

Til  
**Socialstyrelsen**

Dokumenttype  
**Rapport**

Dato  
**April 2016**

# RAPPORT

## EVALUERING AF FRIVILLIGCENTRENE



# RAPPORT

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Målgruppen for evalueringen	1
1.2	Formål og fokus	1
1.3	Overordnet evalueringsdesign	2
1.4	Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse målrettet kommuner samt frivilligcentre	3
1.5	Case-analyse af syv udvalgte frivilligcentre og kommuner	3
1.6	Brugen af udvalgte begreber	4
1.7	Læsevejledning	5
<b>2.</b>	<b>KONKLUSION OG ANBEFALINGER</b>	<b>6</b>
2.1	Økonomi og finansiering	6
2.2	Organisering og styring	7
2.3	Frivilligcentrenes aktiviteter	11
2.4	Samarbejde mellem frivilligcenter og kommune	12
2.5	Dokumentation og resultatopfølgning	14
2.6	Kriterier for tildeling af grundfinansiering	15
<b>3.</b>	<b>KORTLÆGNING AF FRIVILLIGCENTRE OG KOMMUNER</b>	<b>17</b>
3.1	Oversigt over frivilligcentrene	17
3.2	Karakteristik af fire centertypologier	20
<b>4.</b>	<b>FRIVILLIGCENTRENS ARBEJDE</b>	<b>22</b>
4.1	Økonomi og finansiering	22
4.2	Organisering og styring	29
4.3	Frivilligcentrenes aktiviteter	37
4.4	Samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune	44
4.5	Dokumentation og resultatorientering	53
<b>5.</b>	<b>KRITERIER FOR TILDELING AF GRUNDFINANISERING</b>	<b>59</b>
5.1	Indledende om tildelingskriterierne	59
5.2	Centerledernes oplevelse af tildelingskriterierne	59
5.3	Mulighederne for at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret	60
5.4	Konklusion	61
<b>6.</b>	<b>BILAG</b>	<b>62</b>
6.1	Kriterier til udvælgelse af cases	62
6.2	Udvalgte oplysninger på centerniveau	63
6.3	De fem nuværende tildelingskriterier for statslig grundfinansiering	74
6.4	Forandringsteori	75

## 1. INDLEDNING

Den frivillige indsats spiller en stadig stigende rolle i velfærdsudviklingen i Danmark *”og det er vigtigt, at kommunerne som leverandør af den offentlige service har fokus på, hvor mange muligheder der er i den frivillige sektor”*, siger Social- og Indenrigsminister Karen Ellemann<sup>1</sup>. Landets mange frivilligcentre er centrale aktører på dette område. Det er derfor vigtigt at få mere viden om frivilligcentrenes arbejde, organisering og samarbejdsrelationer. Som en del af aftalen om satspuljen for 2015 blev det derfor besluttet, at landets frivilligcentre skulle evalueres.

Frivilligcentre arbejder for at styrke det lokale frivillige engagement. De har til formål at støtte, udvikle og fremme frivilligheden lokalt. De mobiliserer frivillige, synliggør det frivillige arbejde og yder konsulentbistand til alle interesserede. De samler relevante aktører for at skabe dialog, erfaringsudveksling, samarbejde og nye initiativer<sup>2</sup>.

### 1.1 Målgruppen for evalueringen

De 60 frivilligcentre, som indgår i evalueringen, finansieres bl.a. gennem Social- og Indenrigsministeriets etablerings- og grundfinansieringspulje, som blev oprettet i 2009, og hvor der hvert år afsættes omkring 20 mio. kr. til drift af frivilligcentre. I 2015 var der 60 centre, som hver modtog 350.000 kr. fra puljen. Midlerne er betinget af en medfinansiering på minimum samme beløb fra den kommune, frivilligcentret er tilknyttet. Derudover søger de fleste frivilligcentre midler fra andre ministerielle puljer, fonde eller via egenindtægter i form af eksempelvis et mindre medlemskontingent.

Derudover indgår i evalueringen de kommuner, hvorfra frivilligcentre modtager den kommunale medfinansiering. I tre af kommunerne er der flere frivilligcentre. Det drejer sig om hhv. Aarhus og Græsted, som har to frivilligcentre hver, og Københavns Kommune, hvori der findes fire frivilligcentre.

Endelig indgår frivillige foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker som del af evalueringen, dvs. dem, som frivilligcentrets ydelser retter sig mod. Det er medlemsforeningerne, der benytter sig af frivilligcentre, og som derfor kan belyse, hvilken værdi, eller oplevet virkning, som centret skaber for dem som forening.

### 1.2 Formål og fokus

Formålet med evalueringen er at:

- Bibringe viden om frivilligcentrenes arbejde, organisering og samarbejdsrelationer samt hvad grundfinansieringen til frivilligcentre anvendes til.
- Bibringe viden om den oplevede virkning af frivilligcentrenes arbejde i forhold til at udvikle den frivillige indsats med socialt sigte lokalt, og om hvordan frivilligcentre opleves at bidrage til samspillet mellem civilsamfund og kommune.
- Bibringe viden om gode eksempler på frivilligcentre<sup>3</sup>, der lykkes med at arbejde resultat- og udviklingsorienteret med det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt, herunder belyse om frivilligcentre generelt kan organiseres, finansieres og arbejde på en mere hensigtsmæssig måde i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret.

Ovenstående tre spørgsmål har været styrende for evalueringens dataindsamling og besvares løbende i rapportens kapitler. Konklusionerne for hvert af rapportens afsnit præsenteres i kapitel 2. Konklusionerne uddybes med anbefalinger til, hvordan frivilligcentre kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret, samt hvordan tildelingskriterierne i højere grad kan bidrage til, at frivilligcentre arbejder mere resultat- og udviklingsorienteret med den frivillige indsats med socialt sigte lokalt.

---

<sup>1</sup> Alttinget, 26.1.2016.

<sup>2</sup> Se <http://www.frise.dk/frivilligcentre>.

<sup>3</sup> Der er udarbejdet en eksempelsamling, som beskriver to eksempler på frivilligcentre, som vi vurderer arbejder med nogle af elementerne i det resultat- og udviklingsorienterede arbejde

### 1.3 Overordnet evalueringsdesign

Rambøll Management Consulting (Rambøll) har anvendt et evalueringsdesign, der kombinerer brugen af elementer fra kortlægningsgenren med et evalueringsteoretisk udgangspunkt, der trækker på elementerne fra målopfyldelses- og virkningsevaluering. Dette skaber et analytisk grundlag for at kunne drage konsistente konklusioner om frivilligcentrenes arbejde, økonomi og organisering samt den oplevede virkning af frivilligcentrene og deres bidrag i samspillet mellem civilsamfund og kommune.

Evalueringen er baseret på følgende metoder og datakilder, som vi beskriver nærmere i næste afsnit:

- En breddeundersøgelse, der gennemføres som en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse målrettet de 60 frivilligcentre, som modtager grundfinansiering, samt de kommuner, frivilligcentrene er lokaliseret i.
- En dybdeundersøgelse, der gennemføres som en kvalitativ case-analyse af syv udvalgte frivilligcentre. Her interviewes frivilligcentrenes ledere og medarbejderne samt de frivillige medlemsforeninger. Derudover interviewes direktører med ansvar for kommunens frivillighedsområde samt kommunens § 18-medarbejder(e).

Dataindsamlingen er foretaget fra medio december 2015 til ultimo februar 2016.

Vi har indledningsvist gennemført en kortlægning for at bibringe viden om frivilligcentrenes arbejde, organisering og samarbejdsrelationer, samt hvad grundfinansieringen til frivilligcentrene anvendes til. Kortlægningen baserer sig primært på breddeundersøgelsen, hvormed vi opnår en bred viden om alle 60 frivilligcentre på de ovenfor nævnte parametre. Endvidere opnår vi gennem breddeundersøgelsen et billede af samarbejdsrelationerne mellem kommune og frivilligcentre set fra begge aktørers perspektiv. I kortlægningen af frivilligcentrenes arbejde anvender vi også dybdeundersøgelsen af de syv udvalgte frivilligcentre til at beskrive og eksemplificere frivilligcentrenes økonomi, organisering og aktiviteter mere nuanceret.

Evalueringen har derudover til formål at bibringe viden om den oplevede virkning af frivilligcentrenes arbejde og bidrag til samspillet mellem civilsamfund og kommune samt mulighederne for i højere grad at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Evalueringsdesignet indeholder derfor også elementer af målopfyldelsesanalyse og virkningsanalyse på baggrund af evalueringens kvantitative og kvalitative data.

Målopfyldelsesanalysen har til formål at undersøge, i hvilken grad frivilligcentrene lever op til deres formål, herunder hvilke resultater frivilligcentrenes arbejde på kort sigt kan siges at skabe, og hvilke langsigtede effekter frivilligcentrene potentielt kan være med til at skabe. Målopfyldelsesanalysen indeholder derfor en vurdering af de oplevede virkninger af frivilligcentrenes arbejde, der er identificeret i dybdeundersøgelsen.

Virkningsanalysens formål er at forklare, hvilke faktorer der er medvirkende til at realisere disse oplevede virkninger af frivilligcentrenes arbejde. Med det virkningsanalytiske afsæt har vi søgt viden hos frivilligcentrene om, hvorfor frivilligcentrene har opnået et givent resultat, hvordan det er sket og gennem hvilke samarbejds- og organisationsformer, det er opnået. Vi har gjort brug af disse analysetilgange som afsæt for at kunne vurdere, hvilke frivilligcentre der synes at levere såkaldt god praksis<sup>4</sup>, og som derfor indgår i eksempelsamlingen.

For at indkredse hvordan centrene i højere grad kan arbejde resultat- og udviklingsorienteret har vi anvendt en eksplorativ tilgang, hvor vi, via interviewene med respondenterne samt analyse af datamaterialet, har defineret elementerne løbende og udforsket mulighederne for at arbejde på denne måde. Dette kombineret med vores generelle viden om resultatbaseret styring på det sociale område.

---

<sup>4</sup> Frivilligcentrene vurderes, med afsæt i konklusionerne af evalueringen, at være eksempler på frivilligcentre, der i større eller mindre grad arbejder med forskellige elementer af det resultat- og udviklingsorienterede arbejde.

Der har i forbindelse med evalueringen været nedsat en faglig følgegruppe, som har kvalificeret evalueringens design og resultater. Følgegruppen bestod af repræsentanter fra:

- Socialstyrelsen
- Social- og Indenrigsministeriet
- Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark (FriSe).
- Et frivilligcenter
- Frivilligrådet
- Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA)
- Kommunernes Landsforening (KL)

Rambøll har afholdt tre workshops med følgegruppen: En opstartworkshop med fokus på operationalisering af begreber og kvalificering af evalueringsdesign, en workshop med fokus på tildelelseskriterierne for den statslige grundfinansiering og en kvalificeringsworkshop i forbindelse med udarbejdelsen af den endelige evalueringsrapport.

Derudover har Rambøll haft professor og centerleder for Institut for Idræt og Biomekanik, Bjarne Ibsen, tilknyttet i en kvalitetssikringsrolle.

#### **1.4 Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse målrettet kommuner samt frivilligcentre**

Evalueringens kvantitative grundlag – breddeundersøgelsen – er foretaget via en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse blandt de 60 frivilligcentre, som modtager den statslige grundfinansiering, og som derved også får kommunal medfinansiering. Derudover har de kommuner<sup>5</sup>, hvorfra frivilligcentret modtager den kommunale medfinansiering, også indgået i spørgeskemaundersøgelsen.

Samtlige frivilligcentre har besvaret spørgeskemaet, dvs. undersøgelsen er gennemført med en besvarelsesprocent på 100, mens besvarelsesprocenten ligger på knap 95 for kommunerne.

Vi har udsendt ét spørgeskema til frivilligcentre og et andet til kommunerne, men begge har belyst de samme temaer. Begge spørgeskemaer er kvalitetssikret af følgegruppens medlemmer og af professor og centerleder for Institut for Idræt og Biomekanik ved Syddansk Universitet Bjarne Ibsen.

Som udgangspunkt har lederen af frivilligcentret besvaret det spørgeskema, som blev tilsendt frivilligcentret, mens det i kommunerne har været den leder eller medarbejder, som har haft bedst kendskab til det kommunale frivillighedsområde samt frivilligcentrets arbejde, der har svaret. I de fleste tilfælde har der været tale om en såkaldt frivilligkoordinator i kommunen.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt frivilligcentre har haft fokus på at opnå viden om frivilligcentrenes organisering, økonomi og finansiering, frivilligcentrets rolle og aktiviteter i samspil med deres medlemmer, samarbejdet med den pågældende kommune samt erfaringerne med at dokumentere resultater af eget arbejde. Spørgeskemaundersøgelsen blandt kommunerne har overordnet haft fokus på de samme temaer, som ovenfor nævnt, men set fra et kommunalt perspektiv. Derudover har vi spurgt til kommunernes frivillighedsstrategi, inddragelse af frivilligcentret på et strategisk og politisk niveau samt de betingelser, der stilles til frivilligcentre for modtagelse af økonomiske midler fra kommunen.

#### **1.5 Case-analyse af syv udvalgte frivilligcentre og kommuner**

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen blandt frivilligcentre og kommuner har vi udvalgt syv frivilligcentre til dybdeundersøgelsen. Her har vi foretaget en række interviews med forskellige aktører for at belyse frivilligcentrets arbejde og den oplevede virkning set fra hhv. frivilligcentrets, kommunens og medlemsforeningernes perspektiv. De syv cases er udvalgt ud fra hhv. en

---

<sup>5</sup> Frivilligcenter Bund Deutscher Nordschleswiger - Sozialdienst Nordschleswig modtager ikke kommunal medfinansiering fra en dansk kommune, men har en sær aftale med ministeriet og modtager i stedet støtte fra BDN – Det tyske mindretal i Nordslesvig, der ikke har karakter af at være en kommune forstået i dansk kontekst. BDN har derfor ikke besvaret spørgeskemaet.

række objektive kriterier samt en række kriterier af mere vurderende karakter for at sikre spredning på relevante parametre<sup>6</sup>. I hver case er der foretaget interviews med følgende personer:

**Tabel 1-1: Interviewpersoner i hver af de syv cases**

	Form	Deltagere
1	Interview	Interview med frivilligkoordinator eller direktør for området
2	Interview	§ 18-sagsbehandler(e) i kommunen
3	Interview	Leder af frivilligcentret
4	Fokusgruppe	Medarbejdere i frivilligcentret
5	Fokusgruppe	Repræsentanter/ledere af de frivillige medlemsforeninger

I interviewet med de kommunale chefer har vi primært haft fokus på det strategiske og politiske niveau, bl.a. i forhold til kommunens frivillighedsstrategi samt visionerne for frivillighedsområdet, for derved at undersøge den kontekst, som frivilligcentre opererer i. Vi har derudover spurgt til kommunens inddragelse af og samarbejde med frivilligcentret, og hvordan kommunen oplever, at frivilligcentret bidrager til samspillet mellem civilsamfund og kommune. I interviewet med § 18-sagsbehandlere i kommunerne har vi primært haft fokus på at drøfte betingelserne for den kommunale medfinansiering, samt hvilke potentialer der ligger i samspillet med et frivilligcenter og en kommune.

I interviewene med frivilligcentret har vi haft fokus på frivilligcentrets organisering og tankerne bag denne organiseringsform, frivilligcentrets opgaver og rolle i forhold til de frivillige foreninger, samarbejdet med kommunen og oplevelse heraf. Derudover har vi spurgt til frivilligcentrets erfaringer med at arbejde med at opstille mål for egen indsats, dokumentere og følge op på målene. For at få viden om, hvad frivilligcentrets arbejde betyder for centrets målgruppe; medlemsforeningerne, har vi i disse interviews haft fokus på, hvorvidt og hvordan frivilligcentrets arbejde og indsats opleves som virkningsfuldt for medlemsorganisationerne. Der har deltaget mellem 3 og 12 repræsentanter for medlemsforeninger i fokusgrupperne.

## 1.6 Brugen af udvalgte begreber

Løbende i rapporten bruges benævnelsen "kommunen", når der refereres til frivilligcentrets samarbejdspartner i kommunalt regi, og når der præsenteres pointer udledt fra interviewene med koordinatore eller direktører i kommunalt regi. Kommunen dækker derfor over ansatte i de forskellige forvaltninger, som samarbejder med frivilligcentret, men idet disse ikke har ensartede benævnelser, benytter vi kommunen som en samlebetegnelse. I de fleste tilfælde er der tale om, at koordinatoren eller direktøren er forankret i en socialforvaltning.

Vi bruger samlebetegnelsen "frivillige foreninger", når vi refererer til foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker, der arbejder frivilligt. Andre steder benævnes de også "medlemsforeninger", når der direkte refereres til de interviews, vi har foretaget med frivilligcentrenes medlemmer.

Begrebet "samarbejde" anvendes i forhold til forskellige samarbejdsrelationer og i forhold til karakteren af samarbejdet. Samarbejdsrelationer omfatter følgende to niveauer: 1) Samarbejdet internt i et frivilligcenter, herunder organisering mellem bestyrelse, leder, lønnede og frivillige, der arbejder i frivilligcentret og 2) samarbejde mellem frivilligcenter og kommune (herunder de forskellige forvaltninger i kommunen) og andre aktører, fx erhvervslivet. Karakteren af samarbejdet kan være på tre niveauer: a) Løst koblet samarbejde, hvor aktørerne mødes sporadisk om dette eller hint, b) fast koblet samarbejde, hvor aktørerne mødes jævnligt og møderne er rammesat, fx med en samarbejdsaftale og endelig c) samskabelse, hvor aktørerne er fælles om at definere problem og løsning, fælles om at udvikle ideer og løse opgaver sammen. Parterne her bidrager ikke nødvendigvis med lige mange ressourcer, men begge tager ejerskab til dét, der samskabes om, fx et projekt eller et initiativ.

<sup>6</sup> Se liste over hhv. objektive kriterier og kriterier af mere vurderende karakter. I bilag fremgår de seks udvalgte cases også.

Evalueringen beskriver de "oplevede virkninger" af frivilligcentrenes arbejde, hvilket skal forstås som den værdi, hhv. de frivillige foreninger, kommunerne og frivilligcentre selv oplever, at frivilligcentret skaber. Evalueringen baserer sig ikke på et effektstudie og resultaterne af frivilligcentrenes arbejde er derfor udledt på baggrund af de oplevede virkninger, som er beskrevet kvalitativt via case-analysen.

Løbende i evalueringen vurderer vi<sup>7</sup>, hvordan frivilligcentre kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret i forhold til centrenes organisering, kerneopgave, finansiering, samarbejde m.v. Begrebet "resultat- og udviklingsorienteret" trækker på elementerne fra en resultatbaseret styringstilgang, som har fokus på at opnå resultater og effekter af ens arbejde. Med resultat- og udviklingsorientering menes i hvor høj grad centrene fokuserer på, styrer og prioriterer deres opgaver ud fra de resultater, de gerne vil opnå. Dertil i hvor høj grad centrene følger op på deres indsatser via dokumentation af resultaterne af indsatserne sammenholdt med en vurdering af, om de ønskede resultater opnås eller om indsatserne skal justeres, prioriteres anderledes m.m. for at nå de ønskede resultater. Vi ser resultat- og udviklingsorienteret som en måde at arbejde strategisk med sin organisation på og benytter begrebet i denne evaluering med henblik på at vurdere, hvorvidt og hvordan centrene arbejder med de nævnte elementer.

## 1.7 Læsevejledning

Kort introduktion til kapitlerne	
<b>Kap. 1</b>	I nærværende kapitel 1 præsenteres evalueringens formål og fokus. Derudover beskrives det overordnede evaluerings- og analysedesign samt metoden for indsamling af data.
<b>Kap. 2</b>	I kapitel 2 sammenfattes rapportens konklusioner i en række elementer, der er væsentlige at have fokus på, og som medvirker til, at frivilligcentre kan arbejde resultat- og udviklingsorienteret. I relation til disse elementer udledes anbefalinger til opmærksomhedspunkter i forbindelse med de forestående politiske drøftelser.
<b>Kap. 3</b>	Kapitel 3 foretager en kortfattet præsentation af frivilligcentre med fokus på etablering, økonomi, organisering og medlemsforeninger. Det fører frem til en typologisering af centrene.
<b>Kap. 4</b>	I kapitel 4 beskrives frivilligcentrenes arbejde mere indgående, hvor vi kobler en del af den viden, vi har fået via spørgeskemaundersøgelsen, med de kvalitative interviews med ledere, medarbejdere og repræsentanter for medlemsforeningerne i de udvalgte syv frivilligcentre og kommuner.
<b>Bilag</b>	I bilag findes en liste over udvælgelseskriterierne for case-besøgene i kommuner og frivilligcentre samt en oversigt over udvalgte oplysninger på centerniveau.

<sup>7</sup> Jf. opdrag fra Socialstyrelsen.

## 2. KONKLUSION OG ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenteres evalueringens konklusioner samt de anbefalinger, som kobler sig her-til. Konklusionen følger strukturen for kapitel 4, der omhandler frivilligcentrenes arbejde i forhold til følgende temaer:

1. Økonomi og finansiering
2. Organisering og styring
3. Frivilligcentrenes aktiviteter
4. Samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune
5. Dokumentation og resultatorientering.

Herefter præsenteres konklusioner og anbefalinger som input til en generel revision af tildelingskriterierne for grundfinansieringsstøtte, så tildelingskriterierne fremadrettet i højere grad bidrager til, at frivilligcentrene vil arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret med den frivillige indsats med socialt sigte lokalt.

Konklusionerne bygger på de analyser, der er foretaget for hvert af temaerne, med afsæt i spørgeskemaundersøgelsen og case-analysen, og som er uddybet i den øvrige del af rapporten. Konklusionerne fører frem til en række anbefalinger, hvor vi fokuserer på, hvordan frivilligcentrene generelt kan finansieres, organiseres og arbejde på en mere hensigtsmæssig måde i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret, og hvordan kommunerne kan understøtte dette.

De konklusioner, som vi uddrager anbefalinger på baggrund af, bygger på analyserne af data og er områder, som vi vurderer, er hensigtsmæssige at fokusere på for at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Vi kan ikke konkludere, hvor mange frivilligcentre der på nuværende tidspunkt arbejder i overensstemmelse med konklusionerne, og hvor mange der har et større arbejde forude for at implementere konklusionerne i deres arbejde, men vores datagrundlag giver en indikation af, at der er variation mellem centrene, særligt i forhold til organisering og styring. Størstedelen af centrene er godt på vej i forhold til at arbejde med kerneopgaverne og samarbejdet med kommunen, mens næsten alle centre har et større arbejde forude i forhold til at arbejde med dokumentation, herunder måloppstilling, resultatopfølgning mv.

### 2.1 Økonomi og finansiering

Størstedelen af frivilligcentrenes indtægt udgøres af den statslige grundfinansiering og den kommunale medfinansiering. Den kommunale medfinansiering udgør gennemsnitligt 39 pct. af frivilligcentrenes indtægt og dermed en større andel af de samlede indtægter end grundfinansieringen, som udgør 32 pct. af frivilligcentrenes indtægt. Grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering anvendes primært til lønninger.

Udover den kommunale medfinansiering er der forskellige måder, hvorpå kommunen kan støtte frivilligcentrene økonomisk. Kommunen kan stille lokaler frit eller billigt til rådighed og kan støtte frivilligcentret yderligere gennem tildeling af § 18-midler, eller ved at "udlåne" medarbejdere, fx borgere i seniorjobs, til frivilligcentret. Den kommunale medfinansiering anvendes i højere grad grundfinansieringen til centrets aktiviteter. Det er vores vurdering, at den kommunale medfinansiering kan være en drivkraft i etableringen af samarbejde mellem kommune og frivilligcenter om udviklingen på det frivillige område. Det kan opfattes positivt, hvis det betyder, at det åbner op for dialog mellem kommune og center, herunder en drøftelse af hvordan kommunen ser frivilligcentrets rolle, og hvad det betyder for kriterierne for medfinansieringen.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at knap tre fjerdedele af frivilligcentrene modtager midler fra offentlige fonde og puljer, og at dette i gennemsnit udgør 24 pct. af disse frivilligcentres indtægt. Det er vores vurdering, at der oftere følger dokumentationskrav og krav om resultatopfølgning med midlerne fra de offentlige fonde og puljer, hvilket må formodes at understøtte frivilligcentrene i, i højere grad, at arbejde resultatorienteret. Omvendt viser den kvalitative dataindsamling, at for ustabil finansiering gennem fonde m.v. kan være en barriere for, at frivilligcentrene kan arbejde langsigtet og strategisk, som vurderes at være mest hensigtsmæssigt i det resultat- og udviklingsorienterede arbejde. Grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering kan der-



for siges at udgøre "den stabile base", som vurderes at være et nødvendigt grundlag for, at frivilligcentre kan tænke og arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Samtidig er det vores vurdering, at finansieringen ikke nødvendigvis understøtter centrene i at arbejde resultatorienteret, idet der tegner sig et billede af, at der ikke er nogen kommuner, som stiller særligt høje krav i forbindelse med den kommunale medfinansiering.

**Anbefaling 1: Større stabilitet i de økonomiske rammer**

*Det er hensigtsmæssigt at have fokus på at sikre den økonomiske stabilitet for frivilligcentre, så man derved også i højere grad sikrer frivilligcentre de rette rammer at agere resultat- og udviklingsorienteret indenfor. Afgørende for stabiliteten er den statslige grundfinansiering og kommunale medfinansiering. Dertil at understøtte stabiliteten gennem andre supplerende indtægtskilder, fx offentlige og private fonde samt diverse puljer.*

*Det vurderes derudover hensigtsmæssigt, at kommunerne fokuserer på, at den kommunale medfinansiering kan være en positiv drivkraft i etableringen af samarbejde mellem kommune og frivilligcenter om udviklingen på det frivillige område. Medfinansieringen kan være medvirkende til at åbne op for dialog mellem kommune og center, herunder at drøfte hvordan kommunen ser centrets rolle, og hvordan medfinansieringen kan understøtte dette.*

## 2.2 Organisering og styring

Indenfor temaet om organisering og styring præsenteres konklusionerne og anbefalingerne i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret og retter sig mod hhv. centrenes organisationsform, lederens rolle og profil samt medarbejdernes og de frivilliges kompetencer og opgavevaretagelse. Derudover samler vi op på og giver anbefalinger til bestyrelsens sammensætning og funktion, samt hvordan centrene anvender strategi i deres arbejde.

### 2.2.1 Frivilligcentrenes organisationsform

Ca. 9 ud af 10 centre er etableret som foreninger, mens ca. hver tiende er etableret som en selvejende institution. Næsten alle centre har vedtægter, der beskriver deres formål, hjemsted, bestyrelse, generalforsamling m.m.

Frivilligcentre kan på baggrund af de kvalitative interview karakteriseres som agile, autonome organisationer, der primært er styret af medlemmerne og af en bestyrelse med nedskrevne vedtægter.

Frivilligcentrenes autonomi betyder ifølge centerlederne, at de har mulighed for at indgå i relationer med flere forskellige aktører uden at være styret af andre hensyn end dem, frivilligcentre selv formulerer. Det giver centrene en legitimitet i omverdenen, som ifølge centerlederne er medvirkende til også at øge muligheden for, at centrene kan skabe aktiviteter, arrangementer eller andre samarbejder på tværs af en bredere aktørgruppe i lokalmiljøet.

At frivilligcentre er selvstændige foreninger betyder, at tilgangen til borgerne ikke er påvirket af hverken kommunale eller profitmæssige hensyn eller dagsordener, hvilket ifølge centerlederne og kommunale repræsentanter er med til at øge centrenes troværdighed over for borgerne og dermed borgernes lyst til at anvende centrene.

Rambøll vurderer dog, at denne autonomi og selvstændighed ikke er nok til at bevare legitimitet. For at understøtte det resultat- og udviklingsorienterede arbejde er der behov for, at centrene beskriver deres strategi og visioner, så det fremstår tydeligt, hvilke resultatmål og interesser, det enkelte center er styret af.

Det er ikke muligt med afsæt i evalueringens data at give anbefalinger til centrenes konkrete organisationsform. Derudover fokuserer vi i de følgende afsnit på, hvordan centrene kan organisere sig mere hensigtsmæssigt med henblik på at arbejde resultat- og udviklingsorienteret, uanset om de er en selvejende institution eller en forening.

### 2.2.2 Ledelse

På tværs af frivilligcentre tegner sig minimum to typer af centerledere. Den ene er *blæksprutten*, som varetager stort set alle typer opgaver i centret lige fra fundraising til pedalarbejde. Den anden type er *lederen og fordeleren*, som uddelegerer driftsopgaver og "forkontor"-arbejdet til medarbejdere (lønnede og frivillige), for at kunne fokusere på strategisk udvalgte opgaver.

Uanset lederens type fremgår det af den kvalitative dataindsamling, at centerlederen er helt central for frivilligcentre, da det er den eneste person med ledelsesmæssigt ansvar. Den afgørende betydning kan være med til at gøre centret sårbart, idet lederen dels er afgørende for, hvilken retning og profil centret har, dels for den værdi centret har for lokalmiljøet. Det understreger også vigtigheden af en stærk bestyrelse<sup>8</sup>.

For at kunne understøtte et frivilligcenter, der i højere grad arbejder resultat- og udviklingsorienteret, er lederen qua sin rolle som eneste lederfigur afhængig af selv at kunne mestre de forskellige lederroller, som understøtter en resultat- og udviklingsorienteret organisation. Det vil sige, at lederen som minimum skal være:

- Strategisk og visionær leder i forhold til at sætte retningen og udleve centrets strategi
- Personaleleder i forhold til at rekruttere, ansætte, motivere og fastholde medarbejdere og de frivillige, der arbejder i centret
- Driftsleder i forhold til at sikre den daglige drift og udmønte samt følge op på de strategier og mål, som fastsættes
- Arkitekten, der tegner centrets profil og organisering op, herunder rolle- og ansvarsfordeling mellem medarbejderne og de frivillige i centret
- Den udadvendte relationsskaber, som danner relationer og netværk med øvrige aktører i forhold til at understøtte og udvikle det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt
- Økonomidirektøren, der har fokus på ressourcestyring, herunder sikre en god indtægt og minimere omkostningerne, så ønskede mål kan realiseres.

Evalueringen tegner et billede af, at centerlederne primært varetager rollerne; driftsleder og udadvendt relationsskaber samt personaleleder. Derimod er det de færreste frivilligcentre, hvor den strategiske og visionære leder udledes samt arkitekten og økonomidirektøren. Derudover er det vores vurdering, at driftslederen i mindre grad benytter sig af resultatopfølgning i den daglige drift og opfølgning på de opgaver, som varetages. Det vil sige, at der i mindre grad er en kobling mellem de aktiviteter, der udføres, og de strategiske mål, som centret har, samt de ressourcer, der er til rådighed. Det betyder, at lederen primært har fokus på at udføre de opgaver, som opstår ad hoc, og i mindre grad er styret af, hvilken retning og hvilke mål centret forfølger sammenholdt med de ressourcer, centret har, i form af kapital samt medarbejdere og de frivillige, der arbejder i centret. Lederne i frivilligcentre bruger generelt set meget tid på at understøtte serviceringen af foreningerne og i nogen grad på at søge midler fra diverse puljer og fonde til at sikre centret en økonomisk stabilitet, samt i mindre grad bruger tid på det strategiske og det resultatorienterede arbejde. Datagrundlaget giver dog en indikation af, at der er variation mellem centrene i forhold til dette.

#### **Anbefaling 2: Resultatbaseret ledelse med respekt for frivillighedsområdet**

*Frivilligcentre vurderes at have bedst forudsætning for at kunne arbejde resultat- og udviklingsorienteret ved at fokusere på at styrke lederens rolle i forhold til at:*

- *Tænke strategisk og visionært ved at sætte retningen for centrets strategi*
- *Tegne centrets profil, organisering samt politikker, herunder at sikre en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem medarbejderne og de frivillige i centret*
- *Sikre en stabil økonomi, der kan skabe rammerne for det resultat- og udviklingsorienterede arbejde*
- *Sikre sammenhæng mellem centrets aktiviteter, målgrupper og mål, og foretage resultatopfølgning på opgaver.*

*Det er ikke nødvendigt, at alle disse kompetencer forenes i én leder, fx kan bestyrelsen fungere som en form for økonomidirektør. Det er vigtigt at sikre, at man som leder udvikler sine kompetencer og holder dem ved lige løbende.*

<sup>8</sup> Se afsnit 2.2.4.

### 2.2.3 Størrelse og sammensætning af medarbejdere og frivillige

På tværs af frivilligcentre har Rambøll identificeret minimum to typer af frivilligcentre. På den ene side den funktionelt opdelt organisation med en klar arbejdsdeling mellem specifikke funktioner, som varetages af specifikke personer (lønnede såvel som frivillige). På den anden side det man kan kalde en entreprenørvirksomhed, hvor få personer udfører alle opgaverne. Organiseringsstypen handler ikke nødvendigvis om størrelsen på frivilligcentret, så det er ikke vurderingen, at kun de større centre med mange ansatte kan være funktionelt opdelt, idet frivillige kan bestrejde mange af funktionerne i de mindre frivilligcentre. Det handler i højere grad om, hvordan lederen har valgt at organisere centret. Det vil sige, i hvor høj grad uddelegerer og definerer lederen de funktioner, der skal udføres, hvorefter specifikke personer (lønnede såvel som frivillige) fordeles på funktionerne med klare rolle- og ansvarsområder, eller i hvor høj grad er der tale om, at lederen selv og øvrige personer (lønnede såvel som frivillige) *”tager de opgaver, som kommer”*.

I forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret er det vurderingen, at den funktionelt opdelt organisation, hvor lederen uddelegerer en stor del af de driftsmæssige opgaver til medarbejdere og frivillige, er mest hensigtsmæssig, idet lederen får mere tid til at fokusere på det strategiske niveau, på resultatopfølgning frem for at bruge uforholdsmæssigt meget tid på den daglige drift. Dette kombineret med en leder, som udmønter de ovenstående lederroller, og evt. uddelegerer dele af disse lederroller til medarbejderne, som vurderes at have kompetencerne hertil. Det er Rambølls vurdering, at uddelegeringen af opgaver betyder, at medarbejdernes roller og ansvarsområder skal være tydeligt definerede og ses som en væsentlig del af den samlede drift af centret. Det betyder også, at der blandt medarbejdere og frivillige i centrene skal sikres en forståelse for, at man som leder enten må stille deciderede krav til det frivillige personale, eller at der som minimum foretages en forventningsafstemning om, hvilke opgaver en medarbejder og frivillig i centret skal varetage, for at centret kan fungere i praksis og leve op til centrets strategiske mål. På den måde kan lederen arbejde med at indføre en værdi som *”ansvarlighed”*<sup>9</sup> i centret, også på mindre opgaver. Dette indebærer, at alle medarbejdere og frivillige tilknyttet centret tager ansvar for de opgaver, de udfører, herunder giver lederen feedback på, hvordan det går med udmøntning af opgaverne, om opgaverne lever op til deres formål, og om medarbejderne har behov for støtte til at udføre opgaverne. Derudover kræver det, at lederen følger op på, om opgaverne lever op til de ønskede mål og resultater samt skaber den ønskede værdi for centret.

#### **Anbefaling 3: Styrkelse af bredden i centret ved at mobilisere de rette kompetencer**

*For at styrke den resultat- og udviklingsorienterede tilgang i frivilligcentre anbefales det at styrke centrene i form af at mobilisere ressourcer, som svarer til centrenes aktiviteter. I de frivilligcentre, som arbejder med at sikre en større bredde i kompetencerne i det enkelte center, har lederen umiddelbart større mulighed for at kunne løfte sig fra den daglige praksis i centret og fokusere på det strategiske niveau samt samarbejdet med relevante parter i lokalmiljøet, herunder kommunen.*

*Det vurderes derfor at være hensigtsmæssigt, at frivilligcentre arbejder på at få et samlet overblik over de opgaver, centrene varetager, som kan danne udgangspunkt for at vurdere, hvorvidt de rette kompetencer findes i centrene. Der skal være sammenhæng mellem disse opgaver og de strategiske mål, som centrene arbejder efter (jf. anbefaling 5). Det kan fx gøres ved at udarbejde en forandringsteori (eller lignende) for det enkelte center, som viser sammenhængen mellem ønskede resultater på lang og kort sigt, og de aktiviteter, der skal til for at opnå resultaterne. Ud fra det overblik kan medarbejdere og frivillige i centrene matches med de opgaver, der skal til for at opnå de ønskede resultater.*

<sup>9</sup> Begrebet (på engelsk, accountability) har afsæt i en resultatbaseret styringsvinkel.

#### 2.2.4 Bestyrelsen

Evalueringens spørgeskemaundersøgelse viser, at alle frivilligcentre har en bestyrelse, der generelt set varetager den overordnede styring og er ansvarlig for, at centrene lever op til de krav, der stilles. Bestyrelserne er forskelligt sammensat, dog er de frivillige foreninger repræsenteret i næsten alle bestyrelser. I ca. en fjerdedel af frivilligcentre er kommunen repræsenteret, hvilket også gælder for privatpersoner, en femtedel har bestyrelsesmedlemmer, der er repræsentanter for forskellige råd, og endelig har 10 pct. af frivilligcentre repræsentanter fra virksomheder i deres bestyrelse.

Opsamlende kan der peges på, at bestyrelserne i langt de fleste frivilligcentre er smalt sammensat, og generelt set at bestyrelserne i mindre grad arbejder strategisk og resultatorienterede. Rambøll vurderer, at frivilligcentrenes kerneopgaver og resultater heraf i højere grad vil kunne understøttes og øges med en bred sammensætning af bestyrelsen, som afspejler lokalmiljøet, og som har fokus på strategiske mål og på de resultater, det enkelte center har mulighed for at skabe med deres rammer og ressourcer. Det må derfor vurderes som positivt, at særligt centerlederne efterspørger en bredere sammensætning af bestyrelsen, og at bestyrelsen arbejder mere strategisk.

##### **Anbefaling 4: Bredt sammensat bestyrelse, der afspejler lokalmiljøet og har forskellige kompetencer**

*Det anbefales, at frivilligcentre arbejder på at sammensætte bestyrelsen med repræsentanter for forskellige brancher, sektorer og med forskellige kompetencer og erfaringer. Vi vurderer, at det skaber et bedre grundlag for at understøtte samarbejde og samskabelse mellem flere aktører i det lokale samfund, og at frivilligheden i højere grad tænkes på tværs af områder, som kan være gensidigt befordrende for de borgere, der er tilknyttet disse områder (fx social, børn og unge samt kultur og fritid). Ved at arbejde strategisk kan bestyrelsen være med til at fokusere og prioritere centrets kerneopgaver, så de skaber mest mulig værdi for de målgrupper, centret fokuserer på.*

*Rambøll vurderer, at bestyrelsen bedst kan understøtte frivilligcentret i at arbejde resultat- og udviklingsorienteret ved at:*

- *Bidrage med formulering af strategiske resultatmål, som vil skabe værdi for centrets primære målgruppe, herunder beslutning om, hvem den primære målgruppe er*
- *Jævnligt følge op på de strategiske mål i forhold til at vurdere, om de er opnået, eller beslutte, hvad der skal gøres for at opnå dem.*

*Derudover vurderes det at være en fordel, at bestyrelsen er bredt sammensat af kompetencer med personer, som:*

- *Brænder for det frivillige arbejde*
- *Har lokalt kendskab og et netværk at trække på*
- *Har fingeren på pulsen i forhold til behov og trends i lokalsamfundet*
- *Udgør en indgang til kommunen og til de kommunale politikere*
- *Har juridisk og økonomisk (regnskabs)kompetence.*

#### 2.2.5 Strategi og opfølgning på mål

Ca. 9 ud af 10 frivilligcentre har en nedskrevet strategi med mål for centrenes virke. Evalueringen tegner dog et billede af, at målene i strategierne primært er aktivitetsorienterede og i mindre grad resultatorienterede. Det vil sige, at målene primært handler om, hvilke aktiviteter og ydelser centrene iværksætter og tilbyder, og i mindre grad handler om de resultater, disse aktiviteter og ydelser skaber.

Derudover er det generelle indtryk, at strategierne primært anvendes til at kommunikere centrets mål og mission, og i mindre grad anvendes som opfølgingsredskab i forhold til om målene opnås.

Tilsvarende indeholder strategierne i mindre grad en klar beskrivelse af de målgrupper, som centrene betjener, opdelt i delmålgrupper og primære og sekundære målgrupper, som ville kunne tydeliggøre, hvem centrene direkte og indirekte henvender sig til og ønsker at skabe værdi for.

På den måde understøtter den nuværende måde at formulere og anvende strategier på i mindre grad en resultatorienteret tilgang, hvor der er en klar sammenhæng mellem de ønskede mål, de anvendte aktiviteter og de resultater, som aktiviteterne skal opnå.

#### **Anbefaling 5: Aktiv brug af strategi med resultatmål**

*Det anbefales, at alle frivilligcentre formulerer en strategi med klare resultatmål og beskrivelse af sammenhæng mellem aktiviteter og ønskede resultater. Derudover en klar beskrivelse af centrets målgrupper, både delmålgrupper, primære og sekundære målgrupper.*

*Centrene bør via bestyrelsesarbejdet følge jævnlige op på strategierne, så de er aktive for centrenes virke i forhold til at fokusere opgaverne og sikre, at der leveres den ønskede værdi for de målgrupper, som centret ønsker at betjene inden for de rammer og ressourcer, som centrene har.*

### **2.3 Frivilligcentrenes aktiviteter**

Frivilligcentrenes kerneopgaver omfatter foreningsservice, der på kort sigt<sup>10</sup> vurderes at bidrage til en kapacitetsopbygning af de frivillige foreninger gennem den efterspurgte service, samt motivation og fastholdelse af frivillige. Derudover udgør netværksskabelse og brobygning mellem aktører i lokalmiljøet en kerneopgave. Det er vores vurdering, at resultatet af centrenes netværksskabelse og brobygning på kort sigt er igangsættelse af samarbejder mellem forskellige aktører, fx mellem forskellige frivillige organisationer, mellem frivillige og kommunale aktører m.m. For nogle centre udmønter deres brobyggende indsats sig i, hvad de oplever at være samskabelse, hvor centret understøtter, at lokale aktører sammen med de frivillige skaber arrangementer eller ideer sammen og bidrager med hver deres kompetence mod et fælles mål<sup>11</sup>. Resultatet<sup>12</sup> af frivilligcentrenes kerneopgave med initiering af projekter med sociale indsatser er, at der må formodes at kunne ske en samskabelse mellem kompetente aktører til gavn for de socialt udsatte grupper, som projekterne retter sig mod. Samskabelsen sker blandt de aktører, som indgår i de projekter, som frivilligcentrene er med til at initiere, fx mellem en frivillig forening og kommunen, og altså ikke mellem frivilligcentret og aktørerne. Det er vores vurdering, at aktørerne kan få styrket deres indbyrdes relation gennem fælles projekter, og at projekterne kan skabe værdi for de socialt udsatte grupper. Det har ikke været en del af evalueringen at undersøge, om der er skabt reel effekt af fælles projekter mellem frivillige og andre aktører. Endelig er det vores vurdering, at det kortsigtede resultat af denne opgave kan være en forøgelse af antallet af frivillige, herunder et øget fokus på at få flere socialt udsatte borgere til at blive frivillige. Der foreligger ikke data på, hvorvidt dette er tilfældet.

Kerneopgaverne udføres af lederen, medarbejderne og de frivillige, som arbejder i centret, og er rettet mod centrets primære målgruppe, som er de frivillige og de frivillige foreninger, samt øvrige aktører, herunder kommune, erhvervsliv m.fl. For at understøtte kerneopgaverne udfører medarbejderne og de frivillige i centrene en række understøttende funktioner, herunder fundraising, branding af centret, administration og dokumentation samt drift af centret. Det er vores vurdering, at frivilligcentrene generelt set mangler en klarere retning og prioritering af opgaver i forhold til de resultater, som centrene ønsker at opnå, herunder en præcisering af hvilke opgaver, der er "need to do", dvs. bidrager til at skabe de resultater, centret ønsker, og hvilke opgaver der er "nice to do", som enten kan udføres af andre aktører, eller som ikke bidrager til de ønskede resultater.

De kortsigtede resultater bidrager til sammen til, på længere sigt, at øge den sociale kapital. Med frivilligcentrenes serviceorienterede aktiviteter har den sociale kapital en afgrænsende karakter,

<sup>10</sup> I bilag ses Rambølls forandringsteori for frivilligcentrene generelt.

<sup>11</sup> Læs mere om samskabelse senere i rapporten, hvor vi også giver et konkret eksempel på, hvordan samskabelse kan se ud i praksis.

<sup>12</sup> Vurderingen tager afsæt i en forandringsteoretisk tankegang, hvor der fokuseres på, hvilke direkte resultater aktiviteterne inden for kerneopgaven skaber for de frivillige foreninger. Vurderingen bygger på den kvalitative dataindsamling.

idet den sociale kapital skabes mellem frivillige i samme forening, og dermed forstærker deres mulighed for at hjælpe deres specifikke målgrupper. Med frivilligcentrenes netværksskabende aktiviteter får den sociale kapital en brobyggende karakter, da de sociale relationer går på tværs af foreninger og øvrige aktører med det formål at inspirere og sætte hinandens viden i spil, så foreningernes egne målgrupper og de målgrupper, som foreningerne er fælles om, får styrket deres indsats. På den måde faciliterer frivilligcentrene, at de frivillige skaber social kapital ved dels at være et mødested, hvor frivillige kan mødes på tværs af foreninger og områder, dels at agere infrastruktur og henvise de frivillige til andre frivillige eller andre aktører, fx fra kommunen, erhvervsliv eller kulturinstitutioner m.m.

Frivilligcentrenes aktiviteter skal ses i relation til de inputs, centrene har i form af økonomisk kapital fra stat og kommune, samt diverse puljer og fonde, som centrene kan søge midler fra. Input omfatter også de ressourcer og kompetencer, som medarbejdere og frivillige i centret samt bestyrelsesmedlemmerne besidder. Lederen har derfor en afgørende opgave i forhold til at sikre, at der er sammenhæng mellem de resultater, centret ønsker at opnå for de målgrupper, centret ønsker at betjene, og de aktiviteter, som skal muliggøre, at resultaterne opnås, samt at de rette input i form af økonomiske midler og kompetencer og tid fra medarbejdere og de frivillige, som arbejder i centret, er til stede.

**Anbefaling 6: Strategisk handleplan med prioriterede indsats**

*Det anbefales, at frivilligcentrene, for at kunne arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret, bør arbejde med en strategisk handleplan. Den skal sikre, at frivilligcentrene i højere grad sikrer sammenhæng mellem deres aktiviteter og de resultater, som aktiviteterne skaber for deres målgrupper, samt sikre, at de har de rette ressourcer i form af økonomiske midler, kompetencer og tid fra medarbejdere og frivillige, som arbejder i centret.*

## 2.4 Samarbejde mellem frivilligcenter og kommune

Spørgeskemaundersøgelsen og den kvalitative dataindsamling tegner et billede af, at frivilligcentre og kommuner generelt set er relativt tæt koblet til hinanden, at centrene oplever at blive inddraget og have indflydelse i kommunalt regi og at kommunerne ser værdi i at sætte centrets viden om frivillige i spil. Generelt set oplever begge parter at have et godt samarbejde med hinanden. På baggrund af interviewene med kommunale repræsentanter og centerledere har vi identificeret minimum tre måder at samarbejde på. For det første et løst koblet samarbejde, hvor parterne mødes ad hoc. For det andet et fast koblet samarbejde, hvor der er aftaler om faste møder med en vis kadence og en samarbejdsaftale, som regulerer samarbejdet. Den tredje måde at samarbejde på er via samskabelse, hvor parterne er fælles om at definere et problem, de sammen vil løse, og hvor der skabes fælles ejerskab til problem og løsning.

I de tilfælde, hvor samarbejdet er mindre godt, vurderer vi, at det bl.a. kan afhjælpes ved at have fokus på tre elementer, defineres nedenfor, der i de kvalitative interviews betones som betydningsfulde for et godt samarbejde, og med en klarere forventningsafstemning om rolle- og ansvarsfordeling samt ved at kommune og frivilligcenter mødes jævnligt med henblik på koordinering og udvikling af ideer og indsats.

Med afsæt i den kvalitative dataindsamling kan der peges på tre elementer, der har betydning for at opbygge et godt samarbejde mellem frivilligcenter og kommuner. Disse er: 1) Den personlige relation, 2) ligeværdighed i samarbejdet og 3) fælles arrangementer, projekter, events m.m.

I alle interviewene bliver den personlige relation fremhævet som afgørende for at etablere et godt samarbejde. De fleste centre og kommuner oplever at blive inddraget i hinandens arbejde, og at det kobler dem tættere sammen til gavn for løsningen af de lokale opgaver med socialt sigte. Den personlige relation vurderes for nogle at blive opbygget via fast mødekadence i et fast koblet samarbejde, og for andre på mere ad hoc-baseret vis i et løst koblet samarbejde. Gældende for begge er dog, at det er de fysiske møder, der skaber den personlige relation. Det sætter centrene og kommunerne i et dilemma mellem, at det er nødvendigt at kende hinanden, men samtidig en udfordring at mødes "for tit" af ressourcemæssige grunde, hvorfor det er nødvendigt at finde en effektiv måde at samarbejde og mødes på. En del af de interviewede centerledere og

kommunale ledere giver udtryk for, at de har oparbejdet en så tæt relation til hinanden, at de kan *"give hinanden et kald"* og derved fastholde en løbende dialog uden fysisk at mødes.

Evalueringen tegner et billede af, at de fleste kommuner og frivilligcentre oplever, at der eksisterer et ligeværdigt samarbejde mellem dem, hvor centrene har en oplevelse af at blive inddraget og hørt, og hvor kommunerne ser værdien af at bringe centrenes viden i spil. En centerleder fortæller, hvordan de tidligere har oplevet det modsatte; et såkaldt bestiller/udfører-forhold mellem kommune og center, hvor kommunen "bestilte frivillige i centret", men at det ikke gør sig gældende længere. Med afsæt i den kvalitative dataindsamling tegner der sig generelt set et billede af, at der er sket en positiv udvikling i relation til oplevelsen af at være ligeværdige i samarbejdet mellem kommuner og centre.

Endelig peger den kvalitative dataindsamling på, at flere centre og kommuner i stigende grad indgår i fælles lokale arrangementer og i projektsamarbejde, og at det også er herigennem, at center og kommune oparbejder en tættere relation, hvor parterne kan udnytte hinandens viden og rammer til at skabe værdi for socialt udsatte borgere. Vi vurderer, at der er potentiale for, at centrene kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret ved at skærpe fokus på samskabelse og på at skabe værdi sammen for nogle specifikke målgrupper med særlige behov, og som i særlig grad kan løses i samspillet mellem kommunal indsats og frivillig indsats.

Det forudsætter dog, at der i alle tre elementer nævnt ovenfor er fokus på de resultater og den værdi, parterne ønsker at skabe med deres indsatser for udsatte borgere. Frivilligcentrene skaber typisk resultater via de frivillige, som centrene agerer infrastruktur for, og kommunen gør det i nogle tilfælde direkte via de kommunale indsatser. Med en øget samskabelse, som frivilligcenter og kommune er med til at facilitere, er det vores vurdering, at indsatserne kan koordineres og dermed i højere grad understøtte hinanden.

For i højere grad at være resultat- og udviklingsorienteret er det også en forudsætning, at frivilligcentrene i højere grad samarbejder med de forvaltninger, der har med udsatte borgere at gøre. I dag er det primært sundheds- og ældreforvaltningen samt socialforvaltningen, som frivilligcentrene samarbejder med, og i mindre grad arbejdsmarkedsforvaltningen og børn- og kulturforvaltningen. Derudover ses der også et potentiale i at samarbejde med idrætsforeningerne i forhold til at styrke det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt.

Rambøll vurderer, at samarbejdet mellem frivilligcentre og kommuner generelt set er i en konsolideringsfase, hvor der nu er fokus på i højere grad at formalisere samarbejdet og gøre det mere strategisk i forhold til at udnytte hinandens viden om det sociale område med henblik på at udvikle det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt.

Centrenes samarbejde med øvrige aktører i lokalmiljøet er umiddelbart ikke ligeså formelt baseret eller strategisk fokuseret, men det kan være hensigtsmæssigt for centrene på nuværende tidspunkt i deres udviklingshistorie at vurdere, hvilke øvrige samarbejdspartner i lokalmiljøet, der kunne være relevante for centrene at etablere formelle og strategiske samarbejdsrelationer med i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Det er vores vurdering, at de elementer, der fremhæves ovenfor, også er relevante i styrkelsen af samarbejdet med øvrige aktører.

### **Anbefaling 7: Et velfungerende samarbejde mellem frivilligcenter og kommune**

For at fremme, at frivilligcentre i højere grad arbejder resultat- og udviklingsorienterede, anbefaler vi, at centre og kommuner indgår i et dialogbaseret samarbejde, herunder forventningsafstemmer hvilken type samarbejde de ønsker at indgå i. Det vil sige, om det skal være løst koblet samarbejde, hvor parterne mødes efter behov, eller et fast koblet samarbejde med samarbejdsaftale og faste møder. Endelig anbefaler vi, at parterne aftaler, hvornår det giver mening at samskabe, det vil sige i fællesskab definerer en problemstilling og en løsning herpå, samt forventningsafstemmer, hvordan parterne bedst muligt bidrager til løsning af problemet med de rammer og ressourcer, hhv. centre og kommuner har.

Uanset samarbejdsform anbefaler vi, at møder og kontakt altid sker med et formål og ud fra, at der er specifikke mål og resultater, som søges opnået med mødet og kontakten. Fokus skal med andre ord være på, hvordan parterne i fællesskab kan udvikle de sociale indsatser for udsatte borgere, så de opnår resultater heraf. Vi anbefaler, at møderne afrundes med klare aftaler om, hvem der gør hvad, og med hvilket formål, så forventningerne samt rolle- og ansvarsfordelingen er tydelig.

Uanset samarbejdsform anbefaler vi, at kommune og center har fokus på følgende i samarbejdet:

- 1) *Fælles mål:* Parterne arbejder efter fælles mål og resultater, som parterne er enige om
- 2) *Fælles viden:* Parterne deler den viden, de har om det sociale område, og hvad de hver især kan bidrage med, herunder viden om hvem parterne kan kontakte
- 3) *Rettidig kommunikation:* Parterne kommunikerer med hinanden, når den ene part har en viden, som formodes at være relevant for den anden part
- 4) *Præcis kommunikation:* Det skal være tydeligt for modtageren, hvad afsenderen mener
- 5) *Gensidig respekt:* Samarbejdet mellem parterne er dialogbaseret, dvs. parterne er nysgerrige på hinandens perspektiver og respekterer hinandens ståsteder og tilgange, hvilket skaber grobund for tillid.

## **2.5 Dokumentation og resultatopfølgning**

Evalueringen tegner et billede af, at de fleste centre er i et begyndende stadie i forhold til at dokumentere og arbejde resultatorienteret. Med resultatorientering menes i hvor høj grad centrene fokuserer på, styrer og prioriterer deres opgaver ud fra de resultater, de gerne vil opnå. Dertil i hvor høj grad centrene følger op på deres indsatser via dokumentation af resultaterne af indsatserne sammenholdt med en vurdering af, om de ønskede resultater opnås eller om indsatserne skal justeres, prioriteres anderledes m.m. for at nå de ønskede resultater.

Centrenes modenhed i forhold til at arbejde resultatorienteret er foretaget ud fra følgende parametre:

- Nuværende praksis omkring dokumentation af indsatser og resultater: I hvor høj grad dokumenteres resultater eller effekter af centrenes arbejde?
- Erfaringer med dokumentation og resultatorienteret arbejde: I hvor høj grad har leder og medarbejdere erfaringer med at arbejde resultatorienteret og med dokumentation?
- Tilgang til dokumentation og resultatorienteret arbejde: I hvor høj grad ønsker lederen at arbejde resultatorienteret og kan se en gevinst ved det? I hvor høj grad er der prioriteret kompetencer og ressourcer til at arbejde resultatorienteret?

De fleste centre ligger imellem trin 1 og trin 2 på effekttrappen. Det vil sige, at centrene primært dokumenterer deres aktiviteter og kun i nogen grad dokumenterer resultater eller effekter heraf, primært via projektafrapportering til diverse puljer, hvor der er krav om at dokumentere resultater. Dokumentation af resultater sker primært gennem praksisfortællinger eller såkaldte "solstråle historier", som siger noget om den tilsyneladende effekt af indsatserne, idet det typisk kun viser, hvad nogle få brugere har fået ud af en indsats. Det betyder, at centrene i mindre grad har systematisk viden om, hvad brugerne får ud af deres indsatser, som centrene kan bruge til at forbedre praksis med. Lederen og medarbejderne har i de fleste centre nogen erfaring med at arbejde resultatorienteret, fx ved jævnlig brug af SMART-sikrede mål eller forandringsteori. Derudover fokuserer lederne i nogen grad på værdien i at dokumentere resultater.

Nogle få centre er nået lidt længere og har et større fokus på at arbejde resultatorienteret, bl.a. ved at prioritere opgaver ud fra de resultater, centret gerne vil opnå, og bruge dokumentation af resultater til at lære og forbedre praksis, samt synliggøre de resultater, der skabes til omverden.



Alle centrene giver dog udtryk for, at de har behov for støtte og redskaber til at foretage en systematisk dokumentation af resultater.

**Anbefaling 8: Synliggørelse af centrets værdi samt øget fokusering af centrets arbejde gennem resultatmål og resultatopfølgning**

*For at fremme, at frivilligcentrene i højere grad arbejder udviklings- og resultatorienterede, anbefaler vi minimum tre handlinger.*

*For det første en revurdering af nuværende tildelingskriterier, så de i højere grad fremmer et resultatfokus. Dette beskrives nærmere i anbefalingen i relation til tildelingskriterierne.*

*For det andet en bedre understøttelse af centrene i at arbejde resultatorienteret, fx via råd og vejledning samt simple redskaber, der understøtter centrene i at dokumentere resultater, vidensbasere deres indsatser samt følge aktivt op på data om de resultater, de skaber med henblik på at justere og prioritere de indsatser, der skaber værdi lokalt.*

*Endelig for det tredje, en drøftelse af, hvor højt op ad effekttrappen, frivilligcentrene skal stile efter, givet de rammer og ressourcer, de har, samt den kultur, frivilligcentrene er en del af på frivillighedsområdet.*

## 2.6 Kriterier for tildeling af grundfinansiering

Dette afsnit samler op på de væsentligste pointer fra kapitel 5 vedr. de nuværende tildelingskriterier, både i forhold til indhold, relevans samt dokumentationskravene forbundet med de fem kriterier. Derudover samler vi kort op på, hvorvidt kriterierne understøtter et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter, samt hvordan de kan understøtte centrene i at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret. Herefter præsenteres Rambølls anbefalinger, der skal betragtes som input til en general revision af tildelingskriterierne for grundfinansieringsstøtte. Det påpeges, at anbefalingerne vedr. revision af tildelingskriterierne bygger på resultaterne fra den samlede evaluering. Anbefalingerne trækker dermed både på konklusionerne nedenfor (som er uddybet i kapitel 5) samt på konklusioner og anbefalinger i relation til de forskellige temaer, som er præsenteret ovenfor (og uddybet i kapitel 4).

I forhold til de nuværende tildelingskriterier påpeger flere centerledere, at der kan være roller og opgaver, som frivilligcentret udfylder, men som ikke indfanges af tildelingskriterierne. De giver udtryk for, at kriterierne ikke nødvendigvis afspejler "hvad centret virkelig laver" eller "den værdi, centret skaber". På den måde oplever centrene, at kriterierne fremmer en bevidsthed om nogle af de aktiviteter og kerneopgaver, centrene iværksætter, dog uden at omfatte samtlige kerneopgaver. Det kan derfor konstateres, at nogle af centerlederne har en opfattelse af, at kriterierne er til for at understøtte samtlige af deres kerneopgaver, hvilket ikke nødvendigvis behøver at være tilfældet.

Uanset om dette er hensigten eller ej, er det vores vurdering på baggrund af den samlede evaluering, at tildelingskriterierne ikke svarer til det nuværende mindstegrundlag, som er gældende for et velfungerende center. Eksempelvis er kerneopgaven omkring brobygning mellem center og kommune fraværende. Derudover understøtter kriterierne ikke centrene i at arbejde resultat- og udviklingsorienterede, da kriterierne ikke omhandler resultaterne af centrenes virke, men snarere har fokus på aktiviteter.

Hvis kriterierne skal understøtte et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter, skal de, udover at sikre de rette rammebetingelser i form af kommunal medfinansiering, være dækkende for centrenes kerneopgaver. Centrenes kerneopgaver er medvirkende til at styrke frivilligheden med socialt sigte lokalt, og kan derfor siges at udgøre mindstegrundlaget for et velfungerende center, der skaber værdi for lokalmiljøet. Men for at centrene bliver mere resultat- og udviklingsorienterede skal kriterierne have et større fokus på dokumentation af resultater af kerneopgaver, fremfor aktiviteterne, så det i højere grad understøtter centrene i at fokusere og løbende at kunne forbedre deres arbejde. Kriterierne i deres nuværende form lever derfor hverken op til at definere et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter, eller at styrke centrene i at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret.

Med afsæt i den samlede evaluerings konklusioner og anbefalinger, har vi i boksen nedenfor formuleret anbefalingerne til, hvordan tildelingskriterierne for den statslige grundfinansiering fremadrettet kan understøtte frivilligcentre i at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret med den frivillige indsats med socialt sigte lokalt.

**Anbefaling 9: Formulering af nyt mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter samt øget understøttelse af det resultat- og udviklingsorienterede arbejde**

Vi anbefaler, at tildelingskriterierne fokuserer på at understøtte et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter i form af elementer, der kan understøtte frivilligcentre i at arbejde resultat- og udviklingsorienterede. Det betyder, at kriterierne understøtter, at:

- Der er stabile økonomiske rammer
- Der er en leder, som leder resultatbaseret og med respekt for frivillighedsområdet
- Centret styrker deres bredde i opgaveløsningen ved at mobilisere de rette kompetencer
- Der er en bredt sammensat bestyrelse med forskellige kompetencer, der afspejler lokalmiljøet
- Centret gør aktiv brug af strategi med resultatmål
- Centret har en strategisk handleplan med prioriterede indsatser
- Der er et velfungerende samarbejde mellem frivilligcenter og kommune
- Centret synliggør sin værdi gennem resultatmål og resultatopfølgning.

Givet de rammer og ressourcer centrene har, anbefaler vi, at der dokumenteres på udvalgte af ovenstående elementer. Dette kan eksempelvis gøres ved centralt at fastsætte 2-3 elementer, som centrene skal dokumentere årligt. Eller ved at centrene selv vælger 2-3 elementer, som de vil fokusere på lokalt og dokumentere årligt.

Vi anbefaler, at man i processen omkring opfølgning på tildelingskriterierne tager højde for, at centrene generelt set er i et begyndende stadie i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienterede. I udarbejdelsen af tildelingskriterierne anbefaler vi, at der tages højde for, at:

- Kriterierne skal ikke opleves som kontrol, men som understøttende for centrenes praksis
- Centrene har begrænsede ressourcer til at dokumentere
- Centrene skal understøttes i at dokumentere opfyldelsen af kriterierne ved hjælp af råd og vejledning samt redskaber
- Det skal være omkostningslet at dokumentere opfyldelsen af kriterierne
- Frivilligcentre inddrages, evt. via FriSe, i formuleringen af kriterierne, så de giver mening for frivilligcentre og for at sikre ejerskab.

### 3. KORTLÆGNING AF FRIVILLIGCENTRE OG KOMMUNER

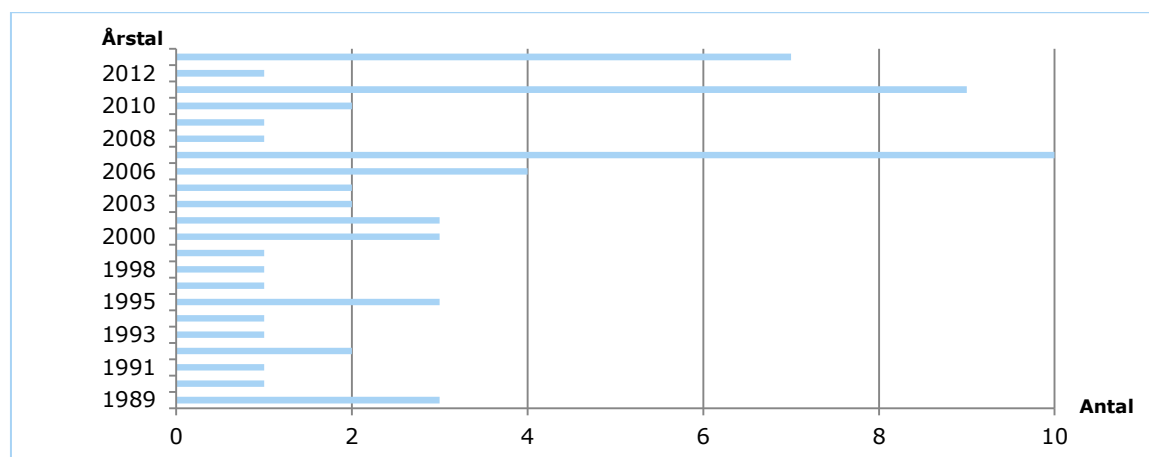
#### 3.1 Oversigt over frivilligcentre

I dette afsnit præsenteres en kortfattet oversigt over frivilligcentre, som baserer sig på frivilligcentrenes og til dels kommunernes svar i spørgeskemaundersøgelsen. Afsnittet har udelukkende fokus på at give et overblik over centrenes etablering, finansiering og organisering samt deres medlemsforeninger. I kapitel 4 sættes den resterende del af data fra spørgeskemaundersøgelsen i spil ved at integrere fundene med viden fra de kvalitative case-besøg i udvalgte frivilligcentre og kommuner.

##### 3.1.1 Etablering af frivilligcentret

Flere end to tredjedele af frivilligcentre (45 centre) blev etableret efter år 2000, mens den sidste tredjedel af frivilligcentre blev etableret mellem 1989 og 2000. 2007 var det år, hvor flest frivilligcentre blev etableret, ti i alt, mens der blev oprettet ni centre i 2011 og syv i 2013.

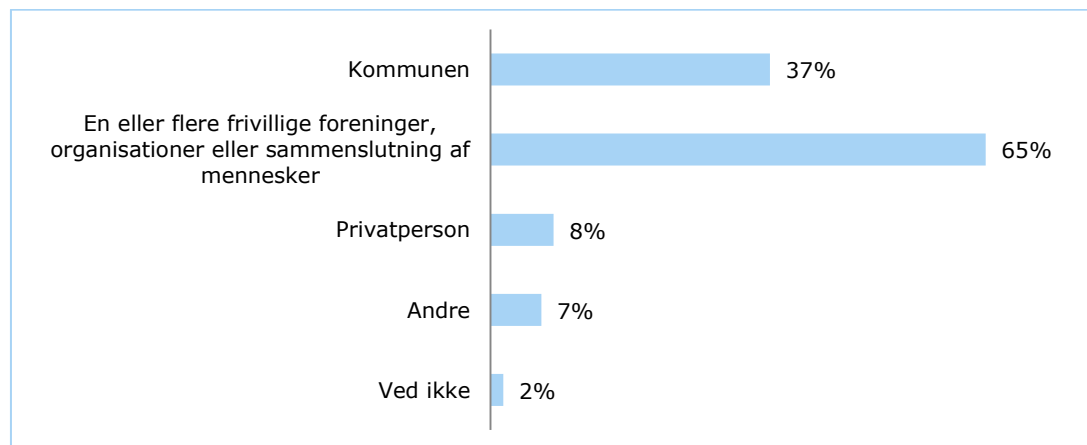
Figur 3-1: Oversigt over frivilligcentrenes etableringsår



N=60.

