frivillige engagement, som man er lykkedes med i de første år af Polymerens levetid.

For det andet er Polymeren under 'normalisering'. Det vil sige, at der er blevet stiftet en forening, som er ansvarlig for at drive en del af Polymerens ejendomsmasse og betale en husleje til kommunen for dette. Behovet for en normalisering kommer bl.a. på baggrund af, at andre lokale aktører har været opmærksomme på, at Polymeren i udgangspunktet er i en gunstig situation, hvor der ikke betales leje for anvendelse, og hvor der er kommunale anlægs- og lønkroner involveret i driften af faciliteten. På den ene side synes dette rimeligt set i forhold til andre aktører og med tanke på at øge styregruppens demokratiske legitimitet, idet de oprindelige medlemmer af styregruppen i modsætning til bestyrelsesmedlemmerne ikke var valgt til deres poster. På den anden side rummer en sådan formalisering også en fare for, at de administrative og driftsmæssige byrder æder det frivillige engagement, der hidtil har præget arbejdet i styregruppen.

METODE

Det empiriske grundlag for analysen er primært interviews med kommunalt ansatte, deltagere i brugergrupperne samt foreninger og grupper, der benytter de to faciliteter. I Pipstorn Skov projektet har vi interviewet den kommunale projektleder tre gange, brugerne to gange og delta- get i tre møder i brugergruppen. I Polymeren er den kommunale projektleder blevet interviewet tre gange, brugerne to gange, og vi har deltaget tre gange i styregruppemøder med de frivillige. Desuden er relevante dokumenter fra den poli- tiske behandling af sagerne i kommunen blevet studeret. De mest relevante dokumenter har her været dagsordener, evalueringer og projektbe- skrivelser. Projektet er blevet fulgt fra 2016 til 2018.



■ Opmærksomhedspunkter / anbefalinger

Hvad kan vi lære af disse to cases? Hvad skal kommune og civilsamfund være opmærksom på, når der indledes et samarbejde om udvikling og drift af faciliteter?

For det første er kommunen selvfølgelig i sin god ret til at have nogle overordnede mål og visioner for faciliteten, men det er meget væsentligt for de frivilliges engage- ment, at der er en høj grad af åbenhed for, at de frivilli- ge selv kan komme på banen og være med til at præge, hvilken retning projektet skal tage. Civilsamfundet skal ikke bare bruges til at gennemføre kommunalt udtænkte planer, men i højere grad inddrages i idéskabelsen og ud- møntningen af ideerne i konkrete projekter og aktiviteter.

For det andet, og delvist i forlængelse af det første, har det stor betydning, at projektlederen i højere grad ser det som sin opgave at støtte og inspirere civilsamfundets ideer end at igangsætte aktiviteter, som kommunen ger- ne vil have de frivillige til at hjælpe med. At projektlede- ren har tilstrækkeligt med rum til dette og samtidig de nødvendige ressourcer (tid og penge) til at understøtte processen, synes at være afgørende.

For det tredje er det væsentligt, at kommunen holder fast i, at de enkelte projekter har sin egenart, og at disse ikke nødvendigvis skal ensrettes med andre projekter i kom- munen. Således kan det være nødvendigt at se stort på, at et givet projekt får tilført kommunale ressourcer, mens et andet projekt ikke gør det. En sådan uensartet behand- ling kan være en forudsætning for, at et givet projekt lyk- kes efter den første projektperiode.

For det fjerde viser de to cases, at udviklingen og realise- ringen af et projekt – fx i form af en ny facilitet for kul- tur og idræt – i høj grad afhænger af konteksten og den valgte fremgangsmåde til at inddrage civilsamfundet. På Polymeren har man fået skabt en stærk forankring med deltagelse af mange borgere og (efter alt at dømme) er der genereret yderligere social kapital (sociale netværk

og fællesskabsfølelse). I Pipstorn Skov er man ikke i sam- me grad lykkes med at invitere civilsamfundet ind som en 'motor' i facilitetsudviklingen. Et stærkt forankret lo- kalt projekt synes således at kunne bidrage til at styrke den sociale kapital. Måske er denne rolle endnu vigtigere at være opmærksom på end tidligere, idet flere og flere lokalsamfund er 'funktionstomt' som følge af, at offentli- ge institutioner og arbejdspladser er lukket.

For det femte synes de to cases at vise, at det er be- stemmende for måden civilsamfundet engagerer sig i et 'projekt', om det er kommunalt eller om det taget på initiativ fra civilsamfundet. De to eksempler, som her er beskrevet, viser, at man kan engagere civilsamfundet i kommunalt initierede projekter, når foreninger og bor- gergrupper ser en mening dermed. Men man opfatter sig først og fremmest som 'frivillig hjælper' og er tilbagehol- dende med at påtage sig et økonomisk ansvar (da man jo bidrager med frivilligt arbejde!). Dette synes at være en væsentlig forskel i forhold til initiativer, som civilsam- fundet selv tager. For der er man ikke 'hjelper', men fri- villig for en sag eller interesse, man er optaget af. Og det forudsætter som regel også at civile aktører selv skal betale en stor del af udgiften. Men måske kan man opnå det samme engagement og den samme vilje til også at bidrage økonomisk, hvis civilsamfundet inddrages tidligt i et kommunalt initieret projekt og gives reel indflydelse på projektets indhold og udvikling.

LITTERATUR

Brandsen, T., Steen, T. and Verschuere, B. (2018). *Co-Production and Co-Creation. Engaging citi- zens in public services*. Routledge Critical Stu- dies in Public Management. Routledge.

Faaborg-Midtfyn Kommune (2008). *Fritidsstra- tegi*.

Faaborg-Midtfyn Kommune (2012). *Kulturstra- tegi*.

Faaborg-Midtfyn Kommune (2013). *Projektbe- skrivelse: Selvstyrende brugere i privat skov*.

Faaborg-Midtfyn Kommune (2015). *Projektbe- skrivelse: Notat vedr. midlertidige aktiviteter på Polymeren*.

Faaborg-Midtfyn Kommune (2017). *Evaluering af Polymeren*.

Faaborg-Midtfyn Kommune (2017). *Evaluering af Selvstyrende brugere i privat skov*.

Forsberg, P. Iversen, E. og Høyer-Kruse, J. (2017). *Organisering, styring og ledelse af danske idrætsfaciliteter*. Rapportserien Movements nr. 5, Syddansk Universitet.

Greve, C. (2009). Strategisk offentlige ledelse set ud fra Moores teori om offentlig værdiska- belse. *Politik*, 12(2), 32-40.

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: di- lemmas of the individual in public service*. Rus- sell Sage Foundation.

Peters, B. Guy (2009). Still the Century of Bu- reaucracy?: The Roles of Public Servants. *Public Policy and Administration*, Nr. 30 p. 7-21.

CIVILSAMFUNDET SOM 'MOTOR' I FACILITETSUDVIKLING

KORT FORTALT publikationer fra forskningsprojektet:

Civilsamfundet som 'motor' i facilitetsudvikling

Frivillige på plejecentre: Venneforening eller 'egne frivillige'

Samspejlet mellem lokale flygtningeorganisationer og kommunale institutioner

Borgerinddragelse i lokaludvikling: Borgerstyret budgettering og dialogmøder

Frivilligt socialt arbejde - autonomi og afhængighed

Frivillige grønne kræfter - samarbejde med frivillige på det grønne område

'Frie frivillige' i kommunen

Se alle udgivelser fra forskningsprojektet på projekthjemmesiden:

www.sdu.dk/frivillig-kommunal