

RESUMÉ

# Afdækning af muligheder og udfordringer i forhold til øget inddragelse af frivillige på plejecentre i tre kommuner

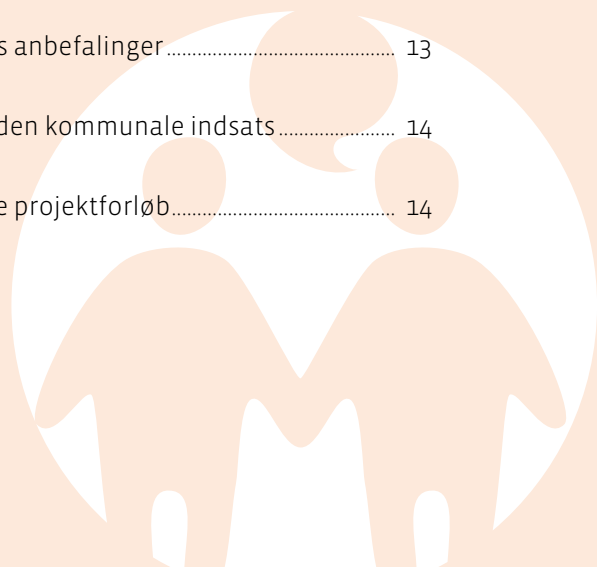


Publikationen er udgivet af  
Socialstyrelsen  
Edisonsvej 18, 1.  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00  
E-mail: [socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk](mailto:socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk)  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Forfatter: SOCIALSTYRELSEN  
Indhold udarbejdet af RAMBØLL for Socialstyrelsen.  
Udgivet September 2014  
Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.  
ISBN - trykt udgave: 978-87-93277-01-4  
ISBN - digital udgave: 978-87-93277-02-1

# Indhold

<b>1. Hvorfor afdækningen?</b> .....	<b>4</b>
1.1 Afdækningens formål har været at kortlægge den eksisterende frivilligindsats og afdække potentialer .....	5
1.2 Afdækningen hviler på et bredt datagrundlagt.....	6
<b>2. Afdækningens resultater</b> .....	<b>6</b>
2.1 Der er store forskelle i aktivitetsniveauet på plejecentrene, men også klare mønstre på tværs .....	6
2.2 Frivilligindsatsen skaber værdi og øget livskvalitet for beboerne .....	7
2.3 Fire drivkræfter for at fremme en frivilligindsats der skaber værdi .....	8
2.3.1 Drivkraft 1: Aktiviteter skal målrettes og differentieres ift. beboernes behov	
2.3.2 Drivkraft 2: At rekruttering og fastholdelse tager afsæt i de frivilliges motivation og interesser	
2.3.3 Drivkraft 3: God organisering og godt samarbejde fremmer frivilligindsatsen	
2.3.4 Drivkraft 4: God ledelse af frivilligindsatsen er centralt for at fremme frivilligindsatsen	
2.4 Et indsatskort som værktøj for kommunernes fremadrettede prioritering og udvikling af frivilligindsatsen.....	13
2.4.1 Indsatskortet som en opsummering af afdækningens anbefalinger .....	13
2.4.2 Indsatskortet som værktøj til at skabe overblik over den kommunale indsats .....	14
2.4.3 Indsatskortet som prioriteringsværktøj for det videre projektforløb.....	14





# 1. Hvorfor afdækningen?

Med Finansloven 2011 nedsatte Regeringen en Ældrekommission med henblik på at afdække mulighederne og komme med anbefalinger til, hvordan livet på plejecenter og plejehjem og i plejeboliger bedst muligt understøtter beboernes livskvalitet og selvbestemmelse.

Ældrekommissionens rapport (2012) konkluderer bl.a., at øget livskvalitet og selvbestemmelse på landets plejecentre og plejehjem bedst opnås ved, at livet på plejecentre og plejehjem anskues gennem beboernes øjne – og at rammerne for et liv på plejecenter og plejehjem udvikles med beboeren i centrum. Det skal ske med afsæt i fem grundlæggende værdier for pleje og omsorg på plejecentrene og plejehjemmene, nemlig indflydelse, respekt, medmenneskelighed, gode oplevelser hver dag og en værdig afslutning på livet.

Kommissionens rapport peger på, at mere samarbejde med frivillige – og dermed bedre udnyttelse af omsorgsressourcer og innovationspotentiale i civilsamfundet – kan være en del af løsningen på at skabe højere livskvalitet blandt beboerne på landets plejecentre og plejehjem.

Blandt Ældrekommissionens anbefalinger er det især ni, der er relevante for samarbejdet med frivillige om indsatsen på plejecentre og plejehjem. Disse fremgår af boksen på næste side. Anbefalingerne er angivet af Socialstyrelsen som afsæt for programmet Livskvalitet og selvbestemmelse, der sigter mod at styrke livskvalitet og selvbestemmelsen på plejecentre og plejehjem i landet.

## **PROGRAM FOR LIVSKVALITET OG SELVBESTEMMELSE PÅ PLEJEHJEM**

På baggrund af Ældrekommissionens anbefalinger besluttede satspuljepartierne at igangsætte Program for livskvalitet og selvbestemmelse på plejehjem. Programmet består af fem projekter:

- **Medarbejdernes fokus på beboernes livskvalitet:** Fokus er på kompetenceløft af medarbejdergruppen.
- **Styrkelse af mellemlidernes ledelseskompetencer:** Løft af ledelseskompetencer for mellemlidere til at understøtte de kommunale strategier.
- **Styrket inddragelse af frivillige på kommunens plejecentre:** Udvikling af nye løsninger for inddragelse af civilsamfundet, som understøtter kommunens plejecentre bredt.
- **Den palliative pleje:** Udvikling af anbefalinger for god palliativ pleje og for kompetenceudviklingsforløb, som understøtter den palliative pleje.
- **Kontinenspleje:** Test af hvorvidt målrettede udredninger af beboerne samt rehabiliterende indsatser øger beboernes selvhjulpethed.

Programmet dækker i alt fem projekter, hvoraf det ene, ”Styrket inddragelse af frivillige på kommunens plejecentre”, danner ramme for indeværende afdækning. Målsætningen med projektet er – i samarbejde med de tre projektkommuner Glostrup, Horsens og Odense – at øge plejecenterbeboeres livskvalitet og selvbestemmelse gennem udvikling af nye løsninger for inddragelse af frivillige i den kommunale plejecenterindsats. Afdækningen er første skridt i et projektforsøg, hvor de efterfølgende faser med afsæt i afdækningens resultater har fokus på at styrke frivilligindsatsen i de tre casekommuner.

