

# Frivilligcentrene i Danmark 2021

En evaluering af den lokale understøttelse af deltagelse og fællesskaber



Helle Hygum Espersen, Louise Ladegaard Bro, Linda Lundgaard Andersen og Mie Mølgaard Andersen

*Frivilligcentrene i Danmark 2021 – En evaluering af den lokale  
understøttelse af deltagelse og fællesskaber*

© VIVE og forfatterne, 2022

e-ISBN: 978-87-7582-000-9

Arkivfoto: Karen Deth/VIVE

Projekt: 301900

Finansiering: Socialstyrelsen

**VIVE – Viden til Velfærd**

**Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd**

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

**VIVE**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD

## Forord

Det offentlige og civilsamfundet har altid i en dansk sammenhæng været gensidigt afhængige af hinanden. Et stærkt velfærdssamfund fordrer et vitalt civilsamfund, og et stærkt civilsamfund har brug for statslig beskyttelse og understøttelse. Statens understøttelse af det frivillige sociale arbejde sker bl.a. gennem grundfinansiering af 64 lokalt forankrede frivilligcentre, der har til formål at støtte, udvikle og fremme frivilligt arbejde og frivillige organisationer med et socialt formål lokalt.

Denne evaluering er den fjerde evaluering af de lokale frivilligcentre siden deres etablering fra slut 1980'erne og frem. Frivilligcentrene har udviklet sig undervejs, og ifølge FriSe Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark arbejder frivilligcentrene aktuelt for at styrke kvalitet og mangfoldighed, udfoldelse og deltagelse og samarbejde og sammenhængskraft i det frivillige arbejde med et socialt formål.

VIVE har gennemført evalueringen i samarbejde med Roskilde Universitet, og evalueringen anvender både kvalitative og kvantitative metoder og bygger oven på og tilføjer nye dimensioner til de tidligere evalueringer.

Vi takker de mange respondenter blandt frivilligcentermedarbejdere, bestyrelsesrepræsentanter, foreninger og (primært kommunale) samarbejdspartnere, der har bidraget til interview og spørgeskema, og som til sammen repræsenterer en stor mangfoldighed af perspektiver og erfaringer, der har været afgørende for at kunne gennemføre en troværdig evaluering af et komplekst område.

Vi takker også evalueringens faglige følgegruppe, der har bestået af både nøgleinteressenter og forskere og analytikere, og som har bidraget med værdifulde input til både evalueringens design og foreløbige resultater.

Evalueringen er gennemført af (daværende) forsker Louise Ladegaard Bro, professor Linda Lundgaard Andersen, studentermedhjælper Mie Mølgaard Andersen og chefanalytiker Helle Hygum Espersen, der også har været evalueringens projektleder. Derudover har studentermedhjælperne Anton Dam og Lise Jarlstrøm Clausen skrevet referater og transskriberet de mange interview.

Vi takker også rapportens to eksterne reviewere, professor Thomas P. Boje, Roskilde Universitet, og udviklingschef Michael Aagaard Seeberg, KFUM's sociale arbejde, som har læst rapporten igennem og bidraget med værdifuld respons.

Evalueringen er gennemført for Socialstyrelsen og er en del af satspuljeaftalen for 2018-2021.

*Lisbeth Pedersen*

Forsknings- og analysechef for VIVE Arbejde og ældre

# Indhold

Sammenfatning .....	6
Baggrund og formål .....	6
Data og metode .....	6
Frivilligcentrenes etablering og finansiering.....	7
Frivilligcentrenes organisering.....	8
Frivilligcentrenes aktiviteter .....	9
Frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunerne .....	10
Frivilligcentrenes implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier .....	11
Frivilligcentrenes virkninger .....	12
Tværgående opsamling .....	13
1    Indledning.....	17
1.1    Frivilligcentre i en samfundsmæssig kontekst.....	19
1.2    Evaluering af frivilligcentre .....	21
2    Data og metode .....	24
2.1    Mixed methods.....	24
3    Frivilligcentrenes etablering og finansiering .....	27
3.1    Etablering.....	28
3.2    Samlede indtægter .....	28
3.3    Kommunal medfinansiering.....	31
3.4    Øvrige indtægtskilder .....	36
4    Frivilligcentrenes organisering.....	41
4.1    Medlemsforeninger .....	42
4.2    Bestyrelser.....	44
4.3    Små organisatoriske enheder .....	51
4.4    Medarbejdere .....	52
4.5    Tilgængelighed.....	54
5    Frivilligcentrenes aktiviteter .....	56
5.1    Målgrupper .....	56
5.2    Aktiviteter .....	60
6    Frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunen.....	63
6.1    Oplevede fordele.....	64
6.2    Oplevede udfordringer .....	68
6.3    Deltagelse i den løbende udvikling af frivilligområdet.....	70
6.4    Samarbejdet fordelt på forvaltningsområder .....	70
6.5    Samarbejdsprojekter .....	71
7    Frivilligcentrenes implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier	73

7.1	Strategi, mål og dokumentation .....	75
7.2	Værdiskabelsen i kvalitetsmodellen.....	77
7.3	Kvalitetsmodellens ambivalens .....	81
8	Frivilligcentrenes virkninger .....	85
8.1	Kommunernes vurderinger.....	86
8.2	Frivilligcentrenes egne vurderinger.....	87
8.3	Foreningernes vurderinger.....	90
9	Tværgående opsamling .....	93
9.1	Anbefalinger og opmærksomhedspunkter .....	99
	Litteratur .....	101
Bilag 1	Kvalitetsmodel for de danske frivilligcentre .....	104
Bilag 2	Tildelingskriterier for statsligt grundtilskud til frivilligcentre .....	106
Bilag 3	Spørgeskemasvar .....	107
Bilag 4	Evalueringsens følgegruppe .....	117
Bilag 5	Data og metode.....	118

# Sammenfatning

## Baggrund og formål

Frivilligcentre er lokale, foreningsdrevne paraplyorganisationer for foreningsliv og frivilligt arbejde, der har til formål at støtte, udvikle, fremme og synliggøre den frivillige indsats med et socialt formål. De i alt 64 frivilligcentre blev etableret fra slut 1980'erne og frem og blev oprindeligt set som et middel til at styrke gensidige netværk og almindeliggøre socialt arbejde som noget, alle kunne tage del i. Allerede fra 1990'erne og frem ønskede man politisk at udvikle et tættere samarbejde mellem foreninger og kommuner, og frivilligcentrene udviklede sig fra primært at have fokus på formidling af frivilligt arbejde til også at have fokus på at styrke foreningernes og det frivillige arbejdes "problemløsningskapacitet". Frivilligcentrene er siden etableringen evalueret i 1996, 2006-2009 og i 2016. Evalueringen i 2016 gav anledning til, at der i regi af Socialstyrelsen blev udarbejdet nye tildelingskriterier for statslig grundfinansiering af frivilligcentrene samt udviklet en ny kvalitetsmodel. Kvalitetsmodellen fremgår af Bilag 1, og tildelingskriterierne af Bilag 2.

Denne evaluering er gennemført for Socialstyrelsen af VIVE og RUC og er en del af satspuljeaftalen for 2018-2021. Evalueringen har til formål at besvare følgende fire spørgsmål:

1. Hvad er status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad anvendes grundfinansieringen til? (om muligt sammenlignes med 2016-resultaterne)
2. Hvordan er den nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier blevet implementeret, og i hvilket omfang arbejder frivilligcentrene mål- og resultatorienteret?
3. Hvilken virkning oplever frivilligcentrene og centrale samarbejdspartnere, at implementeringen af tildelingskriterierne og kvalitetsmodellen har haft for frivilligcentrenes arbejde og virkning?
4. Hvad er frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartneres oplevede virkning af frivilligcentrene for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne?

## Data og metode

I foråret 2021 gennemførte vi spørgeskemaundersøgelser blandt alle 64 frivilligcenterledere og deres kommunale samarbejdspartnere. Derefter gennemførte vi fem casestudier, der bestod af gruppeinterviews med ansatte på frivilligcenteret, bestyrelsen, samarbejdspartnere (primært kommunale) og medlemsforeninger samt desk research af relevante dokumenter (strategier, handleplaner, aktivitetsbeskrivelser og lignende).

Efter gennemførelse af casestudier afholdt vi to valideringsseminarer i hhv. Jylland og Sjælland med frivilligcentermedarbejdere, samarbejdspartnere (kommunale) og foreninger. På valideringsseminarerne præsenterede vi foreløbige resultater og analyser, og deltagerne kvalificerede og nuancerede vores analyser og tilførte ny viden. Evalueringen

har haft tilknyttet en følgegruppe, der fremgår af Bilag 4, og anvender i mindre omfang relevant litteratur som perspektivering.

Indledningsvist besvarer vi spørgsmålene gennem en præsentation af 1) etablering og finansiering, 2) organisering, 3) aktiviteter, 4) samarbejdsrelationer med kommunen, 5) implementering af kvalitetsmodel og 6) oplevede virkninger. I det afsluttende kapitel samler vi op og svarer på de fire evalueringsspørgsmål samlet.

## Frivilligcentrenes etablering og finansiering

De 64 frivilligcentre er især etableret efter år 2000 og er grundfinansieret af bevilling på 350.000 kr. fra staten, der ikke er blevet pristalsreguleret siden 2014. Frivilligcentre anvender en større andel af grundbevillingen på lønninger i 2021 end i 2016, hvilket bl.a. kan skyldes, at frivilligcenterledernes løn ofte reguleres af offentlige overenskomster, og at de generelt er blevet mere veluddannede.

Der er krav om kommunal medfinansiering på minimum 350.000 kr., men kommunerne bevilger gennemsnitligt 706.101 kr. om året, og det er gennemsnitligt 131.704 kr. mere om året i 2021 end i 2016. Især frivilligcentre i større kommuner har de største budgetter. Ud over finansiering fra stat og kommune modtager frivilligcentre kontingentbetalinger fra medlemmer, fonde og puljebevillinger, indtægter fra arrangementer, udlejning af lokaler, donationer fra private firmaer m.m. Frivilligcentre har gennemsnitligt ca. 100.000 kr. mere om året i 2021 end i 2016, men denne stigning kan være midlertidig, da både dele af den kommunale medfinansiering og pulje- og fondsmidler er midlertidige og aktivitetsspecifikke. Frivilligcentre modtog i 2020 flere fondsmidler fra private fonde og færre offentlige puljemidler end i 2016. De midlertidige aktivitets- og projektmidler er tidskrævende at søge og kan kræve særlige kompetencer, og det kan være svært for især de mindste frivilligcentre. Nogle af de større frivilligcentre er gode til at fundraise, og det giver derved mulighed for flere aktiviteter, men midlerne kan skabe usikkerhed for medarbejderne, og der er ofte store krav til dokumentation. Der er en risiko for, at de store frivilligcentre bliver større, mens de små forbliver små, og at der derved er meget ulige vilkår.

Nogle frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter oplever uoverensstemmelser mellem krav og forventninger fra stat, kommune, bestyrelse og medlemmer, som de skal balancere, mens andre oplever sammenfald. De forskellige oplevelser kan bl.a. skyldes, at der er meget forskellige krav fra kommunerne til medfinansieringen, der nogle gange er inddelt i finansiering af frivilligcenterets kernerdrift og aktivitetsmidler rettet mod kommunen. Mange frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter oplever voksende forventninger fra kommunerne om at rådgive, indgå i konkrete projekter og aktiviteter med kommunen og dokumentere. Nogle frivilligcenterledere oplever, at de skal skærme sig lidt for at opretholde et prioriteringsrum sammen med bestyrelsen. Frivilligcenterlederne vil gerne samarbejde og rådgive kommunen, men vil ikke stå for at engagere frivillige til kommunen, og der kan være brug for at være god til at forhandle og formulere frivilligcenterets værdier, metoder og roller.

## Frivilligcentrenes organisering

### Medlemsforeninger

Frivilligcentrene har i gennemsnit lidt flere medlemmer i 2021 end i 2016 (101 medlemmer i 2021 og 83 medlemmer i 2016). Der er flest lokale foreninger, men der er kommet flere foreninger med landsdækkende organisering og lidt færre lokale foreninger. Frivilligcenterlederne oplever bl.a., at nogle lokale foreninger nedlægger sig selv, fordi det er blevet administrativt vanskeligere at være forening. Herefter driver de i stedet aktiviteter som uformelle sammenslutninger af mennesker. Frivilligcentrenes medlemmer er stadig primært social humanitære foreninger, men gennemsnitligt 30 % af medlemmerne repræsenterer andre områder.

### Bestyrelser

Næsten alle frivilligcentrenes bestyrelser er valgt på en generalforsamling, og næsten alle tilkendegiver, at deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse, hvorved de lever op til den del af tildelingskriterierne (Bilag 2). Kommunal repræsentation i bestyrelsen er steget fra lidt over en fjerdedel af frivilligcentrene i 2016 til lidt over halvdelen i 2021.

Flere frivilligcentre er optagede af, at bestyrelsen omfatter en bred repræsentation af foreninger i lokalområdet, hvad angår geografi, interesser og typer af foreninger, som de forstår som kompetencer. Nogle bestyrelser vil af demokratiske hensyn ikke have aktører fra virksomheder og kommune i deres bestyrelser, mens andre bestyrelser forstår sig selv som en virksomhedsbestyrelse og har overvejet, hvilke kompetencebehov de har brug for. Det er dog svært at motivere repræsentanter fra private virksomheder til at engagere sig i bestyrelsen. Som infrastrukturorganisation er det væsentligt, at frivilligcentrenes bestyrelser er bredt forankret i lokalsamfundet.

Rolle og magtfordeling mellem bestyrelse og ledelse er meget forskellig, og i de små frivilligcentre er bestyrelsen tættere på den operationelle praksis end i de større frivilligcentre. Det betyder, at relationen mellem bestyrelse og ledelse er afhængig af tillid, og det kan være en stor styrke, men også en kilde til konflikter. For nogle frivilligcenterledere er det at have en bestyrelse den vanskeligste opgave, mens andre udelukkende har en god dialog med bestyrelsen. Nogle bestyrelser skal balancere deres egne strategier med andre samlende lokale aktører (kulturhuse, medborgerhuse etc.), og det kan gøre det nødvendigt at søge samarbejde og bøje sig mod andre aktører for at undgå overlap eller konkurrence.

### Små organisatoriske enheder

Idet frivilligcentrene er små organisatoriske enheder, kan det være svært at opbygge et godt arbejdsmiljø. 1-3 medarbejdere skal kunne alt, og bestyrelserne kan have svært ved at have medarbejderansvar. Når man samarbejder ud af egen organisation som lille organisatorisk enhed, der er afhængig af andres interesse i at samarbejde, vokser betydningen af de relationelle og kommunikative kompetencer. Frivilligcentrene skal arbejde meget opsøgende, brobyggende og hele tiden gøre sig relevante via netværk, ligesom mange arbejdsopgaver defineres i selve interaktionen.



## Medarbejdere

Der er i perioden 2016-2021 kommet færre fuldtidsansatte ledere og medarbejdere, og det skyldes bl.a. mange midlertidige aktivitetsmidler og stigende lønudgifter. Frivilligcentermedarbejderne har kompetencer, som benævnes frivillig faglighed. Det består af viden om frivillighed, foreninger og civilsamfund og lokalområdets sammensætning, et stort netværk i lokalområdet og kompetencer i at tilpasse sig til lokale aktører. Man skal kunne bygge broer, rådgive, facilitere, balancere hensyn og analysere lokalområdets muligheder. Man skal også kunne imødekomme meget konkrete krav fra bevillingsgivere og formulere dem i strategier og handleplaner, og man skal være innovativ og *"sprænge rammerne"*. Frivilligcenterlederne balancerer mellem at opretholde et fleksibelt responsivt rum over for foreninger, borgere og kommune og sætte en overordnet strategisk retning mellem forskellige interesser i bestyrelsen, mellem forskellige omverdens aktørers interesser og positioner og mellem stat og kommuners krav til frivilligcenterets virke og egne faglige indsigter og bestyrelsens interesser.

## Tilgængelighed

Det er bl.a. væsentligt, at frivilligcenteret står til rådighed for foreningernes behov for støtte og rådgivning, at frivilligcenteret er fysisk tilgængeligt for alle, både borgere med handicap og foreninger og borgere i udkanten af kommunen, at frivilligcenteret er økonomisk tilgængeligt, og at frivilligcenterets lokaler er tilgængelige på alle tidspunkter af døgnet.

## Frivilligcentrenes aktiviteter

### Målgrupper og behov for støtte

Næsten alle frivilligcenterledere angiver, at deres aktiviteter retter sig mod frivillige i frivillige foreninger og sammenslutninger af mennesker. Sammenlignet med 2016 er der i 2021 færre aktiviteter, der retter sig mod borgere, der indgår i frivillige aktiviteter (60 % i 2016 og 18 % i 2021), og flere, der retter sig mod kommunale aktører (10 % i 2016 og 84 % i 2021). Ifølge nogle frivilligcenterledere skyldes det bl.a., at frivilligcentrene går igennem kommunernes kontakter med især sårbare borgere med info om muligheder frem for at matche individuelt 1:1, og at kommunerne har øget deres interesse i at samarbejde med den frivillige verden. Derudover er uformelle og uorganiserede frivillige en voksende målgruppe.

Næsten to tredjedele af frivilligcenterlederne vurderer, at de har indsigt i medlemmernes behov og får især indblik gennem deres netværksarbejde lokalt. Lokale foreninger kan have behov for mere håndholdt støtte, end frivilligcenteret har ressourcer til, og lokale foreninger har generelt andre behov end lokale afdelinger af landsdækkende organisationer. Foreningerne efterlyser styrket understøttelse af deres interne netværk, gennem hvilken de kan opbygge handlingskapacitet, koordinere aktiviteter og videndele. De ønsker også mere opsøgende støtte.

### **Aktiviteter og indblik i relevante tiltag og viden**

36 % af frivilligcentermedarbejdernes tid bruges på medlemsrettede aktiviteter, 24 % bruges på frivilligcenterrettede aktiviteter og 24 % på at skabe og facilitere netværk og 16 % på andet.

Næsten alle frivilligcenterlederne vurderer, at de i høj eller meget høj grad har indblik i relevante tiltag, og lidt færre vurderer, at de i høj eller meget høj grad har indblik i relevant viden.

## **Frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunerne**

### **Oplevede fordele**

Næsten 8 ud af 10 frivilligcenterledere og næsten alle kommunale samarbejdspartnere vurderer, at de i høj eller meget høj grad har et godt samarbejde. Det er lidt højere end i 2016 og kan skyldes et øget samarbejde. Nogle frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter oplever overensstemmelse mellem kommunens forventninger til deres virke og deres egne ønsker og visioner. Tilsvarende oplever nogle kommunale respondenter, at kommunens ambitioner om at samarbejde med civilsamfundet understøttes af frivilligcentrene, og næsten alle frivilligcenterledere og lidt færre kommunale samarbejdspartnere angiver, at kommunen i høj eller meget høj grad drager fordel af samarbejdet. Næsten 9 ud af 10 frivilligcenterledere og lidt færre kommunale samarbejdspartnere angiver, at samarbejdet i høj eller meget høj grad styrker frivilligcenterets formål. Både frivilligcenterledere og kommunale samarbejdspartnere ser potentialer i at videreudvikle samarbejdet. For frivilligcentrene handler det især om kommunens kontakter til forskellige sårbare målgrupper, for kommunen handler det om frivilligcentrenes facilitering af kommunens samarbejder med foreningerne.