Størstedelen af frivilligcentre (65 pct.) har svaret, at det var frivillige foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker, der tog initiativ eller var med til at tage initiativ til at oprette frivilligcentret. 37 pct. af frivilligcentre svarer, at kommunen var initiativtager, mens andre aktører har været initiativtagere til oprettelsen af 7 pct. af frivilligcentre. Frivilligcentre angiver, at andre aktører bl.a. er Social- og Indenrigsministeriet eller grupper bestående af frivillige, som er nedsat af kommunen til udvikling af frivillighed. En enkelt kommune har angivet navne på enkeltpersoner, som har taget initiativ til oprettelsen af frivilligcentret. Nedenfor ses en oversigt over, hvilke aktører der tog initiativ til oprettelsen af frivilligcentre.

Figur 3-2: Oversigt over initiativtagere i forhold til at oprette frivilligcentre



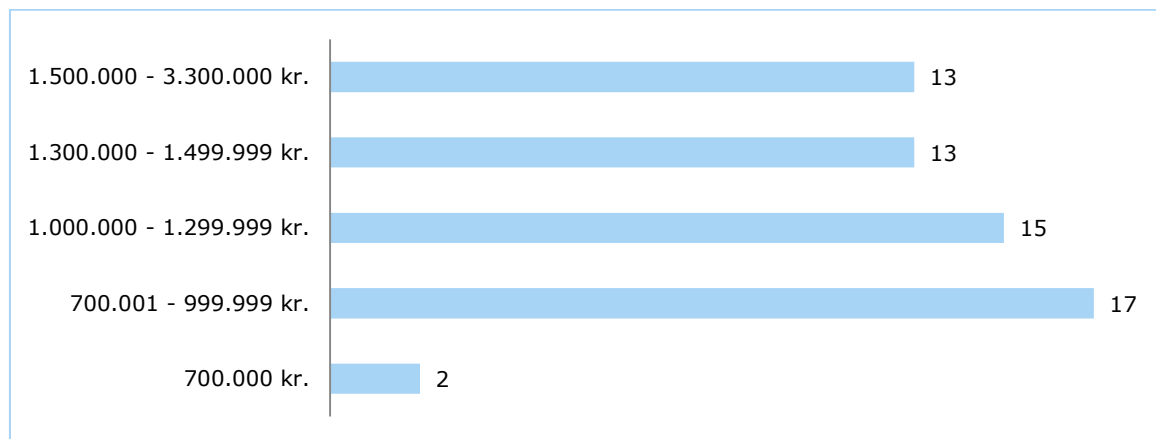
N=60.

Note: Det har været muligt at angive flere svar.

### 3.1.2 Økonomi og finansiering af frivilligcentre

Frivilligcentre havde i regnskabsåret 2014 i gennemsnit en samlet indtægt på 1.281.375 kr. To frivilligcentre modtog udelukkende statslig grundfinansiering og tilsvarende kommunal medfinansiering og havde derved en samlet indtægt på 700.000 kr., som udgør minimumindtægten for frivilligcentre. Den højeste samlede indtægt for frivilligcentre i regnskabsåret 2014 var 3.270.140 kr. Figuren nedenfor viser fordelingen af frivilligcentre på de forskellige indtægtskategorier.

**Figur 3-3: Oversigt over frivilligcentre fordelt efter samlede indtægter i det seneste regnskabsår (2014)**

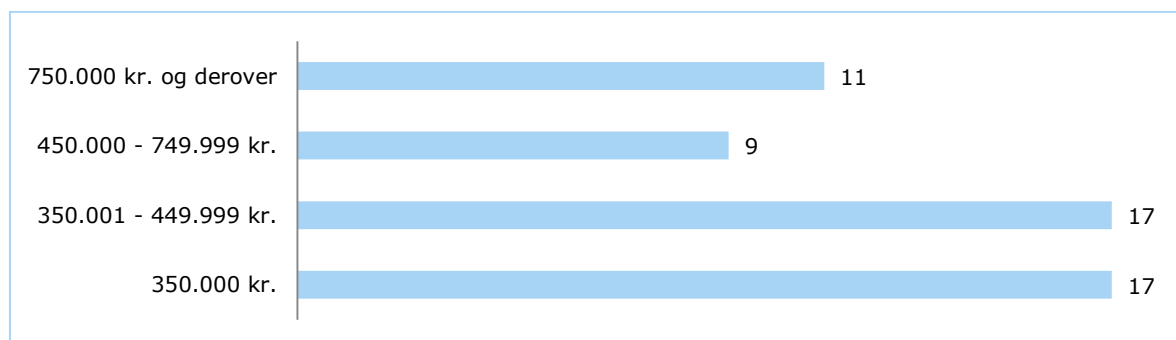


N=60.

Den højere indtægt skyldes dels, at frivilligcentre har andre indtægtskilder end den statslige grundfinansiering og kommunale medfinansiering, dels at 67 pct. (dvs. 36 ud af de 54 centre, som der findes data på) af frivilligcentre modtager mere end 350.000 kr. i medfinansiering fra kommunerne. Det fremgår af kommunernes besvarelser. Det skal påpeges, at enkelte kommuner har afgivet flere besvarelser, da der er tilknyttet mere end ét frivilligcenter til kommunen, mens fire kommuner ikke har afgivet nogen besvarelse<sup>13</sup>. Hvilke indtægtskilder, frivilligcentre har ud over statslig grundfinansiering og kommunal medfinansiering, fremgår af figur 3-5. Finansieringsgrundlaget og brugen af midlerne uddybes i kapitel 5.

Nedenfor ses en fordeling af frivilligcentre efter størrelsen på den kommunale medfinansiering. Den kommunale medfinansiering er i gennemsnit på 542.228 kr., hvilket er en del højere end minimumskravet for medfinansiering, som er på 350.000 kr. Det frivilligcenter, der modtog færrest midler i kommunal medfinansiering, modtog i regnskabsåret 2014 350.000 kr. svarende til netop minimumskravet. Det frivilligcenter, der modtog flest midler i kommunal medfinansiering i 2014, modtog 1.649.000 kr.

**Figur 3-4: Oversigt over frivilligcentre fordelt efter størrelsen på den kommunale medfinansiering for regnskabsåret 2014**



N=54 (én kommunal besvarelse pr. frivilligcenter)<sup>14</sup>.

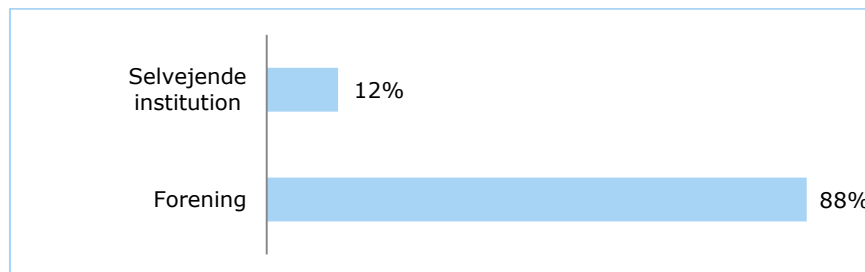
<sup>13</sup> Se flere oplysningerne om kommunernes besvarelser i kapitel 4.

<sup>14</sup> I de kommuner, hvor der findes flere frivilligcentre, har kommunen angivet én besvarelse pr. frivilligcenter i størstedelen af spørgsmålene. Enkelte spørgsmål er for de kommuner besvaret generelt for alle centrene. Det fremgår under hver figur, hvorvidt kommunerne har afgivet én besvarelse pr. frivilligcenter eller blot en samlet besvarelse for kommunen.

### 3.1.3 Organisering og medlemsforeninger

De fleste frivilligcentre er organiseret som en forening. Dette drejer sig om 88 pct. af frivilligcentre. 12 pct. af frivilligcentre er organiseret som en selvejende institution. Alle frivilligcentre (100 pct.) har en bestyrelse, ligesom alle frivilligcentre (100 pct.) har egne vedtægter. Dette uddybes senere.

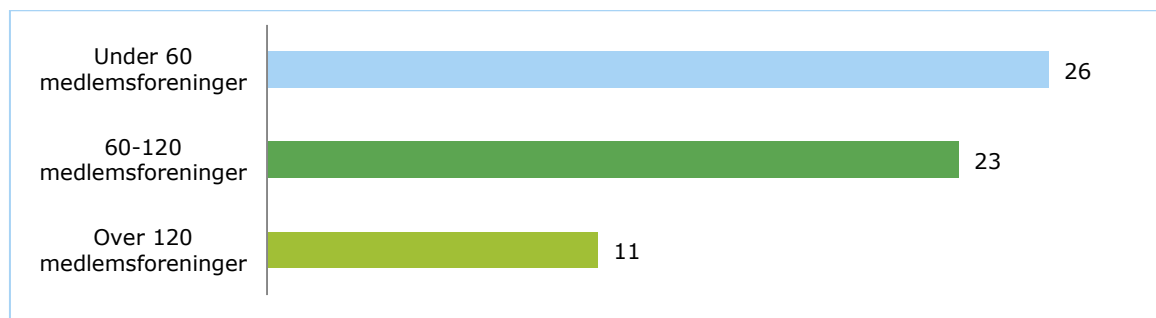
**Figur 3-5: Frivilligcentrenes organisationsform**



N=60.

Frivilligcentre har i gennemsnit 83 medlemsforeninger. Frivilligcentret med færrest medlemsforeninger har 20, mens frivilligcentret med flest medlemsforeninger har 400 frivillige foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker tilknyttet. Som figuren nedenfor viser, har 26, og dermed størstedelen, af frivilligcentre, færre end 60 medlemsforeninger. 23 af frivilligcentre kan karakteriseres som mellemstore med mellem 60 og 120 medlemsforeninger og 11 af centrene kan karakteriseres som store frivilligcentre med flere end 120 medlemsforeninger.

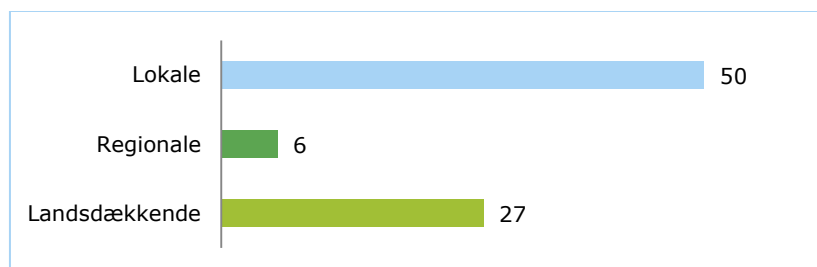
**Figur 3-6: Frivilligcentrenes størrelse fordelt efter antallet af medlemsforeninger, -organisationer eller sammenslutninger af mennesker**



N=60.

Som figuren nedenfor viser, har frivilligcentre i gennemsnit 50 medlemsforeninger, der er lokale, 6 der er regionale og 27 medlemsforeninger, der er landsdækkende.

**Figur 3-7: Gennemsnitlige antal medlemsforeninger, -organisationer eller sammenslutninger af mennesker, der er hhv. lokale, regionale eller landsdækkende**



N=60.

De landsdækkende foreninger har typisk en lokal afdeling af foreningen i kommunen, men er ikke opgjort som lokalforening, idet hovedorganisationen er landsdækkende.

### 3.2 Karakteristik af fire centertypologier

I forbindelse med kortlægningen af frivilligcentre på centerniveau har vi udarbejdet et struktureret danmarkskort. Det var oprindeligt forventningen, at den variation, der er på tværs af centrene i forhold til størrelse, geografisk placering, finansiering og organisering, afspejlede sig i klare mønstre, som kunne fordele centrene i forskellige typologier. Det viste sig ikke være muligt ud fra data.

Vi har i stedet valgt at bruge to baggrundsvariable til identificeringen af typologierne. Derfor sondres der i nedenstående typologier mellem de baggrundsvariable, som angiver hhv. indtægten og etableringsåret for frivilligcentre. Indtægt er opdelt i to, således der sondres mellem en 'mindre' og en 'større' indtægt. Etableringsåret for centrene er ligeledes opdelt i to, hvor de centre, der er etableret før år 2000, kategoriseres som 'ældre', mens de centre, der er etableret efterfølgende, kategoriseres som 'nyere'. Det har ikke været meningsfuldt ift. data at operere med en "mellem"-kategori, hvorfor opdelingen mellem mindre og større samt ældre og nyere kan synes relativt skarp i forhold til virkeligheden.

Centrene er typologiseret ud fra deres alder og indtægt, fordi dette har været eneste objektive fællestræk i data at samle centrene ud fra. Efter typologiseringen ses det, at centrene heller ikke synes at have ensartede karakteristika inden for hver af type af centre, idet der er relativt stor spredning mellem centrene inden for hver af typologierne. Nedenfor er de fire typer beskrevet.

#### 3.2.1 Type 1: Det ældre frivilligcenter med en mindre indtægt

Centrene i denne typologi er etableret før år 2000 og har en årlig indtægt, der er mindre end 1.2 millioner kr. Der er i alt **syv frivilligcentre** i denne typologi. Centrene har mellem 22 og 88 medlemsforeninger tilknyttet, så kan også karakteriseres som mindre frivilligcentre i relation til antallet af medlemsforeninger. Alle er kendetegnet ved at være foreninger. Fire ud af de syv centre har en formel samarbejdsaftale med kommunen, ligesom 57 pct. af centrene har en leder ansat på fuld tid. Fire ud af syv frivilligcentre inden for denne typologi får stillet lokaler til rådighed af kommunen.

#### 3.2.2 Type 2: Det ældre frivilligcenter med en større indtægt

I denne typologi er centrene også etableret før år 2000, men har en årlig indtægt, der er større end 1.2 millioner kr. Der befinder sig **otte frivilligcentre** i denne typologi. I centrene er der tilknyttet mellem 59 og 400 medlemsforeninger, hvilket må siges at være et relativt bredt spænd. De fleste centre i denne typologi er også store målt på antal medlemsforeninger, idet seks ud af otte centre har over 100 medlemsforeninger tilknyttet. Seks af centrene er foreninger, mens de resterende to er selvejende institutioner. Næsten alle centre i typologien, syv ud af otte, har en formel samarbejdsaftale med kommunen, og seks ud af otte har en leder ansat på fuld tid. Tre ud af otte centre inden for denne typologi får stillet lokaler til rådighed af kommunen.

#### 3.2.3 Type 3: Det nyere frivilligcentre med en mindre indtægt

Centrene i denne typologi er alle sammen etableret fra år 2000 eller senere, ligesom de er kendetegnet ved at have en indtægt, der er mindre end 1.2 millioner kr. Den sidste typologi er samtidig den største af de fire, da der er **25 frivilligcentre** repræsenteret. Tre af disse er selvejende institutioner og de resterende er foreninger. Også i denne typologi varierer antallet af tilknyttede medlemsforeninger markant. Det mindste center har 20 medlemsforeninger, mens det største center har 208 medlemsforeninger tilknyttet. 16 ud af 25 af centrene i typologien har en formel samarbejdsaftale med kommunen, og 21 ud af 25 af centrene ledere er på en fuldtidskontrakt. Seks ud af 25 af frivilligcentrene får stillet lokaler til rådighed af kommunen.

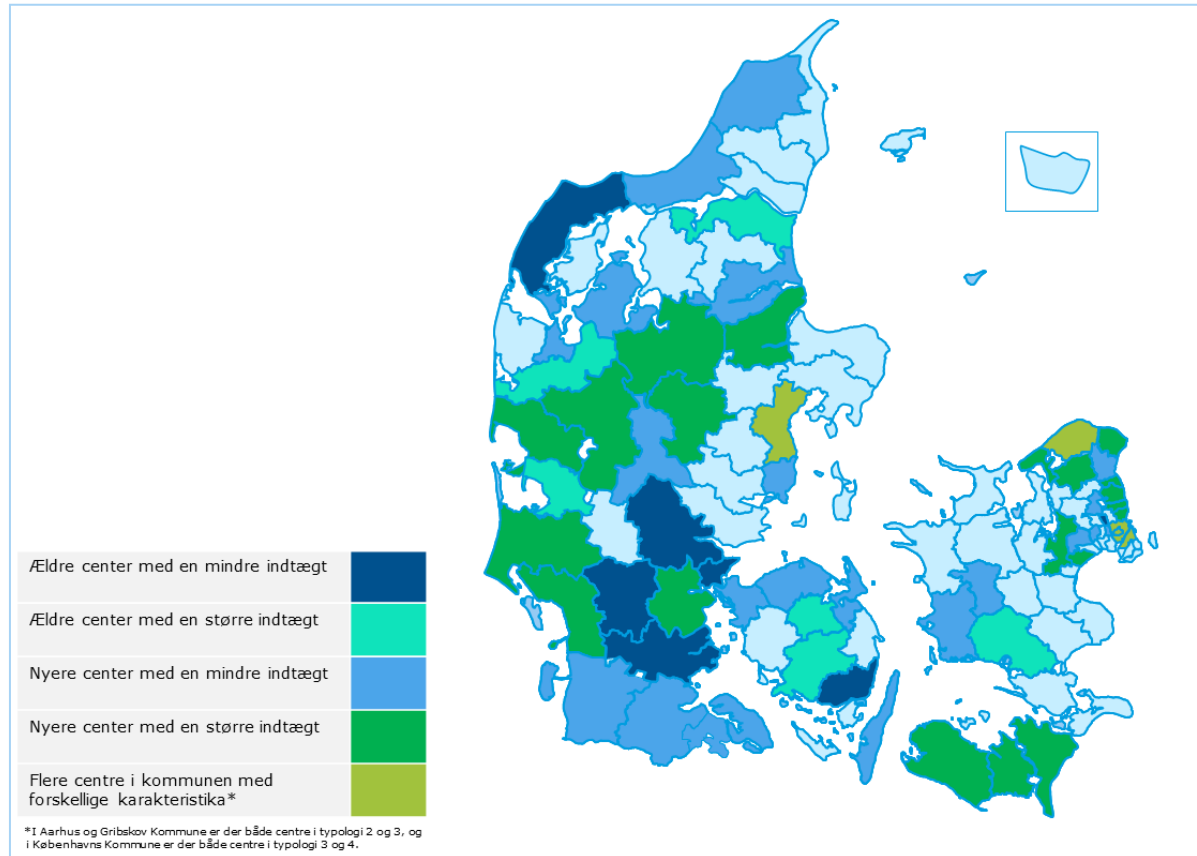
#### 3.2.4 Type 4: Det nyere frivilligcentre med en større indtægt

Centrene i denne typologi er også etableret fra år 2000 og frem. Alle har en årlig indtægt, der er større end 1.2 millioner kr. Ud af de 60 frivilligcentre, er **20 frivilligcentre** repræsenteret med disse karakteristika i denne typologi. Størrelsen af centrene spænder ligeledes bredt i denne typologi, idet centrene har mellem 22 og 195 medlemsforeninger tilknyttet, men hvor størrelsen af centrene målt på antallet af medlemsforeninger i typologi 1 og 2 stemmer overens med størrelsen målt på indtægt, er der ikke samme overensstemmelse i typologi 3. Her har lidt over halvdelen af centrene (12) under 100 medlemsforeninger. Kun to ud af 20 er selvejende institutioner, mens de resterende 18 er foreninger. 14 ud af 20 centre har et formelt samarbejde med kom-

munen, og 17 ud af 20 ledere er ansat på en fuldtidskontakt. Kun 2 ud af 20 frivilligcentre får stillet lokaler til rådighed af kommunen.

Nedenfor er illustreret et danmarkskort, der viser fordelingen af de forskellige typologier af centre<sup>15</sup>. Centrene inden for de forskellige typologier fordeler sig nogenlunde jævnt ud over landet.

**Figur 3-8: Landkort over typologi af frivilligcentre og opgørelse på centerniveau**



Note: Aabenraa Kommune er farvet, idet Frivilligcenter Bund Deutscher Nordschleswiger - Sozialdienst Nordschleswig fysisk er placeret her, men det påpeges, at det ikke er Aabenraa Kommune, der yder kommunal medfinansiering.

<sup>15</sup> I bilag findes en række udvalgte oplysninger på centerniveau.

## 4. FRIVILLIGCENTRENES ARBEJDE

I kapitel 4 beskrives frivilligcentrenes arbejde mere indgående. I kapitlet kobles en del af den viden, vi har fået via spørgeskemaundersøgelsen, med vores case-analyse i de syv frivilligcentre og kommuner. Kapitlet er delt op i en række undertemaer, der afspejler fokus for evalueringen:

1. Økonomi og finansiering
2. Organisering og styring
3. Frivilligcentrenes aktiviteter
4. Samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune
5. Dokumentation og resultatorientering.

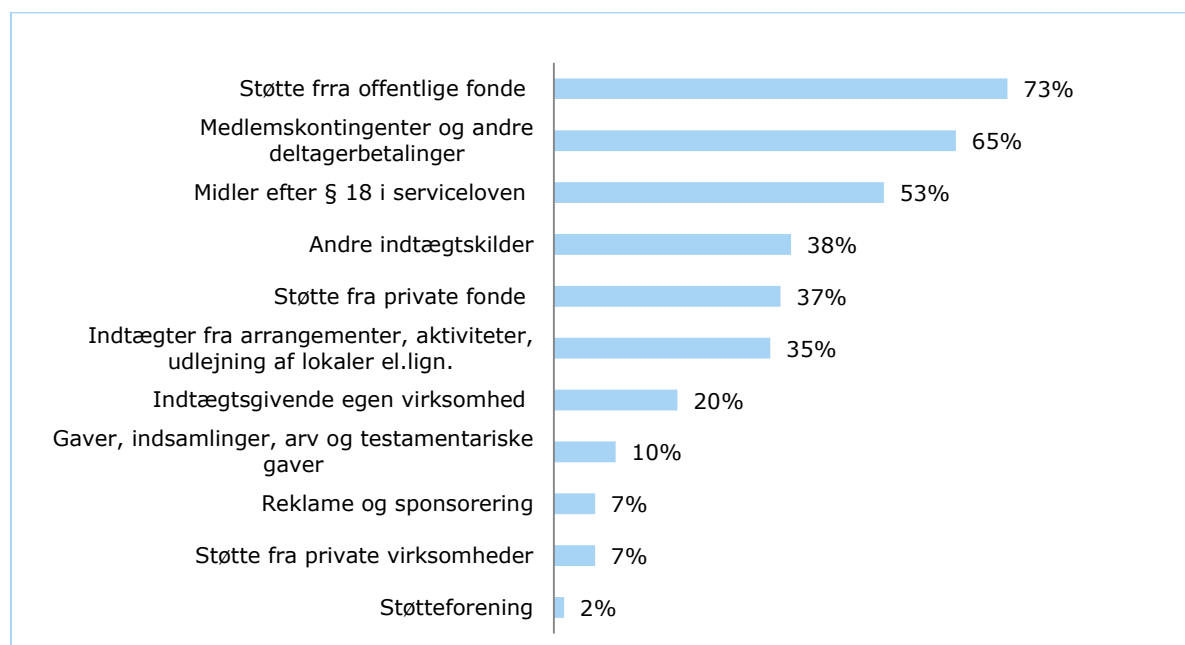
### 4.1 Økonomi og finansiering

Evalueringen har bl.a. til formål at belyse, hvorvidt frivilligcentre generelt kan finansieres på en måde, som er mere hensigtsmæssig i forhold til at understøtte, at frivilligcentre i højere grad arbejder resultat- og udviklingsorienteret. Formålet med dette afsnit er derfor at bibringe viden om frivilligcentrenes finansiering, og hvad centrenes økonomiske grundlag overordnet anvendes til<sup>16</sup>.

I afsnittet ser vi på frivilligcentrenes forskellige indtægtskilder, og hvordan hhv. den statslige grundfinansiering og den kommunale medfinansiering anvendes. Vi beskriver også kommunernes betingelser for tildeling af midler til frivilligcentre og belyser, hvilke drivkræfter og barrierer frivilligcentre oplever ved de forskellige indtægtskilder.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at næsten alle frivilligcentre (58 ud af 60) har flere indtægtskilder end den statslige grundfinansiering og kommunale medfinansiering. Figuren nedenfor viser de forskellige indtægtskilder og hvor mange procent af frivilligcentre, der har indtægter herfra i regnskabsåret 2014.

**Figur 4-1: Oversigt over andelen af frivilligcentre, der har angivet at have følgende indtægtskilder i seneste regnskabsår (2014)**



N=60. Indtægtskilderne er ud over den statslige grundfinansiering og kommunale medfinansiering.

Den indtægtskilde, som flest centre har angivet, er støtte fra offentlige fonde, idet knap tre fjerdedele (73 pct.) af centrene fik indtægter herfra. Den hyppigste indtægtskilde herefter er medlemskontingenter og andre deltagerbetalinger, som to tredjedele (65 pct.) af frivilligcentre har angivet. Omkring halvdelen af frivilligcentre havde også indtægter fra § 18-midler. Tallene er

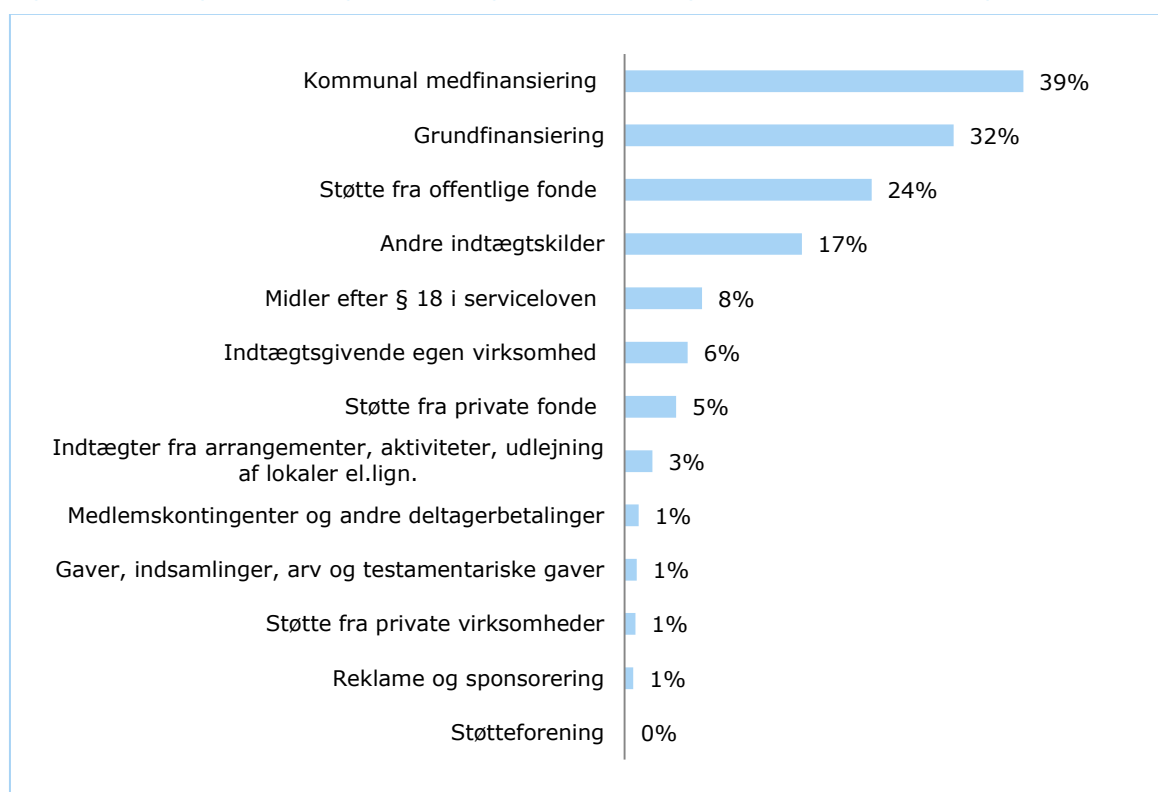
<sup>16</sup> Frivilligcentrenes aktiviteter beskrives mere indgående i afsnit 4.3.



et udtryk for, at den statslige grundfinansiering og kommunale medfinansiering for de fleste frivilligcentre ikke dækker alle udgifterne i centrene, hvorfor de søger indtægter gennem andre indtægtskilder. En stor del af centrene søger indtægter gennem offentlige fonde, hvilket tyder på, at frivilligcentrene ser fundraising som en væsentlig del af at sikre et økonomisk fundament, udover den statslige grundfinansiering og den kommunale medfinansiering. Derudover viser tallene, at nogle frivilligcentre arbejder på selv at generere indtægt, fx ved arrangementer og udlejning af lokaler (35 pct.) eller ved egen indtægtsgivende virksomhed (20 pct.)

Når vi derimod ser på, hvor stor en andel de forskellige indtægtskilder udgør af frivilligcentrets samlede indtægt, og tager grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering med i betragtning, ser vi, at disse to indtægtskilder er helt centrale. Nedenfor ses en overrigt over, hvor stor en procentdel af frivilligcentrenes samlede indtægter de forskellige indtægtskilder udgør. Tallene i figur 4-2 er udregnet på baggrund af de frivilligcentre, der i ovenstående figur 4-1 har angivet, at de har den pågældende indtægtskilde.

**Figur 4-2: Indtægtskildernes gennemsnitlige andel af frivilligcentrenes samlede indtægter<sup>17</sup>**



N= Grundfinansiering: 57<sup>18</sup>, Kommunal medfinansiering: 58<sup>19</sup>, Midler efter § 18 i serviceloven: 31, Medlemskontingenter og andre deltagerbetalinger: 38, Indtægter fra arrangementer, aktiviteter, udlejning af lokaler e.l.: 20, Reklame og sponsorering: 4, Støtte fra private fonde: 21, Støtte fra offentlige fonde: 43, Støtteforeninger: 0, Gaver, indsamlinger, arv og testamentariske gaver: 6, Indtægtsgivende egen virksomhed: 12, Andre indtægtskilder: 18.

Figuren viser, at de største indtægtskilder for frivilligcentre er den kommunale medfinansiering, der gennemsnitligt udgør 39 pct. af frivilligcentrenes samlede indtægter samt den statslige grundfinansiering, der i gennemsnit udgør 32 pct. af frivilligcentrenes samlede indtægter. Frivilligcentrenes samlede økonomi hviler derfor i høj grad på disse to indtægtskilder. Den kommunale medfinansiering udgør dog gennemsnitligt en større andel af indtægten til frivilligcentre. Som

<sup>17</sup> Figuren viser, hvor stor en procentdel indtægtskilden gennemsnitligt udgør af frivilligcentrenes indtægter. Gennemsnittet er beregnet for hver af indtægtskilderne, ud fra det antal frivilligcentre, som har angivet, at indtægtskilden udgør en procentdel af deres samlede finansieringsgrundlag. Den summerer derfor ikke til 100.

<sup>18</sup> Årsagen til, at N=57 for Grundfinansiering, er, at tre frivilligcentre ikke modtog grundfinansiering i 2014, men i stedet modtog etableringsydelse fra Social- og Indenrigsministeriet.

<sup>19</sup> Årsagen til, at N=58 for kommunal medfinansiering, er, at Frivilligcenter (Bund Deutscher Nordschleswiger - Sozialdienst Nordschleswig) ikke modtager kommunal medfinansiering fra en dansk kommune, men har en sær aftale med ministeriet og modtager i stedet støtte fra BDN - Det tyske mindretal i Nordslesvig, der ikke har karakter af at være en kommune forstået i dansk kontekst.

det fremgik af kortlægningen af frivilligcentrene gælder det for 36 ud af 54 frivilligcentre, at den kommunale medfinansiering er højere end de 350.000 kr. Dette afspejler sig også i, at kortlægningen viser, at den kommunale medfinansiering i gennemsnit er på 542.228 kr.

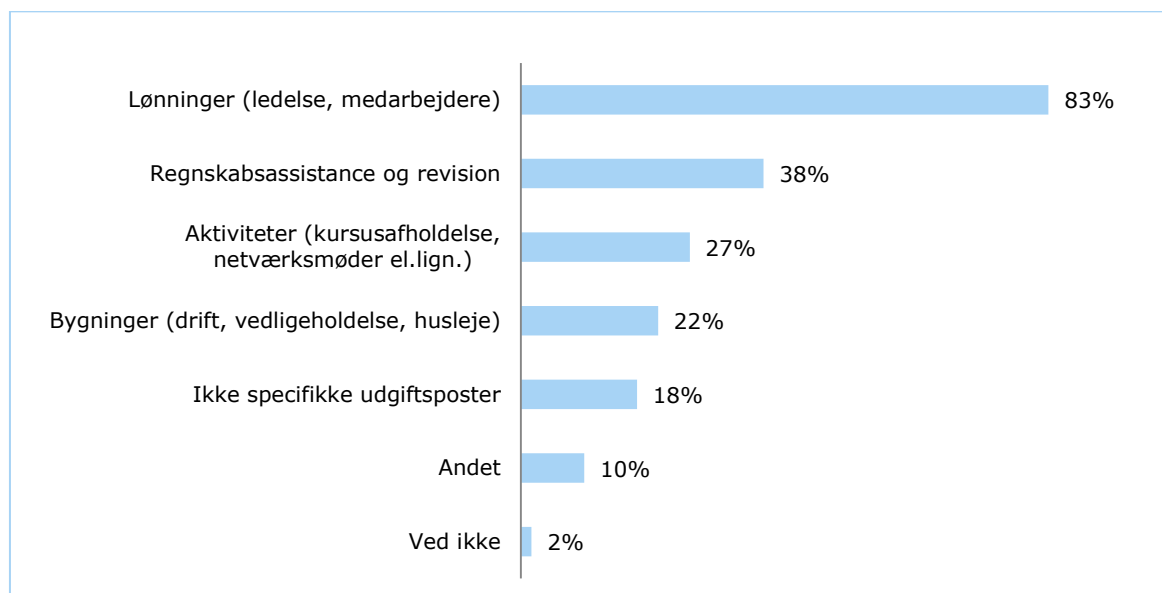
En kommunal leder, som også sidder i frivilligcenterets bestyrelse, forklarer, at kommunen har valgt at give et større beløb end det, der er krævet i medfinansiering, fordi der er politisk opbakning og fokus på, at frivilligcenteret inddrages i udviklingen af nye initiativer og tilbud i kommunen. Konkret har man fx lukket en række ældrecentre i kommunen og ønsker derfor at imødekomme aktiviteter i lokalsamfundet, der hvor ældrecentre er lukket. Den kommunale leder forklarer, at frivilligcentret spiller en stor rolle i at understøtte dette, og at det giver frivilligcentret mulighed for at lægge mere langsigtede strategier, når de ved, at de er på kommunens årlige budget. Dette er derfor kommunens hovedargument for at give flere midler i den kommunale medfinansiering. I en anden kommune har man valgt at støttefrivilligcentret ved kommunalt at ansætte en seniormedarbejder, som udfører et stykke arbejde i frivilligcentret.