#### **ÆLDREKOMMISSIONENS NI ANBEFALINGER OM SAMARBEJDE MED FRIVILLIGE**

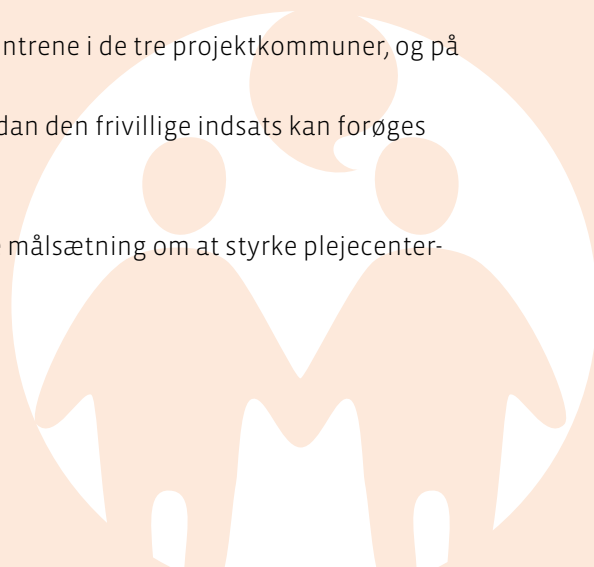
- Nr. 9: Der skal være et varieret udbud af aktiviteter til beboerne, og aktiviteterne skal indtænke begge køn.
- Nr. 10: Beboerne skal have mulighed for at få frisk luft hver dag.
- Nr. 11: Beboerne skal inddrages i hverdagsaktiviteter – rengøring, madlavning og blomstervanding.
- Nr. 12: Plejehjemmet skal åbnes mod lokalsamfundet, så der kan arrangeres fællesaktiviteter for beboerne og borgerne fra lokalsamfundet.
- Nr. 28: Der bør være frivillige på alle plejehjem.
- Nr. 29: Ensomme beboere bør opfordres til at få en frivillig besøgsven.
- Nr. 30: Der bør skabes rum og plads til de frivillige.
- Nr. 31: Samarbejdet mellem medarbejderne, de frivillige og de frivillige organisationer bør understøttes med en frivilligkoordinator.
- Nr. 32: Gennem en dialog med de frivillige bør der fastlægges retningslinjer for den frivillige indsats

#### **1.1 Afdækningens formål har været at kortlægge den eksisterende frivilligindsats og afdække potentialer**

Formålet med afdækningen er toledet:

- At kortlægge den nuværende frivillige indsats på plejecentrene i de tre projektkommuner, og på den baggrund at
- Afdække potentialer og angive konkrete forslag til, hvordan den frivillige indsats kan forøges fremadrettet

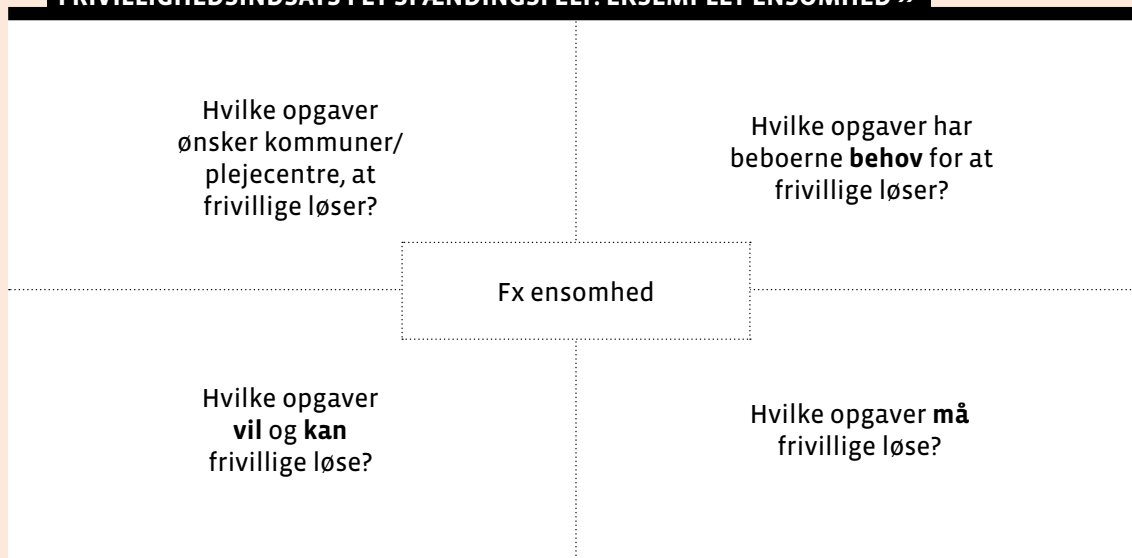
Hermed bidrager afdækningen til projektets overordnede målsætning om at styrke plejecenterbeboernes livskvalitet og selvbestemmelse.



Afdækningsopgaven er sket med det udgangspunkt, at frivilligindsatsen finder sted i et spændingsfelt, hvor ønsker og behov fra beboere, frivillige, plejecentre, foreninger og kommuner mødes og brydes: Borgere på plejecentre har et behov for omsorg, hvoraf en del af omsorgen består i ”klassiske” plejeopgaver, der aktuelt primært varetages af lønnet personale, og en del er en mere generel form for omsorg, som i højere grad ses som relevante for de frivillige. I den daglige praksis på plejecentrene vil der typisk være tale om flydende grænser mellem professionelles og frivilliges indsats, fordi kernen i opgaverne er den samme: at yde omsorg for de ældre. Overlappet forstærkes af, at frivillige og professionelle, som oftest løfter opgaven på den samme matrikel – plejecentret – hvor travlhed i hverdagen og tilfældigheder kan rykke på grænsen mellem medarbejders og frivilliges omsorg for de ældre.

Samtidig skal den frivillige indsats tage udgangspunkt i den frivilliges egen motivation og ressourcer, ligesom at kommunernes og plejecentrenes præferencer og behov skal mødes. Ensomhed er et godt eksempel på et felt, hvor en frivillig indsats kan skabe en merværdi for beboere en i et konstruktivt samspil med den professionelle indsats, plejecentrets krav og kultur og de lovbundne og kommunale rammer – hvilket nedenstående figur illustrerer. Ikke alle felter er måske så oplagte for den frivillige indsats, ligesom at den situationsbundne kontekst, og det samspil og den forhandling, der finder sted i øjeblikket mellem aktører, også har stor betydning.

#### FRIVILLIGHEDSINDSATS I ET SPÆNDINGSFELT: EKSEMPEL ENSOMHED »





Sideløbende med den værdi, den frivillige indsats producerer for beboerne, skaber indsatsen værdi og styrket livskvalitet for de frivillige selv. Afdækningen har ikke haft mulighed for at gå i dybden med dette aspekt af værdiskabelsen, men det er vigtigt at have in mente for den videre indsats på feltet.

