

Små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet

Prøveordning med tilskudd og kompetanseheving

Turid Sætermo, Mari Bore Øverland og Stina Svendsen



Mangfold og inkludering



Samfunnsforskning AS

Postadresse: NTNU Dragvoll, 7491 Trondheim

Besøksadresse: Dragvoll allé 38 B

Telefon: 91 89 77 27

E-post: kontakt@samforsk.no

Web: www.samforsk.no

Foretaksnr. NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning AS

Mangfold og inkludering

April 2025

ISBN 978-82-7570-785-5 (web)

Omslag: © Shutterstock



Du har lov til:

Dele — kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Bearbeide — remixe, endre, og bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle. Lisensgiver kan ikke kalle tilbake disse frihetene så lenge du respekterer disse lisensvilkårene.

På følgende vilkår:

Navngivelse - Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi en lenke til lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort. Du kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller deg eller din bruk av verket.

Ingen ytterligere begrensninger - Du kan ikke gjøre bruk av juridiske betingelser eller teknologiske tiltak som lovmes-sig hindrer andre i å gjøre noe som lisensen tillater.

Notiser:

Du trenger ikke å rette deg etter lisensen for de deler av materialet som er falt i det fri eller der bruken er tillatt av etter lånereglene i åndsverkloven eller annen gjeldende rett.

Ingen garantier er gitt. Lisensen gir deg ikke nødvendigvis alle de tillatelser som er nødvendig for din tiltenkte bruk. For eksempel kan andre rettigheter, som reklame-, personvern-, eller ideelle rettigheter, sette begrensninger på hvordan du kan bruke materialet.

[Les mer om kreditering på creativecommons.org](https://creativecommons.org)

Forord

Hvordan kan myndighetene bidra til å styrke små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet? Denne rapporten presenterer funn fra en følgeevaluering av en prøveordning der ni organisasjoner fikk tilskuddsmidler, i kombinasjon med kompetanseheving, over en periode på to år. Kompetansehevingen besto av fysiske og digitale kurs, og en-til-en mentoring fra etablerte frivillige organisasjoner. Vi har i løpet av perioden intervjuet organisasjonene som deltok og mentororganisasjonene flere ganger. I tillegg har vi observert aktivitetene som har inngått i kompetansehevingen, vært på feltbesøk og hatt jevnlige samtaler med prosjektets oppdragsgiver, IMDi, som forvalter ordningen.

Gjennom prosjektet fikk vi muligheten til å møte en rekke personer som gjør en viktig innsats for å bidra til integrering og inkludering i Norge. Vi vil rette en stor takk til informantene som stilte til intervjuer i prosjektet, på tross av hektiske hverdager. Samtalene og besøkene ga oss innsikt i det omfattende arbeidet som gjøres av små og nystartede organisasjoner, og betydningen disse organisasjonene kan utgjøre for lokalsamfunn og enkeltmennesker. I tillegg til at vi fikk anledning til å bli kjent med en rekke ildsjeler, har prosjektet fremfor alt vist hvilken ressurs disse organisasjonene utgjør.

Vi vil også takke informantene fra mentororganisasjonene for nyttige og hyggelige samtaler og for å ha gitt oss et innblikk i frivillige organisasjoners hverdag og virke. Til sist vil vi takke vår oppdragsgiver IMDi for at vi fikk muligheten til å gjennomføre dette spennende prosjektet og for fint samarbeid gjennom evalueringsperioden. En spesiell takk til Ingrid Mohn, Martine Wilhelmina Breivik, Tajana Selimovic og Bjørn Rygh for nyttige innspill og gode samtaler underveis.

Trondheim, april 2025

Turid Sætermo, Mari Bore Øverland og Stina Svendsen

Innhold

Forord	3
Innhold.....	4
Sammendrag	6
Summary	10
1. Bakgrunn for prosjektet: Frivillighet og integrering.....	14
Frivillighetens betydning for samfunnet – politikk og medvirkning	15
«Frivillighetslandet»	17
Frivillige organisasjoner som 'bånd' og 'bro'.....	19
2. Prøveordningen for små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet	21
Mål og rammer for ordningen	22
Utvelgelse av deltakerorganisasjoner og mentorer	24
Deltakerorganisasjonene.....	25
Aktiviteter i ordningen.....	35
3. Metodisk tilnærming.....	37
Forskningsspørsmål og problemstillinger	37
Datainnsamling.....	38
4. Deltakerorganisasjonenes forventninger og behov	42
Styrke økonomi	43
Bedre organisasjonsstruktur og styrearbeid.....	44
Vekst	45
Styrke organisasjonens synlighet.....	46
Utvide nettverk og samarbeid	47
5. Deltakerorganisasjonenes erfaringer med ordningen og opplevelse av nytte	48
Muligheter og anerkjennelse	48
Betydningen av tilskuddsmidler	49
Ny kunnskap gjennom kurs	51
Erfaringer med mentoring.....	53
Fellessamlingene	56
Læring og endring	57
Nettverk og samarbeid	61
Kommunikasjonen med IMDi	62
Ordningens lengde og plassering hos IMDi.....	64

6. Mentororganisasjonenes erfaringer med prøveordningen	66
Rammer, forventninger og behov	66
Matching mellom mentor og deltakerorganisasjon	71
Hvordan ble mentoringen gjennomført?	73
Fremdrift og kapasitet	74
Tillitsrelasjon	76
Vinn-vinn.....	77
7. Avslutning og anbefalinger	79
Styrking gjennom kompetanseheving.....	81
Nettverk og samarbeid	85
Har tilskuddsmidlene bidratt til ordningens målsetninger?	86
Prøveordningen som støtteform	88
Referanser	92

Sammendrag

Hvordan kan myndighetene bidra til å styrke små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet? Denne rapporten presenterer funn fra en følgeevaluering av en prøveordning i regi av IMDi, der et utvalg organisasjoner fikk tilskuddsmidler, i kombinasjon med kompetanseheving, over en periode på to år. Ni små og nystartede organisasjoner som kan betegnes som 'innvandrersamfunnsorganisasjoner' deltok i prøveordningen. Gjennom ordningen fikk organisasjonene kurs iblant annet organisasjonsdrift, søknadsskriving og regnskapsføring. De fikk også individuell mentoring fra en etablert frivillig organisasjon. I tillegg fikk organisasjonene et tilskudd på inntil 110.000 kroner til drift og aktiviteter.

Bakgrunnen for igangsettingen av prøveordningen var et ønske om å styrke og synliggjøre små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet gjennom økt kompetanse og mer samarbeid, jamfør regjeringens strategi *Hverdagsintegrering – strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet* (2021-2024). Et viktig bakteppe er en undersøkelse gjennomført av Frivillighet Norge (2020) som fant at rammevilkårene for frivillige innvandrersamfunnsorganisasjoner i Norge er dårligere enn for andre frivillige organisasjoner, og at innvandrersamfunnsorganisasjonene i større grad opplever utfordringer knyttet til for eksempel manglende kjennskap til tilskuddsordninger, søknadsskriving, rapportering og lignende. Som følge av dette går mange glipp av muligheten til å benytte seg av tilgjengelige ordninger for å få tilskuddsmidler og det frivillige arbeidet blir dermed tyngre og mindre forutsigbart.

Følgeevalueringen har hatt som formål å frembringe kunnskap om hvorvidt og på hvilke måter prøveordningen faktisk har bidratt til å styrke deltakerorganisasjonene. Den har hatt fokus på måloppnåelse, innhold og gjennomføring av prøveordningen, med særlig vekt på erfaringene til organisasjonene som har deltatt når det gjelder nytte og utbytte. Videre har vi forsøkt å belyse hvilke roller små organisasjoner på integreringsfeltet kan spille i lokalsamfunnene, hvordan deres aktiviteter utvikler seg, og hvilke nettverk og samarbeid som etableres. Disse innsiktene håper vi kan være nyttige i IMDis videre arbeid med å støtte små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet.

Vi har i evalueringen gjennomført om lag 40 intervjuer med deltakerorganisasjoner, mentorer og andre aktører rundt prøveordningen. Vi har også deltatt på nesten alle aktiviteter ved prøveordningen som fellessamlinger, fellesmøter for mentorer og

deltakere og kurs. Videre har vi gjennomført feltbesøk og gjennomgått søknader og rapporter, samt dokumenter for utviklingen og planleggingen av prøveordningen, og deltakerorganisasjonenes hjemmesider og sosiale media-sider.

Deltakerorganisasjonene tegner generelt et bilde av at ordningen har vært hjelpsom for dem og at de gjennom kompetansehevingsaktivitetene, inkludert mentoring, har tilegnet seg nyttig kunnskap om tematikker de opplever som relevante. Organisasjonene forteller for eksempel om forbedrede rutiner i sitt administrative arbeide, styrket organisasjonsstruktur, og bedre søknader som resultater av deltakelsen i ordningen. Videre har flere fått motivasjon til å etablere samarbeid med andre organisasjoner og opplever at de har fått et større nettverk. Prøveordningen kan dermed sies å ha truffet tematisk og målet om å bidra til å styrke organisasjoner på disse områdene ble langt på vei oppnådd. Samtidig forteller flere organisasjoner at de har opplevd deltakelsen i ordningen som en anerkjennelse fra myndighetenes side når det gjelder innsatsen de gjør. En faktor som har hatt en begrensende innvirkning på nytten for deltakerorganisasjonene, er mangel på tid og kapasitet. Det understrekes derfor at det har vært viktig at ordningen har vart over to år. Det gis også uttrykk for at det kan være utfordrende å tilegne seg kunnskap gjennom muntlige og digitale presentasjoner, og flere ønsket større grad av praktiske øvelser. I de tilfellene der praktiske øvelser i større grad inngikk i kursingen, ble dette trukket frem som særlig nyttig. Den individuelle veiledningen som mange fikk fra mentor, ble også fremhevet som hjelpsomt. De fleste av deltakerorganisasjonene hadde positive erfaringer fra mentorsamarbeidet. Imidlertid erfarte noen mentorsamarbeid utfordringer, noe som illustrerer den potensielle sårbarheten i å organisere mentoring som en en-til-en-relasjon.

Tilskuddsmidlene sto også sentralt i ordningen, og disse ble særlig betydningsfulle for organisasjonene i lys av den ofte trange og uforutsigbare økonomiske situasjonen mange befinner seg i. En målsetning i prøveordningen var å bidra til flere aktiviteter på integreringsfeltet. Det kom imidlertid frem i studien at de fleste deltakerorganisasjonene allerede hadde et høyt aktivitetsnivå, spesielt gitt at organisasjonene var små og nystartede. Det som kunne begrense aktiviteter, eller gjøre dem sårbare, var de involverte personenes tøyde kapasitet. Det var et tydelig mønster at organisasjonene i alle hovedsak var drevet av én eller noen få ildsjeler, som sto for en veldig stor del av arbeidet med å gjennomføre aktiviteter, og som av den grunn hadde lite tid til det omliggende arbeidet. Dette er nok en viktig forklaring på at størstedelen av tilskuddsmidlene ble brukt til å lønne en person i organisasjonen. Vi ser at denne løsningen hadde to positive følger for

organisasjonene. For det første kunne aktiviteter gjennomføres med større grad av planlegging og forutsigbarhet, bedre regnskapsføring og rapportering, samt synliggjøring av aktivitetene utad. For det andre ga det organisasjonene tid til å for eksempel utvikle bedre rutiner, sette seg inn i ulike sider ved organisasjonsdrift, utvikle nye prosjektsøknader, nye samarbeid eller nye avdelinger av organisasjoner andre steder. Med andre ord kan det sies at tilskuddsmidlene hadde en virkning på både kort og lang sikt.

I intervjuene med mentor-organisasjonene var sentrale funn at flere av dem opplevde at de selv hadde hatt nytte av mentorsamarbeidet og hadde fått innblikk i hvordan de små og nystartede organisasjonene drives og hva som kan være vanskelig for dem. Flere pekte på at de hadde gjensidig nytte av samarbeidet, fordi de små og nystartede når ut til befolkningsgrupper de selv kan ha utfordringer med å nå, mens de selv kunne bidra med kunnskap og erfaringer. Samtidig opplevde flere at progresjonen i mentoreringen ikke ble slik de hadde håpet og forventet, først og fremst på grunn av manglende kapasitet hos deltakerorganisasjon.

Vår studie viser at kombinasjonen tilskudd og kompetanseheving har fungert som støtteform for små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet. Samtidig ser vi at det kan gjøres noen grep for at den skal fungere enda bedre. På bakgrunn av funnene i evalueringen anbefaler vi at ordningen videreføres, men også at det vurderes om den kan utvikles på en slik måte at flere organisasjoner kan få nytte av den. Samtidig vil vi understreke at det må tas høyde for at læring kan være mer tidkrevende og fordre egnede metoder som gir rom for praktiske øvelser og veiledning. Videre må det tas i betraktning at de små og nystartede organisasjonene ofte har begrenset kapasitet, og det må settes av tilstrekkelig med tid til å gjennomføre ordningen. Et mål med ordningen har også vært å bidra til nye samarbeid, derfor er det viktig at det settes av tid til at organisasjoner kan bli kjent og etablere relasjoner. Prøveordningsperioden som vi har evaluert gikk over to år, og på bakgrunn av våre funn anbefaler vi ikke at den gjennomføres på kortere tid enn det.

I prøveordningen har IMDi hatt en tettere oppfølging av organisasjonene enn de vanligvis har av tilskuddsmottakere. Dette løfter organisasjonene frem som positivt. Imidlertid er den tette oppfølgingen ressurskrevende for IMDi, og reiser spørsmål knyttet til hva direktoratets rolle skal være som tilskuddsforvalter. I rapportens avsluttende kapittel diskuterer vi ressursene som brukes i ordningen opp mot antall organisasjoner som har hatt nytte av den. Vi tar blant annet for oss spørsmål knyttet til hvorvidt ordningen kunne gjennomføres på andre måter, eller

forvaltes av for eksempel kommuner i stedet for av IMDi. En alternativ måte å gjennomføre ordningen på kan være å ha med flere organisasjoner som deltakere, men i større grad anvende kollektiv kompetanseheving og mentoring i grupper. I så fall vil ressursene kunne brukes til å styrke flere, men det vil som nevnt være viktig å ivareta organisasjonenes behov for praktisk og individuell veiledning. Samtidig ønsker vi å påpeke at ordningens totale budsjett er relativt lite, og med tanke på deltakerorganisasjonenes nedslagsfelt når det gjelder befolkningsgrupper man ønsker å nå og deres innsats i aktiviteter som bidrar til integrering, er det en investering med potensielt stor langsiktig, samfunnsmessig avkastning.

Summary

How can the authorities help strengthen small and newly established organizations in the field of integration? This report presents findings from an evaluation of a pilot program implemented by IMDi, designed to enhance the capacity of small and newly established organizations working in the field of integration. The pilot program provided selected organizations with a combination of financial support and targeted capacity-building measures over a two-year period. Nine small and newly established organizations, which can be categorized as ‘immigrant organizations’, participated in the pilot program. Through the program, the organizations received courses in topics such as organizational management, training in organizational management, grant application writing, and financial administration, alongside individual mentoring from established voluntary organizations. Additionally, each organization was eligible for operational funding of up to NOK 110,000.

The rationale for initiating the pilot program was rooted in a desire to strengthen small and newly established organizations in the field of integration through increased competence and more collaboration, in line with the Norwegian government’s strategy *Hverdagsintegrering – strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet* (2021-2024). Research by Frivillighet Norge (2020) had previously highlighted that the operating conditions for voluntary immigrant organizations in Norway are worse compared to other voluntary organizations. Immigrant organizations more often face challenges related to a lack of knowledge about grant schemes, application writing, reporting, and similar issues. As a result, many miss out on opportunities to access available grants, making the voluntary work more difficult and less predictable.

The purpose of the evaluation has been to provide knowledge on the extent to which the pilot program contributed to strengthening the participating organizations. The focus has been on examining the goal achievement, content and implementation of the pilot program, with particular attention to perceived benefits and outcomes for the participating organizations. The study also explored the broader role of small organizations in local integration efforts, how their activities develop, and what networks and collaborations are established. We hope these insights will be useful in IMDi’s ongoing work to support small and newly established organizations in the field of integration.

Methodologically, the evaluation was based on approximately 40 interviews with participant organizations, mentors, and other stakeholders involved in the pilot program. We also attended nearly all activities within the pilot program, such as joint gatherings, mentor and participant meetings, and training sessions. Additionally, we conducted field visits and reviewed applications, reports, and documents related to the development and planning of the pilot program, as well as the websites and social media pages of the participant organizations.

The participant organizations generally describe the program as helpful, and they report that the capacity-building activities, including mentoring, have provided them with valuable knowledge on relevant topics. Participant organizations, for example, mentioned improvements in administrative routines, strengthened governance structures, and increased competence in grant applications, as results of participating in the program. Moreover, several have gained motivation to establish collaborations with other organizations and feel they have expanded their networks. The pilot program can therefore be said to have been well-targeted, and the goal of strengthening organizations in these areas was largely achieved. At the same time, several organizations expressed that their participation in the program was perceived as a recognition from the authorities for their efforts. A key constraint was the limited time and capacity of the participating organizations, underscoring the importance of the two-year duration of the program. Some also found it challenging to acquire knowledge through oral and digital presentations, and many wished for more practical exercises. In cases where practical exercises were incorporated into the training, these were highlighted as particularly useful. The individual guidance provided by mentors was also considered helpful, with most participant organizations having positive experiences with the mentoring process. However, some mentorships faced challenges, illustrating the potential vulnerability of structuring mentoring as a one-to-one relationship.

The financial support was important, especially given the often tight and unpredictable financial situations of the organizations. One of the program's objectives was to enable more activities in the field of integration. However, the study found that most participant organizations already had a high level of activity, particularly considering that they were small and newly established. What limited or made activities vulnerable was the stretched capacity of the individuals involved. A clear pattern emerged: the organizations were primarily run by one or a few dedicated individuals responsible for most activities, leaving little time for administrative work. This is likely a key reason why the majority of the grant funds

were used to pay for a staff position within the organization. This approach had two positive effects: first, it allowed activities to be carried out with greater planning and predictability, improved financial management and reporting, and increased visibility of activities. Second, it gave organizations time to develop better routines, familiarize themselves with different aspects of organizational management, draft new project applications, establish new collaborations, or even expand their organizations to new locations. In other words, the grants had both short-term and long-term impacts.

Interviews with mentor organizations revealed that many mentors also benefited from the mentorship, gaining insights into how small and newly established organizations operate and the challenges they face. Several noted that the collaboration was mutually beneficial: the small and newly established organizations reached population groups that the mentor organizations sometimes struggled to engage, while the mentors could offer knowledge and experience. However, some mentors felt that the mentoring process did not progress as they had hoped, primarily due to the limited capacity of the participant organizations.

Our study shows that the combination of grants and capacity-building has been an effective form of support for small and newly established organizations in the field of integration. At the same time, we see that some adjustments could improve its effectiveness. Based on the evaluation findings, we recommend that the program be continued, but also that consideration be given to a form which allows more organizations to benefit. It is also important to recognize that learning takes time and requires appropriate methods that allow for practical exercises and guidance. Furthermore, since small and newly established organizations often have limited capacity, sufficient time must be allocated for participating in the program. Another goal of the program has been to encourage new collaborations, so it is crucial to create opportunities for organizations to build relationships. The pilot program lasted two years, and based on our findings, we do not recommend a shorter timeframe for the program.

In the pilot program, IMDi has supported the organizations more closely than they typically do for grant recipients. The participating organizations view this as a positive aspect. However, this close follow-up is resource-intensive for IMDi and raises questions about the directorate's role as a grant administrator. In the final chapter of the report, we discuss the resources used in the program in relation to the number of organizations that benefited. We also consider whether the program could be implemented differently, for example, managed by municipalities instead of

IMDi. One alternative approach could be to include more organizations while using collective capacity-building and group-based mentoring. This would allow resources to support more organizations, but it remains crucial to ensure that practical and individual guidance is maintained. Finally, we highlight that the program's total budget is relatively small. Given the target groups these organizations reach and their role in integration efforts, this investment has the potential for significant long-term societal benefits.

1. Bakgrunn for prosjektet: Frivillighet og integrering

Prøveordningen som er evaluert i dette prosjektet var en toårig ordning i regi av IMDi, der deltakerorganisasjoner fikk tilbud om ulike kurs, og mentoring fra større og etablerte organisasjoner, i tillegg til tilskudd til drift og aktiviteter. Gjennom deltakelse i ordningen skulle organisasjonene blant annet få veiledning og kurs i organisasjonsdrift, samarbeid, skriving av søknad og rapportering. Ni små og nystartede organisasjoner som kan betegnes som innvandrersorganisasjoner¹ deltok i ordningen. Organisasjonene var geografisk spredt og representerte et nokså bredt spekter når det gjaldt aktiviteter og formål.

Bakgrunnen for igangsettingen av prøveordningen var et ønske om å styrke og synliggjøre små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet gjennom økt kompetanse og mer samarbeid, jamfør regjeringens strategi Hverdagsintegrering – strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet (2021-2024). Et viktig bakteppe for ordningen var en undersøkelse gjennomført av Frivillighet Norge (2020) som fant at rammevilkårene for frivillige innvandrersorganisasjoner i Norge er dårligere enn for andre frivillige organisasjoner, og at innvandrersorganisasjonene i større grad opplever utfordringer knyttet til for eksempel manglende kjennskap til tilskuddsordninger, søknadsskriving, rapportering og lignende. Som følge av dette går mange glipp av muligheten til å benytte seg av tilgjengelige muligheter for å få tilskuddsmidler og det frivillige arbeidet blir dermed tyngre og mindre stabilt og forutsigbart. I prøveordningen ble et utvalg små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet invitert til å søke om tilskudd gjennom en lukket søknadsrunde.

Følgeevalueringen som presenteres i denne rapporten har hatt som formål å frembringe kunnskap om hvorvidt og på hvilke måter prøveordningen har bidratt til å styrke deltakerorganisasjonene. Den har hatt fokus på måloppnåelse, innhold og gjennomføring av prøveordningen, med særlig vekt på erfaringene til organisasjonene som har deltatt når det gjelder nytte og utbytte. Videre har vi

¹ Begrepet 'innvandrersorganisasjon' er hentet fra IMDi som definerer dette som organisasjoner hvor 'flertallet av tellende medlemmer er personer med innvandrerbakgrunn'. 'Personer med innvandrerbakgrunn' defineres videre som 'personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre eller som er født i Norge av to utenlandsfødte foreldre' (jamfør <https://www.imdi.no/tilskudd/2025/driftsstotte-til-regionale-innvandrersorganisasjoner/>)

forsøkt å belyse hvilke roller små organisasjoner på integreringsfeltet kan spille i lokalsamfunnene, hvordan deres aktiviteter blir til og utvikler seg, og hvilke nettverk og samarbeid som etableres og blir betydningsfulle. Disse innsiktene mener vi kan være nyttige både i direktoratets videre arbeid med å støtte små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet, og for en mer nyansert forståelse av disse organisasjonenes virke og rolle mer generelt. Vi har i prosjektet også intervjuet organisasjoner som har fungert som mentorer for deltakerne i ordningen, samt nøkkelpersoner i forvaltningen av ordningen. Deres perspektiver har også vært viktige i forståelsen av mål, muligheter og begrensninger når det gjelder gjennomføringen av ordningen.

Frivillighetens betydning for samfunnet – politikk og medvirkning

I juni 2021 la regjeringen frem strategien *Hverdagsintegrering – strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet 2021-2024*. Strategien omhandler det som er blitt kalt hverdagsintegrering, der målet er at innvandrere skal oppleve økt tilhørighet og deltakelse, gjennom møter som oppstår mellom mennesker i små og store fellesskap (Kunnskapsdepartementet, 2018). Det er her fokus på at dette kan skje gjennom en styrking av den rollen sivilsamfunnet har på integreringsfeltet, både lokalt og nasjonalt. Strategien understreker spesielt frivillig sektors viktige rolle som 'lim' i samfunnets fellesskap, som arenaer for bygging av tillit og nettverk. Denne oppfatningen gjenspeiler en utvikling innenfor integreringsfeltet som har pågått i noen år, der frivilligheten har fått stadig økt oppmerksomhet som arena for integrering (Kunnskapsdepartementet, 2018). Innvandreres deltakelse i det sivile samfunn og gjennom frivillige organisasjoner forstås både som et redskap for å motvirke segregering og for å fremme forståelsen av norske verdier og normer (Bråten m.fl., 2017). Forståelsen representerer en toveistenkning, der sivilsamfunnet forstås som en nøkkelarena for sosial inkludering, samtidig som at det å ha en mangfoldig sivil sektor ses på som betydningsfullt for samfunnet som helhet. Frivillige organisasjoner spiller også i økende grad en viktig rolle i å løse oppgaver knyttet til velferd og integrering, for eksempel ved at de trekkes inn i arbeidet med å integrere bosatte flyktninger ute i kommunene (Hagelund og Loga, 2009; Aasen m.fl., 2017). Videre har koronapandemien tydelig vist betydningen av frivillige organisasjoners rolle som informasjonsformidlere, der spesielt mindre innvandererorganisasjoner har vært viktige for å nå frem til enkelte deler av befolkningen (Skogheim m.fl., 2020).

Norge har i utgangspunktet høy organisasjonstetthet og bred deltakelse når det gjelder frivillige organisasjoner (Ødegård og Sætrang, 2017). Den nye integreringsmeldingen baserer seg på forskningsbasert kunnskap som finner at det dog er ulikheter med hensyn til deltakelse i frivillige organisasjoner, og at personer med innvandrerbakgrunn i mindre grad deltar i frivillig arbeid og aktiviteter, selv om bildet nyanseres når man tar hensyn til blant annet sosioøkonomiske faktorer, botid og landbakgrunn (Eimhjellen m.fl., 2020; 2021). Frivillighet Norge vedtok i 2020 *Mangfoldsplakaten*, som et verktøy til økt etnisk og kulturelt mangfold i frivillige organisasjoner, basert på en erkjennelse av at frivilligheten ikke godt nok speiler Norges befolkningssammensetning. På bakgrunn av disse funnene er det viktig å få bedre kunnskap om barrierer, ekskluderingsmekanismer og vellykkede grep for å finne ut hvordan integreringsstrategiens mål om økt deltakelse blant innvandrere i sivilsamfunnet best kan nås.

I Stortingsmeldingen *Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig* (2018-2019) bestemte regjeringen at 2022 skulle være 'Frivillighetens år', der blant annet *Frivillighetserklæringen*, som setter føringene for samspillet mellom frivillig og offentlig sektor, skulle revideres. Erklæringen legger til grunn at frivilligheten er viktig for samfunnet både gjennom sine konkrete bidrag og som arena for inkludering og demokratibygging. Imidlertid er det viktig at organisasjonene har gode rammevilkår, slik at innsatsen og samarbeidet med det offentlige blir forutsigbart og godt koordinert. Her løfter erklæringen medvirkning frem som et nøkkelbegrep. Sivesind og Enjolras (2022) beskriver sivilsamfunnets rolle som at den binder medborgere og det politiske systemet, og inkluderer medborgere i politiske prosesser. Ifølge Predelli (2006) betrakter staten innvandrersorganisasjoner som viktige demokratiske aktører, som kan levere premisser til beslutningstakere og være viktige dialogpartnere. Likevel finner Predelli at innvandrersorganisasjoner i liten grad faktisk er involverte i politiske prosesser. En forklaring på det kan være at de blir lite synlige for det offentlige siden de i mindre grad benytter seg av tilskuddsordninger. Frivillighet Norge (2020) har derfor oppfordret til en forenkling av prosesser knyttet til tilskudd og rapportering, og en bevissthet omkring for eksempel byråkratisert språkbruk, slik at det skal bli enklere for flere å nyttiggjøre seg ordningene. I den forrige regjeringens strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet trekkes innvandrersorganisasjoner og deres betydning for lokalt integreringsarbeid frem og det er et uttalt mål at deres rolle skal synliggjøres. Dette skal skje gjennom økt kompetanse og mer samarbeid, blant annet gjennom prøveordningen som dette prosjektet har evaluert.

Myndighetenes opptatthet av frivilligheten som demokratisk aktør og produsent av tilhørighet og sosiale fellesskap, sammenfaller også med den økende bekymringen for polarisering og fragmentering som har fulgt i kjølvannet av en rekke terrorhandlinger i Europa. Som en følge av dette, blir integrering i sterkere grad sett i sammenheng med samfunnssikkerhet, på den måten at manglende integrering og samhandling på arenaer som arbeidsliv og sivilsamfunn blir forstått som en utfordring også for trygghet og sikkerhet. Frivillige (demokratisk strukturerte) organisasjoner forstås i den sammenheng som arenaer for 'praktisk demokratitrening' (Takle, 2014) ved at de bidrar til å sosialisere innvandrere inn i demokratiske verdier og idealet om deltakelse (Haaland og Wallevik, 2017). Det er dessuten et demokratisk problem når noen grupper systematisk er underrepresentert for eksempel i arbeidsliv og sivilsamfunn (Ødegård og Sætrang, 2017) og dette kan ha følger for sosial og institusjonell tillit, noe som igjen svekker sosialt samhold (kohesjon) og solidaritet. På bakgrunn av slike bekymringer blir det altså satt særlig fokus på frivillighetens potensial til å motvirke segregering og fostre demokratiske verdier.