For de frivilligcentre, som har angivet offentlige fonde som indtægtskilde, gælder det, at støtten fra offentlige fonde i gennemsnit udgør 24 pct. af frivilligcentrenes samlede indtægter. Dette underbygger derfor billedet af, at en stor del af frivilligcentrene også er afhængige af fundraising. Andre indtægtskilder udgør i gennemsnit 17 pct. af frivilligcentrenes samlede indtægt<sup>20</sup>.

#### 4.1.1 Anvendelse af statslig grundfinansiering og kommunal medfinansiering

Af figuren nedenfor fremgår det, at størstedelen (83 pct.) af frivilligcentrene anvender den statslige grundfinansiering til at finansiere lønninger. Lige over en tredjedel af frivilligcentrene (38 pct.) finansierer regnskabsassistance og revision i forbindelse med driften af frivilligcentret ud fra den statslige grundfinansiering, mens lidt over en fjerdedel (27 pct.) af centrene anvender den statslige grundfinansiering til at finansiere aktiviteter og lige under en fjerdedel til at finansiere bygninger. Det ses i nedenstående figur.

**Figur 4-3: Hvor stor en procentdel af frivilligcentrene angiver, at følgende udgiftsposter er finansieret gennem den statslige grundfinansiering?**



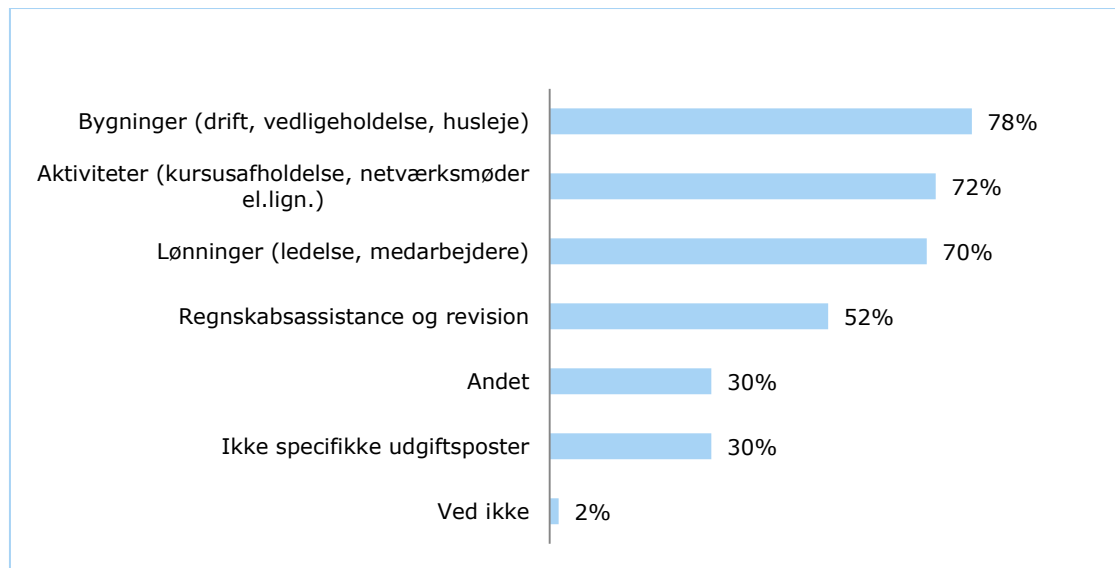
N=60.

Note: Det har været muligt at angive flere svar.

<sup>20</sup> Det skal dog påpeges, at betegnelsen andre indtægtskilder for tre af frivilligcentrene også indeholder etableringsydelse fra Social- og Indenrigsministeriet. Frivilligcentrene angiver, at de har modtaget denne ydelse i stedet for grundfinansiering i de første to år efter deres etablering, hvorfor andre indtægtskilder udgør en forholdsmæssig stor andel af frivilligcentrenes samlede indtægter.

Nedenfor er illustreret, hvor stor en del af frivilligcentre, der anvender den kommunale medfinansiering til at finansiere de pågældende udgiftsposter.

**Figur 4-4: Hvor stor en procentdel af frivilligcentre angiver, at følgende udgiftsposter er finansieret gennem den kommunale medfinansiering?**



N=60.

Note: Det har været muligt at angive flere svar.

Ligesom ved grundfinansieringen anvender størstedelen, knap tre fjerdedele (70 pct.) af frivilligcentre, den kommunale medfinansiering til at finansiere lønninger til ledelse og medarbejdere i frivilligcentre. Lige over tre fjerdedele (78 pct.) af frivilligcentre anvender den kommunale medfinansiering til at finansiere bygninger, og lige under tre fjerdedele (72 pct.) til aktiviteter. Tallene viser, at både grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering for langt de fleste frivilligcentre bruges på lønninger, hvorimod det især er den kommunale medfinansiering, der bruges på aktiviteter i frivilligcentre.

Dette billede tegner sig også for de interviewede frivilligcentre i case-analysen. På tværs af interviewene med ledere og medarbejdere i frivilligcentre bliver det påpeget, at grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering udgør grundlaget for den kontinuitet og stabilitet, som er central for frivilligcentrenes arbejde. Flere centerledere og medarbejdere fremhæver økonomisk stabilitet som centralt for at kunne arbejde udviklingsorienteret. De fremhæver, at det bl.a. kan være afgørende for, at man kan holde på en lønnet medarbejder og derved sikre, at den opbyggede viden og kapacitet ikke forsvinder ud af frivilligcentret. Stabiliteten i grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering kan derfor ses som en drivkraft i forhold til at arbejde mere langsigtet strategisk. Dels ved at kunne holde fast på de lønnede medarbejdere og dels i forhold til at planlægge frivilligcentrets rolle længere frem i samarbejdet med kommunen.

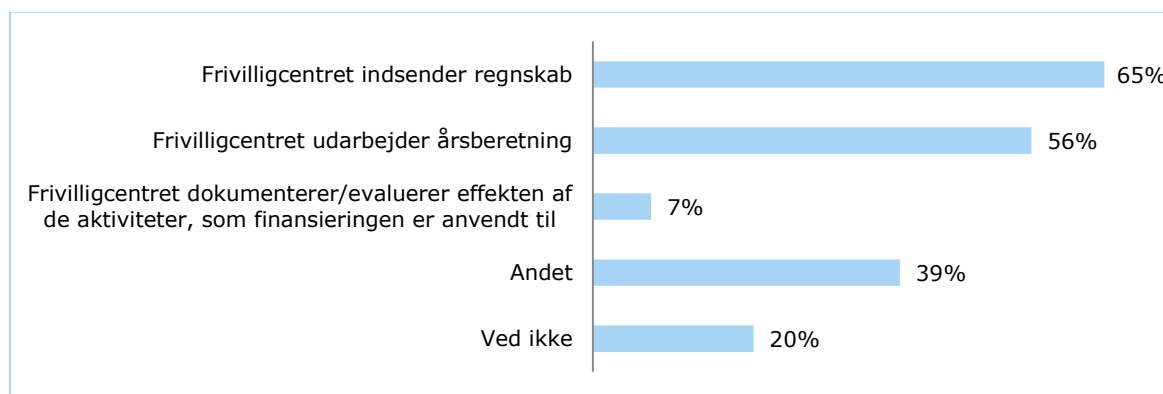
*“Grundfinansieringen har betydning for kontinuitet og stabilitet. Hvis ikke man har stabiliteten, kan man heller ikke tænke udvikling.” (Centerleder).*

Case-analysen viser, at nogle af frivilligcentre er afhængige af midlerne fra diverse puljer, fx projekter for satspuljemidler til at have lønnede ansatte. Her er der i højere grad krav om og midler til dokumentation af indsatsen. Man kan derfor argumentere for, at denne finansieringsform kan være en drivkraft for, at frivilligcentre vidensbaserer deres indsats og arbejder mere med resultatopfølgning. På den anden side er udfordringen for frivilligcentre ved at være afhængig af midlertidige puljemidler, at finansieringen ikke har den kontinuitet og stabilitet, som efterspørges.

#### 4.1.2 Betingelser for kommunal medfinansiering og § 18-midler

Frivilligcentre er i høj grad afhængige af den kommunale medfinansiering, som er et kriterium for at kunne modtage grundfinansiering, og dermed have midler til lønninger og aktiviteter. Kortlægningen viser, at det krav, de fleste kommuner stiller til frivilligcentre for at modtage kommunal medfinansiering, er, at frivilligcentret indsender regnskab. Det fremgår af tabellen nedenfor, at 65 pct. af kommunerne stiller krav om dette. Derefter er det hyppigste krav fra kommunerne, at frivilligcentret udarbejder en årsberetning over frivilligcentrets arbejde, som over halvdelen af kommunerne (56 pct.) stiller krav til. Fælles for disse to typer kriterier er, at de er af mere automatisk, afrapporterende karakter. Kun syv pct., svarende til fire kommuner, stiller krav til, at frivilligcentret dokumenterer eller evaluerer effekten af de aktiviteter, som finansieringen er anvendt til. Dette billede tegner sig også i casestudiet. Fælles for de interviewede medarbejdere og ledere i frivilligcentre er, at de ikke oplever at være underlagt deciderede kriterier fra kommunens side for den kommunale medfinansiering og at kriterier og krav fra kommunens side ikke fylder meget i centrenes arbejde. De fleste af de interviewede frivilligcentre og kommuner fortæller, at frivilligcentret primært dokumenterer deres arbejde over for kommunen i en årsrapport.

**Figur 4-5: Hvilke betingelser stilles til frivilligcentre for at opnå kommunal medfinansiering?**



N=54 (én kommunal besvarelse pr. frivilligcenter).  
 Note: Det har været muligt at angive flere svar.

Kategorien "andet", som 39 pct. af kommunerne har angivet indebærer krav om, at frivilligcentret indgår i en løbende dialog med kommunen, lever op til en eventuel samarbejdsaftale eller udarbejder en handleplan. Disse typer af kriterier adskiller sig ved at være mere dialogprægede i forhold til afrapportering ved indsendelse af regnskab eller årsrapport. For nogle af frivilligcentre i casestudiet gælder det også, at det er en samarbejdsaftale og løbende dialog om frivilligcentrets rolle, der ligger til grund for den kommunale finansiering.

Sådan en samarbejdsaftale indebærer typisk, at frivilligcentret er med til at implementere og understøtte kommunens strategi i udviklingen af frivillighedsområdet. Blandt de interviewede frivilligcentre er det primært dem, som også fortæller, at de har et tæt samarbejde og løbende dialog med kommunen, der beretter om samarbejdsaftalen som et grundlag for den kommunale finansiering. En centerleder fortæller, at kommunen har valgt, at den kommunale medfinansiering skal stige hvert år, og at frivilligcentret blot skal sende en officiel ansøgning, men at der derudover ikke er noget krav forbundet med midlerne, fordi kommunen har tillid til, at frivilligcentret bruger midlerne til gavn for centret og for det frivillige arbejde i kommunen. Den kommunale medarbejder fremhæver derimod, at kravet til frivilligcentret er, at de skal være omdrejningspunkt for frivilligt arbejde og skal spille en aktiv rolle i koordinering af frivillige indsatser og udviklingen af området. Kommunen får hvert år en årsberetning, men den kommunale frivilligkoordinator fremhæver, at det er den løbende dialog gennem et årligt dialogmøde og ved at kommunen er med i bestyrelsen, der har skabt den tillid, der er fundamentet for, at kommunen tildeler frivilligcentret en løbende høj støtte til driften. Dette eksempel viser, at frivilligcentret i mindre grad oplever, at krav og kriterier fra kommunen fylder i arbejdet, fordi disse fastlægges i en dialogisk form baseret på samarbejde.

Der tegner sig altså et billede af, at der ikke er nogen kommuner, som stiller omfattende krav i forbindelse med den kommunale medfinansiering. Nogle kommuner stiller få krav til frivilligcentret om automatisk afrapportering, og andre en løbende dialog med frivilligcentre om samar-

bejde og frivilligcentrets rolle. Om begge dele kan siges, at frivilligcentrene ikke oplever, at krav og kriterier fra kommunen fylder i deres arbejde.

Lederen i et af frivilligcentrene pointerer, at kriteriet om kommunal medfinansiering for at opnå grundfinansiering kan være et frivilligcenters indgang til samarbejdet med kommunen.

*“Hvis man har en kommune, der er lydhør over for samarbejde, så synes jeg, det er et godt fundament at gå ind med - at spørge, om de vil medfinansiere.” (Centerleder).*

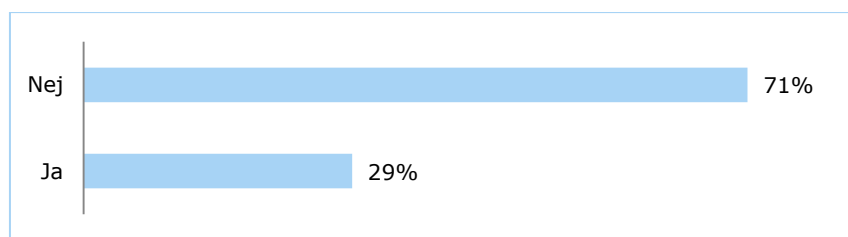
Den kommunale medfinansiering kan derfor være en drivkraft for at etablere samarbejde mellem frivilligcenter og kommune, hvilket er centralt, hvis frivilligcentret skal arbejde udviklingsorienteret med at underbygge lokale frivillige løsninger på de sociale opgaver i kommunen. Lederen af et frivilligcenter, hvor kommunen har forøget tilskuddet, fortæller, at der ikke er kriterier for dete tilskud, men at kommunen har efterspurgt flere frivillige i kommunens arbejde og kommunen derfor også giver et større tilskud til frivilligcentret.

Når dette er grundlaget for kommunens tildeling af midler til frivilligcentret, viser case-analysen, at det kan kræve en forventningsafstemning mellem frivilligcenter og kommune. Dette kommer til udtryk i to af de interviewede frivilligcentre, hvor centerlederne kan have en oplevelse af, at der kan være uklarhed hos kommunen om, hvad kommunen kan forvente at få for de midler, der gives til frivilligcentrene. Frivilligcentrene oplever, at en af deres kerneopgaver er at gribe de muligheder, der opstår, men at dette i mange tilfælde kan afføde mere arbejde, end hvad man egentlig har ressourcer til i frivilligcentrene. Set fra et kommunalt perspektiv bliver frivilligcentrene, i de tilfælde hvor frivilligcentrene har gjort sig relevante i et samarbejde med kommunen, oplevet som en god investering.

*“Det koster at lave frivilligt arbejde, og det skal kommunerne og staten være villige til at stille til rådighed. Det er vigtigt, og det er småbeløb, som man ellers kan få rigtig meget ud af.” (Direktør i kommune).*

En anden måde for frivilligcentret at få økonomisk støtte fra kommunen, ud over den kommunale medfinansiering som er et kriterium for grundfinansieringen, er ved, at kommunen stiller lokaler gratis til rådighed for frivilligcentrene. Kortlægningen viser, at størstedelen (71 pct.) af kommunerne stiller lokaler gratis til rådighed for frivilligcentret.

**Figur 4-6: Fordeling af frivilligcentre, hvor kommunen stiller lokaler gratis til rådighed**



N=60.

Note: Det har været muligt at angive flere svar.

Dette beskrives af både frivilligcentre og kommuner som noget, der kommer begge parter til gode, fordi frivilligcentret får en fysisk lokalitet, der understøtter deres synlighed og opgaver over for de frivillige foreninger. Samtidig understøtter kommunen på en billig måde den frivillige indsats, hvis der fx i forvejen findes en bygning eller nogle lokaler, som ikke bliver brugt.

*“Det giver så god mening at stille lokaler til rådighed. Det er 90 foreninger ud af vores 128 medlemmer, der bruger de her lokaler - det sparer kommunerne penge på.” (Centerleder).*

En anden måde for frivilligcentret at få økonomisk støtte fra kommunen, ud over den kommunale medfinansiering, som er et kriterium for grundfinansieringen, er ved at få tildelt midler fra den kommunale § 18-pulje til støtte af det frivillige sociale arbejde. Nogle af de interviewede kommuner fortæller, at den kommunale medfinansiering til frivilligcentret kommer fra § 18-midlerne. Dette gælder dog ikke nødvendigvis for alle landets kommuner, idet Ankestyrelsens § 18-

redegørelse viser, at oprettelse og drift af frivilligcentre er en af de ting, som nogle kommuner angiver at støtte med andre økonomiske midler end § 18-midlerne<sup>21</sup>.

Stort set alle kommuner har nedskrevne kriterier for fordelingen af (SEL) § 18-midler til frivillighedsområdet. Det drejer sig om 96 pct. Kun fire pct. af kommunerne har ikke sådanne kriterier.

**Figur 4-7: Oversigt over, hvorvidt kommunen har nedskrevne kriterier for fordelingen af § 18-midlerne til frivillighedsområdet**



N=50 (én kommunal besvarelse pr. kommune).

De interviewede kommuners kriterier for tildeling af § 18-midler og frivilligcentrenes rolle heri er forskellige på tværs af centrene. Generelt pointerer de interviewede kommuner og frivilligcentre, at der ikke er mange kriterier og krav for tildelingen af § 18-midlerne til frivilligcentret eller til frivillige sociale initiativer. Nogle frivilligcentre og kommuner i case-analysen fortæller, at midlerne typisk fordeles til alle projekter for at anerkende initiativet og tilgodese så mange som muligt. En frivilligkoordinator i en kommune fortæller endvidere, at kravene til dokumentation for brugen af § 18-midlerne er lave, og at det er et bevidst valg fra kommunens side.

*“Vi vil gøre det så let som muligt for de frivillige foreninger at få andel i midlerne.”  
(Frivilligkoordinator i kommune).*

I en anden kommune er det et politisk udvalg, der fordeles § 18-midlerne. Der skal grundige ansøgninger til for at få del i midlerne, og hvis man ikke kan argumentere for, at pengene går til en frivillig indsats, der rækker ud over organisationen selv, så bliver der ikke tildelt midler. I samme kommune er frivilligcentret blevet spurgt, om de vil være med til at uddele § 18-midlerne, men har ikke ønsket at have en rolle i uddelingen af midlerne.

Med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen og den kvalitative dataindsamling er vurderingen, at nogle kommuner uddeler midlerne ud fra, at alle i civilsamfundet, der tager initiativ, skal støttes til dette og dermed i lavere grad benytter kriterier og krav ved uddelingen af § 18-midlerne. Andre kommuner arbejder med at have kriterier og krav, der retter sig mod, at den frivillige indsats, som støttes, skal have en betydning, og at midlerne skal gøre gavn for andre end den organisation, som modtager støtten. Der vurderes ikke at være nogen kommuner, som i udbredt grad arbejder med resultatorienterede kriterier for uddeling af § 18-midlerne, eller som i høj grad stiller krav om dokumentation og resultatopfølgning.

#### 4.1.3 Konklusion

Størstedelen af frivilligcentrenes indtægt udgøres af den statslige grundfinansiering og den kommunale medfinansiering. Den kommunale medfinansiering udgør gennemsnitligt 39 pct. af frivilligcentrenes indtægt og dermed en større andel af de samlede indtægter end grundfinansieringen, som udgør 32 pct. af frivilligcentrenes indtægt. Grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering anvendes primært til lønninger.

Udover den kommunale medfinansiering er der forskellige måder, hvorpå kommunen kan støtte frivilligcentre økonomisk. Kommunen kan stille lokaler frit eller billigt til rådighed og kan støtte frivilligcentret yderligere gennem tildeling af § 18-midler, eller ved at “udlåne” medarbejdere, fx borgere i seniorjobs, til frivilligcentret. Den kommunale medfinansiering anvendes i højere grad grundfinansieringen til centrets aktiviteter. Det er vores vurdering, at den kommunale medfinansiering kan være en drivkraft i etableringen af samarbejde mellem kommune og frivilligcenter om

<sup>21</sup> Ankestyrelsen (2015): § 18-REDEGØRELSEN: Det kommunale samarbejde med frivillig sociale foreninger. En kvantitativ analyse af kommunernes fordeling af § 18-midler.

udviklingen på det frivillige område. Det kan opfattes positivt, hvis det betyder, at det åbner op for dialog mellem kommune og center, herunder en drøftelse af hvordan kommunen ser frivilligcentrets rolle, og hvad det betyder for kriterierne for medfinansiering.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at knap tre fjerdedele af frivilligcentrene modtager midler fra offentlige fonde og puljer, og at dette i gennemsnit udgør 24 pct. af disse frivilligcentres indtægt. Det er vores vurdering, at der oftere følger dokumentationskrav og krav om resultatopfølgning med midlerne fra de offentlige fonde og puljer, hvilket må formodes at understøtte frivilligcentrene i, i højere grad, at arbejde resultatorienteret. Omvendt viser den kvalitative dataindsamling, at for ustabil finansiering gennem fonde m.v. kan være en barriere for, at frivilligcentrene kan arbejde langsigtet og strategisk, som vurderes at være mest hensigtsmæssigt i det resultat- og udviklingsorienterede arbejde. Grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering kan derfor siges at udgøre *"den stabile base"*, som vurderes at være et nødvendigt grundlag for, at frivilligcentrene kan tænke og arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Samtidig er det vores vurdering, at finansieringen ikke nødvendigvis understøtter centrene i at arbejde resultatorienteret, idet der tegner sig et billede af, at der ikke er nogen kommuner, som stiller særligt høje krav i forbindelse med den kommunale medfinansiering.

## 4.2 Organisering og styring

Dette afsnit har til formål at bibringe viden om frivilligcentrenes organisering, herunder deres ledelsesform og styring, med henblik på at belyse, om frivilligcentrene kan organiseres, ledes og styres på en mere hensigtsmæssig måde i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Vi indleder derfor med at beskrive, hvordan centrene er organiseret ift. organisationsform, antal medarbejdere og sammensætning af medarbejdere, samt lederens rolle og profil. Derudover beskriver vi, hvordan centrene er styret med fokus på, hvordan frivilligcentrene anvender deres strategi og bestyrelse. Med afsæt i dette, fremhæver vi fordele og ulemper ved de forskellige organiseringer og ledelsesformer med henblik på at vurdere, hvilken virkning frivilligcentrene og kommunerne oplever ved disse.

### 4.2.1 Frivilligcentrenes organisationsform

Kortlægningen viser, som tidligere illustreret, at ca. 9 ud af 10 centre er etableret som foreninger, mens ca. hver tiende er etableret som en selvejende institution. Næsten alle centre har vedtægter, der beskriver deres formål, hjemsted, bestyrelse, generalforsamling m.m.

Fælles for begge typer af organisationsformer er, at de er selvstændige økonomiske og juridiske enheder med fuld råderet over deres egen formue. Et fællestræk er også, at de er almennyttige og ikke-kommercielle. Det betyder, at de har et formål, der rækker ud over at tilgodese nogle enkeltpersoners interesser, og at deres primære motivation ikke er at skabe overskud. Alle centrene har en bestyrelse, der træffer beslutninger om driften. Det er imidlertid forskelligt, hvordan bestyrelsen er sammensat, og hvilken specifik rolle den spiller. Dette uddybes senere.

Frivilligcentrene, der er organiseret som foreninger, er kendetegnet ved, at de er styret gennem en form for internt demokrati, hvor foreningens medlemmer er øverste myndighed. Denne myndighedsrolle kommer som oftest til udtryk ved, at der er en generalforsamling, som alle medlemmer har adgang til. Dette er med til at understrege frivilligcentrenes rolle som en organisation, der er til for medlemmerne, og at medlemmerne, bl.a. via stemmeret på generalforsamlinger og i bestyrelsen, har indflydelse på, hvordan centret styres, fx i forhold til hvem der skal udpeges til bestyrelsen, samt godkendelse af centrets aktiviteter.

De selvejende institutioner er kendetegnet ved at have et formål, som er formuleret i en vedtægt. Derudover skal der være en formue/startkapital samt en selvstændig bestyrelse. Som selvstændig forening kan frivilligcentrene søge private fonde til drift og projekter, hvilket gør, at de ikke kun er afhængige af den statslige grundfinansiering og kommunale medfinansiering. En af de interviewede centerledere for en selvejende institution oplever, at dennes organisation har en anden respekt fra kommunen, som hun ikke tror, de ville have haft, hvis de var organiseret anderledes.

Lederne fra hhv. frivilligcentre og kommuner fremhæver på tværs af interviewene, at det er afgørende, at centrene er selvstændige for derved at sikre legitimiteten blandt de frivillige og borger-

ne, men også ift. øvrige aktører, fx erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner. En direktør i en kommune siger:

*”Det frivillige skal have sit eget liv, kommunen skal ikke give en bestillingsliste, som de frivillige skal bruge som rettesnor i deres arbejde.” (Direktør fra kommune).*

Det betyder, at både kommuner og centre generelt set opfatter frivilligcentret som en autonom, selvstændig aktør, der selv skaber eller forfølger ideer og udmønter dem i praksis. Selvstændigheden opleves af kommuner og centre som understøttende for, at vejen fra idé til implementeringen af denne forkortes. For frivilligcentre skyldes det primært, at de ikke er underlagt samme bureaukratiske eller lovgivningsmæssige rammer som kommunerne, og at de i højere grad har mulighed for at indgå i samarbejdsrelationer med andre aktører end kommunen, som fx uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv m.v.

Nogle af de kommunale ledere peger på, at frivilligcentrenes uafhængighed af kommunen i det daglige arbejde er væsentlig, særligt ift. de borgere, der opleves at være *”systemtrætte”*, som i stedet vil tage imod støtte og hjælp fra de frivillige. En direktør i en af de interviewede kommuner peger på, at denne autonomi også stiller krav til centrene om ikke at *”køre deres eget løb”* eller at agere som *”kommune nummer to”*, men at der med autonomien også følger en forventning om, at centrene indgår i et samarbejde med kommunen og andre aktører om at medvirke til at løse udfordringer i lokalsamfundet for socialt udsatte borgere.

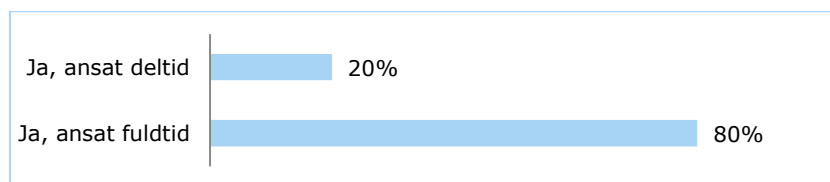
Sammenfattende kan frivilligcentre, på baggrund af de kvalitative interviews, karakteriseres som agile, autonome organisationer, der primært er styret af medlemmerne og af en bestyrelse med nedskrevne vedtægter. Frivilligcentrenes autonomi betyder ifølge centerlederne, at de har mulighed for at indgå i relationer med flere forskellige aktører uden at være styret af andre hensyn end dem, frivilligcentre selv formulerer. Det giver centrene en legitimitet i omverdenen, som ifølge centerlederne er medvirkende til også at øge muligheden for, at centrene kan skabe aktiviteter, arrangementer eller andre samarbejder på tværs af en bredere aktørgruppe i lokalmiljøet. At frivilligcentre er selvstændige foreninger betyder, at tilgangen til borgerne ikke er påvirket af hverken kommunale eller profitmæssige hensyn eller dagsordener, hvilket ifølge centerlederne og kommunale repræsentanter er med til at øge centrenes troværdighed over for borgerne og dermed borgernes lyst til at anvende centrene. Rambøll vurderer dog, at denne autonomi og selvstændighed ikke er nok til at bevare legitimitet. For at understøtte det resultat- og udviklingsorienterede arbejde er der behov for, at centrene beskriver deres strategi og visioner, så det fremstår tydeligt, hvilke resultatmål og interesser, det enkelte center er styret af.

#### 4.2.2 Ledelse

I dette afsnit fokuserer vi på, hvordan frivilligcentre ledes, herunder fordele og ulemper ved de forskellige lederprofiler, der synes at gøre sig gældende i centrene. Fokus er også på, hvilke kompetencer en leder bør have for at kunne lede et resultat- og udviklingsorienteret center.

Alle frivilligcentre har en daglig leder eller koordinator. 80 pct. (48 centre) har ansat en daglig leder eller koordinator på fuldtid mens 20 pct. (12 centre) har ansat en leder på deltid.

**Figur 4-8: Procentdel af frivilligcentre, der har ansat en daglig leder eller koordinator**



N=60.

I 90 pct. af frivilligcentre er den daglige leder eller koordinator ansat af frivilligcentret. I otte pct. af centrene er den daglige leder eller koordinator ansat af kommunen og frivilligcentret i fællesskab og i to pct. af centrene (ét frivilligcenter) har den daglige leder eller koordinator et andet ansættelsesforhold. At lederen primært er ansat af frivilligcentret betyder, at lederen *”er til for centret”*. Det vil sige, at lederens beslutninger kan siges at være påvirket af bestyrelsen, som



i de fleste centre primært udgøres af medlemmerne. Medlemmerne har bemyndigelse til at afskedige lederen, hvis denne ikke lever op til bestyrelsens forventninger.

Den typiske centerleder er karakteriseret ved både at skulle være generalist, projektleder, social entreprenør og fundraiser samt interagere med lokalbefolkning og skabe netværk på tværs af borgere, frivillige og kommunen samt øvrige aktører, fx andre frivillige foreninger (uden socialt sigte), erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner m.v. Lederen er afgørende for centrets retning, og er den person, som i det daglige griber og prioriterer de ideer, der kommer fra bestyrelsen eller andre.

På tværs af frivilligcentre tegner der sig et billede af minimum to typer af centerledere. Den ene er *blæksprutten*, der løser en lang række opgaver på flere forskellige niveauer. Ledertypen beskrives i følgende citat:

*"Hun [centerlederen] varetager mange forskelligartede opgaver i centret, lige fra fundraising til at skifte en pære." (Medarbejder i frivilligcenter).*

Fordelen ved denne type leder er, at lederen er meget synlig og kan være en stabiliserende faktor, hvis der ikke er økonomi til ansatte, idet lederen kan varetage de fleste opgaver selv. Omvendt er ulempen, at lederen risikerer at bruge for meget energi på for mange opgaver, som gør, at fokus fra at arbejde resultat- og udviklingsorienteret mindskes.

Den anden type er *lederen og fordeleren*, som uddelegerer driftsopgaver og "forkontor"-arbejdet til medarbejdere og frivillige, for at kunne fokusere på strategisk udvalgte opgaver, fx konsulentopgaver for kommunen på vegne af medlemsforeningerne, projekter og netværk med kommune og andre aktører samt synliggøre centret for frivillige, borgere og interessenter i lokalmiljøet. Der kan ved denne type leder være en risiko for, at nogle opgaver ikke varetages i tilstrækkelig grad, hvis de uddelegerede opgaver ikke udmøntes af de personer, som har fået opgaverne. Der kan også være en risiko forbundet med uddelegering af opgaver til frivillige, idet lederen ikke kan stille samme krav som til de lønnede medarbejdere, om at opgaverne løses, når det er nødvendigt, men at de frivillige naturligt har en større grad af autonomi i deres opgaveløsning. Denne type leder kan også blive opfattet som for *"langt væk fra driften"*, og som en leder, der ikke har tid til at deltage i de kerneopgaver, som sker i den daglige drift.

Uanset lederens type, fremgår det af den kvalitative dataindsamling, at centerlederen er helt central for frivilligcentre. Denne afgørende betydning kan være med til at gøre centret sårbart, idet lederen dels er afgørende for, hvilken retning og profil centret har, dels for den værdi centret har for lokalmiljøet.

For at kunne understøtte et frivilligcenter, der i højere grad arbejder resultat- og udviklingsorienteret, er lederen qua sin rolle som eneste lederfigur afhængig af selv at kunne mestre de forskellige lederroller, som understøtter en resultat- og udviklingsorienteret organisation<sup>22</sup>. Det vil sige, at lederen som minimum skal være:

- Strategisk og visionær leder i forhold til at sætte retningen og udleve centrets strategi
- Personaleleder i forhold til at rekruttere, ansætte, motivere og fastholde medarbejdere og de frivillige, der arbejder i centret
- Driftsleder i forhold til at sikre den daglige drift og udmønte samt følge op på udmøntningen af de strategier og mål, som fastsættes
- Arkitekten, der tegner centrets profil og organisering op, samt politikker, herunder rolle- og ansvarsfordeling mellem medarbejderne og de frivillige i centret
- Den udadvendte relationskaber, som danner relationer og netværk med øvrige aktører i forhold til at understøtte og udvikle det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt
- Økonomidirektøren, der har fokus på ressourcestyling, herunder sikre en god indtægt og minimere omkostningerne, så ønskede mål kan realiseres.

<sup>22</sup> Performance Leadership 2012, Rambøll Management Consulting.

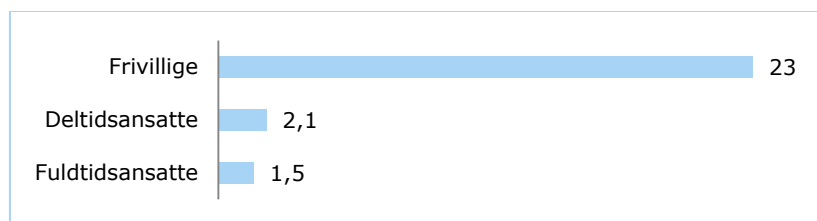
Evalueringen tegner et billede af, at centerlederne primært varetager rollerne; driftsleder og udadvendt relationskaber samt personaleleder. Derimod er det de færreste frivilligcentre, hvor den strategiske og visionære leder udledes til fulde samt arkitekten og økonomidirektøren. Derudover er det Rambølls vurdering, at driftslederen i mindre grad benytter sig af resultatopfølgning i den daglige drift og opfølgning på de opgaver, som varetages. Det vil sige, at der i mindre grad er en kobling mellem de aktiviteter, der udføres, og de strategiske mål, som centret har, samt de ressourcer, der er til rådighed. Det betyder, at lederen primært har fokus på at udføre de opgaver, som opstår ad hoc og i mindre grad er styret af, hvilken retning og hvilke mål centret forfølger sammenholdt med de ressourcer, centret har, i form af kapital samt medarbejdere og de frivillige, der arbejder i centret. Lederne i frivilligcentrene bruger generelt set meget tid på at understøtte serviceringen af foreningerne og i nogen grad på at søge midler fra diverse puljer og fonde til at sikre centret en økonomisk stabilitet, men bruger i mindre grad tid på det strategiske og det resultatorienterede arbejde.