### **1.2 Afdækningen hviler på et bredt datagrundlag**

Afdækningen er baseret på en bred vifte af dataindsamlingsaktiviteter: dels en breddekortlægning bestående af en seks ugers aktivitetsregistrering på kommunernes plejecentre og en spørgeskemaundersøgelse blandt nøgleaktører i kommunerne, på plejecentre, blandt frivillige og frivilligforeninger. Dels en dybdekortlægning bestående af casebesøg på otte plejecentre, samt interviews med kommunale ledere og medarbejdere, kommunalpolitikere, frivillige og frivilligforeninger. Der er desuden gennemført en innovations- og en valideringsworkshop med de centrale aktører. Samtlige plejecentre i Horsens og Glostrup og 11 ud af de i alt 22 plejecentre i Odense har deltaget i afdækningen.

## 2. Afdækningens resultater

### **2.1 Der er store forskelle i aktivitetsniveauet på plejecentrene, men også klare mønstre på tværs**

Kortlægningen af det konkrete aktivitetslandskab på casekommunernes plejecentre peger på følgende nøglekonklusioner:

- Der er en betydelig diversitet i antallet af aktiviteter både mellem kommunerne og på tværs af de enkelte kommuners plejecentre.
- Den overvejende andel af aktiviteter er rettet mod flere beboere på samme tid (82 pct.), kun 2 pct. af aktiviteterne er ikke-beboerrettede og resten individuelt rettede aktiviteter.
- Næsten halvdelen af aktiviteter er inden for kategorien indendørs socialt samvær (44 pct.) fulgt af kreative aktiviteter (21 pct.) og udendørs socialt samvær (13 pct.). Herudover indgår hjælp til praktiske opgaver (10 procent), samt motion- og gymnastikaktiviteter (6 pct.).
- Der er i gennemsnit 9,4 beboere involveret i aktiviteten og 2,4 frivillige. I ca. halvdelen af aktiviteterne deltager også medarbejdere.
- Hovedparten af frivilligaktiviteter udføres i tilknytning til et plejecenter frem for en frivilligforening, virksomhed eller kommune.
- Den typiske frivillige er en gift kvinde, mellem 60 og 80 år med en mellemlang uddannelse eller derunder.



## 2.2 Frivilligindsatsen skaber værdi og øget livskvalitet for beboerne

Generelt peger afdækningen på, at den frivillige indsats skaber værdi og øget livskvalitet for beboerne. Kernen i den frivillige indsats synes at være de gode oplevelser og det øgede aktivitetsudbud, de frivillige genererer for beboerne, snarere end at indgå i den løbende drift og pleje på plejecentret. Aktørerne oplever, at hovedbarrieren for frivilligindsatsen er manglende tid og prioritering blandt plejecentrets ledelse og personale og manglende klarhed mellem personalets og de frivilliges rolle.

Aktørerne peger på, at den frivillige indsats er øget i de seneste to år, og at der er yderligere potentiale for at styrke indsatsen på plejecentrene. Umiddelbart vurderer aktørerne, at vækstpotentialet findes inden for eksisterende aktiviteter. Samtidig betones det, at frivilligindsatsen ikke er naturgiven eller uforanderlig og at andre aktivitetsformer, der har værdi for beboerne kan udvikle sig, fx en styrket IT-indsats.

### EKSEMPEL PÅ ET FRIVILLIGFORLØB >>



En styrket frivillighedsindsats kommer ikke af sig selv. Afdækningen peger på fire hoveddrivkræfter for frivilligindsatsen, samt – inden for hver enkelt drivkraft – en række faktorer der fremmer den enkelte drivkraft. De fire hoveddrivkræfter fremgår samlet i god ledelse af frivilligindsatsen.

Figuren ovenover giver et indblik i, hvordan et konkret frivilligforløb kan udvikle sig over en længerevarende periode til stor værdi for beboere og frivillige.

### 2.3 Fire drivkræfter for at fremme en frivilligindsats der skaber værdi

Afdækningen peger på de følgende fire drivkræfter: At aktiviteterne udformes så de møder beboernes behov, at rekrutterings- og fastholdelsespraksis tager afsæt i de frivilliges kompetencer og motivation, smidigt samarbejde og en god organisering og god ledelse af frivilligindsatsen.



#### Drivkraft 1:

## Aktiviteter skal målrettes og differentieres ift. beboernes behov

Borgerne på plejecentret er en divers målgruppe, der har forskellige individuelle præferencer, og hvor en stor del har psykiske, mentale og/eller fysiske funktionsnedsættelser. Afdækningen peger på, at det er afgørende at aktiviteterne tager afsæt i beboerens behov og er tilstrækkeligt målrettede og differentierede i forhold hertil, samtidig med at de matches til den frivilliges kompetencer og ønske for indsatsen, og de behov der er på det konkrete plejecenter. Generelt indikerer analysen, at de eksisterende aktivitetstyper, særligt sociale og kreative aktiviteter, skaber værdi. Samtidig er der dog behov for en større differentiering af aktiviteter ift. visse målgrupper. I boksen på næste side fremgår et konkret eksempel på aktivitetsudvikling der tager afsæt i beboerens behov.

### **EKSEMPEL PÅ AKTIVITETSUDVIKLING MED AFSÆT I BEBOERNES BEHOV**

Et plejecenter har tilknyttet en venneforening, som arrangerer sociale aktiviteter for beboerne. Langt de fleste af foreningens medlemmer er pårørende eller tidligere pårørende til beboere på plejecenteret, og har derigennem været vant til at komme på plejecentret og omgås beboerne.

De frivillige står for gennemførelsen af forskellige underholdende arrangementer, herunder dansktop-koncerter, banko og sammenkomster i forbindelse med kirkelige højtider som jul og påske. Flere af foreningens frivillige har gennem årene bemærket, at det i overvejende grad er centrets kvindelige beboere, som deltager i frivilligaktiviteterne, hvorfor ideen om at lave aktiviteter, særligt målrettet mandlige beboere, opstår. De frivillige oplever, at de mandlige beboere på plejecentret er mere tilbageholdende, og at de oftere opholder sig alene på deres værelser, men at de har ligeså meget glæde ved at deltage i de sociale aktiviteter som kvinderne. Det kræver blot en ekstra indsats fra de frivillige at få mændene motiveret og af sted til aktiviteterne.

Foreningen starter derfor en mandeklub, hvor mændene mødes en gang om ugen for at spille dart eller kort og fortælle "røverhistorier". Klubben er stadig i opstartsfasen, men det er opfattelsen hos formanden for frivilligforeningen, at en mandeklub kan dække et behov hos de mandlige beboere, som hidtil ikke er blevet opfyldt, og som plejepersonalet nemt kommer til at overse – måske fordi ældre mænd har vanskeligere ved at erkende og forholde sig til ensomhed end ældre kvinder.