«Frivillighetslandet»

Norge har en rotfestet tradisjon med frivillige organisasjoner og frivillig arbeid. Brochmann og Rogstad (2004) beskriver den som en bærebjelke i det norske sosialdemokratiet, og Rugkåsa (2012) skriver likeledes at folkebevegelser i Norge har vært førende i velferdsstatens oppbygning. Organisasjonslandskapet er bredt og omfatter foreninger for idrett, kultur og rekreasjon, politiske og humanitære organisasjoner, samt små, lokale foreninger som for eksempel grendalag. I tillegg finner vi tradisjonelle verdi-orienterte organisasjoner som avholdsbevegelsen, målsaksbevegelsen og misjonsbevegelsen og internasjonale organisasjoner som kvinnebevegelsen, urfolksbevegelsen, miljøbevegelsen og fredsbevegelsen. Rommetvedt (2017) hevder at det de siste tiårene har skjedd en utvikling i retning av sterkere 'profesjonalisering' av organisasjonene, samtidig som de mottar mer i økonomisk støtte og har fått en viktigere rolle i politikkipplementering. Det har også - i tillegg til og delvis på bekostning av de store, brede organisasjonene - kommet til en rekke smalere, saksorienterte organisasjoner. Ifølge Sivesind og Enjolras (2022) fører det nye mangfoldet i organisasjonsformer og den økte kompleksiteten i forholdet mellom sivilsamfunn og det offentlige, til at det blir nødvendig å tenke mer differensiert om frivillige organisasjoners samfunnsrolle.

Organisasjonslandskapet har også blitt mer mangfoldig gjennom at det siden 70-tallet har skjedd en fremvekst av organisasjoner for innvandrere, asylsøkere

og flyktninger (Predelli, 2006; Sætrang, 2018). Hagelund og Loga (2009: 26) definerer innvandrorganisasjoner som 'frivillig organisert virksomhet knyttet til etniske minoriteter', men organisasjonene ligger ofte i et grenseland mellom ulike kategoriseringer, og det kan være uklart hvorvidt man definerer dem ut fra sak/tematikk, eller ut fra karakteristikk ved medlemsmassen (Predelli 2006). De kan også sies å ligge i skjæringspunktet mellom organisasjoner som forstås å ha et bredt samfunnsorientert mål og interesseorganisasjoner for snevrere grupper. Flertallet av innvandrorganisasjonene er ifølge Rogstad (2007) orientert mot kulturell, religiøs, nasjonal og etnisk virksomhet, snarere enn politisk. De har med andre ord hovedsakelig interne formål, men studien hans viser også at eksternt rettet virksomhet, som for eksempel å bidra til medlemmenes integrering, ofte veier tungt. Predellis (2006) oversikt fra 2006 viser at det finnes anslagsvis 1000 innvandrorganisasjoner i Norge (dersom man ikke regner med rent religiøse organisasjoner), som er en økning fra 40-50 organisasjoner i 1979 (Brochmann, 2003). Predelli beskriver videre at de fleste av organisasjonene er lokale/regionale og har færre enn 100 medlemmer. I 2006 var det kun 8 innvandrorganisasjoner som mottok statsstøtte som 'landsdekkende'. Kontaktutvalget mellom innvandrere og myndighetene (KIM) ble i sin tid etablert for å kompensere for fraværet av landsdekkende organisasjoner.

I Norge, og Skandinavia, har det offentlige ansvar for velferdsoppgaver (inkludert integrering) fram til nå stått svært sterkt. Dette skiller seg fra modeller for integrering i mange andre innvandringsland. I Norge har tanken om frivillighetens selvstendighet stått svært sterkt, og det slås fast i *Frivillighetserklæringen* at regjeringen ikke ønsker å regulere frivilligheten. Økonomiske støtteordninger er følgelig nokså åpne og med liten grad av detaljerte kriterier når det gjelder aktivitet og gjennomføring. Dette kan også tolkes som et uttrykk for myndighetenes tillit til de frivillige organisasjonenes kompetanse. Det økte politiske fokuset på frivilligheten som vi ser i dag, kan forstås som en annerkjennelse av organisasjonenes evne til å tilby mer fleksibel, lokalt og kulturelt tilpasset, tettere-på-integrering. Sett i et komparativt internasjonalt perspektiv kan det imidlertid også leses som en mulig dreining mot en modell der integreringsoppgaver i større grad delegeres til frivillige organisasjoner, og der grasrots-integreringsarbeidet deretter styres gjennom finansierungsordninger. Dette reiser i så fall prinsipielle spørsmål som vil berøre temaer som langsiktighet, helhet og frivillighetens frihet i integreringsarbeid.

Frivillige organisasjoner som 'bånd' og 'bro'

Ager og Strand (2008) beskriver relasjonene som bygges gjennom frivillighet som viktige for integrering på et lokalt nivå og i hverdagen. Fokuset på integrering som prosesser som først og fremst utspiller seg i lokalsamfunn, har vært i fremvekst innenfor integreringsforskning særlig i Europa de senere år. Innenfor det som kalles 'den lokale vendingen' har forskere vært opptatt av at integrering på lokalt nivå gjerne har andre målsetninger og tilnærminger enn i nasjonal politikk (Zapata-Barrero m.fl., 2017). Ofte fremholdes det for eksempel at relasjonene er tettere og integreringsarbeidet mer pragmatisk og løsningsorientert (Caponio og Borkert, 2010; Bak Jørgensen, 2012), og at lokale tilnærminger og politikk derfor har større innvirkning på integreringsprosesser enn nasjonal politikk. Dette er relevante perspektiver også for å forstå betydningen av frivilligheten og deres mangesidige rolle som bindeledd mellom myndigheter og en stadig mer mangfoldig lokalbefolkning.

Frivillige organisasjoner er betydningsfulle aktører i lokalsamfunn over hele Norge, og er ofte svært sentrale for at lokalt integreringsarbeid skal lykkes. De kan ofte representere viktige møteplasser på steder der andre, for eksempel nabolagsbaserte, møteplasser mangler (Haaland og Wallevik, 2017). Frivillige organisasjoner forstås av det offentlige som gode støttespillere nettopp på grunn av deres nærhet til folks behov. Ansikt-til-ansikt-relasjonene som etableres gjennom frivillige organisasjoners aktiviteter, bidrar til å skape sosial kapital (Bourdieu, 1986; Putnam, 1993), som er et mye brukt begrep i forskning på frivillige organisasjoner. Sosial kapital defineres av Putnam (1993) som sosiale nettverk og tilhørende normer om gjensidighet og pålitelighet, som bidrar til å opprettholde disse nettverkene. Ifølge Putnam (2007) spiller frivillige organisasjoner en nøkkelrolle i etablering av gjensidighet, tillit, fellesskap og solidaritet, noe han mener er særlig viktig for å skape samhold i samfunn med stor grad av etnisk mangfold. Organisasjoner bidrar til etablering av 'bånd' av ulik natur (sterke eller svake) som på ulike måter kan bli en ressurs for individer (Granovetter, 1973) og som på samfunnsnivå bidrar til sosialt samhold og solidaritet.

Tillitsrelasjoner bør også prege samarbeidet mellom frivilligheten og det offentlige, noe som understrekes i integreringsstrategien og frivillighetserklæringen gjennom vektleggingen av frivillighetens frihet og selvstendighet. Samtidig er det slik at offentlig politikk etablerer betingelser for organisasjoner, for eksempel når det gjelder anerkjennelse, lovlighet, muligheter for økonomisk støtte, og involvering i politiske prosesser. Støtteordninger etablerer også betingelser, ved at det for eksempel

stilles krav til at organisasjonen har en demokratisk valgt ledelse, medlemmer som betaler medlemsavgift, at det kan fremvises reviderte regnskaper og årsmeldinger. Integreringsstrategien peker på at innvandrersorganisasjoner ofte er mer uformelt organisert enn det tradisjonelle foreningslivet, samtidig som at prøveordningen som er etablert for å styrke små og nystartede organisasjoner har som mål å bidra til økt kunnskap om for eksempel regnskap, rapportering og prosjektsøknader, og har som utgangspunkt at det foreligger et behov for kunnskap om å etablere og drive formelle organisasjoner. Dette reiser spørsmål om i hvor stor grad organisasjoner må strømlinje-formes for å kunne bli mer synlige, og hvorvidt denne tilnærmingen kan bidra til at organisasjonsformer som skiller seg fra det tradisjonelle norske foreningslivet blir 'annetgjorte' og problematiserte. Rogstads (2007) forskning om etnisk mobilisering og politisk inkludering finner at mange organisasjoner tilpasser seg tildelingskriterier, for eksempel når det gjelder interne demokratiske beslutningsprosesser, men at de gjerne i praksis driver arbeidet i tråd med egne idealer, som ikke alltid samsvarer med kriteriene.

Etableringen av prøveordningen er delvis basert på innsikter fra undersøkelser som viser at innvandreres engasjement og organisering på frivillighetsfeltet ofte er mindre formalisert, har færre bånd til lokale myndigheter og lokalt organisasjonsliv, og at særlig små organisasjoner opplever større utfordringer enn øvrige organisasjoner når det gjelder kjennskap til tilskuddsordninger, søknadsskriving og lignende. (Frivillighet Norge, 2020; Eimhjellen m.fl., 2021; Ideas2evidence, 2024; Ideas2evidence, 2022). I lys av dette har prøveordningen hatt som hensikt å styrke små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet gjennom kompetanseheving, mentoring og nettverksutvikling. Videre har ordningen også hatt et bredere mål om å høste erfaringer med nye støtteformer for frivillige organisasjoner – en målsetting som ble beskrevet i strategien *Hverdagsintegrering*.

2. Prøveordningen for små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet

Dette kapittelet gir en presentasjon av prøveordningen basert på en gjennomgang av relevante dokumenter og intervjuer med ansatte i Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Vi tar for oss ordningens målsetninger og rammer, og aktiviteter som har blitt gjennomført. Vi presenterer også de ni deltakerorganisasjonene som har vært med i ordningen i perioden 2022-2024, som er den perioden vi har gjennomført følgeevalueringen. Ordningen ble da gjennomført for første gang. Det at IMDi samarbeider med frivillig organisasjoner, er imidlertid ikke nytt i seg selv. Direktoratet har lenge samarbeidet med frivillige organisasjoner og har sett betydningen av disse for integrering, men dette arbeidet ble forsterket da daværende Kunnskaps- og integreringsminister Guri Melby (V) lanserte *Hverdagsintegrering - Strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet 2021-2024*.

Prøveordningen kan også forstås i lys av erfaringer fra Covid 19-pandemien, da flere små og/eller nye innvandrersorganisasjoner gjorde en betydelig innsats med å få viktig informasjon ut til grupper som statlige eller kommunale aktører ikke nådde frem til. Gjennom denne innsatsen ble organisasjonene mer synlige for myndighetene og oppfattet som en avgjørende ressurs. En av årsakene til at myndighetene ikke hadde vært så oppmerksomme på disse organisasjonene tidligere kan være at organisasjonene i mindre grad anvender seg av tilskuddsordninger og gjerne har mer uformelle organisasjonsstrukturer. Mange av dem ble oppfattet som dyktige, men samtidig ofte uerfarne med hensyn til for eksempel søknadsskriving. Det ble sett som bekymringsfullt at mange ikke ville greie å nå opp i søknadsrunder om økonomiske midler, og at dette ville være negativt for stabiliteten i organisasjonen. På bakgrunn av dette ble det bestemt å etablere en prøveordning, der et utvalg små og nystartede organisasjoner skulle inviteres til deltakelse. Ordningen skulle ha særlig oppmerksomhet på kompetanseheving, veiledning, kurs i organisasjonsdrift, prosjektsøknad, rapportering, samarbeide med andre organisasjoner, samt et mentortilbud i regi av etablerte organisasjoner (Hverdagsintegrering, 2021:17). Deltakelse i ordningen var også knyttet til tilskudd til drift og aktiviteter, der organisasjonene kunne søke om inntil 110 000 kr i året.

Mål og rammer for ordningen

Prøveordning for små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet (heretter *prøveordningen*) er en prøveordning under tilskuddsordningen *Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner* (heretter *tilskuddsordningen*), og er også et tiltak under regjeringens *Hverdagsintegrering – Strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet 2021-2024*. Formålet med strategien er å støtte opp om og styrke sivilsamfunnet i lokalt og nasjonalt integreringsarbeid, og bidra til å synliggjøre arbeidet som gjøres. Strategiens tiltak har som mål å bidra til å:

- Øke deltakelsen i sivilsamfunnet blant barn, unge og voksne med innvandrerbakgrunn
- Løfte og støtte sivilsamfunnets innsats for integrering
- Utvikle bedre samarbeid og rammebetingelser (Hverdagsintegrering, 2021:17)

Målene for tilskuddsordningen er:

- å stimulere til fellesskap, tillit og tilhørighet i lokalsamfunn for innvandrere og øvrig befolkning, og motvirke utenforskap, rasisme og diskriminering
- å øke kunnskapen om det norske samfunnet og styrke kvalifisering for arbeid eller utdanning blant innvandrere
- å forebygge negativ sosial kontroll, tvangsekteskap og kjønnslemlestelse

Her faller prøveordningen primært inn under det første målet for tilskuddsordningen, og under strategiens mål om å øke deltakelsen i sivilsamfunnet blant barn, unge og voksne med innvandrerbakgrunn. Ifølge Rundskriv nr. 10-2022, gis det gjennom prøveordningen støtte til små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet til å gjennomføre aktiviteter, tiltak og prosjekter som skal bidra til økt arbeids- og samfunnsdeltakelse blant voksne, barn og unge med innvandrerbakgrunn, og likestilling mellom kjønnene (2022). Målet med prøveordningen er å styrke små og nystartede organisasjoners kompetanse og utviklingsmuligheter på integreringsfeltet (Rundskriv nr.10-2022). I tillegg er målene for de små og nystartede organisasjonene at de gjennom prøveordningen skal:

- Styrke sin rolle som organisasjoner ved at de får økt kompetanse om håndtering av regnskap, drift, prosjektsøknader og rapportering.
- Få større nettverk og kjennskap til flere mulige samarbeidspartnere blant etablerte og små og nystartede organisasjoner.

- Gjøre seg nyttige erfaringer om samhandling med kommuner, fylkeskommuner og innvandrerråd i integreringsarbeid, som har overføringsverdi til andre.
- Få erfaring med å gjennomføre tiltak, aktiviteter og prosjekter på integreringsfeltet.
- Bidra til økt aktivitet på integreringsfeltet, kvalifisere i økt grad for prosjektstøtte etter endt tilskuddsperiode.
- Igangsette tiltak som på sikt kan ha nasjonal overføringsverdi.

Om innholdet og utformingen av prøveordningen, skriver IMDi at de små og nystartede organisasjonene som får innvilget støtte gjennom prøveordningen, vil få en mentor som skal gi veiledning og kompetanseoverføring om organisasjonsdrift, skriving av prosjektsøknader, rapportering, strategi/organisasjonsutvikling og lignende. I tillegg skriver IMDi at de vil legge til rette for erfaringsdeling mellom frivillige organisasjoner og kommuner, fylkeskommuner og innvandrerråd, samt organisere og legge til rette for kompetanseheving i organisasjonsdrift gjennom mentorordning (Rundskriv nr.10-2022). Organisasjonene som kan søke på ordningen, må videre oppfylle visse inngangskriterier: organisasjonen må ha søkt om tilskuddsmidler fra IMDi eller kommunene i 2021 og/eller 2022, ha blitt opprettet for mindre enn 5 år siden, må være registrert i Frivillighetsregisteret, og må bidra aktivt/ha som mål å bidra aktivt til økt arbeids- og samfunnsdeltakelse for innvandrere og deres barn (Rundskriv nr.10-2022). I tilsagnsbrevene IMDi sendte ut til organisasjonene (*Tilsagn til støtte*) viser de til flere generelle vilkår for deltakelse i prøveordningen:

- Det forutsettes at midlene blir brukt til drift av organisasjonen som tiltenkt.
- Det forutsettes at organisasjonen aktivt bidrar til å nå formålet med ordningen.
- IMDi forutsetter at tilskuddet benyttes effektivt i tråd med målet for tilskuddsordningen.
- Dette innebærer at tilskuddet skal benyttes på slik måte at ressursbruk og virkemidler er effektive i forhold til de forutsatte mål.
- Det forutsettes også at virksomheten drives innenfor de økonomiske rammer som er til rådighet, og at økonomistyringen i organisasjonen er god.
- Videre forutsettes det at organisasjonene som mottar tilskudd over ordningen arbeider innenfor norsk lov, herunder Arbeidsmiljøloven og Personopplysningsloven.
- Tilskuddsmottaker plikter å melde fra dersom grunnlaget for tilskuddet blir endret eller faller bort.
- IMDi kan kreve tilbake tilskuddsmidler som er brukt i strid med vilkårene.
- Det forutsettes at organisasjonen deltar på aktiviteter og kompetansehevingstiltak gjennom ordningen.

- Organisasjonen forplikter seg til å delta på ordningen ut 2024.
- Det forutsettes at organisasjonen er tilgjengelig for aktører i forbindelse med evaluering og kontroll av ordningen.

Innen 23. januar 2024 skulle det leveres en tilskuddsrapport. I rapporten skulle tilskuddsmottakerne redegjøre for resultater av organisasjonens virke og ressursbruk. For organisasjoner som mottok tilskudd på inntil kr 100 000 krevdes det regnskapsrapport utarbeidet etter regnskapslovens bestemmelser. For tilskudd som oversteg kr 100 000 skulle det innsendte prosjektrengskapet være revidert av registrert revisor eller statsautorisert revisor.

Utselgelse av deltakerorganisasjoner og mentorer

Utselgelsen av deltakere til ordningen var basert på en lukket søknadsrunde med frist i april 2022, der det ble sendt ut en oppfordring til organisasjoner i målgruppen som har søkt om midler fra andre tilskuddsordninger i løpet av de foregående 2 årene. Informasjonen ble delt via IMDi meldingsportal for tilskuddsordninger rettet mot frivillige organisasjoner. Det ble også sendt ut melding til kommunene som forvalter tilskuddsordningen som prøveordningen ligger under, fordi ett av kriteriene for deltakelse var at organisasjonen må ha søkt støtte fra IMDi eller kommune før. IMDi mottok totalt 56 søknader, som ble vurdert å være ganske mange. Utselgelsesprosessen ble noe forsinket da de involverte ansatte i IMDi fikk mange oppgaver knyttet til flyktningstrømmen som tok til da krigen i Ukraina brøt ut, dermed ble også oppstarten av prøveordningen litt forskyvet.

Ordningen er rettet mot organisasjoner som var etablert for under 5 år siden, men også andre kriterier ble lagt til grunn i utvelgelsesprosessen. Prosessen beskrives slik i et intervju med en ansatt i IMDi:

Først så vi på søknadene ut fra kriteriene i retningslinjene. Det står der at vi skal hensynta geografisk spredning og målgrupper og type organisasjoner som mottar støtte. Vi prioriterte en liste og så på helheten. I og med at denne saksbehandlingen ble forsinket, tok vi en telefon til de som var aktuelle, for å høre om motivasjonen for å delta, for å sikre at det fortsatt var interesse.

Mange av søkerne oppga at de hadde behov for driftsmidler og til en viss grad ble organisasjoner med begrensede ressurser prioritert. Dette var imidlertid ikke helt entydig, ifølge informantene, fordi det samtidig var et ønske om at organisasjonen

skulle ha et visst aktivitetsnivå i forkant av deltakelse. Når det gjaldt aktiviteter, var det også viktig at disse var knyttet til målet om å bidra til økt samfunnsdeltakelse. Det ble i tillegg lagt vekt på om organisasjonen oppga at den hadde behov for kunnskap knyttet til drift, eller behov for mentor. Det ble til slutt valgt ut 9 organisasjoner som ble invitert til å delta i prøveordningen. Det endelige antallet handlet i stor grad om budsjett. Budsjettet for ordningen var 1 million kroner, og organisasjonene kunne søke om inntil 110 000 kr i årlige driftsmidler, så med 9 organisasjoner kom en tett opp til budsjettrammen. Gitt at det var et kriterium at organisasjonene tidligere hadde søkt tilskudd hos IMDi eller kommunen, var IMDi allerede kjent med noen av de utvalgte deltakerorganisasjonene. Noen av organisasjonene hadde for eksempel tidligere fått tilskudd knyttet til koronatiltak, og en annen organisasjon fortalte i intervju at de hadde oversatt og delt en artikkel av IMDi som ble lest 17 000 ganger. Dette ga IMDi en pekepinn på organisasjonens nedslagsfelt på forhånd. Imidlertid var tidligere mottatt tilskudd ikke en del av vurderingskriteriene i den siste utvelgelsesrunden, ifølge en informant.

Deltakerorganisasjonene

I det følgende vil vi gi en presentasjon av de organisasjonene som deltok i prøveordningen. Presentasjonene baserer seg på skriftlig informasjon som søknader eller rapporter, på intervjuene vi har gjennomført, og på organisasjonenes nettsider eller Facebook-sider. Tabellen under gir en oversikt over hvilke organisasjoner som deltok i ordningen (med lokalisering i parentes) og hva som er deres primære målgruppe.

Organisasjon	Målgruppe
AktivNo (Trondheim)	Russisktalende innvandrere (barn, voksne og eldre).
Beatus Cras (Bergen)	Polske arbeidsinnvandrere (etter hvert også ukrainske flyktninger)
Grønland foreldre og barn gruppe (Oslo)	Innvandrere i bydelen Grønland (men også åpne for alle andre som ønsker å delta)
Innvandrerforum i Østfold (Fredrikstad)	Ungdom med innvandrerbakgrunn
Inter-Nationals (Oslo)	Alle innvandrere (men spesielt fokus på høyt kvalifiserte innvandrere)
Kvinnenettverket Noor Hald (Herøy, Alstahaug, Leirfjord og Dønna)	Minoritetskvinner
Serbisk forening Sveti Sava (Nøtterøy)	Innvandrere fra Serbia og Bosnia-Hercegovina
Vestland Krysskulturell Brobyggertjeneste (Bergen)	Alle innvandrere
Wadajir forening (Skien)	Alle innvandrere

AktivNo

AktivNo er en medlemsbasert organisasjon lokalisert i Trondheim. Målgruppa for organisasjonen er russisktalende innvandrere i alle aldre. Ifølge hjemmesiden til organisasjonen, har de rundt 1000 medlemmer, hvorav rundt 65 prosent er ukrainske flyktninger, mens resten kommer fra andre post-sovjetiske land som Russland, Latvia og Litauen. I 2024 åpnet organisasjonen en ny avdeling i Oslo. Ifølge hjemmesiden deres tilbyr organisasjonen et unikt miljø der erfarne innvandrere, som har bodd lenge i Norge, hjelper nyankomne med å navigere i det norske samfunnet. Gjennom deling av erfaringer og kunnskap forklarer de hvordan Norge fungerer, noe som gir nye innvandrere verdifulle verktøy for en raskere og mer effektiv integrering.

Organisasjonen har faste aktiviteter som Ungdomsklubben, der ungdommer møtes regelmessig med voksne frivillige til stede for å hygge seg, snakke om livet og delta i ulike aktiviteter, som håndarbeid og skisport. I Pensjonistklubben samler pensjonister seg ved kaffebordet for å dele sine livserfaringer i Norge og utveksle kunnskap om ulike aspekter av norsk hverdag. De har også deltatt i aktiviteter som byturer, og arrangert digital veiledningstime for seniorer. Organisasjonen samarbeider med Matsentralen Trøndelag og Caritas for å levere mat til familier som har behov for det. Hver uke deler de ut mat til over 100 familier. I tillegg arrangerer de norskkurs som går over ett år, med 100 skoletimer. I 2024 reduserte de aktivitetene som handlet om sport og kultur, og valgte å konsentrere ressursene på noen utvalgte kjerneaktiviteter.

Beatus Cras

Organisasjonen Beatus Cras er lokalisert både i Bergen, Grimstad og Arendal, og fra 2024, i Oslo. Det var avdelingen i Bergen som deltok i denne forsøksordningen. Organisasjonen er en medlemsorganisasjon. I 2024 hadde organisasjonen 400 betalende medlemmer, men over 3000 deltakere på aktivitetene i løpet av året. Målgruppa for organisasjonen var opprinnelig polske innvandrerkvinner i alle aldre. Målgruppen for organisasjonen har imidlertid utvidet seg til å inkludere polske og ukrainske innvandrere, barn og familier.

Organisasjonen viser til at mange i denne gruppa føler seg isolerte fra det norske samfunnet, og de har ikke rettigheter til språkopplæring.

Organisasjonen arrangerer en rekke aktiviteter og prosjekter som bidrar til integrering av polske og ukrainske innvandrere. En del av prosjektene er

rettet mot å skape møteplasser hvor polske og ukrainske innbyggere kan møte majoritetsbefolkningen, for eksempel gjennom å presentere polsk kultur og mat til det norske samfunnet. De tilbyr språkkurs med frivillige nordmenn, og kunst- og håndverksworkshops for barn og familier hvor minoritets- og majoritetsbefolkningen kan bli kjent og samhandle. De samarbeider dessuten med en rekke lokale lag og foreninger og offentlige aktører som kommunene Bergen, Alver og Øygarden. Slike aktiviteter kan være for eksempel Familiefestival og Kafe Samhold.

Andre aktiviteter er mer rettet mot å gi polske og ukrainske innvandrere mer kunnskap om Norge. De har blant annet gjennomført kurs, i hovedsak rettet mot kvinner, der målet er å bli kjent med myndighetene, styrke seg selv, forstå kulturelle forskjeller og øke kunnskapen om arbeidsmarkedet. De gir veiledning knyttet til NAV, skole, arbeid, helse, oppholdstillatelse, familieforeninger og økonomiske utfordringer gjennom en støttetelefon, og henviser folk til rette instanser. De organiserer også gruppemøter for innvandrere med samme bakgrunn, der de kan bli bedre kjent med hverandre og dele sine erfaringer, i tillegg til at de organiserer støttegrupper for personer i spesielt krevende livssituasjoner. Organisasjonen har også drevet med matutdeling i mange år, og deler ut over 50 tonn mat i året. Hovedmålgruppen for matkassene er kvinner i familier der bare mannen jobber. I 2024 innførte de brobyggere i alle avdelingene, som jobber med å for eksempel informere om barnevernet i Norge. De har også arrangert aktiviteter for barn og unge. I tillegg til egne aktiviteter har de vært aktive i dialog og seminarer om diskriminering og deltatt på konferanser der de har presentert utfordringer som det polske miljøet erfarer.

Grønland foreldre og barn gruppe

Organisasjonen Grønland foreldre og barn gruppe er ikke en medlems-basert forening. De arbeider ut mot en bred målgruppe, og arrangerer aktiviteter som inkluderer alle barn og/eller voksne som ønsker å delta. Organisasjonen er lokalisert på Grønland i Oslo.

Målsettingen for foreningen er å jobbe for bedre integrering. Hovedmålgruppa beskrives som familier med innvandrerbakgrunn i lokalmiljøet. Organisasjonen har stor deltakelse, ca.120 deltakere hver helg (per januar 2023). De arrangerer for eksempel Grønland barneklubb hver uke, som er en sosial møteplass for alle barnefamilier i nabolaget, hvor målgruppa er barn fra 0 til 13 år. Barna får muligheter å delta i kulturelle aktiviteter og lokale ungdommer får tilbud om å jobbe på klubben,

noe som gir arbeidserfaring, læring og mestringsfølelse. De arrangerer også Kvinne Kaffé på Tøyen fast hver uke. I tillegg arrangerer de større arrangement i nabolaget, som Eid-fest, 17. mai-fest, temakvelder, åpne informasjonsmøter og andre folkemøter der det blir tatt opp saker som berører beboerne, for eksempel kriminalitet eller rus. De har også arrangert turer og utflukter der barnefamilier får mulighet til å delta på nye aktiviteter og få nye opplevelser.

I søknaden sin skriver organisasjonen videre at de jobber spesifikt med noen målgrupper, for eksempel enslige mødre eller andre mødre med en vanskelig livssituasjon. De har også fokus på å skaffe arbeidsplasser til ungdom, for å forebygge utenforskap, kriminalitet eller rusbruk. Gjennom prosjektene de arrangerer ønsker de å spre glede blant barn, ungdommer og foreldre, og bidra til nye vennskap. Barna skal få mulighet til å oppleve nye ting og til å oppleve mestring. Prosjektene hovedfokus er på integrering og inkludering av innvandrerfamilier i det norske samfunnet. Tiltakene skal også bygge opp og forsterke nettverkene til innbyggerne på Grønland og Tøyen. De skal i tillegg fungere som en informasjonsplattform, der innbyggerne gjøres kjent med plikter og rettigheter og alle tjenester som kan gjøre livet i Norge lettere. Foreningen har vunnet Olafiagangen Folkebudsjett to år på rad. De arrangerte Olafiagangen Barnas dager i juni og august 2023.

Innvandrerforum i Østfold (IFØ)

IFØ er en organisasjon som har som mål å utvikle veltilpasset ungdom som er trygge både i sin norske og sin minoritetsidentitet, bidra til gode oppvekstsvilkår, og være en sentral aktør i bygging av broer mellom innvandrere og storsamfunnet. Videre viser de til at de ønsker å skape en arena for mestring og felleskap, samt hjelpe ungdommene i målgruppa med utdanning og jobb. Et mål er å forebygge frafallsproblematikk og utenforskap blant innvandrerungdom i Østfold. Foreningen er lokalisert i Fredrikstad og er medlemsbasert. Målgruppa er primært ungdom med innvandrerbakgrunn i Østfold.