### **Oplevede udfordringer**

Det er under halvdelen af frivilligcenterlederne, der oplever, at samarbejdet i høj eller meget høj grad er ligeværdigt. Denne variation kan skyldes, at frivilligcentrene har mange og forskellige samarbejdsrelationer. For eksempel beskriver nogle frivilligcenterledere, at de kan føle sig domineret af forvaltningen, men opleve et ligeværdigt samarbejde med medarbejdere med borgerkontakt i fælles projekter. Nogle frivilligcenterledere oplever, at de ikke anerkendes for deres kompetencer og roller. Nogle kommuner anerkender ikke frivilligcenteret som en egen legitim aktør med andre værdier og mål end kommunen, og nogle kommunale medarbejdere har vanskeligheder med at forstå det frivillige arbejde og instrumentaliserer frivillighed som gratis arbejdskraft. Andre frivilligcenterledere oplever, at de nogle gange må "værge sig lidt" for kommunal dominans.

### **Deltagelse i den løbende udvikling af frivilligområdet**

Flere kommunale samarbejdspartnere end frivilligcenterledere vurderer, at de har passende dialog om frivilligområdet, og at frivilligcenteret har tilstrækkelig indflydelse på nye initiativer i samarbejde med kommunen. Omvendt er der en større del af frivilligcenterlederne, der svarer, at de har indblik i kommunens politik og strategi på området. Det kunne tyde på forskellige forventninger til, hvad frivilligcentrene skal have viden om og indflydelse på.

### **Samarbejdet fordelt på forvaltningsområder**

Frivilligcentrene samarbejder i kommunerne især med sundheds- og ældreområdet (74 %) og socialområdet (71 %), og de samarbejder mindst med arbejdsmarkedsområdet (38 %) og børne- og familieområdet (37 %).

### **Samarbejdsprojekter**

Frivilligcentrenes samarbejdsprojekter omhandler mange forskellige problemstillinger, og frivilligcentrene indtager roller som facilitator, brobygger og rådgiver, og nogle gange bliver deres kerneydelser i forhold til rådgivning og støtte til foreninger en integreret del af projekterne frem for 1:1 rådgivning. Det er tidskrævende at deltage i samarbejdsprojekter, og ikke alle er finansierede. Nogle kommuner søger ikke om lønmidler til frivilligcentrene. I samarbejderne har kommunerne ofte ambitioner om at samarbejde ligeværdigt.

Det er væsentligt, at frivilligcentrene ikke indgår i indsatser/projekter, som konkurrerer med foreningerne. Når frivilligcentrene indgår i projekter, er de derfor oftest ikke projektere, medmindre formålet er metodeudvikling eller brobygning.

## **Frivilligcentrenes implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier**

### **Strategi, mål og dokumentation**

Næsten alle frivilligcenterlederne angiver, at de har dokumentation for en overordnet strategi eller forandringsteori, næsten ligeså mange anvender strategien til at prioritere frivilligcenterets opgaver, ligesom langt de fleste anvender strategien til at prioritere opgaver. Det er lidt færre frivilligcenterledere, der angiver, at strategien i høj eller meget høj grad indeholder en beskrivelse af sammenhængen mellem aktiviteter, ressourcer og resultater. Langt de fleste frivilligcentre lever op til kriterierne om strategiarbejde i tildelingskriterierne (Bilag 2).

### **Værdiskabelsen i kvalitetsmodellen**

Næsten 7 ud af 10 frivilligcenterledere vurderer, at det i høj eller meget høj grad er relevant at arbejde resultatorienteret, og 6 ud af 10 vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet bedre til at arbejde resultatorienteret. Lidt mere forbeholdne vurderer frivilligcenterlederne værdiskabelsen i kvalitetsmodellen for deres kerneopgaver. 4 ud af 10 angiver, at de i høj eller meget høj grad er blevet hjulpet til at lære, hvad de kan blive bedre til, mens mindre end 1 ud af 10 vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet bedre til at tilpasse sig medlemmernes behov, og lidt mere end 3 ud af 10 vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet bedre til at prioritere frivilligcenterets ressourcer på en meningsfuld måde. Dog kan vi ikke vide, hvad der ligger bag frivilligcenterledernes vurderinger af 'i nogen grad'. Forbeholdene kan bl.a. skyldes, at frivilligcenterlederne allerede var dygtige inden implementering af kvalitetsmodellen, at implementeringen endnu ikke er gennemført til fulde, eller at coronapandemien har vanskeliggjort værdiskabelsen. Det kan også skyldes, at kvalitetsmodellen ikke er afgørende for de dele af frivilligcenterets virke.

Frivilligcenterlederne er også forbeholdne over for kvalitetsmodellens betydning for deres relation til kommunen og medlemmerne. 1,5 ud af 10 angiver, at det i høj eller meget høj grad har styrket deres relation til kommunen, og mindre end 1 ud af 10 vurderer, at den i høj eller meget høj grad har styrket deres relation til medlemmer og andre aktører. Samtidig er det knap halvdelen af frivilligcenterlederne, der vurderer, at kvalitetsmodellen i høj eller meget høj grad har haft en positiv betydning for deres arbejde, mens lidt over en fjerdedel vurderer, at arbejdet i høj eller meget høj grad står mål med udbyttet. Frivilligcenterlederne har også vurderet, om de har fået tilstrækkelig hjælp og støtte til implementeringen. 6 ud af 10 vurderer, at de i høj eller meget høj grad har fået tilstrækkelig støtte. Der skal tages forbehold for, at kvalitetsmodellen først blev implementeret fra ultimo 2019/primo 2020.

### **Kvalitetsmodellens ambivalens**

Det kan være vanskeligt både at arbejde efter en strategi og konkrete mål og at arbejde responsivt i forhold til omgivelsernes uforudsigelige invitationer og behov. En fastlåsnings af sammenhæng mellem ressourcer, aktiviteter og mål udfordrer kreativiteten og fleksibiliteten, når frivilligcenteret står til rådighed og tilpasser sig omverdens behov. Det håndterer frivilligcentrene forskelligt. Nogle formulerer strategien så overordnet, at der er plads til forandring, andre ændrer strategien efter behov, og endnu andre beskriver, at strategien netop er strategisk og ikke implementerende, eller at de arbejder med handleplaner i stedet for strategi, da det bedre kan rumme forandringer. Andre vælger at indskrive opgaver i strategien, som det er overkommeligt at opnå succes med. Samtidig er mål og resultatstyring også en mulighed for at kigge indad og reflektere over opgaver og prioriteringer, blive klarere på frivilligcenterets mål og formål, fokusere og holde et strategisk fokus og sige til og fra i opgaver og invitationer fra fx kommunen. Derudover virker det legitimerende på omverdenen, at frivilligcentrene har fået en fælles model, og det skaber tydelighed for omverdenen omkring, hvad man kan forvente af et frivilligcenter.

## **Frivilligcentrenes virkninger**

### **Kommunernes vurderinger**

Næsten halvdelen af de kommunale samarbejdspartnere oplever, at frivilligcentrene i høj eller meget høj grad øger mangfoldigheden af det frivillige arbejde, knap 7 ud af 10, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at styrke kvaliteten af det frivillige arbejde og synliggøre udfoldelsesmuligheder. Halvdelen af de kommunale samarbejdspartnere mener, at frivilligcentrene i høj eller meget høj grad lykkes med at øge omfanget af det frivillige arbejde, og 7 ud af 10 vurderer, at de lykkes med at skabe netværk og samarbejde mellem frivilligcenteret og kommunen. De kommunale respondenter roser frivilligcentrene for deres åbenhed, deres samarbejder med kommunerne og sparring i relation til frivillighed, deres service til foreningerne og deres arbejde med at være stemme for foreningerne i kommunerne. Nogle kommunale respondenter ville gerne, at frivilligcentrene blev bedre til 1) at støtte foreningerne i at samarbejde mere med kommunen, 2) at arbejde mere bredt med frivillighed blandt sårbare grupper og 3) at understøtte de uorganiserede frivillige.

## Frivilligcentrenes egne vurderinger

Næsten alle frivilligcenterledere angiver, at de har overblik over lokalområdet frivillige fællesskaber, næsten alle angiver også, at de lykkes med at matche og guide borgere til frivillige fællesskaber, mens blot 3 ud af 10 vurderer, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at få flere udsatte borgere ind i frivillige fællesskaber. Det kan kræve tid, et tæt samarbejde med kommunen og en håndholdt indsats at inkludere sårbare borgere i fællesskaber, og det er i casestudierne især større frivilligcentre med finansierede projekter, der beskriver succes med dette. Derudover har frivilligcentrene endnu ikke arbejdet med dette punkt i kvalitetsmodellen i regi af FriSe.

7 ud af 10 frivilligcenterledere angiver, at de i høj eller meget høj grad har succes med at skabe netværk mellem frivilligcenter og kommune, mens 6 ud af 10 angiver dette for foreningernes vedkommende. Lidt over halvdelen af frivilligcenterlederne angiver, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at skabe netværk mellem foreningerne og kommunen, og næsten halvdelen angiver dette for andre relevante partnere. 8 ud af 10 frivilligcenterledere oplever, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at rådgive nye og eksisterende foreninger.

I øvrigt oplever frivilligcentrene, at de har en virkning gennem at udgøre en platform, som både er netværk, lokaler, viden og rådgivning. De oplever også succes med at gribe og handle på opgaver, der opstår, at skabe sammenhænge i det frivillige arbejde, at arrangere Frivillig Fredag, at indgå i forskellige samarbejdsprojekter med kommunen, at synliggøre frivilligheden, at have overblik over tilbud, markedsføre foreninger og formidle frivilligjobs. Omvendt vil frivilligcentrene gerne selv blive bedre til fx at være opsøgende over for sårbare borgergrupper, samarbejde med ikke-sociale foreninger, udvikle bestyrelsesarbejdet og finde midler til brobyggerfunktion.

## Foreningernes vurderinger

Foreningerne oplever også platformen som væsentlig, også som en inkluderende funktion for borgere, der har det svært. Foreningerne værdsætter også lydhørhed og inddragelse og at blive mødt, der hvor de er i forhold til rådgivning, netværk, synliggørelse, kurser m.m. Der er dog enkelte foreninger, der ikke oplever frivilligcentrenes kommunikation som tilstrækkelig professionel. Langt de fleste værdsætter faciliteringen af netværk og ønsker mere. Foreningerne værdsætter også at føle sig som en del af et større fællesskab, der rækker ud over dem selv. Flere oplever frivilligcenteret som "deres eget frivilligcenter", som de har indflydelse på, tager ejerskab af og bidrager til. Enkelte hjælper også til på frivilligcenteret. Derudover er adgangen til personlig rådgivning væsentlig, og gode personlige relationer til medarbejdere på frivilligcenteret er afgørende.

## Tværgående opsamling

I dette kapitel samler vi op på tværs og svarer på evalueringens spørgsmål.

### **1. Hvad er status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad anvendes grundfinansieringen til?**

Frivilligcentrene udvikler sig i retning mod at arbejde mere organisatorisk og mindre individuelt borgerrettet, og de styrker stadig foreningernes problemløsningskapacitet i et

stadigt tættere samarbejde med kommunerne. Mange af frivilligcentrenes økonomiske midler er aktivitetsspecifikke og med kun få eller ingen lønmidler, og der er stadig brug for mere stabil finansiering inkl. lønmidler. Det gælder især de mindste frivilligcentre. Frivilligcentrene er også små organisatoriske enheder, og medarbejderne bruger gennemsnitligt næsten en fjerdedel af deres tid på centerrettede aktiviteter. Vi kan identificere både voksende administrative byrder, en stigende professionalisering og en voksende kompleksitet i arbejdsopgaverne. Der er store lokale forskelle på kommunernes krav til medfinansiering og derfor også forskelle på frivilligcenterledernes erfaringer.

Frivilligcentermedarbejderne har flere samarbejdsrelationer og imødekommer øgede forventninger, og nogle frivilligcentermedarbejdere oplever det som et krydspres, som det kan være væsentligt at være opmærksom på, hvordan udvikler sig i fremtiden og betyder for trivsel. Det kan være medvirkende årsag til, at mange frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter værdsætter, at de i kvalitetsmodellen har fået en modelgørelse af, hvad et frivilligcenter er og skal (og ikke er), som de kan bruge som redskab til at prioritere i opgaver og forventninger. Nogle gange arbejder de også i meget små organisatoriske enheder, som gør det vanskeligt at opretholde et godt arbejdsmiljø.

Frivilligcentrene værdsætter deres samarbejder med kommunerne og ser store fremtidige potentialer, men det er også ambivalent. Organisatorisk er de hybride organisationer, der må agere strategisk som sådan. Frivilligcentrenes formålsbestemte virke er afhængig af både professionalisering og civilsamfundselementer, og det kræver en kontinuerlig refleksion omkring, hvordan hvilke elementer skaber (eller ikke skaber) hvilke former for værdi?

**2 og 3. Hvordan er den nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier blevet implementeret, og i hvilket omfang arbejder frivilligcentrene mål- og resultatorienteret? Og hvilken virkning oplever frivilligcentrene og centrale samarbejdspartnere, at implementeringen af tildelingskriterierne og kvalitetsmodellen har haft for frivilligcentrenes arbejde og virkning?**

Næsten alle frivilligcentre har implementeret tildelingskriterier og kvalitetsmodel, men på forskellige måder. Det har vist sig vanskeligt at understøtte, at flere udsatte borgere deltager i frivillige fællesskaber, og frivilligcentrene operationaliserer målene om strategisk ledelse og mål og resultatstyring forskelligt og betoner behovet for lokal tilpasning og en gennemgående ambivalens. Med forbehold for, at frivilligcentrene kan være præget af et år med coronapandemi, er kvalitetsmodellen og mål- og resultatstyring på den ene side et konstruktivt redskab til at legitimere, fokusere, prioritere og afgrænse sig selv fra (forventninger fra) omverdenen. Men på den anden side kan det være tidskrævende og vanskeligt i praksis, da store dele af frivilligcentrenes opgaver er uforudsigelige og afhængige af omverdenens aktørers skiftende invitationer og et behov for et fleksibelt responsivt rum, hvor frivilligcentrene står til rådighed. Evalueringens resultater kan bruges til refleksioner over, hvilke former for værdiskabelse frivilligcentrene forventer (og ikke forventer), når kvalitetsmodellen er fuldt implementeret?

#### **4. Hvad er frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartneres oplevede virkning af frivilligcentrene for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne?**

Frivilligcentrene spiller fortsat en afgørende rolle for foreningers problemløsningskapacitet og i de senere år også en voksende betydning for kommunernes arbejde med frivillighed og samarbejde med civilsamfundet. Foreninger, borgere og sammenslutninger af mennesker har i frivilligcentrene en platform til rådighed, hvor de både kan få rådgivning, netværk, viden, kurser, adgang til lokaler og kopimaskiner, og nogle gange bliver de også inviteret ind i samarbejdsprojekter. Ikke uvæsentligt oplever mange foreninger støtten fra frivilligcenteret som en gensidig og ligeværdig udveksling med deres eget frivilligcenter, som de føler sig som en del af og bidrager til.

Mange foreninger ønsker en styrkelse af deres interne netværk, der understøtter især de små foreningers problemløsningskapacitet og handleevne, koordinerer aktiviteter og skaber kontakt til nye frivilligrupper. Der er også flere af de små lokale foreninger, som efterlyser mere håndholdt støtte, end frivilligcentrene har ressourcer til. Det kan stille krav om, at frivilligcentrene overvejer, om det er en opgave, som de skal prioritere eller søge om ekstra midler til? Også kommunerne kunne godt tænke sig, at frivilligcentrene spillede en større rolle i faciliteringen af deres samarbejder med foreningerne. Men frivilligcentrene er små organisatoriske enheder med få medarbejdere, og ekstra opgaver i den størrelsesorden kan kræve ekstra finansiering.

Evalueringen giver anledning til følgende anbefalinger:

- At klargøre, hvilke økonomiske og organisatoriske rammer og forudsætninger der er nødvendige for, at frivilligcentrene kan indfri de mål og metoder, som de hviler på. I dag er der færre medarbejdertimer til et stadigt voksende antal opgaver og samarbejdspartnere.
- At formulere og tydeliggøre, hvad nye forventninger og opgaver stiller af krav til frivilligcentrene (tid, ressourcer, know how). Herunder eksempelvis 1) at understøtte sårbare borgeres deltagelse i frivillige aktiviteter, 2) at understøtte kommunernes samarbejder med foreningerne, 3) at give håndholdt støtte til de mindste foreninger, 4) at styrke foreningernes interne netværk og 5) at understøtte uformelt organiserede frivillige.
- Kontinuerligt at argumentere for bevilling af lønmidler sammen med aktivitetsmidler. Jo mindre frivilligcentrene er, jo større er behovet for lønmidler.
- At arbejde med og reflektere over, hvordan frivilligcentrene kan samarbejde tæt med kommunerne som mindre organisatorisk enhed og opretholde egne værdier, metoder og legitimitet, herunder opretholde frivilligcenteret som et frirum fra kommunale dagsordener med bred forankring i civilsamfund og borgere.
- At arbejde med og reflektere over, hvordan frivilligcentrene kan opretholde afgørende demokratisk indflydelse til og ejerskab blandt foreninger og frivillige i takt med voksende professionalisering og forventninger og krav fra stat, kommuner og fonde.
- At understøtte frivilligcentrenes medarbejdere i håndtering af den øgede kompleksitet, så det ikke opleves som krydspres. Det gælder især de mindste frivilligcentre.

- At arbejde med og reflektere over, hvordan og hvornår frivilligcentrene kan arbejde med strategi og resultatbaseret styring, og hvornår de omvendt har brug for at agere lokalt responsivt og fleksibelt i forhold til omskiftelige invitationer og behov ("at stå til rådighed").
- At arbejde med, hvordan professionaliseringsambitionerne for de frivillige bestyrelser kan kombineres med behovet for at inkludere forskellige positioner og interesser i lokalområdet og det frivillige engagement.
- At understøtte frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter i bestyrelsesarbejdet, herunder styrkelse af "særlig frivilligcenterfaglighed", konflikthåndtering, mediering, interessevaretagelse og kommunikation.
- At have fokus på og udvikle frivilligcentrenes tilgængelighed for alle, både fysisk og psykisk.
- Fortsat at styrke formuleringerne og formidlingen af frivilligcentrenes metoder, værdier og roller lokalt og nationalt, herunder det fortsatte behov for øget stabil finansiering.



# 1 Indledning

Frivilligcentre er foreningsdrevne paraplyorganisationer for foreningsliv og frivilligt arbejde, der har til formål at støtte, udvikle, fremme og synliggøre den frivillige sociale indsats. Frivilligcentre tilhører dermed en gruppe af organisationer i civilsamfundet, der betegnes infrastrukturorganisationer (Espersen et al., 2018b; Henriksen, 2021; Lorentzen & Henriksen, 2014). Infrastrukturorganisationer leverer i hovedreglen ikke selv direkte services eller aktiviteter til medlemmer eller brugere, men understøtter især andre organisationer i at forbedre deres kapacitet og mission (Van den Boos, 2014). I en europæisk sammenhæng har infrastrukturorganisationer især følgende opgaver (Van den Boos, 2014):

- *Formidling*: binde de lokale frivillige aktører og aktiviteter sammen og matche potentielle frivillige med mulige organiseringer.
- *Markedsføring af frivillighed*: dvs. synliggøre og markedsføre frivillighed for at stimulere interessen for frivillighed og tiltrække flere frivillige.
- *Udvikling og spredning af "good practice"*: blandt frivillige og frivillige aktører gennem kompetenceudvikling, vidensformidling mv., som løfter videns- og kompetenceniveauet inden for fx ledelse, rekruttering etc.
- *Udvikling af adgangen*: til og muligheden for at deltage i frivillighed for forskellige grupper.
- *Politisk påvirkning*: arbejde for at påvirke politik i retning af gode rammevilkår for frivillighed.
- *Strategisk udvikling af frivillighed*: tage strategisk ansvar for at udvikle frivillighed.