#### 4.2.3 Størrelse og sammensætning af medarbejdere og frivillige

I dette afsnit fokuserer vi på antal medarbejdere og frivillige i frivilligcentrene samt sammensætningen heraf, og forsøger ud fra det at uddrage de fordele og ulemper, vi ser, ved de forskellige måder, frivilligcentrene har sammensat deres medarbejdere og frivillige på.

Der er i gennemsnit 23 frivillige, to deltidsansatte og halvanden fuldtidsansat medarbejdere i frivilligcentrene.

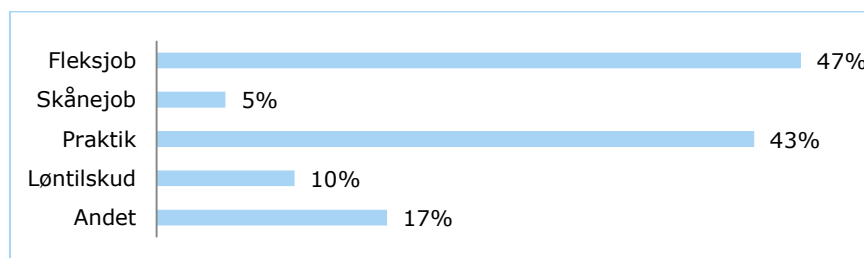
**Figur 4-9: Gennemsnitlige antal fuldtidsansatte, deltidsansatte og frivillige i frivilligcentrene**



N=60.

47 pct. af frivilligcentrene har medarbejdere ansat i fleksjob og 43 pct. af centrene har medarbejdere i praktik. Derudover er der også frivilligcentre, som har medarbejdere ansat i løntilskud (10 pct.) og skånejob (5 pct.).

**Figur 4-10: Oversigt over, hvor mange procent af frivilligcentrene der har medarbejdere ansat i følgende kategorier (der kunne afgives flere svar)**



N=60.

Note: Det har været muligt at angive flere svar.

Det fremhæves af nogle af centerlederne, at frivilligcentrene gerne skal være en arbejdsplads, der tager socialt ansvar og med sin sammensætning af medarbejdere og frivillige afspejler borgere og foreninger, der kommer i frivilligcentret samt civilsamfundet generelt. I nogle centre er der således en opmærksomhed på ikke at blive for "strømlinet", og dermed risikere at miste mangfoldigheden. På den måde varetager nogle af frivilligcentrene selv en social opgave i forhold til at have forskellige typer af mennesker ansat, herunder mennesker med særlige behov.

Det kan imidlertid diskuteres, om det er frivilligcentrenes opgave at sikre denne mangfoldighed i centrets egen organisation, og om centrene er gearet til også at varetage denne opgave ved siden af de øvrige funktioner, centrene varetager. Hvis centret har fokus på mangfoldighed, er det afgørende, at denne vision understøtter det resultat- og udviklingsorienterede arbejde i centret.

Eksempelvis kan en mangfoldig sammensætning af medarbejdere og frivillige i centret understøtte det udviklingsorienterede arbejde, da centret på den måde har bedre føling med de behov, der er i lokalsamfundet i forhold til at understøtte udviklingen af det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt. På den anden side kan det indebære en fokusforskydning væk fra de resultater, centret ønsker at opnå, og en ressourceallokering væk fra kerneopgaven, mod et socialt ansvarligt frivilligcenter. Det er ikke vurderingen, at det ene nødvendigvis udelukker det andet.

De lønnede medarbejdere varetager alle former for opgaver, herunder afholdelse af kurser og opkvalificering af frivillige, rekruttering af frivillige, administration, fundraising, rådgivning af frivillige og koordinering af projekter. Derudover udfører halvdelen af de lønnede medarbejdere også praktisk arbejde. De frivillige varetager, ifølge spørgeskemaundersøgelsen, primært det praktiske arbejde i centrene. I interviewene fremgår det, at en del centre også arbejder med at mobilisere frivillige til løsning af efterspurgte opgaver som hjemmesideredigering, grafik og layout m.v.

I nogle centre er der en mere systematisk opgavefordeling, hvor medarbejdere varetager specifikke opgaver, fx kommunikation og regnskab. I andre centre varetager alle medarbejderne alle former for opgaver. I de mindre centre med kun én ansat varetager denne i sagens natur alle de opgaver, der er. Holdningen til den frivillige arbejdskraft er typisk, at de frivillige selv skal byde sig til i forhold til, *"hvor energien er"*, og at der ikke kan stilles krav til disse om specifikke opgaver eller mødetidspunkter.

På den måde er der minimum to typer af frivilligcentre. På den ene side den funktionelt opdelte organisation med en klar arbejdsdeling mellem specifikke funktioner, som varetages af specifikke personer (lønnede såvel som frivillige). På den anden side det man kan kalde en entreprenørvirksomhed, hvor få personer udfører alle opgaverne. Organiseringstypen handler ikke nødvendigvis om størrelsen på frivilligcentret, så det er ikke vurderingen, at kun de større centre med mange ansatte kan være funktionelt opdelte, idet frivillige kan bestride mange af funktionerne i de mindre frivilligcentre. Det handler i højere grad om, hvordan lederen har valgt at organisere centret. Det vil sige, i hvor høj grad uddelegerer og definerer lederen de funktioner, der skal udføres, hvorefter specifikke personer (lønnede såvel som frivillige) fordeles på funktionerne med klare roller og ansvarsområder, eller i hvor høj grad er der tale om, at lederen selv og øvrige personer (lønnede såvel som frivillige) *"tager de opgaver, som kommer"*.

I forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret, er det vurderingen, at den funktionelt opdelte organisation, hvor lederen uddelegerer en stor del af de driftsmæssige opgaver til medarbejdere og frivillige, er mest hensigtsmæssig, idet lederen får mere tid til at fokusere på det strategiske niveau, på resultatopfølgning og på i det hele taget at hæve sig fra den daglige drift. Dette kombineret med en leder, som udmønter de ovenstående lederroller, og evt. uddelegerer dele af disse lederroller til de medarbejdere, som vurderes at have kompetencerne hertil. Uddelegeringen af opgaver betyder, at medarbejdernes roller og ansvarsområder skal være tydeligt definerede og ses som en væsentlig del af den samlede drift af centret. Det betyder også, at man som leder skal afklare og gøre op med sig, hvorvidt man må stille deciderede krav til frivilligt personale, herunder skabe en forståelse for det hos de frivillige, eller om der som minimum foretages en forventningsafstemning om, hvilke opgaver en medarbejder og frivillig i centret skal varetage, for at centret kan fungere i praksis og leve op til centrets strategiske mål. På den måde kan lederen arbejde med at indføre en værdi som *"ansvarlighed"*<sup>23</sup> i centret, også på mindre opgaver. Dette indebærer, at alle medarbejdere tager ansvar for de opgaver, de udfører, herunder giver lederen feedback på, hvordan det går med udmøntning af opgaverne, om opgaverne lever op til deres formål, og om medarbejderen har behov for støtte til at udføre opgaverne. Derudover kræver det, at lederen følger op på, om opgaverne lever op til de ønskede mål og resultater samt skaber den ønskede værdi for centret.

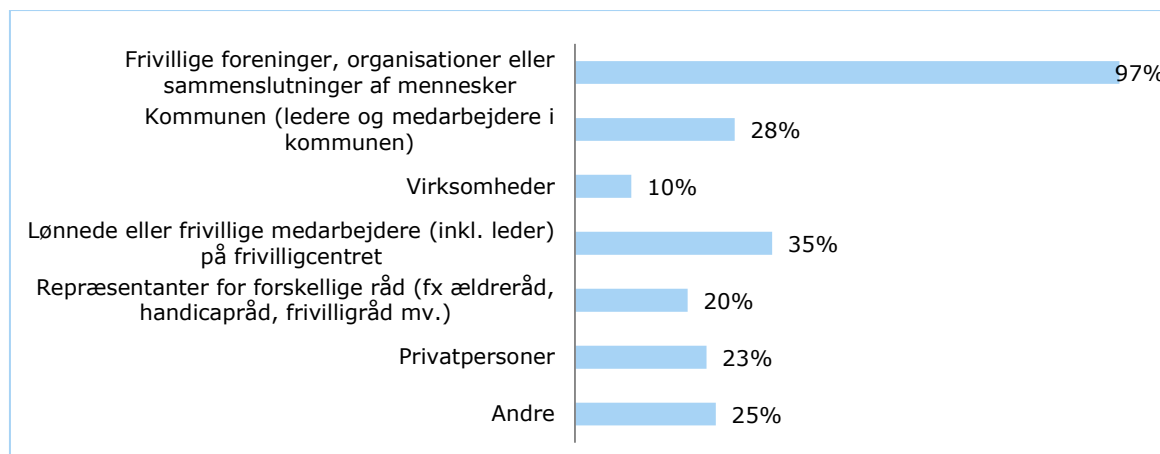
#### 4.2.4 Bestyrelsen i frivilligcentret

I dette afsnit ser vi på, hvordan bestyrelserne i frivilligcentre er sammensat, og fremhæver fordele og ulemper ved denne sammensætning, samt udpeger potentialer og barrierer herved i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienterede.

<sup>23</sup> Begrebet (på engelsk, accountability) har afsæt i en resultatbaseret styringsvinkel.

Kortlægningen viser, at alle frivilligcentre (100 pct.) har en bestyrelse, der generelt set varetager den overordnede styring og er ansvarlige for, at centrene lever op til de krav, der stilles. Som det ses nedenfor, er de frivillige foreninger repræsenteret i stort set alle frivilligcentrenes bestyrelser. Derudover varierer sammensætningen af bestyrelserne mellem frivilligcentre.

**Figur 4-11: Oversigt over, hvor stor en procentdel af frivilligcentre der har de pågældende aktører repræsenteret i frivilligcentrets bestyrelse**



N=60.

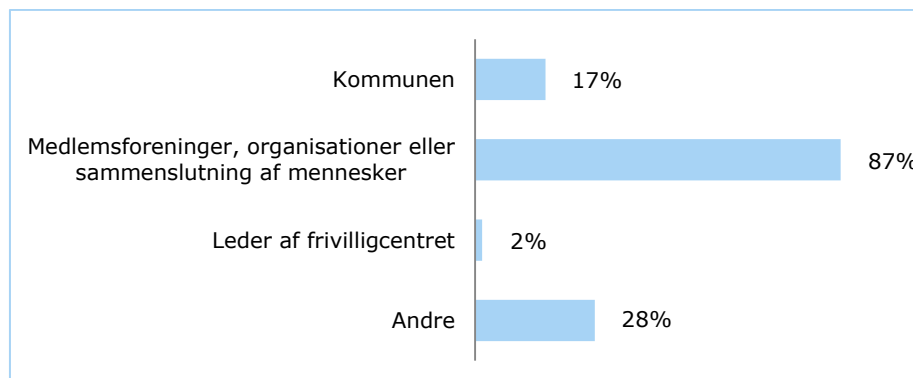
Note: Det har været muligt at angive flere svar.

Note: De to frivilligcentre, der ikke har frivillige foreninger repræsenteret i deres bestyrelse, angiver, at der er tale om enkeltpersoner, som er frivillige i regi af en forening, men som ikke sidder i bestyrelsen som repræsentant for denne forening. Note: De 35 pct., der angiver, at de i bestyrelsen har medarbejdere, frivillige eller ledere i frivilligcentret, må formodes ikke at have samme funktion som de øvrige medlemmer, men kan fx fungere som sekretær for bestyrelsen.

Ca. en fjerdedel af frivilligcentre (28 pct.) har kommunen repræsenteret. Næsten den samme andel (23 pct.) af frivilligcentre har privatpersoner repræsenteret. En femtedel (20 pct.) har bestyrelsesmedlemmer, der er repræsentanter for forskellige råd, og 10 pct. af frivilligcentre har repræsentanter for virksomheder i deres bestyrelse.

Bestyrelserne i frivilligcentre udpeges af forskellige aktører. Nedenfor fremgår det, at medlemsforeninger i 87 pct. af frivilligcentre udpeger eller er med til at udpege bestyrelsen. I 17 pct. af frivilligcentre er kommunen med til at udpege bestyrelsen og i kun to pct. af frivilligcentre er det lederen af frivilligcentret, der udpeger eller er med til at udpege bestyrelsen. I 28 pct. af frivilligcentre er det andre aktører, som udpeger eller er med til at udpege bestyrelsen. Frivilligcentre angiver, at andre aktører kan være medarbejdere og frivillige tilknyttet frivilligcentret.

**Figur 4-12: Aktører, der vælger eller udpeger bestyrelsen**



N=60.

Note: Det har været muligt at angive flere svar.

Det er altså primært medlemsforeningerne, som udpeger bestyrelsen, hvilket understreger centrenes karakter af forening og selvejende institution. I forlængelse af dette, er det karakteristisk, at alle bestyrelserne er sammensat med repræsentanter fra frivillige foreninger, organisationer

eller sammenslutninger af mennesker, som, frivilligcentrene vurderer, højner centrets legitimitet i forhold til at repræsentere det frivillige område og civilsamfundet generelt.

I de 28 pct. af centrene er kommunen også repræsenteret i bestyrelsen. En af de interviewede centerledere peger på, at det er en fordel, fordi de kan byde ind med kommunalt orienterede muligheder eller gøre opmærksom på, hvis der er initiativer, som umiddelbart ikke er mulige set fra et kommunalt perspektiv. En leder fra et af de interviewede frivilligcentre udtrykker det således:

*“Det er en kæmpe fordel, at dem fra kommunen kan byde ind med muligheder eller fortælle, hvis der er noget, der ikke er muligt. Hun kender opgaverne og har bedre mulighed for at “trykke på nogle knapper” og ved, hvad de kan gøre ift. kommunen, for at udvikle opgaverne og tilbuddene i centret.” (Centerleder).*

Det fremhæves på tværs af centrene som en fordel, at bestyrelsen er bredt sammensat af kompetencer med personer, der brænder for det frivillige arbejde, har lokalt kendskab og et netværk at trække på, har fingeren på pulsen i forhold til behov og trends i lokalsamfundet, og som kan udgøre en indgang til kommunen og til de kommunale politikere. Derudover nævnes juridisk og økonomisk (regnskabs)kompetence samt indsigt i det sociale område.

Bestyrelsen fungerer generelt som sparringspartner for centerlederen, blandt andet i forhold til forbedring af indsatsen, i forhold til nye ideer og projekter, til at finde lokale aktører til at løse opgaver eller projekter m.v. Forudsætningen for, at en bestyrelse kan fungere, er, at de har et højt informationsniveau ift., hvad der foregår i frivilligcentret, samt hvilke projekter der arbejdes på. Nogle centerledere efterspørger også en bestyrelse, der *“trækker i arbejdstøjet”*, og udgør en ekstra ressource ved at varetage driftsopgaver, fx i forhold til centrets regnskaber. En leder af et frivilligcenter peger på, at centret generelt får mange brugbare inputs via bestyrelsesmedlemmerne, da de har forskellige vinkler at byde ind med, som udvider et samarbejde til en bredere kreds af mennesker, bl.a. også til kulturinstitutionerne i kommunen. Den brede sammensætning styrker samarbejdet på tværs af forskellige områder og sætter flere ideer i spil.

I 10 pct. af centrene er erhvervslivet repræsenteret i bestyrelsen. De fleste centerledere fremhæver, at der er et potentiale i at øge samarbejdet med virksomheder, da:

*“De tænker anderledes, end vi gør. Så det at få rykket rundt på, hvad man kan og ikke kan. De rusker op i nogen ting og gør, at man ser ting fra andre sider. Det er godt at få rørt rundt i gryden i dag - og se på, om det nu er det rigtige, vi gør.” (Centerleder).*

Generelt er der et udtalt ønske blandt frivilligcentrene om, at bestyrelsen arbejder mere strategisk, herunder muliggør, at der kommer flere ideer, forklaringer og argumentationer i spil, og løbende vurderer, om det centret gør, er det rigtige. Dette ses både som en måde for bestyrelsen at understøtte udvikling og forbedring af centrets arbejde, men også en måde at *“åbne op for nye samarbejder”* med aktører i lokalmiljøet. Dette underbygges ikke via interviewene med forslag til, hvordan det konkret kunne gøres, men der peges på, at repræsentation af flere forskellige kompetencer, brancher m.v. skaber et bedre afsæt for at bringe forskellige ideer og samarbejdsaktører i spil. Det er ligeledes vores vurdering, at det er understøttende for, at centrene kan arbejde resultat- og udviklingsorienterede, at bestyrelsen på den måde følger mere med i den værdi og de resultater, som centrene skaber, og i højere grad reagerer herpå i forhold til at ændre kurs og prioritere anderledes i relation til, hvilke opgaver centret skal varetage for at opnå de ønskede resultater.

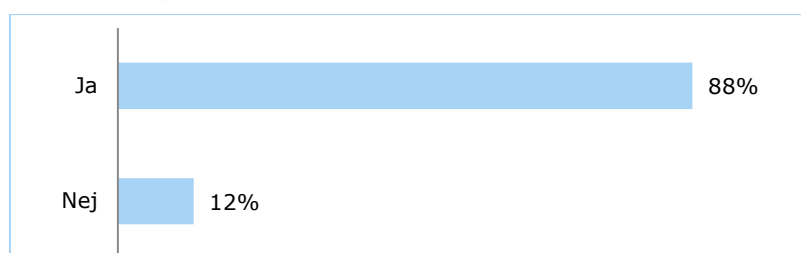
Opsamlende kan der peges på, at bestyrelserne i flertallet af frivilligcentrene er smalt sammensat, og generelt set, at bestyrelserne i mindre grad arbejder strategisk og resultatorienterede. Rambøll vurderer, at frivilligcentrenes kerneopgaver og resultater heraf i højere grad vil kunne understøttes og øges med en bred sammensætning af bestyrelsen, som afspejler lokalmiljøet, og som har fokus på strategiske mål og på de resultater, det enkelte center har mulighed for at skabe med deres rammer og ressourcer. Det må derfor vurderes som positivt, at særligt centerlederne efterspørger en bredere sammensætning af bestyrelsen, og at den arbejder mere strategisk. Med en bredere sammensat bestyrelse, vurderer vi, at der skabes et bedre grundlag for at

understøtte samarbejde og samskabelse mellem flere aktører i det lokale samfund, og at frivilligheden i højere grad tænkes på tværs af områder, herunder mellem det sociale område, idræt og kultur, som kan være gensidigt befordrende for de borgere, der er tilknyttet disse områder. Ved at arbejde strategisk kan bestyrelsen være med til at fokusere og prioritere centrets kerneopgaver, så de skaber mest mulig værdi for de målgrupper, centret fokuserer på.

#### 4.2.5 Strategi og opfølgning på mål

Størstedelen af frivilligcentrene har en nedskrevet strategi eller lignende med mål for frivilligcentrets arbejde. Det drejer sig om 88 pct. af centrene. 12 pct. af frivilligcentrene har ingen nedskrevet strategi.

**Figur 4-13: Oversigt over, hvorvidt frivilligcentrene har en nedskrevet strategi eller lignende med mål for centrets arbejde**



N=60.

De typiske mål handler om synliggørelse af frivilligcentret i lokalsamfundet samt servicering af medlemmerne.

Opfølgningen på mål sker typisk via en årsberetning og på bestyrelsesmøder samt generalforsamlinger. Årsberetningerne viser bl.a. fakta om centrets aktiviteter, herunder antal medlemmer, nye medlemmer, besøgende på hjemmeside og henvendelser samt status på diverse projekter. Årsberetningerne er målrettet foreninger og borgere samt kommunale politikere.

På baggrund af den kvalitative dataindsamling danner der sig et billede af, at det i højere grad er de gode ideer fra lederen eller bestyrelsesmedlemmerne samt temaer fra diverse puljer, der er styrende for frivilligcentrenes dispositioner i dagligdagen, mere end at det er de fastsatte strategier og mål. På den måde synes centrene til dels at være styret af, hvor de kan hente midler, mere end ud fra en klar strategisk retning. Nedenstående boks illustrerer en alternativ måde at arbejde med strategi i form af et advisory board.

#### **Boks 4-1: Alternativ måde at arbejde med strategi i form af et advisory board**

##### **Advisory Board i Frivilligcenter Aarhus**

Frivilligcenter Aarhus har tilknyttet et såkaldt advisory board som et nyt forsøg med at skabe netværk til nye lokale samarbejdspartere og dermed bringe andre organisations- og ledelseskompetencer i spil. Panelet består pt. af ni personer, der har forskellige positioner i erhvervslivet, og som kan siges at være såkaldte "spydspidser i Aarhus kommune". Panelet har ikke beslutningskompetence, men har en rådgivende funktion for centret, ligesom de også fungerer som ambassadører. Personerne er udvalgt med henblik på at understøtte centrets strategi.

Frivilligcentret oplever, at deres advisory board har åbnet nye døre til konkrete lokale samarbejder i kommunen. Derudover yder de sparring i forhold til at understøtte den daglige drift og personalepleje. Endelig kan de også anvendes som ressourcepersoner, fx via deltagelse på workshops eller i anden aktivitet, fx i forbindelse med Frivillig Børs.

Opsamlende tegner evalueringen et billede af, at målene i de nedskrevne strategier primært er aktivitetsorienterede og i mindre grad resultatorienterede. Det vil sige, at målene primært handler om, hvilke aktiviteter og ydelser centrene iværksætter og tilbyder, og i mindre grad handler om de resultater, disse aktiviteter og ydelser skaber. Derudover er det generelle indtryk, at strategierne primært anvendes til at kommunikere centrets mål og mission, og i mindre grad anvendes som opfølgingsredskab i forhold til, om målene opnås. På den måde understøtter den nuværende måde at formulere og anvende strategier på i mindre grad en resultatorienteret tilgang,

hvor der er en klar sammenhæng mellem de ønskede mål, de anvendte aktiviteter og de resultater, som aktiviteterne skal opnå. Tilsvarende indeholder strategierne i mindre grad en klar beskrivelse af de målgrupper, som centrene betjener, opdelt i delmålgrupper og primære og sekundære målgrupper, som ville kunne tydeliggøre, hvem centrene direkte og indirekte henvender sig til og ønsker at skabe værdi for.

På den måde understøtter den nuværende måde at formulere og anvende strategier på i mindre grad en resultatorienteret tilgang, hvor der er en klar sammenhæng mellem de ønskede mål, de anvendte aktiviteter og de resultater, som aktiviteterne skal opnå.

### 4.3 Frivilligcentrenes aktiviteter

I dette afsnit fokuserer vi på, hvilke aktiviteter frivilligcentre iværksætter samt hvordan medlemsforeningerne oplever virkningen heraf. Vi opdeler aktiviteterne i kerneopgaver og understøttende funktioner, sådan som praksis generelt set er i frivilligcentre i dag. Afsnittet vil således bibringe viden om den oplevede virkning af frivilligcentrenes arbejde i forhold til at udvikle den frivillige indsats med socialt sigte lokalt. Derudover vil vi belyse, om frivilligcentre kan arbejde på en mere hensigtsmæssig måde med deres aktiviteter i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret.

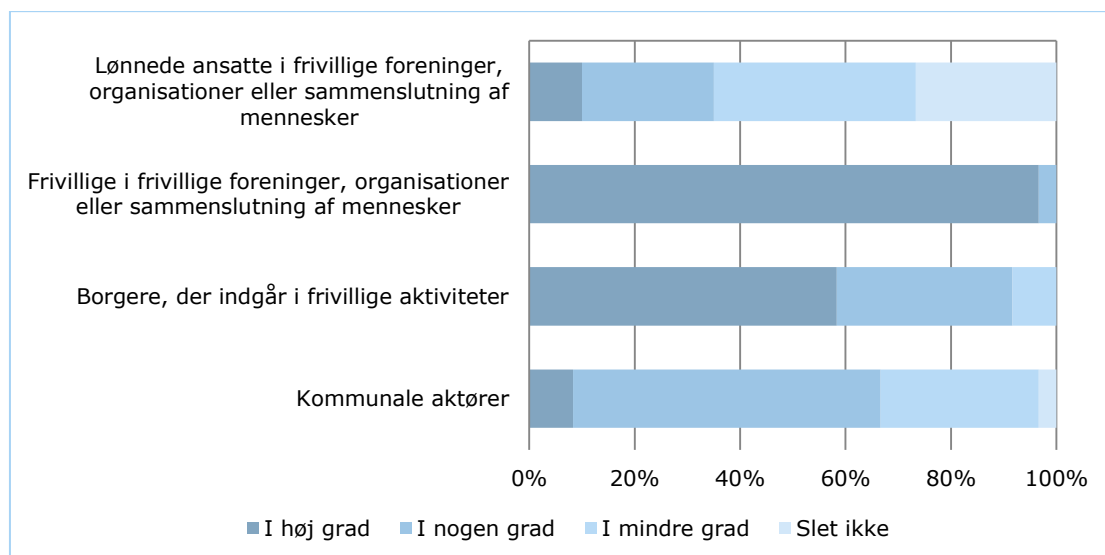
Vi indleder afsnittet med at se på, hvem frivilligcentre servicerer, ved at beskrive hvem centrenes aktiviteter retter sig mod, herunder hvor mange medlemsforeninger centrene har, samt karakteren af disse. Herefter ser vi på frivilligcentrenes kerneopgaver og resultaterne heraf, samt de understøttende funktioner i frivilligcentre. Afslutningsvis fokuserer vi på de mere langsigtede resultater eller effekter, som frivilligcentre potentielt kan skabe for de frivillige og for lokalmiljøet gennem deres aktiviteter. Der er ikke foretaget en effektanalyse, hvorfor det ikke er muligt at sige, hvor stor effekten er. Det er heller ikke muligt at konkludere, hvor mange frivilligcentre der skaber denne effekt på nuværende tidspunkt.

#### 4.3.1 Hvem retter frivilligcentrenes aktiviteter sig mod

Frivilligcentrenes aktiviteter retter sig mod de frivillige foreninger, borgere, kommunen samt private virksomheder og offentlige organisationer. I frivilligcentrenes egen optik henvender de sig til alle, der har behov og lyst til samvær med andre mennesker.

Nedenstående figur viser, at frivilligcentrenes aktiviteter primært er rettet mod frivillige, idet næsten 100 pct. af centrene svarer, at deres aktiviteter i høj grad er rettet mod disse. For omtrent 60 pct. af centrene gælder, at deres aktiviteter i høj grad også er rettet mod borgere, der indgår i frivillige aktiviteter. Omtrent 10 pct. af aktiviteterne er i høj grad og 60 pct. i nogen grad rettet mod kommunerne.

Figur 4-14: I hvor høj grad retter aktiviteterne sig mod hhv.:



N=60.

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen har frivilligcentre i gennemsnit 83 frivillige foreninger tilknyttet centrene, der kan betegnes som medlemsforeninger. Spredningen er på 20 til 400 frivillige foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker. 26 af de 60 frivilligcentre kan karakteriseres som små frivilligcentre med færre end 60 medlemsforeninger. 23 af frivilligcentre kan karakteriseres som mellemstore med mellem 60 og 120 medlemsforeninger, og de sidste 11 centre kan karakteriseres som store frivilligcentre med flere end 120 medlemsforeninger. For at give et billede af, hvad der karakteriserer de enkelte medlemsforeninger, kan de opdeles i, om de er hhv. lokalt, regionalt eller nationalt funderet. Sidstnævnte betyder, at foreningen typisk har et landsdækkende sekretariat, den kan trækkes på. Her viser kortlægningen, at frivilligcentre i gennemsnit har 50 medlemsforeninger, der er lokale, seks, der er regionale og 27 medlemsforeninger, der er landsdækkende.

Udover de frivillige foreninger, kommer der også privatpersoner (borgere) i frivilligcentre, som benytter sig af de forskellige aktiviteter, der foregår i centret. Det kan være hjælp til it, deltagelse i strikkeklub, maleværksted m.v. Men centrene henvender sig også til borgere, der har lyst til at udføre frivilligt arbejde, eller som har en idé de gerne vil have realiseret, og som derfor henvender sig til centret for at få hjælp til dette.

Frivilligcentrenes aktiviteter retter sig derudover mod kommunen, som generelt ses som en central samarbejdspartner, samt mod øvrige organisationer i lokalmiljøet, herunder private virksomheder, offentlige organisationer som skoler, væresteder, krisecentre m.v.

Ud fra et resultatorienteret perspektiv med fokus på, hvilke målgrupper centrene reelt skaber værdi for, sammenholdt med de rammer og ressourcer, centrene har, er det vores vurdering, at den primære målgruppe er de frivillige (medlems)foreninger og de frivillige generelt. Frivilligcentrenes aktiviteter vurderes at være understøttende for, at de frivillige generelt oplever at have bedre forudsætninger for at lykkes med deres arbejde i forhold til de grupper af socialt udsatte, som deres indsatser sigter mod. De frivillige foreninger nævner i interviewene, at deres indsatser bl.a. er rettet mod unge i mistrivsel, børn af skilte forældre, økonomisk udsatte borgere, ældre med demens, flygtninge samt borgere med fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser, fx borgere med depression eller angst. Det er derfor vurderingen, at centrene indirekte skaber værdi for de socialt udsatte borgergrupper. Det vurderes også at kunne ske gennem de samarbejder mellem kommunen og de frivillige, som er initieret af frivilligcentret. Dette uddybes i det efterfølgende afsnit.

#### 4.3.2 Frivilligcentrenes kerneopgaver og resultaterne heraf

For at imødekomme de mange forskellige målgruppers behov tilbyder centrene en række aktiviteter. Ud fra vores spørgeskemaundersøgelse og den kvalitative dataindsamling kan disse aktiviteter grupperes i fire kerneopgaver. Formålet med kerneopgaverne er at skabe direkte værdi for de frivillige og de frivillige foreninger, som en primær målgruppe, og dermed indirekte værdi for socialt udsatte borgere som en sekundær målgruppe. Derudover har vi, via vores dataindsamling, identificeret fire understøttende funktioner, der er af mere administrativ karakter, men som gør, at centret kan levere deres kerneopgaver. Kerneopgaverne omfatter:

- 1) Foreningsservice
- 2) Netværksskabelse og brobygning mellem kommune og civilsamfund
- 3) Initiering af projekter med sociale indsatser
- 4) Sikring af en mangfoldig og dynamisk frivilligsektor i lokalområdet.

Det skal bemærkes, at de fire kerneopgaver er sammenfaldende med de opgaver, FriSe benævner som centrenes formål og opgaver<sup>24</sup>. FriSes beskrivelse bevæger sig i højere grad på et meta-niveau, mens de fire kerneopgaver, centrene selv italesætter, er mere praksisbaserede. Nedenstående boks viser de formål, FriSe har defineret for frivilligcentrenes aktiviteter.

<sup>24</sup> www.frise.dk.



#### Boks 4-2: Formålet med frivilligcentrenes virke, ifølge FriSe

##### Formålet med frivilligcentrenes virke

FriSe arbejder for at understøtte og udvikle frivilligcentrenes kvalitet, synlighed og eksponering til gavn for de borgere eller foreninger, der hver dag får hjælp eller støtte i frivilligcentrene. Frivilligcentrenes vision er et stærkt og mangfoldigt civilsamfund, hvor alle har mulighed for at yde en frivillig indsats og hente hjælp og støtte. Frivilligcentrene skaber rammer for deltagelse og fællesskaber og har til formål at støtte, synliggøre, udvikle og fremme frivilligheden og foreningslivet lokalt<sup>[1]</sup>.

1. **Deltagelse:** Frivilligcentrene ønsker at give alle mulighed for at yde en frivillig indsats, fordi alle mennesker har noget værdifuldt at bidrage med.
2. **Sammenhængskraft:** Frivilligcentrene arbejder for en helhedsorienteret social indsats, fordi forskellige kompetencer og ressourcer i fællesskab kan løfte og udvikle velfærden.
3. **Udfoldelse:** Frivilligcentrene fremmer frivilligheden, da frivilligt arbejde har en værdi i sig selv, fordi det giver mening, glæde og livskvalitet for den enkelte.
4. **Mangfoldighed:** Frivilligcentrene understøtter arbejdet i en bred vifte af frivillige foreninger og initiativer, fordi forskellige tilgange og typer af aktører bidrager til et velfungerende civilsamfund.
5. **Samarbejde:** Frivilligcentrene samarbejder bredt med forskellige aktører, fordi det er en inspirerende, nødvendig og konstruktiv vej til bæredygtige resultater.
6. **Kvalitet:** Frivilligcentrene opbygger kapacitet og styrker kvaliteten i det lokale frivillige arbejde, så det bliver nemmere at fungere som forening og lettere for borgere og frivillige at finde støtte og udfoldelsesmuligheder i den frivillige verden.

www.frise.dk

I beskrivelsen af de fire kerneopgaver nedenfor, kobler vi dem til FriSes seks formål, som er beskrevet i boksen. Med afsæt i den kvalitative dataindsamling giver vi også en vurdering af, hvilke resultater de forskellige kerneopgaver kan vurderes at skabe for de frivillige.

Med afsæt i den kvalitative dataindsamling kan man pege på, at centrene synes at operere i et spænd mellem at være *infrastruktur* og *mødested* for det frivillige foreningsliv. Alle centrene oplever sig selv og italesætter sig selv som infrastruktur for de frivillige, mens nogle af de interviewede medlemsforeningers beskrivelse af centrene peger på, at de i højere grad oplever centrene som et mødested, hvor mennesker kan samles. Det er ikke vurderingen, at det ene udelukker det andet, men er i højere grad et spørgsmål om, hvordan de frivillige foreninger bruger centrene.

Baseret på interviewene med de frivillige foreninger, er det vores vurdering, at de frivillige foreninger generelt oplever at få bedre forudsætninger for at levere de indsatser, der kommer de socialt udsatte borgere til gode, fordi de bliver understøttet i dette via frivilligcentrenes kerneopgaver. Særligt de frivillige fra de mindre foreninger, som ikke har samme mulighed for at få støtte og rådgivning fra en landsorganisation, fremhæver centrene som væsentlige, da de ikke kan få de ydelser, centret leverer, andre steder. Men også repræsentanter fra større foreninger fremhæver, at centrene er med til at understøtte det frivillige arbejde lokalt. Det, at centrene fysisk er beliggende lokalt, fremhæves som afgørende for, at borgere og frivillige har et sted at mødes både i forhold til at udvide og styrke deres netværk, og i forhold til at blive klædt på til at udføre frivilligt arbejde med socialt sigte lokalt.