I rapporteringen for 2022 viser de til ulike typer tiltak som de har gjennomført i løpet av året, som friluft- og idrettsaktiviteter, utdannings- og motivasjonsseminar, kompetansehevingstiltak og språktrening. De har i tillegg drevet forebyggende arbeid mot tvangsekteskap, gjengkriminalitet og diskriminering, samt informasjonsarbeid om psykisk helse blant unge med innvandrerbakgrunn. De har godt samarbeid med andre lokale foreninger, Fredrikstad og Sarpsborg kommuner, de lokale moskeene og andre.

Inter-Nationals

Foreningen Inter-Nationals, som er lokalisert i Oslo, har medlemmer, men opererer ikke med medlemskontingent. Målsettingen er *å støtte innvandrere til å trives i Norge, ikke bare overleve*. Primært er fokuset deres på deltakelse på arbeidsmarkedet. Målgruppa for organisasjonen er i utgangspunktet alle innvandrere, både arbeidsinnvandrere og flyktninger, nyankomne og lengeboende. I tillegg retter organisasjonen seg mot majoritetsbefolkningen, for å inkludere hele storsamfunnet i integreringsarbeidet, noe de påpeker at er en toveis-prosess. De ønsker å oppmuntre innvandrere til å påvirke policy-utvikling i Norge, og vil selv som organisasjon jobbe med politikk-påvirkning. De beskriver tre hovedmålgrupper for arbeidet deres: 1) Høyt kvalifiserte innvandrere (omtales som hovedmålgruppa), 2) Innvandrere generelt, 3) Det øvrige norske samfunnet. De har forskjellige tiltak og prosjekter rettet mot de ulike gruppene. Alle aktiviteter er likevel åpne for alle som er interesserte og som finner dem nyttige.

I rapporteringen for 2022 pekes det på at innvandrere lettere får uttelling for utdanning tatt i Norge, framfor den som er tatt i utlandet. Arbeidsgivere verdsetter utenlandsk utdanning lavere, gjerne fordi de ikke har nok kjennskap til utdanning tatt andre steder enn i Norge, og organisasjonen opplever samtidig at en NOKUT-godkjenning ofte ikke hjelper stort. Organisasjonen jobber derfor med å informere innvandrere om ulike utdanningsmuligheter i Norge, de tilbyr norsktrening og mentorskap, og de veileder dem som er interesserte i å ta en utdanning.

I 2024 gjennomførte de forskjellige aktiviteter. De har et flerårig prosjekt med fokus på å lære innvandrere om ulike måter de kan påvirke policy-utvikling i Norge, som heter Policy Shaper Programme. Det består av kurs om samfunnsdeltakelse, om å delta på valg, være politisk aktiv, skrive kronikk og lignende. 'Career workshop and mentorship' er fellesmøter med workshop, CV-sjekk og gruppementoring for utdannede innvandrere i Oslo. De arrangerte også kurs i grunnleggende IT-ferdigheter på norsk, og norskopplæring på nivå B1/B2, gjennomført av AOF. Global Ungdom Uke var en samling for ungdom med formål å skape forståelse av forskjellige kulturer, slik at ungdommer kan finne fellestrekk og lære om og respektere forskjellighet. Organisasjonen har også startet en podkast kalt Every Krone Matters, om økonomisk "velvære" for innvandrere i Norge.

Kvinnenettverket Noor Hald

Kvinnenettverket Noor Hald dekker fire kommuner i Nord-Norge, med base i Sandnessjøen. Organisasjonen er medlemsbasert. Målgruppa er hovedsakelig innvandrerkvinner eller minoritetskvinner som bor i de fire HALD-kommunene (Herøy, Alstadhaug, Leirfjord og Dønna). Norske kvinner oppfordres i tillegg til å bli medlemmer. Foreningen arrangerer også aktiviteter som retter seg mot andre grupper enn hovedmålgruppa, både innvandrere generelt og barn og unge. Organisasjonen samarbeider med Kvinnenettverket Noor i Bodø, og har felles aktiviteter med dem. Blant annet arrangerer de Helseparty, et slags seminar der de inviterer leger for å fortelle om helse-tema.

I 2024 arrangerte de språkkafe, der de samles annenhver uke på bibliotekene i Sandnessjøen og på Dønna. De arrangerte også 'Mat og prat', en aktivitet der kvinner med ulik etnisk bakgrunn lærer å lage mat fra andre kulturer, samtidig som de får praktisert norsk, og 'Kvinnekvelder', samlinger for kvinner, både medlemmer og ikke-medlemmer, med kurs, foredrag, fest eller yoga. De arrangerte fellestur og familiearrangement, der de samlet medlemmer enten ute i friluft eller med aktiviteter som passer for barn. I tillegg har de et kor, Multikor, som samles hver uke, med formål om å hjelpe innvandrere å integrere seg i samfunnet gjennom musikk, dans og konserter.

Aktivitetene retter seg i hovedsak mot grupper med innvandrerbakgrunn. Behovene deres knyttes til manglende inkludering i lokalsamfunnet, lite nettverk og lite kjennskap til lokale aktiviteter. Organisasjonen ønsker å bidra til nettverksbygging, kompetanseheving og å tilby en sosial arena for mange kvinner.

Serbisk forening Sveti Sava

Foreningen Sveti Sava er lokalisert på Nøtterøy i Færder kommune. Målgruppa er innvandrere i alle aldre fra Serbia og Bosnia-Hercegovina. I 2023 hadde foreningen rundt 150 medlemmer. Foreningen har fokus på å forbedre integreringen av medlemmene. De ser at det er særlig behov for å støtte nye familier, yte hjelp til innflyttere rundt det praktiske og forebygge marginalisering som kan oppstå som følge av manglende sosiale nettverk og språkferdigheter. En målsetting for foreningen er å bli et samlepunkt for alle serbere bosatt i Vestfold og omegn, både for å ivareta medlemmenes sosiale og kulturelle behov, for å styrke kunnskapen om det norske samfunnet og for å utvikle vennskap og samarbeid mellom det serbiske og det norske folk.

I 2024 arrangerte de språkkafeer med norsklærere som på forhånd hadde fått utdelt temaer som medlemmene var interessert i. Andre aktiviteter de nevner er hjelp til jobbsøking gjennom individuell rådgivning og veiledning, og hjelp til å skrive CV og jobbsøknader. Hver fredag spiller de fotball, og hver lørdag samler den serbiske skolen om lag 25 elever. Der lærer barna om serbisk språk og kultur og om hjemlandet sitt. De har også gjennomført ulike feiringer, forestillinger, temadager og verksted. I tillegg har de hatt enkeltarrangement som feiring av serbisk nyttårsaften, påskeverksted og serbisk-norsk matfest.

Vestland Krysskulturell Brobyggertjeneste

Foreningen Vestland Krysskulturell Brobyggertjeneste er lokalisert i Bergen. De har ingen enkeltmedlemmer, men tilbyr brobyggertjenester til en mangfoldig målgruppe. En brobygger er en link mellom en som er ny i landet og det offentlige. De har en rolle utover tolkens rolle. Det fremmer tilgang til tjenestene, øker kulturkompetansen i tjenestene og øker kunnskapen om tjenestene blant de som er nye i landet. De tilbyr brobyggere til nyankomne flyktninger og innvandrere i Vestland, samt innvandrere som har bodd i Norge en stund, men som opplever utfordringer i møte med hjelpeapparatet. Dette kan for eksempel være familier med tiltak fra barnevernet som opplever vansker i samarbeidet, foreldre som strever med oppdragelse i Norge eller voksne med psykososiale utfordringer. Målgruppen består også av fagpersoner som for eksempel barnevernsarbeidere, NAV-ansatte, psykologer, advokater og helsesykepleiere.

Foreningen viser til at de bygger broer mellom ulike kulturer og øker den gjensidige forståelsen i møter mellom krysskulturelle familier eller enkeltpersoner og fagpersoner i ulike sektorer. De jobber forebyggende og fremmer godt samarbeid mellom fagpersoner og foreldre for å sikre barn god utvikling og trivsel. De jobber for å skape gode nærmiljøer der familier opplever tilhørighet og deltakelse, og der konflikter basert på språklige og kulturelle faktorer forebygges. De tar opp temaer som bryter ned barrierer, utfordrer holdninger og bygger broer mellom mennesker i nærmiljøet.

Rapporteringen for 2024 viser at de har arrangert flere dialogsamlinger på skoler, og flere dialogsamlinger om barnevernet på ulike arenaer som skoler, lokalmiljø, menighet og helsestasjon. Dialogsamlingene er rettet mot foreldre og foresatte, både med minoritets- og majoritetsbakgrunn. De har holdt åpent kontor for individuell veiledning, rådgivning og samtaler innen ulike tema. Organisasjonen arrangerte

også enkeltarrangement som blant annet seminar og familiedag i anledning migrasjonsdagen med flere andre organisasjoner, en sosiale medier-kampanje på Morsmålsdagen, og samarbeidet på ulike vis med flere lokale og nasjonale organisasjoner.

Wadajir forening

Foreningen Wadajir er lokalisert i Skien. Målgruppa er innvandrere generelt - i alle aldre. På hjemmesiden sin skriver de at de jobber for å forhindre misforståelser og negativ utvikling på en rekke områder, inkludert barnevern, psykisk helse, sosial kontroll og kriminalitet. De tilbyr også kompetanseutvikling og karriereveiledning for å hjelpe medlemmene deres med å lykkes på sine valgte felt. I årsrapporten for 2022 skriver de at organisasjonen i utgangspunktet ble grunnlagt for å hjelpe unge og voksne med innvandrerbakgrunn som har det vanskelig med å passe inn i det norske samfunnet. Gjennom arbeidet sitt tilbyr de ulike støttetjenester, som for eksempel dialogkvelder om barnevern og psykisk helsehjelp, med fokus på tillit og åpne samtaler om ulike tema. De tilbyr også kompetanse- og karriereveiledning, kurs og aktiviteter. Målsettingen for organisasjonen er å bidra til integrering gjennom dialogmøter, for å øke forståelse og forebygge misforståelser.

I rapporteringen fra 2024, forteller de at de har arrangert en rekke temakvelder og seminarer der de har tatt opp viktige temaer som berører innvandrere i Norge. Temaene var blant annet psykiske plager og utenforskap, og rus og psykisk helse blant unge. I tillegg har de arrangert en rekke sosiale aktiviteter, som hyttetur for ungdom i samarbeid med Iqra Læringssenter, ukentlige lavterskel fotballtreninger, Eid-feiring i samarbeid med Telemark Islamske Trossamfunn og andre ungdomsarrangement. I rapporteringen fra 2024 forteller organisasjonen at målet med aktivitetene rettet mot ungdom er å skape et inkluderende miljø, gi dem en plattform for sosial interaksjon og øke bevisstheten deres rundt viktige tema som påvirker deres hverdag.

Mentoring

Utvelgelse av mentororganisasjoner

Mentororganisasjonene som deltok i prøveordningen, ble valgt med utgangspunkt i organisasjoner som var interesserte og villige til å stille. Utvalget bestod av organisasjoner som IMDi har samarbeidsavtaler med, eller innvandrersorganisasjoner som mottar flerårig driftstøtte fra IMDi. De var med andre ord allerede i en type samarbeid med IMDi. Enkelte organisasjoner ble valgt ut fra deres nettverk,

for eksempel at de er nasjonale ressursmiljøer. Mentorene i de potensielle mentororganisasjonene som sa ja til å bli med, ble så vurdert på motivasjon og kapasitet, opp mot de deltakerorganisasjonene som allerede var valgt ut.

Mentororganisasjonene ble matchet med deltakerorganisasjonene ut fra forskjellige kriterier, som målgruppe, tema, type organisasjon og geografi. Geografi ble vurdert med tanke på å kunne møtes fysisk eller bruke nettverk. Hovedkriteriet var likevel at mentororganisasjonen hadde god kunnskap om det deltakerorganisasjonen hadde behov for av kompetanseheving. Mentororganisasjonene hadde medbestemmelsesrett i matchingen, og kunne komme med ønsker, samtidig som IMDi kom med forslag.

Mentororganisasjonene fikk ikke opplæring i mentoring på forhånd, da IMDi ikke hadde ressurser til det. En ansatt i IMDi sier i et intervju at mentoringen i prøveordningen var tenkt som «lavterskel» og «et minimum», gitt at mentororganisasjonene ikke får opplæring eller kursing i forkant. Informanten forteller også at de ikke kunne be mentororganisasjonene lese seg opp på mentoring i forkant av prøveordningen, da de heller ikke visste om de kunne kompensere organisasjonene økonomisk for deltakelsen i prøveordningen. Mentororganisasjonene og deltakerorganisasjonene fikk imidlertid et kurs i mentoring i november 2023. Det kom frem under forberedelsene til prøveordningen at mentororganisasjonene ønsket noe økonomisk kompensasjon for tidsbruk og reiseutgifter. Dette var ikke noe som var planlagt i utgangspunktet, og det tok noe tid før muligheten for kompensasjon kom på plass. IMDi reflekterte i intervju over at det kunne vært bedre gjennomtenkt i planleggingsfasen hvordan mentoring og samarbeidet med mentororganisasjonene skulle løses rent praktisk. Det ble etter hvert bestemt at hver mentororganisasjon skulle motta 40 000 kr i kompensasjon for deltakelsen.

Mentororganisasjonene som deltok i prøveordningen var Minotenk, Norges Frivilligsentraler (NFS), Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU), Caritas, Kristent Interkulturelt Arbeid (KIA), Norsk Folkehjelp, Mangfold Inkluderer Respekt (MiR), Norske Kvinners Sanitetsforening, Redd Barna og Røde Kors. 10 mentororganisasjoner deltok med 9 deltakerorganisasjoner, fordi en mentororganisasjon ble byttet ut med en annen i løpet av ordningen.

Deltakernes og mentorenes gjensidige forpliktelser

IMDi ønsket i utgangspunktet at mentoringen skulle være åpen og fleksibel for å kunne tilpasses de ulike mentorparene. Mentororganisasjonene kom derimot med ønsker om et rammeverk å forholde seg til, som for eksempel skjema eller maler de kunne følge i møter, forslag til tema, tidsperspektiv og møtepunkt. De ønsket at mentoringen skulle være mest mulig forutsigbar. IMDi laget en standard samarbeidsavtale, som avklarte hva mentorene og organisasjonene forpliktet seg til. I avtalen het det at mentorparet i løpet av et kalenderår skulle møtes seks ganger eller mer. Det ble oppfordret til flere møtepunkter dersom det var hensiktsmessig. Møtene kunne være fysiske eller digitale, i par eller i større grupper. Det var i tillegg mulig å arrangere aktiviteter sammen. Fellessamlinger kunne også brukes som møter dersom det ble satt av tid til å bli kjent eller jobbe med utvikling av organisasjonen.

Begge aktører i mentorparet forpliktet seg til å:

- Møte forberedt til møter og være åpne om behov og forventninger.
- Ikke dele konfidensiell informasjon. Det kan være interne utfordringer i organisasjonen, fremtidige planer eller annet som diskuteres på møter.
- Melde fra til IMDi dersom samarbeidet ikke fungerer som ønskelig.

Mentororganisasjonene forpliktet seg videre til å:

- Gi veiledning og kompetanseoverføring om organisasjonsdrift.
- Gi tips og råd i skriving av prosjektsøknader, rapportering, strategi/organisasjonsutvikling.
- Bidra til økt nettverk for de små og nystarta organisasjonene.

Små og nystarta organisasjoner skulle jobbe for å:

- Bidra til økt aktivitet på integreringsfeltet.
- Igangsette tiltak som på sikt kan ha nasjonal overføringsverdi.
- Søke samarbeid med andre aktører.
- Jobbe for å styrke sin rolle som organisasjon ved å søke ny kunnskap.

IMDi skulle legge til rett for:

- Erfaringsdeling mellom frivillige organisasjoner, kommuner, fylkeskommuner og innvanderråd.
- Et godt samarbeid mellom mentor og organisasjonene som deltar i prøveordningen.
- Arrangere kurs om relevante temaer.
- Arrangere fysiske samlinger der organisasjonene kan bli kjent på tvers av mentorkoblinger.

Aktiviteter i ordningen

Planlagte aktiviteter

Fra oppstarten av prøveordningen var det planlagt at den skulle bestå av én-til-én mentoring og felles kurs for organisasjonene, samt enkelte fellesmøter. Ved oppstartsmøtet i 2022 hadde man noen tanker om at deltakerorganisasjonene kunne være med på fagsamlinger som kommunene som forvalter midlene til ordningen «Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner», skulle gå på. I tillegg var tanken at man skulle kjøpe kurs av noen av organisasjonene IMDi hadde intensjonsavtale med, for eksempel Frivillighet Norge. Innholdet i kursene var uavklart, og informantene fra IMDi var opptatte av at de måtte se hva deltakerorganisasjonene hadde behov for av kompetanseheving. De ønsket å behandle søknadene, og se hvor nivået lå med tanke på budsjett og søknadsskriving, og ellers hva de rapporterte at de ønsker om.

Senere ble planene litt mer konkrete. IMDi ønsket et minimum av kvalifiseringstilbud, der noen var én-til-én, og noen var i regi av IMDi. Tidlig i 2023 ble det besluttet at det skulle være et felles kurs og en fellessamling for organisasjonene i semesteret, og tre møter mellom mentor og deltakerorganisasjon. Fortsatt var innholdet i kurs, samlinger og mentoring uavklart. Gjennom samarbeidsavtalen forpliktet deltakerorganisasjonene og mentororganisasjonene seg til slutt til minst seks mentormøter i året. Elementet 'erfaringsdeling mellom frivillige organisasjoner og kommune, fylkeskommune og innvandrerråd', som ble nevnt i Rundskriv nr.10-2022, ble ikke lenger nevnt i planene.

I februar 2023 delte IMDi en årsplan med deltakerorganisasjonene og mentorene for 2023/2024, der fellessamlinger, fellesmøter for deltakerorganisasjonene og mentorene og kurs var skissert opp. Planen var tentativ, og det kunne skje endringer. IMDi ba også om innspill på planen. Ifølge årsplanen skulle det i 2023 være to fellessamlinger for både deltaker- og mentororganisasjoner, tre fellesmøter for mentorene, to fellesmøter for deltakerorganisasjonene og to kurs; i styrearbeid og prosjektutvikling. I 2024 skulle det være to fellessamlinger, to fellesmøter for deltakerorganisasjonene, to fellesmøter for mentorene og to kurs. Et kurs skulle være om personvern, det andre temaet var uavklart.

Hva ble gjennomført?

Prøveordningens aktiviteter fulgte stort sett årsplanen, men det ble litt færre aktiviteter enn planlagt. IMDi arrangerte tre digitale kurs for deltakerorganisasjonene i henholdsvis styrearbeid, mentoring og kommunikasjon, i tillegg til ulike

kurs på de tre fysiske fellessamlingene i Oslo for deltakerorganisasjonene og mentororganisasjonene. Det ble arrangert tre digitale møter for mentororganisasjonene og to digitale møter for deltakerorganisasjonene.

Når det gjelder de tre digitale kursene som ble arrangert for deltakerorganisasjonene, ble to av kursene, i styrearbeid og kommunikasjon, holdt av Frivillighet Norge, mens det siste om mentoring ble holdt av Likestillingssenteret. Alle kursene ble gjennomført via Teams på kveldstid. På den første fellessamlingen i januar 2023 var det en presentasjon om utviklingsplan ved Minotenk, og en presentasjon om rapportering og søknader ved IMDi. Den andre fellessamlingen i september hadde også to kurs, ett om søknadsskriving ved LNU, og ett om regnskap ved IMDi. Den siste fellessamlingen i oktober 2024 var en slags avslutning for hele prøveordningen. Deltakerorganisasjonene fikk fylle ut et evalueringsskjema om prøveordningen, før mentor i Redd Barna holdt et kurs i trygg frivillighet og Frivillighet Norge holdt en workshop i å lage 'heis-pitch' om organisasjonene.

Det ble arrangert to fellesmøter for deltakerorganisasjonene utenom kurs og fellessamlinger. På fellesmøtet i 2023 ønsket IMDi tilbakemeldinger på kurset i styrearbeid som var gjennomført, de ville høre erfaringene fra mentorsamarbeidet så langt, samt at organisasjonene fikk spille inn ideer til fremtidige samlinger og kurs, og dato for neste fellessamling. På fellesmøtet i 2024 var temaet samarbeid med andre aktører. IMDi og organisasjonene gikk gjennom planlagt samarbeid med andre aktører fra organisasjonenes søknader, og de fortalte om status på samarbeidet. Organisasjonene fortalte om hvilke kommuner og andre organisasjoner, de har eller planlegger samarbeid med.

Det ble arrangert tre fellesmøter for mentorene. På det første møtet diskuterte de rammer for mentoring, og de fikk komme med innspill til samarbeidsavtalen og årsplanen for prøveordningen. På andre og tredje møte delte mentorene erfaringer med mentorsamarbeidet så langt, og snakket om hva som gikk bra og hva som kunne gjøres bedre eller hvordan de kunne forbedre samarbeidet, konkrete tiltak og læringsutbytter.

3. Metodisk tilnærming

Dette prosjektet er en følgeevaluering, som vurderer innhold og gjennomføring av prøveordningen, samt måloppnåelse i tråd med de ønskede resultatene. Følgeevalueringen har blitt gjennomført som en kombinasjon av en effektevaluering (summativ evaluering) og en prosessevaluering (formativ evaluering). Det innebærer at datainnsamlingen har vært rettet både mot å fange opp resultatene og måloppnåelsen av prøveordningen, og mot selve innholdet og gjennomføringen av prøveordningen. I tråd med oppdragsgivers ønsker, har det underveis i prosjektet blitt gitt innspill til justeringer for å forbedre resultater og måloppnåelse.

Forskningsspørsmål og problemstillinger

Prøveordningen som evalueres i prosjektet er en ny støtteform, både ut fra målgruppe den er ment å treffe, men også fordi den kombinerer tilskudd med tilbud om kompetanseheving og veiledning/mentoring fra en etablert organisasjon. En målsetning har derfor vært å høste erfaringer med hvordan denne typen støtteformer fungerer. Følgeevalueringen skulle bidra til økt kunnskap om dette, gjennom å belyse spørsmål knyttet til måloppnåelse, innhold og gjennomføring av ordningen. For det første skulle prosjektet vurdere om ordningen har bidratt til økt kompetanse hos deltakerne når det gjelder håndtering av økonomi/regnskap, søknadsskriving og rapportering, som var et sentralt mål. Vi har også hatt fokus på hvorvidt deltakelse har bidratt til økt nettverk og samarbeid mellom deltakerorganisasjonene og andre frivillige organisasjoner, kommune eller andre relevante aktører. Videre har evalueringen søkt å belyse hvorvidt prøveordningen har bidratt til økt aktivitet, eller ny og endret aktivitet, i deltakerorganisasjonene, i lys av målet om å bidra til å styrke aktiviteter og tiltak på integreringsfeltet. I tillegg har vi også sett etter mulige sammenhenger mellom kjennetegn ved deltakerorganisasjonene og hvorvidt de har opplevd å ha hatt utbytte av å delta i ordningen, for eksempel ut fra organisasjonsform eller interesseområde.

Når det gjelder innhold og gjennomføring, har datainnsamlingen vært rettet mot å få kunnskap om hvordan det faglige innholdet i ordningen har truffet deltakerorganisasjonenes behov, inkludert hvorvidt kompetansehevingen har foregått på måter som har passet for deltakerne. Vi har også sett på hvordan mentortilbudet har fungert, både fra deltakerorganisasjonenes og mentorenes perspektiver. Til sist har vi sett på om tilskuddet har bidratt til flere eller nye aktiviteter som kan bidra til integrering, i lys av ordningens forankring i regjeringens strategi om å styrke sivilsamfunnets rolle på

integreringsfeltet. Her har vi også sett på organisasjonsutvikling, som en faktor som kan bidra til bedre gjennomførte eller mer stabile aktiviteter.

Spørsmålene som følgeevalueringen har vært rettet mot, ble utformet i forkant av prosjektet, med utgangspunkt i prøveordningen slik den var planlagt. Erfaringene underveis ga imidlertid noen nye tanker og spørsmål, og da prøveordningen var i sitt siste semester var det kommet opp problemstillinger som oppdragsgiver ønsket innspill på, først og fremst knyttet til plassering av ordningen hos IMDi, men også dilemmaer knyttet til ressursbruk i lys av antallet organisasjoner ordningen kommer til gode. I den avsluttende intervjurunden med mentorene berørte vi disse spørsmålene. Selv om vi ikke har hatt fokus på dette underveis i datainnsamlingen, vil vi i rapportens avslutningskapittel reflektere over plassering av ordningen i lys av de samlede innsiktene og mentorenes perspektiver.

Datainnsamling

For å besvare problemstillingene i prosjektet har vi anvendt kvalitative metoder, primært dybdeintervjuer med sentrale aktører i ordningen. Vi har gjennomført om lag 40 intervjuer med deltakerorganisasjoner, mentorer og andre aktører rundt prøveordningen. Vi har deltatt på nesten alle aktiviteter ved prøveordningen som fellessamlinger, fellesmøter for mentorer og deltakere og kurs. Vi gjennomførte feltbesøk ved to av deltakerorganisasjonene, og vi har gjennomgått søknader og rapporter fra deltakerorganisasjonene, dokumenter for utviklingen og planleggingen av prøveordningen, og hjemmesider og sosiale media-sider knyttet til deltakerorganisasjonene.

Intervjuer

Vi har gjennomført intervjuer med de deltakende organisasjonene, mentorene og ansatte i IMDi som driver prøveordningen. Vi har intervjuet deltakerorganisasjonene og mentorene i flere runder i løpet av prøveordningen. Vinteren 2023 hadde vi oppstartsintervju med alle deltakerorganisasjonene før den første fellessamlingen i prøveordningen. Ordningen hadde ikke kommet helt i gang, og mentorparene var ikke matchet, så intervjuet omhandlet i hovedsak deltakerorganisasjonene og deres aktiviteter, omfang, behov for kompetanseheving og forventninger til ordningen.

I løpet av våren og sommeren 2023 hadde vi en ny runde intervjuer med de deltakende organisasjonene. På dette tidspunktet hadde alle kommet i gang med samarbeidet med mentororganisasjonen sin, og det hadde blitt arrangert et felles kurs

i styrearbeid i regi av IMDi. Vi spurte dem om hvordan de opplevde ordningen så langt, hvordan mentorsamarbeidet gikk, hva som fungerte eller ikke, og om det var noe de savnet fra ordningen.

I løpet av høsten 2024 hadde vi en runde med avsluttende intervju med de deltakende organisasjonene. På dette tidspunktet var prøveordningen straks over, og organisasjonene kunne reflektere over hva de hadde lært i løpet av prøveordningen, om forventningene hadde blitt innfridd og om de hadde nådd noen av målene de hadde satt seg i starten. De fikk også reflektert rundt hvilke deler av prøveordningen som hadde hatt mest betydning for dem av tilskudd, mentorsamarbeid, samlinger og kurs.

Vi intervjuet også mentorene etter første halvår av prøveordningen, om hvordan de opplevde ordningen og mentorsamarbeidet så langt, og igjen ved slutten av prøveordningen. Vi spurte om hvordan mentorsamarbeidet hadde gått, hva de syns om prøveordningen i sin helhet og om det var noe de syns burde vært organisert annerledes.

Vi gjennomførte i tillegg intervjuer med ansatte i IMDi som utviklet og drev prøveordningen, om utviklingen av ordningen, rammene og formatet, og underveis i prøveordningen, om hvordan organiseringen av og innholdet i prøveordningen fungerte og eventuelle justeringer de gjorde underveis.

Deltakelse og observasjon

Vi har deltatt på alle fellessamlingene i prøveordningen i Oslo. Her møtte vi representanter fra de deltakende organisasjonene og mentorene. I tillegg til kurs og presentasjoner, fikk vi også anledning til uformelle samtaler med flere deltakere, mentorer og ansatte i IMDi.

I tillegg har vi deltatt på de fleste fellesmøtene for deltakende organisasjoner eller mentorer, og flere av kursene via Teams. Dette var nyttige arenaer for å få videre innsikt både i innholdet i ordningen, men også spørsmål, utfordringer og erfaringer som ble utvekslet på møtene.

Feltbesøk

I løpet av evalueringen besøkte vi to av de deltakende organisasjonene, AktivNo i Trondheim og Grønland Foreldre og Barn i Oslo. Vi tilbragte en ettermiddag hos hver av organisasjonene, og fikk snakket både med ledere, frivillige og deltakere. Hos Grønland Foreldre og Barn observerte vi en rekke aktiviteter for barn, organisert

av lokale ungdommer som organisasjonen 'ansetter' slik at de opparbeider seg referanser og arbeidserfaring, i tillegg til å få litt lønn. Samtidig som barna er på aktiviteter, arrangerer organisasjonen en sosial samling for foreldre (primært mødre), og gjennom deltakelse der fikk vi godt inntrykk av betydningen organisasjonen har for integreringen i lokalsamfunnet – både for barn, ungdom og voksne. Den ettermiddagen vi var hos AktivNo ble det arrangert hobbyaktiviteter for barn, samt matutlevering for rundt 100 familier som hadde møtt opp. For mange av disse familiene, primært ukrainske flyktninger, er den støtten som organisasjonen tilbyr helt avgjørende. Vi ble invitert til å delta på felles middag for de frivillige i etterkant av aktivitetene, og fikk da ytterligere inntrykk av omfanget og betydningen organisasjonen har for frivillige og deltakere, både fra Trondheim og fra omkringliggende kommuner.