Frivilligcentre er mindre infrastrukturorganisationer, der arbejder inden for bestemte afgrænsede geografiske områder, som oftest kommuner (Espersen et al., 2018b; Henriksen, 2021; Van den Boos, 2014). I Danmark har vi også en national infrastruktur, der understøtter det frivillige sociale arbejde, der bl.a. består af Center for Frivilligt Socialt Arbejde, Socialstyrelsen, FriSe Landsforeningen af Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark og Frivilligrådet m.fl. (Espersen et al., 2018b).

De første tre frivilligcentre blev etableret i 1989, og siden er der løbende etableret nye frivilligcentre, så der i dag i alt findes 64 frivilligcentre, der modtager støtte fra hhv. stat og kommuner jf. de statslige tildelingskriterier for grundtilskud til frivilligcentre (Bilag 2).<sup>1</sup> FriSe Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark (herefter forkortet FriSe) har formuleret tre overordnede formål for frivilligcentrene, som danner baggrund for denne evaluering. Ifølge FriSe ([www.frise.dk](http://www.frise.dk)) arbejder frivilligcentrene for:

1. *Kvalitet & Mangfoldighed*: Frivilligcentrene vil øge kvaliteten og mangfoldigheden af det lokale frivillige arbejde ved at støtte, udvikle og inspirere frivillige foreninger og initiativer samt hjælpe nye foreninger i gang. Det sker bl.a. gennem konsulentbistand og rådgivning om udvikling og drift, gennem synliggørelse af det frivillige arbejde, tilbud om kurser, temadage, arrangementer og netværk og tilbud om brug af lokaler.

---

<sup>1</sup> Derudover er der 4 frivilligcentre, der ikke modtager grundbevilling fra staten og ikke indgår i evalueringen.

2. *Udfoldelse & Deltagelse:* Frivilligcentrene vil øge omfanget af det frivillige arbejde og udfoldelsesmulighederne i den frivillige verden ved at gøre det lettere at blive frivillig, lettere at yde en frivillig indsats og lettere at finde hjælp og støtte i civilsamfundet. Det sker bl.a. gennem hvervning og matching af frivillige til relevante foreninger som både bruger og frivillig, synliggørelse af det frivillige arbejde gennem udarbejdelse af fx vejvisere og frivillig joboversigter.
3. *Samarbejde & Sammenhængskraft:* Frivilligcentrene vil øge den sociale sammenhængskraft og styrke en helhedsorienteret social indsats ved at skabe netværk og samarbejde på tværs af foreninger og mellem foreninger, kommuner og erhvervsliv. Det sker bl.a. gennem igangsættelse af temadage og samarbejde mellem foreninger lokalt, skabelse af dialog mellem foreninger og konkrete samarbejds muligheder, som fx kommunen, erhvervslivet og uddannelsesinstitutioner.

De danske frivilligcentres formål spejler således de europæiske frivilligcentre med et yderligere fokus på det tværsektorielle og helhedsorienterede.

Frivilligcentrene i Danmark har traditionelt haft et socialt sigte og har i særlig grad været rettet mod det frivillige sociale arbejde og de lokale sociale foreninger. I dag har frivilligcentrene ifølge FriSes hjemmeside en bredere målgruppe med fokus på at fremme og udvikle den lokale frivillighed og henvender sig til mange typer af foreninger, organisationer, frivillige og borgere, med særlig fokus på aktiviteter med et socialt sigte. Derudover har frivilligcentrene et særligt fokus på de foreninger og frivillige initiativer, som ikke er en del af større landsforeninger eller støttestrukturer, som fx Røde Kors, Red Barnet, Mødrehjælpen eller paraplyorganisationer som DGI, DUF og DIF, herunder den lokale uorganiserede og projektorienterede frivillighed og de mindre frivillige sociale foreninger og sammenslutninger af mennesker. Vi ved fra andre undersøgelser, at det især er de mindre lokale foreninger og sammenslutninger af mennesker uden en landsdækkende organisering, der har brug for frivilligcentrenes støtte (Espersen et al., 2018b). Vi ved også, at det frivillige engagement er under forandring, og at den uformelle og uorganiserede frivillighed vokser, samtidig med at de vante aktivitetsmåder, herunder medlemsfrivillighed, fortsat dominerer (Espersen et al., 2021; Fridberg & Henriksen, 2014). Forandringerne gælder især de unge, hvis engagement bl.a. kan beskrives som 'aktivitetsbaseret deltagelse' (Grubb, 2016). Ligeledes er antallet af timer, de frivillige er aktive, dalende (Espersen et al., 2021; Fridberg & Henriksen, 2014). Denne individualisering kan på den ene side udfordre den frivillige sektors demokratiske organisering og roller, men kan på den anden side skabe nye rammer for demokratisk deltagelse og indflydelse, fx i samarbejder med kommunerne (Boje, 2017; Espersen et al., 2018b). Frivilligcentrene skal både understøtte og imødekomme nye udviklingstendenser og kontinuerlige deltagelsesformer.

Frivilligcentrene er fordelt på 60 kommuner, hvor indbyggertal og kontekst giver forskellige lokale behov.<sup>2</sup> Frivilligcentrene har desuden forskellige finansieringsgrundlag, ressourcer og faciliteter. De fleste frivilligcentre er organiserede som selvstændige foreninger eller selvejende organisationer med det lokale foreningsliv som lokale medlemmer

---

<sup>2</sup> Der er 4 frivilligcentre i København. Derfor er 64 frivilligcentre fordelt på 60 kommuner. I alt er der 98 kommuner, og der er derfor frivilligcentre i 60 ud af 98 kommuner. Center for Frivilligt Socialt Arbejde, der er en landsdækkende national infrastrukturorganisation, har et særligt understøttende fokus på de 38 kommuner, der ikke har et frivilligcenter. Denne understøttelse indgår ikke i denne evaluering.

og en bestyrelse, der inden for rammerne af krav fra finansieringskilder prioriterer aktiviteter og tilbud. Nogle frivilligcentre har også ansvaret for selvhjælpsgrupper, andre deler lokaler med selvhjælpsgrupper med selvstændig organisering, og endnu andre frivilligcentre har ingen særlig relation til selvhjælp.<sup>3</sup> Frivilligcentrene deltager i 9 lokale netværk med andre frivilligcentre, hvor medarbejdere støtter og sparrer med hinanden i en selvvalgt kadence og form.<sup>4</sup>

## 1.1 Frivilligcentre i en samfundsmæssig kontekst

Oprindeligt blev frivilligcentrene fra slut 1980'erne oprettet som såkaldte "frivilligcentraler" som et sted, hvor man systematisk satte folk, der havde lyst til at være frivillige, i forbindelse med andre, som havde brug for frivillig hjælp eller støtte (enkeltpersoner eller organisationer) (Habermann, 1992). Frivilligcentralerne havde til formål at give flere mennesker mulighed for at blive frivillige og understøtte det frivillige arbejde generelt (Christiansen, 1996). Frivillighedscentralerne var oprindeligt også mødested for alle interesserede i frivilligt arbejde, og udgangspunktet for frivilligcentralerne var således oprindeligt selve formidlingen af frivilligt arbejde og matching mellem potentiel frivillig og forening (Habermann, 1992; Van den Boos, 2014), mens de aktuelle frivilligcentres formål, jf. punkterne ovenfor fra FriSes hjemmeside, er bredere.

Oprettelsen af frivilligcentrene blev også dengang støttet økonomisk af staten og anset som et middel til at styrke gensidige sociale netværk og almindeliggøre socialt arbejde som noget, alle kunne engagere sig i, og fremme borgernes nærhed og ansvarlighed for eget liv (Habermann, 1992). Kernen i frivilligcentralerne var "hjælp til selvhjælp" og udgangspunkt i menneskers ressourcer frem for deres begrænsninger og klientgørelse. Desuden var gensidigheden et centralt princip som en vekselvirkning mellem at give og tage (Habermann, 1992). Politisk ønskede man at tilføre ressourcer til græsrodder og lokalsamfund med civilt engagement, og frivillighedscentralerne fik til opgave at understøtte det civile engagement (Henriksen & Bundesen, 2004). Der var politiske ambitioner om, at det frivillige arbejde kunne bidrage med alternative arbejdsmetoder, mere socialt arbejde, en anden kvalitet i det sociale arbejde, samt at den frivillige sociale sektor kunne nå nogle af de mennesker, som det offentlige ikke kunne nå (Christiansen, 1996; Henriksen & Bundesen, 2004). For at stadfæste den nye betydning, man ønskede at tildele den frivillige sociale sektor, skabte staten først Kontaktudvalget for Frivilligt Socialt arbejde (siden Frivilligrådet) i 1983, frivilligcentralerne (siden frivilligcentre) fra 1989 og frem og Center for Frivilligt Socialt Arbejde i 1992. Efterfølgende blev kommunerne i 1998 pålagt i serviceloven at samarbejde med det frivillige sociale arbejde via § 115, i dag § 18 (Henriksen & Bundesen, 2004). Frivilligcentrenes fremvækst var således en lokal del af opbygningen af en større og national infrastruktur for understøttelse af det frivillige sociale arbejde, som blev opbygget under samme politiske klima i den samme periode (Espersen et al., 2018b).

---

<sup>3</sup> Selvhjælp er selvorganiserede grupper af mennesker, der baseret på medmenneskelighed, ligeværdighed og gensidighed deler erfaringer, lytter til hinanden, lærer af hinandens historier og støtter hinanden. Selvhjælpsgrupper kan omhandle alt fra bearbejdning af sorg, skilsmisse, særlige sygdomme, arbejdsløshed, misbrug m.m. og sammensættes efter behov. Grupperne er faciliteret og mødes typisk 5-8 gange.

<sup>4</sup> Se evt. <https://www.frise.dk/> for mere information om, hvad frivilligcentre er. Se Espersen et al. (2018b) for VIVE OG RUC's undersøgelse af den nationale infrastruktur for understøttelse af det frivillige sociale arbejde

Allerede fra midten af 1990'erne ønskede man fra politisk hold at udvikle et tættere samarbejde mellem kommunerne og de lokale frivillige foreninger. Det var oprindeligt denne dagsorden, som transformerede frivilligcentrene i retning af lokale enheder, som ikke alene formidlede frivilligt arbejde, men som også forbedrede de lokale foreningers problemløsningskapacitet, så de i højere grad kunne bidrage til at løse sociale og sundhedsmæssige udfordringer lokalt og indgå i mixede velfærdsløsninger (Evers, 2005; Habermann, 1992). De danske frivilligcentre har således over tid ændret deres organisatoriske identitet i retning af også at understøtte foreningerne og være katalysator for samarbejder inden for det lokale foreningsliv samt mellem kommuner og frivillige organisationer, frem for alene at formidle frivilligt arbejde. Som det ses ovenfor i FriSes beskrivelse af frivilligcentrenes formål, har frivilligcentrene i dag også til formål at understøtte helhedsorienterede indsatser på tværs af sektorer (velfærdsmix) (Evers, 2005).

Fra denne periode og årtier fremad ser vi et stigende fokus på samarbejde på tværs af sektorer og mellem forskellige aktører, som frivilligcentrenes fokus spejler. Det har typisk taget form af partnerskaber mellem civilsamfund og offentlige og private organisationer. I det seneste årti er samskabelse og samproduktion også vokset frem som måder at organisere samarbejder på. Mange frivillige foreninger har dannet partnerskaber med private virksomheder eller kommunale organisationer, som udfoldes omkring en afgrænset og konkret aktivitet eller problem med en defineret tidsramme og metoder, som partnerne har udviklet i fællesskab. Forskning viser, at partnerskaber kræver tid, ressourcer og prioritering at etablere, og at de ikke altid lykkes, men når det lykkes, kan der skabes stor synergieffekt (Andersen & Espersen, 2017). Samskabelse og samproduktion, som mange sociale foreninger og frivilligcentre er engageret i, spænder over mange dimensioner. Det er både en administrativ, strategisk og kommunal indsats, hvor flere partnere end tidligere skal inddrages. Men det er også en demokratisk, brugerorienteret og praksisnær samarbejdsform, hvor civilsamfundet kan videreudvikle deres stærke rødder i samarbejde med kommunale partnere (Espersen, Andersen & Tortzen, 2021).

I brede træk indrammer udviklingen af frivilligcentrenes roller og funktioner den udvikling, vi over de senere år også har set i det frivillige arbejde og i relationen mellem det frivillige arbejde og kommunerne. Denne udvikling rummer både potentialer og udfordringer. Udfordringerne består bl.a. i, at det frivillige sociale arbejde er blevet mere og mere defineret og styret af markedsforhold (Eikenberry & Kluver, 2004; Fridberg & Henriksen, 2014; Henriksen, 2015), og i højere grad end tidligere er drevet af en offentlig-civil kontraktkultur, hvor det skal fungere i en markedstankegang (Wijkström, 2011). Derved kan vi i velfærdsmixet identificere en instrumentalisering af det frivillige arbejde, og det kan være en udfordring for det særegne i det frivillige sociale arbejde at blive mødt med rationaler og virkemåder, som er fremmed for civilsamfundskulturen (La Cour & Højlund, 2008). Men frivillige og foreninger har været forholdsvis selvstyrende, og motivationen kan være vanskelig at opretholde, hvis der er for stor instrumentalisering, kontrol og rapporteringskrav (Boje, 2017). Samtidig er der store potentialer for både styrket demokratisk deltagelse og udvikling af deltagelse for sårbare borgergrupper, når det offentlige, civilsamfundet og markedet samarbejder. Det stiller dog en lang række af nye krav til organisering, styring og ledelse, herunder, at de er demokratisk organiserede og tager udgangspunkt i borgernes egne formulerede behov (Espersen et al., 2018a; 2021; Stougaard, 2020; Tortzen, 2016).

Frivilligcentrenes etablering og udvikling kan således forstås som et afgørende element i udviklingen af det frivillige arbejde og af civilsamfundets relation til det offentlige og de politiske ambitioner for disse relationer. Ifølge Lorentzen & Henriksen (2014) har de skiftende danske regeringer siden begyndelsen aktivt formet frivilligcentrenes rolle og identitet ved at knytte deres grundfinansiering tæt sammen med deres aktivitetsprofil, for eningsform og præstationskriterier (Lorentzen & Henriksen, 2014).

## 1.2 Evaluering af frivilligcentre

Frivilligcentre blev evalueret første gang af Birgit Christiansen i 1996 (Christiansen, 1996), anden gang i perioden 2006-2009 af Lars Skov Henriksen fra Aalborg Universitet (Henriksen, 2008a; 2008b; 2009) og for tredje gang i 2016 af Rambøll (Rambøll, 2016).

Birgit Christiansens evaluering konkluderer bl.a., at aktiviteterne "knopskyder", at frivilligcentralerne samarbejder bredt i lokalområdet, og at de indgår i mange projekter og indsatser, der opbygger, metodeudvikler og formidler frivilligt arbejde (Christiansen, 1996). Christiansen beskriver også, at frivilligcentralernes aktiviteter medvirker til, at flere også ressourcetsvage borgere bliver frivillige, og at frivilligcentre bidrager med en ramme for menneskers selvaktivering (Christiansen, 1996). Evalueringen afsluttes med 10 gode råd til frivilligcentralerne anno 1996 om, at de 1) (i højere grad) skal sætte den politiske dagsorden, 2) sætte ord på deres værdier, 3) afprøve metoder, 4) sætte ord på deres metoder, 5) pleje de frivillige organisationer, 6) gøre frivilligcentralerne synlige, 7) være offensive, 8) skabe enighed i en samlet landsorganisation (dengang var der to), 9) gå i dialog med kommunerne og 10) give (større) rum til de frivillige.

Evalueringen i 2006-2009 (Henriksen & Brogaard, 2006; Henriksen, 2008a; Henriksen, 2008b; Henriksen, 2009) leverer gennem fire rapporter systematisk indsigt i frivilligcentrenes udvikling i forbindelse med en statslig bevilling af en udviklingspulje til etablering af nye og forbedring af eksisterende frivilligcentre. Evalueringen havde til formål at undersøge, om frivilligcentre fik et kvalitativt løft, om adgangen til det frivillige engagement blev lettere, om det lokale samspil blev forbedret, og om der i forbindelse med bevillingen kom nye aktiviteter eller en anden prioritering af aktiviteterne. Den første delrapport (Henriksen & Brogaard, 2006) afrapporterer en spørgeskemaundersøgelse blandt frivilligcenterlederne i 2005 vedrørende frivilligcentrenes ansatte, finansiering, aktiviteter, bestyrelser og geografiske placering.

Anden delrapport (Henriksen, 2008b) bygger på frivilligcentrenes dokumentations- og selvevalueringsarbejde og viser, at selvevalueringsarbejdet har professionaliseret frivilligcentrenes arbejde og bidraget til, at frivilligcentre lever op til de kernefunktioner, som fra statens side forventes af et frivilligcenter. Rapporten viser også, at frivilligcentre allerede dengang blev professionaliseret, og at tidligere bottom up metoder erstattes af best practice anbefalinger og mere ensartede organisationsmodeller. Derudover identificeres en indsnævring af frivilligcentrenes fokus til social og sundhedsområdet og et voksende fokus på at forbedre problemløsningskapaciteten i det lokale frivillige sociale arbejde. Det konkluderes, at udviklingen af frivilligcentre flugter med de politiske mål med frivilligcentre, men at frivilligcentre med fordel kan arbejde med at styrke samarbejdet med kommunerne, formidle frivilligt arbejde i stor skala, nå bredere

ud blandt foreninger med foreningssservice med særligt fokus på de små foreninger og foreninger for etniske minoriteter og styrke samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og det private erhvervsliv.

Den tredje delrapport (Henriksen, 2008a) er baseret på en række dybdegående case-analyser af frivilligcentre og en spørgeskemaundersøgelse af 650 medlemsforeninger. Rapporten konkluderer bl.a., at kommunerne værdsætter frivilligcentrenes funktioner, og at foreningerne også oplever frivilligcentrene som lokale samlingssteder, der støtter og letter deres arbejde og gør det mere synligt. Kun ganske få foreninger er kritiske over for frivilligcentrene. Delrapporten konkluderer også, at frivilligcentrenes organisatoriske identitet er under forandring i retning mod ikke alene at have fokus på at formidle frivilligt arbejde, men også at udgøre knudepunkter for netværk og støtte til foreninger og initiativer, der kan blive foreninger. Frivilligcentrene retter i stigende omfang deres opmærksomhed på foreninger og sammenslutninger af mennesker frem for på enkeltindivider og enkelte frivillige. Derudover er frivilligcentrene i stigende omfang især rettet mod det sociale og sundhedsmæssige område med mange små foreninger uden stor 'løsningskapacitet' og få ansatte. Det har givet frivilligcentrene en tydeligere profil over for omverdenen, som der er efterspørgsel på.

Den fjerde delrapport (Henriksen, 2009) viser yderligere, at udviklingspuljen har bidraget til en jævn geografisk placering af frivilligcentre og styrket deres institutionelle forankring i det lokale foreningsliv. Frivilligcentrene opretholder en høj grad af selvstyre, har fået styrket ledelsen i form af flere fuldtidsansatte ledere med formelle lederkompetencer og en mere strategisk fokusering på mål. Opgaveprioriteringen er allerede dengang blevet mere homogen og har fået en tydeligere profil. Evalueringen viser også, at frivilligcentrene involveres i udarbejdelse af lokale frivilligpolitikker og frivilligråd, og at frivilligcentrene er blevet mere økonomisk bæredygtige. Derudover konkluderes det, at udviklingspuljen har styrket frivilligcentrene på måder, der lever op til de politiske målsætninger. Slutrapporten anbefaler bl.a., at 1) der etableres permanent statslig finansiering af frivilligcentrene, 2) at alle frivilligcentre ledes af kompetente ledere og bestyrelser, der repræsenterer foreningslivet i bredden, 3) at frivilligcentrene har en stærk forankring i og legitimitet i lokale foreninger på social- og sundhedsområdet, 4) at frivilligcentrene er centrale aktører i udarbejdelse af frivilligpolitikker og frivilligråd i kommunen, 5) at kvaliteten i frivilligcentrenes arbejde understøttes af en landsdækkende støtteordning, og 6) at frivilligcentrene er centralt geografisk placerede og tilgængelige for alle.