Afdækningen har identificeret de følgende praksisser, som aktørerne med succes anvender til at fremme et mere målrettet og differentieret aktivitetsudbud:

- At lade beboerens præferencer – individuelle og præferencer dannet på baggrund af køn, kulturel og social baggrund – danne baggrund for udvikling og udførelse af aktiviteten.
- At indtænke beboerens erindringer, kompetencer og livshistorie løbende i aktiviteten.
- At indtænke hverdagsaktiviteter og rehabiliteringsvinklen, der styrker beboerens værdighed og oplevelse af at kunne klare sig selv.
- At sikre det rette match mellem frivillig og beboer. Som beboerne er de frivillige en divers gruppe og deres præferencer og interesser skal indtænkes på lige fod med beboernes.
- At de frivillige er tilstrækkelig klædt på til at møde især de resourcesvækkede beboeres behov, fx beboere med funktionsnedsættelse eller demenssygdommen.
- At der sikres en løbende beboerinddragelse i indsatsen. Aktuelt har dette overvejende ad-hoc karakter på plejecentrene, og der kunne med fordel udvikles nærmere metoder herfor.

## Drivkraft 2:

# At rekruttering og fastholdelse tager afsæt i de frivilliges motivation og interesser

Der er forskellige oplevelser af, hvor svært det er at rekruttere frivillige. Generelt oplever aktørerne øget konkurrence om de frivillige ligesom de frivillige i stigende udstrækning stiller krav til indsatsens indhold.

Som beboerne er også de frivillige en differentieret gruppe. Rekruttering og fastholdelse af de frivillige kan derfor lykkes, hvis der tages afsæt i den enkelte frivilliges motivation og ressourcer. Mange af aktørerne udtrykker desuden ønske om en mere differentieret frivilliggruppe for i højere grad at møde beboernes behov, især ift. køn. Det skal afvejes med fordele ved at den frivillige "ligner" beboerne fx ift. alder, social og kulturel baggrund og ift. at fremme identifikation og muligheden for det gode match.

Vi kan på baggrund af afdækningen pege på følgende praksisser, der virker i forhold til at sikre rekruttering og fastholdelse af de frivillige på plejecenterfeltet:

- Den direkte personlige kontakt er både den mest anvendte og den mest effektive rekrutteringsform – både i regi af plejecentre, kommuner og ikke mindst i foreningssammenhæng. Ofte er frivillige således de bedste til at rekruttere andre frivillige.
- Herefter er også aktiviteter og arrangementer, hvor plejecentrene åbner dørene for omverdenen og giver nye frivillige mulighed for at få et indblik i livet på plejecentrene, virkningsfulde.
- Samtidig er det gode match med beboeren og beboernes behov central, for at den frivillige oplever at skabe værdi.
- Herudover handler det om at få fortalt den gode historie og synliggøre, at frivilligt arbejde kan bidrage til positive forandringer hos beboerne på plejecentrene.

Generelt har de frivillige været tilknyttet plejecentrene i længere tid. Det er ikke nødvendigvis de samme praksisser, der virker i forhold til fastholdelse som i forhold til rekruttering. Afdækningen peger på, at de følgende faktorer er centrale for fastholdelse:

- Anerkendelse
- Socialt netværk som led i frivillighedsindsatsen
- Mulighed for kompetenceudvikling
- En individuel hensynstagen til den frivillige



### Drivkraft 3:

## God organisering og godt samarbejde fremmer frivilligindsatsen

På tværs af projektkommuner og plejecentrene er den frivillige indsats organiseret forskelligt:

- *Central/decentral:* Organiseringen af den frivillige indsats er i nogen af casekommuner forankret mere centralt end i andre – fx som del af den generelle frivillighedsindsats i kommunen. I alle de tre kommuner ligger tyngden af indsatsens koordination dog fortsat på det lokale plejecenter. Der kan ikke entydigt udpeges en organiseringsform, der i højere grad virker som en drivkraft for den frivillige indsats: En central koordination kan i højere grad fremme vidensdeling og spredning af gode erfaringer, samt sikre at der skabes et vist udbud af aktiviteter for alle plejecentrene, mens fordelene ved en decentral organisering er rum for at tilpasse indsatsen til lokale kontekstforhold. Overordnet synes den optimale organisering at integrere elementer af både en central og decentral organiseringsform.
- *Intensiv/passiv koordination af de frivillige:* Afdækningen peger entydigt på, at en intensiv koordination af den frivillige indsats på plejecentrene er en drivkraft, der fremmer aktivitetsniveauet. En intensiv koordination kan sikres gennem en dedikeret aktivitetsmedarbejder eller tovholder med ansvar og ressourcer til at koordinere de frivillige. Med fordel uddelegeres ansvaret fra plejecenterlederen, der typisk ikke har den nødvendige tid og ressourcer. Samtidig peger afdækningen på, at koordinationen kan være ”dyr” i de lønnede medarbejders timer og ressourcer, og størrelsen af ressourceinputtet skal derfor afbalanceres i forhold til det output aktiviteterne skaber i form af værdi og øget livskvalitet for beboeren.



Afdækningen peger på, at plejecentrene med fordel kan samarbejde med alle typer af frivillige – både mere organiserede former for frivillighed, individuelle frivillige og foreninger tilknyttet det enkelte plejecenter eller lokalområde. Samarbejde med forskellige frivilligtyper indebærer hver især forhold, der kan fremme eller hæmme indsatsen, og som skal medtænkes i den organisering, der vælges. De er opstillet i boksen nedenfor:

<b>FORHOLD DER KAN FREMME ELLER HÆMME FRIVILLIGINDSATSEN »</b>			
	<b>Enkeltstående frivillige</b>	<b>Lokale foreninger</b>	<b>Nationale foreninger – lokalafdelinger</b>
<b>Fremmer</b>	Stærk på den personlige forbindelse til beboere og plejecenteret, der er afgørende for frivilligindsatsen.	Når lokalforeningen fungerer, leverer den solide resultater for begrænset driftsstøtte, herunder at organisere større aktiviteter og arrangementer. Mindre behov for koordination, rekruttering mv. fra det lokale plejecenters side.	Mindre sårbare for op- og nedgang i lokalt engagement og for lokale nedskæringer. Bedre ramme for organisering af frivillige, flere samarbejdsaftaler, kompetenceudvikling mv. Mindre ressourcekrævende for det lokale plejecenter.
<b>Hæmmer</b>	Fordrer større koordination af den frivilliges indsats fra plejecentrets side. Kan "kun" stå for mere begrænsede arrangementer.	Kræver en investering at opdyrke. Sårbar for udsving i lokalt engagement.	Nationale foreninger kan opleves som dominerende og med manglende forståelse for lokale forhold og beboernes behov. Der er mindre tradition for at arbejde med nationale foreninger, og måske derfor færre modeller for "det gode samarbejde".