Gjennom observasjoner av aktivitetene hos organisasjonene, og gjennom samtaler med de som var til stede fikk vi et nærmere innblikk i hva disse, på papiret små organisasjonene, får til med lite midler og hvilken enorm betydning de har for folk i nærmiljøet. Dette ga kanskje ikke data knyttet direkte til prøveordningen, men i stor grad en økt forståelse av innsatsen disse organisasjonene gjør, og av rekkevidden de har blant grupper som ofte ellers ikke fanges opp av sivilsamfunnet. Inntrykket var at organisasjonene satte stor pris på at vi kom, og begge videreformidlet at de gjerne kunne ønske at også andre, som for eksempel IMDi eller lokale myndigheter kommer på besøk, slik at de i større grad kan synliggjøre for viktige støttespillere hvilken betydning, rekkevidde og aktivitetsgrad de har.

Dokumentgjennomgang og sosiale media/nettsider

Vi har gjennomgått dokumentene som lå til grunn for utviklingen av prøveordningen, som for eksempel Rundskriv nr.10-2022, og dokumenter som ble utviklet under prøveordningen, som Årsplanen for prøveordningen. Vi har også gjennomgått søknadene de deltakende organisasjonene sendte inn da de søkte på prøveordningen, og rapporteringer og sluttrapporter de har sendt inn i løpet av prøveordningen. I tillegg har vi gjennomgått de deltakende organisasjonenes nettsider og sider på sosiale media. Dette har gitt oss innsikt i hvordan de presenterer organisasjonen, hvilke språk de bruker, hvor aktive de er på nettsidene og hvordan dette har endret seg i løpet av prøveordningen.

Rolleforståelse

I denne studien ble det viktig å reflektere over rolleforståelsen mellom forsker og intervjuobjekt, da dette kan påvirke både datainnsamlingen og tolkningen av resultatene. Som Kvale og Brinkmann (2015) påpeker, er forskningsintervjuet en

mellommenneskelig situasjon der maktforhold, subjektivitet og interaksjon mellom deltakerne spiller en sentral rolle. Dette understreker behovet for en klar og tydelig kommunikasjon om forskerens uavhengighet og studiens formål, samt å forsikre deltakerne om at deres anonymitet og rettigheter blir ivaretatt (Silverman, 2020). For enkelte grupper, spesielt innvandrere med begrenset kjennskap til det norske samfunnet og dets institusjoner, kan det være utfordrende å skille forskerens rolle fra aktører i offentlig forvaltning. Vi startet alle intervju med å forklare at vi var forskere fra NTNU Samfunnsforskning som utførte en følgeevaluering av prøveordningen. Likevel opplevde vi i våre intervjuer at enkelte deltakere assosierte forskerne med IMDi, de trodde at forskerne jobbet i eller for IMDi, eller de hadde forventninger om at forskerne kunne påvirke deres videre deltakelse i prøveordningen. Det ble da viktig å avklare at vi er uavhengige forskere som evaluerer ordningen «fra utsiden». I videreformidlingen av dataene, i rapportform og på andre måter, har det vært viktig for oss å ivareta intervjudeltakernes anonymitet. Mange av dem er avhengige av et godt samarbeid med IMDi også videre, og vi har måtte unngå at det på noen måte skulle bli en ulempe for noen å delta med innspill til evalueringen.

4. Deltakerorganisasjonenes forventninger og behov

I dette og de følgende kapitlene presenterer vi de empiriske innsiktene vi har fått gjennom intervjurundene med deltakerorganisasjonene og mentororganisasjonene, og fra observasjoner av møter, samlinger og aktiviteter. Vi tar først for oss forventningene og behovene organisasjonene hadde da ordningen startet opp, med utgangspunkt i intervjuene vi gjennomførte med alle deltakerne da ordningen var helt i startfasen. De fleste av disse oppstartsintervjuene ble gjennomført før noe av opplegget hadde kommet i gang, og før første fellessamling ble gjennomført i januar 2023. Vi har også sett på hvilke behov organisasjonene oppga i søknadsskjemaene, og noen steder har vi tatt med refleksjoner omkring forventninger som kom frem i de avsluttende intervjuene. Prøveordningen hadde på starttidspunktet noen formål og ideer, men ikke en tydelig plan for innhold og fremdrift. Tanken var at dette skulle tilpasses organisasjonene, og at veien i noen grad skulle «bli til mens man går», som det ble beskrevet av en av forvalterne.

For å få innblikk i organisasjonenes forventninger og behov ble disse i søknadsskjemaet spurt om hva de ønsket å få ut av ordningen. Svarene på dette spørsmålet reflekterer et spenn både i organisasjonenes erfaring med å analysere og formulere egne behov og forståelsen av ordningen. Mange av svarene var kortfattede eller generelle, eller pekte mot litt uklare forventninger. Det var heller ikke klart for alle hva for eksempel begreper som 'kompetanseheving' innbefattet i denne sammenheng og det ble tolket ulikt. For eksempel fortalte en organisasjon: *ifølge IMDi skal vi satse på kompetanseheving, men vi har ikke snakket mer om det, hvilke aktiviteter som faller inn der. Vi har tolket det som aktiviteter som bidrar til inkludering.* Noen tolket også spørsmålet til å handle om organisasjonens overordnede ambisjon, som for eksempel *prøveordningen kan bidra til å (...) synliggjøre [innvandreres] kompetanse.* Deltakerorganisasjonene opplevde med andre ord å ha fått begrenset informasjon før oppstart, og IMDi ønske om at ordningen skulle treffe faktiske behov fordret at det måtte brukes tid innledningsvis på å kartlegge disse bedre. Dette ble blant annet gjort på første samling, der deltakerne gruppevis fylte ut flipover-ark med ønsker og behov. Denne oppgaven ble av flere organisasjoner senere trukket frem som nyttig fordi det hadde gitt dem ideer om hva som kan være et behov, og hvordan det kan formuleres. Videre ble det også klart at noen organisasjoner hadde tydelige målsetninger, som for eksempel å ha en ansatt. I

dette kapittelet går vi gjennom det deltakerorganisasjonene oppgav som behov, både i søknadsskjemaene, arkene fra første fellessamling og intervjuunden vi gjennomførte med alle deltakerne i oppstarten. I intervjuene spurte vi dem blant annet om hvorfor de hadde søkt, hvilke behov de opplevde at organisasjonen hadde, og hva de på det tidspunktet visste om ordningen.

Styrke økonomi

For mange av organisasjonene var økonomi en utfordring de ønsket støtte til, og spesielt var dette knyttet til midler til drift. Mange hadde erfaring med å søke om midler til konkrete, avgrensede prosjekter, men det var et ønske blant de fleste om mer stabilitet og forutsigbarhet gjennom å kunne få driftsmidler. Noen oppga at driftsmidlene knyttet til deltakelse i prøveordningen, hadde vært en viktig grunn – for noen den viktigste – til å søke. For eksempel fortalte en av organisasjonene at *den økonomiske delen var viktigst, en trygghet så vi kunne gjennomføre aktivitetene*. Bekymringene knyttet til økonomi handlet først og fremst om uforutsigbarheten, som vanskeliggjorde planlegging fremover. Det å oppnå driftsmidler var en prioritet for mange. For eksempel sier en organisasjon at *vi vil ikke gå fra aktivitet til aktivitet. Vi vil organisere medlemskapet, kartlegge antall medlemmer, ta medlemskontingent, sånn at vi kan søke driftsmidler fra alle instanser*. Driftsmidler gir både større stabilitet, men også større frihet til å fokusere mer fritt på temaer, som en av organisasjonene sa. Organisasjonen utdyper at *når vi søker om tilskudd, får vi oftest tilskudd når det handler om mer konkrete ting - jobb, kurs. Men hvis du skal ha prosjekt om f.eks. policy [politikkpåvirkning], så er det vanskelig å måle resultatene*. De opplevde derfor at det er vanskelig å oppnå prosjekttilskudd til slike aktiviteter, og ønsket derfor å komme i en mer stabil økonomisk situasjon for at også slike aktiviteter kunne gjennomføres.

Flere beskrev det å søke om midler til prosjekter som veldig arbeidskrevende for dem, fordi det innebærer mye byråkrati i form av for eksempel regnskap og rapportering. En organisasjon fortalte at mye av kapasiteten deres går bort på å lete etter tilskuddsordninger, søke og rapportere. I tillegg fører stadig usikkerhet rundt finansiering til uforutsigbarhet når det gjelder hvilke prosjekter og aktiviteter de får gjennomført. Erfaringene med å få tilslag på søknader varierte. En organisasjon fortalte for eksempel at de ofte oppnådde å få midler, noe hun mente handlet om de er en av svært få innvandrerorganisasjoner i sitt geografiske område. Andre sa at søknadsskriving var en utfordring, både på grunn av språk, men også fordi det kunne være vanskelig å få grep om den 'norske måten å skrive søknader på'. Hvordan

man argumenterer for hvorfor et prosjekt bør få midler, kunne for eksempel se nokså annerledes ut i Norge enn i opprinnelseslandet. Det å lære å skrive gode søknader var med andre ord et viktig mål for de fleste deltakerne, mens ambisjonene varierte mellom for eksempel å trygge faste aktiviteter og det å profesjonaliseres gjennom å ha en lønnet ansatt og faste lokaler. I denne sammenheng ble det trukket fram som positivt at prøveordningen hadde en enkel søknad. En organisasjon forteller for eksempel at de opprinnelig hadde søkt et annet tilskudd fra IMDi, knyttet til korona. De fikk ikke innvilget tilskuddet, men fikk informasjon fra IMDi om ordningen: *Vi så på kravene og så at vi fylte alle. Det er bra at vi både kan få penger, læring og samarbeid.* Det er viktig at organisasjoner varsles om ordningen! Tilsvarende forteller en annen organisasjon at de opplevde å bli 'plassert' i ordningen uten at de var helt klar over det, men at det var positivt fordi denne er mindre byråkratisk.

En del organisasjoner oppga også at de syntes det var vanskelig å vite hvor man kunne søke tilskudd og ønsket en bedre oversikt over dette. Å få bedre kompetanse på økonomistyring var også en forventning blant flere. For noen var regnskapsføring et ukjent felt, og en organisasjon fortalte at de betalte mye penger for regnskapsfører, men mente at de med økt kunnskap kunne gjøre jobben selv. Det var også flere deltakere som hadde profesjonell erfaring med regnskapsføring, men som likevel ønsket mer kunnskap om regnskapsføring for frivillige organisasjoner.

Bedre organisasjonsstruktur og styrearbeid

Et av områdene som ordningen er ment å styrke, er organisasjonenes struktur. Den har derfor hatt fokus på å øke organisasjonenes kunnskap om for eksempel styrearbeid og administrativ drift. Det var også et mål for mange av organisasjonene å bli 'mer etablert, proff', for å sitere en. En organisasjon sier at de ønsker å gå fra å være en liten organisasjon, til å bli en 'stor, strukturert og velfungerende' organisasjon. Blant de spesifikke forventningene kan nevnes ønsket om å bli bedre på papirarbeid (for eksempel bedre rutiner på rapportering) og ledelse, men også for eksempel kunnskap om HR-rutiner og personvern. Å kunne jobbe mer effektivt var et viktig mål for flere, og særlig papirarbeid knyttet til å motta midler ble trukket frem som tidkrevende for dem. *Å organisere en aktivitet krever tid, men alt arbeidet med rapportering etterpå krever også tid*, sier en organisasjon som ofte har søkt og mottatt prosjekttilskudd fra flere steder. Organisasjonene som deltok i ordningen, hadde gjennomgående et høyt nivå av aktiviteter og mange deltakere. Dette bidro også til at kapasiteten når det gjaldt det administrative arbeidet ofte var liten. En organisasjon fortalte: *Vi har stort behov for veiledning. Vi har stor deltakelse i*

foreningen (...) men alt det andre, lønn, oppgavefordeling, rollefordeling, er krevende. Da vi fikk mail fra IMDi om at vi var invitert til å søke, tenkte vi, «å så bra».

De fleste organisasjonene hadde en form for styre, som fungerte på litt ulike måter. Et typisk trekk er at organisasjonen er drevet av en eller noen få 'ildsjeler', som ofte også er de som startet organisasjonen, og at disse personene også utgjør styret. For flere av organisasjonene var dette den eneste styringsmodellen de så for seg at kunne fungere for dem, mens noen ønsket en endring. En organisasjon håpet at ordningen skulle hjelpe dem til å gå fra å være en *vanlig frivillig organisasjon, til en organisasjon som drifter aktiviteter, med daglig leder som får lønn, regnskapsfører som får lønn, som planlegger aktiviteter for hele året*. Videre forteller en organisasjon at deres ønske om mer kunnskap om organisasjonsstruktur hang sammen med et ønske om en overgang til å ha en eller flere ansatte til å ta hånd om den daglige driften og aktivitetene, mens styrets rolle vil være å ha en kontrollfunksjon. En organisasjon håpet at ordningen ville hjelpe dem til å finne ut hvilken organisasjonsmodell de burde velge, om de for eksempel burde være organisert som forening eller stiftelse. Ønsket om å styrke organisasjonen handlet også om hvordan de ønsker å fremstå for andre. En organisasjon forteller at tilbudet de har utviklet er blitt etterspurt og at de ser for seg at det kan etableres også andre steder, og derfor er det viktig for dem å oppfattes som en stabil og seriøs aktør. For noen var også det å få et fast kontorlokale en prioritet som handlet om mer stabilitet og bedre arbeidsforhold. Mens noen organisasjoner allerede disponerte et kontor, drev andre i ulike lånte lokaler og hadde styremøter hjemme.

Vekst

De fleste organisasjonene ga uttrykk for at de ikke bare ønsket å bli mer etablert, men at de også ønsket å bli større. For noen handlet dette om å etablere organisasjonen flere steder, og en organisasjon fortalte at de hadde en ambisjon om å bli en landsdekkende paraplyorganisasjon. To av organisasjonene var i ferd med å opprette avdelinger i andre byer, og var blant annet opptatt av at det å være landsdekkende åpnet flere dører til finansiering for dem. Flere av organisasjonene hadde faste aktiviteter som de mente kunne være nyttige i andre byer. Andre hadde en sterk lokal tilknytning og ingen ambisjoner om et større geografisk nedslagsfelt, og dette formet igjen ambisjonene når det gjaldt antall medlemmer. *De fleste fra [opprinnelseslandet] i vårt område er medlem hos oss, og det er ikke realistisk at vi skal bli så mye større*, uttalte en organisasjon. En annen organisasjon besto allerede av flere avdelinger i omkringliggende kommuner, og var åpne for å få flere, men det

var ikke en målsetning. For organisasjonene som ønsket å vokse, var det å bli bedre på rekruttering av medlemmer eller frivillige en forhåpning de hadde til deltakelsen til ordningen. Noen håpet at ordningen ville bidra til at de fikk inspirasjon til nye aktiviteter og nye måter organisasjonen kunne bli nyttig i samfunnet på, for eksempel fortalte en organisasjon at de håpet å kunne styrke organisasjonens rolle som mellomledd mellom staten og innvandrere fra deres opprinnelsesland. Noen organisasjoner hadde ideer til aktiviteter de ønsket å få til og så behovet for, men få hadde mål om økt aktivitetsnivå per se. Det var snarere typisk at organisasjonene allerede hadde en lang rekke aktiviteter, og faste ukentlige arrangementer, noen nesten hver dag. Gjennom aktivitetene nådde de ut til svært mange, men det kunne være en utfordring å ha tilstrekkelig med frivillige til å gjennomføre aktivitetene. Det lå også en sårbarhet i det at man i tilfelle sykdom eller lignende ble nødt til å avlyse aktiviteter fordi man ikke hadde så mange å spille på. Derfor var det først og fremst det å få til en vekst i antall aktive medlemmer som var fokus.

Styrke organisasjonens synlighet

Et behov og ønske som mange ga uttrykk for, var økt synlighet for organisasjonen. En forhåpning til ordningen var derfor at den skulle bidra til å styrke dem både når det gjaldt å markedsføre organisasjonen og aktivitetene, men også å styrke synligheten deres overfor myndighetene eller kilder til finansiering. Kommunikasjonskanalene som organisasjonene benyttet seg av var i denne fasen nokså få og lite utviklet. I oppstarten hadde noen av organisasjonene en nettside, som i liten grad ble endret og oppdatert, eller kanskje bare en Facebook-side og en Whatsapp-gruppe. Arrangementer og aktiviteter ble annonsert, men ikke systematisk og ofte kun på eget språk. Mange ønsket å bli bedre på å drifte kommunikasjonen utad, og å kommunisere mer også på norsk. Det siste handlet om å kunne bli synlige for potensielle samarbeidspartnere eller tilskuddsforvaltere, og få utvidet kontakt med lokale og nasjonale myndigheter. Videre handlet ønsket om økt synlighet om å styrke organisasjonens politiske påvirkningsarbeid og være en 'stemme'. For eksempel skriver en organisasjon: *Vi ønsker å være en viktig stemme for minoritetskvinner i [landsdel] og å bli en viktig samfunnsaktør innenfor mangfoldsfeltet i landsdelen.* Samtidig er noen av deltakerne opptatt av at de i større grad blir sett av myndighetene gjennom deltakelse i ordningen, og en konstaterer blant annet at *ordningen viser at norske myndigheter ser oss som en ressurs i integreringsarbeidet.* Håpet om at organisasjonene skal bli mer synlig knyttes av noen til personlig engasjement: *Jeg bodde lenge på mottak og fikk hjelp fra Frivilligsentralen og jeg føler at jeg må være en sånn person også. Vi [organisasjonen] kan gjøre en innsats for at innvandrere styrkes*

og føler seg bedre. En organisasjon understreker også gjensidighet og sier at de har et ønske om å bidra med kunnskap til IMDi: *Vi sitter på veldig mye kunnskap om våre medlemmer og innvandrere i Norge som IMDi har behov for.* Denne gjensidigheten mener organisasjonen kan bidra til at integreringsarbeidet blir enda bedre.

Utvide nettverk og samarbeid

Til slutt, og i tråd med beskrivelsen av ordningens mål, nevnes også nettverk og samarbeid som noe organisasjonene ønsker å styrke. *Vi trenger å lære å åpne flere dører,* uttalte en organisasjon. Erfaringene med samarbeid med andre fra før var varierende, fra organisasjoner som hadde godt etablerte samarbeid med andre organisasjoner eller kommune, til de som hadde lite erfaring med samarbeid. En organisasjon oppga at *vår innsats får mer effekt når vi samarbeider med andre parter i frivillig, privat eller offentlig sektor. Gjennom ordningen håper vi å skape relasjoner og nettverk med andre som jobber på integreringsfeltet.* Tanker om samarbeid handlet både om å knytte relasjoner til de andre organisasjonene i prøveordningen, om mentorsamarbeidet, og om samarbeidet med IMDi. Gjennom samarbeid ønsket man både å utvikle konkrete prosjekter, som for eksempel en felles søknad, eller mer generelt få inspirasjon og ideer. Hva som kom ut av dette, presenterer vi i neste delkapittel, men i dette kapittelet om forventninger kan vi legge til at deltakerne fremsto som ivrige etter å bli kjent med hverandre under den første fellessamlingen som ble gjennomført i januar 2023.

5. Deltakerorganisasjonenes erfaringer med ordningen og opplevelse av nytte

I dette kapittelet presenterer vi deltakerorganisasjonenes erfaringer med prøveordningen, basert på intervjuene vi gjennomførte med dem underveis og etter at prøveordningen var avsluttet. Vi fokuserer på deres oppfatninger omkring hvilken nytte de ulike aktivitetene i ordningen (fortrinnsvis digitale kurs, fysiske samlinger og mentoring, samt tilskuddsmidler), har hatt for akkurat deres organisasjon, og på hvordan deltakelsen har påvirket arbeidsmåter, økonomi, organisering og aktiviteter. Vi ser også på utvikling av nettverk og samarbeid, som var et mål med ordningen. Til sist ser vi på hva organisasjonene forteller om samarbeidet og kommunikasjonen med IMDi, og om ordningens struktur og varighet.

Samlet viser empirien at organisasjonene har hatt ulikt utbytte av aktivitetene som har inngått i ordningen, og at dette må forstås på bakgrunn av forhold ved organisasjonene selv. Som beskrevet tidligere i rapporten representerer organisasjonene et bredt spenn når det gjelder formål, målgruppe og organisasjonsstruktur, ledernes kompetanse og erfaring, geografisk nedslagsfelt, m.m. En annen faktor som påvirket utbyttet av kunnskapsoverføringen, var organisasjonenes kapasitet. Et typisk trekk ved organisasjonene er at de har et høyt aktivitetsnivå, mens de driftes av et lite antall personer. Organisasjonen kan i noen tilfeller være så avhengig av én enkeltperson at dersom denne for eksempel blir sykemeldt eller forhindret fra innsats, så stopper aktiviteter opp. Et eksempel er en organisasjon der leder gikk fra å jobbe 50% til å jobbe 100%, noe som førte til at aktivitetene i organisasjonen ble redusert. Flere av organisasjonene er i stor grad orientert rundt en eller to ildsjeler, og deltakelse i ordningen ble en ekstra oppgave for disse. Dette ble i noen tilfeller utfordrende når det gjaldt kontinuitet, spesielt når det gjaldt mentor-samarbeidet. Kapittelet går nærmere inn på disse aspektene, og bereder dermed grunnen for noen større drøftinger i det avsluttende kapittelet. Som en bred inngang til presentasjonen av erfaringene knyttet til ordningens ulike aktiviteter, skal vi først ta for oss hva organisasjonene svarte da vi ved ordningens slutt spurte dem om å summere opp hvordan det hadde vært å delta.

Muligheter og anerkjennelse

Det er helt fantastisk å få denne muligheten. At vi får hjelp til å bli bedre. Alle vi som er valgt ut i ordningen brenner for våre organisasjoner. At noen sier at de skal hjelpe oss videre er helt enormt. Man kan ikke måle verdien av det.

Denne uttalelsen, som kom som respons på spørsmålet om hva deltakelse i ordningen har betydd for organisasjonen, fanger flere gjennomgående elementer fra organisasjonenes svar på det samme spørsmålet, først og fremst fordi informanten gir uttrykk for at det har vært positivt å delta, og at hun opplever at de har vært heldige som fikk denne muligheten til å få hjelp til utvikling. Dette beskrives i svært positive ordelag, som ‘enormt’, noe som også går igjen i andre svar. For eksempel sier en at det å delta var *helt fantastisk, beste som har skjedd organisasjonen*. Opplevelsen av å ha fått en unik og verdifull mulighet er det flere som trekker frem, og dette knyttes både til takknemlighet og en følelse av anerkjennelse. For eksempel sier en informant: *Staten ser at vi gjør en god jobb og hjelper oss å løfte oss*. Det var åpenbart i intervjuene at det å ha blitt valgt ut til å delta i ordningen, ble tolket som å ‘bli sett’ av myndighetene, i kontrast til en situasjon der organisasjonene ofte ikke opplevde å være på radaren til lokale eller nasjonale myndigheter. En informant var opptatt av at organisasjonene ble framsnakket av IMDi gjennom ordningen. Flere syntes at var fint at IMDi kunne bli kjent med dem, og bli oppmerksomme på hvor viktige de er for lokalsamfunnet der de har sine aktiviteter, og se at de når sine målsettinger. Følelsen av at deltakelse i ordningen innebar en anerkjennelse kom ofte til uttrykk i de innledende intervjuene, men det ble også trukket frem i retrospekt. For eksempel sier en deltaker: *Jeg tenker at vi var privilegerte som fikk delta i ordningen. Det er veldig stort for oss, og må være det for alle oss som var med i ordningen*. En organisasjons oppsummering av hva det har betydd for dem å delta kan tolkes nesten som en bekreftelse på at ordningen har lyktes med å styrke organisasjonene: *Jeg tror at vi er mer rustet for å fortsette*.

En organisasjon ga uttrykk for at de hadde forventet mer av ordningen i form av kurs, samtidig la de til at det ville blitt krevende for organisasjonens leder å få tid til å delta på mer. Uttalelsen peker mot et dilemma som ser ut til å ha vært gjennomgående i ordningen, der ambisjoner og forventninger må balanseres opp mot kapasitet og uforutsigbarhet med hensyn til organisasjonenes ressurser. Dette er et tema vi kommer tilbake til, både i det som angår utbytte av ordningen for organisasjonene, og i det som angår samarbeidet med mentorene.

Betydningen av tilskuddsmidler

Tilskuddet til aktiviteter og drift som fulgte deltakelsen i ordningen, ble understreket av noen av organisasjonene som veldig viktig. En organisasjon oppga at den økonomiske delen hadde vært det viktigste ved ordningen for dem. Andre løftet imidlertid frem den nye kunnskapen og samarbeidene som det viktigste. En

organisasjon utdyper: *Man gjør det ikke bare for å få økonomisk støtte. Man bruker perioden for å lære noe. Det kan man gjøre hvis man er i ordningen. Det er ikke bare støtte. Det er mye mer.* Denne organisasjonen forklarte at tilskuddsmidlene ikke bare muliggjorde aktiviteter, men at den økonomiske forutsigbarheten hadde vært viktig for at de også kunne ha fokus på intern kompetanseheving og på å utvikle samarbeid, også utenom det som ble gjennomført ved samlinger og kurs. Den økonomiske støtten hadde gjort det mindre presserende å søke om midler andre steder, noe som hadde frigjort kapasitet: *Nå kunne vi sitte sammen i styret og fokusere på å skrive bedre søknader. Og nå får vi mer tilslag på de vi sender.*

Dermed var det ikke kun den direkte bruken av tilskuddsmidlene på aktiviteter organisasjonene fant nyttig, men de mulighetene de fikk ved å få en økonomisk forutsigbarhet og frigjort kapasitet. Organisasjonenes bruk av tilskuddsmidlene i prøveordningen reflekterer dette. Ved gjennomgang av organisasjonenes innsendte regnskap for prøveordningen, ser vi at nesten alle organisasjonene brukte en del av tilskuddsmidlene på lønn til ansatte eller honorarer til medarbeidere eller foredragsholdere. For de fleste organisasjonene var lønn/honorar den største utgiften. Flere av organisasjonene driftes av et lite antall mennesker, som bruker mye av sin fritid på å drifte organisasjonene. De mangler tid og kapasitet til å drifte organisasjonene på en bærekraftig måte. Driftsmidler var en prioritet for mange fordi det ga stabilitet og frihet, der prosjektmidler er mer begrenset i hva organisasjonene kan bruke dem på. Driftsmidler kan for eksempel brukes på lønn til ansatte, noe prosjektstøtte som regel ikke kan. Ved å bruke tilskuddet til lønn eller honorar for ansatte, kan organisasjonene bruke tiden til ansatte på drift og utviklingsarbeid, samt at stabiliteten lot dem bruke tiden på noe annet enn prosjektsøknader. Å oppnå en mer stabil økonomi gjennom driftsstøtte var en viktig ambisjon for de fleste organisasjonene, men de fleste hadde aldri nådd opp i slike søknadsrunder. Det å delta i ordningen ble dermed en 'forsmak' på hvordan det kan være å drive aktiviteter med den tryggheten og forutsigbarheten som slike midler kan gi.

To organisasjoner brukte ingen midler på lønn, men brukte heller mesteparten av tilskuddsmidlene på aktiviteter og arrangement. Det var et kriterium for organisasjonene for å bli med i prøveordningen, at de hadde en viss mengde aktiviteter på forhånd. De har dermed klart å arrangere aktiviteter som fremmer integrering, uten mye tilskuddsmidler fra før. Disse organisasjonene mente likevel at det var bedre å bruke midlene på aktiviteter for medlemmene, selv om de som ledere eller ansvarlige for organisasjonen hadde veldig mye å gjøre. Flere organisasjoner fortalte at tilskuddsmidlene hadde vært viktig for å gjennomføre

aktiviteter, mens en organisasjon fortalte at tilskuddet hadde bidratt til at de kunne gjennomføre flere aktiviteter. Andre igjen trakk frem hvordan tilskuddet hadde åpnet opp for at de kunne jobbe mer med utvikling av organisasjonen i tråd med læringen fra prøveordningen. Felles for både organisasjoner som hovedsakelig brukte tilskuddsmidlene på lønn og drift, og de som brukte dem hovedsakelig på aktiviteter, var at tilskuddsmidlene hadde vært viktig for dem, og hadde bidratt til at de fikk jobbet mer med organisasjonsutvikling og gjennomføre aktiviteter.

Det er klart at organisasjonene fant tilskuddsmidlene nyttige og hjelpsomme for deres organisasjons aktiviteter og for deres deltakelse i prøveordningen. I motsetning til kunnskapen og kompetansen organisasjonene opparbeider seg i løpet av ordningen, tar tilskuddsmidlene imidlertid slutt etter prøveordningen. Som en organisasjon sa det: *Pengene ble veldig hjelpsomme, vi vil savne dem neste år.* Man kan stille spørsmål ved hvor varig den utviklingen organisasjonene har hatt under prøveordningen er, når de ble oppnådd med en økonomisk stabilitet og frihet organisasjonene ikke vil kunne oppnå igjen med det første. På en annen side representerte deltakelsen i prøveordningen en ekstra oppgave i et allerede stramt tidsbudsjett for de fleste organisasjonene, og flere hadde nok hatt utfordringer med å delta uten en slik stabilitet og frie midler.