Frivilligcentrenes fire kerneopgaver beskrives mere indgående nedenfor.

##### 1. Foreningsservice

Frivilligcentrene har en kerneopgave i at servicere de frivillige foreninger med henblik på at yde den støtte, som de efterspørger. Målet med denne kerneopgave er at gøre det nemt at være frivillig ved at imødekomme de forskellige typer af behov, en forening, frivillig eller borger har.

Foreningsservicen omfatter udlån af lokaler og praktiske faciliteter (køkken, toilet, værksted, printer) samt rådgivning og sparring i forhold til fx it, kommunikation i diverse medier, hjælp til

ansøgninger (puljer, § 18-midler, fonde m.m.), stiftelse af forening, herunder udarbejdelse af vedtægter, regnskab m.v., understøttelse af foreninger i deres fundraising, afholdelse af kurser og workshops til kompetenceudvikling af frivillige, fx om fundraising, sociale medier og rekruttering og fastholdelse af frivillige samt sparring omkring ideer og hvordan disse kan realiseres. Derudover formidler centrene de tilbud, foreningerne har, så det er lettere for en borger eller kommunal aktør at finde den forening, som kan imødekomme et specifikt behov.

Endelig fremhæver både lederne af frivilligcentre, men også medlemsforeningerne, at centret varetager en vigtig opgave i forhold til at være *”de frivillige foreningers stemme”*, der kan synliggøre det frivillige område, samt understøtte skabelsen af en identitet som frivillig ved at indgå i en dialog om, hvad det vil sige at være frivillig.

Nogle af de interviewede centerledere oplever, at de bruger en del tid på denne kerneopgave, og at det er svært at planlægge omfanget af de aktiviteter, der ligger i denne, da aktiviteterne i høj grad er drevet af efterspørgslen blandt foreningerne, som qua karakteren af de behov, der er, ikke kan forudsiges.

Foreningsservicen understøtter særligt det formål, som FriSe benævner som *kvalitet* (punkt 6 i ovenstående boks 4-2). Det er vores vurdering<sup>25</sup>, at det kortsigtede resultat af foreningsservicen er, at de frivillige foreninger kapacitetsopbygges gennem de forskellige efterspurgte aktiviteter, og at de oplever en øget motivation og fastholdelse af de frivillige.

## *2. Netværksskabelse og brobygning mellem aktører i lokalmiljøet*

En anden kerneopgave er facilitering af netværk og brobygning foreningerne imellem og mellem foreninger og andre aktører i lokalmiljøet, herunder særligt kommunen. Det sker blandt andet via fælles temaarrangementer i centret, via samarbejder på tværs af aktører i form af arrangementer eller events i lokalmiljøet samt via netværksskabelse mellem foreninger og mellem foreninger og kommunen eller andre aktører i lokalmiljøet.

Kerneopgaven omfatter i høj grad den udadrettede opgave at bygge bro mellem de frivillige og de kommunale aktører, så frivillige vejledes til og matches med de rette kontakter i kommunalt regi, og ligeledes at kommunen vejledes til at samarbejde med og gøre brug af de rette frivillige foreninger. En centerleder sætter følgende ord på det:

*”Bindeled og igangsætter er en af rollerne, og den tror jeg er meget vigtig. Hvis man sidder som lille forening, har man ikke mulighed for at have dette kendskab til, hvad der ellers foregår. Mange foreninger får lukket sig omkring sig selv. Ser man fx med de etniske foreninger, og de bliver meget glade for at være med. Så vi kan skubbe til dem og skabe netværk på tværs.”*  
(Centerleder).

Frivilligcentrene skaber også netværk ved at være et mødested, hvor relationer kan skabes mellem mennesker, hvor foreninger kan matches og netværk kan dannes på tværs af foreninger. På den måde udgør centrene også en form for markedsplads, hvor borgere med specifikke behov kan komme og blive henvist til relevante frivillige foreninger. En centerleder fortæller i konteksten af i dag, at de eksempelvis henviser flygtninge til bestemte frivillige, som har tilbudt deres hjælp, så flygtningene hos de frivillige kan få hjælp til diverse papirarbejde eller samvær med andre i lignende situation. Det er vurderingen, at det også er en del af centrenes netværksskabende rolle at henvise borgere til relevante frivillige tilbud.

Netværksskabelse og brobygning understøtter særligt det formål, som FriSe benævner som *samarbejde* (punkt 5 i ovenstående boks 4-2). Det er vores vurdering, at resultatet af centrenes netværksskabelse og brobygning på kort sigt er igangsættelse af samarbejder mellem forskellige aktører, fx mellem forskellige frivillige organisationer, mellem frivillige og kommunale aktører m.m. For nogle centre udmønter deres brobyggende indsats sig i, hvad de oplever at være sam-

<sup>25</sup> Vurderingen tager afsæt i en forandringsteoretisk tankegang, hvor der fokuseres på, hvilket direkte resultat aktiviteterne inden for foreningsservice skaber for de frivillige foreninger. Vurderingen bygger på den kvalitative dataindsamling.

skabelse, hvor centret understøtter, at lokale aktører sammen med de frivillige skaber arrangementer eller ideer sammen og bidrager med hver deres kompetence mod et fælles mål<sup>26</sup>.

### 3. *Initiering af projekter med sociale indsatser*

En tredje kerneopgave, som vi har identificeret via vores interviews, er frivilligcentrenes initiering af projekter. Det sker typisk via midler fra diverse puljer og typisk i samarbejde med andre aktører, som oftest kommunen.

I denne rolle understøtter centrene de frivillige foreninger i, hvordan de søger midler til projekterne, hvordan de definerer disse projekter, herunder hvordan de udarbejder projektbeskrivelser, budget, milepælsplaner m.v. Det er altså ikke centrets ansatte eller centrets egne tilknyttede frivillige, som leverer selve indsatserne. Det er også i forhold til denne kerneopgave, at flere centre peger på, at de yder støtte og vejledning til evaluering og dokumentation af den frivillige indsats med socialt sigte lokalt og resultaterne af indsatsen. Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, at 72 pct. af centrene tilbyder aktiviteter, der vedrører dette. Ud fra den kvalitative dataindsamling er det vurderingen, at centerlederne enten selv eller gennem rekruttering af de rette kompetencer kan understøtte de frivillige foreninger ift. at sikre, at de frivillige foreninger ved, hvilke krav til dokumentation der stilles i forbindelse med projekter, fx fra centralt hold. Det kan vurderes som positivt, at 72 pct. af centrene tilbyder disse aktiviteter, idet de dermed synes at have et forholdsvist stort indblik i evaluering og dokumentation, og dermed kan vurderes at have et godt afsæt for at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret.

Projekterne, som de frivillige foreninger kan blive en del af, har ofte et socialt sigte med det formål at supplere den sociale indsats i kommunen. Det vil sige indsatser, som tilgodeser behov hos målgrupper, som kommunen ikke eller i mindre grad er i stand til at imødekomme. En centerleder giver som eksempel gældsrådgivning til økonomisk udsatte borgere, netværkstilbud til demensramte og pårørende, selvhjælpsgrupper til unge i krise samt trivselsgrupper, hvor man benytter sig af frivillige kræfter i stedet.

Initiering af projekter med sociale indsatser understøtter særligt det formål, som FriSe benævner *sammenhængskraft* (punkt 2 i boks 4-2 ovenfor). Det er vores vurdering, at resultatet<sup>27</sup> af frivilligcentrenes initiering af projekter med sociale indsatser er, at der må formodes at kunne ske en samskabelse mellem kompetente aktører til gavn for de socialt udsatte grupper, som projekterne retter sig mod. Samskabelsen sker blandt de aktører, som indgår i de projekter, som frivilligcentrene er med til at initiere, fx mellem en frivillig forening og kommunen, og altså ikke mellem frivilligcentret og aktørerne. Det er vores vurdering, at aktørerne kan få styrket deres indbyrdes relation gennem fælles projekter, og at projekterne kan skabe værdi for de socialt udsatte grupper. Det har ikke været en del af evalueringen at undersøge, om der er skabt reel effekt af fælles projekter mellem frivillige og andre aktører.

### 4. *Sikring af en mangfoldig og dynamisk frivilligsektor i lokalområdet*

Denne kerneopgave omfatter rekruttering af frivillige både via opslag om specifikke frivilligjobs og henvisning til relevante foreninger, så borgere har en let adgang til at blive frivillig inden for det område, de måtte ønske. Centerlederne og repræsentanterne fra kommunerne ser det som et klart succeskriterium, at der kommer flere frivillige foreninger og frivillige borgere generelt til at understøtte de sociale indsatser i kommunen.

En del af de interviewede centerleder giver udtryk for, at de i stigende grad har fokus på at rekruttere flere socialt udsatte borgere som frivillige, som både selv finder værdi i at være frivillig, men hvor borgeren også får værdi ud af som frivillig at hjælpe en borger i en lignende situation. Det gør også, at centret kan være medvirkende til at skabe en mangfoldig frivilligsektor i lokalområdet med frivillige, der afspejler en bredere borgersammensætning.

<sup>26</sup> Læs mere om samskabelse senere i rapporten, hvor vi også giver et konkret eksempel på, hvordan samskabelse kan se ud i praksis.

<sup>27</sup> Vurderingen tager afsæt i en forandringsteoretisk tankegang, hvor der fokuseres på, hvilket direkte resultat aktiviteterne inden for foreningsservice skaber for de frivillige foreninger. Vurderingen bygger på den kvalitative dataindsamling.

Frivilligcentrenes arbejde med at sikre en mangfoldig og dynamisk frivilligsektor i lokalområdet understøtter særligt det formål, som FriSe kalder *deltagelse, udfoldelse og mangfoldighed* (punkt 1, 3 og 4 i boks 4-2 ovenfor). Det er vores vurdering, at det kortsigtede resultat af denne opgave kan være en forøgelse af antallet af frivillige, herunder et øget fokus på at få flere socialt udsatte borgere til at blive frivillige. Der foreligger ikke data på, hvorvidt det er tilfældet.

#### 4.3.3 De understøttende funktioner i frivilligcentret

For at understøtte centrene i at levere kerneopgaverne har vi via den kvalitative dataindsamling identificeret en række understøttende funktioner, som leveres af frivilligcentrenes ansatte og de tilknyttede frivillige. Det drejer sig om:

- Fundraising med henblik på at rejse midler til ansatte og til projekter. Centrene fremhæver, at fundraising er afgørende for, at centrene kan overleve og sikre, at de har det rette antal ansatte til at levere kerneopgaverne.
- Branding med henblik på at synliggøre centret, bl.a. ved at centrene laver udadvendte arrangementer og gør opmærksom på sig selv i lokalpresse, hjemmeside, sociale medier, årsberetninger, på messer osv.
- Administration, herunder regnskab og dokumentation af aktiviteter og resultater, bl.a. i FriSes skema, årsberetninger, projektafrapporteringer m.m.
- Drift af centret, herunder rengøring, vedligeholdelse, madlavning og kaffe til de ansatte, frivillige og til arrangementer.

På tværs af interviewene med lederne af frivilligcentre danner sig et billede af, at centrene generelt oplever at bruge uforholdsmæssigt meget tid på de understøttende funktioner i forhold til kerneopgaverne. Det betyder, at centrene generelt set oplever, at de ikke har tid nok til at levere kerneopgaverne, da de understøttende funktioner tager meget af deres tid. Umiddelbart synes denne oplevelse at have sammenhæng med, hvordan centrene har organiseret deres arbejde, dvs. hvem varetager hvilke opgaver. Som nævnt i afsnittet om organisering har nogle centre valgt at organisere sig funktionelt opdelt med en klar arbejds- og rollefordeling, som gør, at ansatte såvel som frivillige i centrene har fordelt ovennævnte opgaver, kerneopgaver såvel som understøttende funktioner, imellem sig. I andre centre, som i højere grad har karakter af at være entreprenørvirksomheder, varetager få personer alle af de ovenstående opgaver<sup>28</sup>.

#### 4.3.4 De langsigtede resultater af frivilligcentrenes arbejde

I de foregående afsnit blev frivilligcentrenes fire kerneopgaver beskrevet samt koblet til frivilligcentrenes formål, som FriSe definerer dem. Derudover blev de understøttende funktioner, som centret udfører, beskrevet. Løbende i afsnittet om de fire kerneopgaver gav vi, med afsæt i den kvalitative dataindsamling, vores vurdering af, hvilke kortsigtede resultater disse synes at skabe. I det følgende afsnit fokuserer vi på, hvilke langsigtede resultater eller effekter som frivilligcentre vurderes potentielt at kunne skabe, og konkluderer derved også, at kerneopgaverne er medvirkende til at skabe disse resultater eller effekter.

Vi har valgt at bruge betegnelsen social kapital som et samlet begreb til at beskrive frivilligcentrenes potentielle resultater eller effekter på lang sigt. Nedenstående boks beskriver, hvad social kapital er i en teoretisk forståelse.

---

<sup>28</sup> Denne analyse underbygger anbefaling 3 i kapitel 2.

### Boks 4-3: Social kapital

Begrebet er et udtryk for sammenhængskraften i samfund, organisationer, grupper og familier. Ved at indgå i sociale relationer baseret på netværk, normer og tillid får individer adgang til nogle ressourcer, der udspringer af denne mellem menneskelighed. Således udgør den sociale kapital en ressource, der rækker udover individernes fællesskab: Det er en produktiv kraft, der gør fx en organisation til andet og mere end en samling individer, der hver især forfølger egne mål. Social kapital er afhængig af, at medlemmerne af netværket gerne vil deltage og kan bidrage, fx ved at de føler sig forpligtede af andre grunde end blot økonomiske. *”Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste.”* (Robert D. Putnam).

Social kapital kan ifølge den amerikanske professor Putnam både have en afgrænsende og en brobyggende karakter. Afgrænsende social kapital betegner sociale bånd mellem personer, der ligner hinanden, fx ved at have samme alder, interesser eller etnisk baggrund, mens brobyggende social kapital går på tværs af disse ligheder. Forskellige grupper kan på samme tid være afgrænsende og brobyggende (Kilde: Putnam og Olesen m.fl.).

Med social kapital forstår vi i konteksten af frivillighedsområdet, at centrene understøtter det frivillige foreningsliv i at forstærke deres relationer internt og til øvrige aktører i lokalmiljøet, så de i højere grad kan udnytte hinandens ressourcer og kompetencer til at udføre frivilligt arbejde med socialt sigte til gavn for de socialt udsatte grupper i lokalsamfundet. Det er vurderingen, at frivilligcentrenes kerneopgaver kan være med til at muliggøre, at de frivillige skaber denne form for social kapital.

Med frivilligcentrenes serviceorienterede aktiviteter har den sociale kapital en afgrænsende karakter, idet den sociale kapital skabes mellem frivillige i samme forening, og dermed forstærker deres mulighed for at hjælpe deres specifikke målgrupper, fx at Sinds frivillige bliver bedre til at hjælpe og støtte psykisk sårbare. Med frivilligcentrenes netværksskabende aktiviteter får den sociale kapital en brobyggende karakter, da de sociale relationer går på tværs af foreninger og øvrige aktører med det formål at inspirere og sætte hinandens viden i spil, så foreningernes egne målgrupper og de målgrupper, som foreningerne er fælles om, får styrket deres indsatser, fx i forhold til flygtninge, som både Røde Kors og Venligboerne har som målgruppe.

På den måde faciliterer frivilligcentre, at de frivillige skaber social kapital, ved dels at være et mødested, hvor frivillige kan mødes på tværs af foreninger og områder, dels ved at agere infrastruktur og henvise de frivillige til øvrige relevante frivillige eller andre aktører, fx fra kommunen, erhvervsliv eller kulturinstitutioner m.m.

#### 4.3.5 Konklusion

Frivilligcentrenes kerneopgaver omfatter foreningsservice, der på kort sigt<sup>29</sup> vurderes at bidrage til en kapacitetsopbygning af de frivillige foreninger gennem den efterspurgte service, samt motivation og fastholdelse af frivillige. Derudover udgør netværksskabelse og brobygning mellem aktører i lokalmiljøet en kerneopgave. Det er vores vurdering, at resultatet af centrenes netværksskabelse og brobygning på kort sigt er igangsættelse af samarbejder mellem forskellige aktører, fx mellem forskellige frivillige organisationer, mellem frivillige og kommunale aktører m.m. For nogle centre udmønter deres brobyggende indsats sig i, hvad de oplever at være samskabelse, hvor centret understøtter, at lokale aktører sammen med de frivillige skaber arrangementer eller ideer sammen og bidrager med hver deres kompetence mod et fælles mål<sup>30</sup>. Resultatet<sup>31</sup> af frivilligcentrenes kerneopgave med initiering af projekter med sociale indsatser er, at der må formodes at kunne ske en samskabelse mellem kompetente aktører til gavn for de socialt udsatte grupper, som projekterne retter sig mod. Samskabelsen sker blandt de aktører, som indgår i de projekter, som frivilligcentre er med til at initiere, fx mellem en frivillig forening og kommunen, og altså ikke mellem frivilligcentret og aktørerne. Det er vores vurdering, at aktører-

<sup>29</sup> I bilag ses Rambølls forandringsteori for frivilligcentre generelt.

<sup>30</sup> Læs mere om samskabelse senere i rapporten, hvor vi også giver et konkret eksempel på, hvordan samskabelse kan se ud i praksis.

<sup>31</sup> Vurderingen tager afsæt i en forandringsteoretisk tankegang, hvor der fokuseres på, hvilke direkte resultater aktiviteterne inden for kerneopgaven skaber for de frivillige foreninger. Vurderingen bygger på den kvalitative dataindsamling.

ne kan få styrket deres indbyrdes relation gennem fælles projekter, og at projekterne kan skabe værdi for de socialt udsatte grupper. Det har ikke været en del af evalueringen at undersøge, om der er skabt reel effekt af fælles projekter mellem frivillige og andre aktører. Endelig er det vores vurdering, at det kortsigtede resultat af denne opgave kan være en forøgelse af antallet af frivillige, herunder et øget fokus på at få flere socialt udsatte borgere til at blive frivillige. Der foreligger ikke data på, hvorvidt dette er tilfældet.

Kerneopgaverne udføres af lederen, medarbejderne og de frivillige, som arbejder i centret, og er rettet mod centrets primære målgruppe, som er de frivillige og de frivillige foreninger, samt øvrige aktører, herunder kommune, erhvervsliv m.fl. For at understøtte kerneopgaverne udfører medarbejderne og de frivillige i centrene en række understøttende funktioner, herunder fundraising, branding af centret, administration og dokumentation samt drift af centret.

De kortsigtede resultater bidrager til sammen til, på længere sigt, at øge den sociale kapital. Med frivilligcentrenes serviceorienterede aktiviteter har den sociale kapital en afgrænsende karakter, idet den sociale kapital skabes mellem frivillige i samme forening, og dermed forstærker deres mulighed for at hjælpe deres specifikke målgrupper. Med frivilligcentrenes netværksskabende aktiviteter får den sociale kapital en brobyggende karakter, da de sociale relationer går på tværs af foreninger og øvrige aktører med det formål at inspirere og sætte hinandens viden i spil, så foreningernes egne målgrupper og de målgrupper, som foreningerne er fælles om, får styrket deres indsats. På den måde faciliterer frivilligcentre, at de frivillige skaber social kapital ved dels at være et mødested, hvor frivillige kan mødes på tværs af foreninger og områder, dels at agere infrastruktur og henvise de frivillige til andre frivillige eller andre aktører, fx fra kommunen, erhvervsliv eller kulturinstitutioner m.m.

Frivilligcentrenes aktiviteter skal ses i relation til de inputs, centrene har i form af økonomisk kapital fra stat og kommune, samt diverse puljer og fonde, som centrene kan søge midler fra. Input omfatter også de ressourcer og kompetencer, som medarbejdere og frivillige i centret samt bestyrelsesmedlemmerne besidder. Lederen har derfor en afgørende opgave i forhold til at sikre, at der er sammenhæng mellem de resultater, centret ønsker at opnå for de målgrupper, centret ønsker at betjene, og de aktiviteter, som skal muliggøre, at resultaterne opnås, samt at de rette input i form af økonomiske midler og kompetencer og tid fra medarbejdere og de frivillige, som arbejder i centret, er til stede.

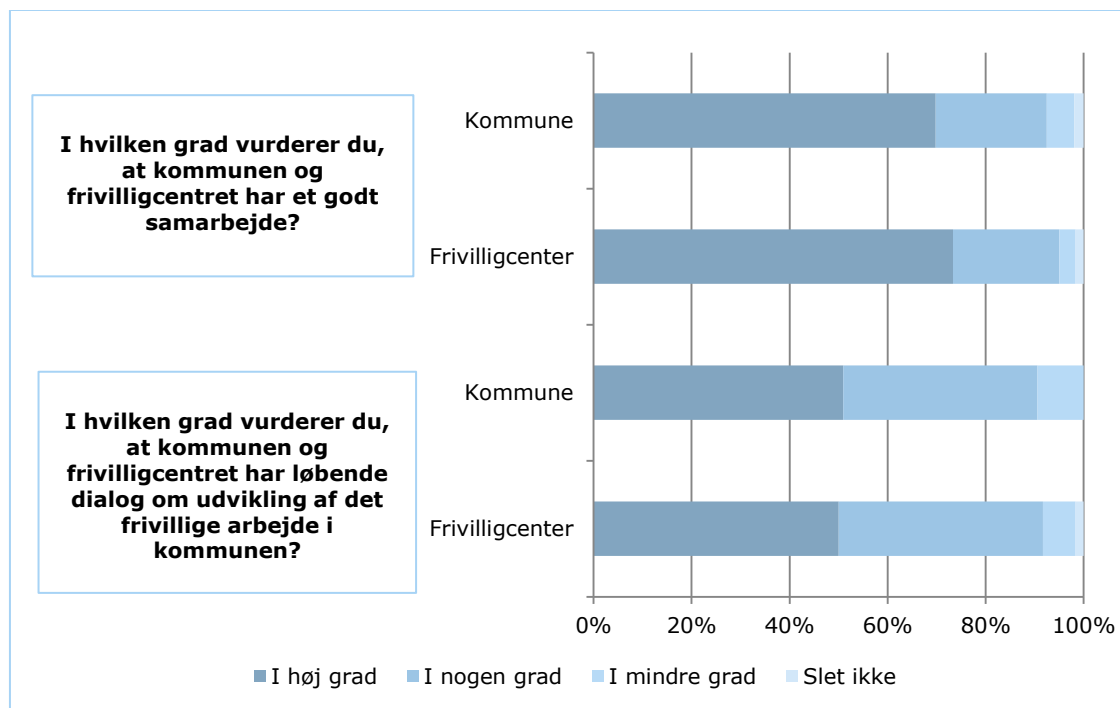
#### **4.4 Samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune**

I dette afsnit ser vi nærmere på samarbejdet mellem frivilligcentret og kommunen med det formål at bibringe viden om frivilligcentrenes samarbejdsrelationer til kommunen, herunder hvordan frivilligcentre opleves at bidrage til spillet mellem civilsamfund og kommune. Indledningsvis skitserer vi hhv. frivilligcentrenes og kommunernes oplevelse af deres samarbejde, hvorefter vi sætter fokus på de samarbejdselementer, som centre og kommuner fremhæver som væsentlige for at sikre et godt samarbejde og for i højre grad at understøtte det resultat- og udviklingsorienterede arbejde. Afslutningsvis ser vi nærmere på perspektiverne i at samarbejde bredere på tværs af forvaltningsområder samt øvrige aktører i civilsamfundet med henblik på lokalt at styrke det frivillige arbejde med et socialt sigte

##### **4.4.1 Frivilligcentre og kommuners oplevelse af samarbejdet**

Figuren nedenfor viser, at 70 pct. af kommunerne og 73 pct. af frivilligcentre vurderer, at de i høj grad har et godt samarbejde med den anden part. 20 pct. af kommunerne angiver, at de i nogen grad har det, mens det samme gør sig gældende for 22 pct. af centrene. Kun fem pct. af centrene angiver, at de i mindre grad (3 pct.) eller slet ikke (2 pct.) vurderer, at frivilligcentret og kommunen har et godt samarbejde.

Figur 4-15: Samarbejdet mellem frivilligcentre og kommuner

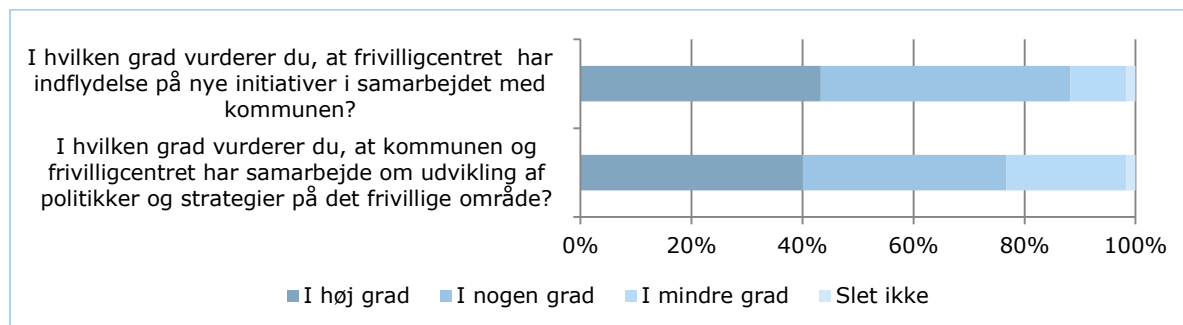


Note: For frivilligcentrenes besvarelser er N=60. For kommunernes besvarelser er N=53.

Halvdelen af frivilligcentrene vurderer, at de har en løbende dialog med kommunen om udvikling af det frivillige arbejde. Det samme gør sig gældende for kommunerne. Ni pct. af frivilligcentrene og 10 pct. af kommunerne vurderer, at de i mindre grad eller slet ikke har løbende dialog og udvikling af det frivillige arbejde i kommunen.

Nedenfor ses det, at 88 pct. af frivilligcentrene oplever i høj eller nogen grad at have indflydelse på nye initiativer i samarbejdet med kommunen, mens 12 pct. angiver, at de i mindre grad eller slet ikke har indflydelse på nye initiativer i samarbejde med kommunen.

Figur 4-16: Samarbejdet mellem frivilligcentre og kommuner

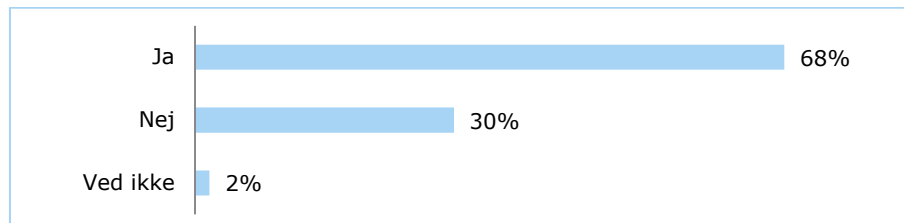


Ligeledes fremgår det af figuren, at 40 pct. af frivilligcentrene vurderer, at de i høj grad har samarbejde om udvikling af politikker og strategier på det frivillige område, 37 pct. angiver i nogen grad, mens 22 pct. i mindre grad og to pct. vurderer, at kommunen og frivilligcentret slet ikke har samarbejde om udvikling af politikker og strategier på det frivillige område.

De relativt ens besvarelser kan tyde på, at frivilligcentre og kommuner på sin vis er relativt tæt koblet til hinanden, at centrene oplever at blive inddraget og have indflydelse, og at begge parter generelt oplever at have et godt samarbejde med hinanden. Generelt viser den kvalitative dataindsamling, at der i nyere tid har været et fokus på at skabe tillid og relationer mellem centre og kommuner, og at man med dette arbejde er nået relativt langt.

Et andet parameter at vurdere oplevelsen af samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune på, er ved at kigge på, om der eksisterer en formel samarbejdsaftale imellem parterne. Omkring to tredjedele af frivilligcentre har en formel samarbejdsaftale med kommunen om centrets aktiviteter og rolle. Det vil sige 68 pct. af frivilligcentre.

**Figur 4-17: Procentdel af frivilligcentre, der har en formel samarbejdsaftale med kommunen**



N=60.

30 pct. af frivilligcentre har ikke en formel samarbejdsaftale med kommunen. Dette hænger efter vores vurdering sammen med, at disse centre enten er relativt nyetableret eller har haft fokus på andet i en etableringsfase, og først nu i en konsolideringsfase har fokus på at formalisere samarbejdet med kommunen. På baggrund af de kvalitative data hænger det også sammen med, at de personlige relationer mellem leder af frivilligcenter og ledere og frivilligkoordinator i kommunen er så stærke, at der ikke har været behov for at formalisere samarbejdet via en aftale. Indtrykket er dog, at disse centre og kommuner på nuværende tidspunkt kan se et behov for at formalisere samarbejdet yderligere via en samarbejdsaftale, og at der er en proces i gang i forhold til at udarbejde en sådan.

Opsamlende i forhold til oplevelsen af samarbejdet, vurderer Rambøll, at samarbejdet mellem frivilligcentre og kommuner generelt set er i en konsolideringsfase, hvor der nu er fokus på i højere grad at formalisere samarbejdet og gøre det mere strategisk i forhold til at udnytte hinandens viden om det sociale område med henblik på at udvikle det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt. På baggrund af interviewene med kommunale repræsentanter og centerledere kan vi identificere minimum to måder at samarbejde på. For det første et løst koblet samarbejde, hvor parterne mødes ad hoc. For det andet et fast koblet samarbejde, hvor der er aftaler om faste møder med en vis kadence og en samarbejdsaftale, som regulerer samarbejdet.

Centrenes samarbejde med øvrige aktører i lokalmiljøet er umiddelbart ikke ligeså formelt baseret eller strategisk fokuseret, men det kan være hensigtsmæssigt for centrene på nuværende tidspunkt i deres udviklingshistorie at vurdere, hvilke øvrige samarbejdsparter i lokalmiljøet der kunne være relevante for centrene at etablere formelle og strategiske samarbejdsrelationer med i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Det er vores vurdering, at nogle af de elementer, der fremhæves nedenfor, også er relevante i styrkelsen af samarbejdet med øvrige aktører.

#### 4.4.2 Det gode samarbejde mellem center og kommune

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan man som frivilligcenter og kommune opbygger et vel-fungerende samarbejde, der kan være med til at skærpe fokus på udviklingen af det frivillige arbejde med socialt sigte og på resultater heraf i lokalmiljøet. Med afsæt i den kvalitative dataindsamling, kan der trækkes tre centrale elementer frem, som vurderes at være væsentlige for samarbejdet:

1. Den personlige relation
2. Ligeværdighed i samarbejdet
3. Fælles arrangementer, projekter, events m.m.

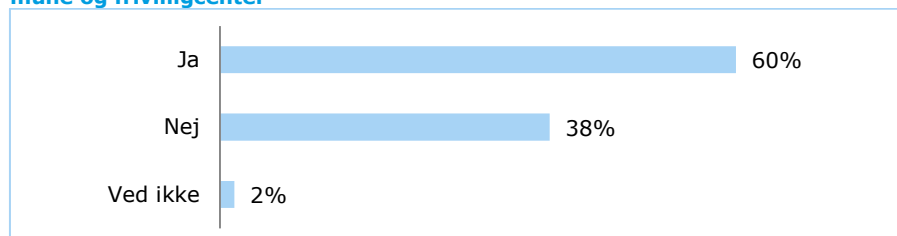
##### 1. Den personlige relation

På tværs af interviewene peger lederne fra centrene og kommunerne på, at den personlige relation er central for, at samarbejdet lykkes. Det er især den personlige relation mellem centrets leder og den kommunale leder på frivillighedsområdet, som har positiv betydning for samarbejdet. Begge parter giver udtryk for, at det er væsentligt at kende til hinandens organisationer, herunder rammer og vilkår, for at kunne "spille hinanden gode".



De interviewede ledere, både i centrene og kommunerne, peger alle sammen på, at den personlige relation opbygges ved at have løbende kontakt og mødes med hinanden, men det er varierende, hvor meget de forskellige centre og kommuner mener, det er relevant at mødes fysisk. Nedenfor ses det, at over halvdelen af frivilligcentrene (dvs. 60 pct.) svarer, at der er en fast mødestruktur mellem kommune og frivilligcenter.

**Figur 4-18: Procentdel af frivilligcentrene, der har angivet, at der er en fast mødestruktur mellem kommune og frivilligcenter**



N=60.

Selvom over halvdelen af frivilligcentrene angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de har etableret en fast mødestruktur med den kommunale samarbejdspartner, giver de fleste frivilligcentre i interviewene udtryk for, at de i praksis ikke er vant til en fast mødekadence, forstået som at møderne planlægges fremadrettet til at finde sted på bestemte tidspunkter med nogenlunde samme tidsmæssige intervaller. Møderne aftales ad hoc, når der er behov for det, oftest i forbindelse med fælles arrangementer eller projekter.

De centre, der har en tæt kontakt til deres samarbejdspartner i kommunen, oplever også, at kontakten kan foregå via telefon, hvis der er behov for at tage en kortere snak om et opstået emne. Næsten alle centre og kommuner giver udtryk for, at denne form for samarbejde i langt de fleste tilfælde fungerer nogenlunde uproblematisk. I nogle få tilfælde har der været udfordringer i samarbejdet, hvilket til dels skyldes kemien mellem leder af frivilligcenter og den kommunale leder. En anden årsag, som vi har kunnet identificere, til at samarbejdet er udfordret, er manglende forventningsafstemning om roller, som har resulteret i, at kommunen har oplevet og kritiseret frivilligcentret for at gå ind på kommunens domæne i forhold til at varetage opgaver, som kommunen mente var deres ansvar og som kommunen mente, de havde bedre forudsætninger for at varetage.