#### Drivkraft 4:

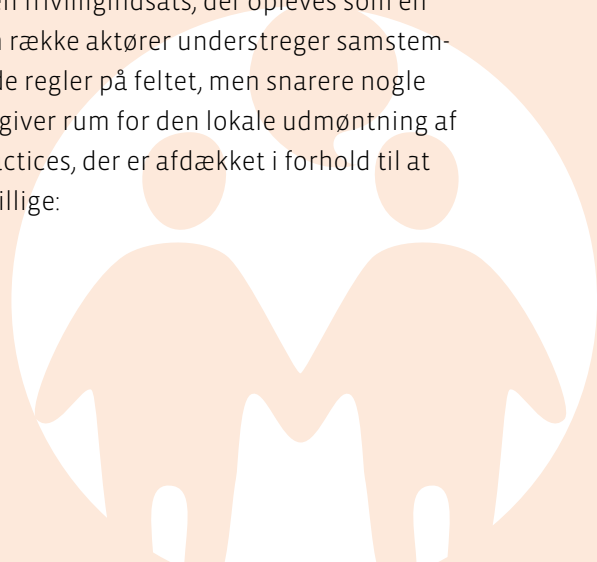
## God ledelse af frivilligindsatsen er centralt for at fremme frivilligindsatsen

Ledelse er en central drivkraft for en velfungerende frivilligindsats og for at udfolde det videre potentiale for frivilligindsatsen på plejecentrene. Da der ikke er en entydig opskrift på indhold og rammer af frivilligindsatsen, er et centralt ledelselement at sætte retning og skabe en indsats, der opleves som meningsfuld af de frivillige, plejecentrenes ledelse og medarbejdere, foreningslivet, kommuner m.v. Herudover er der en række administrative og organisatoriske opgaver som ledelsesindsatsen skal forholde sig til.

Det er en central pointe, at ledelse af frivillige er en anden opgave end ledelse af ansatte: Ledelsen har ikke en kontrakt eller en ledelsesret at tage udgangspunkt i og kan som sådan ikke ”lede og fordele” de frivilliges indsats, men må tage afsæt i de frivilliges interesser og motivation samt de rammer, der er og naturligvis skal fastholdes på plejecentret.

Ledelse af frivilligindsatsen finder sted på en række niveauer og hos en række nøgleaktører: På baggrund af afdækningen har vi derfor opstillet fire konkrete ledelsesroller for henholdsvis plejecenterledelse, den lønnede koordinator på plejecentret, kommune og frivilligforeninger. Ledelsesrollerne og de konkrete indsatsopgaver, der knyttes hertil er systematiseret inden for tre felter: Strategi og retning og Organisation og rammer og Netværk og kommunikation. Se figuren på næste side.

Forholdet mellem frivillige og lønnet personale har i afdækningen vist sig som et centralt parameter. At skabe et velfungerende forhold er i vid udstrækning en ledelsesmæssig opgave, der har både meningssskabende og en organisatorisk dimension og rækker ind i ledelsesrollen for en række aktører. Afdækningen peger på, at gode rammer for dialog mellem personale og frivillige kan medvirke til at møde de ansattes utryghed og skabe en frivilligindsats, der opleves som en win-win for alle parter: beboere, personale og frivillige. En række aktører understreger samstemmende, at det ikke er ønskeligt at opstille klare, detaljerede regler på feltet, men snarere nogle generelle retningslinjer og rammer for samarbejdet, som giver rum for den lokale udmøntning af indsatsen. I boksen nedenfor fremgår nogle af de best practices, der er afdækket i forhold til at skabe gode relationer på mellem lønnet personale og frivillige:



**LEDELSESROLLER I RELATION TIL FRIVILLIGHED PÅ PLEJECENTRE »**

	<b>Kommune</b>	<b>Plejecenterledelse</b>	<b>Frivilligansvarlig på plejecenter (lønnede medarbejder)</b>	<b>Frivilligforeninger</b>
<b>Strategi og retning</b>	<p>Strategi og retning for kommunens frivilligindsats, ex frivillighedspolitik.</p> <p>Herunder om det frivilliges rolle i samspillet med det lønnede personale.</p>	<p>Mål og retning for plejecentrets frivilligindsats, fx for størrelse eller karakteren heraf.</p> <p>Ledelsen skal have en dialog om samspillet med det lønnede personale.</p>	<p>Brobygger mellem frivillige og det lønnede personale. Den daglige udmøntning af plejecentrets overordnede retning.</p>	<p>Foreningens strategi og mål for den frivilliges indsats</p> <p>Herunder overordnede retningslinjer for samspillet mellem frivillige og lønnede personale.</p>
<b>Organisering og rammer</b>	<p>Sikre én kommunal indgang for frivilligindsatsen, ex oprette stilling som frivilligkoordinator, tværgående funktion/enhed for koordinering af civilsamfundsindsats mv.</p> <p>Afsætte tilstrækkelige ressourcer til frivilligindsatsen, fx over kommunens budget eller øremærke midler til plejecenter budgettet.</p> <p>Sikre kompetenceudvikling af ledelse og medarbejdere.</p>	<p>Sikre en god daglig organisering og rammer for den frivillige indsats. Understøtte / deltage i rekruttering. Sikre at den frivilligansvarlige har tilstrækkelige ressourcer til indsatsen.</p> <p>Afsætte tilstrækkelige aktivitetsressourcer, ressourcer til rum for dialog mellem ansatte og frivillige og til nødvendig kompetenceudvikling af frivillige og den frivilligkoordinator, der er udpeget blandt medarbejderne.</p>	<p>Løbende koordination af frivilligindsatsen: Opstartssamtaler med nye frivillige, rekruttering, fastholdelsesinitiativer, løbende opfølgning på eksisterende frivillige, brobygningsinitiativer med det lønnede personale, evt. sociale arrangementer for/med de frivillige.</p>	<p>Organisering af foreningens indsats og funktionalitet, gode rammer for de tilknyttede frivillige, både socialt, ift. den konkrete frivilligindsats og div. understøttelse (ex. kompetenceudvikling mv.).</p> <p>Tilstrækkelige ressourcer afsat til at understøtte løbende omkostninger af de frivilliges indsats.</p>
<b>Netværk og kommunikation</b>	<p>Inddrage de frivillige i ligeværdigt samarbejde om indsatsen (samskabelse).</p> <p>Facilitere netværk mellem plejecenter.</p> <p>Facilitere netværk mellem frivilligforeningerne.</p> <p>Anerkende og kommunikere vigtigheden af frivilligindsatsen, herunder opfordre til frivillighed.</p>	<p>Skabe og vedligeholde netværk mellem plejecenteret og (relevante aktører i) lokalsamfundet i et forsøg på at åbne plejecenteret mod det resterende lokalsamfund.</p> <p>Anerkende de lokale frivilliges indsats.</p>	<p>Netværk og sociale aktiviteter for de frivillige, herunder med mulighed for at mødes med ansatte.</p>	<p>Understøtte netværk mellem foreningens frivillige.</p> <p>Opbygge og vedligeholde netværk med relevante kommunale aktører oa. frivilligaktører.</p>



## **RELATIONEN MELLEM FRIVILLIGE OG LØNNET PERSONALE: GODE ERFARINGER**

### *Initiativ nr. 1: Dialog- og procesforløb*

En plejecenterleder fortæller, at hun desværre oplever en del modstand fra medarbejderne, der i høj grad frygter, at de frivillige med tiden vil tage medarbejdernes arbejde. Hertil pointerer lederen, at det er helt afgørende, at der sker en kulturændring på plejecenteret, således at både frivillige og medarbejdere er indforståede med, at frivillige ikke overtager arbejde, men derimod tilføjer noget ekstra. For at komme frygten og usikkerheden til livs, har plejecenterlederen hyret et eksterne konsulenter, som kommer og skaber dialog og forståelse blandt medarbejdere og frivillige.