Evalueringen i 2016 (Rambøll, 2016) havde bl.a. til formål at bibringe viden om frivilligcentrenes arbejde, organisering og samarbejdsrelationer samt at bibringe viden om den oplevede virkning af frivilligcentrenes arbejde i forhold til det frivillige sociale arbejde lokalt og for samspillet mellem civilsamfund og kommune. Derudover havde evalueringen fokus på, hvorvidt frivilligcentrene arbejdede resultatorienteret. Evalueringen konkluderer bl.a., at statens tildelingskriterier ikke indrammer alle frivilligcentrenes kerneopgaver og heller ikke understøtter, at frivilligcentrene arbejder udviklings- og resultatorienteret, at den kommunale medfinansiering af frivilligcentrene i højere grad kunne understøtte samarbejde mellem kommune og frivilligcenter, og at frivilligcentrene har brug for mere stabile økonomiske rammer. Derudover anbefaler evalueringen, 1) at frivilligcentrene bliver bedre til at bedrive strategisk ledelse, 2) i højere grad beskriver deres strategi og visioner, så det fremstår tydeligt, hvilke resultatmål det enkelte frivilligcenter er styret

af, og at der er sammenhænge mellem ressourcer, mål og indsatser, 3) at bestyrelsen i højere grad er bredt sammensat af repræsentanter fra forskellige sektorer og forskellige kompetencer og arbejder strategisk, og 4) at frivilligcentrene arbejder med at styrke deres synlighed i lokalområderne.

Evalueringen i 2016 gav anledning til, at der i regi af Socialstyrelsen som forvaltere af den statslige grundfinansiering til frivilligcentrene blev udarbejdet nye tildelingskriterier, som frivilligcentrene skal leve op til for at få tildelt statslig grundfinansiering (se Bilag 2). Derudover gav Socialstyrelsen processtøtte til, at FriSe og frivilligcentre udviklede og implementerede en ny kvalitetsmodel for frivilligcentrene (se Bilag 1). Kvalitetsmodellen blev udviklet som en del af strategien for et stærkere civilsamfund, der blev vedtaget som en del af satspuljeaftalen for 2018-2021. Efter en længere proces med involvering af frivilligcentrene var kvalitetsmodel og tildelingskriterier klar til implementering ultimo 2019/primo 2020. Kvalitetsmodellen har fokus på temaerne "*mangfoldighed, kvalitet og brobygning*" og "*strategisk ledelse og organisering*" og indeholder en række kriterier og tilhørende indikatorer, der har til formål at understøtte de nye tildelingskriterier. Kvalitetsmodellen og de nye tildelingskriterier er derfor to sammenhængende dokumenter, der aktuelt sætter rammerne for frivilligcentrenes virke.

Samtidig med arbejdet med kvalitetsmodel og tildelingskriterier blev det besluttet, at frivilligcentrene skal evalueres i 2021 (Børne- og Socialministeriet, 2017). Evalueringen skal på den ene side undersøge, hvordan den nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier er blevet implementeret, samt i hvilket omfang frivilligcentrene arbejder mål- og resultatorienteret. Og på den anden side undersøge, hvilken virkning frivilligcentrene har for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne, samt hvilken virkning implementering af tildelingskriterier og kvalitetsmodel har haft for frivilligcentrenes arbejde og virkning i relation til deres formål og arbejdsopgaver. Denne evaluering er derfor ikke en afgrænset evaluering af kvalitetsmodellen, men derimod en bredere evaluering af frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter, samarbejdsrelationer, virkninger og implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier.

## 2 Data og metode

Med baggrund i FriSes beskrivelser af frivilligcentrenes formål, tidligere evalueringer af frivilligcentrene og formuleringerne af satspuljeaftalen for 2018-2021 har denne evaluering af frivilligcentrene til formål at give svar på følgende spørgsmål:

1. Hvad er status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad anvendes grundfinansieringen til? (om muligt sammenlignes med 2016-resultaterne)
2. Hvordan er den nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier blevet implementeret, og i hvilket omfang arbejder frivilligcentrene mål- og resultatorienteret?
3. Hvilken virkning oplever frivilligcentrene og centrale samarbejdspartnere, at implementeringen af tildelingskriterierne og kvalitetsmodellen har haft for frivilligcentrenes arbejde og virkning?
4. Hvad er frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartneres oplevede virkning af frivilligcentrene for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne?

Vi forstår virkning som respondenternes egne subjektive vurderinger af, hvilke resultater og oplevede betydninger, frivilligcentrene skaber for enten dem selv, foreningerne, lokalområdet eller kommunerne.

Vi forstår implementering som de handlinger, der har til formål at leve op til indholdet af kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne.

Evalueringen er gennemført af VIVE og Roskilde Universitet (RUC) i samarbejde.

### 2.1 Mixed methods

For at besvare evalueringens spørgsmål har vi kombineret kvantitative og kvalitative metoder og inddrager i mindre omfang de tidligere evalueringer og litteratur om frivillighed, infrastrukturorganisationer og resultatbaseret styring undervejs. Vi har også inddraget frivilligcentrene og FriSe selv undervejs til at kvalificere udvælgelsen af informanter og formuleringer af spørgsmål. Evalueringens foreløbige resultater er kvalificeret, nuanceret og udbygget af to valideringsseminarer med frivilligcentre og deres samarbejdspartnere og medlemsforeninger, og evalueringen har også haft tilknyttet en faglig følgegruppe, der har kvalificeret både undersøgelsesdesign og foreløbige resultater, i hhv. starten og slutningen af evalueringens proces.

Derved har vi sikret os, at vi inddrager en stor mangfoldighed af perspektiver på og erfaringer med frivilligcentrenes samlede virke, og at vi indsamler viden i både bredden (spørgeskemaer) og dybden (casestudier og valideringsseminarer).

Tabel 2.1 opsummerer evalueringens elementer og deres formål og fremgangsmåde i overblikform.



**Tabel 2.1** Overblik over evalueringens elementer

Evalueringselement	Formål	Fremgangsmåde
Spørgeskema til alle 64 frivilligcentre	At få viden om frivilligcentrenes aktiviteter, sammensætning, størrelse, organisering, samarbejdsrelationer og økonomi. Også frivilligcentrenes vurderinger af virkninger og arbejdet med kvalitetsmodellen.	Via kontakt med FriSe har vi fået kontaktoplysninger på alle ledere i de 64 frivilligcentre og sendt dem spørgeskema.
Spørgeskema til alle 64 kommuner med frivilligcentre	At få viden om, hvordan kommunerne vurderer frivilligcentrenes arbejde, hvilke krav de stiller til deres medfinansiering, og hvad kommunen får ud af at samarbejde med frivilligcentrene. At få viden om kommunernes vurderinger af frivilligcentrenes virkninger.	Vi har i spørgeskemaet til de 64 frivilligcenterledere spurgt efter navn og kontaktoplysninger på den nærmeste samarbejdspartner i kommunen. Dem har vi sendt spørgeskemaet.
5 casestudier	At få viden om oplevelser af kvalitet, virkning og samarbejdsrelationer blandt frivilligcentre, deres medlemmer og deres centrale samarbejdspartnere. At få viden om frivilligcentrenes aktiviteter, sammensætning, størrelse, organisering og økonomi. Og mere dybdegående vurderinger af virkninger.	Vi har gennemført 5 casestudier blandt frivilligcentre, deres medlemmer, bestyrelsen og centrale samarbejdspartnere. Dataindsamlingen har bestået af gruppe- og enkeltinterview og desk research af bestyrelsesreferater, resultater, mål, strategier, forandringsteorier, hjemmeside, regnskaber og andre relevante dokumenter. De 5 cases er udvalgt på baggrund af variation, og lederen af frivilligcenteret har hjulpet med at arrangere interview.
2 valideringsseminarer på hhv. Sjælland og i Jylland	At kvalificere foreløbige analyser og inddrage nøgleinteressenter.	Vi har gennemført 2 valideringsseminarer med repræsentanter fra et par frivilligcentre, frivillige sociale foreninger og organisationer og kommuner for at validere foreløbige resultater af undersøgelsen og indsamle ny data. Vi har inviteret frivilligcentre fra de 9 netværk, der ikke allerede er repræsenteret i de 5 casestudier, og som ligger i hhv. Jylland og på Sjælland.
Brug af litteratur	At kvalificere og understøtte evalueringens resultater.	Vi har anvendt de tidligere evalueringer af frivilligcentrene og andet relevant litteratur om infrastrukturorganisationer og frivillighed.
Følgegruppe og to følgegruppemøder	At inddrage og få viden fra nøgleinteressenter	Vi har haft en følgegruppe med nøgleinteressenter og forskere, der har mødt to gange i projektperioden. Første møde havde til formål at kvalificere evalueringens design, og andet møde havde til formål at kvalificere de foreløbige resultater.

Anm.: Evalueringens samlede datakilder og metoder, se bilag 5.

Kilde: VIVE og RUC.

Det skal bemærkes, at både den kvantitative og kvalitative dataindsamling er gennemført under den globale coronapandemi i foråret 2021. Det kan have haft indflydelse på respondentgrupperes besvarelser, herunder den konkrete implementering af kvalitetsmodellen. Dette selvom vi både i spørgeskema og interview beder respondenterne tænke på tiden før corona.

Se Bilag 5 for beskrivelse af de forskellige metoder.

Indledningsvist besvarer vi evalueringens spørgsmål gennem en præsentation af 1) etablering og finansiering, 2) organisering, 3) aktiviteter, 4) samarbejdsrelationer med kommunen, 5) implementering af kvalitetsmodel og 6) oplevede virkninger.

I det afsluttende kapitel 9 Tværgående opsamling samler vi op og svarer på de fire evalueringsspørgsmål samlet. Kapitel 3-9 indledes med en boks med et resumé over kapitlets hovedpointer.

### 3 Frivilligcentrenes etablering og finansiering

I dette kapitel svares på evalueringens spørgsmål 1 vedrørende status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad grundfinansieringen anvendes til. Der er særligt fokus på frivilligcentrenes etablering og finansiering, herunder hvad grundfinansieringen anvendes til.

Kriterier for den statslige grundfinansiering fremgår af Bilag 1 Kvalitetsmodel for frivilligcentre og Bilag 2 Tildelingskriterier for den statslige grundfinansiering til frivilligcentre.

Indledningsvis præsenteres frivilligcentrenes etablering (antal frivilligcentre pr. årstal) og deres samlede indtægter. Herefter følger et afsnit om den kommunale medfinansiering og om øvrige indtægtskilder. I Boks 3.1 resumeres kapitlets indhold.

#### Boks 3.1 Resumé af Frivilligcentrenes etablering og finansiering

##### *Etablering*

Der er alt 64 frivilligcentre er etableret fra 1989 og frem, flest efter år 2000, og er grundfinansieret af bevilling på hver 350.000 kr. fra staten, der ikke er blevet pristalsreguleret siden 2014. Frivilligcentrene anvender en større andel af grundbevillingen på lønninger i 2021 end i 2016, hvilket bl.a. kan skyldes, at frivilligcenterledernes løn ofte reguleres af offentlige overenskomster, og at de generelt er blevet mere veluddannede.

##### *Kommunal medfinansiering og andre indtægtskilder*

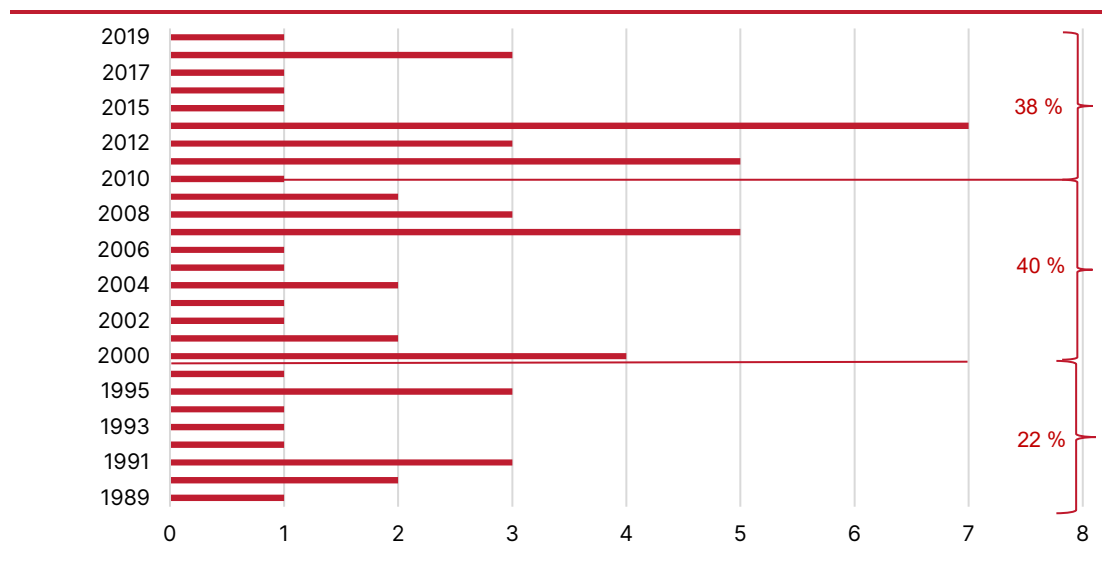
Der er krav om kommunal medfinansiering på minimum 350.000 kr., men kommunerne bevilger mere, gennemsnitligt 706.101 kr. om året inkl. § 18-midler. Kommunerne betaler gennemsnitligt 131.704 kr. mere om året inkl. § 18-midler i 2021, end de gjorde i 2016. Der er 2.874.853 kr. i forskel på frivilligcenteret med den højeste og laveste indtægt i alt, og den kommunale medfinansiering er den største post i de fleste frivilligcentres økonomi. Ud over finansiering fra stat og kommune modtager frivilligcenteret kontingentbetalinger fra medlemmer, fonde og puljebevillinger, indtægter fra arrangementer, udlejning af lokaler, donationer fra private firmaer m.m. Når man korrigerer for den generelle prisudvikling, har frivilligcentrene gennemsnitligt ca. 100.000 kr. mere om året i 2021 end i 2016. Denne stigning kan være midlertidig, da både dele af den kommunale medfinansiering og pulje og fondsmidler er midlertidige og aktivitetsspecifikke. Frivilligcentrene modtog i 2020 flere fondsmidler fra private fonde og færre offentlige puljemidler end i 2016. De midlertidige aktivitets- og projektmidler er tidsskrævende at søge og kan kræve særlige kompetencer, og det kan være svært for de mindste frivilligcentre. Nogle af de større frivilligcentre er gode til at fundraise, men midlerne kan skabe usikkerhed for medarbejderne, og der er ofte store krav til dokumentation.

Nogle frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter oplever uoverensstemmelser mellem krav og forventninger fra stat, kommune, bestyrelse og medlemmer, som de skal balancere, mens andre oplever sammenfald. De forskellige oplevelser kan bl.a. skyldes, at der er meget forskellige krav fra kommunerne til medfinansieringen (mens der er enslydende krav fra staten via Tildelingskriterierne). Mange frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter oplever voksende forventninger fra kommunerne om at rådgive, indgå i konkrete projekter og aktiviteter og dokumentere. Nogle frivilligcenterledere oplever, at de skal skærme sig lidt for at opretholde et prioriteringsrum sammen med bestyrelsen. Frivilligcenterlederne vil gerne samarbejde og rådgive kommunen, men ikke stå for at engagere frivillige til kommunen, og der kan være brug for at være god til at forhandle og at kunne formulere frivilligcenterets værdier, metoder og roller.

### 3.1 Etablering

Der findes i dag 64 frivilligcentre, som modtager grundbevilling fra staten. Populationen af frivilligcentre, som modtager statslig grundfinansiering jf. krav fra staten (tildelingskriterier, Bilag 2) er dermed forøget med 4 siden Rambølls evaluering i 2016. Af de 58 frivilligcenterledere, som har besvaret spørgeskemaet i denne evaluering, er hovedparten af frivilligcentrene etableret mellem år 2000 og 2010. Dog skal der tages forbehold for, at 6 frivilligcenterledere ikke har udfyldt spørgeskemaet.

**Figur 3.1** Hvornår blev frivilligcenteret oprettet?



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

### 3.2 Samlede indtægter

Den statslige grundbevilling, jf. tildelingskriterier Bilag 2, udgør 350.000 kr. af frivilligcentrenes indtægter. Da der i forbindelse med den statslige grundfinansiering er krav om kommunal medfinansiering på minimum 350.000 kr., er minimumsindtægten for frivilligcentrene på 700.000 kr. I regnskabsåret 2020 havde ét frivilligcenter ifølge frivilligcenterlederne udelukkende denne indtægt, mens frivilligcenteret med den højeste indtægt havde en indtægt på 3.574.853 kr. Forskellen på frivilligcenteret med den laveste og den højeste indtægt i regnskabsåret 2020 var derfor på 2.874.853 kr. Der er en tendens til, at det er frivilligcentre i kommuner med høje indbyggertal, der også har de højeste indtægter.

Omfanget af den statslige grundfinansiering og kravet til kommunal medfinansiering har ikke ændret sig siden 2014 – hvilket er det regnskabsår, som Rambølls evaluering fra 2016 tager udgangspunkt i. Finansieringen har således ikke fulgt den generelle pris- og lønudvikling, som i perioden var på 5,93 %.<sup>5</sup> Havde man korrigeret for pris- og lønudviklingen, ville den statslige grundfinansiering være steget fra 350.000 i 2014 til 370.764

<sup>5</sup> Her tages udgangspunkt i "Generelle pris- og lønstigninger" fra Økonomistyrelsens hjemmeside:

<https://oes.dk/oekonomi/finanslov-og-udgiftsopfoelgning/indeks/fastprisberegninger/> OBS, at der ikke tages højde for stigninger i husleje, varekøb, elektricitet, transport eller lignende.

kr. i 2020. Ligeledes ville den samlede minimumsindtægt være steget fra 700.000 i 2014 til 741.529 kr. i 2020.

### Boks 3.2 Laveste, højeste og gennemsnitlig indkomst i 2020 og 2014

I regnskabsåret 2020 havde ét frivilligcenter udelukkende indtægter fra grundfinansieringen og den kommunale medfinansiering, mens det i regnskabsåret 2014 var tilfældet for to frivilligcentre.

Den højeste indtægt for et frivilligcenter var ca. 110.000 kr. højere i regnskabsåret 2020 end i regnskabsåret 2014, når man opgør begge indtægter i 2020-priser.

- Omregnet til 2020-priser havde frivilligcenteret med den højeste indtægt i 2014 en indtægt på 3.464.147 kr., mens centeret med den højeste indtægt i regnskabsåret 2020 havde en indtægt på 3.574.853 kr.
- Differencen mellem de to regnskabsår er dermed på 110.706 kr.

Den gennemsnitlige indtægt pr. frivilligcenter var ca. 117.000 kr. højere i regnskabsåret 2020 end i regnskabsåret 2014, når man opgør begge indtægter i 2020-priser.

- Omregnet til 2020-priser havde frivilligcentrene i regnskabsåret 2014 i gennemsnit en samlet indtægt på 1.358.454 kr., mens frivilligcentrene i regnskabsåret 2020 i gennemsnit havde en samlet indtægt på 1.476.248 kr.
- Den præcise difference mellem de to år er dermed på 117.794 kr.

Anm.: N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.