Et af de få frivilligcentre, som har en mere fast mødekadence med kommunen, fortæller, at for-delen ved at have fastlagte møder<sup>32</sup>er, at kommunen er orienteret om, hvad der sker løbende i frivilligcentret. Kommunen er tættere på den daglige drift i frivilligcentret og orienteret om aktiviteter, temaer på dagsordenen, arrangementer m.v. og har derved mulighed for at vide, hvordan de skal respondere på spørgsmål internt i kommunen eller fra eksterne parter, eller hvis de hører om noget med relevans for frivilligcentret i kommunalt regi at følge op på dette. Lederen af frivilligcentret fortæller, at de fastlagte møder giver en kontinuitet i samarbejdet, hvor man ikke mister viden undervejs. Den interviewede direktør i samme kommune understøtter dette perspektiv ved at beskrive, hvordan de fysiske møder mellem mennesker er med til at koble organisationer sammen. Direktøren har fokus på at besøge frivilligcentrets bestyrelse for at koble dem til kommunen, at huske at inddrage lederen af frivilligcentret i arbejdet med den politiske bestyrelse i kommunalt regi og ligeledes at sikre koblingen på medarbejderniveauet. Som direktøren beskriver det:

*”Jo mindre vi snakker sammen, jo mindre kommer der ud af det. Man kan ikke forvente mere af den anden, hvis ikke man mødes. Så kunne jeg bare underskrive en bevilling en gang om året. Vi har et rigtig godt center i kommunen. De har fingeren på pulsen og en tæt kontakt til de frivillige foreninger. Dialogen mellem os er central, og det betyder meget, at vi snakker om udfordringer og problemer løbende, når de opstår. Så forsøger man at få løst dem i fællesskab. Det kan også være i forhold til at sætte nye initiativer i gang. Det kan både være nye initiativer fra kommunen*

<sup>32</sup> De fastlagte møder foregår hver anden måned.

*og fra frivilligcentret, fx var "Tryghedstjenesten"<sup>33</sup> et kommunalt påfund, men i dag bor det i frivilligcentret." (Direktør i kommune).*

Rambøll vurderer, at der er et potentiale i at mødes fast og med en fast agenda for på den måde at afholde effektive møder omkring videndeling og udvikling af indsatser på det sociale område, som såvel frivillige som kommunen kan udføre til glæde for udsatte borgere. Potentialet består også i at gøre disse møder mere strategiske og resultatorienterede med fokus på, hvilke behov hos specifikke målgrupper der i mindre grad imødekommes lokalt, samt hvordan og med hvilke resultater for øje kommunen og frivillighedsområdet kan bidrage til i højere grad at hjælpe disse målgrupper. Dette vil styrke det resultat- og udviklingsorienterede arbejde i centrene – og i kommunen.

En udfordring ved, at den personlige relation betyder så meget, er ved personaleudskiftning, som gør det svært at oparbejde og fastholde stabile relationer over tid:

*"Omstruktureringer, nye chefer og medarbejdere kan være en barriere for at bevare den tætte tillidsfulde relation." (Centerleder).*

Man kan derudover pege på, at betydningen af den personlige relation også udfordrer samarbejdet på den måde, at det kan være personbestemt, om samarbejdet fungerer godt eller mindre godt. Det kan fx være udfordrende for det generelle samarbejde mellem center og kommune, hvis centerlederen og den kommunale leder ikke er i stand til at opbygge en positiv relation. Vi vurderer derfor, at det er forbundet med en vis sårbarhed, at samarbejdet bygger på personlige relationer, og det derfor vil være hensigtsmæssigt at fokusere på, at kendskab, tillid og respekt også er bundet til organisationerne, og ikke kun personer. Dette kan bl.a. understøttes af faste møder med faste agendaer og aftaler om roller og ansvarsområder, samt beslutningslogs, som gør, at viden fra møderne ikke forbliver hos mødedeltagerne og dermed bliver personafhængig viden.

## 2. Ligeværdighed i samarbejdet

Størstedelen af de interviewede frivilligcentre og kommuner betoner vigtigheden af at have et ligeværdigt samarbejde mellem kommune og center. For de fleste centerledere skaber man ligeværdigheden ved at blive inddraget og tænkt med i nye initiativer, arrangementer m.v. som *"en reel samarbejdspartner"* til kommunen. Ligeledes peger størstedelen af de kommunale ledere på, at ligeværdigheden skabes ved, at man som kommune tænker centrene med i drøftelser i kommunalt regi og lader dem bidrage med viden set fra deres perspektiv.

En stor del af kommunerne har en frivillighedspolitik eller en frivillighedsstrategi. Det drejer sig om 86 pct. af kommunerne.

**Figur 4-19: Oversigt over, hvor stor en procentdel af kommunerne der har en frivillighedspolitik eller frivillighedsstrategi**



N=49 (én besvarelse pr. kommune).

Nedenfor fremgår det af figuren, at 81 pct. af de kommuner, der har en frivillighedspolitik eller frivillighedsstrategi, har involveret frivilligcentre i arbejdet med udvikling af dette.

<sup>33</sup> Tilbud til pårørende, der passer kronisk syge og døende.

**Figur 4-20: Oversigt over hvorvidt frivilligcentrene har været involveret i arbejdet med kommunens frivillighedspolitik eller frivillighedsstrategi**



N=42 (besvaret af kommuner med en frivillighedspolitik eller frivillighedsstrategi - én besvarelse pr. kommune).

En kommunal leder peger på, at det er væsentligt at inddrage centret for at sikre, at kommune og center har samme oplevelse af, i hvilken *"retning området bevæger sig"*, og hvad de hver især kan bidrage med i en fælles løsning af de lokale udfordringer med socialt sigte. En centerleder betoner ligeledes væsentligheden af at *"arbejde mod samme mål"* og at se den kommunale part som kollega i dette arbejde.

Både centre og kommuner giver udtryk for, at ligeværdigheden ikke betyder, at de skal kunne det samme, men i stedet acceptere, at de to parter bidrager med noget forskelligt. Som en direktør i en kommune beskriver det:

*"Kommunen er en stor maskine, der har et langt større økonomisk råderum, og som ikke er udfordret af at skulle sikre stabilitet over tid via nye indtægter, men kommunen har ikke altid den fornødne viden om at være frivillig, og om hvordan man kan bruge frivillige. Den viden kan frivilligcentret stille til rådighed, så kommunen kan blive bedre til at sætte de frivilliges kompetencer i spil."* (Direktør i kommune).

På samme måde peger den kommunale leder på, at der er væsentligt som kommune at understøtte frivilligcentret gennem brugen af det kommunale netværk og ved at støtte centret med den politiske bevidsthed, som kommunen besidder, så centrene bliver bedre til at manøvrere i det kommunale system. På den måde kan de to parter *"spille hinanden bedre"*, og hjælpe hinanden med de kompetencer og den viden, som de hver især har. I tråd med det, peger én af de interviewede centerledere på, at det tætte samarbejde kræver en respekt for hinandens organisationer, herunder rammer og vilkår for arbejdet, som gør begge parter i stand til at åbne op for samarbejde og turde gøre brug af hinandens viden. Hun udtrykker følgende:

*"Det betyder, at man ikke barrikaderer sig selv i siloer, hverken internt i kommunen eller i hhv. kommune og frivilligcenter, men at der bliver skabt en respekt for hinandens arbejdsområder og - opgaver, der åbner mulighederne for tværgående samarbejder."* (Centerleder).

Det er vores vurdering, at de fleste kommuner og frivilligcentre oplever, at der eksisterer et ligeværdigt samarbejde mellem dem, hvor centrene har en oplevelse af at blive inddraget og hørt, og hvor kommunerne ser værdien af at bringe centrene viden i spil. En centerleder fortæller, hvordan de tidligere har oplevet det modsatte; et såkaldt bestiller/udfører-forhold mellem kommune og center, hvor kommunen *"bestilte frivillige i centret"*, men at det ikke gør sig gældende længere.

Rambølls generelle vurdering er, at der er sket en positiv udvikling i forhold til samarbejdet mellem kommuner og centre, som i højere grad har fokus på strategisk samarbejde, som handler om, hvordan parterne kan bruge hinanden bedst muligt givet de rammer og ressourcer, de hver især har.

### 3. Fælles arrangementer, projekter, events m.m.

Med afsæt i den kvalitative dataindsamling, vurderer vi, at det tredje element, som centre og kommuner oplever som væsentligt i at skabe et godt samarbejde, er at indgå i fælles arrangementer, projekter, events m.m., hvor parterne bidrager på forskellig vis men med et fælles sigte. Størstedelen af centerlederne og de kommunale ledere kalder det for samskabelse, når de sam-

arbejder gennem konkrete aktiviteter, hvor de i fællesskab har idéudviklet og løser opgaven med hvert deres input.

Det gør sig gældende for størstedelen af interviewene med både de kommunale ledere og centerlederne, at der hersker en respekt for hinanden, hvor begge parter ønsker samskabelse, da de tror på, at det kan gavne deres lokalmiljø. En centerleder siger:

*”Det er vigtigt at være lydhør og villig til at indgå i og understøtte kommunens løsning af opgaver på det sociale område. Det er væsentligt, at frivilligcentret er bevidst om, at kommunen også har sin kerneydelse at fokusere på, på samme måde som frivilligcentret, men at der i dialogen opstår nye muligheder i forhold til at skabe de optimale betingelser for de frivillige foreninger. På den måde opnår man, at flere borgere indgår i frivillige sociale aktiviteter, både som frivillige eller som borgere, der har behov for en frivillig social indsats uden selv at være frivillig. Frivilligcentre og de frivillige foreninger kan noget - og kommunen kan noget. Og sammen kan de endnu mere. DET er samskabelse, og det tror jeg på kan udvikle samfundet.”* (Centerleder).

En direktør i en kommune og en centerleder peger begge på, at samskabelse sker, når samarbejdet mellem dem udmønter sig i *”at gøre noget sammen”*, og hvor alle parter i samarbejdet får en oplevelse af at indgå i et fælles *”projekt”* med samme mål for øje. De giver følgende konkrete eksempel på samskabelse gennem et fælles arrangement, hvor kommunen understøttede centret i at bygge bro mellem kommunen og de frivillige. Det er beskrevet i nedenstående boks.

#### Boks 4-4: Eksempel på samskabelsesprojekt

##### **Post Danmark Rundt i Holstebro**

I 2015 blev der afholdt Post Danmark Rundt med start i Struer og mål i Holstebro på første etape. I Holstebro skulle der derfor afvikles en række aktiviteter i forbindelse med afslutningen af etappen. Man havde derfor brug for nogle frivillige til bl.a. at dele flag ud til tilskuerne. En kommunal leder tog kontakt til frivilligcentret i Holstebro for at spørge om hjælp til at mobilisere en gruppe frivillige. Lederen af frivilligcentret så muligheden for at inkludere nogle af kommunens psykisk sårbare mennesker, og tog derfor kontakt til et beskyttet værksted for at høre, om det var muligt at etablere samarbejde med dem og deres borgere. Derudover tog lederen kontakt til uddannelsesinstitutionerne med fokus på STU (særligt tilrettelagt uddannelsesforløb) for også at mobilisere nogle frivillige blandt de sårbare grupper her. Begge steder blev der samlet en gruppe frivillige, som på trods af en vis skepsis både formåede at løfte opgaven, som den var tiltænkt, i forbindelse med cykelløbet, men som også fik en oplevelse af at gøre noget for byen og blive integreret i byfesten.

Samarbejdet mellem kommunen og centret i forbindelse med Post Danmark Rundt gjorde, at en sårbar gruppe af mennesker blev inkluderet i aktiviteter, der ellers umiddelbart kunne være blevet håndteret af frivillige fra normalområdet, men hvor kommunen sikrede rammerne, og man via frivilligcentret fik mulighed for at sætte nogle kompetencer i spil hos en gruppe af mennesker, der ellers ikke nødvendigvis ville være blevet inkluderet i dette arrangement. Både frivilligcentret og kommunen giver uafhængigt af hinanden udtryk for, at dette fælles projekt var et godt eksempel på samskabelse i sin udmøntede form.

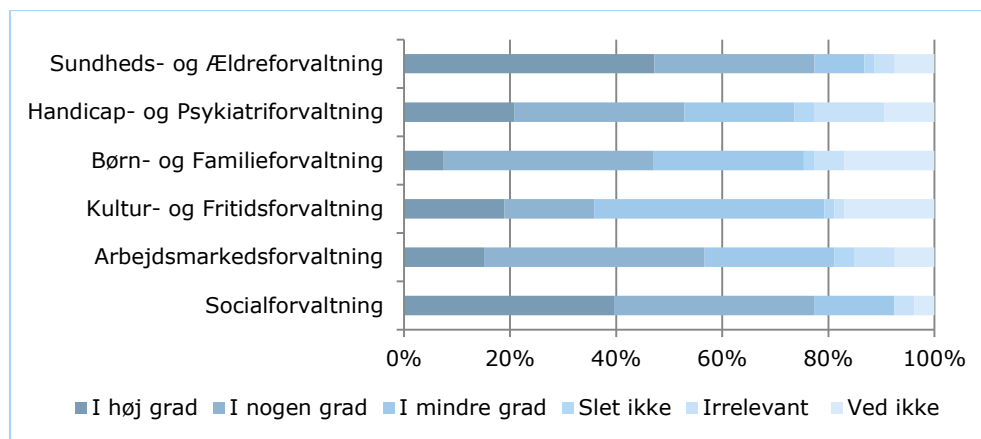
Den kvalitative dataindsamling tegner et billede af, at flere centre og kommuner i stigende grad indgår i fælles lokale arrangementer og i projektsamarbejde, og at det også er herigennem centre og kommune oparbejder en tættere relation, hvor parterne kan udnytte hinandens viden og rammer til at skabe værdi for socialt udsatte borgere. Med et skærpet fokus på samskabelse, og på at skabe værdi sammen for nogle specifikke målgrupper med særlige behov, som i særlig grad kan løses i samspillet mellem kommunal indsats og frivillig indsats, vurderer Rambøll, at der er potentiale for, at centrene kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret.

#### 4.4.3 Perspektiver i at samarbejde på tværs af forvaltningsområder

Med afsæt i spørgeskemaundersøgelsen ser vi i dette afsnit nærmere på, hvilke forvaltningsområder der på nuværende tidspunkt samarbejder med centrene. Vi bringer ligeledes det kvalitative datamateriale i spil med det formål at vurdere, hvorvidt der kunne være potentialer i at samarbejde bredere på tværs af forvaltningsområder.

Kortlægningen viser, at de forvaltningsområder, der i højst grad samarbejder med frivilligcentrene, er sundheds- og ældreforvaltningen og socialforvaltningen. Knap 80 pct. af kommunerne svarer, at deres sundheds- og ældreforvaltning og socialforvaltning i høj grad eller i nogen grad har samarbejde med frivilligcentret.

**Figur 4-21: Oversigt over, i hvilken grad de pågældende kommunale forvaltningsområder samarbejder med frivilligcentret i kommunen**



N=53 (én kommunal besvarelse pr. frivilligcenter).

Note: Vi er klar over, at forvaltninger ikke hedder det samme i alle kommuner, hvorfor vi i spørgsmålsformuleringen har fokuseret på, at der er tale om "områder" og ikke navne på forvaltninger.

Det forvaltningsområde, der i lavest grad samarbejder med frivilligcentrene, er Kultur- og Fritidsforvaltningen. Her svarer omkring 45 pct. af kommunerne, at deres Kultur- og Fritidsforvaltning i mindre grad eller slet ikke samarbejder med frivilligcentret. Frivilligcentrene kan derfor umiddelbart synes at være en smule dekoblet fra det frivillige foreningsliv, der findes inden for kultur- og fritidsområdet. Det underbygges i de kvalitative interviews, hvor frivilligcentrene synes at definere sig selv primært som centre, der arbejder med det frivillige sociale område. Flere ledere fra frivilligcentrene vil dog gerne i højere grad integrere de to områder for at opnå synergieffekt. Det kan være ved at skabe projekter og indsatser med socialt sigte sammen med Kultur- og Fritidsforvaltning, fx i forhold til fritidsaktiviteter for udsatte borgergrupper, herunder socialt udsatte børn og unge, da de vurderer, at det kan være en god måde at integrere disse i lokalsamfundet.

En direktør i en af de interviewede kommuner giver udtryk for, at han ser et potentiale i at forene områderne i en større grad, og på den måde integrere det sociale sigte med det brede foreningsliv:

*"Jeg interesserer mig for at skabe en kobling mellem dem, der arbejder frivillig i ikke-socialt arbejde. De laver socialt arbejde uden at vide det. Verden er ikke enten eller, ikke både og. Det er frivilligcentrenes udfordring [...]. Jeg tænker det brede frivillighedsområde sammen med det specialiserede [...]. Vi er for dårlige til at kigge på tværs af søjlerne i kommunerne."*  
(Direktør i kommune).

Som figuren ovenfor underbygger, er de ældre meget synlige på det frivillige sociale område. Flere ledere af fritidscentre fremhæver, at de har et ønske om i højere grad at udbrede deres aktiviteter til børn og unge samt rekruttere flere unge som frivillige, for derved at "skabe balance i forhold til de ældre" og for i højere grad at hjælpe familier, fx i forbindelse med en skilsmisse, eller i forhold til angst og depression. Det samme gælder i forhold til at hjælpe borgere, som er i kontakt med jobcentre (Arbejdsmarkedsforvaltningen), fx i forhold til gældsrådgivning eller rekruttering af frivillige mentorer. Flere af lederne af frivilligcentre fortæller, at der ikke i samme grad som på ældreområdet er tradition for samarbejde mellem frivilligcentre og arbejdsmarkedsområdet, fx understøttet af en kontaktperson. Det er typisk kun i forbindelse med centralt eller kommunalt udmøntede projekter, at der etableres et sådan samarbejde mellem frivilligcentre og de respektive forvaltninger, der har med disse borgergrupper at gøre. Undtagelsen er i de kommuner, hvor lederen af frivilligcentret har en relation til lederne fra de respektive forvaltninger. Dette vurderer de dog er sårbart i forbindelse med udskiftning af personale.

På grund af kommunernes organisering af det sociale område i forskellige forvaltninger eller områder, der typisk modsvarer borgernes alder, dvs. børn og unge med særlige behov, fx socialt eller ift. et handicap (i en Børne- og Familieforvaltning), voksne med særlige behov (Handicap- og Psykiatريفorvaltning samt Socialforvaltning), voksne i ledighed (Arbejdsmarkedsforvaltning) og ældre (Sundheds- og Ældreforvaltning), er der ikke kun en person eller afdeling, som frivilligcentret skal samarbejde med. Det betyder, at frivilligcentre skal etablere et netværk af samarbejdsrelationer flere steder i kommunen, og det kan for nogle frivilligcentre være vanskeligt at skabe gode relationer med alle forvaltningerne, bl.a. fordi alle områder ikke har lige stor tradition eller behov for at samarbejde med frivilligcentret. Rambøll ser derfor et klart forbedringspotentiale i at udbrede og formalisere samarbejdet med samtlige af de forvaltninger, som har med socialt udsatte borgere at gøre med henblik på at udvikle det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt.

#### 4.4.4 Konklusion

Spørgeskemaundersøgelsen og den kvalitative dataindsamling tegner et billede af, at frivilligcentre og kommuner generelt set er relativt tæt koblet til hinanden, at centrene oplever at blive inddraget og have indflydelse i kommunalt regi og at kommunerne ser værdi i at sætte centrrets viden om frivillige i spil. Generelt set oplever begge parter at have et godt samarbejde med hinanden. På baggrund af interviewene med kommunale repræsentanter og centerledere har vi identificeret minimum tre måder at samarbejde på. For det første et løst koblet samarbejde, hvor parterne mødes ad hoc. For det andet et fast koblet samarbejde, hvor der er aftaler om faste møder med en vis kadence og en samarbejdsaftale, som regulerer samarbejdet. Den tredje måde at samarbejde på er via samskabelse, hvor parterne er fælles om at definere et problem, de sammen vil løse, og hvor der skabes fælles ejerskab til problem og løsning.

I de tilfælde, hvor samarbejdet er mindre godt, vurderer vi, at det bl.a. kan afhjælpes ved at have fokus på tre elementer, defineres nedenfor, der i de kvalitative interviews betones som betydningsfulde for et godt samarbejde, og med en klarere forventningsafstemning om rolle- og ansvarsfordeling samt ved at kommune og frivilligcenter mødes jævnligt med henblik på koordinering og udvikling af ideer og indsatser.

Med afsæt i den kvalitative dataindsamling kan der peges på tre elementer, der har betydning for at opbygge et godt samarbejde mellem frivilligcenter og kommuner. Disse er: 1) Den personlige relation, 2) ligeværdighed i samarbejdet og 3) fælles arrangementer, projekter, events m.m.

I alle interviewene bliver den personlige relation fremhævet som afgørende for at etablere et godt samarbejde. De fleste centre og kommuner oplever at blive inddraget i hinandens arbejde, og at det kobler dem tættere sammen til gavn for løsningen af de lokale opgaver med socialt sigte. Den personlige relation vurderes for nogle at blive opbygget via fast mødekadence i et fast koblet samarbejde, og for andre på mere ad hoc-baseret vis i et løst koblet samarbejde. Gældende for begge er dog, at det er de fysiske møder, der skaber den personlige relation. Det sætter centrene og kommunerne i et dilemma mellem, at det er nødvendigt at kende hinanden, men samtidig en udfordring at mødes *"for tit"* af ressourcemæssige grunde, hvorfor det er nødvendigt at finde en effektiv måde at samarbejde og mødes på. En del af de interviewede centerledere og kommunale ledere giver udtryk for, at de har oparbejdet en så tæt relation til hinanden, at de kan *"give hinanden et kald"* og derved fastholde en løbende dialog uden fysisk at mødes.

Evalueringen tegner et billede af, at de fleste kommuner og frivilligcentre oplever, at der eksisterer et ligeværdigt samarbejde mellem dem, hvor centrene har en oplevelse af at blive inddraget og hørt, og hvor kommunerne ser værdien af at bringe centrenes viden i spil. En centerleder fortæller, hvordan de tidligere har oplevet det modsatte; et såkaldt bestiller/udfører-forhold mellem kommune og center, hvor kommunen *"bestilte frivillige i centret"*, men at det ikke gør sig gældende længere. Med afsæt i den kvalitative dataindsamling tegner der sig generelt set et billede af, at der er sket en positiv udvikling i relation til oplevelsen af at være ligeværdige i samarbejdet mellem kommuner og centre.

Endelig peger den kvalitative dataindsamling på, at flere centre og kommuner i stigende grad indgår i fælles lokale arrangementer og i projektsamarbejde, og at det også er herigennem, at center og kommune oparbejder en tættere relation, hvor parterne kan udnytte hinandens viden og rammer til at skabe værdi for socialt udsatte borgere. Vi vurderer, at der er potentiale for, at

centrene kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret ved at skærpe fokus på samskabelse og på at skabe værdi sammen for nogle specifikke målgrupper med særlige behov, og som i særlig grad kan løses i samspillet mellem kommunal indsats og frivillig indsats.

Det forudsætter dog, at der i alle tre elementer nævnt ovenfor er fokus på de resultater og den værdi, parterne ønsker at skabe med deres indsatser for udsatte borgere. Frivilligcentrene skaber typisk resultater via de frivillige, som centrene agerer infrastruktur for, og kommunen gør det i nogle tilfælde direkte via de kommunale indsatser. Med en øget samskabelse, som frivilligcenter og kommune er med til at facilitere, er det vores vurdering, at indsatserne kan koordineres og dermed i højere grad understøtte hinanden.

For i højere grad at være resultat- udviklingsorienteret er det også en forudsætning, at frivilligcentrene i højere grad samarbejder med de forvaltninger, der har med udsatte borgere at gøre. I dag er det primært sundheds- og ældreforvaltningen samt socialforvaltningen, som frivilligcentre samarbejder med, og i mindre grad arbejdsmarkedsforvaltningen og børn- og kulturforvaltningen. Derudover ses der også et potentiale i at samarbejde med idrætsforeningerne i forhold til at styrke det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt.

Rambøll vurderer, at samarbejdet mellem frivilligcentre og kommuner generelt set er i en konsolideringsfase, hvor der nu er fokus på i højere grad at formalisere samarbejdet og gøre det mere strategisk i forhold til at udnytte hinandens viden om det sociale område med henblik på at udvikle det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt.

Centrenes samarbejde med øvrige aktører i lokalmiljøet er umiddelbart ikke ligeså formelt baseret eller strategisk fokuseret, men det kan være hensigtsmæssigt for centrene på nuværende tidspunkt i deres udviklingshistorie at vurdere, hvilke øvrige samarbejdspartner i lokalmiljøet, der kunne være relevante for centrene at etablere formelle og strategiske samarbejdsrelationer med i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Det er vores vurdering, at de elementer, der fremhæves ovenfor, også er relevante i styrkelsen af samarbejdet med øvrige aktører.

#### **4.5 Dokumentation og resultatorientering**

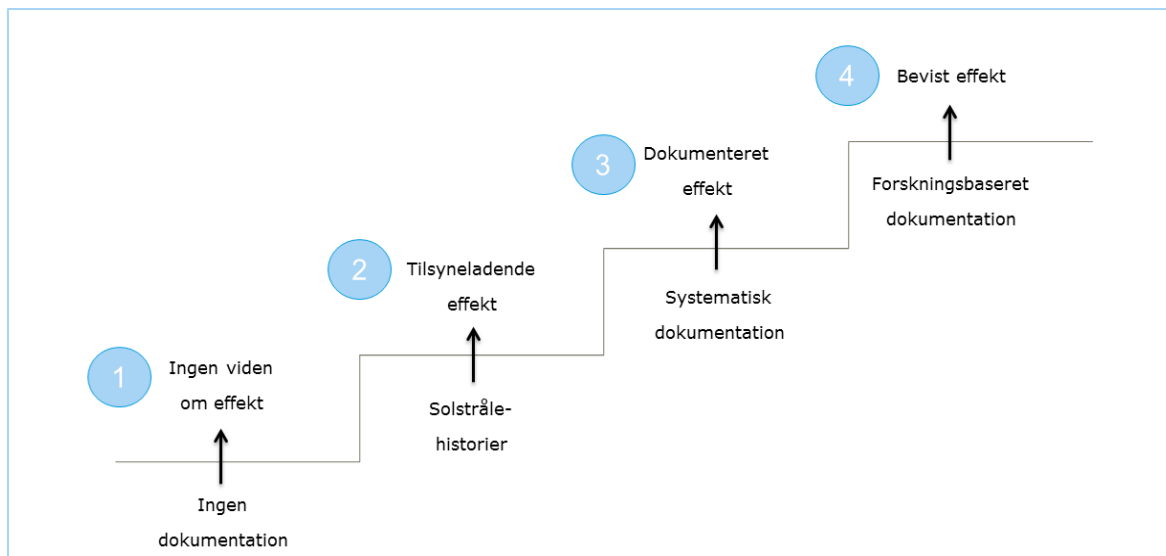
I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan frivilligcentrene arbejder med dokumentation og resultatorientering, herunder hvor modne (parate med andre ord), Rambøll vurderer, at centrene er i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret.

Med resultatorientering menes i hvor høj grad centrene fokuserer på, styrer og prioriterer deres opgaver ud fra de resultater, de gerne vil opnå. Dertil i hvor høj grad centrene følger op på deres indsatser via data ift., hvilke resultater indsatserne opnår sammenholdt med en vurdering af, om de ønskede resultater opnås, eller om indsatserne skal justeres, prioriteres anderledes m.m. for at nå de ønskede resultater.

Vi vil også foretage en vurdering af, med afsæt i både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative data, hvad potentialet er for at arbejde resultatorienteret, bl.a. ved at se på lederens og de ansattes erfaringer med at arbejde resultatorienteret, samt deres holdning til at arbejde på den måde. Dertil vil vi undersøge, dels hvordan centrene dokumenterer deres nuværende indsatser og eventuelle resultater, og dels hvilke metoder centrene anvender med henblik på dokumentation, og hvad mulighederne er for at dokumentere resultater som grundlag for at arbejde mere resultatorienteret.

For at vurdere centrenes modenhed i forhold til at dokumentere og arbejde resultatorienteret anvender vi følgende effekttrappe, som viser de forskellige niveauer, en organisation kan være på i forhold til at arbejde med dokumentation og resultater. Jo højere op ad trappen, des mere moden er organisationen i forhold til at arbejde resultatorienteret baseret på sikker viden om, hvilke resultater (effekter) organisationen opnår. En viden, som indhentes via forskellige typer af dokumentation.

Figur 4-22: Resultattrappen



Centrenes modenhed i forhold til at arbejde resultatorienteret og dermed, hvilken placering på trappen de har, foretages ud fra følgende parametre:

- Nuværende praksis omkring dokumentation af indsatser og resultater: I hvor høj grad dokumenteres resultater eller effekter af centrenes arbejde?
- Erfaringer med dokumentation og resultatorienteret arbejde: I hvor høj grad har lederen og medarbejderne erfaringer med at arbejde resultatorienteret og med dokumentation?
- Tilgang til dokumentation og resultatorienteret arbejde: I hvor høj grad ønsker lederen at arbejde resultatorienteret og kan se en gevinst ved det? I hvor høj grad er der prioriteret kompetencer og ressourcer til at arbejde resultatorienteret?

Ud fra en vurdering af alle parametre placeres centrene på trappen.

På trin 1 er der tale om centre, som ikke dokumenterer resultater eller effekter, men kun aktiviteter, hvormed centrene ikke har viden om effekten af de indsatser, de har. Lederen og medarbejderne har lidt erfaring med at arbejde resultatorienteret, fx ved jævnlig brug af SMART-mål eller forandringsteori. Lederen fokuserer mest på at dokumentere aktiviteter og har ikke planer om at prioritere ressourcer eller rekruttere kompetencer til at måle resultater.

På trin 2 er der foretaget kvalitative vurderinger af resultaterne af centrenes arbejde via praksisfortællinger eller gode historier (såkaldte "solstrålehistorier"), som siger noget om den tilsyneladende effekt af indsatserne. Lederen og medarbejderne har nogen erfaring med at arbejde resultatorienteret, fx ved hyppig brug af SMART-mål og forandringsteorier. Lederen fokuserer i nogen grad på at dokumentere resultater, og har gjort tiltag til at prioritere ressourcer eller rekruttere kompetencer til at måle resultater.

På trin 3 foretages en systematisk dokumentation af effekt, fx via kvantitative målinger (spørgeskemaer) og validerede skalaer. Lederen og medarbejderne har en del erfaring med at arbejde resultatorienteret, fx ved systematisk brug af SMART-mål og forandringsteorier. Lederen fokuserer på at dokumentere resultater, prioriterer ressourcer og har kompetencer i centret til at måle resultater.

På det højeste trin 4 anvendes forskningsbaserede metoder, evt. i samarbejde med forskere og evalueringsekspert, som giver centrene viden om effekten af deres arbejde. Lederen og medarbejderne har meget erfaring med at arbejde resultatorienteret, fx ved systematisk brug af SMART-mål og forandringsteorier. Lederen fokuserer på at dokumentere resultater og prioriterer ressourcer og har kompetencer i centret til at måle resultater. Derudover har centret samarbejde med forskere eller evalueringsekspert, som måler resultaterne af indsatserne.



I det følgende analyseres centrene i forhold til hvert parameter, for at vi til sidst kan give en vurdering af, hvor centrene er placeret på trappen og dermed en vurdering af, hvor modne centrene er i forhold til at arbejde resultatorienteret.

#### 4.5.1 Nuværende praksis omkring dokumentation af indsatser og resultater

På tværs af interviewene danner der sig et billede af, at frivilligcentrene er meget optaget af at synliggøre sig selv og vise deres værd og eksistensberettigelse. Dette sker primært gennem dokumentation af de aktiviteter, de gennemfører, og de ydelser, de tilbyder, typisk i årsberetninger og i de projektafreporteringer, centrene laver til de puljer, de har modtaget midler fra. Det sker også via arrangementer med politikere, kommunale aktører og erhvervsliv, fx Frivillig Fredag, hvor frivilligcentret er med til at synliggøre de indsatser, centret har, og de indsatser, som de frivillige foreninger har.

I forhold til kerneopgaven *foreningservice* dokumenterer centrene typisk aktivitetsmål og i nogen grad tilfredshedsmaal, herunder antal henvendelser til centret, antal print til foreningerne, udlån af lokaler, antal kurser og arrangementer, besøg på hjemmeside, modtagere af nyhedsbrev samt antallet af de såkaldte "synes godt om"-klik på Facebook. Nogle centre har lavet undersøgelser af, hvilke forventninger deres medlemsforeninger har til centret og hvordan de bruger centret. Målene anvendes primært til at vise centrenes værd forstået på den måde, at de siger noget om, at centrenes service og ydelser bliver anvendt. Disse mål er imidlertid sjældent holdt op imod succeskriterier, som kan fortælle, om målene er tilfredsstillende eller ej. Og målene siger ikke noget om, hvad resultaterne eller effekten er af disse aktiviteter.

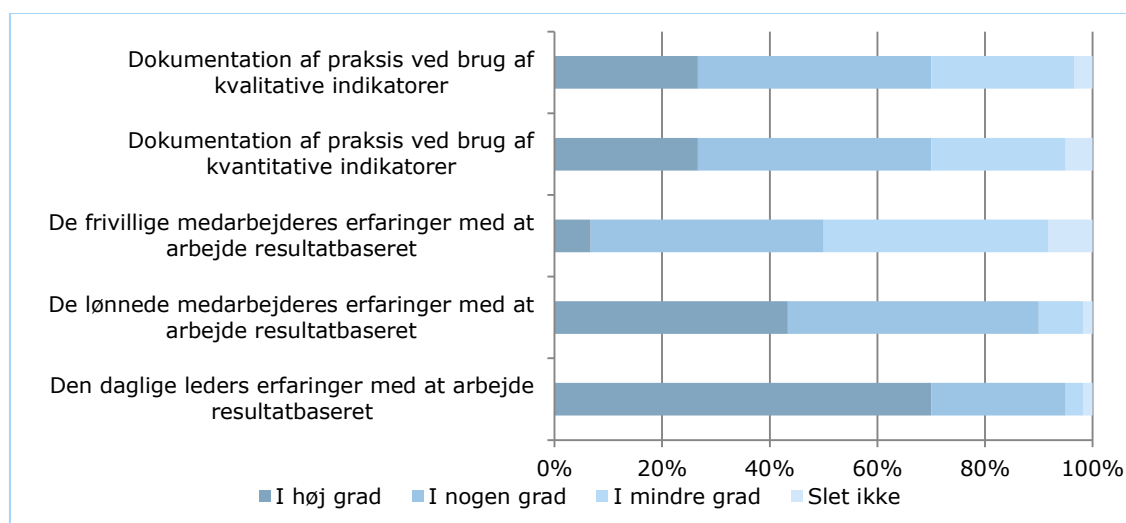
Kerneopgaven *netværksskabelse og brobygning mellem kommune og civilsamfund*, dokumenterer frivilligcentrene primært kvalitativt. Det vil sige gennem beskrivelser af arrangementer, hvor flere foreninger har deltaget, samt projekter, som er gennemført i samarbejde med kommunen.

