



EVALUERING AF FRIVILLIGCENTRENE

PIXIVERSION, APRIL 2016

Indhold

INDLEDNING	1
OVERSIGT OVER FRIVILLIGCENTRENE	3
EVALUERINGENS RESULTATER OG ANBEFALINGER	6
Økonomi og finansiering	6
Organisering og styring	7
Frivilligcentrenes organisationsform	7
Ledelse	8
Størrelse og sammensætning af medarbejdere og frivillige	10
Bestyrelsen	11
Strategi og opfølgning på mål	12
Frivilligcentrenes aktiviteter	13
Samarbejde mellem frivilligcenter og kommune	14
Dokumentation og resultatopfølgning	17
KRITERIER FOR TILDELING AF DEN STATSIGE GRUNDFINANSIERING	19
OM EVALUERINGEN	21

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 Ellemann¹.

Landets mange Frivilligcentre er vigtige 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.

Frivilligcentrene 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 initiativer².

Formål og fokus

Formålet med evalueringen er at bibringe viden om:

- frivilligcentrenes arbejde, organisering og samarbejdsrelationer samt hvad grundfinansieringen til frivilligcentrene anvendes til.
- den oplevede virkning af frivilligcentrenes arbejde i forhold til dels at udvikle den frivillige indsats med socialt sigte lokalt, dels at bidrage til samspillet mellem civilsamfund og kommune.
- gode eksempler på frivilligcentre³, der lykkes med at arbejde resultat- og udviklingsorienteret med det frivillige arbejde med socialt sigte lokalt

Ovenstående tre spørgsmål har været styrende for evalueringens dataindsamling og besvares løbende i evalueringsrapporten⁴. Denne pibxversion af rapporten giver et kort overblik over evalueringens konklusioner og anbefalinger til, hvordan frivilligcentrene kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret, samt hvordan tildelingskriterierne for den statslige grundfinansiering i højere grad kan bidrage til dette.

Evalueringens målgruppe:

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 indgår i evalueringen de kommuner, hvorfra frivilligcentrene modtager den kommunale medfinansiering. 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 frivilligcentrene, og som derfor kan belyse, hvilken værdi, eller oplevet virkning, som centret skaber for dem som forening.

¹ Altinget, 26.1.2016

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

³ 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.

⁴ Se "Evaluering af frivilligcentrene", Rambøll Management Consulting (Rambøll), 2016.

Indholdet i pixiversionen af evalueringsrapporten

I pixiversionen præsenteres indledningsvist et overblik over frivilligcentrene i relation til deres indtægt, etablering, finansiering og organisering samt deres medlemsforeninger. Dernæst præsenteres evalueringsrapportens konklusioner, som uddybes med anbefalinger til, hvordan frivilligcentrene kan arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret med den frivillige indsats med socialt sigte lokalt.

Konklusionerne relaterer sig til de temaer, der har været omdrejningspunktet for evalueringen: 1) Økonomi og finansiering, 2) Organisering og styring, 3) Frivilligcentrenes aktiviteter, 4) Samarbejde mellem frivilligcenter og kommune, 5) Dokumentation og resultatopfølgning.

Endeligt 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.

Bagerst i denne pixiversion af evalueringsrapporten findes en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Definition: Resultat- og udviklingsorienteret

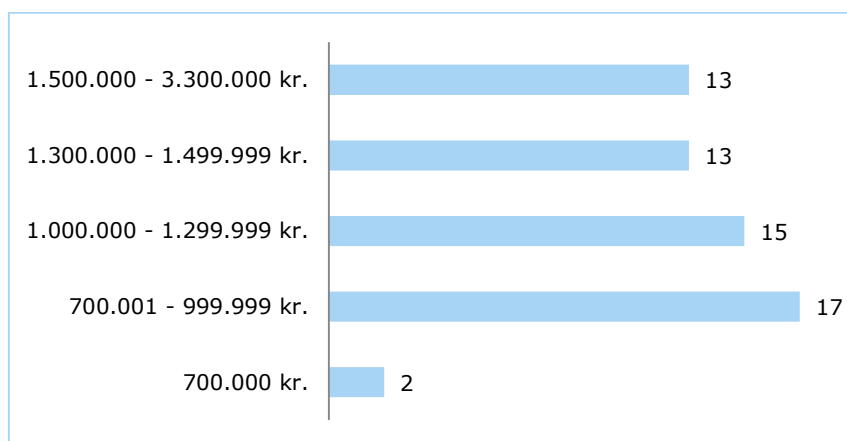
Med resultat- og udviklingsorientering menes i hvor høj grad centrene fokuserer på, styrer og prioriterer deres opgaver ud fra de resultater, de gerne vil opnå. Dertil i hvor høj grad centrene følger op på deres indsatser via dokumentation af resultaterne af indsatserne sammenholdt med en vurdering af, 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.