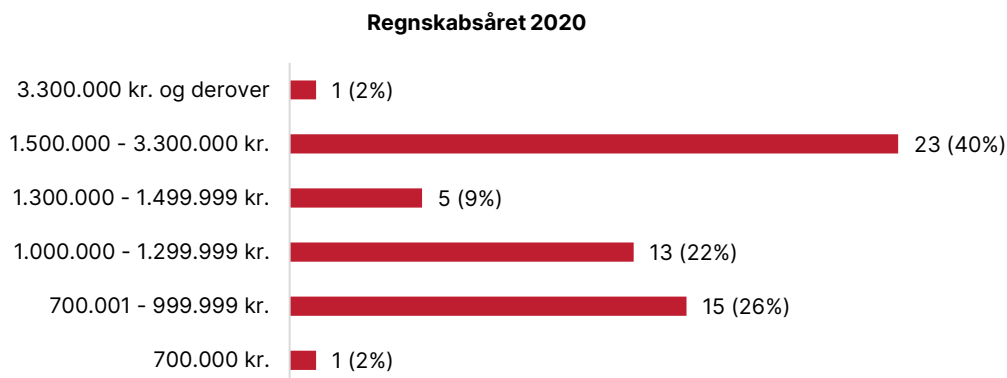
I rapporten fra 2016 er informationen indsamlet ved ét spørgsmål om frivilligcenterets samlede indtægter i det seneste regnskabsår (2014). I rapporten 2021 er frivilligcenterets samlede indtægter beregnet ved at summere indtægtsstørrelsen på frivilligcenterets forskellige indtægtskilder angivet i spørgsmålet: "Angiv venligst størrelsen på indtægten (i 2020) fra hver af følgende indtægtskilder (angiv '0 kr.' ud for de indtægtskilder, som I ikke har modtaget indtægter fra): [Statens grundfinansiering, Kommunal medfinansiering, Midler efter § 18 i serviceloven, Medlemskontingenter og andre deltagerbetalinger, Indtægter fra arrangementer, aktiviteter, udlejning af lokaler eller lignende, Reklame og sponsering, Støtte fra private virksomheder, Støtte fra private fonde, Støtte fra offentlige fonde, Indtægtsgivende egen virksomhed, Gaver, indsamlinger, arv og testamentariske gaver, Støtteforening, Andre indtægtskilder]".

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016, s. 16.

Som beskrevet i boks 3.2 havde frivilligcentrene et lidt højere gennemsnitligt indtægtsniveau i regnskabsåret 2020 sammenlignet med regnskabsåret 2014, selv når man korrigerer for den generelle pris- og lønudvikling. På valideringsseminarerne var der en opmærksomhed på, at denne stigning kan være midlertidig, idet frivilligcentrenes mange fonds- og puljemidler er aktivitetsspecifikke og svingende. Det kan derfor se helt anderledes ud året før eller året efter. Også dele af den kommunale medfinansiering kan være aktivitetsspecifik og midlertidig (se afsnit 3.3 om den kommunale medfinansiering).

Figur 3.2 giver et mere detaljeret overblik over, hvordan frivilligcentrene fordeler sig i forskellige indtægtskategorier i regnskabsåret 2020.

**Figur 3.2** Hvad var frivilligcenterets samlede indtægter i det seneste regnskabsår (2020)?



Anm.: N = 58.

Frivilligcenterets samlede indkomst er beregnet ved at summere indtægtsstørrelsen på frivilligcenterets forskellige indtægtskilder angivet i spørgsmålet: "Angiv venligst størrelsen på indtægten (i 2020) fra hver af følgende indtægtskilder (angiv '0 kr.' ud for de indtægtskilder, som I ikke har modtaget indtægter fra): [Statens grundfinansiering, Kommunal medfinansiering, Midler efter § 18 i serviceloven, Medlemskontingenter og andre deltagerbetalinger, Indtægter fra arrangementer, aktiviteter, udlejning af lokaler eller lignende, Reklame og sponsering, Støtte fra private virksomheder, Støtte fra private fonde, Støtte fra offentlige fonde, Indtægts-givende egen virksomhed, Gaver, indsamlinger, arv og testamentariske gaver, Støtteforening, Andre indtægtskilder]".

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

I 2014 anvendte frivilligcentrene 83 % af den statslige grundfinansiering til at finansiere lønninger. Se Bilagsfigur 3.1. I 2020 var denne andel steget med 14 procentpoint, således at 97 % af frivilligcentrene i 2020 finansierede lønninger via statslig grundfinansiering. De resterende udgiftsposter finansieres i lavere grad end i 2014 af den statslige grundfinansiering. Ifølge frivilligcenterlederne på valideringsseminarierne kan det bl.a. skyldes, at frivilligcentrenes lønudgifter er steget, uden at den statslige grundfinansiering er steget. Dette med baggrund i, at frivilligcentermedarbejdernes løn typisk reguleres af offentlige overenskomster, samtidig med at de er blevet mere veluddannede og akademisk lønnede end tidligere, da der stilles stadig større krav til kompetencer i relation til dokumentation, ansøgninger, strategisk ledelse og lignende (se afsnit 4.4 om medarbejdere). Det betyder, at lønudgifter stiger.<sup>6</sup>

Det fremgår af de kvalitative interview, at sammensætningen af frivilligcentrenes økonomi har stor betydning for frivilligcentrenes prioritering af opgaver, og at denne prioritering bl.a. tager udgangspunkt i, at stat og kommune stiller krav til frivilligcentrene i forbindelse med bevilling af midlerne. En frivilligcenterleder udtrykker det eksempelvis som "to opdragsgivere":

*Vi har to opdragsgivere: Socialstyrelsen og kommunen. Det er de to i fællesskab, der definerer og er afgørende, når vi skal prioritere. Derudover har vi en mulighed for at prioritere i opgaverne. Der kommer bestyrelsen ind.*

<sup>6</sup> Ifølge FriSe, som er en del af evalueringens følgegruppe, har FriSe anbefalet frivilligcenterlederne at kontere budgetter således, da det er administrativt nemmere. Man har også over en længere periode arbejdet med at styrke løn og arbejdsforhold blandt frivilligcentermedarbejdere og oplever, at de i højere grad end tidligere får overenskomstmæssig og højere løn.

Dette frivilligcenter henviser til statens tildelingskriterier (Bilag 2) som værende Socialstyrelsen, der administrerer og forvalter grundfinansieringen af frivilligcentre. Opdragsgivernes krav har førstehedsrang, da de økonomiske tilskud er frivilligcentrenes nødvendige finansiering. Herefter følger evt. ønsker fra medlemsforeninger og bestyrelser. Der er frivilligcenterledere i det kvalitative materiale, der oplever store uoverensstemmelser mellem krav fra Socialstyrelsen, kommunen, bestyrelsen og medlemsforeningerne, og betoner, at råderummet i forhold til at tænke nye initiativer i bestyrelsen i praksis er begrænset. Det betyder, at nogle bestyrelsesmedlemmer eksempelvis omtaler krav fra kommune og Socialstyrelsen som noget, der skal "vinges af" for at sikre økonomien, hvorefter frivilligcenteret kan arbejde med at prioritere aktiviteter og imødekomme foreningerne. Et bestyrelsesmedlem udtrykker eksempelvis:

*Det er vel altid vigtigt at tage nogle hensyn til dem, der betaler. Men når det er sagt, så er frivilligcenteret jo i min optik sat i verden for foreningslivet. Det er dem, der skal samles, styrkes og udvikles, så de kan skabe de bedst tænkelige tilbud til dem, de nu engang gerne vil have fat i. Derfor er det de hensyn, der primært skal tages, når de andre hensyn er "vinget af", så man kan blive ved med at holde frivilligcenteret kørende økonomisk.*

Men der er også frivilligcenterledere i casestudier og på valideringsseminarerne, der ikke oplever Socialstyrelsen og kommunerne som "opdragsgivere", men i stedet oplever interessesammenfald mellem kommune, frivilligcenter og Socialstyrelsen og i øvrigt bemærker, at "målene er meget fornuftige", "vi har jo selv været med til at udarbejde kvalitetsmodellen". Der er derfor blandt frivilligcentre i det samlede kvalitative materiale meget forskellige forståelser af vilkår for finansiering fra stat og kommune.

Mens der er ensartede krav forbundet med den statslige grundfinansiering (tildelingskriterier Bilag 2) så er der i de fem cases og to valideringsseminarer meget varierede erfaringer med de kommunale krav til medfinansieringen. Det kan være en del af forklaringen på de meget forskellige oplevelser.

### 3.3 Kommunal medfinansiering

Den kommunale medfinansiering var i regnskabsåret 2020 i gennemsnit på 706.101 kr., hvilket er en del højere end minimumskravet på 350.000 kr. Beløbet inkluderer eventuelle kommunale § 18-midler til frivilligcentre. Fraregnes disse midler, er den kommunale medfinansiering i gennemsnit på 643.474 kr. Der er 43 kommuner, der bevilger det lokale frivilligcenter et større grundbeløb end minimumskravet – ekskl. § 18-midler. Medregnes § 18-midlerne, er der 52 frivilligcentre, der bevilger et højere beløb end minimumskravet.

De frivilligcentre, der modtog færrest midler gennem kommunal medfinansiering i regnskabsåret 2020, angav at modtage minimumskravet 350.000 kr. Det frivilligcenter, der modtog flest midler, angav at modtage 1.830.000 kr. (dette frivilligcenter angiver ingen § 18-midler). Det er en tendens til, at kommuner med de højeste indbyggertal bevilger den højeste kommunale medfinansiering.

### Boks 3.3 Laveste, højeste og gennemsnitlig kommunale medfinansiering i 2020 og 2014

I regnskabsåret 2014 modtog 17 frivilligcentre 350.000 kr. i kommunal medfinansiering, mens det samme gjorde sig gældende for 16 frivilligcentre i regnskabsåret 2020. Medregnes § 18-midlerne i den kommunale medfinansiering, modtog blot 6 frivilligcentre udelukkende 350.0000 kr. i kommunale midler i 2020.<sup>7</sup>

Den højeste kommunale medfinansiering for et frivilligcenter var ca. 83.000 kr. højere i regnskabsåret 2020 end i regnskabsåret 2014, når man opgør medfinansieringen i begge år i 2020-priser.

- Omregnet til 2020-priser modtog frivilligcenteret med den højeste kommunale medfinansiering i regnskabsåret 2014 1.746.830 kr., mens frivilligcenteret med den højeste kommunale medfinansiering i regnskabsåret 2020 modtog 1.830.000 kr. (ingen § 18-midler angivet).
- Den præcise difference mellem de to år er dermed på 83.170 kr.

Den gennemsnitlige kommunale medfinansiering pr. frivilligcenter var ca. 131.000 kr. (inkl. § 18-midler) 69.000 kr. (eks. § 18-midler) kr. højere i regnskabsåret 2020 end i regnskabsåret 2014, når man opgør medfinansieringen i begge år i 2020-priser.

- Omregnet til 2020-priser havde frivilligcentrene i regnskabsåret 2014 i gennemsnit en samlet kommunal medfinansiering på 574.397 kr., mens frivilligcentrene i regnskabsåret 2020 i gennemsnit havde en kommunal medfinansiering på 706.101 kr. inkl. § 18-midler og på 643.474 kr. ekskl. § 18-midler.

Den præcise difference mellem de to år er dermed 131.704 kr. inkl. § 18-midler og 69.077 kr. ekskl. § 18-midler.

Anm.: N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen 2021, og N = 54 for Rambølls kommuneundersøgelse.

Ikke alle frivilligcentre har opgivet kommunal medfinansiering særskilt fra § 18-midler efter serviceloven, men derimod angivet én samlet indtægt herfor, enten under 'kommunal medfinansiering' eller '§ 18-midler efter serviceloven'. Dermed er differentieringerne mellem den kommunale medfinansiering opgivet hhv. inkl. og ekskl. § 18 behæftet med en vis usikkerhed.

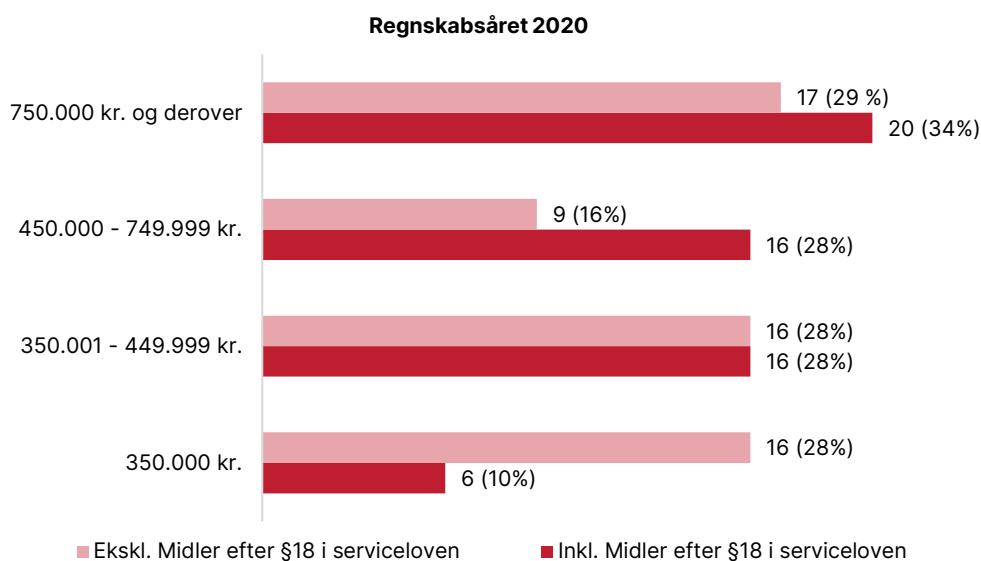
Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016, s. 16.

Som beskrevet i boks 3.3 er den gennemsnitlige kommunale medfinansiering steget fra regnskabsåret 2014 til regnskabsåret 2020. Det gælder, selv når man korrigerer for den generelle pris- og lønstigning. Det er bemærkelsesværdigt, at den kommunale medfinansiering er steget, samtidig med at minimumskravet for den kommunale medfinansiering ikke har fulgt den generelle pris- og lønstigning. Figur 3.3 (herunder) viser en mere detaljeret oversigt over størrelsen på den kommunale medfinansiering til frivilligcentrene.

<sup>7</sup> I evalueringen fra 2016 stammer oplysningerne om den kommunale medfinansiering fra de kommunale respondenter. Her er respondenterne blevet bedt om at angive størrelsen på den årlige kommunale medfinansiering for regnskabsåret 2014.



**Figur 3.3** Hvad var størrelsen på den kommunale medfinansiering i det seneste regnskabsår (2020)?



Anm.: N = 58.

Ikke alle frivilligcentre har opgivet kommunal medfinansiering særskilt fra § 18-midler efter serviceloven, men derimod angivet én samlet indtægt herfor, enten under 'kommunal medfinansiering' eller '§ 18-midler efter serviceloven'. Dermed er differentieringerne mellem den kommunale medfinansiering opgivet hhv. inkl. og ekskl. § 18 behæftet med en vis usikkerhed.

Der kan være forskel på, hvorvidt den kommunale medfinansiering er opgjort inkl. værdien af husleje, hvis kommunen stiller lokaler til rådighed for frivilligcenteret. For mindst ét frivilligcenter er det kontante tilskud fra kommunen på mindre end 350.000 kr., fordi det resterende beløb udgøres af netop værdien af huslejen. Der er i spørgeskemaundersøgelsen ikke spurgt specifikt ind til denne distinktion, hvorfor der ikke kan laves en generel opgørelse for alle frivilligcentre på dette spørgsmål.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

De fleste kommuner stiller krav til frivilligcentrene i forbindelse med den kommunale medfinansiering, se Bilagsfigur 3.2 for overblik over kommunernes krav til medfinansiering. Det skal bemærkes, at de kommunale samarbejdspartnere, som har besvaret spørgeskemaet, ikke nødvendigvis har kendskab til de konkrete samarbejdsaftaler og kommunens krav til frivilligcentrene. Det er bemærkelsesværdigt, at de kommunale samarbejdspartnere angiver krav i mindre omfang i 2021 end i 2016. Det fremgår af de kvalitative interview, at frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter omvendt oplever stigende krav og forventninger fra kommunen, men at disse i højere grad omhandler årlige (eller flerårige) samarbejdsaftaler, hvori der eksempelvis stilles krav om, at frivilligcenteret skal indgå i konkrete aktiviteter eller projekter og give sparring til kommunale medarbejdergrupper om frivillighed. Der kan eksempelvis være en forventning om, at frivilligcenteret guider og rådgiver borgere ud i frivillige tilbud, som kommunen henviser til frivilligcenteret, eller at frivilligcenteret indgår i arbejdsgrupper om sårbare borgergruppers deltagelse i frivilligt arbejde. Der er også frivilligcentre, der har udarbejdet samarbejdsaftaler, der forpligter parterne til at orientere hinanden om emner, der har betydning for samarbejdet, og beskriver roller, opgaver og ansvarsfordeling.

Det fremgår også af de kvalitative interview med frivilligcenterledere, medarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter og åbne svar i spørgeskemaet til frivilligcenterlederne, at kommunernes medfinansiering, ud over økonomisk støtte, også kan bestå af adgang til kommunens lokaler, administration af løn, rengøring og lignende. Selvom frivilligcentrene

er uafhængige foreninger eller selvejende organisationer, er de således tæt forbundet med kommunerne.

Med baggrund i en bred oplevelse blandt frivilligcentrene af, at kommunerne har øget både deres økonomiske medfinansiering og deres interesse for frivilligcentrenes virke og har mange og varierede ønsker til, hvordan frivilligcentrene skal prioritere, er der nogle frivilligcentre, der beskriver, at de "skal skærme sig lidt" for at opretholde et prioriteringsrum sammen med bestyrelsen. En frivilligcenterleder siger fx:

*Vi føler nogle gange, at vi har skulle skærme os lidt. Eller det er altid en overvejelse. Og det er derfor, at vi har arbejdet med fokusområder. For der kan komme mange ønsker til os. Nogle gange må vi prioritere. Tit lykkes vores samarbejde med kommunen kun, fordi det spiller ind i nogle af deres dagsordener.*

Idet kommunale krav og forventninger til frivilligcentrenes arbejde især "spiller ind i kommunale dagsordener" skal frivilligcentrene være opmærksomme på deres egne fokusområder og strategier for at fastholde egne dagsordener. Det var også et tema i den første evaluering og i evalueringen i 2009 (Christiansen, 1996; Henriksen, 2009). Nogle frivilligcenterledere beskriver det som et behov for kontinuerligt at formulere forskellene på frivilligcenteret og kommunen og gør opmærksom på, at frivilligcenteret har sine egne dagsordener og egne legitime roller tilhørende foreningslivet. En frivilligcenterleder siger fx:

*Vores primære interesser og formål går på det frivillige og foreningslivet. Hvis der er noget, der pludselig clasher med det, så skal vi sige nej. Kommunen har jo – og det skal de have – deres egen dagsorden. De kan også have en anden tilgang til det frivillige område. Det er ikke en kritik, men deres erfaringsverden og deres måde at fungere på er bare kvalitativt anderledes. Vi er jo to meget væsensforskellige verdener og tankesæt.*

Kommunen opleves som "væsensforskellig" fra frivilligcenteret og har ofte både et formål og en politisk dagsorden med deres interesse i den frivillige verden, mens frivilligcenteret i højere grad har fokus på at understøtte foreninger og frivillighed på deres egne præmisser.