De deltakende organisasjonene søkte om og fikk innvilget rundt 100 000 kroner hver. Flere søkte om 89 000 – 99 000 kroner, og en organisasjon begrunnet dette direkte med at de ønsket å unngå “høye revisorutgifter” (for tilskudd på over 100 000 kroner må prosjektrengskapet være revidert av revisor). Det er også en fare for at tilskuddsmidler av denne størrelsesorden kan bli en utfordring for organisasjoner med begrenset kompetanse i regnskap, spesielt siden organisasjonene var med i prøveordningen for å lære om blant annet regnskap og økonomi.

Ny kunnskap gjennom kurs

Kursene som ble gjennomført i løpet av prøveordningsperioden er viktige for ambisjonene og målsetningene om å styrke organisasjonene gjennom kompetanseheving. Deltakerorganisasjonenes ulike erfaringsbakgrunner og forhåndskunnskaper betød at det forelå mye uforutsigbarhet når det gjaldt å få kursene til å treffe både på form og nivå. Kursene som ble holdt står beskrevet i underkapittelet om aktivitetene i ordningen, og besto av både presentasjoner på samlingen og digitale kurs. Noe av empirien gjenspeiler at vi gjennomførte en av intervjurundene ganske kort tid etter det som også var det første kurset (om styrearbeid), og deltakerne hadde dette friskt i minne.

Styrearbeid-kurset ble gjennomført digitalt, med nesten alle organisasjonene til stede. Om kurset sier en organisasjon at de fikk ny informasjon og kunnskap de trengte og at det var veldig nyttig for dem. En organisasjon utdyper at det som var særlig interessant å lære om for dem, var for eksempel hva det innebærer å ha et styre, hvilket ansvar medlemmene i styret har, hva det er greit å betale i lønn for de i styret, og hva det innebærer at det er frivillig. En annen organisasjon oppgir at de syntes at kurset var motiverende, men mest fordi de fikk bekreftet at de var på rett vei, uten at de synes at de lærte så mye nytt. En organisasjon syntes at kurset var for generelt, og ikke tilstrekkelig rettet mot innvandrerorganisasjoner. *Det var for generelt om historie, mente hun, mens den historiske gjennomgangen i kurset ble oppfattet positivt av en annen deltaker, som mente at det ble en påminnelse om hvor mye vi gjør for samfunnet og hvor viktige vi frivillige organisasjoner er.* En annen mente at kurset fokuserte litt snevert på styrearbeid i organisasjoner, og med fordel kunne tatt for seg andre organisasjonsformer.

En organisasjon syntes det var utfordrende at kursene i så stor grad besto av foredrag. Noen opplevde at det ikke var så enkelt å stille spørsmål: *Jeg kunne kanskje ønske at vi kunne stille mer konkrete spørsmål til dem.* Denne kommentaren peker for øvrig i samme retning som flere andre kommentarer om kursene generelt, og som kan tyde på at for å få best mulig utbytte av kursene er det viktig at deltakerne får anledning til å stille spørsmål som kan bidra til å knytte kunnskapen til deres organisasjon eller konkrete situasjoner, eller at de får muligheten til å prøve ut kunnskapen i for eksempel praktiske oppgaver og øvelser. Flere gav uttrykk for et ønske om flere praktiske øvelser som del av kursene, og for eksempel workshops i søknadsskriving. Dette kan også ha sammenheng med språk. Selv om personene som deltok snakket godt norsk, er det sannsynlig at en del av terminologien rundt regnskap, styrearbeid og lignende kan være ukjent. For eksempel forteller en: *Vi snakket om søknadsskriving, men vi gikk ikke gjennom noe eksempel, vi så ikke en søknad som trenger tilpasning, eller gikk gjennom en hel søknad, det savner vi ennå.* Tilsvarende sier en annen organisasjon at de har fått ny kunnskap, men at det ikke er så lett å implementere det de lærte på kursene. *Vi mangler litt praktiske ting, sa en organisasjon da de første kursene var blitt gjennomført.* Gjennom praktiske øvelser ville man kunne få bekreftet at deltakerne har forstått innholdet. I den sammenheng ble kurset i kommunikasjon løftet frem som særlig nyttig, fordi deltakerne fikk oppfølging, og fikk i oppgave å lage en pitch som skulle fremføres, noe som ga læring på flere nivå. *Det var kjempebra, jeg er imponert.* Det kunne vært mer slik, sa en organisasjon om dette kurset. I tillegg til kunnskap og tips, ga kurset også en trening i å presentere organisasjonen foran en forsamling. Enkelte kan være litt sjenerte eller

de mangler erfaring med å presentere. Derfor var øvelsen med pitching vanskelig, men også veldig lærerik. Blant kursene var det også noen som trakk frem kurset som handlet om aktiviteter med barn, som var det eneste av kursene som fokuserte på gjennomføring av aktiviteter. I den avsluttende intervjurunden spurte vi om det var noen kurs deltakerne savnet og følte kunne ha vært nyttig, men ingen hadde konkrete forslag her. Dette kan bety at ordningen har truffet godt når det gjelder utvalget av kurstema. Det kan imidlertid også handle om at det ikke alltid er lett for deltakere å ha oversikt over muligheter som finnes ut over det som allerede inngår i ordningen, eller over hva slags kurs ordningen med sine rammer kan inkludere.

Erfaringer med mentoring

En viktig komponent i ordningen var mentoring, der de små og nystartede organisasjonene ble koblet sammen med en stor organisasjon, i et en-til-en-mentorskap. De formelle rammene for dette arbeidet og koblingene mellom organisasjonene er beskrevet tidligere. I denne delen skal vi ta for oss deltakerorganisasjonenes erfaringer med mentoring og hva det betød for dem å ha en mentor. Gitt at det var nokså løse rammer for hva som kunne inngå i mentorsamarbeidet, utover at avtalen fastsatte et minimumsantall når det gjaldt møter, så utviklet samarbeidene seg nokså ulikt. Dette handlet først og fremst om trekk ved de to respektive organisasjonene (for eksempel type aktivitet, geografisk plassering), enkeltpersonene som var involvert, og kapasitet. Flertallet av de små og nystartede organisasjonene var fornøyde med mentororganisasjonen de hadde fått tildelt, mens tre av mentorparene hadde noen utfordringer som påvirket fremdriften og hva man fikk ut av ordningen. Blant organisasjonene som var tilfredse, var en som beskriver samarbeidet slik: *Det fungerer helt fantastisk. Og hun er et godt eksempel. Jeg ser opp til henne og ønsker å løfte meg selv til å bli like god. Det er en god match.* En annen forteller at mentorsamarbeidet har gitt dem den organisasjonsutviklingen de har ønsket, med andre ord har det vært svært verdifullt. Flere organisasjoner vektlegger betydningen av at de har blitt matchet med en mentor som 'ligner' og som de har noe til felles med, slik at de kan dra nytte av deres erfaringer: *Vi har samme type aktiviteter som vår mentor, det er derfor de kan hjelpe oss godt også. Vi ligner på hverandre.* Men ikke alle syntes det viktige var at man lignet. I et eksempel, der organisasjonen også var fornøyd med mentor, ble felles mål for arbeidet trukket frem som viktigere enn at man jobber med samme tema. En lignende erfaring, men med motsatt fortegn ble beskrevet av en organisasjon som mente at mentorsamarbeidet deres ikke fungerte så godt fordi de to organisasjonene ikke hadde samme målsetning. Selv ønsket de å utvide og bli nasjonale, mens det

ikke var noe deres mentor hadde kompetanse på eller kunne veilede om. For noen var også geografisk nærhet viktig. I ett tilfelle ble samarbeidet overført til et av mentororganisasjonens lokalkontorer slik at det skulle bli mulig å møtes fysisk og delta på hverandres aktiviteter. Geografisk avstand ble oppfattet som uproblematisk av noen organisasjoner, som blant annet pekte på hvor vant man var blitt til digitale samtaler etter korona. Men for andre ble avstanden en hindring i samarbeidet. En organisasjon forteller for eksempel: *Vi har snakket på telefon og teams (...), men det er litt uheldig. Det er stor avstand mellom vår by og deres.*

Selv om det ble gjort en innsats innledningsvis i ordningen for å kartlegge organisasjonenes behov (se forrige kapittel) så var det ikke alltid gitt at personen i mentororganisasjonen som fikk oppgaven med å mentorere hadde akkurat den kompetansen deltakerorganisasjonen hadde behov for. Dette kunne være frustrerende både for mentor, som var usikker på om den kunne tilby det deltakerorganisasjonen trengte, og for deltakerorganisasjonen, som ikke fikk den hjelpen og de svarene de ønsket seg. I ett tilfelle uttalte deltakerorganisasjonen at de gjerne ville bli bedre på søknadsskriving, men at de opplevde at de fikk tilslag på søknader som mentor ikke fikk tilslag på, og dermed ble i tvil om dennes kompetanse. I ett tilfelle der mentoringen ikke fungerte så godt handlet dette ifølge deltakerorganisasjonen mye om samsvaret mellom kompetanse og behov: *De kunne hjelpe med rekruttering og nettverk, men det klarer vi fint selv. Vi har behov for hjelp med administrative ting, regnskap, styrearbeid. Men mentor har ikke kapasitet til det.*

I intervjuene forsøkte vi også å få innsikt i hva mentormøtene hadde gått ut på og hvordan retningen var blitt staket ut. For de fleste startet det litt åpent, og ble spisset på spesifikke temaer etter hvert. Et eksempel er følgende:

Det første møtet var et 'bli kjent'-treff. Vi snakket om generelle ting, erfaringer med å bo i Norge og sånt. Vi hadde ingen annen agenda. Etter det så sendte jeg masse spørsmål til mentor så hun kunne finne svar på det vi lurte på før det andre møtet. I møtene stilte vi spørsmål, og diskuterte, og så fikk vi temaer. De har bedt oss om å si hva vi trenger hjelp med, hvilke tema vi er interessert i, hvilke felt vi er opptatt av.

Noen av organisasjonene har hatt veldig konkrete mål de ønsket å nå, og når dette matchet med mentors kompetanse bidro det til at mentormøtene ble særlig nyttige. For eksempel forteller en organisasjon som hadde ansettelse av leder i betalt stilling som mål: *Det siste møtet var veldig viktig og vi fikk mer struktur på det vi*

jobber med. Veiledning rundt lover og skatt og alt det vi ikke har tenkt på. HMS og arbeidsgiveravgift. En annen forteller: For oss er det største problemet å finne folk til styret. (...) Men vi har fått konkret hjelp fra mentor, som organiserte et kurs', der vi plukket ut deltakere som kunne være med i styret og engasjere seg mer.

En overordnet innsikt er at to faktorer syntes å være spesielt avgjørende for hvorvidt mentorsamarbeidet fungerte godt eller mindre godt. For det første ble samarbeidet påvirket av kjemien mellom de involverte personene. Vi har tidligere pekt på sårbarheten i at de små og nystartede organisasjonene ofte har få ressurser å spille på, og i realiteten var det i mange mentorsamarbeid kun én person fra de små organisasjonene som møtte mentor. Også i de store organisasjonene var oppgaven ofte delegert til én person. I noen tilfeller bidro dette til personlige, tillitsfulle relasjoner mellom de to organisasjonene. Et eksempel er følgende uttalelse: *Jeg tenker at det å ha én mentor har fordelen at kan man får et nærere forhold til dem. Det blir lettere å spørre dem som har følelse av at de må hjelpe med noe.* Nærheten og tilliten gjorde det også lettere å be om hjelp: *Jeg har vært åpen, fortalt om svakheter. For å bli bedre, må vi fortelle om våre svakheter. Hvis det var i gruppe, ville jeg kanskje ikke fortalt like mye.* I andre tilfeller var imidlertid relasjonen påvirket av dårligere kjemi mellom enkeltpersonene, og i flere tilfeller trådte IMDi inn som tredjeperson i møter der det var oppstått uenigheter eller misforståelser.

En annen viktig faktor, som vi har vært innom tidligere, er at presset på leders kapasitet i de små organisasjonene kunne føre til dårlig fremdrift i mentorsamarbeidet, fordi det var lite tid til møter, eller til å gjøre forberedelser eller løse oppgaver, og ingen til å steppe inn i tilfelle sykdom og lignende. Det kunne være utfordrende for de små organisasjonene å oppleve å ikke møte forventningene til framdrift fra de store, profesjonelle med lønnede ansatte i dagtid-stillinger, mens de selv prøvde å finne tid mellom aktiviteter, arbeid og annet ansvar på fritiden. Denne asymmetrien gjorde også at mentorene nølte med å pålegge dem oppgaver, og det kunne bidra til lite fremdrift. For eksempel fortalte en av deltakerorganisasjonene om møter som stadig ble utsatt fordi de ikke hadde fått utført oppgaven de skulle løse til det møtet. De opplevde at det var utfordrende at mentor hadde pekt på forbedringer som var store oppgaver for organisasjonen, nemlig å fastsette strategi og målsettinger. Like fullt mente de at det var riktig og nyttig av mentor å påpeke disse forbedringene, og tross dårlig samvittighet ønsket de å komme i mål: *Jeg har litt dårlig følelse fordi jeg aldri får tid, litt dårlig samvittighet. Jeg skal få gjort det når jeg får sommerferie. Sette av en uke da.*

Likevel, for flere av organisasjonene har mentorsamarbeidet helt klart bidratt til å styrke organisasjonen. Et av disse vellykkede samarbeidene beskrives slik av deltakerorganisasjonen:

Vi har hatt en veldig stor utvikling, med mye jobb fra mentor og fra oss. Hun [mentor] har virkelig engasjert seg, og gitt masse av seg selv. Og jeg har tatt imot og hørt på hva hun har sagt, og tatt det til meg. Sammen har vi vært et fint lag. (...) Vi har fått de beste rådene vi noen gang har fått.

Denne organisasjonen er også tydelig på at de ikke tror de ville kunne fått disse rådene dersom det ikke hadde vært for ordningen: *Jeg tror ikke så mange ville delt slike erfaringer [utenfor ordningen]. Folk er opptatt av sin egen drift, og ikke interessert i å hjelpe. Det er en unik mulighet, når IMDi har bedt dem om å hjelpe oss.* En annen løfter frem den ekstrainsatsen som mange mentorer har bidratt med: *Vi har fått mer enn forventet. De hjelper med alt de kan. Jeg tror de hjelper oss mer enn det som er forventet fra en mentor.*

Fellessamlingene

I løpet av prøveordningsperioden ble det arrangert tre fysiske samlinger, alle i IMDi sine lokaler i Oslo. De foregikk med et heldagsprogram bestående av presentasjoner, informasjon og gruppearbeid. Samlingene hadde fokus på ulike tema, som beskrevet i kapittelet om ordningens aktiviteter. Deltakernes synspunkter på kursene som var del av programmet er blitt adressert i delkapittelet over, men de hadde også noen refleksjoner rundt samlingene i sin helhet, som vi kort vil ta for oss her. Oppmøtet på samlingene var svært bra, til tross for at flere av deltakerne hadde lang reisevei og måtte ofre en helg. De fleste deltakerorganisasjonene stilte med to deltakere, som var maksimalt antall. Det at så mange stilte kan naturligvis henge sammen med en oppfatning av forpliktelse knyttet til deltakelse i ordningen, men intervjuene tyder på at samlingene ble prioritert fordi deltakerne syntes det var utbytterikt og hyggelig, og opplevde det som verdifullt å kunne møte både de andre deltakerorganisasjonene, mentorene og IMDi fysisk. Flere nevnte at det godt kunne ha vært to dager med samling, i stedet for en, og påpekte blant annet at det ville gjort det mulig å inkludere flere praktiske oppgaver (som nevnt i delkapittelet over) og gitt dem mer tid til å treffe de andre organisasjonene, også mer uformelt på kvelden mellom kursdagene. Et positivt aspekt ved samlingene var ifølge en organisasjon at de *gir oss mulighet til å dele utfordringer og erfaringer*. De mente i tillegg at det var viktig for IMDi å bli mer kjent med dem, og dette kan ses i sammenheng med ønsket mange hadde om å bli

synlige: *Det var nyttig at vi fikk kjennskap til IMDi og motsatt. Tidligere sendte vi bare søknad og fikk svar, helt upersonlig. Nå er de blitt kjent med oss. De vet hva vi kan, og ser hvordan vi fungerer.* En organisasjon mente at de ikke hadde fått anledning til å bli godt nok kjent med de andre deltakerne på samlingene: Samlingene var gode, men ordningen har ikke hjulpet oss med å få til nettverk med de andre organisasjonene. (...) Vi har ikke fått til noe sterkt samarbeid gjennom samlingene. Likevel fikk opplegget for samlingene stort sett ros, og det organisasjonene hadde som innspill til forbedring handlet om mer tid til å bli kjent og mer tid til praktiske oppgaver. For eksempel hadde en organisasjon et konkret forslag, som kombinerte de to ønskene:

[Når vi har hatt kurs på samlinger] så har vi fått oppgaver som vi skulle gjøre. Men kanskje kunne oppgavene vært gitt mer på tvers av organisasjonene; lagt opp sånn at to og to organisasjoner skulle forberede noe sammen til møtene. Og så på samlingene så kunne oppgavene være sånn at vi kunne samarbeide med de andre om dem.

Læring og endring

Vi har underveis, og spesielt i de avsluttende intervjuene, forsøkt å fange opp hvorvidt deltakelsen i ordningen har ført til nye arbeidsmåter eller andre endringer for organisasjonene. Selv om det kan være vanskelig å slå fast akkurat hva som er resultater av ordningen, og hva som handler om at organisasjonene har fått lengre fartstid, var det ifølge deltakerne selv mye som hadde endret seg som de mente hang direkte sammen med deres deltakelse i ordningen. Flere mente for eksempel at de skrev bedre søknader nå, ofte som et resultat av veiledning fra mentor. En organisasjon fortalte lattermildt: *[Mentor] forklarte tydelig hvordan gode søknader ser ut og hvordan dårlige søknader ser ut. De dårlige søknadene var akkurat slik jeg skrev søknader før.* En annen forteller at organisasjonen tidligere bare skrev søknader ut fra hva de ønsket og trengte, og hadde lite fokus på hva målet for den aktuelle utlysningen var: *Men nå vet vi at det er veldig viktig at vi oppnår de målene som selve ordningen har. At vi må finne et fellesskap mellom det som er målet med ordningen og det som vi ønsker. Vi har fått en bedre forståelse av selve prosessen.*

Nesten alle organisasjonene mener at deres rutiner og arbeidsmåter er blitt styrket, og gir konkrete eksempler. En forteller for eksempel at de er blitt bedre på regnskap, og på å ha struktur og orden i kvitteringer og fakturaer. Organisasjonen har fått et nytt system som gjør det lettere å ha orden og oversikt. Videre forteller en organisasjon at

de har fått mer struktur på arbeidet de gjør og har utviklet bedre retningslinjer. Blant annet har de fått en frivillig-guide for organisasjonen og har innført prosjektledere for de ulike prosjektene. Dette mener de både har gjort arbeidet enklere for dem selv, men også gjort det lettere for de nye som kommer. *Dette har vært en viktig forbedring for oss og viktig i opplæringen av nye frivillige*, forteller de. En annen organisasjon understreket i avslutningsintervjuet at selv om de nå var 'et helt annet sted' enn da de begynte, så var det vanskelig for organisasjoner som deres å bli 'proffe', fordi de aktive medlemmene ofte mangler kunnskap, spesielt om systemet, har lite kapasitet, og ofte begrensninger knyttet til språk. Hun mente at en god strategi var å lære opp den nye generasjonen: *Vi har en nå som har vært med i 5 år på aktivitetene våre. Nå er hun blitt 20 år og er aktivitetsleder hos oss. Vi har lært henne opp, og det er en god tillitsrelasjon. Hun kan gjøre det foreldregenerasjonen ikke kan.*

Det kunne ta litt tid å få gjennomført endringene, men i noen tilfelle kunne det også ta tid fra budskapet ble formidlet, til at det ble forstått som nødvendig og prioritert. Et godt eksempel på det er denne fortellingen:

Mentor sa på det første møtet at vi måtte jobbe med nettsiden vår og sosiale media. Men det tok tid før jeg tok imot hennes råd. I mitt hode var andre ting viktigere, for eksempel drift. Vi hadde voksesmerter, vi vokste veldig raskt, så drift var vanskelig. Når hun snakket om sosiale media, satsningsområder og langtidsperspektiver, føltes det ikke aktuelt når andre ting brant. Men etter hvert, etter 2 år, forsto jeg at det er veldig viktig, viktigere enn alt. Vi må være synlige, hvis vi vil ha prosjekter og midler til drift. Hvis vi vil utvikle oss, er vi avhengige av gode sosiale kanaler, slik at samarbeidspartnere forstår hva vi gjør og står for.

Styrearbeidet var blitt styrket i noen av organisasjonene, spesielt når det gjaldt større bevissthet omkring rolle- og oppgavefordeling, og tydeliggjøring av ansvarsområder. Det er likevel slik at i mange av organisasjonene er det enkeltpersoner som er veldig sentrale og som holder i mange – kanskje de fleste – av trådene. Noen er skeptiske til å fordele ansvar til andre, ut fra en bekymring om å miste kontrollen. Et viktig bakteppe er at så å si alle organisasjonene er startet av en eller et par ildsjeler på bakgrunn av en konkret utfordring (inkludering av barn og unge, støtte arbeidsinnvandrere, støtte innvandrerkvinner og lignende) som de har ønsket å ta tak i. Organisasjonene er med andre ord også deres personlige prosjekt. Noen av disse opplevde at det var en risiko i det å gi for mye makt til andre personer som kunne ønske å utvikle organisasjonene i en annen retning. En var for eksempel opptatt av at de som var involvert i driften av organisasjonen måtte være godt integrert i Norge.

Hun forklarte dette slik:

Vi er utenlandske foreninger, og jeg tror det er forståelse for at det er litt annerledes. Ikke alle medlemmene er integrerte. Vi kan ikke la alle i styret være fra utlandet, som styrer som om de er i [opprinnelseslandet]. Det er viktig at de som styrer er godt integrerte i Norge. (...) Det er ikke alltid god forståelse hos andre for frivilligarbeid og ansvaret for midlene vi får fra for eksempel IMDi. Det er veldig viktig hvem som er i styret.

Organisasjonen hadde tatt til seg en del av læringen de hadde fått om styrearbeid, men det var altså også elementer som de ikke så at de kunne implementere, som å åpne for at 'hvem som helst' kunne velges inn i styret. Organisasjonsstruktur var et aktuelt spørsmål for flere av organisasjonene, blant annet ble noen nysgjerrige på stiftelse som organisasjonsform etter et foredrag på den første samlingen.

Flere av organisasjonene hadde et mer langsiktig mål om å nå ut til flere og få et større geografisk nedslagsfelt, for eksempel gjennom å etablere flere avdelinger. To av dem lyktes i å etablere lokallag andre steder i løpet av prøveordningsperioden. En av dem fortalte at lokallaget var blitt til ved at en ny ildsjel var blitt inspirert: *De var inspirert av vår suksess. Hun som leder lokallaget i [by] kom på besøk, så vår utvikling, og ville starte egen organisasjon. Hun vil gjøre det samme som oss.* En fordel ved å starte opp innenfor samme organisasjon, er at det nye laget kan dra nytte av erfaringene til moderorganisasjonen, og for eksempel benytte seg av nettside og andre ressurser. En annen av organisasjonene som hadde ambisjoner om å etablere flere avdelinger, fikk nye ideer gjennom mentorsamarbeidet i ordningen, som styrte dem inn på en litt annen kurs:

[Vi spurte mentor] om hvordan man kan nå ut til hele landet. De er også bare i [en by]. Men de har en bok som de kan dele med andre. Dette har vært viktig læring for oss, for vi ønsker også å nå hele landet. Så langt har alt vært basert på aktiviteter, og da må vi enten være i [byen vår] eller det må være digitalt. Så (...) vi planlegger tre hefter om hvordan vi jobber. Tanken er å effektivisere det vi gjør. Vi syns dette var en enkel og innovativ løsning som kan gi god effekt. Planen er at det skal være e-bøker, sånn at de kan oppdateres lett.

En av deltakerorganisasjonene var opptatt av at deltakelse i ordningen, og derigjennom muligheten til å øke aktivitetsnivået gjennom tilskuddet, hadde betydd svært mye for dem i den forstand at de hadde blitt mye mer synlige i lokalsamfunnet:

Som liten og ny organisasjon er det alltid vanskelig å få ting til med tanke på økonomi. Men nå har vi fått stor innflytelse i miljøet vi bor i. Prøveordningen var det beste som har skjedd. Vi hadde ikke klart dette uten. Vi har fått til aktiviteter og samarbeid med andre organisasjoner. Og du blir lagt merke til når du klarer å få til noe. Vi har nå fått fast plass i flerkulturutvalget i kommunen, der vi blant annet snakker om politikk og helse. Det er bra for oss å bidra slik. Vi har også fått til samarbeid med barnevernet på grunn av økonomibiten i ordningen. Den økonomiske støtten har vært det viktigste for oss, og at det har gjort at vi har blitt lagt merke til. Nå kan vi få flere midler og samarbeidspartene videre.

For denne organisasjonen kan det synes som at tilskuddet kan ha gitt langvarige virkninger, utover de konkrete aktivitetene tilskuddet gikk til å finansiere.

Deltakelsen i ordningen hadde ifølge informantene altså bidratt til både konkrete endringer i arbeidsmåter og organisering, til økt synlighet og til nye ideer om veien videre. For noen hadde det også vært en aha-opplevelse når det gjaldt forståelse av hva organisasjonen er. For eksempel forteller en at organisasjonen tidligere kun hadde et innadrettet fokus på å praktisere egen kultur og støtte andre fra samme opprinnelsesland, mens nå har de også fokus på hvordan de kan bli et bidrag til samfunnet rundt. Organisasjonen har blitt bevisst på at det er integrering de driver med, og ikke bare kulturbevaring:

Vi har mye mer fokus nå på det med integrering på grunn av prøveordningen. Målet med vår forening var å lage et nettverk mellom [personer fra samme opprinnelsesland]. Vi vil bevare kultur og språk, og gi støtte til hverandre. (...) Etterpå kom det at vi kan presentere vår kultur til andre. At vi kan invitere norske venner, kollegaer, på arrangementer og vi kan vise det som vi har, til andre. Det var noe som kom i ordning. Vi har blitt flinkere til å tenke [på det vi gjør] som integrering. At det er det viktigste vi som organisasjon har som mål.

Nettverk og samarbeid

Prøveordningen ga deltakerne mulighet til å etablere nettverk og samarbeid på flere måter, både ved at de fikk flere anledninger til å møte de andre deltakerorganisasjonene, ved at de ble koblet med en mentor og ved at de fikk råd og læring om det å nå ut til mulige nye samarbeidspartnere. Fra før hadde de fleste organisasjonene ulike former for pågående samarbeid med for eksempel kommuner, idrettslag, større frivillige organisasjoner (inkludert lokalavdelinger av noen av mentororganisasjonene som var med i ordningen) eller andre organisasjoner med samme målgruppe som dem selv. Noen tilhørte nettverk av organisasjoner eller paraplyorganisasjoner, med fokus på innvandrere fra samme opprinnelsesland, med et nasjonalt råd der de var representert. Det var altså ikke slik at de ikke hadde erfaring med samarbeid, selv om alle ga uttrykk for et ønske om å utvide sine nettverk og bli synlige for flere mulige samarbeidspartnere.

Samarbeid var tema under hele prøveperioden, men fikk spesielt fokus den siste høsten da to av deltakerorganisasjonene presentere sine samarbeid med kommuner på fellessamling. For deltakerne var fokuset på nettverksarbeid nyttig og relevant. En organisasjon trakk frem dette som det mest konkrete utbyttet de hadde hatt av ordningen:

Vi har lært mye om hvordan man danner nettverk. Det er noe vi ikke var flinke til før. Vi tenkte at det er mye vanskeligere enn det er. Det er nok at man tar kontakt og spør (...) Der var vi ganske dårlige. Vi følte oss ganske alene i det hele. Det er en stor forandring for vår organisasjon.

Ordningen inspirerte også til samarbeid mellom små og nye organisasjoner på integreringsfeltet, noe som for enkelte var en ny ide. En organisasjon fortalte at de var vant til å tenke på hverandre som konkurrenter om samme pott med midler, men at de nå så fordelene ved samarbeid:

Det at vi ble kjent med hverandre gjennom ordningen gjorde også at vi ble opptatt av det med samarbeid. At det ikke er konkurranse. Det er spesielt blant oss med annen bakgrunn, eller i forbindelse med tilskudd, at vi tenker at vi må konkurrere om midler. Men nå har vi jo fått denne ordningen, vi ser hvordan vi kan samarbeide.

Men ulikhetene mellom organisasjonene kunne også oppleves som en barriere, og et par av organisasjonene syntes ikke de hadde blitt så godt kjent med de andre: *Det var mye læring, men vi som deltok fikk ikke så mye kontakt. Vi er veldig ulike hverandre.* Det tok dessuten litt tid før organisasjonene ble kjent med hverandre og i starten så de ikke nødvendigvis at de hadde så mye til felles. For eksempel uttalte en:

Vi er veldig forskjellige. Så jeg tror ikke det er så nyttig egentlig med mer samarbeid. Jeg tenker at etter hvert kan det bli mer aktuelt kanskje å besøke hverandre. Akkurat nå har vi ulike punkter som brenner og som vi må jobbe med, men etter hvert som vi blir flinkere kan vi hjelpe hverandre. Det blir som om man har gått i samme klasse. (...) Vi får en felles bakgrunn som vi kan diskutere sammen senere.