OVERSICHT OVER FRIVILLIGCENTRENE

Dette afsnit giver en kortfattet oversigt over frivilligcentrene, som baserer sig på frivilligcentrenes og til dels kommunernes svar i spørgeskemaundersøgelsen. Indledningsvist er nedenfor præsenteret et overblik over frivilligcentrenes indtægt i 2014.

Frivilligcentrene 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 frivilligcentrene. Den højeste samlede indtægt for frivilligcentrene i regnskabsåret 2014 var 3.270.140 kr. Figuren nedenfor viser fordelingen af frivilligcentre på de forskellige indtægtskategorier.

Figur 0-1: Oversigt over frivilligcentre fordelt efter samlede indtægter i det seneste regnskabsår (2014)



N=60.

Nedenstående afsnit har udelukkende fokus på at give et overblik⁵ over centrenes etablering, finansiering og organisering samt deres medlemsforeninger. Overblikket er formidlet i form af en typologi med fire forskellige typer af frivilligcentre baseret på centrenes etableringstidspunkt og økonomi.

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.

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

⁵ Se evalueringsrapporten for mere dybdegående viden om frivilligcentrene.

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.

Type 3: Det nyere frivilligcenter 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 centrenes ledere er på en fuldtidskontrakt. Seks ud af 25 af frivilligcentrene får stillet lokaler til rådighed af kommunen.

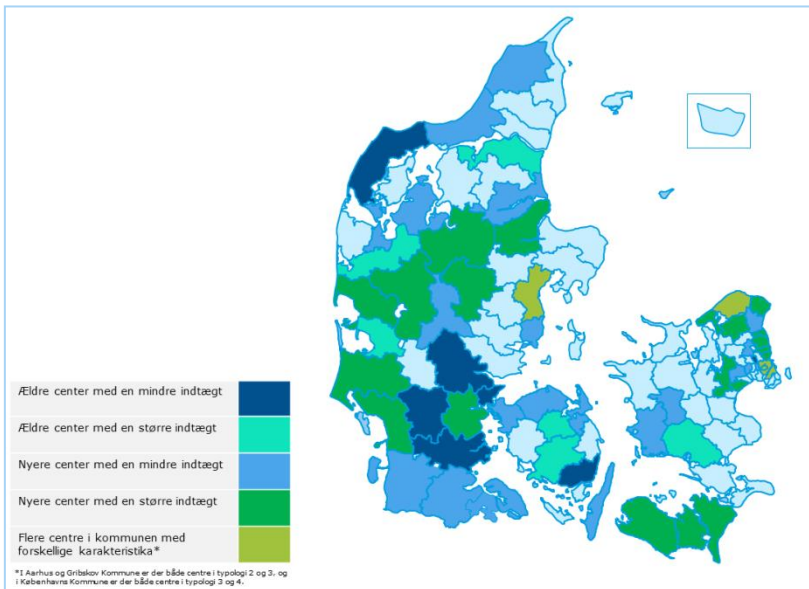
Type 4: Det nyere frivilligcenter med en større indtægt

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

På næste side er illustreret et danmarkskort, der viser fordelingen af de forskellige typer af centre⁶. Centrene inden for de forskellige typologier fordeler sig nogenlunde jævnt ud over landet.

⁶ I evalueringsrapportens bilag findes en række udvalgte oplysninger på centerniveau.

Figur 1: 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.

EVALUERINGENS RESULTATER OG ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenteres evalueringens konklusioner samt de anbefalinger, som kobler sig hertil. Konklusionen er struktureret efter følgende temaer⁷:

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

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.

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

⁷ Se "Evaluering af frivilligcentrene", Rambøll 2016 for mere viden om temaerne.

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 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.

Anbefaling 1: Større stabilitet i de økonomiske rammer

Det er hensigtsmæssigt at have fokus på at sikre den økonomiske stabilitet for frivilligcentrene, så man derved også i højere grad sikrer frivilligcentrene 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.

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.

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 resultatomål 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.

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 bestyrelse⁸.

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

⁸ Se afsnit 2.2.4.

- 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 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 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 relationskaber 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.

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. Organiseringstypen 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 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 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"*⁹ 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.

⁹ Begrebet (på engelsk, accountability) har afsæt i en resultatbaseret styringsvinkel.

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.

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 frivilligcentrene 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.
- Har indsigt i det sociale område.

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.

Frivilligcentrenes aktiviteter

Frivilligcentrenes kerneopgaver omfatter foreningsservice, der på kort sigt¹⁰ 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 mål¹¹. Resultatet¹² 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 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 frivilligcentre generelt set mangler en klarere retning og prioritering af opgaver i forhold til de resultater, som

¹⁰ I evalueringsrapportens bilag ses Rambølls forandringsteori for frivilligcentre generelt.