### *Initiativ nr. 2: Inddragelse i hverdagen*

En anden plejecenterleder fortæller, at udfordringerne forbundet med samspillet mellem medarbejdere og frivillige kan løses gennem inddragelse af de frivillige. Et konkret forsøg på at inddrage frivillige i dagligdagen på plejecenteret er at invitere frivillige med til fyraftensmøder. Ved at inddrage frivillige i den daglige gang på plejecenteret – herunder diverse møder – får frivillige og medarbejdere en tættere kontakt og en bedre forståelse for hinanden.

### *Initiativ nr. 3: Frivilligaftaler*

I en af kommunerne hvor frivilligindsatsen har mange år på bagen, har man taget initiativ til såkaldte ”frivilligaftaler”, der fungerer som en form for kontrakt med overordnede retningslinjer og forventninger til de frivillige. Frivilligaftalerne udstikker ikke detaljerede retningslinje, men sikrer et udgangspunkt for en løbende dialog, samt ikke mindst tydeliggør nogle af de forsikrings- og ansvarsmæssige forhold.



## **2.4 Et indsatskort som værktøj for kommunernes fremadrettede prioritering og udvikling af frivilligindsatsen**

Inden for hver af de fire drivkræfter peger afdækningen på en række indsatsmuligheder, der er samlet i et indsatskort til kommunerne. Indsatskortet har en tre-leddet funktion: for det første at opsummere afdækningens resultater, for det andet som værktøj til kommunernes overblik over den aktuelle situation og for det tredje som et prioriterings- og opfølgingsværktøj for kommunale og frivillige aktører:

### **2.4.1 Indsatskortet som en opsummering af afdækningens anbefalinger**

Indsatskortet fungerer dels som en opsummering af anbefalingerne fra afdækningen og de konkrete indsatsforslag der er identificeret under hver enkelt drivkraft. Indsatsmulighederne er opdelt efter de fire drivkræfter, og det er for de tre ”aktør-typer” kommune, plejecenter og frivilligforeninger angivet med en farvekode i det enkelte felt, hvorvidt indsats og anbefaling er relevant for den pågældende aktør. Den følgende farvekode er anvendt:

*Lyseblå = Relevant for pågældende aktør*

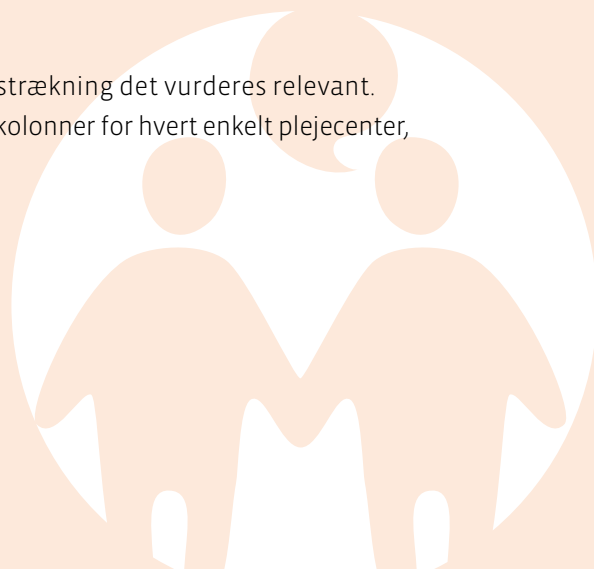
*Mørkeblå = Kan være relevant for pågældende aktør*

### **2.4.2 Indsatskortet som værktøj til at skabe overblik over den kommunale indsats**

Med det afsæt kan indsatskortet anvendes til at give kommunerne et overblik over den eksisterende frivilligindsats på plejecentrene. Det er i den forbindelse anbefalingen, at en tværsektoriel aktørkreds fra den enkelte kommune – med deltagelse af kommunale forvaltningsrepræsentanter, relevante plejecentre og repræsentanter for den frivillige sektor – sammen udfylder indsatskortet for den gældende kommune. Formålet med øvelsen er treleddet:

- Dels at skabe et faktisk overblik over situationen for kommunens frivilligindsats på plejecenterområdet
- Dels at sikre dialog og fælles forståelse af indsatsens udgangspunkt på tværs af aktørerne. Det er erfaringen, at en sådan dialog er et uvurderligt afsæt for en fælles prioritering og indsats på feltet
- Endelig kan situationsoverblikket understøtte en udadrettet formidling af frivilligindsatsens aktuelle situation såfremt dette er ønskeligt.

Det er tanken, at felter i hvid og evt. grå udfyldes i den udstrækning det vurderes relevant. Såfremt flere plejecentre deltager, kan der tilføjes særskilte kolonner for hvert enkelt plejecenter, så der er mulighed for at afspejle den lokale situation.



### 2.4.3 Indsatskortet som prioriteringsværktøj for det videre projektførløb

Som et tredje skridt kan indsatskortet fungere som et redskab for kommunerne til at prioritere den fremadrettede frivilligindsats. På baggrund af "situationsoverblikket" kan den tværgående kreds af kommunale aktører (med repræsentanter fra den kommunale forvaltning, plejecentre og frivilligforeninger) prioritere og beslutte fokus for den videre indsats.

Indsatskortet skal **ikke** forstås sådan, at det er et mål, at alle de angivne indsatser er til stede i hver enkelt kommune eller på hvert enkelt plejecenter. Der kan være gode lokale årsager til at prioritere én indsats over andre, ligesom det er muligt, at innovative indsatsmuligheder kan opstå i det videre forløb. Med et klart overblik over situationen og en prioritering for den videre indsats som en tværgående aktørkreds har ejerskab til, vil kommunen imidlertid have et stærkt afsæt fremadrettet.

Endelig kan indsatskortet løbende anvendes til at følge op på progression i indsatsen. Evt. kan den samme aktørkreds udfylde kortet mod projektførløbets afslutning for at vurdere fremdriften.

Indsatskortet fremgår af Tabel 2 - 1 på næste side. Efterfølgende har vi for en hypotetisk kommune udfyldt den første drivkraft på indsatskortet (Tabel 2 - 2).