Ved prøveordningens slutt hadde imidlertid den samme organisasjonen etablert samarbeid eller planlagt fremtidig samarbeid med flere av de andre. De trakk fram det at de hadde møtt de andre organisasjonene som en av de mest positive effektene av ordningen og mente at samarbeid var nyttig fordi *vi kan bruke hverandre som ressurs eller utnytte hverandres kompetanse.*

Mentorsamarbeidene er omtalt tidligere i dette kapittelet, men det kan nevnes også i forbindelse med nettverk og samarbeid at flere av de som fikk særlig god kontakt planla å fortsette å ha kontakt og utvikle samarbeidet videre. Det dreide seg særlig om å dra nytte av hverandres kompetanse eller kontakt med målgrupper i forbindelse med arrangementer. Når det gjaldt ordningens opprinnelige ambisjoner om å bidra til mer samarbeid med kommune, fylkeskommune, innvandrerråd og lignende, så ble det i mindre grad sentralt i ordningen slik den forløp seg, utover presentasjonen til de som hadde erfaring med kommunesamarbeid.

Kommunikasjonen med IMDi

Gjennom prøveordningsperioden har vi spurt organisasjonene om hvordan kommunikasjonen med IMDi har vært, om informasjonen de mottok i forkant og underveis i ordningen, hvordan eventuelle misforståelser har blitt håndtert og lignende. Forholdet til IMDi beskrives av flere av organisasjonene som to-veis, i den forstand at organisasjonene synes det er viktig og nyttig at IMDi blir kjent med dem, og blir klar over både deres arbeid og deres utfordringer. Det at IMDi gjennom prøveordningen har hatt fokus på små organisasjoner på integreringsfeltet, og har hatt det som beskrives som tett oppfølging, trekkes frem som viktig. For eksempel

sier en organisasjon at det er *bra at IMDi blir kjent med flere organisasjoner, og kjennskap til grasrota, at de ikke bare sitter 'i himmelen' og bestemmer. At de bli kjent med utfordringene våre.*

Generelt svarer organisasjonene at de har opplevd IMDi som tilgjengelige, lyttende og engasjerte. For eksempel svarer en at det *følte som de brant for ordningen og for å hjelpe oss. De var tilgjengelige og behjelpelige.* I et tilfelle der mentorsamarbeidet var mindre nært, sier en informant *det er som om det er IMDi som er mentor for oss.* En organisasjon kommenterte også på det at de involverte fra IMDi stilte opp på samlinger på dager da de egentlig hadde fri, noe som ble tolket som ekte engasjement: *Det føles som at de ønsker å hjelpe oss. Vi som er frivillige har fri i helgene, så da legger de samlingene til helg, selv om de egentlig ikke jobber da. Jeg syns de strekker seg langt.* Intervjuene viser at oppfølgingen fra IMDi har vært langt mer omfattende enn hva som er vanlig i tilskuddsordninger de forvalter. Videre illustrerer intervjuene det særlige behovet for tydelig informasjon i denne ordningen.

Vi spurte deltakerorganisasjonene om informasjonen de hadde fått om ordningen før den startet opp. I følge IMDi hadde deltakerorganisasjonene blitt informert om retningslinjene til ordningen i forbindelse med søknaden, og i tilsagnsbrevet de fikk sammen med tildeling av midler var det listet opp aktuelle temaer for ordningen. I den første intervjurunden vi gjennomførte ble det likevel klart at organisasjonene opplevde å ha lite informasjon om hva ordningen kom til å gå ut på og de hadde en uklar forståelse av opplegget, ut over at noen visste at de kom til å få en mentor. De hadde ikke blitt forespeilet hvilke konkrete aktiviteter som kunne komme til å inngå, mente de, og det var ikke laget en fremdriftsplan som var blitt delt med dem. I løpet av den første våren ble det sendt ut en tabell over planlagte aktiviteter, men det skjedde flere endringer, for eksempel ble samling to utsatt i noen måneder. Senere ble det ikke laget en ny slik plan, og kommunikasjonen om hva som skulle skje videre skjedde stort sett per epost. For deltakerorganisasjonene var dette tilsynelatende ikke et problem, og i motsetning til mentororganisasjonene var det få som sa at de kunne ønsket seg en mer langsiktig timeplan. Det virket som om det var en forståelse for at dette var en forsøksordning og at den ville komme til å endres og justeres, blant annet for å tilpasse seg deres behov. Det kan være at den åpne innstillingen også reflekterer fleksibiliteten og evnen til å tilpasse seg det uforutsigbare som preger hvordan organisasjonene selv jobber. Det var i hvert fall ingen som overfor oss ga uttrykk for misnøye med hvordan ordningen hadde blitt til 'mens veien går' eller over lite informasjon i forkant.

Videre er organisasjonene i hovedsak positive til at terskelen for å komme med innspill og kommentarer til IMDi er lav. *IMDi tar kritikk og tilbakemeldinger veldig bra*, svarer en organisasjon. Det at IMDi aktivt ba alle om å komme med innspill til temaer de gjerne ville ha fokus på ble tolket som et engasjement og en vilje til forståelse. Samtidig er det også en av organisasjonene som beskriver kommunikasjonen som hverken grei eller dårlig, men den samme organisasjonen oppga også å ha hatt lite kontakt med IMDi underveis. For noen var det en viktig erfaring at de kunne kommunisere direkte og litt mer personlig med IMDi, og at når de lurte på ting knyttet til for eksempel rapportering og pengebruk så var det lav terskel for kontakt. IMDi hadde på det viset gått fra å bli oppfattet som en litt fjern og utilgjengelig aktør, til noen de fikk både mer kunnskap om og forståelse av.

En organisasjon hadde følgende innspill til IMDi når det gjaldt språket i informasjonen, som de av og til syntes var komplisert: *Et lite råd til IMD er å gi litt oftere informasjon, men kortere og enklere info. Enklere språk, og litt oftere kontakt*. Samtidig ble søknadsskrivingen og rapporteringen i ordningen berømmet for å være enkel, spesielt i sammenligning med andre ordninger. En organisasjon beskrev det som 'ubyråkratisk', og en annen trakk frem at rapporteringen var i et enkelt og lett format.

Ordningens lengde og plassering hos IMDi

Til slutt vil vi også helt kort ta for oss organisasjonenes synspunkter på varigheten av prøveordningen, og deres tanker om at den forvaltes av IMDi. Som nevnt i et tidligere kapittel ble ordningen litt mer kortvarig enn organisasjonene opprinnelig ble forespeilet, fordi oppstarten ble utsatt. Det kan se ut til at varigheten forble litt uklar for noen av organisasjonene og en fortalte at de ikke hadde fanget opp at det ikke ble et tredje år med driftsmidler før helt mot slutten av ordningen. Organisasjonene mente stort sett at to år likevel var en grei lengde: *Det er en fin periode. Ett år er kanskje for lite. Det går veldig fort. [Jeg håper at] hvis de fortsetter så blir det en toårlig ordning. Det synes jeg er fint*. Noen trakk imidlertid frem at det blir hektisk med bare to år og at de opplevde at det la press på dem. For eksempel svarer en: *Det tar tid å reflektere. Og for å gjennomføre. Vi har lite tid og kapasitet. Og [mentor] foreslår mye, og jeg må gjennomføre, og si fra at jeg har gjort det, for vi har en plan vi skal gjennom, (...) til neste møte må jeg gjøre det og det*». En annen var tydeligere på at 3 år ville vært bedre: *[Vi] skulle hatt 3 år, for det ble veldig intenst for meg. For min organisasjon hadde tre år vært litt lettere, med litt bedre tid. Det kommer jo på toppen av driften av organisasjonen på fritiden*.

Siste gang vi snakket med organisasjonene, tok vi også opp spørsmålet om hvorvidt de syntes det er bra at ordningen er plassert hos IMDi, eller om det kanskje burde blitt forvaltet av kommunene. Mange av informantene hadde ingen spesiell oppfatning rundt dette, men de som hadde det uttrykte en viss skepsis mot at ordningen skulle styres av kommunen. De opplevde det som en trygghet at ordningen var forvaltet av IMDi, ikke minst økonomisk. Det må tilføyes at de naturlig nok ikke var kjent med at midlene ikke ville kunne brukes av kommunene til andre oppgaver, og de forestilte seg derfor at det kunne komme til å bli mindre midler å søke på dersom kommunen skulle stå ansvarlig, og at dette spesielt ville ramme små organisasjoner. En var bekymret for at kommunene kunne komme til å nedprioritere arbeidet og gi et dårligere tilbud, fordi de allerede har mer enn nok å gjøre. Videre var en organisasjon urolig for hvorvidt det kom til å bli rettferdige tildelinger dersom kommunene skulle være ansvarlige, fordi det er mer 'kjennskap og vennskap' i små kommuner. De hadde derfor mer tro på IMDi som nøytral aktør, og følte dessuten at det hadde en verdi i seg selv å etablere kontakt med IMDi. Følgene av å eventuelt flytte ordningen til kommunene er ikke lett for deltakerorganisasjonene å forutse, men svarene kan også leses som en positiv tilbakemelding til IMDi om at de var fornøyde med at ordningen ble forvaltet av dem.

6. Mentororganisasjonenes erfaringer med prøveordningen

I dette kapittelet presenterer vi innsikter fra intervjuer med mentororganisasjonene i ordningen. Hvilke organisasjoner som ble rekruttert som mentorer, hvilke organisasjoner de ble koblet med, og de formelle aspektene ved mentorsamarbeidet er beskrevet i et tidligere kapittel; i dette presenterer vi mentororganisasjonenes erfaringer gjennom de to årene, med særlig fokus på hvordan de tolket og løste oppgaven med å være mentor, tanker om matching med deltakerorganisasjonen, aktiviteter og fremdrift, samt behov og utfordringer.

De fleste mentorsamarbeidene fungerte fint og fant en passende form, og begge parter ga uttrykk for at det hadde vært givende og nyttig. Flere av mentororganisasjonene løftet frem at deres organisasjon også opplevde en nytte av samarbeidet, og at de selv hadde lært mye nytt og fått innsikt i for eksempel hvordan de små, nystartede organisasjonene opererer, hvilke målgrupper de når, og hva de får til. For eksempel sa en: *De er veldig gode på grasrotaktiviteten sin, og gjør en kjempejobb. De treffer virkelig de sårbare gruppene, og der har vi noe å lære av dem. Det kunne det blitt lagt til rette for mer gjensidig læring, om mulig, for de store har også mye å lære av de små.* Noen av mentorsamarbeidene ble erfart som mindre fruktbare, enten fordi man opplevde at matchen ikke var så god, eller på grunn av lite kapasitet hos de små organisasjonene når det gjaldt å få til møtepunkter eller gjennomføre oppgaver. I tillegg til at mentororganisasjonene har ulike fokusområder, målgrupper, struktur, og størrelse, hadde de også ulik erfaring og kompetanse når det gjaldt mentoring, noe som også bidro til at mentorsamarbeidene utviklet seg ulikt. Noen hadde for eksempel eksisterende metoder, kurs og opplegg å trekke veksler på i samarbeidet, mens andre var mentor for første gang. En del mentororganisasjoner hadde lokallag som kunne kobles på, og kunne spille på både lokalkunnskap og sentrale ressurser, men det gjaldt ikke alle. Derfor ble de ni mentorsamarbeidene ulike, både i innhold, form og frekvens på møtepunkter, og opplevelse av utbytte.

Rammer, forventninger og behov

Da mentorene ble rekruttert, fikk de nokså lite informasjon om hva oppgaven skulle gå ut på, både fordi opplegget for ordningen ikke var ferdig utmeislet, og fordi IMDi ønsket å legge opp til fleksibilitet og individuell tilpasning når det gjaldt mentoringen. En informant beskriver informasjonen i oppstarten på denne måten:

[Informasjonen] kom en god stund etter at vi var i gang. Ordningen kom nok i gang før ting var på plass. Generelt ga mentororganisasjonene uttrykk for forståelse for at ordningen var et forsøk og at det derfor var naturlig at opplegget ikke var fastlagt. En organisasjon hadde også inntrykk av at den sparsommelige informasjonen hang sammen med at de ble rekruttert inn veldig sent og i litt hastverk. Men en annen organisasjon forteller: Vi fikk spørsmål om å være med i ordningen et halvt år før de startet, og i perioden før oppstart kom det bare små drypp med informasjon. Og så plutselig var vi i gang. En mentor lurte på om det utydelige oppdraget kunne ha vært medvirkende til at noen av de forespurte organisasjonene hadde takket nei til å delta. Selv om mentorene fortalte at de hadde tatt på seg oppgaven fordi de ønsket å bidra i ordningen, ble det også pekt på det dilemmaet at organisasjoner kan synes at det er vanskelig å avslå en forespørsel fra en aktør som de søker om tilskudd fra: I starten var vi usikre på hva IMDi egentlig ville med tiltaket. (...) det var ikke så tydelig fra starten hva bidraget skulle være, og jeg vet at noen organisasjoner takket nei på grunn av dette, fordi de var usikre på hva det ville kreve. Det er et dilemma at det er IMDi som forvalter penger man søker på, da blir det vanskelig å si nei. Organisasjonene som ble spurt om å være mentor hadde en intensjonsavtale med IMDi, og fortalte at de jevnlig er i møter med dem eller er med på aktiviteter, og man ønsket å ta vare på denne relasjonen. En mentor utdypet: Det er en viktig avtale, så man vil ikke si nei når man blir spurt. Vi synes også at det er viktig å stille opp. Men det er litt krevende i en full hverdag. Etter hvert fikk vi vite at vi ble kompensert med 40 000 kr, men det er jo ikke så mye. Vi stilte nok opp mest på grunn av [intensjons]avtalen.

Et viktig tema i de første intervjuene var hvordan organisasjonene tolket oppgaven med å være mentor i lys av utsagnene om at det hadde foreligget lite informasjon. Flere mente at de løse rammene var positivt og ga dem frihet til å selv finne ut hvordan samarbeidet kunne gjøres: *Det er et mentorforhold, så det skal jo ikke være så fastsatt. Så det er en miks, noe kunne vært fastere, men det er fint å ha litt frie tøyler til å forme mentor-relasjonen.* I intervjuene vi gjennomførte etter det første gjennomførte halvåret kom det likevel frem at mange opplevde det utfordrende å ha uklare rammer og forventninger. Et nokså gjennomgående tema i den intervjurunden var usikkerheten omkring hvilke forventninger IMDi og deltakerorganisasjonene hadde til dem, og hvilke behov mentoringen burde rettes mot. For eksempel sier en: *Det burde vært på plass mer før de startet. Sann som det er nå, så blir veien til mens man går. Rammeverket rundt ordningen burde vært tydeligere, og det burde vært bedre forventningsavklaring før oppstart.* Flere mentorer savnet mer tydelighet rundt deltakerorganisasjonenes behov: *Et innspill er at de små organisasjonene med fordel kunne vært klarere på hva de ønsket seg. (...) Nå var det*

litt upløyd mark, og det er en prøveordning, så det er helt greit. Noen mente også at dette var et ansvar IMDi kunne lagt mer innsats i før mentoringen kom i gang, fordi begrenset innsikt i organisasjonenes behov, førte til langsommere fremdrift: Det burde vært bedre informasjon om organisasjonene og hva de ønsker. Det burde vært bedre kartlegginger på forhånd for å få bedre uttelling. Det ville vært mer effektivt om ting var på plass på forhånd.

Uklare rammer gjorde det også mer utfordrende for mentorene å beslutte hvem i egen organisasjon som skulle ha ansvaret for oppfølgingen, og det ble understreket at ikke alle har kompetanse på alt: *Det fordrer veldig at mentor skal være en potet i forhold til de rammene som ble gitt. (...) [men] vi sitter med ulik kunnskap, og det å vite hva ordningen er før vi avgjør hvem hos oss som skal ha ansvaret hadde også vært lurt.* Også IMDis forventinger var uklare for flere: *Det var ikke noe i forkant; det kunne de hatt. Noe om at 'dette forventes'.* En organisasjon var særlig tydelig på at de opplevde at forarbeidet kunne vært bedre og rammene tydeligere: *Neste gang IMDi skal gjøre dette må de ha på plass bedre rammeverk og kartlegginger på forhånd. Og de må bli proffere på prosjektledelse selv om det er en prøveordning. Ikke bare lene seg på oss mentorer og vår kunnskap.* Informantene fremhevet likevel at kommunikasjonen med IMDi hadde vært god, at de hadde gode samtaler omkring hvordan mentoroppdraget kunne løses, og at IMDi bisto inn i møter der det var nødvendig. Som nevnt tidligere mener IMDi at rammene for ordningen ble tydeliggjort gjennom avtalene som både deltaker- og mentororganisasjonene signerte i forbindelse med at de sendte inn akseptbrev. Uttalelsene fra informantene over tyder på at denne informasjonen ikke har vært kommunisert tydelig nok. Tilsvarende kommenterte vi i forrige kapittel knyttet til deltakernes opplevelser av manglende informasjon om ordningen i forkant av oppstart.

De første møtene med deltakerorganisasjonene ble brukt til å kartlegge deres behov, noe mentorene gjorde på litt forskjellig vis. Tilnærmingen til mentorarbeidet gjenspeilte til dels organisasjonenes erfaring med mentoring fra før. For eksempel forklarte en organisasjon, som også har drevet veiledning av små organisasjoner før prøveordningen, at de hadde innledet mentoringen med å gjennomføre en semistrukturert samtale rundt spørsmål knyttet til organisasjonens utfordringsbilde, som var den metoden de vanligvis brukte til karlegging. For andre ble behovskartleggingen gjort litt mer improvisert: *Det var jo den samarbeidsavtalen, der sto det noe om for eksempel økonomi, prosjektsøknader, tror jeg. Men utover det har det vært, det er opp til dem å komme med sine behov, vi hadde litt løselig form på det.* Noen av organisasjoner var opptatt av at det å mentorere i seg selv er en kompetanse,

og flere ga uttrykk for at de hadde savnet noe opplæring: *Vi har ikke erfaring som mentor, så vi kunne gjerne hatt et kjapt kurs, om hvordan man kan gjøre det, hva ens rolle blir. Vi fikk bare helt grunnleggende info, om hvem vi skulle mentore. Ellers har det vært slik at veien blir til mens man går, ikke noe mer om rollen og hvordan det skal foregå i praksis.* Videre var noen av de mer uerfarne mentorene også usikre på om de ville klare å tilby like mye som andre, og om deltakerorganisasjonene ville 'få' like mye:

Det krever mye arbeid når man ikke er mentor til vanlig i organisasjonen sin. Jeg tenker litt på likhetsprinsippet også. Noen organisasjoner gjør kanskje mer for organisasjonen sin, mens andre ikke har kapasitet til like mye. Og møter de en som ikke kan gi like mye tilbake, så kan det være dumt for de som ikke får så mye hjelp. Så det ville vært fint med tydeligere rammer.

En mentor påpekte at deltakerorganisasjonene ikke nødvendigvis har kompetanse eller selvinnsikt til å kunne peke på hva de konkret trenger av kompetanseheving. I beskrivelsen av hva som er viktige mentoroppgaver, inkluderte hun en analyse av organisasjonens drift og organisering, rettet mot å kartlegge områder der de trengte kompetanseheving:

En mentor som har erfaring med mentoring fra før, vet hva som er viktig å spørre om. For eksempel hvis en liten organisasjon sier at 'Vi hadde en aktivitet hver måned i fjor', bør mentor spørre 'Var det lett? Var det planlagt? Hvor kom pengene fra?'. Da får vi vite om det er bærekraftig, eller om det er én person som sliter seg ut. Hvis det er en person som sliter seg ut, da må man jobbe med bærekraft og delegering, og kanskje med å ta ned aktivitetsnivået litt.

Ifølge mentoren er det i stor grad mentors oppgave å hjelpe deltakerorganisasjonene å kartlegge hva de trenger og hva som bør være fokus i mentorsamarbeidet, heller enn at deltakerorganisasjonene kan forventes å ha det klart allerede i søknaden til ordningen. Dette kartleggingsarbeidet fordret imidlertid at man har god nok tid i ordningen.

Den begrensede kartleggingen i forkant, samt det at deltakerorganisasjonene kunne ha vansker med å se egne behov, eller å formulere dem, ble trukket frem som barrierer i starten. Mange brukte en stund på å få innsikt i hva deres deltakerorganisasjon hadde behov for. For eksempel uttalte en: *Det har vært litt utfordrende fordi jeg har inntrykk av at organisasjonen vi skal hjelpe ikke vet hva de*

trenger av hjelp. En annen fortalte:

Det har tatt litt tid å komme i gang. Det kan være vanskelig for de små organisasjonene å sette ord på hva de trenger kunnskap om. Det tar litt tid å sette rammen for hva vi kan hjelpe dem med. Og skal jeg være ærlig, så jobber vi fremdeles med det, med å få en god flyt i arbeidet.

Noen mentorer opplevde at de så behov hos organisasjonene som ikke helt stemte med organisasjonens eget bilde av behov, for eksempel:

Når det gjelder kompetansebehov, de mangler ikke ideer, men kanskje organisering, administrasjon, ivaretagelse av frivillige, søknadsskriving og oppgave-prioriteringer. Men det er mitt inntrykk, det er ikke det at de selv har gitt uttrykk for at de synes det er vanskelig.

Ulike oppfatninger i mentorsamarbeidet om deltakerorganisasjonens behov og svakheter kunne være en utfordring. En sier for eksempel at: *Mitt inntrykk var at de ikke hadde aktiviteter for jenter, og utfordringer med organisasjonsstruktur og søknadsskriving. Mye av det var ikke organisasjonen så interessert i å snakke med oss om.* Så det ble litt vanskelig for oss, det satte oss i en skvis. Det fantes likevel unntak, og noen deltakerorganisasjoner hadde nokså spesifikke tanker om egne behov og om hva mentor-samarbeid kunne bidra til. En mentor sa: *De har vel vært tidlig ute med å gi uttrykk for hva de har behov for. Og jeg fikk inntrykk av at de vet hva vi har å tilby.*

Det var også variasjon når det gjaldt forventninger om omfanget av mentoring, slik mentor opplevde det. En mentor forteller for eksempel at de opplevde at deltakerorganisasjonen var forsiktig med å be om hjelp og ba om veldig lite, mens en annen erfarte det motsatte, at deltakerorganisasjonen hadde forventninger som overgikk det de hadde sett for seg og blitt forespeilet: *Organisasjonen ønsker veldig mye. Så vi har egentlig fått en kjempestor forespørsel (..) De hadde større ønsker enn det vi trodde ville være mentors oppgave. Og det var for stort for meg, som var ganske ny i organisasjonen.* En organisasjon foreslo at deres ressurser, som erfaren mentororganisasjon, i større grad kunne bli tatt i bruk i ordningen, ut over en-til-en mentoring: *Vi har tenkt at kanskje kan vi som mentor tilby hjelp til flere organisasjoner. For eksempel så har vi utarbeidet et opplegg rundt økonomi som flere kan bruke.* Rammer og forventninger må også ses i lys av kompensasjonen som mentorene mottok for innsatsen, og som ovenfor ble beskrevet som 'ikke så mye'. Det var to sider ved kompensasjonen som ble løftet frem i intervjuene, for det første at summen satte noen økonomiske rammer for mentorinnsatsen, for

eksempel: *Det er klart, 40 000 er et beløp, men i lønnsmidler varer det ikke kjempelenge (...) Ikke at vi har brukt kjempemasse timer og vi gjør det gladelig, men da er det litt med hvilken innsats vi klarer å legge inn.* Videre opplevde mentorer at det var uklart hva pengene kunne brukes på. Flere var redde for å gjøre feil med hensyn til det økonomiske og de savnet føringer og instruksjer.

Når det gjaldt oppdragets lengde, var det en felles oppfatning blant mentorene om at det var fint at de kunne bruke tid på å få oversikt over deltakerorganisasjonenes behov, og at det også var rom for å lage et tilpasset opplegg. For eksempel sier en: *Jeg tenker at vi har god tid her, og jeg vil bygge tilliten, før jeg kommer med tilbud og råd som [deltakerorganisasjonen] ikke har bedt om. Vil begynne med å tilby det de ønsker først.* Dette kunne de gjøre fordi ordningen skulle vare i to år og la opp til en slik fleksibilitet.

Matching mellom mentor og deltakerorganisasjon

Helt sentralt i oppstarten var altså koblingen mellom deltakerorganisasjonene i ordningen og de rekrutterte mentorene. Vi vil beskrive dette litt nærmere her, fordi det var et tema som mentorene var opptatte av og som av mange ble beskrevet som et helt avgjørende element. I de samarbeidene som ifølge mentorene fungerte godt ble dette ofte forklart med 'den gode matchen'. Synet på hva som utgjorde en god match varierte imidlertid og ulike mulige fellestrekk mellom mentor og deltakerorganisasjon ble forstått som viktig. I det følgende skal vi ta for oss mentorenes beskrivelser av hvordan de var blitt matchet med en deltakerorganisasjon, og hva de selv mente utgjort en god – eller mindre god – match, og deretter oppfatninger mentorene hadde om hva god matching betød for resultatet av mentorsamarbeidet.

Matchingen mellom mentor og deltakerorganisasjon foregikk litt ulikt, noe som blant annet handlet om når mentor ble rekruttert inn. De av organisasjonene som kom tidlig inn var i større grad involvert i prosessen, og noen fortalte at de fikk velge: *IMDi ga oss flere alternativer når det gjaldt organisasjoner, og vi ønsket oss diss». En annen beskrev at de hadde kunnet ønske seg en organisasjon, men at de ikke fikk så mye informasjon å basere valget på:*

Vi hadde en dialog med IMDi da vi fikk se oversikten over innvandrers-organisasjonene, og jeg fikk den organisasjonen jeg ønsket meg, men det kan være at jeg bommet litt. Vi fikk bare navnet deres og så måtte vi google dem. Hvis vi hadde fått mer info, bedre profil på organisasjonene, så kunne det blitt bedre.

Andre mentorer forteller at det var IMDi som sto for matchingen, og at de ikke hadde vært med på å bestemme: *Vi var ikke involvert i matching, vi ble tildelt. IMDi sa at det sto mellom flere, at de var usikre på hvem det ble, men det ble denne.* Flere var opptatt av at nettopp fordi mentorrelasjonen er så viktig for resultatet i ordningen, bør mentorene være med på matchingen. En mentor sier: *Vi skulle vært med i utvelgelsen, ikke for å shoppe organisasjon, men for å sikre at vi kan gi støtte til det de ønsker og har behov for.* En annen mener at potensialet for en god match burde hensyntas allerede i prosessen med å velge ut deltakerorganisasjoner:

Da vi ble matchet fra IMDi var matchen 'endelig', vi kunne ikke ha byttet. Selv om det gikk bra for oss, burde det være en del av utvelgelseskriteriene [for deltakerorganisasjonene] at man faktisk har passende mentororganisasjoner å matche dem med. Mentorene burde være med i utvelgelsesprosessen for å sikre dette.

Det var imidlertid ikke alle som mente at matching var like avgjørende, og dette kan kanskje forstås på bakgrunn av organisasjonenes erfaring med mentoring fra før og dens tilgjengelige ressurser: *Vi fikk ikke være med å bestemme organisasjon. Men vi er en stor organisasjon som driver med en bredde av ting, så vi kunne vært matchet med mange.*

Mentorene vektla ulike ting i beskrivelsene av hva en god match er. Mange legger vekt på at felles tematisk fokus eller like målgrupper er en fordel, og gjør det også mulig å samarbeide om arrangementer, søknader eller finne felles arenaer. Men tematisk fellesskap var heller ikke alltid en nøkkel til godt mentorsamarbeid, for eksempel: *Jeg tenkte i utgangspunktet at vi var en god match, for vi jobber mye med [samme tematikker]. Men det viser seg at det er ikke det faglige de trenger hjelp til, men det administrative, og da kan mentor være hvem som helst.*

Noen mente at geografisk nærhet var gunstig slik at man kan møtes fysisk. En mentor som ikke holdt til i samme by som sin deltakerorganisasjon, savnet nærhet: *Det kan hende det vil fungere bedre hvis man er i samme by. Og ha flere naturlige møteplasser, ha litt felles nettverk, at terskel er litt lavere for uformell kontakt.* En mentor mente at det også var en fordel om organisasjonene ikke har for ulik størrelse: *Det er fint at man er likeverdige, og ikke en liten og en kjempestor. Da er det lettere å diskutere og komme tettere på.*

God match gjorde ifølge mentorer arbeidet lettere og muliggjorde samarbeid og gjensidig nytte. Det bidro også til å bygge en tillitsrelasjon mellom

deltakerorganisasjon og mentor som noen mente var særlig viktig for å kunne jobbe med å styrke det som deltakerne var svakere på. En mener også at den gode matchen var det som gjorde det mulig å utforme et samarbeid tilpasset deltakers behov, og at det i så måte var fint at rammene for mentoringen var litt løse. God match bidro også til at mentor fikk større utbytte av innsatsen: *Vi oppdaget at vi søker samme gruppe ungdom. Men de vi når, vet ikke om deltakerorganisasjons tilbud, og de som de når vet ikke om oss. Vi er enige om en plattform og deling av info og arrangementer.*

Hvordan ble mentoringen gjennomført?