Frivilligcentermedarbejderne vil gerne rådgive kommunen og samarbejde i projekter, bl.a. fordi de har kontakt med mange sårbare borgergrupper, men ikke stå for at engagere frivillige og drive aktiviteter for kommunen. For eksempel vil et større frivilligcenter gerne oprette selvhjælpsgrupper til borgere, der henvises af kommunen, men de vil ikke drive en evt. ny forening. Et andet frivilligcenter udtrykker på samme måde, at de modsætter sig regulær opgaveløsning for kommunen:

*Vi bliver jo nødt til at se på, hvem der drager fordel af de her opgaver. Får kommunen gratis arbejdskraft, eller løser vi opgaver for foreningerne? Det er nemt for kommunen blot at betragte os som en ansat i kommunen, som bare er halvt finansieret et andet sted fra. Der er ikke noget ondt ment i det, men ja, 99/100 gange er det et problem, for ofte har vi ikke samme målsætninger,*

*men der kan jo være situationer, hvor det ikke er tilfældet. Det må vi tage stilling til.*

For nogle frivilligcentermedarbejdere kan det være vanskeligt at markere grænserne, mens andre udelukkende oplever en konstruktiv og respektfuld dialog og finder det enkelt og uproblematisk at sige til og fra i dialogen.

### 3.3.1 Kommunal medfinansiering og aktivitetsmidler

Den kommunale medfinansiering kan ydermere være inddelt i en grundfinansiering, som skal dække frivilligcentrenes foreningsrettede kerneopgaver, og en projektrettet finansiering, som i højere grad imødekommer kommunens behov og primært omhandler konkrete aktiviteter. For eksempel siger en kommunal leder:

*Vores aftale går egentlig på, at vi understøtter frivilligcenteret, så de kan udføre deres opgaver. Hoveddelen af vores tilskud går til deres basale drift, hvor de kan lave de ydelser, som de nu gør, hvor de stiller lokaler til rådighed for foreningerne og giver dem støtte og vejledning. Så er det også meningen, at de skal stå til rådighed for vores drift, hvis man har projekter eller har brug for sparring hos os. [...] Hvis man eksempelvis i et af vores tilbud eller centre gerne ville lave noget med frivillige i forhold til de brugere, man nu har. Så kunne det eksempelvis være en opgave at sparre omkring dét.*

Når mange af kommunerne bruger flere midler på frivilligcentre end minimumskravet, kan det derfor være for at få opfyldt deres egne behov for støtte, rådgivning og vejledning i relation til frivillighed. Ifølge nogle frivilligcenterledere kan det være en udfordring for frivilligcenteret, at nogle af aktivitetsmidlerne fra kommunen ikke kan bruges til lønninger, der kan drive aktiviteterne.

Nogle frivilligcenterledere oplever dialogen med kommunen om finansiering som en kontinuerlig forhandlings- og samarbejdsproces, hvor lederne, og nogle gange også bestyrelsen, ikke blot skal kommunikere frivilligcenterets interesser, værdier og formål, men også mediere og gøre opmærksom på behovet for lønmidler til drift frem for projekter. En frivilligcenterleder fra et andet frivilligcenter udtrykker, at relationen til kommunen er "diplomati på højeste niveau", og at det kan være vanskeligt og potentielt konfliktfyldt at balancere de mange forventninger:

*Vores arbejde [som frivilligcenterledere] består i hele tiden at gyde olie på vandene. Hele tiden balancere alle de forskellige krav og forventninger til, hvad vi skal. Socialstyrelsen, kommunen, medlemsforeninger og bestyrelse – de vil ikke altid det samme, og det skal vi navigere i. Her er vores relation til kommunen nok den, der fylder mest. Det er diplomati på højeste plan. Det er sådan noget, der er svært at snakke om, men det fylder en del i vores hverdag.*

En bestyrelsesformand beskriver ligeledes, at den kommunale medfinansiering "er et spørgsmål om frivilligcenterets forhandlingsevne".

Kommunens krav til medfinansiering har således flere steder ændret karakter fra at være et spørgsmål om regnskab og afrapportering til at omhandle samarbejder, rådgivning og

indsatser, som frivilligcentrene nogle steder selv kan påvirke gennem forhandling, og som stiller nye krav til både aktiviteter og forhandlingsevne. Det kan være en del af årsagen til, at de kommunale respondenter i spørgeskemaet angiver færre krav i 2021 end i 2016 (Bilagsfigur 3.2).

Det skal bemærkes, at vi ikke på baggrund af data kan vurdere, i hvilket omfang frivilligcentrene opretholder deres foreningsmæssige uafhængighed, som blev beskrevet i evalueringen fra 2006-2009 (Henriksen & Brogaard, 2006; Henriksen, 2008a; 2008b; 2009).

### 3.3.2 Kommunernes dokumentationskrav

I spørgeskemaundersøgelsen til de kommunale samarbejdspartnere kan vi desuden se, at der er sket en bemærkelsesværdig stigning i andelen af kommuner, der stiller krav til, at frivilligcentrene dokumenterer/evaluerer effekten af de aktiviteter, som finansieringen anvendes til. 23 % af de kommunale samarbejdspartnere angav i 2021, at kommunen stiller dette krav, mens det samme kun var gældende for 7 % af kommunerne i 2016. Det er kendt viden fra andre undersøgelser, at kravene til dokumentation i den frivillige verden er stigende (Espersen et al., 2018b).

Det fremgår af de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne, at frivilligcenterlederne dokumenterer, selvom det *”er svært at få feedback fra foreningerne”*. Frivilligcentrene dokumenterer bl.a. gennem historiefortælling og billeder, registrering af henvendelser, opfølgning på resultatmål, tilfredshedsmaal, interview med medlemsforeninger, digital spørgeskemaundersøgelse blandt medlemsforeninger, registrering af timeforbrug blandt medarbejdere og løbende selvevaluering på bestyrelsesmøder.

## 3.4 Øvrige indtægtskilder

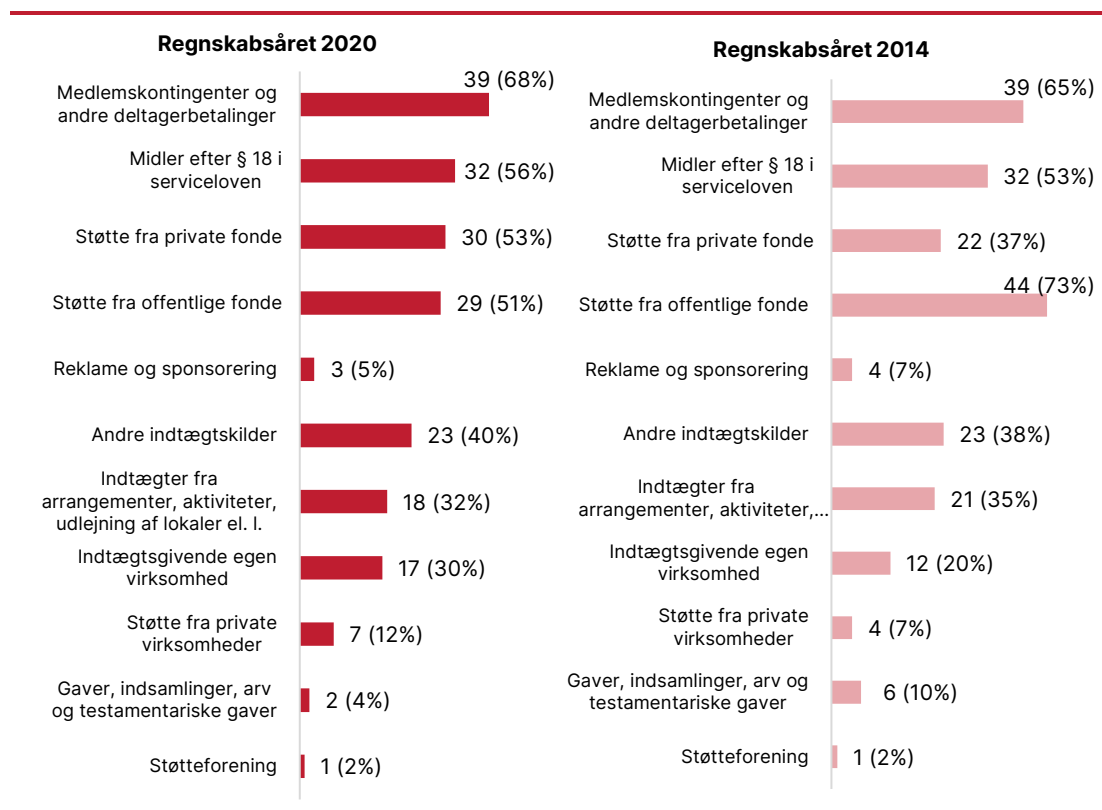
For de fleste frivilligcentre er den statslige grundfinansiering og den kommunale medfinansiering ikke de eneste indtægtskilder. I regnskabsåret 2020 angav 68 % af frivilligcenterlederne også indtægter fra medlemskontingenter og andre deltagerbetalinger. 56 % angav at modtage midler efter § 18 i serviceloven, mens lidt mere end halvdelen af frivilligcenterlederne angav støtte fra hhv. private og offentlige fonde (se Figur 3.4).

Sammenlignet med regnskabsåret 2014 er der sket en bemærkelsesværdig ændring i forhold til frivilligcentrenes støtte fra hhv. offentlige og private fonde. Mens 73 % af frivilligcenterlederne i regnskabsåret 2014 angav at modtage midler fra offentlige fonde, angav kun 51 % af frivilligcenterlederne denne indtægtskilde i regnskabsåret 2020. Samtidig steg andelen af frivilligcenterledere, der angav støtte fra private fonde – fra 37 % til 53 %. Som det fremgår af Figur 3.4, ser vi således en bevægelse blandt frivilligcentrene fra offentlige til private fonde. Dette er ikke overraskende, da private fonde generelt vokser i betydning i det danske velfærdssamfund og i særdeleshed i den frivillige verden (Espersen et al., 2018b). Ifølge frivilligcenterledere og medarbejdere på valideringsseminaret skyldes denne udvikling bl.a., at de offentlige puljemidler ofte kun er 1-årige, at de er mere arbejdskrævende at administrere end bevillinger fra private fonde, og at succesraten i forhold til at modtage midler efter indsendelse af ansøgning hos de offentlige fonde er ringere end succesraten hos de private fonde. Der er en oplevelse af, at de offentlige fonde *”er blevet udhulede”*, stiller krav om opgørelser af budgetter i månedlige

rater og er langt vanskeligere at administrere og langt mindre fleksible, når man vil ændre i planerne end de private fonde. Derudover bevilger de private fonde ofte større bevillinger. Ny forskning viser imidlertid omvendt, at der generelt er flere transaktionsomkostninger forbundet med de private fondsmidler (Clausen, 2021).

Endelig er der i regnskabsåret 2020 40 % af frivilligcenterlederne, som angiver at have 'andre indtægtskilder' end de, der er oplyst i Figur 3.4. Det fremgår af de åbne svar i spørgeskemaet til frivilligcenterlederne, at det bl.a. omfatter partnerskabsaftaler med kommunale eller andre aktører, projekttilskud og tilskud fra forskellige puljer, aktivitetsmidler fra kommunen i forbindelse med rådgivning i samarbejdsprojekt, fleksjob-, løn-, og sygedagpengerefusioner, midler fra loger og virksomheder, midler til drift og vedligeholdelse af lokaler, midler allokert til særlige arrangementer, som frivilligcenteret faciliterer, samt print- og kopieringsindtægter.

**Figur 3.4** Oversigt over andelen af frivilligcentre, der har angivet at have følgende indtægtskilder i seneste regnskabsår (2020 og 2014)



Anm.: N = 57 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021\*, og N = 60 for Rambøll, 2016.

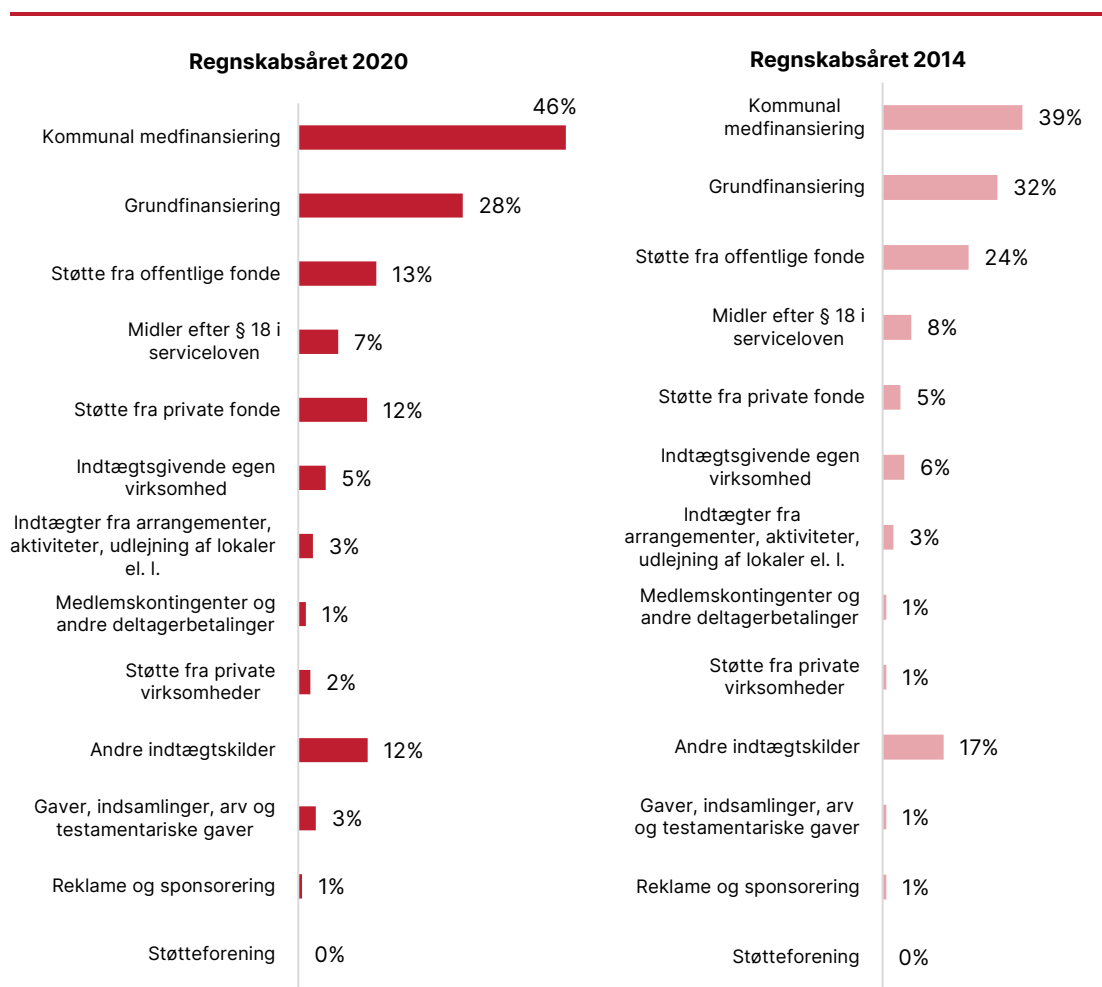
I rapporten fra 2016 er informationen indsamlet ved at bede frivilligcentrene krydse af på en liste over de oplyste indtægtskilder for det seneste regnskabsår (2014). I rapporten fra 2020 er informationen genereret ud fra svar på spørgsmålet "Angiv venligst størrelsen på indtægten (i 2020) fra hver af følgende indtægtskilder (angiv '0 kr.' ud for de indtægtskilder, som I ikke har modtaget indtægter fra). Besvarelsen er omkodet til et ja/nej spørgsmål med 'ja' for de frivilligcentre, der angav den respektive indtægtskilde til værende > 0, og 'nej' for de frivilligcentre, der angav den respektive indtægtskilde = 0. Den procentvise andel, der har svaret 'ja' til de pågældende indtægtskilder, er afrapporteret.

Note: \*For ét frivilligcenter var det ikke muligt at differentiere størrelsen af de øvrige indtægtskilder fra hinanden, hvorfor dette frivilligcenter er ekskluderet i afreporteringerne af frivilligcentrenes øvrige indtægtskilder.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

Selvom frivilligcentrene også har øvrige indtægtskilder end den statslige grundfinansiering og den kommunale medfinansiering, er den kommunale medfinansiering (endda fra regnet § 18-midler) fortsat frivilligcentrenes største indtægtskilde (Figur 3.5). I 2020 udgjorde denne indtægtskilde i gennemsnit 46 % af frivilligcentrenes samlede indtægter. Sammenlignet med regnskabsåret 2014, er dette en stigning på 7 procentpoint. Denne stigning spejler den stigende kommunale interesse for frivilligcentrenes virke og i særdeleshed for støtte fra frivilligcentrene (se afsnit 3.3 vedrørende den kommunale medfinansiering).

**Figur 3.5** Indtægternes gennemsnitlige andel af frivilligcentrenes samlede indtægter (2020 og 2014)



Anm.: N for Frivilligcenterundersøgelsen\* = Kommunal medfinansiering: 57. Grundfinansiering: 57. Støtte fra offentlige fonde: 29. Midler efter § 18 i serviceloven: 32. Støtte fra private fonde: 30. Indtægtsgivende egen virksomhed: 17. Indtægter fra arrangementer, aktiviteter, udlejning af lokal eller lignende: 18. Medlemskontingenter og andre deltagerbetalinger: 39. Støtte fra private virksomheder: 7. Andre indtægtskilder: 23. Gaver, indsamlinger, arv og testamentariske gaver: 2. Reklame og sponsorering: 3. Støtteforening: 1.

N for Rambøll, 2016 = Grundfinansiering: 57, Kommunal medfinansiering: 58, 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.

Note: \*For ét frivilligcenter var det ikke muligt at differentiere størrelsen af de øvrige indtægtskilder fra hinanden, hvorfor dette frivilligcenter er ekskluderet i afrapporteringerne af frivilligcentrenes øvrige indtægtskilder.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

Det fremgår også af de kvalitative interview, at det er attraktivt for frivilligcentrene at indgå i/søge midlertidige fonds- og puljemidler til projekter af flere årsager. Dels er det attraktivt for de små frivilligcentre med ofte kun en, nogle gange halvanden eller to medarbejdere, da de ofte kan ansætte flere (ofte deltidsansatte) medarbejdere til de midlertidige projekter og dermed vokse i volumen. Nogle af de små frivilligcentre ser fundraising som en vej til at opbygge et mere bæredygtigt arbejdsmiljø og kapacitetsopbygge frivilligcenterets drift. De små frivilligcentre oplever det generelt som en udfordring, at frivilligcentrene har så få ansatte (se afsnit 4.4 om medarbejdere). Men det kræver kompetencer og tid at fundraise med succes, og flere af de små frivilligcentre fortæller, at de *"ikke er gode til det og ikke har haft succes endnu"* og har svært ved at finde tid til det, netop fordi de er så små, eller at de netop har valgt ikke at bruge tid på det, da de er for små. Der er blandt flere frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter også en oplevelse af, at mange fonde er tilbageholdende med at give midler til lønninger. Det betyder, at det kan være svært for mindre frivilligcentre at anvende fondsmidler, da de drifts- og personalemæssigt ikke har volumen til hverken at ansøge om midlerne eller at understøtte dem med personale.

Der er blandt de fem cases også frivilligcentre, der er gode til at fundraise til projekter, og som kontinuerligt søger nye midler til projekter, der stemmer overens med frivilligcenterets formål, mål og værdier. Frivilligcentrene i de fem cases og to valideringsseminarer med fonds- og puljestøttede projekter har medarbejdere, der er erfarne fundraisere, og som har akademiske uddannelser. På tværs af de fem cases og to valideringsseminarer er det især de lidt større frivilligcentre med flere medarbejdere, der har succes med at fundraise. Det kan betyde, at der er risiko for, at forskellene på store og små frivilligcentre øges, idet de større frivilligcentre bliver større, og de mindre forbliver små, idet de store har bedre forudsætninger for at fundraise nye bevillinger.