**TABEL 2 - 1: INDSATSKORT »**

Indsatsfelt	Konkrete indsatsmuligheder	Kommunal forvaltning	Plejecenter	Frivilligforening
Drivkraft 1: Aktiviteter skal målrettes og differentieres ift. beboernes behov				
Differentierede indsatser, der møder beboernes behov	Der er en bred vifte af forskellige slags aktiviteter for beboerne, fx sociale og kreative aktiviteter, motion og gymnastik, klubaktiviteter, individuelle/kollektive aktiviteter, aktiviteter, der involverer dyr mv.	■	□	□
	Der er udviklet aktiviteter, der møder både mænds og kvinders behov.	■	□	□
	Aktiviteterne tager udgangspunkt i beboerens erindringer og historie.	■	□	□
	Aktiviteterne tager udgangspunkt i hverdagsaktiviteter, eksempelvis baging, lægge tøj sammen, vande blomster.	■	□	□
	Der arbejdes motivationsopbyggende med de beboere, der giver mindre tydeligt udtryk for behov men hvor plejecenteret eller pårørende vurderer, at det kan være værdifuldt for beboeren at deltage.	■	□	□
	Der er systematiske tilbud om kompetenceudvikling til frivillige ift. relevante behov knyttet til beboerne, ex at have med beboere med demens at gøre mv.	□	□	□
	Plejecentret er fleksibelt ift. at fx spise- og sovetider kan ændres, for at muliggøre frivilligaktiviteter.	■	□	■
	De frivillige aktiviteter foregår ikke kun i dagtimer, men også i "ydertimerne" eller weekenderne, fx fredagscafé, aftenhygge eller søndagsåtur.	■	□	□
Styrket beboerinddragelse i udvikling af aktiviteter	Der er udviklet og implementeret systematiske metoder til beboerinddragelse og løbende beboerinvolvering.	□	□	□
	Der er udarbejdet beboerprofiler og beboerrejser med fokus på beboernes liv, behov og udvikling.	□	□	□
	Der foretages beboerinterviews med plejecenterbeboerne rettet mod at afsøge præferencer og behov.	■	□	□
	Der er indlagt løbende dialog med beboerne om ønsker og behov som led i de konkrete aktiviteter.	■	□	□
	Det gode match mellem beboer og frivillig tænkes aktivt ind – både i udvikling og implementering af aktiviteter.	■	□	□

□ Relevant for pågældende aktør    ■ Kan være relevant for pågældende aktør

**TABEL 2 - 1: INDSATSKORT »**

Indsatsfelt	Konkrete indsatsmuligheder	Kommunal forvaltning	Plejecenter	Frivilligforening
Drivkraft 2: At rekruttering og fastholdelse tager afsæt i de frivilliges motivation og interesser.				
Rekruttering af frivillige	Rekruttering via personligt netværk og relationer: privat netværk, tidligere medarbejdere, pårørende mv. Kan være gennem breve, personlig kontakt mv. Eller frivillige, der rekrutterer nye frivillige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rekruttering gennem arrangementer, hvor plejecentret åbnes for lokalsamfundet.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foreningsrekruttering gennem arrangementer mv.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Systematisk fokus på kommunikation af de positive historier via både politisk- og ledelsesniveauer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pamfletter, plakater, annoncer, oplysende materialer m.v., der placeres fx på uddannelsessteder, skoler, børnehaver m.v., så rekrutteringen rettes mod en bredere målgruppe af nye frivillige (blandede erfaringer med metoden).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fastholdelse af frivillige	Netværksaktiviteter og sociale aktiviteter for frivillige, såsom sommerfester, julefrokost, bowling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fællesmøder, hvor de frivillige kan udveksle erfaringer og komme med konkrete input til udformningen af den frivillige indsats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kompetenceudvikling i forhold til målgruppen, fx demenskurser og foredrag om demens og førstehjælp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En god kontakt og opfølgning fra den lønnede frivilligkoordinators side. Herunder følge op, når de frivillige holder op vedr. årsager hertil.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Løbende anerkendelse og en åben tilgang til de frivillige på plejecenteret.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	En velkommen tilgang til de frivillige, herunder invitere til plejecentrets middagsarrangementer, fester m.v.. Det skal være udgiftsneutralt for frivillige at yde indsatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relevant for pågældende aktør     Kan være relevant for pågældende aktør



**TABEL 2 - 1: INDSATSKORT »**

Indsatsfelt	Konkrete indsatsmuligheder	Kommunal forvaltning	Plejecenter	Frivilligforening
Drivkraft 3: God organisering og godt samarbejde fremmer frivilligindsatsen.				
Organisering og koordinering	Der er "infrastruktur" for erfaringsdeling og netværk mellem plejecentre og evt. på tværs af relevante sektorer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Der er en central kommunal indgang for koordination af frivilligindsatsen, hvor plejecentersektoren også er indtænkt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	En intensiv koordination på det enkelte plejecenter, gennem tydelig ansvarsplacering og rimelige ressourcer til koordination af det frivillige felt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Et ligeværdigt samarbejde mellem frivilligsektoren og kommune, og løbende inddragelse fra kommunens side.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Potentialet for at samarbejde med forskellige former for frivillighed (enkeltstående og foreningsbaserede) opfattes som et plus-sumsspil, dvs. de forskellige former for frivillighed kan forsøges involveret, hvor der er behov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der sigtes mod større grad af samarbejde med organiseret frivillighed, der kan støtte op omkring koordinationsindsatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Samarbejdsaftaler mellem plejecenter og frivilligforeninger omkring konkrete, afgrænsede frivilliginitiativer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsesrolle: kommunen	Der eksisterer en klar strategi og retning for kommunens frivilligindsats, ex gennem en frivilligpolitik.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Der stilles krav om koordination af frivilligindsatsen på det enkelte plejecenter, ex gennem tovholder udpeget blandt medarbejderne.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Der er udformet eller italesat overordnede retningslinjer for spillet mellem frivillige og personale - men med rum for den lokale udformning på det enkeltstående plejecenter.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Positiv kommunikation omkring frivilligindsatsen: fortælle de gode historier.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tydeliggørelse af hvor og hvordan frivilligindsatsen er forankret centralt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tilstrækkelige ressourcer til den tværgående koordination, herunder kompetenceudvikling af ledelse og evt. frivillige.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>