I all hovedsak ble mentoringen gjennomført ved møter som enten var fysiske eller digitale. Det at man skulle møtes var spesifisert i avtalen, men noen møttes også flere ganger enn det som de gjennom avtalen hadde forpliktet seg til. Mens det første møtet for samtlige handlet om å bli kjent, forløp de neste møtene seg forskjellige i de ulike mentorsamarbeidene. En mentor forteller at de hadde satt opp temaer for møtene: *Det første var om økonomi og skatt, det andre om et arrangement, det tredje om prosjektmidler.* Det var ulikt hvorvidt mentor foreslo tema for møtene eller ga denne oppgaven til deltakerorganisasjonen, eller om deltakerorganisasjon selv tok initiativ. For eksempel: *Før det andre møtet var avtalen at leder [av deltakerorganisasjon] skulle lage en liste over ting de trenger bistand til, fordi det er lettere når det er konkretisert. Dette ble foreslått av lederen selv.* For noen var møtene mye løsere: *Det kunne kanskje IMDi ha laget en struktur for, hva man kunne diskutere. Vi møtes bare, og hun har mye på hjertet og snakker mye. Men det hadde kanskje vært fint å ha konkrete tema.*

En mentor forteller at deres deltakerorganisasjon særlig trengte hjelp når det gjaldt økonomi, og at de derfor fikk skreddersydd veiledning på det: *Vi kan ikke hjelpe dem med at de har dårlig økonomi. Men vi har veiledet opp mot god medlemsregistrering, god dokumentasjon for å søke grunnstøtteordningen osv.* Mentoren fortalte også at de gjerne ringte når de så noen muligheter for dem, og beskrev seg som oppmerksomme og på tilbudssiden, også utenom møtepunktene. Tydelige behov var ifølge mentoren retningsgivende for arbeidet: *De sa at vi trenger kurs i organisasjonsutvikling og politisk påvirkning. Vi gav dem det. Jeg er ikke en fan av svevende mentorarbeid.* En slik tilnærming var mer utfordrende i andre mentorsamarbeid, for eksempel forteller en mentor at de ønsket å gi deltakerorganisasjonen veiledning på skriving av søknader om prosjektmidler ut fra en oppfatning om at dette var et behov, mens deltakerorganisasjonen så det som mindre relevant for dem og tok ikke oppgaven.

Mange av mentororganisasjonene ga deltakerorganisasjonene oppgaver av ulike slag, eller foreslo endringer de kunne gjøre, for eksempel: *En oppgave hun har fått er å skrive noen søknader og lage budsjett som jeg kan gi tilbakemeldinger på. Jeg har bedt henne sende meg noe av det de har gjort sånn at hun kan få tilbakemeldinger.* Videre forteller en mentor om en konkret oppgave knyttet til kommunikasjon og synliggjøring, som hun mente ville gagne dem:

Jeg har bedt henne lage en skisse for hvordan de kan kommunisere og presentere organisasjonen i sosiale medier og på nettsider. All informasjonen som ligger der nå er på deres språk. Men det kan ikke være bare på deres språk, for de ønsker å nå bredere ut og da må informasjonen være på norsk. Det å skape et større nettverk, også med etnisk norske organisasjoner, er vanskelig når ingen skjønner hva organisasjonen står for eller hvem den er til for. Synliggjøringen handler både om å skape nettverk og om tilskudd. De som mottar søknadene, vil gjerne vite mer om dem.

En mentororganisasjon drev allerede med kursing og mentoring og flere av deltakerorganisasjonens styremedlemmer fikk delta på en omfattende kursdag, der de kunne få fire såkalte 'kræsjkurs' på én dag: *Det ble en god dag der de fikk mye input på det de følte de hadde manglet.*

Fremdrift og kapasitet

Det som fremstår som den viktigste utfordringen i mentorsamarbeidene, er at lederne i deltakerorganisasjonene hadde stort press på tiden sin og ikke alltid kunne prioritere møter eller oppgaver. Det at mentor hadde organisasjonsarbeid som en lønnet stilling, mens deltakerorganisasjonene var frivillige som hadde dette i tillegg til en jobb ble pekt på som en betydningsfull forskjell, som kunne føre til at deltakerorganisasjonen ikke klarte å innfri mentors forventninger til fremdrift. En mentor forklarer: *De i de små organisasjonene er jo i arbeid, og ting må skje utenfor arbeidstid, og da passer det fort ikke.* Og videre: *De er stort sett veldig travle med jobb, så det tar ofte lang tid før de svarer på mail osv.* Flere mentorer forteller om møter som måtte utsettes, eller at de fikk til færre møtepunkter enn de hadde håpet, fordi det ikke var mulig for deltakerorganisasjonen å få det til.

Mentorene gjorde også tilpasninger for at det skulle bli mer overkommelig for deltakerorganisasjonen: *Det var nok litt mye med totimersmøter for henne hvor hun fikk mange oppgaver. Jeg har derfor foreslått å dele opp oppgavene og så kan vi ta kortere møter etter hvert som hun får gjort det hun skal.*

Blant mentorene var det stor forståelse for at deltakerorganisasjonene hadde mindre tid og ressurser enn dem selv, men flere mentorer satt etter hvert igjen med en opplevelse av langsom fremdrift og en blanding av frustrasjon og forståelse over den begrensede kapasiteten. Utfordringen ble også satt i sammenheng med et tema vi tidligere har adressert, nemlig at de små organisasjonene i ordningen gjerne ble ledet av få, av og til i realiteten én, person. Det kunne være mange andre som var frivillige og aktive, men som ikke var involvert i driften. Dette ble en sårbarhetsfaktor i mentorsamarbeidet, og hadde stor innvirkning på fremgangen i arbeidet. En mentor fortalte:

Jeg har ikke kommet helt til bunns i årsakene til at det bare er hun. Det begynte vel med henne og så har det bare ballet på seg. Hun er en veldig ildsjel. Men om hun vil at organisasjonen skal vokse og utvikle seg, da kan ikke alt stå på henne. Hun har for eksempel utsatt møter med meg over en måned fordi hun har så mange andre aktiviteter.

I enkelte tilfelle var det imidlertid også motsatt, at deltakerorganisasjon ønsket flere møter enn mentor kunne få til: *[De hadde] forventninger om ukentlige møter, som jeg sa at blir litt for mye for oss.* Videre kunne det være perioder der mentor selv hadde mindre kapasitet, på grunn av arrangementer eller frister på søknader eller rapporteringer. I tillegg var man gjerne travel akkurat i de periodene deltakerorganisasjonene kunne ha behov for bistand, fordi man hadde de samme fristene: *I begynnelsen brukte vi mye tid på søknadsskriving, jeg har sett gjennom søknadene deres. Men de har ofte samme frister som oss, så jeg har litt lite tid til å hjelpe dem da.* Noen opplevde også at deltakerorganisasjon hadde behov for hjelp som det kanskje hadde vært gunstigere at de fikk andre steder, for eksempel: *For de som ikke er så gode i norsk, kunne kanskje IMDi hatt en egen ordning for det. Jeg vet ikke hvor mye mentorene kan hjelpe til med søknadsskriving og språkvask osv., for det er tidkrevende.*

Det ble gitt mange eksempler på at mentorsamarbeid gikk langsomt av årsaker som handler om deltakerorganisasjonenes organisasjonsstruktur. En mentor fortalte: *Vi prøvde å ha mest skriftlig kontakt, men det stoppet litt opp. Jeg prøvde å arrangere et fellesmøte, men det fikk vi ikke til. Vi prøvde igjen før sommeren, da misforstod organisasjonen når møtet var. Jeg sendte en mail om hva vi kan tilby, og de skulle ta kontakt, men det har de ikke gjort. De er travle.* En mentor påpekte at situasjonen også var en påminnelse for dem om hvordan det er å være en liten, nystartet organisasjon. Det kunne oppleves som en utfordring at deltakerorganisasjonen ikke nødvendigvis sa fra når det ble for travelt, eller at man var usikker på forståelse på

grunn av språk. Uteblitte eposter eller utsatte møter ble imidlertid ikke tolket som at mentorsamarbeidet ikke var av interesse for deltakerorganisasjonen.

En av de tingene mentorsamarbeidene måtte finne ut av, var hvem som skulle ta ansvar for at mentoringen og møtene fant sted. Noen mentorer opplevde at de i stor grad tok initiativ, og at responsen fra deltakerorganisasjonen ikke alltid var så god (jamfør utsagnene om kapasitet ovenfor). Det kunne være vanskelig for dem å vurdere hvor mye initiativ de skulle ta, og når det kunne bli overveldende for deltakerorganisasjonen. På den andre siden kunne det å avvente også føre til at møtepunktene ble altfor sjeldne, og at man ikke fikk gjennomført det man ønsket. En mentor sa: *Det har vært usikkerhet med hensyn til hvem som skal ta initiativ, hvem skal drive det fremover. Særlig når det er litt tungt, er det ekstra vanskelig. Det er jeg som må dra det og de har lite innspill selv.* Selv om deltakerorganisasjonens begrensede kapasitet har vært en faktor i de aller fleste mentorsamarbeidene, ser initiativ ut til å ha vært en utfordring særlig i de samarbeidene som gikk litt mer trått. Det var også i større grad en utfordring i den første fasen av ordningen, men en del samarbeid falt bedre på plass etter hvert. Uten at vi har spurt deltakerorganisasjonene om det, kan det også være at ulike forståelser av mentorskap har spilt inn, og at det kan være nyttig å avklare ansvar for og forventninger om initiativ tydeligere.

Tillitsrelasjon

Relasjonene som oppsto gjennom mentorsamarbeidene i ordningen utviklet seg veldig forskjellig, og ikke alle kan beskrives som tillitsrelasjoner. Selv om deltakerorganisasjonene likevel kunne få mye nyttig og viktig kunnskap ut av mentorsamarbeidet, løftet noen av mentorene opp betydningen av tillit, ikke minst fordi en del ting som deltakerorganisasjonene trengte hjelp til, kunne oppleves som personlige, ubehagelige eller sårbare. Det kunne for eksempel handle om å ikke lykkes med søknader eller ikke forstå strukturer. Relasjonen mellom mentor og deltakerorganisasjon var i utgangspunktet asymmetrisk, i den forstand at mentor var en erfaren, profesjonell aktør som skulle bistå en mindre, og mindre erfaren organisasjon, som kanskje i tillegg hadde utfordringer med norsk språk, systemforståelse og kjennskap til norsk organisasjonsliv. Likevel var det den gjensidige nytten og læringen som ble fremhevet av mentorene, og det å få mulighet til å bli godt kjent gjennom et en-til-en-mentorsamarbeid som pågikk over en lengre periode ble beskrevet som verdifullt, også for dem selv. Den potensielt nære koblingen gjorde det mulig for noen å utvikle et tillitsforhold, som åpnet noen ytterligere dører til gjensidig styrking. Det tosidige ved en slik tillitsrelasjon ble

fremhevet, og det at også mentor kunne dele erfaringer med å ha gjort feil og ikke ha lykket, kunne bidra til å utjevne asymmetrien i mentorskapet.

Erfaringer rundt tillit setter søkelys på en viktig dimensjon i ordningen, nemlig at den ikke bare var rettet mot 'teknisk' kunnskapsoverføring i form av presentasjoner, men at deltakerorganisasjonene også fikk anledning til å etablere personlige relasjoner til personer som de kunne dele usikkerhet og frustrasjoner med, og vite at de ville bli møtt med et ønske om å støtte og hjelpe. Ikke alle samarbeidene skapte slike relasjoner, men verdien det kan ha er relevant å ta med seg i en vurdering av hvordan mentorsamarbeid kan rammes inn og utformes videre.

Vinn-vinn

Som en forlengelse av beskrivelsen av betydningen av relasjoner ovenfor, og som en avslutning på kapittelet om mentorenes erfaringer, vil vi kort presentere noen av mentorenes overordnede synspunkter på prøveordningen og mentorsamarbeidet som inngikk i den. Som nevnt var oppfatningene om prøveordningens relevans og innretting stort sett positive, med noen innspill til forbedringer. Mentorene loftet også frem den store innsatsen som de små, nystartede gjør på sine områder, og mange oppfattet mentorsamarbeidet som mer likestilt enn hva innrammingen i utgangspunktet la til grunn. En mentor beskrev slike samarbeid som en vinn-vinn-situasjon: *Det nye nå er at små, flerkulturelle organisasjoner gjerne vil samarbeide med større organisasjoner fordi disse har jevnlig aktivitet og god økonomi, mens de små har medlemsmasser som de større organisasjonene ofte sliter med å nå.*

Selv om mentorene så behov og forbedringspotensialer hos deltakerorganisasjonene, var det flere som pekte på at mange også har stor kompetanse på noen områder. Mentorer opplevde også at de av og til søkte om de samme midlene som deltakerorganisasjonene, og at de hadde mål om å nå de samme målgruppene, men de ønsket å nedtone denne 'konkurranse-situasjonen'. I stedet ble det vist til frivillighetens større mål om å bidra til mer inkluderende, rettferdige og demokratiske samfunn, og til betydningen av å skape rom også for de små organisasjonene. For eksempel sier en mentor:

Det er fint at det kommer nye, små, lokale organisasjoner inn, og ikke bare de store organisasjonene. Det er en veldig fin tanke. Det skal ikke egentlig være en konkurranse, alle vil vi støtte opp under hull i velferdsstaten, men noen har vokst seg veldig store og da blir det dessverre konkurranse. Det er viktig å slippe til de små ildsjelene.

I den siste intervjurunden vi hadde med mentorene, som ble gjennomført etter at ordningen var avsluttet, reflekterte flere av dem mer overordnede over spørsmål knyttet til ordningen. Som nevnt tidligere var flere opptatt av at tidsperioden på to år hadde virket fornuftig, da de hadde hatt behov for såpass tid for å kunne bygge gode relasjoner med deltakerorganisasjonene, samt kunne hjelpe dem med å få på plass reelle endringer. Det er en rekke temaer IMDi ønsker å komme gjennom i løpet av ordningen. Faren er at om man 'haster' gjennom for mange temaer på kort tid, så kan det være lite som fester seg. Flere av mentorene viste til at selv på to år, så var det gjerne kun ett eller to områder de opplevde å ha fått hjulpet deltakerorganisasjonene med, for endring tar tid. Enkelte mente derfor at IMDi i fortsettelsen kanskje må senke ambisjonene, og tenke på temaene mer som en 'smørbrødtype' med temaer det skal kurses i, ikke som en liste alle deltakerorganisasjonene skal ha kompetanseheving på i løpet av ordningen.

I den siste intervjurunden spurte vi mentorene om de hadde synspunkter knyttet til forvaltningen av ordningen og at den er drevet av IMDi. Det var ingen som hadde sterke meninger om dette, men det generelle inntrykket var at mentorene anså det som fordelaktig at ordningen ligger hos IMDi, framfor for eksempel å skulle forvaltes av kommunene. Det ble påpekt at selv om kommunene har best kunnskap om de lokale forholdene, så er formålene med denne ordningen, spesielt det som omhandler kompetanseheving, best ivaretatt av et sentralt organ som har en helhetlig oversikt over de ressursene som fins på de ulike kompetanseområdene. Det sies for eksempel at det er viktig at IMDi holder i dette, og bygger ordningen videre sånn at den blir en 'solid' pakke før en eventuelt overfører forvaltningen til andre.

7. Avslutning og anbefalinger

Frivillighetens rolle og potensial når det gjelder integreringsarbeid har lenge vært i fokus, og det har vært et ønske fra både frivilligheten og myndigheter om styrket samarbeid. Dette er den ytre rammen for følgeevalueringen av prøveordningen for små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet, som denne rapporten summerer opp. Rapporten har presentert innsikter fra ordningen, som da evalueringen startet var en ny ordning både når det gjaldt målgruppe og form (tilskudd i kombinasjon med kompetanseheving). At ordningen ble etablert, kan sies å reflektere en erkjennelse fra myndighetenes side av at organisasjonene kan utgjøre en viktig ressurs i arbeid for integrering. Spesielt under koronapandemien fikk myndighetene en bedre forståelse av rollen disse organisasjonene kan spille som brobyggere mellom myndigheter og befolkningsgrupper. Det som ofte refereres til som 'innvandrersorganisasjoner' kan spille en viktig rolle både som kanal for demokratisk innflytelse og som en motvekt mot marginalisering og utenforskap (Bråten m.fl., 2017). Mange av organisasjonene erfarer imidlertid at det er utfordrende at de er små og at de har begrenset med kapasitet og økonomiske ressurser. Utilstrekkelige norskferdigheter kan for mange være en tilleggsutfordring. En konsekvens av dette er at organisasjonene – til tross for ofte høy grad av aktivitet og stort nedslagsfelt innen enkelte befolkningsgrupper – i mindre grad lykkes i å nå opp i konkurransen om tilskudd, og spesielt midler som kan brukes til organisasjonsdrift. Dette bidrar til å gjøre organisasjonsdriften mer uforutsigbar, personavhengig og krevende. Ordningen reflekterer derfor også en erkjennelse fra myndighetens side av at mange av dem har behov for å styrkes når det gjelder utvikling av søknader og aktiviteter, kjennskap til finansierings- og samarbeidsmuligheter, rapportering, regnskapsføring, organisasjonsstruktur, trygg frivillighet og lignende. Gjennom en kombinasjon av tilskudd (som kunne brukes nokså fritt) og kompetanseheving, har prøveordningen forsøkt å bidra til et løft for ni utvalgte organisasjoner gjennom en periode på to år. Kompetansehevingen har vært todelt og har bestått av både fysiske og digitale kurs, samt en-til-en mentoring, der en etablert organisasjon fungerte som veileder. I dette kapitlet tar vi for oss innsiktene fra prosjektet under ett, og løfter frem noen momenter som vi mener er spesielt viktige å ta med seg som del av erfaringene med denne støtteformen og til arbeidet videre.

Generelt tegner informantene som har bidratt i følgeevalueringen et bilde av en ordning som har gitt positive erfaringer og som har bidratt til å styrke dem. Den konkrete nytten hver enkelt organisasjon har hatt har variert, noe som har sammenheng med at de hadde nokså ulike utgangspunkt, erfaringer, kapasitet og

ønsker. Vi skal i det følgende summere opp innsikter ut fra ordningens todelte innhold; tilskuddsmidler og kompetanseheving. Men aller først vil vi løfte frem et annet tema som var sentralt i mange intervjuer, nemlig opplevelsen av å 'bli sett', som kan forstås som en gevinst knyttet til målsetning om å bidra til å synliggjøre organisasjonenes rolle på integreringsfeltet.

Flere av deltakerorganisasjonene fortalte at de opplevde det å ha fått delta i prøveordningen som en anerkjennelse i seg selv, men de var også opptatte av at myndighetene bør ha kjennskap til dem og den innsatsen de gjør. Blant det som ble løftet frem var betydningen de opplevde at deres organisasjon har for målgrupper som kan være sårbare når det gjelder integrering, og en tydelig formening om at de når ut til befolkningsgrupper som ikke så lett nås av andre aktører eller organisasjoner. En relevant tolkningsramme for dette er at innvandrere ofte opplever at deres positive bidrag i samfunnet overskygges av diskusjoner der innvandring og integrering problematiseres. Det at innsatsen blir synlig for myndighetene og den øvrige befolkningen blir særlig viktig i et slikt perspektiv. Å 'bli sett' dreier seg ikke bare om å oppnå en anerkjennelse for arbeid i egen organisasjon, men om å vise at innvandrere i Norge er en positiv samfunnskraft. En alminnelig forståelse av integrering som ideal for forholdet mellom innvandrere og det norske samfunn, er at det er en toveis prosess. Når det gjelder frivillige organisasjoner, har tidligere studier vist at myndigheter oftere har samarbeid med etablerte, frivillige organisasjoner enn med nyere nettverksorganisasjoner og minoritetsorganisasjoner (Eimhjellen, Espegren og Uberg Nærland, 2021). I lys av dette er det naturlig å tenke at dersom ordningen bidrar til at deltakerorganisasjoner og myndigheter får bedre kjennskap til hverandre, er det i seg selv en gevinst. Innsiktene og forståelsene som dette kan gi er også verdifulle med tanke på IMDis rolle som fagdirektorat og kompetansesenter på integreringsfeltet. Samtidig kan det også forstås som et bidrag til integrering av de små, nystartede organisasjonene inn i et større organisasjons-Norge, som beskrevet i rapportens innledende kapittel. Videre kom det i intervjuene også frem at deltakelsen i ordningen hadde gjort noen av deltakerorganisasjonene oppmerksomme og bevisste på at det de driver med kan forstås som integrering, og ikke bare innadvendt innsats mot egen befolkningsgruppe. Slike nye forståelser av egen organisasjon representerer også en økt kunnskap som i sin tur kan bidra til å styrke deres rolle på integreringsfeltet.

Deltakerorganisasjonene tegner generelt et bilde av at ordningen har vært hjelpsom for dem og at de gjennom kompetansehevingsaktivitetene, inkludert mentorering, har tilegnet seg nyttig kunnskap om tematikker de opplever relevante. I delkapitlene

nedenfor summerer vi opp erfaringer med ordningens ulike elementer og knytter disse til konkrete anbefalinger. Basert på funnene i sin helhet, vil vi først gi følgende overordnede anbefalinger:

- Vi anbefaler å videreføre ordningen fordi den treffer et behov og har vist at den bidrar til å styrke organisasjoner som spiller en viktig rolle på integreringsfeltet, noe som også er i tråd med satsingsområder i integreringspolitikken (eksempelvisstrategien om hverdagsintegrering, og fokuset på frivillighetens rolle som integreringsaktør)
- Funnene i denne rapporten peker mot at det å ha tilstrekkelig med tid i ordningen er viktig, og to år ble av mangepekt på som passe. Tilstrekkelig med tid er nødvendig fordi det tar tid å bli kjent, avdekke behov, etablere tillit og følge opp at deltaker klarer å anvende den nye kunnskapen. Det er også viktig fordi deltakerorganisasjonene i ordningen ofte har lite kapasitet.

Styrking gjennom kompetanseheving

Ordningen legger til grunn at små og nystartede organisasjoner opplever særlige utfordringer når det gjelder søknadsskriving og kjennskap til tilskuddordninger, som gir dem dårligere rammevilkår (Frivillighet Norge, 2020). I tillegg kan mange mangle systemforståelse eller kunnskap om drift og organisasjonsformer. Derfor har en viktig komponent i tilskuddordningen vært kompetanseheving, gjennom tilbud om kurs i søknadsskriving, rapportering, organisasjonsdrift/styrearbeid, regnskap og lignende, samt mentortilbudet. Erfaringene med mentortilbudet i regi av etablerte organisasjoner er et sentralt tema i de empiriske kapitlene, og informantene forteller også om erfaringene med kursene, om enn mindre omfattende.

Intervjumaterialet tyder på at mentortilbudet har vært en viktig faktor i ordningen fra deltakerorganisasjonenes ståsted, og at muligheten for å kunne stille spørsmål og få veiledning av mentor utgjorde en viktig forskjell.

Når det gjelder de gjennomførte kursene, så blir de i all hovedsak omtalt positivt, og nesten alle opplever at temaene var relevante og traff organisasjonens behov. Intervjuene tyder på at prøveordningen har bidratt til å styrke organisasjonene når det gjelder utfordringer de erfarer i sin daglige drift (for eksempel økonomi og organisasjonsstyring), og at den har bidratt til økt kunnskap om andre viktige temaer i frivillig arbeid, som for eksempel trygg frivillighet og HMS. Flere var særlig opptatte av at de hadde fått en bedre forståelse av søknadsskriving og tolking av

utlysninger, og blitt tryggere på å utvikle prosjekter og skrive søknader. I etterkant av prøveordningen har flere av organisasjonene lyktes med søknader om midler, noe som peker mot at målsetningen om at deltakerorganisasjonene i større grad skulle kvalifisere til prosjektstøtte etter endt tilskudd til en viss grad er nådd.

Noen av organisasjonene var usikre på om de kom til å ta i bruk den nye kunnskapen. For eksempel beskrev enkelte det som fint å få kunnskap om styrearbeid og organisasjonsformer, men samtidig kunne de slå fast at for dem var det ikke aktuelt eller realistisk å gjøre endringer. Dette kan forstås i lys av hvordan mange av organisasjonene ble drevet. Vi så at det var utbredt at organisasjonene hadde en 'spiss' organisasjonsstruktur, med én dedikert leder (eller noen få) som fungerer som et nav i organisasjonen, selv om det også fantes noen klare unntak her. Dette fikk igjen noen følger for hvordan kunnskapen ble tatt imot og implementert. For eksempel kunne kapasitet være en viktig begrensning i tilfeller der det i stor grad var én person som deltok i ordningens aktiviteter, eller der oppgaver i liten grad ble delegert til andre. En innsikt er derfor at kompetansehevingen lett kan bli personavhengig og at det kan være en fare for at kunnskapen ikke blir tilstrekkelig forankret i organisasjonen som helhet. På den annen side var også flere av organisasjonene drevet av personer med god kunnskap om for eksempel regnskap eller ledelse fra før, så det var også et visst spenn når det gjaldt behov for videreutvikling.

Når det gjaldt kursene kom det også frem i intervjuene at deltakerne ønsket seg en større grad av aktive undervisningsformer, der praktiske øvelser, hjelp og tilbakemelding inngår. For mange kunne ord og begreper som ble benyttet i presentasjonene være ukjente eller vanskelige. De kunne være usikre på om de hadde forstått ting riktig, eller ha spørsmål som de kanskje ikke ville stille i plenum. Mens noen av presentasjonene virket tilpasset målgruppen med hensyn til for eksempel språk, kunne det se ut til at andre presentasjoner ikke var sjekket for klarspråk (brukertilpasset kommunikasjon). Dersom kompetansehevingen skal være reell, er det viktig at den treffer på relevans og behov, men også på undervisningsform. Det kan se ut til at undervisning som overveiende består av presentasjoner med påfølgende mulighet for å stille spørsmål i plenum, enten det er fysisk eller digitalt, kan begrense læringsutbyttet for deltakerne, i motsetning til mer deltakeraktive former, der både forståelser og kunnskapshull vil kunne avdekkes. Noen av informantene var opptatt av at det kunne oppleves ubehagelig å dele svakheter ved egne forståelser eller språkferdigheter foran en forsamling. Dette må blant annet forstås i lys av at organisasjonene i noen sammenhenger er 'konkurrenter', for eksempel når det gjelder midler. Det er også en av grunnene til at mentorveiledningen fikk en så stor plass i ordningen for deltakerne. Mentor-relasjonen representerte for flere en mulighet til å dele

egne utfordringer, erfaringer med feilslåtte søknader, ambisjoner og lignende innenfor en personlig, tillitsbasert relasjon. Det gav også muligheten til å få tilbakemelding på konkrete søknader, stille spørsmål knyttet til egne konkrete behov, og få tilpassede tips og råd, noe samlingene og kursene i mindre grad ga rom for. På bakgrunn av dette vil vi peke på faren for at den ønskede kompetansehevingen i mindre grad vil skje dersom det legges opp til presentasjons-basert læring, og argumentere for viktigheten av å ha rom for praktiske, erfaringsnære øvelser med mulighet for tilbakemelding og samtale. Samtalene vil også være nyttige for aktøren som gjennomfører dem – enten det er IMDi eller for eksempel en etablert frivillig organisasjon, fordi de vil bidra til økt forståelse for utfordringene som disse organisasjonene kan oppleve når de skal søke om midler eller lignende. Det vil også kunne gi generell, nyttig kunnskap om hvordan ordninger bedre kan tilpasses denne målgruppen.

Når det gjaldt mentorsamarbeidet er et overordnet funn at selv om de fleste hadde positive erfaringer, var det også sårbart fordi det blir så avhengig av enkeltpersoners kjemi og gjensidige forståelse av hva mentorsamarbeidet skal være. Mentorere peker på at en viktig forutsetning for at mentorsamarbeid skal lykkes, er at de får en god forståelse av hva deltakerorganisasjonene har behov for og hvilken kompetanseheving de trenger og ønsker. Flere mentorere har pekt på at uklarhet når det gjaldt behov og forventninger var en bremse i mentorsamarbeidet, og det tok av den grunn tid før de kom ordentlig i gang med arbeidet. Imidlertid kan det være en stor utfordring for deltakerorganisasjonene å identifisere og kommunisere egne behov, og det kan innvendes at en organisasjon kan drifte mange aktiviteter, og være en viktig aktør eller arena for mange, uten at de nødvendigvis har et klart bilde av hva som kunne gjort egen organisasjon bedre, mer effektiv, mer stabil eller lignende. Det er heller ikke oppnåelig for alle å ordlegge seg klart om egne ønsker og behov, og en ser for eksempel i søknadene til ordningen at flere la seg tett på ordbruken i beskrivelsen av ordningens formål, og at de oppgitte behovene dermed ble nokså generelle. Noen mentororganisasjoner etterlyste også tydeligere rammer for mentoroppgaven. Selv om det generelt var stor forståelse for at dette var en prøveordning, ble det etterlyst et mer tydelig opplegg. Selv om det tidlig ble sagt at prøveordning i noen grad skulle bli til underveis, kan den innvendes at den løse formen fremsto litt som motsats til ambisjonen om å bidra til mer strukturert arbeid i deltakerorganisasjonene.