Ulemperne ved fondsprojekter er især midlertidigheden, usikkerheden og at tiden til at ansøge om midler går fra kernedriften i frivilligcenteret. En frivilligcenter opsummerer udfordringerne som:

*Usikkerheden og omkostninger i tid. Forhandlinger og lobbyarbejde osv. tager tid. Tidsperspektiverne giver noget utryghed i sekretariatet. Det kan ikke helt undgås med korte bevillinger. Fondsansøgninger indebærer også, at man i højere grad skal dokumentere ting og meninger bag arbejdet. Det er svært at skulle sige, at folk faktisk får det bedre. Det er bare en fornemmelse, vi har. Det bruger vi også tid på.*

På tværs af de fem cases og to valideringsseminarer er der en opmærksomhed på, at der i lange perioder kan være usikkerhed om den samlede økonomi i frivilligcentrene. Det gælder både projekt- og puljemidler, der er midlertidige, men der kan også være usikkerhed om rettidig udbetaling af den statslige grundfinansiering og størrelsen af den kommunale medfinansiering, særligt den del, der er øremærket aktiviteter. Det betyder, at nogle bestyrelsesmedlemmer udtrykker, at det kan være vanskeligt at planlægge strategisk og leve op til kravene til netop finansieringen. Det betyder også, at det kan være usikkert at være ansat i et frivilligcenter. I nogle frivilligcentre har bestyrelsen i perioder "sikkerhedsopsagt" medarbejdere, mens de ventede på bevillinger. Vi ved fra andre un-

dersøgelser, at netop midlertidigheden i projektmidler kan betyde, at der er en stor udskiftning i medarbejderstaben i frivillige organisationer, idet medarbejdere med høj markedsværdi i den frivillige sektor kan søge mod mere sikre stillinger (Espersen et al., 2018b).



## 4 Frivilligcentrenes organisering

I dette kapitel svares på evalueringens spørgsmål 1 vedrørende status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad grundfinansieringen anvendes til. Der er særligt fokus på frivilligcentrenes organisering.

Indledningsvis analyseres status på frivilligcentrenes medlemsforeninger og bestyrelser. Herefter følger afsnit om betydningen af, at frivilligcentrene er små organisatoriske enheder og afsnit om frivilligcentrenes medarbejdere og tilgængelighed. I Boks 4.1 resumeres kapitlets indhold.

### Boks 4.1 Resumé af Frivilligcentrenes organisering

#### *Medlemsforeninger*

Frivilligcentrene har i gennemsnit 101 medlemmer, hvilket er lidt flere end i 2016. Der er flest lokale foreninger, men der er kommet flere foreninger med landsdækkende organisering i 2021 end i 2016. Frivilligcenterlederne oplever bl.a., at nogle lokale foreninger nedlægger sig selv, fordi det er blevet administrativt vanskeligere at være forening. Frivilligcentrenes medlemmerne er stadig primært social humanitære foreninger, mens gennemsnitligt 30 % af medlemmerne repræsenterer andre områder.

#### *Bestyrelser*

97 % af frivilligcentrenes bestyrelser er valgt på en generalforsamling, og 91 % af frivilligcenterlederne tilkendegiver, at deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse, hvorved de lever op til tildelingskriterierne (Bilag 2). Nogle frivilligcentre har ændret deres vedtægter og fået nye repræsentanter. Kommunal repræsentation i bestyrelsen er steget fra 28 % af frivilligcentrene i 2016 til 55 % i 2021.

Flere frivilligcentre er optagede af, at bestyrelsen omfatter en bred repræsentation af foreninger i lokalområdet, hvad angår geografi, interesser og typer af foreninger, som de forstår som kompetencer. Nogle bestyrelser vil af demokratiske hensyn ikke have aktører fra virksomheder og kommune i deres bestyrelser, mens andre bestyrelser forstår sig selv som en virksomhedsbestyrelse og har overvejet kompetencebehov. Det er dog svært at motivere repræsentanter fra private virksomheder til at engagere sig i bestyrelsen.

I de små frivilligcentre er bestyrelsen tættere på den operationelle praksis end i de større frivilligcentre. For nogle frivilligcenterledere er det at have en bestyrelse den vanskeligste opgave, mens andre udelukkende har en god dialog med bestyrelsen. Nogle bestyrelser skal balancere deres egne strategier med andre samlende lokale aktører (kulturhuse, medborgerhuse etc.), og det kan gøre det nødvendigt at søge samarbejde, være fleksibel og bøje sig mod aktører for at undgå overlap eller konkurrence.

#### *Små organisatoriske enheder og medarbejdere*

Idet frivilligcentrene er små organisatoriske enheder, kan det være svært at opbygge et godt arbejdsmiljø. Når man samarbejder ud af egen organisation som lille organisatorisk enhed, der er afhængig af andres interesse i at samarbejde, vokser betydningen af de relationelle og kommunikative kompetencer. Frivilligcentrene skal gøre sig relevante via netværk, ligesom nogle arbejdsopgaver defineres i selve interaktionen.

Der er i perioden 2016-2021 kommet færre fuldtidsansatte ledere og medarbejdere, og det skyldes bl.a. mange midlertidige aktivitetsmidler og stigende lønudgifter. Frivilligcentermedarbejderne har kompetencer, som benævnes "frivillig faglighed". Det består af viden om frivillighed, foreninger og civilsamfund og lokalområdets sammensætning, et stort netværk i lokalområdet og kompetencer i at tilpasse sig til lokale aktørers virkelighed. Man skal kunne bygge broer, rådgive, facilitere, balancere hensyn og analysere lokalområdets muligheder. Man skal også kunne imødekomme meget konkrete krav fra bevillingsmodtager og formulere

## Boks 4.1 Resumé af Frivilligcentrenes organisering

dem i strategier og handleplaner, og man skal være innovativ og "sprænge rammerne". Frivilligcenterlederne balancerer mellem at opretholde et fleksibelt responsivt rum over for foreninger, borgere og kommune og sætte en overordnet strategisk retning mellem forskellige interesser i bestyrelsen, mellem forskellige omverdens aktørers interesser og positioner og mellem stat og kommuners krav til frivilligcenterets virke og egne faglige indsigter og bestyrelsens interesser.

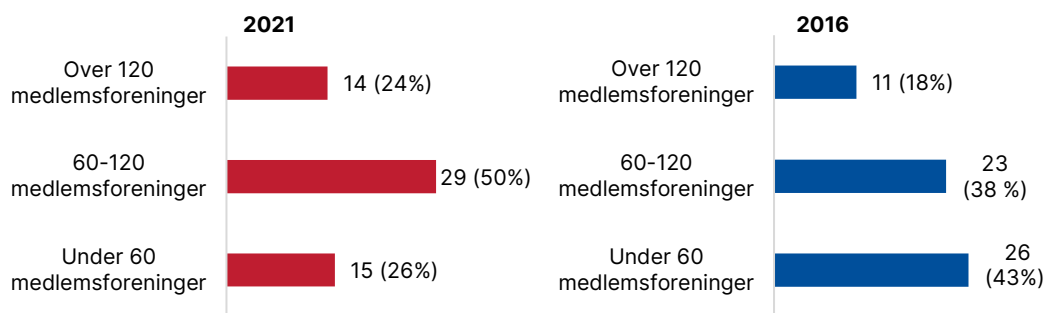
### *Tilgængelighed*

Det er bl.a. væsentligt, at frivilligcenteret står til rådighed for foreningernes behov for støtte og rådgivning, at frivilligcenteret er fysisk tilgængeligt for alle, både borgere med handicap og foreninger og borgere i udkanten af kommunen, at frivilligcenteret er økonomisk tilgængeligt, og at frivilligcenterets lokaler er tilgængelige på alle tidspunkter af døgnet.

## 4.1 Medlemsforeninger

Frivilligcentrene har gennemsnitligt 101 medlemsforeninger, organisationer eller grupper tilknyttet, hvilket er 18 flere end det gennemsnitlige antal medlemsforeninger eller organisationer i 2016. Det stemmer overens med udviklingen omkring, at mange frivilligcentre har udvidet målgruppen af foreninger til at være bredere end det frivillige sociale område. Således er både andelen af frivilligcentre med 60-120 medlemsforeninger samt med over 120 medlemsforeninger vokset, mens andelen med under 60 medlemsforeninger er blevet mindre. Se Figur 4.1.

**Figur 4.1** Frivilligcentrenes antal medlemsforeninger

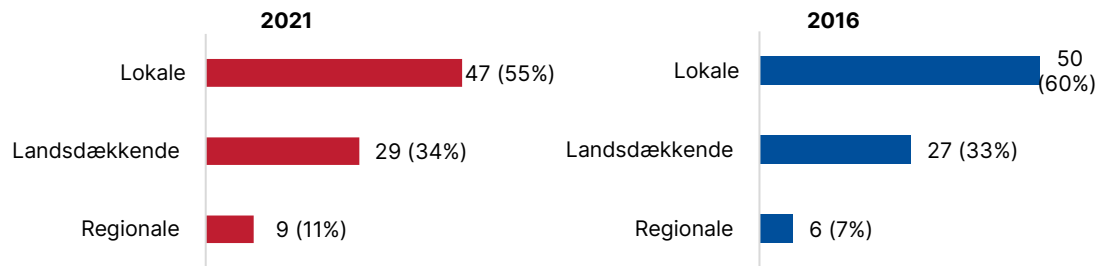


Anm.: N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

I både 2016 og 2021 var størstedelen af frivilligcentrenes medlemsforeninger, -organisationer eller sammenslutninger af mennesker lokale (dvs. uden landsdækkende eller regional organisering). I 2016 og 2020 var der gennemsnitligt hhv. 60 % og 55 % af frivilligcentrenes medlemmer, som var lokale, mens henholdsvis 33 % og 34 % var landsdækkende, og 7 % og 11 % var regionale. I både 2021 og i 2016 var der næstflest landsdækkede medlemmer og færrest regionale medlemmer. Der er således kommet flere medlemsforeninger med en regional eller landsdækkende organisering og færre lokale. Se Figur 4.2.

**Figur 4.2** Gennemsnitlige antal medlemsforeninger, -organisationer eller sammen-slutninger af mennesker, der er hhv. lokale, regionale eller landsdækkende



Anm.: N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

Denne bevægelse er genkendelig for nogle af frivilligcenterlederne på valideringsseminarerne. Enkelte frivilligcenterledere har observeret, at de lokale afdelinger af landsdækkende organisationer nogle gange har udkonkurreret de lokale initiativer. Det er ifølge disse frivilligcenterledere ofte nemmere (men også mindre frit) at deltage i og organisere aktiviteter, der allerede har en organisatorisk ramme og formål hos en landsorganisation, frem for at opbygge lokale aktiviteter og organiseringer. Det kan også være mere organisatorisk bæredygtigt.

Frivilligcenterlederne har også observeret, at der er mange lokale grupperinger, der enten dropper deres foreningsstruktur eller ikke har interesse i at blive en forening med CVR-nummer, bankkonto etc. Dette bl.a. med baggrund i, at bankernes krav, gebyrer osv. til foreningerne i forbindelse med forebyggelse af kriminalitet og hvidvasksager er både dyrt og administrativt bøvlet for foreningerne. Det er ifølge flere frivilligcenterledere langt mere administrativt vanskeligt at drive en forening i dag end i 2016, og nogle frivilligcenterledere beskriver, at de også selv kan komme til at kontakte og støtte de lokale afdelinger af landsdækkende organisationer frem for de lokale, idet de landsdækkende er mere tydelige. En frivilligcenterleder siger:

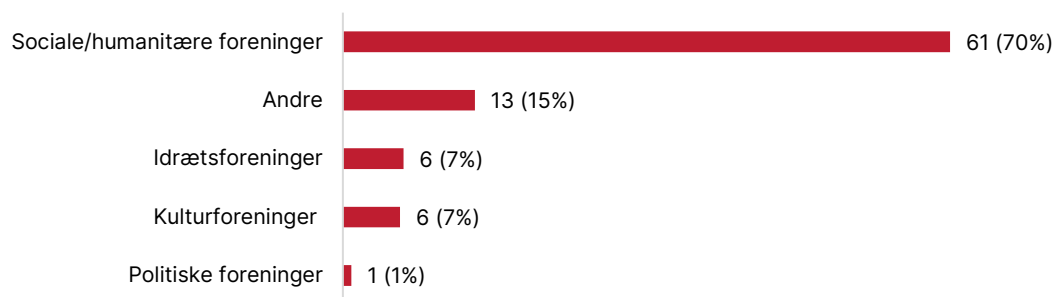
*Det er nemmere at indgå i et partnerskab med de store drevne organisationer. Så vi kan også selv indirekte medvirke til, at de store organisationer bliver større.*

Vi har ikke inden for rammerne af denne evaluering mulighed for at undersøge udviklingstendenser hos de lokale frivillige foreninger og lokale afdelinger af nationale landsorganisationer, men det kan være relevant i en anden undersøgelse. Men vi ved fra andre undersøgelser, at de uformelle frivillige organiseringer uden for foreninger og organisationer er i vækst (Espersen et al., 2021).

I spørgeskemaet til frivilligcenterlederne har vi også spurgt ind til typen af medlemsforeninger, som er tilknyttet frivilligcenteret (Figur 4.3). Her ses det, at langt størstedelen af frivilligcentrenes medlemsforeninger er sociale/humanitære foreninger, idet frivilligcentrene gennemsnitligt har 70 % af denne type foreninger i deres medlemskreds. Det er således fortsat det sociale og humanitære område, der dominerer frivilligcentrenes praksis, men der er også tilsammen 30 % af medlemsforeningerne, som er andre typer af foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker. Samme variation ses

blandt frivilligcentrene i de fem casestudier og to valideringsseminarer. Det fremgår af de kvalitative interview, at nogle frivilligcentre har mere brede målgrupper af foreninger end andre, men at frivilligcentrene generelt omfatter flere forskellige typer af foreninger.

**Figur 4.3** Gennemsnitligt antal medlemsforeninger, -organisationer eller grupper, der er hhv. sociale/humanitære, idræts-, kultur-, politiske foreninger eller andre



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Det fremgår også af de kvalitative interviews, at medlemskab for nogle frivilligcentre er vigtigt, mens det for andre er langt mindre vigtigt. Et frivilligcenter i et stort byområde samarbejder bredt i byen med mange foreninger og organisationer, men har ikke mange medlemmer og finder det heller ikke vigtigt at have medlemmer, idet de ikke opfatter sig selv som samlingspunkt for lokale foreninger. I andre frivilligcentre i mindre byer udgør medlemskabet selve nøglen til udlån af lokaler og brug af udstyr, og endnu andre frivilligcentre tilbyder støtte til og samarbejder med både medlemmer og ikke-medlemmer. I nogle frivilligcentre kan også enkeltpersoner eller sammenslutninger af mennesker (uden foreningsstatus) være medlemmer af frivilligcenteret. Der er en tendens til, at jo større frivilligcenteret er, jo mindre betydning tillægger frivilligcenteret antallet af medlemmer, og hvorvidt man er medlem eller ej. De større frivilligcentre er beliggende i de større byer. Men der er også mindre frivilligcentre i mindre byer, der ikke er optaget af medlemskab, og der er frivilligcentre, der slet ikke opererer med medlemmer og er organiseret som selvejende organisationer og dermed ikke er en forening. Derudover kan et højt antal medlemsforeninger legitimere væsentligheden af og opbakningen til frivilligcenteret over for kommunen og andre omverdens aktører. Tidligere har det været et dokumentationskrav over for Socialstyrelsen.

## 4.2 Bestyrelser

I frivilligcentrenes kvalitetsmodel (Bilag 1) er der forventninger om, at bestyrelserne er bredt sammensat og besidder relevante kompetencer og erfaringer for at kunne varetage deres rolle. I Tildelingskriterierne for statslig grundfinansiering (Bilag 2) er det et krav, at frivilligcentrene kan dokumentere, at deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse med repræsentanter for forskellige brancher, sektorer og med forskellige kompetencer og erfaringer. Ifølge FriSe, der deltager i evalueringens følgegruppemøde, kan "forskellige sektorer" ligeså vel være idræts- og kulturföreninger som kommunale repræsentanter og virksomheder, og der er derfor et bredt fortolkningsrum.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne, at næsten alle frivilligcentrenes bestyrelser er valgt på generalforsamlinger. Kun to af frivilligcenterlederne svarer i spørgeskemaet, at deres bestyrelse ikke er valgt på denne måde. Det betyder, at frivilligcentrene fortsat især følger den demokratiske foreningsstruktur. Se Bilagsfigur 3.3.

Det fremgår også af spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne i både 2021 og 2016, at næsten alle frivilligcentre har repræsentanter fra frivillige medlemsforeninger, organisationer eller sammenslutning af mennesker i deres bestyrelse, ligesom andelen af repræsentanter fra forskellige råd, privatpersoner og virksomheder repræsenteret i frivilligcentrene stort set er den samme i 2021, som den var i 2016 (se Figur 4.4). Største forskel er andelen af frivilligcentre, der angiver at have aktører fra kommunen repræsenteret. I 2016 angav lidt mere end en fjerdedel af frivilligcenterlederne (28 %) at have mindst én kommunal aktør repræsenteret. I 2021 var denne andel vokset til over halvdelen af frivilligcentrene (55%), svarende til en stigning på 27 procentpoint. Der har således været en forholdsvis stor stigning i andelen af frivilligcentre med en kommunal aktør repræsenteret i bestyrelsen. Selvom de kvalitative interview viser, at de kommunale repræsentanter kan være observatører i bestyrelsen, kan stigningen være (endnu) en indikator for, at frivilligcentrene har øget deres samarbejde med kommunerne, at kommunerne har fået større indflydelse på frivilligcentrenes arbejde, og at en større del af frivilligcentrenes arbejde er rettet mod kommunerne (se også kapitel 3 om kommunal medfinansiering og kapitel 5 om aktiviteter).<sup>8</sup>

Ifølge frivilligcenterlederne på valideringsseminarerne er der mange gode grunde til at have kommunen med i bestyrelsen. De kan bl.a. bidrage med viden om de kommunale aktiviteter og strategier, bidrage til at øge den kommunale forståelse for både frivillighed, civilsamfund og frivilligcenter og åbne døre for frivilligcenteret ind i kommunen. For eksempel udtaler en frivilligcenterleder:

*Ja, vi står på civilsamfundets side. Men vi har rigtig meget brug for kommunerne. For eksempel har vi brug for frontmedarbejderne, når vi skal have kontakt med de sårbare borgere, så vi kan ikke undvære kommunerne. Derfor er det meningsfuldt, at kommunerne er repræsenteret i vores bestyrelser.*

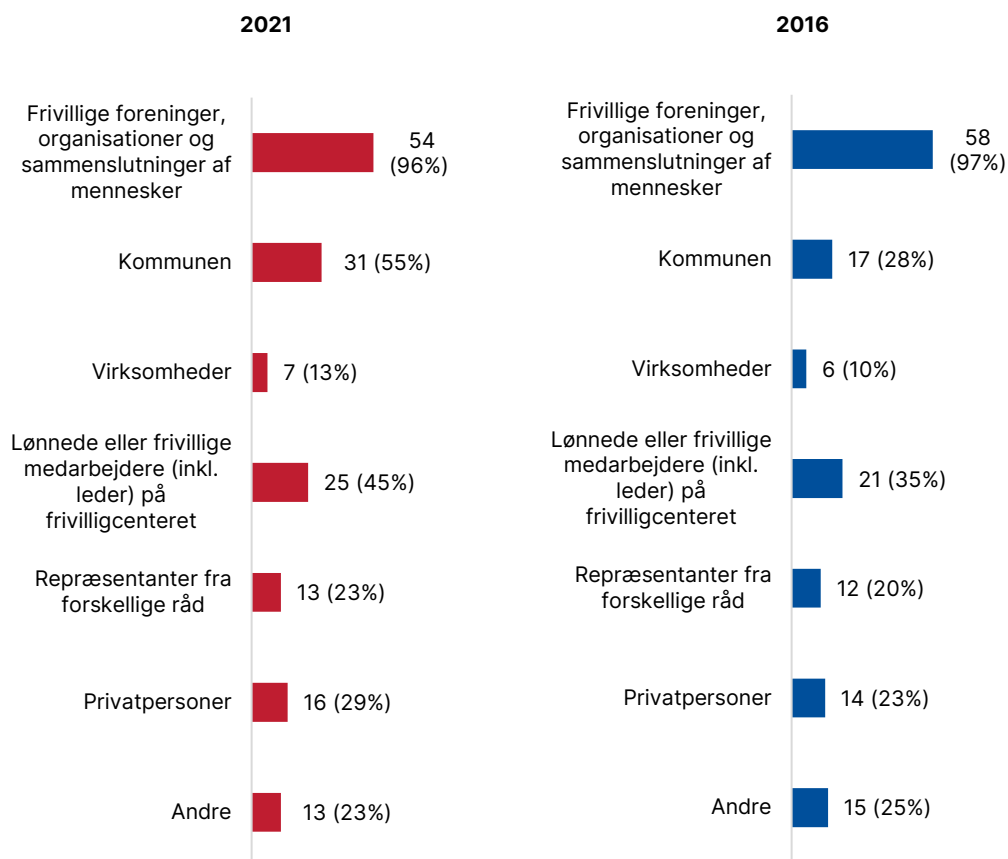
I andre frivilligcentre har kommunen valgt ikke at være repræsenteret i bestyrelsen ud fra overvejelser over, at frivilligcenteret tilhører foreningerne. Her gennemføres dialogen med kommunen på møder i stedet. De samme overvejelser gør sig gældende, når nogle bestyrelser har valgt ikke at have kommunale repræsentanter i bestyrelsen.