I forhold til kerneopgaven *initiering af projekter med sociale indsatser*, dokumenterer centrene de projekter, de har igangsat, primært gennem korte kvalitative beskrivelser om, hvad projektet indeholder, hvad formålet er, samt hvem målgruppe er, og hvilke aktiviteter der iværksættes. Dokumentation af opnåede resultater sker primært gennem udsagn fra nogle af deltagerne i projekterne og via de projektafreporteringer, centrene er forpligtet til at lave til de puljer, der har bevilget midlerne. Sidstnævnte kan fx være dokumentation af resultater via en valideret skala, der måler på borgernes trivsel og psykisk velbefindende. På den måde er centrene via projektarbejdet i nogen grad trænet i at arbejde resultatorienteret og dokumentere resultater.

Endelig dokumenteres kerneopgaven *sikring af en mangfoldig og dynamisk frivilligsektor i lokalområdet* primært gennem synliggørelse af antallet af medlemsforeninger. Der bliver i sjældent grad målt på antal frivillige, som centret rekrutterer til frivilligjobs, eller som centrene hjælper foreningerne med at rekruttere. Der bliver ikke målt på typen af frivillige, herunder fx alder, køn, etnicitet, funktionsnedsettelse, som ville kunne sige noget om sammensætningen af frivillige i lokalsamfundet og understøtte centrene i mere målrettet at rekruttere bredere blandt borgere i lokalmiljøet.

Nedenstående figur viser, at ca. 25 pct. af centrene i høj grad og 45 pct. i nogen grad anvender kvalitative og kvantitative indikatorer. Som nævnt ovenfor, viser der sig på tværs af interviewene en tendens til, at de kvantitative indikatorer primært omfatter aktivitetsmål og i nogen grad tilfredshedsmaal og resultatmål. De kvalitative indikatorer kan karakteriseres som mindre praksisfortællinger om de aktiviteter og projekter, centret er en del af, formidlet i årsberetninger, nyhedsbreve og via medier.

Figur 4-23: Frivilligcentrenes erfaringer med at arbejde med dokumentation



N=60.

Samlet set, er det derfor Rambølls vurdering, at centrene i forhold til det første parameter (nuværende praksis omkring dokumentation af indsatser og resultater) primært befinder sig på trin 1, men at centrene i forhold til projektarbejdet er på vej op på trin 2.

#### 4.5.2 Erfaringer med dokumentation og resultatbaseret arbejde

Som figuren ovenfor viser, har ca. halvdelen af de lønnede medarbejdere i centrene i høj grad erfaringer med at arbejde resultatbaseret, hvilket også gælder for syv ud af ti centerledere. Dette gælder kun for ca. 10 pct. af de frivillige i centrene. Nogle frivilligcentre har en medarbejderansat, som i tidligere job har arbejdet med evaluering, og som dermed kan benytte denne erfaring i regi af centret.

De fleste frivilligcentre har erfaringer med at udarbejde forandringsteorier, bl.a. via kursus i FriSe eller lignende, som beskriver, hvad centrene gerne vil have ud af deres forskellige indsatser. Derudover har de fleste centre, som har søgt PUF-midler, erfaring med at opstille SMART-mål, da det er et krav i ansøgningen af PUF-midler.

Samlet set, er det derfor Rambølls vurdering, at centrene på dette parameter placerer sig mellem trin 1 og 2.

#### 4.5.3 Tilgang til dokumentation og resultatbaseret arbejde

Ud fra interviewene med ledere og medarbejdere af centrene er det tydeligt, at den gængse tilgang til dokumentation af resultater er, at "de kan ses med det blotte øje", og at centrene primært får deres feedback på effekten af de aktiviteter, de gennemfører, via udsagn fra deres medlemsforeninger, de frivillige, der kommer i centret, eller øvrige, der benytter sig af deres aktiviteter. Det sker også ved, at lederen, medarbejderne eller de frivillige tilknyttet centret konstaterer, at der kommer deltagere til deres aktiviteter (fx kurser, arrangementer, events m.v.), og at deltagerne udtrykker tilfredshed med disse. Evalueringen tegner et billede af, at centrene generelt ikke følger op på, hvorvidt deres arbejde har haft en effekt for målgruppen.

Nogle få centre synes at have fokus på en mere systematisk dokumentation af resultater, hvilket bl.a. kommer til udtryk i følgende citat.

*"Jeg tror godt, man kan lave noget evaluering. Det kommer an på, hvordan man gør det og hvordan man italesætter det. Vi kan ikke lave kæmpe videnskabelige undersøgelser. Men vi kan lave nogle spørgeskemaer og interviews. Men der skal selvfølgelig noget hjælp til, for det er ikke alle, der kan finde ud af at lave det selv. Det, at få nogle ressourcer til det, er noget, der ville hjælpe meget. Også fordi at man netop kan bruge den feedback til at fortælle de gode historier. Det er det, vi øver os i at gøre. Vi skal fortælle om dem og vise de gode resultater, vi laver. At synliggøre, hvor meget frivilligcentret og de frivillige foreninger egentligt bidrager til."*  
(Centerleder).

Dette kan ses som et udtryk for en vis grad af modenhed i forhold til at arbejde resultatorienteret, da fokus er på at foretage systematisk dokumentation af resultater og at bruge denne viden aktivt til at lære og forbedre praksis, samt synliggøre de resultater, som centrene opnår. Det peger også på, at centrene har behov for støtte og redskaber til at foretage denne systematiske dokumentation.

Derudover er der nogle centerledere, som kan se en gevinst i at bruge dokumentation af resultater til at prioritere deres opgaver i en erkendelse af, at centrene ikke kan rumme for mange opgaver.

*"At arbejde målrettet hænger også sammen med at fokusere i ens arbejde og turde sige nej, hvis man ikke har ressourcerne til det."* (Centerleder).

På den måde udtrykker særligt lederne af frivilligcentre på den ene side interesse for i højere grad at dokumentere og synliggøre de resultater, centrene skaber, og på den måde skabe viden om, hvad man som borger, kommune og stat får for pengene. På den anden side er der en udtalt bekymring for, at dokumentation og måling skræmmer de frivillige væk og kan risikere at "ødelægge frivillighedskulturen" og blive en bureaukratisk, løsrevet opgave, der tager tid fra frivilligcentrenes kerneopgaver. Nogle af centerlederne kan se en potentiel værdi i at anvende nogle få såkaldte effektindikatorer, primært ift. at vurdere frivilligcentrets indsats, men også på udvalgte temaer, som det frivillige arbejde i et senere led bidrager til, herunder eksempelvis reduktion af ensomhed, øget trivsel, øget socialt samvær og tro på sig selv samt opbygning af netværk. Centerlederne giver udtryk for, at det er under forudsætning af, at effektindikatorerne kan tilpasses lokalt, så de afspejler dét, det enkelte frivilligcenter både kan og vil arbejde med. Det forudsætter samtidig, at der følger redskaber med til at måle disse indikatorer på en simpel og omkostningslet måde, idet frivilligcentre oplever i forvejen at bruge meget tid på at varetage deres kerneopgaver, ligesom at det primært er lederen, der har erfaring med at arbejde resultatorienteret.

I forhold til deres tilgang til dokumentation og resultatbaseret arbejde vurderer vi, at de fleste centre er placeret mellem trin 1 og 2, mens nogle få centre er på trin 2.

#### 4.5.4 Konklusion

Evalueringen tegner et billede af, at de fleste centre er i et begyndende stadie i forhold til at dokumentere og arbejde resultatorienteret. Med resultatorientering menes i hvor høj grad centrene fokuserer på, styrer og prioriterer deres opgaver ud fra de resultater, de gerne vil opnå. Dertil i hvor høj grad centrene følger op på deres indsatser via dokumentation af resultaterne af indsatserne sammenholdt med en vurdering af, om de ønskede resultater opnås eller om indsatserne skal justeres, prioriteres anderledes m.m. for at nå de ønskede resultater.

Centrenes modenhed i forhold til at arbejde resultatorienteret er foretaget ud fra følgende parametre:

- Nuværende praksis omkring dokumentation af indsatser og resultater: I hvor høj grad dokumenteres resultater eller effekter af centrenes arbejde?
- Erfaringer med dokumentation og resultatorienteret arbejde: I hvor høj grad har leder og medarbejdere erfaringer med at arbejde resultatorienteret og med dokumentation?
- Tilgang til dokumentation og resultatorienteret arbejde: I hvor høj grad ønsker lederen at arbejde resultatorienteret og kan se en gevinst ved det? I hvor høj grad er der prioriteret kompetencer og ressourcer til at arbejde resultatorienteret?

De fleste centre ligger imellem trin 1 og trin 2 på effektrappen. Det vil sige, at centrene primært dokumenterer deres aktiviteter og kun i nogen grad dokumenterer resultater eller effekter heraf, primært via projektafrapportering til diverse puljer, hvor der er krav om at dokumentere resultater. Dokumentation af resultater sker primært gennem praksisfortællinger eller såkaldte "solstråle historier", som siger noget om den tilsyneladende effekt af indsatserne, idet det typisk kun viser, hvad nogle få brugere har fået ud af en indsats. Det betyder, at centrene i mindre grad har systematisk viden om, hvad brugerne får ud af deres indsatser, som centrene kan bruge til at forbedre praksis med. Lederen og medarbejderne har i de fleste centre nogen erfaring med at arbejde resultatorienteret, fx ved jævnlig brug af SMART-sikrede mål eller forandringsteori. Derudover fokuserer lederne i nogen grad på værdien i at dokumentere resultater.

Nogle få centre er nået lidt længere og har et større fokus på at arbejde resultatorienteret, bl.a. ved at prioritere opgaver ud fra de resultater, centret gerne vil opnå, og bruge dokumentation af resultater til at lære og forbedre praksis, samt synliggøre de resultater, der skabes til omverden. Alle centrene giver dog udtryk for, at de har behov for støtte og redskaber til at foretage en systematisk dokumentation af resultater.

## 5. KRITERIER FOR TILDELING AF GRUNDFINANISERING

Denne evaluering indgår som en del af grundlaget for en generel revision af tildelingskriterierne for grundfinansieringsstøtte. Formålet er, at tildelingskriterierne fremadrettet i højere grad bidrager til, at frivilligcentre vil arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret med den frivillige indsats med socialt sigte lokalt.

I dette kapitel fokuserer vi derfor på, om de fem nuværende tildelingskriterier for støtte til grundfinansiering af frivilligcentre understøtter centrene i at arbejde resultat- og udviklingsorienterede. Vi indleder afsnittet med at beskrive, hvordan kriterierne opleves af frivilligcentre, herunder om de opleves som relevante for frivilligcentrenes virke. Herefter fokuserer vi på mulighederne for, at tildelingskriterierne i højere grad kan understøtte centrene i at arbejde resultat- og udviklingsorienteret.

### 5.1 Indledende om tildelingskriterierne

Grundfinansieringen søges årligt, og kriterierne for støtte er, ud over kommunal medfinansiering på minimum samme beløb, dokumentation af antal medlemsforeninger (minimum 20) samt dokumentation af én aktivitet inden for de tre kerneopgaver. Det vil sige hhv. netværk mellem foreninger, synliggørelse af frivilligt arbejde (herunder hvervning af frivillig eller match mellem yder og modtager af frivillig indsats) samt foreningsservice.

I bilag ses de fem tildelingskriterier i deres fulde længde. De fem kriterier er udarbejdet ud fra et ønske om at definere et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter. De første tre kriterier er blevet udarbejdet med inspiration fra frivilligcentrenes eget mindstegrundlag for frivilligcentre. Det fjerde kriterium sikrer, at et velfungerende frivilligcenter faciliterer frivilligt socialt arbejde blandt lokale foreninger. Det femte kriterium sikrer delt finansiering mellem stat og kommune<sup>34</sup>.

### 5.2 Centerledernes oplevelse af tildelingskriterierne

Størstedelen af centerlederne<sup>35</sup> oplever, at kriterierne er formuleret på en måde, så de på sin vis svarer til mindstegrundlaget for et velfungerende frivilligcenter, og dermed giver god mening i forhold til at afspejle kerneopgaverne, så kriterier og opgaver hænger sammen. Nogle af centerlederne giver udtryk for, at kriterierne ikke omfatter alle frivilligcentrenes opgaver, og at der derfor kan synes at være fokus på nogle af centrets opgaver, mens andre ikke indgår. En af de opgaver, der eksempelvis ikke er omfattet af tildelingskriterierne, er kerneopgaven i forhold til at fungere som brobygger mellem kommune og civilsamfund. Som en leder af et af de interviewede frivilligcentre udtaler:

*”Jeg har ofte samarbejde med forskellige forvaltninger i kommunen, men der er ikke et eneste sted, hvor jeg kan ”stregede det af”. Og når jeg så kan høre, at det er det, der bliver vægtet. Så kunne man godt have et kriterium om samarbejdet. Særligt fordi meget af min tid går til samarbejde med kommunen. Det fylder mere og mere.”* (Centerleder).

De fleste tildelingskriterier vurderes på baggrund af udsagnene fra centerlederne at være relativt lette at dokumentere, særligt fordi kravet primært er at dokumentere én aktivitet pr. kriterium. Derudover har centrene skabeloner og bookingsystemer til at indsamle data om fx udlån af lokaler, antal henvendelser samt antal arrangementer. Størstedelen af centerlederne stiller dog spørgsmålstegn ved, om selve antallet er meningsfuldt, og om lige præcis det valgte antal siger noget om indsatsens virkning. Derudover peger de på, at måden at dokumentere på, fx antal medlemsforeninger via indsamling af 20 underskrifter fra medlemsforeninger, er unødvendigt besværligt og bureaukratisk. Det kræver eksempelvis en fysisk underskrift og afsending pr. post at dokumentere medlemsforeningernes underskrifter. En centerleder foreslår, at det for nogle af centrene ville kunne gøres via en udskrift fra frivilligcentrets konto, der viser medlemskontingentindbetalinger.

<sup>34</sup> Vejledning til puljen til grundfinansiering af frivilligcentre

<sup>35</sup> Afsnittets datagrundlag er primært interviewene med centerlederne.

Centerlederne oplever, at det er realistisk at opfylde kriterierne, men problematiserer dog hvorvidt kriterierne er ambitiøse nok. Fx er kravet om at dokumentere én aktivitet, uanset om det handler om udlejning af et lokale én gang eller afholdelse af ét arrangement, relativt lavt sat og siger ikke noget om, hvor aktiv et center er, sammenlignet med øvrige centre, eller i forhold til hvor stort et befolkningsområde, centret dækker, ej heller hvilken værdi aktiviteten skaber.

### **5.3 Mulighederne for at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret**

Tildelingskriterierne fokuserer primært på dokumentation centrenes aktiviteter. Der er ikke krav om dokumentation af resultaterne eller værdien af de aktiviteter eller ydelser, centrene iværksætter, og det er derfor vurderingen, at kriterierne i mindre grad fremmer en resultatorienteret måde at arbejde på. Kriterierne fremmer eksempelvis ikke en fortælling om, hvorfor centrene skal gøre det, de skal, eller hvad hensigten er med centrenes aktiviteter.

Som nævnt i kapitel 4.5 om dokumentation og resultatorientering, er de fleste af frivilligcentrene placeret på trin 2 på effektrappen, som indikerer, at centrene primært foretager dokumentation på aktivitetsniveau. Dette skyldes dels, at centrene ikke har haft fokus på at dokumentere resultater, dels at centrene mangler redskaber til at dokumentere resultater, men også at der ikke er krav om at dokumentere resultater. Undtagelsen er dokumentation af resultater i forhold til projektbevillinger. Såfremt tildelingskriterierne i højere grad fokuserer på dokumentation af resultater, er det vurderingen, at dette også vil fremme en resultatorienteret tilgang i centrene. Givet de rammer og ressourcer centrene har, forudsætter det dog, at der udvælges nogle få resultater at dokumentere, samt at centrene understøttes i at dokumentere resultater.

For at understøtte det resultat- og udviklingsorienterede arbejde i centrene er der minimum tre forhold, som er afgørende for, at kriterierne også fremmer dette. For det første, at kriterierne fremmer og dermed afspejler det, som frivilligcentrene er sat i verden for, med fokus på den værdi, centrene skaber. For det andet, at kriterierne giver mening for centrene at leve op til. Endelig for det tredje, at kriterierne er relativt lette at dokumentere, det vil sige, er omkostningslette, særligt set i lyset af, at centrene i forvejen har mange opgaver inden for deres rammer.

For at leve op til ovennævnte tre forhold, er det vigtigt, at centrene får mulighed for at fokusere på den værdiskabelse, som centret kan bidrage til lokalt. Nogle af centerlederne peger på, at man med fordel kan anvende kriterier, som gør det muligt for centrene at differentiere sig og målrette deres kerneopgaver i forhold til de behov, der er lokalt. På den måde kan kriterierne forpligte centrene til at opstille strategiske mål og fokusområder, som imødekommer lokale behov, og som centrene følger op på, som en del af dokumentationen af, at kriterierne er opfyldt. Pointen er, at centrene ikke nødvendigvis skal gøre præcis det samme, så længe centrene leverer den værdi, de har som mål at levere.

Derudover er det en væsentlig forudsætning for at arbejde resultat- og udviklingsorienteret, at centrene får råd og vejledning samt redskaber til at dokumentere resultater på en simpel og omkostningslet måde, da dette er en ny praksis for centrene. Derudover er det generelt en vanskelig opgave at arbejde resultatorienteret og dokumentere resultater. Undersøgelser viser, at det typisk tager mellem 5-10 år for en organisation at bygge et resultatbaseret system op. Samtidig har vi med et område at gøre, som traditionelt ikke har arbejdet resultatorienteret.

Hvis de nye tildelingskriterier skal give mening, kan det være en fordel at inddrage frivilligcentrene i formuleringen af de nye kriterier, idet det kan være med til at fremme ejerskabet til dem.

Ud over de tre forhold, som kriterierne skal være med til at fremme (resultatfokus, give mening og være simple/omkostningslette), kan det med fordel drøftes, om det vil være relevant med kriterier, der kan fremme en organisatorisk kapacitetsopbygning og kvalificering af frivilligcentrene i forhold til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Det kunne fx være krav om en bredt sammensat bestyrelse eksempelvis med repræsentation fra kommune, videnscentre, erhvervsliv, foruden medlemsforeningerne som den bærende del af bestyrelsen. Dertil krav om specifikke kompetencer i bestyrelsen og hos centerlederen, herunder kendskab til de lokale behov, til frivillighedsområdet, indsigt i socialområdet, evne til at skabe netværk samt juridiske, økonomiske og strategiske kompetencer, som understøtter frivilligcentrenes kerneopgaver.

#### 5.4 Konklusion

I forhold til de nuværende tildelingskriterier påpeger flere centerledere, at der kan være roller og opgaver, som frivilligcentret udfylder, men som ikke indfanges af tildelingskriterierne. De giver udtryk for, at kriterierne ikke nødvendigvis afspejler *”hvad centret virkelig laver”* eller *”den værdi, centret skaber”*. På den måde oplever centrene, at kriterierne fremmer en bevidsthed om nogle af de aktiviteter og kerneopgaver, centrene iværksætter, dog uden at omfatte samtlige kerneopgaver. Det kan derfor konstateres, at nogle af centerlederne har en opfattelse af, at kriterierne er til for at understøtte samtlige af deres kerneopgaver, hvilket ikke nødvendigvis behøver at være tilfældet.

Uanset om dette er hensigten eller ej, er det vores vurdering på baggrund af den samlede evaluering, at tildelingskriterierne ikke svarer til det nuværende mindstegrundlag, som er gældende for et velfungerende center. Eksempelvis er kerneopgaven omkring brobygning mellem center og kommune fraværende. Derudover understøtter kriterierne ikke centrene i at arbejde resultat- og udviklingsorienterede, da kriterierne ikke omhandler resultaterne af centrenes virke, men snarere har fokus på aktiviteter.

Hvis kriterierne skal understøtte et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter, skal de, udover at sikre de rette rammebetingelser i form af kommunal medfinansiering, være dækkende for centrenes kerneopgaver. Centrenes kerneopgaver er medvirkende til at styrke frivilligheden med socialt sigte lokalt, og kan derfor siges at udgøre mindstegrundlaget for et velfungerende center, der skaber værdi for lokalmiljøet. Men for at centrene bliver mere resultat- og udviklingsorienterede skal kriterierne have et større fokus på dokumentation af resultater af kerneopgaver, fremfor aktiviteterne, så det i højere grad understøtter centrene i at fokusere og løbende at kunne forbedre deres arbejde. Kriterierne i deres nuværende form lever derfor hverken op til at definere et mindstegrundlag for et velfungerende frivilligcenter, eller at styrke centrene i at arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret.

Det pointeres, at Rambølls anbefalinger (se afsnit 2.6) vedr. revision af tildelingskriterierne bygger på resultaterne fra den samlede evaluering og trækker dermed både på konklusionerne fra nærværende kapitel 5 samt på konklusioner og anbefalinger i relation til de forskellige temaer i kapitel 4.

## 6. BILAG

### 6.1 Kriterier til udvælgelse af cases

Der er udvalgt syv frivilligcentre og kommuner til case-besøg. De er udvalgt ud fra nedenstående både objektive kriterier og kriterier af mere vurderende karakter.

Kriterier		
<b>Objektive kriterier for udvælgelse</b>	Etableringsår	Ældre (før år 2000) Nyere (efter år 2000)
	Region	Nordjylland
		Midtjylland
		Syddanmark
		Sjælland
		Hovedstaden
	Organiseringsform	Selvejende institution Forening
Størrelse	Antal medlemsforeninger, organisationer og sammenslutninger af mennesker. - Lille = under 60 - Mellem = ml. 60 og 120 - Stor = over 120	
Finansiering	Samlede indtægter (2014), - Mindre indtægt (<1,2) - Større indtægt (>1,2)	
<b>Kriterier af vurderende karakter</b>	Graden af samarbejde mellem kommunen og frivilligcentret	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I hvilken grad vurderer du, at kommunen og frivilligcentret har et godt samarbejde? (stillet til frivilligcentrene)</li> <li>▪ I hvilken grad vurderer du, at kommunen og frivilligcentret har et godt samarbejde? (stillet til kommunerne)</li> <li>▪ Har frivilligcentret en formel samarbejdsaftale med kommunen om centrets aktiviteter, rolle m.v.?</li> </ul>	
<b>Kriterier af vurderende karakter</b>	Graden af erfaringer med at understøtte organisationer i at have et resultat- og udviklingsorienteret fokus	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I hvilken grad vurderer du, at kommunen og frivilligcentret har samarbejde om udvikling af politikker og strategier på det frivillige område?</li> <li>▪ Har frivilligcentret en nedskrevet strategi eller lignende med mål for centrets arbejde?</li> <li>▪ I hvilken grad har den daglige leder eller koordinator erfaring med at arbejde resultatbaseret (for eksempel med opstilling af mål, opfølgning på mål, dokumentation af resultater, evaluering af indsats m.m.)?</li> <li>▪ I hvilken grad vurderer du, at frivilligcentret dokumenterer centrets egen praksis:</li> <li>▪ <u>Ved brug af kvantitative indikatorer</u> (som fx at komme i uddannelse, beskæftigelse, antal brugere af tilbud i kommunen m.v.)</li> <li>▪ <u>Ved brug af kvalitative indikatorer</u> (som fx deltagelse i lokalsamfundet, indgå i flere sociale relationer, øget trivsel, livskvalitet, sociale kompetencer, mod på livet, motivering for forandring, tilfredshed med tilbud m.v.)</li> </ul> <p>Derudover har vi set besvarelserne i sin fulde form igennem, herunder læst besvarelser i de åbne tekstbokse i spørgeskemaet. FriSe og CFSA har kvalificeret udvælgelsen af cases.</p>	

De udvalgte cases er: Aarhus, Helsingør, Hillerød, Holstebro, Langeland, Silkeborg, Thisted.



## 6.2 Udvalgte oplysninger på centerniveau

Nedenfor er udvalgte oplysninger fra spørgeskemaet illustreret på centerniveau for hvert af de 60 frivilligcentre, som indgår i evalueringen.

Albertslund Frivilligcenter	
Kommune	Albertslund
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	24
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Bund Deutscher Nordschleswiger - Sozialdienst Nordschleswig	
Kommune	-
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	51
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

De Frivilliges Hus	
Kommune	Aalborg
Etableringsår	1992
Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	400
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

De Frivilliges Hus Viborg	
Kommune	Viborg
Etableringsår	2000
Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	130
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Foreningen til udvikling af EnergiCenter Voldparken (Brønshøj)	
Kommune	København
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	20
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Foreningen Vindrosen - De frivilliges Hus	
Kommune	Esbjerg
Etableringsår	2001
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	142
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Foreningsbutikken	
Kommune	Aarhus
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	60
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivillig Kolding	
Kommune	Kolding
Etableringsår	2006
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	22
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter & Selvhjælp Haderslev	
Kommune	Haderslev
Etableringsår	1999
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	85
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter & Selvhjælp Hørsholm	
Kommune	Hørsholm
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	40
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter & Selvhjælp Midtfyn	
Kommune	Faaborg-Midtfyn
Etableringsår	1993
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	145
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter & Selvhjælp Nordfyn	
Kommune	Nordfyn
Etableringsår	2004
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	90
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter & Selvhjælp Rudersdal	
Kommune	Rudersdal
Etableringsår	2001
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	53
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter & Selvhjælp Thisted	
Kommune	Thisted
Etableringsår	1989
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	33
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Frivilligcenter Aarhus	
Kommune	Aarhus
Etableringsår	1992
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	104
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Amager	
Kommune	København
Etableringsår	2001
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	65
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Fredensborg	
Kommune	Fredensborg
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	45
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Fredericia	
Kommune	Fredericia
Etableringsår	1994
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	34
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Furesø	
Kommune	Furesø
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	30
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Frivilligcenter Gentofte (Frivilligcenter & Selvhjælp Gentofte)	
Kommune	Gentofte
Etableringsår	2010
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	53
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Greve (Frivilligcenter & Selvhjælp i Greve)	
Kommune	Greve
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	50
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Halsnæs	
Kommune	Halsnæs
Etableringsår	2010
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	49
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Helsinge	
Kommune	Gribskov
Etableringsår	2000
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	101
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Frivilligcenter Helsingør	
Kommune	Helsingør
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	75
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Frivilligcenter Hillerød	
Kommune	Hillerød
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	119
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Hjørring	
Kommune	Hjørring
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	68
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Ikast-Brande	
Kommune	Ikast-Brande
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	65
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ved ikke

Frivilligcenter Kerteminde	
Kommune	Kerteminde
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	100
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid

Formel samarbejdsaftale	Ja
-------------------------	----

Frivilligcenter Langeland	
Kommune	Langeland
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	32
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Lolland	
Kommune	Lolland
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	124
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Lyngby-Taarbæk (Frivilligcenter & Selvhjælp Lyngby-Taarbæk)	
Kommune	Lyngby-Taarbæk
Etableringsår	2003
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	40
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Mariagerfjord	
Kommune	Mariagerfjord
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	63
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Frivilligcenter Næstved, Futuracentret & Selvhjælp	
Kommune	Næstved
Etableringsår	1995
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	59
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Frivilligcenter Odder	
Kommune	Odder
Etableringsår	2006
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	80

Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Nej

<b>Frivilligcenter Odense</b>	
Kommune	Odense
Etableringsår	1990
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	90
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter Ringkøbing-Skjern</b>	
Kommune	Ringkøbing-Skjern
Etableringsår	1995
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	194
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter Roskilde</b>	
Kommune	Roskilde
Etableringsår	2009
Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	135
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter Silkeborg</b>	
Kommune	Silkeborg
Etableringsår	2004
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	116
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter Slagelse</b>	
Kommune	Slagelse
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	58
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter Sorø</b>	
Kommune	Sorø
Etableringsår	2012

Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	49
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter SR-Bistand</b>	
Kommune	København
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	48
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

<b>Frivilligcenter Struer</b>	
Kommune	Struer
Etableringsår	2008
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	72
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcenter Sønderborg</b>	
Kommune	Sønderborg
Etableringsår	2006
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	208
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

<b>Frivilligcenter Tønder</b>	
Kommune	Tønder
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	67
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

<b>Frivilligcenter V-SV (Frivilligcenter Vesterbro/ Kgs. Enghave/Valby)</b>	
Kommune	København
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	32
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

<b>FrivilligCenter Vejle (Frivilligcenter &amp; Selvhjælp Vejle)</b>	
Kommune	Vejle



Etableringsår	1998
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	55
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Nej

<b>Frivilligcentret i Græsted (Frivilligcenter &amp; Selvhjælp Græsted)</b>	
Kommune	Gribskov
Etableringsår	1995
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	113
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivilligcentret i Middelfart Kommune</b>	
Kommune	Middelfart
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	43
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivillighedscenter Skive</b>	
Kommune	Skive
Etableringsår	2013
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	50
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivillighuset Jammerbugt</b>	
Kommune	Jammerbugt
Etableringsår	2006
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	109
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

<b>Frivillighuset Varde</b>	
Kommune	Varde
Etableringsår	2000
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	99
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Frivilligværket & Selvhjælp i Randers	
Kommune	Randers
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	94
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Guldborgsund Frivilligcenter	
Kommune	Guldborgsund kommune
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	195
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Herning Frivillig Center	
Kommune	Herning
Etableringsår	2003
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	125
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

HUSET - Frivilligcenter Vejen	
Kommune	Vejen
Etableringsår	1989
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	34
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Høje Taastrup Frivilligcenter	
Kommune	Høje Taastrup
Etableringsår	2011
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	61
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Kontaktstedet i Herlev (Frivilligcenter Herlev - Kontaktstedet)	
Kommune	Herlev
Etableringsår	1991
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	88
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Kontakt mellem Mennesker - Sydfyns Frivilligcenter	
Kommune	Svendborg
Etableringsår	1989
Organiseringsform	Forening
Antal medlemsforeninger	25
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat deltid
Formel samarbejdsaftale	Ja

Kultur- og Frivillighuset (Frivilligcenter Holstebro, Kultur- & Frivillighuset)	
Kommune	Holstebro
Etableringsår	1996
Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	128
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Nej

Rødovre Frivilligcenter	
Kommune	Rødovre
Etableringsår	2007
Organiseringsform	Selvejende institution
Antal medlemsforeninger	47
Bestyrelse	Ja
Leder	Ja, ansat fuldtid
Formel samarbejdsaftale	Ja

### 6.3 De fem nuværende tildelingskriterier for statslig grundfinansiering

Nedenfor er oplyst de fem kriterier for tildeling af støtte til grundfinansiering, som på nuværende tidspunkt for gældende.

#### Boks: Kriterier for tildeling af støtte til grundfinansiering

**1. Kriterium: Netværk mellem foreninger i kommunen** Der skal dokumenteres én aktivitet i det forgangne år, som har omhandlet netværk mellem foreninger. Aktiviteten kan fx være uddannelsesaktivitet af frivillige, seminar eller konference om et givent emne med deltagelse af frivillige foreninger eller erfaringsudveksling mellem foreningerne. Dokumentation kan fx være en dagsorden, indkaldelse, annoncering eller deltagerprogram.

**2. Kriterium: Synliggørelse af frivilligt arbejde, hvervning af frivillige og matchning mellem modtager og yder af frivilligt socialt arbejde** Der skal dokumenteres én aktivitet det forgangne år, som har omhandlet synliggørelse af frivilligt arbejde, hvervning af frivillige eller matchning mellem modtager og yder af frivilligt socialt arbejde. Aktiviteten kan være udarbejdelse af liste over frivillige foreninger i lokalområdet/kommunen (Social vejviser m.v.). Aktiviteten kan endvidere være andre synlige hvervningsaktiviteter, som fx årlig markedsdag for frivillige foreninger eller hvervningskampagne på hjemmeside m.v. Dokumentation kan her være annoncering i lokalmedier eller hjemmeside, pjece eller liste over frivillige foreninger (Social vejviser).

**3. Kriterium: Foreningsservice** Der skal dokumenteres én aktivitet indenfor foreningsservice i det forgangne år. Dette skal være udlån af lokaler til frivillige foreninger. Derfor ønskes indsendelse af frivilligcentres bookingsystem til udlån af lokaler, der dokumenterer, at et mødelokale mindst er udlånt én gang i det forgangne år til afholdelse af arrangement for en frivillig forening. Dette kan fx være en booking bog, kalender eller tilsvarende.

**4. Kriterium: Minimum 20 medlemsforeninger** Det skal dokumenteres, at frivilligcentret har minimum 20 medlemsforeninger. Listen over medlemsforeninger skal indeholde: foreningsnavn, antal medlemmer af foreningen, underskrift fra foreningens formand samt dato for indmeldelse af foreningen i frivilligcentret. 4. kriterium skal dokumenteres i ansøgningsskemaets punkt 4. Hvis et center har mere end 20 medlemsforeninger, skal alle medlemsforeninger opgøres på listen, dvs. foreningens navn, formandens navn, antal medlemmer og dato for foreningens indmeldelse i frivilligcentret skal opgøres for alle frivilligcentrets medlemsforeninger. Hvad angår underskrifter fra formændene af medlemsforeningerne, er det dog tilstrækkeligt med underskrifter fra minimum 20 af medlemsforeningerne.

**5. Kriterium: Kommunal medfinansiering.** Kommunen skal bidrage med mindst det samme beløb som statens tilskud. Kravet til den kommunale medfinansiering vil i 2015 være på mindst 350.000 kr.

*Kilde: Vejledning til ansøgning om støtte til grundfinansiering for etablerede frivilligcentre, 2014*

### 6.4 Forandringsteori

Nedenfor ses den overordnede forandringsteori for frivilligcentrene, som Rambøll har udarbejdet i forbindelse med evalueringen. Forandringsteorien visualiserer de pointer, der fremhæves i evalueringen i relation til at arbejde resultat- og udviklingsorienteret.