Mentorsamarbeidene har vært utformet nokså forskjellig, noe som også var intensjonen. For de aller fleste har samarbeidet vært godt og beskrives som nyttig, fra begges ståsted. Imidlertid var en-til-en mentoring også ressurskrevende i den forstand at det involverte mange etablerte organisasjoner som ble kompensert for innsatsen.

I tillegg var samarbeidet sårbart fordi det nødvendigvis ble nokså personavhengig. Noen mentororganisasjoner pekte på muligheten for å bruke ressursene annerledes, for eksempel gjennom å mentore flere i en gruppe, eller å involvere mentorene mer på temaer der de har særlig kompetanse. Noen mentororganisasjoner har allerede relevante kurs som kunne tilbys, og alle hadde en intensjonsavtale med IMDi. Samtidig ble tillit løftet frem som en viktig dimensjon, og flere mente at organisasjonenes særlige sårbarhet gjorde det mindre hensiktsmessig å jobbe i større grupper. Vi mener likevel at det vil være nyttig å diskutere hvorvidt og hvordan mentorsamarbeid skal inngå i ordningen, ut fra de foreliggende funnene om opplevd nytte. Vi kommer tilbake til det i kapittelet om ordningens plassering.

Anbefalinger:

- Kursene som tilbys bør være koblet til praktiske oppgaver eller øvelser. Det er viktig at deltakerorganisasjonene får prøve å anvende den nye kunnskapen, med mulighet til å stille spørsmål. Dette vil bidra til at man sikrer god forståelse av kunnskapen og gi muligheten til oppfølging eller påfyll der man ser et behov. Kursinnholdet (f.eks. presentasjonene) bør så langt det er mulig kobles til deltakerorganisasjonenes hverdag og behov.
- Det bør jobbes med å få til en god balanse mellom tydelige rammer for mentorsamarbeid i kombinasjon med mulighet for fleksibilitet og tilpasning. Behovene hos deltakerorganisasjonene er veldig ulike, samtidig som at mentorene opplevde utydelig forventninger når det gjaldt deres rolle. Grep som kan bidra til å forbedre ordningen på dette punktet kan være for eksempel: en grundigere innledende kartlegging av deltakerorganisasjonenes behov, involvering av mentorer i prosessen med å matche mentor og deltakerorganisasjon, og en tydeliggjøring av forventninger til begge parter i mentorsamarbeidet. Den skriftlige samarbeidsavtalen som ble inngått i oppstarten av ordningen synes ikke å kommunisere klart nok hva partene forplikter seg til i samarbeidet.
- God match mellom mentor og deltakerorganisasjon synes å ha vært avgjørende for hvorvidt mentorsamarbeidet har bidratt til at ordningen nådde sitt formål. Det er viktig at det legges innsats i arbeidet med å matche, og at mentororganisasjon får ta del i prosessen.
- Det kan med fordel legges til rette for at mentorer som ønsker det, kan få en opplæring/innføring i hva det innebærer å være mentor. Dette vil bidra til å redusere vilkårlighet og usikkerhet, og kan forebygge misforståelser og uenigheter i mentorsamarbeidene. Det bør sørges for at mentor har kompetanse og eventuelt tilgang på kartleggingsverktøy til å kunne hjelpe deltakerorganisasjoner med å avdekke hva deres behov består i.

Nettverk og samarbeid

Prøveordningen har fokus på utvikling av nettverk og samarbeid på flere måter. I retningslinjene heter det at ordningen har som målsetting å bidra til at de små og nystartede organisasjonene får større nettverk og kjennskap til flere mulige samarbeidspartnere. Videre skal deltakerne gjennom ordningen få erfaring med samhandling med kommuner, fylkeskommuner og innvandrerråd. Mentor-elementet i ordningen er også ment å bidra til å gi deltakerorganisasjoner et større kontaktnett. De fysiske samlingene – der det blant annet har vært arrangert felles lunsj og middag – har også vært en arena der deltakerorganisasjonene kan knytte kontakt, samt treffe de andre mentororganisasjonene. Basert på intervjuene med deltakerorganisasjonene, og kjennskap til samarbeid som har blitt etablert, kan det sies at ordningen har bidratt til større nettverk og kjennskap til flere samarbeidspartnere for deltakerorganisasjonene. Noen av mentororganisasjonene uttaler også at de gjennom ordningen har blitt oppmerksomme på organisasjoner på integreringsfeltet som de kan samarbeide med. For eksempel kunne det være slik at de gjennom et samarbeid med deltakerorganisasjon kunne nå ut til grupper de ellers hadde vanskelig for å nå. Gitt at deltakerorganisasjonene var nokså forskjellige, var det ingen selvfølge at de skulle finne sammen, selv om noen så en gevinst i å trekke på hverandres kompetanse og etablerte samarbeid. For eksempel kunne organisasjonene være rettet mot ulike språklige eller etniske minoriteter, men ha felles utfordringer og derfor nytte av erfaringsdeling. For andre var det heller mentorsamarbeidet som bidro til nye erfaringer og forståelser av potensialene som ligger i samarbeid. Et viktig aspekt som også ble løftet frem, var det at terskelen for å ta kontakt med andre organisasjoner opplevdes lavere som følge av erfaringene med prøveordningen.

Prøveordningen har en målsetting om å bidra til at små og nystartede organisasjoner skal igangsette tiltak som på sikt kan ha nasjonal overføringsverdi. Det er ikke spesifisert hva som legges i det, men det kan antas at organisasjonene gjennom å møtes og utveksle erfaringer kan være til inspirasjon for hverandre når det gjelder aktiviteter og tiltak. For at det skal skje er det med andre ord nødvendig å legge til rette for den slags erfaringsdeling. Det kan skje både ved å sette av tilstrekkelig med tid til samvær og utveksling under de fysiske samlingene, og ved å la organisasjonene få bidra med presentasjoner av egne erfaringer (noe som for eksempel ble gjort under temaet Samarbeid med kommunen). Organisasjonene beskriver aktivitetene sine nokså generelt i rapporteringene til IMDi, så det vil ikke være mulig å hente ut beskrivelser derfra som vil kunne veilede andre organisasjoner i å iverksette samme

type aktivitet. Ut fra intervjuene ser det ut til at ansikt-til-ansikt-samtaler mellom organisasjonene er den beste måten å stimulere til overføring.

Anbefalinger:

- Det bør sørges for at erfaringer om hva som kan være deltakerorganisasjonenes konkrete behov, om hva som har blitt benyttet av løsninger, verktøy og støtte, og ellers råd og anbefalinger, samles inn og tilgjengeliggjøres for mentorer og deltakere slik at man i fremtiden bygger videre på den erfaringskunnskapen som ordningen har frembrakt. Innsiktene vil også kunne være nyttige for IMDi som tilskuddsforvalter og fagdirektorat
- Fysiske samlinger for deltaker- og mentororganisasjoner bør også i fortsettelsen prioriteres som del av ordningen. Det bør settes av tilstrekkelig med tid til at organisasjonene kan bli kjent med hverandre.

Har tilskuddsmidlene bidratt til ordningens målsetninger?

Datainnsamlingen bekrefter langt på vei inntrykket av at organisasjonene har nokså uforutsigbare økonomiske situasjoner og at aktiviteter i stor grad finansieres av prosjektmidler av mindre størrelse eller av private bidrag. Mange savnet ikke først og fremst midler til å gjennomføre aktiviteter, som ofte var forbundet med nokså lave kostnader, men ga uttrykk for et ønske om frie midler som også kunne brukes til drift. Dette ser vi også reflektert i bruken av tilskuddsmidlene i ordningen, der de aller fleste organisasjonene valgte å bruke tilskuddsmidler på lønn. Mange av organisasjonene hadde erfaring med å søke og oppnå prosjektmidler fra for eksempel kommunen eller ulike stiftelser, men disse midlene er ofte små og dessuten øremerket spesielle eller punktvis arrangementer og aktiviteter. Det er et tydelig mønster at de fleste organisasjonene anvendte tilskuddsmidlene fra prøveordningen på områder som prosjektmidler som regel ikke kan brukes til, nemlig drift og spesielt da muligheten til å lønne en person. En viktig utfordring for deltakerorganisasjonene er manglede kapasitet og det å ha noen som har tid til å planlegge og koordinere aktiviteter, skrive søknader, ta hånd om administrative oppgaver, og så videre. Vi har også sett at mange av organisasjonene på tross av dette har et høyt aktivitetsnivå og noen gjennomfører treff og aktiviteter flere ganger i uka. Det er derfor ikke overraskende at mange vurderte behovet for en menneskelig ressurs som større enn behovet for å dekke utgifter i forbindelse med aktiviteter, selv om tilskudd også ble brukt til honorar til eksterne foredragsholdere, leie av møtelokaler og lignende. Tilskuddsmidlene gjorde ifølge informanter at det var mulig å fokusere på organisasjonsutvikling og kompetanseheving samtidig som man gjennomførte aktiviteter,

noe som ellers ble vanskelig. Videre var tilskuddsmidlene forbundet med en forpliktelse til å delta i kompetanseheving-aktivitetene i ordningen, noe som gjorde at det i større grad ble en prioritet.

Prøveordningen har som en målsetning å stimulere til økt aktivitet på integreringsfeltet, blant annet ved å bidra til at deltakerorganisasjonene får erfaring med gjennomføring av tiltak, aktiviteter og prosjekter. I de empiriske kapitlene ser vi at organisasjonene beskriver et høyt aktivitetsnivå, og også de innledende intervjuene viser at organisasjonene hadde mange pågående ukentlige aktiviteter. Det tegnes et bilde av at organisasjonene ikke mangler erfaring med å igangsette eller gjennomføre aktiviteter, men at de erfarte utfordringer som handlet om å kunne gjennomføre aktiviteter på en mer effektiv, forutsigbar og bærekraftig måte. De involverte hadde ofte bare tid til selve gjennomføringen av aktivitetene og opplevde det som krevende å finne tid til det administrative rundt. Slik sett kan det sies at tilskuddsmidlene muliggjorde organisasjonsmessige løft, blant annet ved at de ga organisasjonene rom for å styrke planlegging og utvikling av rutiner, få oversikt over finansieringsmuligheter, etablere samarbeid, jobbe med kommunikasjon og synliggjøring og lignende, som i sin tur kan bidra til bedre, om ikke flere, aktiviteter. Gitt at organisasjonene allerede hadde aktiviteter og tiltak som kan beskrives som rettet mot integrering, mener vi at bedre kvalitet og mer stabilitet når det gjelder aktivitetene kan forstås som vel så viktig som å øke antallet. I løpet av evalueringsperioden var det likevel flere som fortalte om at de hadde flere aktiviteter enn før. Noen mente at tilskuddsmidlene direkte hadde bidratt til dette, uten at vi kan slå det fast etter å ha gjennomgått regnskapene. Det å ha kunnet frikjøpe en person, kan også ha bidratt til økt aktivitet. Vi ser for øvrig at denne løsningen kunne ha positive følger på flere måter for organisasjonene. For det første kunne aktiviteter gjennomføres med større grad av planlegging og forutsigbarhet, bedre regnskapsføring og rapportering, samt synliggjøring av aktivitetene utad. For det andre gav det organisasjonene tid til å for eksempel utvikle bedre rutiner, sette seg inn i ulike sider ved organisasjonsdrift, utvikle nye prosjektsøknader, nye samarbeid eller nye avdelinger av organisasjoner andre steder. Dessuten erfarte noen at midlene hadde gjort det mulig for organisasjonen å bruke tid på å arbeide for økt synlighet, noe som i sin tur hadde åpnet nye muligheter for samarbeid og finansiering av aktiviteter. Med andre ord kan det sies at tilskuddsmidlene hadde en virkning på både kort og lang sikt.

Selv om deltakerorganisasjonene var svært positive til tilskuddsmidlene og mente at de bidro til bedre aktiviteter og kvalitet i organisasjonen, er det også noen mulige ulemper knyttet til midlene. For det første kunne organisasjonene søke om ca 100.000 kr hver i årlig tilskudd, noe som for mange var en betydelig større sum enn

de tidligere hadde håndtert. Selv om det åpner for nye muligheter, kan det også være en fare for at tilskuddsmidler av denne størrelsesorden blir en utfordring for organisasjoner med begrenset kompetanse på regnskap og økonomi. Spesielt for de organisasjonene som brukte tilskuddsmidler direkte på aktiviteter, kunne det bli veldig mye å rapportere på, og tidkrevende å holde oversikt. En annen utfordring handler om at tilskuddsmidlene jo tar slutt etter prøveordningen, og det var veldig usikkert for mange hvordan de skulle håndtere overgangen. For en del organisasjoner handlet det om at de ikke lengre ville kunne lønne en person i en prosentstilling, som kunne ha mer administrativt og koordinerende ansvar, og det var uklart hvordan det ville påvirke aktiviteten. På den annen side ser organisasjonene ut til å ha anvendt midlene i tråd med ordningen sine mål, og det var dessuten mulig å søke om mindre summer for de som ikke ønsket å håndtere en så stor sum.

Anbefalinger:

- Vi anbefaler at ordningen med tilskudd som 'frie midler' videreføres. Det er positivt at organisasjonene kan bruke tilskuddet på aktiviteter, men også at de har mulighet til å lønne en person som dermed kan tid til å arbeide med målene for kompetanseheving i prøveordningen. Overskudd til aktivitet og nettverksarbeid synes for mange å føre til virkninger som fortsetter utover ordningens, og tilskuddenes, varighet.

Prøveordningen som støtteform

I delene ovenfor har vi summert opp funn fra følgeevalueringen som kan belyse hvordan prøveordningen har nådd målsettinger, og som også belyser hvordan kombinasjonen tilskudd/kompetanseheving har fungert fra de små og nystartede organisasjonenes ståsted, og delvis også fra mentororganisasjonenes perspektiv. Vi ser at det er både styrker og svakheter ved måten ordningen har vært organisert. For eksempel gir deltakerne uttrykk for at de gjennom ordningen har fått økt kunnskap om ulike sider ved organisasjonsdrift og innsikt i nye muligheter, og et utvidet nettverk. Tilskuddsmidlene har gjort det mulig for dem å fokusere på organisasjonsutvikling og å prioritere kompetanseheving. På den annen side har deres kapasitet vært en utfordring, og mentorsamarbeidene har vært potensielt sårbare fordi de har vært personavhengige.

Vi vil til slutt i denne rapporten komme med noen betraktninger knyttet til ressursbruken i ordningen. I noen av intervjuene beskriver informantene positive erfaringer knyttet til IMDis tilgjengelighet, og dette kan ses i sammenheng med at forvalterne av ordningen

hos IMDi har hatt en særlig tett oppfølging av deltakerne i prøveordningen. Den tette kontakten innebærer at IMDi har fått god innsikt i de små og nystartede organisasjonenes aktiviteter, målgrupper, utfordringer og ambisjoner. Dette er nyttige innsikter ut fra målet om at direktoratet skal bidra til å styrke deres rolle på integreringsfeltet. Innsiktene vil for eksempel kunne bidra til bedre tilpasninger av ordninger som gjør det enklere for disse organisasjonene å søke om midler, eller til at IMDi får et bredere nettverk inn mot andre befolkningsgrupper. Fra et slikt perspektiv kan man si at ordningen også bidrar til å styrke IMDi som fagdirektorat. Samtidig er det klart at forvalterne av ordningen har måttet innta en annen rolle enn de vanligvis har, fordi de har hatt en mer omfattende oppfølging og dermed en nærmere relasjon til tilskuddsmottakere enn de vanligvis har. I tillegg til at oppfølgingen har vært ressurskrevende, kan det også sies at rollen IMDi normalt har som mer tilbaketrukket tilskuddsforvalter på noen måter har blitt utfordret. Videre henger dette sammen med spørsmålet om ressursbruk. Selv om denne evalueringen ikke har hatt som hensikt å vurdere kost/nytte av prøveordningen, har spørsmålet om økonomiske ressurser kontra antall organisasjoner det har kommet til gode, blitt mer sentralt underveis. Vi har ovenfor drøftet tilskuddet som organisasjonene mottar (oppunder 100.000 kr per år), og mentorene mottar også en kompensasjon for sin innsats (40.000 kr per år). Den samlede summen av midler som går ut til organisasjonene er med andre ord relativt høy, i tillegg til de utgiftene IMDi har i forbindelse med samlinger og kurs. Samtidig er det kun ni organisasjoner som har deltatt. Dermed blir det relevant å løfte frem spørsmålet om ordningen kunne blitt gjennomført på en måte som gjorde at flere kunne ta del, uten at utgiftene økes. Med tanke på at noen organisasjoner har hatt utfordringer med å rapportere på bruk av tilskuddsmidlene, og opplever mye arbeid med regnskapsføring, kan det reises spørsmål ved om summen er for høy. Imidlertid ser organisasjonene ut til å ha nyttiggjort seg midlene på måter som bidrar til at ordningen oppnår sine mål, og det er heller ikke sikkert at utfordringer som enkelte har opplevd knyttet til regnskapsføring, henger sammen med summen på tilskuddsmidlene. Videre kan det også sies at ordningens totale budsjett har vært relativt lite, og med tanke på deltakerorganisasjonenes nedslagsfelt når det gjelder befolkningsgrupper man ønsker å nå og deres innsats i aktiviteter som bidrar til integrering, er det en investering med potensielt stor langsiktig, samfunnsmessig avkastning.

Et annet aspekt er at de fleste av deltakerorganisasjonene var lokalt forankrede, og arbeider i geografisk avgrensede områder. IMDis øvrige tilskudd til frivillige organisasjoner er rettet mot regionale eller nasjonale organisasjoner, og organisasjoner som kun har lokal aktivitet skal vanligvis søke om kommunale midler. Det ble det gjort unntak for i prøveordningen. Det at organisasjonene er lokale betyr imidlertid at det kan diskuteres hvorvidt prøveordningen heller skulle vært forvaltet

av kommunene. Dette spørsmålet ble tatt opp i intervjuer med mentorer, som stort sett var skeptiske til en slik løsning. Flere tok opp dårlig kommuneøkonomi og faren for at midlene forsvant i andre kommunale oppgaver, men her kan det innvendes at midlene øremerkes. Det som kanskje er en enda større bekymring, er at kompetansehevingsdelen vil kunne bli svak eller helt forsvinne, fordi det ikke vil være et fagmiljø rundt tilskuddet og det kan føre til stor grad av vilkårlighet når det gjelder kompetansehevingstilbudet. Dersom man skal opprettholde ordningen som en kombinasjon av tilskudd og kompetanseheving, vil det derfor være ugunstig å legge den til kommuner. I tillegg er det kun 40 kommuner som forvalter tilskudd til lokale aktiviteter i frivillige organisasjoner.

For å styrke ordningens bærekraft kan det også vurderes om selve gjennomføringen kan organiseres på andre måter. For eksempel kan mentoring i større grad foregå i grupper, der en etablert organisasjon kobles til flere små og nystartede organisasjoner, i stedet for at det skjer i et en-til-en-forhold. Ulempen ved en slik løsning er nevnt i kapitlene over, og kan summeres opp til å handle om betydningen av tillit og åpenhet i mentorrelasjoner (som kan begrenses dersom man er i en gruppe) og behovet for å kunne gjøre tilpasninger til hver enkelt organisasjon. Det kan samtidig innvendes at utfordringene som organisasjonene opplever og som ordningen er ment å avhjelpe, er nokså like, og at det også finnes fordeler ved å bli mentorett i grupper. Noen av mentororganisasjonene har bred erfaring med mentoring, og noen har også etablerte kursopplegg som kunne komme flere til gode. I stedet for å sette sammen mentorpar, kunne man trekke på mentorenes særlige kompetanser og bruke dem mer kollektivt, for eksempel ved at de mentorerer flere, eller på spesifikke temaer. Det er også mulig å se for seg en litt mindre tett oppfølging av deltakerorganisasjonene, for eksempel gjennom et opplegg der deltakerne kun møtes til samling 1-2 ganger, men da får intensiv kursing. I så fall kan man heller trekke på mentororganisasjonenes kompetanse i et samlingsbasert opplegg, og det vil være mulig å inkludere betydelig flere deltakerorganisasjoner. Imidlertid tyder datainnsamlingen på at presentasjonsbasert læring har vært mindre effektiv for organisasjonene, og at den individuelle veiledningen og de tillitsbaserte samtalerne har vært viktige for læring. Dersom kompetansehevingen skal organiseres i form av samlinger med kurs, bør de pedagogiske prinsippene som anvendes diskuteres, slik at man unngår å tilby kurs deltakerne til syvende og sist har lite utbytte av. Det at det blant annet er språklige utfordringer som kan ligge bak behovet for å styrkes må legges til grunn. Videre bør elementet av individuell veiledning ivaretas for å sikre utbytte og god forståelse av kursinnhold. Dette vil også bidra til å kvalitetssikre kursopplegget.

Til sist er det også relevant å vurdere hvorvidt ordningen bør inngå i den større Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner, som IMDi forvalter. Tre av organisasjonene som deltok i prøveordningen fikk tildelt midler fra denne potten i 2025. Dersom prøveordningen skal ligge her, må den i så fall ha egne kriterier som gjør det mulig for organisasjonene i målgruppen å søke, selv om deres aktiviteter eller prosjekter ikke er nasjonale. Det er naturlig å tenke at en plassering i den større tilskuddordningen vil være koblet til en organisering der flere organisasjoner får mulighet til å delta, men der kompetanseheving i større grad er kollektiv og samlingsbasert, samtidig som at IMDi vil være mindre 'tett på' når det gjelder oppfølging og i større grad kun veilede på spørsmål knyttet til for eksempel rapportering.

Basert på erfaringene og utfordringene beskrevet ovenfor, mener vi at det bør vurderes hvorvidt prøveordningen skal:

- fortsette slik den var i første runde, med tett oppfølging fra IMDis side, samlinger med kurs og eventuelt også digitale kurs, og en-til-en mentoring, av et begrenset antall (8-10) utvalgte organisasjoner, eller
- overføres til kommunene, som da vil få ansvar for både tilskudd og kompetanseheving, eller
- legges inn under Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner, med flere deltakerorganisasjoner, men større grad av kollektiv kompetanseheving og mentoring i grupper. Her vil vi understreke betydningen av en grundig gjennomtenkning av hvordan læringsutbytte best kan sikres.

Det ligger utenfor evalueringens mandat å vurdere hvilken av disse løsningene som vil være den beste løsningen. Som nevnt tidligere i rapporten, har evalueringens formål vært å frembringe kunnskap om hvorvidt og på hvilke måter prøveordningen har bidratt til å styrke deltakerorganisasjonene. Studien har hatt fokus på måloppnåelse, innhold og gjennomføring, med særlig vekt på erfaringene til organisasjonene som har deltatt når det gjelder nytte og utbytte. Gjennom datainnsamlingen kommer det også frem hvilke roller små organisasjoner på integreringsfeltet kan spille i lokalsamfunnene, hvordan de driftes og hvilke særlige utfordringer de kan ha. Fordi vi har fulgt dem over en periode på to år, har vi også fått innsikt i hvordan deres aktiviteter utvikler seg, og hvordan nettverk og samarbeid blir til. Disse innsiktene håper vi kan være nyttige i IMDis videre arbeid med å støtte små og nystartede organisasjoner på integreringsfeltet.

Referanser

- Aasen, B., Haug, M., & Lynnebakke, B. (2017). *Frivillighetens ressurser langs asylsøkerkjeden. En studie av frivillige organisasjoners innsats under og i etterkant av de store ankomstene i 2015*. NIBR-rapport 2017: 3.
- Ager, A., & Strang, A. (2008). Understanding integration: a conceptual framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), 166–191. Available at: <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>.
- Bourdieu, Pierre. (1986). "The Forms of Capital." Pp. 241-258 in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by J. G. Richardson. New York: Greenwood Press.
- Brochmann, G., Borchgrevink, T. & Rogstad, J. (2003). Sand i maskineriet. *Makt og demokrati i det flerkulturelle Norge*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brochmann, G., & Rogstad, J. (2004). På sidelinjen? Vilkår for deltakelse i politikk og organisasjonsliv i Norge. I B. Bengtsson (red.), *Föreningsliv, makt och integration*. Stockholm: Justisdepartementet.
- Bråten, B., Jahreie, J., & Lillevik, R. (2017). *Innvandrerorganisasjoners rolle i integrering. Sett gjennom en statlig tilskuddsordning*. Fafo-rapport 2017:14.
- Caponio, T., & Borkert, M. (Eds.). (2010). *The local dimension of migration policymaking*. Amsterdam University Press.
- Eimhjellen, I., Berntsen, H. L., & Wollebæk, D. (2020). *Sivilsamfunnsdeltaking blant innvandrere i Norge*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, rapport 2020: 2.
- Eimhjellen, I., Espegren, A., & Nærland, T. U. (2021). *Sivilsamfunn og integrering. En kunnskapsoppsummering*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, rapport 2021: 3.
- Frivillighet Norge. (2020). *Frivillige innvandrerorganisasjoners rammevilkår og erfaringer med tilskuddsordninger*. Rapport.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <http://www.jstor.org/stable/2776392>.
- Hagelund, A., & Loga, J. (2009). *Frivillighet, innvandring, integrasjon: En kunnskapsoppsummering*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, rapport 2009: 1.

- Haaland, H., & Wallevik, H. (2017). Frivillig sektor som inngangsport til det norske. I B. E. Johnsen (red.), *På vandring og på flukt. Migrasjon i et historisk perspektiv*. Oslo: Cappelen Damm.
- Ideas2evidence. (2022). *Frivillige organisasjoner og integrering*. Ideas2evidence rapport 8/2022.
- Ideas2evidence. (2024). *Evaluerings- og mangfoldsdirektoratet. Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner*. Ideas2evidence rapport 4/2024.
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2022). *Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner* (Nr. 10-2022). [Rundskriv].
- Jørgensen, M. B. (2012). Legitimizing policies: How policy approaches to irregular migrants are formulated and legitimized in Scandinavia. *Etikk I Praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 6(2), 46-63. <https://doi.org/10.5324/eip.v6i2.1784>.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Integrering gjennom kunnskap – Regjeringens integreringsstrategi 2019–2022*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/integrering-gjennom-kunnskap/id2617246/>.
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Hverdagsintegrering – strategi for å styrke sivilsamfunnets rolle på integreringsfeltet 2021-2024*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal.
- Meld. St. 10 (2018–2019). *Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig*.
- Predelli, L. N. (2006). *Innvandrerorganisasjoner i Norge. Utforming, aktiviteter og politisk deltakelse*. NIBR-rapport 2006: 14.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4, 35-42.
- Putnam, R. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century. *Scandinavian Political Studies*, 30, 137-174.
- Rogstad, J. (2007). *Demokratisk fellesskap. Politisk inkludering og etnisk mobilisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rommetvedt, H. (2017). *Politikkens allmenngjøring. Stortinget, regjeringen og de organiserte interessene i et nypluralistisk demokrati*. 3. utgave. Fagbokforlaget.
- Rugkåsa, M. (2012). *Likhetens dilemma. Om sivilisering og integrasjon i den velferdsambisiøse norske stat*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Sætrang, S. (2018). På Facebook for flyktninger. En casestudie av Refugees Welcome-nettverket i Norge. I B. Enjolras & I. Eimhjellen (Red.), *Fra kollektiv til konnektiv handling? Nye former for samfunnsengasjement og kollektiv handling i Norge* (s. 151-187). Cappelen Damm Akademisk.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting Qualitative Data* (6th ed.). SAGE Publications.
- Sivesind, K. H., & Enjolras, B. (2022). *Frivillige organisasjoners sivilsamfunnsrolle: påvirkningsstrategier og tilgang til politiske beslutningsfora*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, rapport 2022:3.
- Skogheim, R., Orderud, G., Ruud, M. E., & Søholt, S. (2020). *Informasjon og tiltak rettet mot innvandrerbefolkningen i forbindelse med Covid-19. Delrapport 2*. NIBR Rapport 2020: 26.
- Takle, M. (2014). "Innvandrerorganisasjoner og treveis integrering" i *Innvandrere på utsiden av samfunnet*. I M. Kaya & H. Fauske (Eds.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Zapata-Barrero, R. (2017). Interculturalism in the post-multicultural debate: a defence. *Comparative Migration Studies*, 5(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s40878-017-0057-z>.
- Ødegård, G., & Sætrang, S. (2017). *Integrasjon og nettverksbygging i flerkulturelle lokalsamfunn*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, notat. <https://www.samfunnsforskning.no/sivilsamfunn/publikasjoner/notater/integrasjon-og-nettverksbygging-i-flerkulturelle-lokalsamfunn-29.07.pdf>.



NTNU Samfunnsforskning AS

NTNU Samfunnsforskning AS er et uavhengig forskningsinstitutt med tilhørende nasjonalt kompetansesenter. Vi utvikler og formidler kunnskap innenfor et bredt spekter av samfunnsfaglige og samfunnsrelaterte problemstillinger.

NTNU Samfunnsforskning AS eies i sin helhet av NTNU, og har et nært faglig samarbeid med flere miljøer ved universitetet. Gjennom faglig samarbeid søker vi berikelse både for NTNU og NTNU Samfunnsforskning AS.

Instituttet er godkjent forskningsorganisasjon og mottar årlig grunnbevilgning fra Norges forskningsråd. Denne benyttes til strategisk utvikling av forskningsaktivitet og kompetansebygging.

Instituttet tilbyr beslutningsorientert og anvendt forskning og kunnskap til oppdragsgivere i offentlig og privat sektor, nasjonalt og internasjonalt.