Relevant for pågældende aktør     Kan være relevant for pågældende aktør

**TABEL 2 - 1: INDSATSKORT »**

Indsatsfelt	Konkrete indsatsmuligheder	Kommunal forvaltning	Plejecenter	Frivilligforening
Drivkraft 4: God ledelse af frivilligindsatsen er centralt for at fremme frivilligindsatsen.				
Ledelsesrollen: plejecentret og den lønnede, frivilligansvarlige/-koordinator	Mål og retning for frivilligindsatsen på plejecenteret (i overordnet regi dvs. ikke en detailstyring af de frivillige).	■	□	■
	Løbende dialog og lokale rammer for samspillet mellem ansatte og frivillige, om end ikke et eksplicit regelsæt.	■	□	■
	Anerkendelse af den frivillige indsats, fx ved deltagelse i arrangementer.	■	□	■
	Sikre klar forankring af frivilligkoordinatorrollen blandt personalet med tid og ressourcer til indsatsen. Gerne styrke mulighederne for, at en frivillig kan varetage dele af koordinationsindsatsen.	■	□	■
	Opbygge netværk med relevante aktører i lokalsamfundet, fx gennem samarbejdsaftaler eller konkrete arrangementer med børnehaver, skole, spejdere m.v.. Udlån af plejecentrets lokaler til andre institutioners aktiviteter, eksempelvis musikskoler, gymnastikforeninger el.lign.	■	□	■
Foreningens ledelsesrolle	Strategi for foreningens mål med den frivillige indsats på plejecentrene.	■	■	□
	Overordnede rammer for samspillet mellem personale og frivillige.	■	■	□
	Evt. afgrænse den lokale forenings organisering.	■	■	□
	Løbende dialog med kommune og plejecenter om samspillet mellem personale og frivillige.	■	■	□
	Sociale aktiviteter og netværksopbygning mellem frivillige.	■	■	□
	Kompetenceudvikling af de frivillige.	■	■	□
	Tilstrækkelige ressourcer til at understøtte de frivilliges aktiviteter.	■	■	□





□ Relevant for pågældende aktør    ■ Kan være relevant for pågældende aktør

TABEL 2-2 » Eksempel på et udfyldt indsatskort for Drivkraft 1

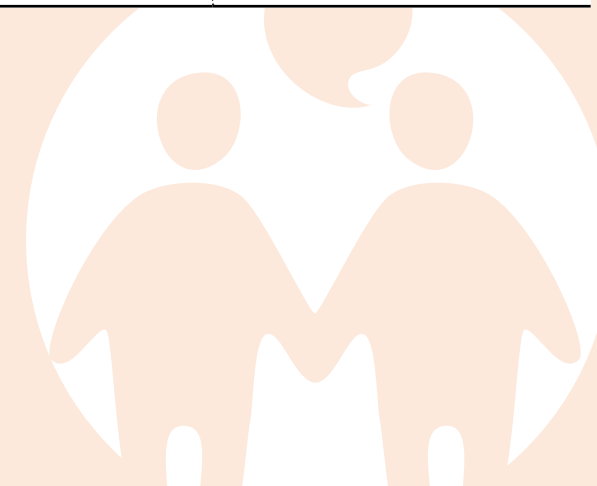
TABEL 2 - 2 EKSEMPEL PÅ ET UDFYLDT INDSATSKORT FOR DRIVKRAFT 1 »					
Indsatsfelt	Konkrete indsatsmuligheder	Kommunal forvaltning	Plejecenter	Frivilligforening / foreninger	
Drivkraft 1: Aktiviteter skal målrettes og differentieres ift. beboernes behov					
Differentierede indsatser, der møder beboernes behov	Der er en bred vifte af forskellige slags aktiviteter for beboerne, fx sociale og kreative aktiviteter, motion og gymnastik, klubaktiviteter, individuelle/kollektive aktiviteter, aktiviteter, der involverer dyr mv.	Kommunens tværgående aktivitetsenhed sikrer et mindstemål af sociale og udadgående aktiviteter.	Plejecenter fokuserer især på sociale og kreative aktiviteter. Der er ikke aktiviteter for fysisk aktivitet på alle.	Der er få foreninger i kommunen på Plejecenterområdet. De eksisterende foreninger laver aktiviteter af samme karakter.	
	Der er udviklet aktiviteter, der møder både mænds og kvinders behov.		Primært aktiviteter for kvinder.	Udelukkende aktiviteter for kvinder.	
	Aktiviteterne tager udgangspunkt i beboerens erindringer og historie.		Vid udstrækning.	Vid udstrækning.	
	Aktiviteterne tager udgangspunkt i hverdagsaktiviteter, eksempelvis bading, lægge tøj sammen, vande blomster.		Vid udstrækning.	Vid udstrækning.	
	Der arbejdes motivationsopbyggende med de beboere der giver mindre tydeligt udtryk for behov, men hvor plejecenteret eller pårørende vurderer, at det kan være værdifuldt for beboeren at deltage.			Ikke systematisk – ad hoc.	Foreningen på PC arbejder slet ikke på dette felt.
	Der er systematiske tilbud om kompetenceudvikling til frivillige ift. relevante behov knyttet til beboerne, ex at have med demente beboere at gøre mv.		Ingen på kommunal niveau.	Ad hoc.	Stort systematisk kursusudbud hos den nationale forening med lokalafd i kommunen.
	Plejecentret er fleksibelt ift. at fx spise- og sovnetider kan ændres for at muliggøre frivilligaktiviteter.			I ugens løb er det tilfældet. I weekenden er plejecentret i højere grad som ufleksibelt.	
	De frivillige aktiviteter foregår ikke kun i dagtimer men også i "ydertimerne" eller weekenderne, fx fredagscafé, aftenhygge eller søndagsgåtur.			I lille udstrækning.	Generelt er foreningerne ikke åbne for dette.

 Relevant for pågældende aktør     Kan være relevant for pågældende aktør

**TABEL 2 - 2 EKSEMPEL PÅ ET UDFYLDT INDSATSKORT FOR DRIVKRAFT 1 »**

Indsatsfelt	Konkrete indsatsmuligheder	Kommunal forvaltning	Plejecenter	Frivilligforening / foreninger
Drivkraft 1: Aktiviteter skal målrettes og differentieres ift. beboernes behov.				
Styrket beboerinddragelse i udvikling af aktiviteter	Der er udviklet og implementeret systematiske metoder til beboerinddragelse og løbende beboerinvolvering.	Ingen.	Ingen systematiske metoder.	Ingen systematiske metoder.
	Der er udarbejdet beboerprofiler og beboerrejser med fokus på beboernes liv, behov og udvikling.	Kommunen har netop igangsat et sådan initiativ på tværs af plejecenter, ikke udrullet endnu.	Ingen systematiske metoder.	Ingen.
	Der foretages beboerinterviews med plejecenterbeboerne rettet mod at afsøge præferencer og behov.		Som led i introsamtaler på de fleste plejecentre.	
	Der er indlagt løbende dialog med beboerne om ønsker og behov som led i de konkrete aktiviteter.		Sker løbende som led i ordinær indsats.	Løbende.
	Det gode match mellem beboer og frivillig tænkes aktivt ind – både i udvikling og implementering af aktiviteter.		I nogle tilfælde, i andre ikke.	Frivilligforeningerne i kommunen er generelt meget obs på matchet mellem beboer og frivillig.

 Relevant for pågældende aktør     Kan være relevant for pågældende aktør





Edisonsvej 18, 1 sal · 5000 Odense C · Telefon: +45 72 42 37 00  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)