¹¹ Læs mere om samskabelse i evalueringsrapporten, hvor vi også giver et konkret eksempel på, hvordan samskabelse kan se ud i praksis.

¹² 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.

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, 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 frivilligcentre, for at kunne arbejde mere resultat- og udviklingsorienteret, bør arbejde med en strategisk handleplan. Den skal sikre, at frivilligcentre 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.

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

Definition: Social kapital

Med social kapital forstås 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. Frivilligcentre kan skabe social kapital for deres primære målgruppe, som er de frivillige foreninger og andre aktører. Social kapital skabes derigennem i sidste ende for de udsatte borgergrupper, som er frivilligcentrenes sekundære målgruppe.

Den sociale kapital kan have en brobyggende karakter, hvor de sociale relationer, går på tværs af foreninger og øvrige aktører og styrker indsatsen over for de målgrupper, som de er fælles om og kan have en afgrænsende karakter, hvor den sociale kapital skabes mellem frivillige i samme forening, og dermed forstærker deres mulighed for at hjælpe deres specifikke målgrupper. Social kapital skabes derigennem i sidste ende for de udsatte borgergrupper, som er frivilligcentrenes sekundære målgruppe.

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 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. 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 er det Rambølls vurdering, 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 udviklings- og resultatorienteret 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.

Definition: Samarbejde

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. 2) Samarbejde mellem frivilligcenter og kommune (herunder de forskellige forvaltninger i kommunen) og andre aktører, fx erhvervsliv. 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 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, hvor parterne ikke nødvendigvis bidrager med lige mange ressourcer, men hvor begge tager ejerskab til dét, der samskabes om, fx et projekt, eller et initiativ.

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 udviklings- og resultatorienteret 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 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 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.*

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 indsats, 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 indsats samt følge aktivt op på data om de resultater, de skaber med henblik på at justere og prioritere de indsats, 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.

KRITERIER FOR TILDELING AF DEN STATSLIGE GRUNDFINANSIERING

I dette afsnit 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.

Nedenfor samler vi op på de væsentligste pointer 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 generel revision af tildelingskriterierne for grundfinansieringsstøtte. Det påpeges, at anbefalingerne bygger på resultaterne fra den samlede evaluering og dermed både trækker på konklusionerne fra nærværende kapitel samt på konklusioner og anbefalinger i relation til de forskellige temaer, som er præsenteret ovenfor.

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 evalueringens konklusioner og anbefalinger, har vi i boksen nedenfor formuleret anbefalingerne til, hvordan tildelingskriterierne for den statslige grundfinansiering fremadrettet kan understøtte frivilligcentrene 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 frivilligcentrene i at arbejde resultat- og udviklingsorienterede. Det betyder, at kriterierne understøtter, at:

- *Der er stabile økonomiske rammer*
- *Der er en leder, som leder resultatbaseret 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 og fokuserer sit arbejde 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 revideringen af 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 ikke opleves som kontrol, men som understøttende for at forbedre centrene 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*
- *Frivilligcentrene inddrages, evt. via FriSe, i formuleringen af kriterierne, så de giver mening for frivilligcentrene og for at sikre ejerskab.*

OM EVALUERINGEN

Evalueringen er gennemført af Rambøll Management Consulting på opdrag af Socialstyrelsen. Evalueringen er gennemført i perioden fra december 2015 til marts 2016.

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 har skabt et analytisk grundlag for at kunne drage konsistente konklusioner om frivilligcentrenes arbejde, økonomi og organisering med henblik på at vurdere, hvordan frivilligcentre i højere grad kan arbejde resultat- og udviklingsorienteret. Evalueringen er baseret på følgende metoder og datakilder:

- En breddeundersøgelse, der gennemføres som en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse målrettet de 60 frivilligcentre som modtager grundfinansiering, samt de kommuner frivilligcentre er lokaliseret i. Samtlige frivilligcentre har besvaret spørgeskemaet, dvs. den er gennemført med en besvarelsesprocent på 100, mens knap 95 pct. af kommunerne har besvaret.
- En dybdeundersøgelse, der gennemføres som en kvalitativ case-analyse af syv udvalgte kommuner og frivilligcentre. De syv cases er udvalgt ud fra hhv. en række objektive kriterier samt en række kriterier af mere vurderende karakter for at sikre spredning på relevante parametre¹³. I hver case er der foretaget interviews med frivilligcentrenes ledere og medarbejderne samt de frivillige medlemsforeninger. Derudover interviewes med direktører med ansvar for kommunens frivillighedsområde samt kommunens § 18-sagsbehandler(e).

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 opstartsworkshop med fokus på operationalisering af begreber og kvalificering af evalueringsdesign, en workshop med fokus på tildelingskriterierne 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.

¹³ Se liste over hhv. objektive kriterier og kriterier af mere vurderende karakter i evalueringsrapportens bilag. Her fremgår også de syv udvalgte cases.