Derudover tilkendegiver nogle frivilligcenterledere, at der har været udskiftninger i bestyrelsen i forbindelse med at imødekomme kvalitetsmodellen, og nogle frivilligcentre har også ændret deres vedtægter.

---

<sup>8</sup> En del af årsagen til kommunernes hyppigere repræsentation kan også være, at FriSe rådgiver frivilligcentrene til at invitere kommunerne med ind i bestyrelserne, og/eller at det er frivilligcentrenes fortolkning af at "have flere sektorer repræsenteret i bestyrelsen", som der udtrykkes krav om i kvalitetsmodellen.

**Figur 4.4** Oversigt over, hvor stor procentdel af frivilligcenterne der har de pågældende aktører repræsenteret i frivilligcenterets bestyrelse



Anm.: Mulighed for flere svar.

N = 56 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

I spørgeskemaet til frivilligcenterlederne har vi også spurgt ind til, i hvilken grad frivilligcenterlederne mener, at deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse med repræsentanter fra forskellige brancher og sektorer. Her mener 91 % af frivilligcenterlederne, at dette i høj eller meget høj grad er tilfældet. Derved lever de op til kravene i Tildelingskriterierne i Bilag 2.<sup>9</sup> Se Bilagsfigur 3.4.

Det fremgår af de kvalitative interview, at mange frivilligcenterledere er optagede af, at bestyrelsen rummer en bred repræsentation af foreninger fra lokalområdet, der er repræsentative for området, hvad angår både typer af foreninger og forskellig geografisk placering, herunder også kultur og idrætsforeninger m.m., som det var anbefalingen i evalueringen af frivilligcenterne fra 2009 (Henriksen, 2009). Nogle frivilligcenterledere, der dækker store landområder, er fx optagede af, at bestyrelsen når helt ud i yderområderne af de kommunegrænser, som frivilligcenteret dækker og dermed bygger bro imellem de forskellige dele af kommunen, fordi *"det frivillige sociale foreningsliv skal være bredt repræsenteret"*. Der er flere frivilligcenterledere i de kvalitative interview, der er optagede af repræsentation af interesser, geografiske placeringer og typer af foreninger

<sup>9</sup> Alle frivilligcentre har fået godkendt deres vedtægter i forbindelse med grundfinansiering af staten.

end af specifikke kompetencer og sektorer. I forhold til kompetencer siger flere respondenter fra bestyrelser og ansatte på frivilligcenteret, at de "*allerede har de kompetencer, som de har brug for*", og henviser til kassererposten i forhold til økonomistyring af frivilligcenteret samt til bestyrelsesrepræsentanternes forskellige stemmer, der netop repræsenterer forskellige relevante vinkler, interesser, erfaringer, typer af foreninger og geografiske områder, som de forstår som kompetencer. En frivilligcenterleder siger fx om den brede sammensætning af bestyrelsen:

*Den [bestyrelsen] er bredt sammensat. Dermed menes der, at de kommer fra forskellige foreninger. Lidt af alle typer: fra sociale foreninger, kulturforeninger, og også nogle, som er med i mange foreninger. [og det har en betydning for] interesse, indblik, relationer osv. Og kommunikation. Nogle kan hjælpe med kontakten til kommunen fx.*

Det er for flere af frivilligcenterlederne og bestyrelsesrepræsentanterne væsentligt med den brede sammensætning, da det skaber indblik, dvs. viden om lokalområdet og balancerer interesser i lokalområdet. Det genererer også gode relationer til de områder af foreningslivet, som frivilligcenteret har brug for kontakt med for at opfylde sin mission om at favne bredt, have viden om behov for støtte og opnå legitimitet som aktør. Det er eksempelvis vigtigt, at frivilligcenteret ikke øger konkurrencen mellem foreninger i kommunen, bidrager til at skabe kløfter mellem forskellige områder eller alene inkluderer dele af foreningslivet, der repræsenterer særlige interesser. Ethvert lokalområde består af en lang række af positioner, der skal balanceres, og som flere frivilligcenterledere og bestyrelser er meget opmærksomme på at omfavne. Derudover er en bred foreningsrepræsentation godt for kommunikationen, idet det bidrager til, at frivilligcenteret når bredt ud i lokalområdet med viden om tilbud og omvendt selv får viden om, "*hvad der rører sig*". På samme måde er det væsentligt at have repræsentanter i bestyrelsen, der har kontakter i kommunen, og evt. blandt politikere, og kan videreformidle indsigt i kommunale indsatser, nye dagsordener og relevante samarbejdspartnere til frivilligcenteret. Ved at sammensætte bestyrelsen bredt af foreninger i lokalområdet bidrager frivilligcenteret således til brobygning og sammenhængskraft blandt foreninger og civile aktører i lokalområdet og høster væsentlig læring om lokalområdet, som er essentiel for frivilligcenterets arrangementer, tilbud og prioriteringer generelt. Det betyder, at frivilligcenteret kan lade sig styre af de varierede former for interesser og værdier, der synkroniseres i bestyrelsens arbejde, og kan bruge det til at fastlægge strategier og handleplaner. Flere bestyrelsesmedlemmer giver udtryk for, at det netop er deres rolle at kanalisere deres viden om ønsker og behov blandt foreninger og borgere ind i frivilligcenterets arbejde. For eksempel udtrykker et bestyrelsesmedlem, at kompetencer derfor i deres bestyrelse handler om, at "*have fingeren på pulsen*" i den frivillige verden:

*Vi prioriterer i bestyrelsen, efter hvilke tendenser der er. Sådan noget med, hvad er det for nogle tendenser, der fylder i foreningslivet. For eksempel ensomhed, eller hvis foreningerne generelt mangler penge, hvordan kan vi så understøtte dem i forhold til fundraising. Vi sidder jo hver vores sted [i foreningslivet] og har fingeren på pulsen der. Det handler jo også om bare at følge med. Det bringer vi med ind i arbejdet.*

Disse udtrykte hensyn stemmer overens med anbefalingerne i evalueringen i 2009 om, at frivilligcentrenes bestyrelser burde repræsentere foreningslivet i bredden og opretholde en stærk legitimitet i og forankring i foreningslivet på social- og sundhedsområdet (Henriksen, 2009).

Samtidig med arbejdet med kvalitetsmodellen for frivilligcentrene har Frivilligrådet formuleret anbefalinger til 'good governance' (<https://frivilligraadet.dk/projektet/anbefalingerne>), der i lighed med kvalitetsmodellen indeholder anbefalinger om, at bestyrelsen afdækker kompetencebehov og sammensætter kompetencer herefter. Her er kompetencer eksemplificeret som faglige kompetencer i relation til organisationens virke, kommunikationskompetencer, kompetencer i rollen som arbejdsgiver for ansatte, kompetencer inden for interessevaretagelse, organisatoriske kompetencer, samarbejdskompetencer, strategiske og værdimæssige kompetencer og økonomiske og juridiske kompetencer.

Når flere af frivilligcentrene og deres bestyrelser især er optagede af lokale positioner og interesser, er det derfor en anden forståelse af kompetencer, der udtrykkes, i sammenhæng med at frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter ønsker at værne om den demokratiske foreningsmodel. En frivilligcenterleder fortæller eksempelvis:

*Vi går både efter en bred medlemssammensætning, og at der er nogen, der kan kvalificere grundlaget. Men der er flere i vores bestyrelse, der synes, at det er problematisk, at Socialstyrelsen går så langt som at stille krav til sammensætningen af bestyrelsen, da det netop er en demokratisk proces. Dermed sætter man demokratiet lidt ud af funktion ved at bede en bestyrelse leve op til de krav. Det går lidt på kompromis med vores uafhængighed og demokrati.*

I et andet større frivilligcenter har bestyrelsen af samme demokratiske hensyn besluttet, at de ikke vil invitere aktører fra virksomheder og kommune. Der er plads til, at der kan inviteres to repræsentanter ind, der ikke er demokratisk valgte, men som har en særlig ekspertise. Men da de er ret godt velfunderet på "mangfoldighed", har de i stedet valgt at nedsætte et advisory board. Det skal bemærkes, at det ifølge FriSe i evalueringens følgegruppe aldrig har været hensigten med kvalitetsmodellen, at repræsentanter i bestyrelsen ikke skulle vælges demokratisk.

Samtidig er der også bestyrelser, der forstår sig selv som professionelle og sammenligner sig selv med en virksomhedsbestyrelse, og som i deres forståelse af sig selv og kompetencer er tættere på Frivilligrådets anbefalinger til 'good governance' (frivilligraadet.dk/projektet/anbefalingerne). Nogle bestyrelser har i stil med anbefalingerne haft processer, hvor de har overvejet, hvilke kompetencer, som de havde brug for, og nogle steder har det ført til udskiftninger, andre steder har det ikke forandret bestyrelsen. En bestyrelsesformand udtrykker fx:

*Vi søger bestyrelsesrepræsentanter med specifikke kompetencer hellere end at vi skal være repræsenteret bredt. Og det er ud fra den devise, at vi kører frivilligcenteret som en lille virksomhed og derfor skal vi have en professionel bestyrelse. Ud over at vi skal have en demokratisk valgt bestyrelse så har vi besluttet, at bestyrelsen kan udpege to poster til personer, der besidder kompetencer eller relationer, som vi gerne vil benytte os af. Det er en form for*



*professionalisering af en bestyrelse i et frivilligcenter. [...] Kompetencer er fx strategisk ledelse, erhvervserfaringer, relationer til kommunen, kommunikation, økonomi.*

Andre frivilligcenterledere udtrykker, at de gerne ville invitere private virksomheder til at stille op til bestyrelsen, men at det ikke er lykkedes endnu. Det bekræftes af den kvantitative optælling i Figur 4.4, idet andelen af private virksomhedsrepræsentanter i bestyrelserne kun er vokset fra 6 til 7 % i perioden fra 2016 til 2021.

Derudover er det væsentligt for nogle frivilligcenterledere, at bestyrelsen består af repræsentanter, som har interesse for frivilligcenterets virke, og som er i stand til både at bruge egen erfaring og at sætte sig ud over deres egen forenings snævre interesser og arbejde for frivilligcenterets mere overordnede roller, den brede forankring og interesser i lokalområdet. Det kan også være et udtryk for kompetencer. Det kan i flere frivilligcentre være vanskeligt at finde kandidater, der vil stille op til og indgå i bestyrelsen, og som kan bidrage til frivilligcenterets brede lokalsamfundsbase arbejder. Derudover kan det være et hensyn, at det sociale område bør være overrepræsenteret, da det er det område, som frivilligcenteret især skal dække.

Der kan derfor være flere dilemmaer forbundet med professionaliserings ambitionerne for bestyrelsesarbejdet i kvalitetsmodellen. Der er i frivilligcentrene en spænding mellem behovet for at repræsentere foreningslivet i bredden og at opretholde legitimitet og forankring i civilsamfundet (Henriksen, 2009) og at professionalisere bestyrelsen med fokus på specifikke kompetencer (i forståelsen af fx organisatoriske kompetencer, samarbejdskompetencer, strategiske kompetencer og økonomiske og juridiske kompetencer m.m.). Frivilligrådets 'good governance' anbefalinger er tiltænkt frivillige organisationer, der driver civile aktiviteter. Idet frivilligcentrene har en infrastrukturrolle i lokalområderne, har de et andet behov end de frivillige organisationer for at skabe og opretholde en bred forankring i lokalrådets civile organisationer og interessenter og også kommunale og private enheder og medarbejdere. Dermed har den brede demokratiske forankring i lokalområdet en særlig betydning for frivilligcentrenes legitimitet og konkrete virke, som det også blev beskrevet i evalueringen i 2009 (Henriksen, 2009).

#### 4.2.1 Forretningsorden, rollefordeling og afhængighed af tillid

I spørgeskemaet til frivilligcenterlederne angiver næsten alle frivilligcenterledere, at de har udarbejdet en forretningsorden med klart definerede roller og ansvarsområder. Derved lever de også op til ambitionerne om dette i kvalitetsmodellen (Bilag 1). Se Bilagsfigur 3.5.

Det fremgår af de kvalitative interview, at rolle- og arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og de ansatte på frivilligcenteret er meget varieret og tilpasset lokale forhold. Nogle steder er bestyrelsen meget med i frivilligcenterets operationelle daglige virke og er fx inddelt i arbejdsgrupper med temaer, som de arbejder med, ligesom formanden som daglig leder for frivilligcenterlederen er tæt sparringspartner for frivilligcenterlederen med næsten daglig kontakt. Nogle steder kalder frivilligcenterlederne bestyrelsen for "*en arbejdende bestyrelse*". Eksempelvis fortæller en frivilligcenterleder for et mindre frivilligcenter om sin formand:

*Han er meget opbyggende og aktiv. Han er min tætteste sparringspartner. Han er næsten ansat [latter].*

Det er især på mindre frivilligcentre, at bestyrelsen arbejder med i den operationelle hverdag. Andre steder på lidt større frivilligcentre mødes bestyrelsen hver fjerde måned og forholder sig alene til de overordnede strategiske fokusområder og til økonomi. Forskellige lokale forventninger til roller og indflydelse kan give konflikter, som frivilligcenterlederen skal mediere.

Det fremgår af interview, at det nogle gange er vanskeligt for frivilligcenterlederne at tale om bestyrelsens rolle og arbejde, idet der kan være særinteresser i bestyrelsen, som frivilligcenterlederen skal balancere og inkludere sammen med hensynet til frivilligcenterets daglige drift, foreningers forskellige interesser i lokalområdet og egne indsigter. Der er ikke altid overensstemmelse imellem frivilligcenterets faglige viden og indsigter i lokalområdet og bestyrelsesrepræsentanternes interesser. Det kan være vanskeligt for nogle bestyrelsesmedlemmer at varetage frivilligcenterets frem for egen forenings interesser, og der kan være interessekonflikter i bestyrelsen, som frivilligcenterlederen skal navigere i og evt. mediere med egne indsigter. For nogle frivilligcenterledere i de kvalitative interview er *"det at have en bestyrelse blandt de vanskeligste opgaver i frivilligcenterlederjobbet"*, mens andre udtrykker, at de *"leder opad"* og *"klæder bestyrelsen på"* og har et meget stort ledelsesrum og en udbredt tillid mellem bestyrelse og frivilligcenterleder. Her udtrykkes der enten behov for, at bestyrelsen alene *"bakker op om frivilligcenterlederens disponeringer"* eller *"kommer mere på banen"*.

På baggrund af de fem cases og to valideringsseminarer er det derfor ikke muligt at sige noget entydigt om, hvilke roller der er ideelle for bestyrelsen, da det afhænger af lokale forhold og frivilligcenterets størrelse. I praksis er det meget forskelligt, hvordan magt, indflydelse og roller er fordelt mellem bestyrelse og frivilligcenterledelse, hvor operationelt, bestyrelsen arbejder, og hvilke interesser og perspektiver, som de repræsenterer.

Dette lokale fortolkningsrum betyder, at frivilligcenteret er afhængig af en tillidsfuld relation mellem bestyrelse og ansatte. Det kan være en stor styrke, men det kan også betyde, at der kan opstå uoverensstemmelser eller konflikter ved uenigheder, og det kan betyde, at det er vanskeligt for frivilligcenterlederen at mediere de forskellige hensyn og interesser.

Et andet opmærksomhedspunkt i forhold til rolle- og magtfordeling er bestyrelsernes frivillige og ulønnede karakter. Der er flere bestyrelsesrepræsentanter, der betoner, at de er en frivillig bestyrelse, men at de oplever, at der i stigende omfang stilles professionelle krav til dem. Professionaliseringen kan også gøre det vanskeligere at engagere relevante kandidater til at stille op til bestyrelsen.

#### 4.2.2 Bestyrelsen og omverdens aktører

Et andet væsentligt element af bestyrelsens arbejde er balanceringen af frivilligcenterets (og bestyrelsens) interesser og positioner med omverdens aktørers interesser i lokalområdet. For eksempel udtrykker et bestyrelsesmedlem:

*Det er jo også op til bestyrelsen at få implementeret [frivilligcenterets handleplaner] ude i praksis. Overordnet er det en svær størrelse. Fordi der er mange andre samarbejdsorganer i byen, som også har hver deres bagland. [...] For eksempel har idrætssamvirke jo rigtig mange foreninger samlet under sig. Så har vi også byens idræts- og fritidsforening, der jo også har en bestyrelse, som styrer hallerne, men også med daglige ledere og ansatte og med en bestyrelse også. Vi kæmper om de samme frivillige og ressourcer.*

I lokalområderne kan der være flere andre samlende aktører, der driver projekter og indsatser og er de frivillige foreningers indgang. For eksempel er nogle af frivilligcentrene i de kvalitative interview placeret i medborger-, sundhedshuse eller aktivitetshuse sammen med andre aktører med egne bestyrelser, og i nogle tilfælde har der været vanskelige konflikter om brug af lokaler, åbningstider m.m. i huset. Det betyder, at frivilligcenteret jf. infrastrukturrollen skal række ud efter samarbejder lokalt og forhandle med andre aktører om indsatser og aktiviteter og derved forme sine egne aktiviteter i dialog med andre. Det kan vanskeliggøre, at frivilligcenteret er meget konkret omkring egne handleplaner.

Det er særligt frivilligcentre med en udtalt bredere målgruppe end det frivillige sociale område, der forholder sig til andre samlende aktører i lokalområdet.

### 4.3 Små organisatoriske enheder

Frivilligcentrene er små organisatoriske enheder, der som oftest rummer ganske få medarbejdere. Det fremgår af de kvalitative interview, at det kan betyde, at det kan være vanskeligt at opbygge et godt arbejdsmiljø i de helt små frivilligcentre med en eller to medarbejdere. En frivilligcenterleder siger eksempelvis:

*Jeg er interesseret i at få opbygget en større personalegruppe. Vi skal ikke været meget mere end 2,5 person, før jeg egentlig er tilfreds. Det kan vi jo ikke med de midler, vi har nu. [...] Sårbarheden i det er, at jeg kan jo blive syg osv. Det har også noget at gøre med at have et godt arbejdsliv. Jeg skal have nogle kollegaer at støtte mig op ad også. Lige nu er jeg jo også en allround maskine. Jeg skal kunne alt. Det gør jo, at jeg ikke får fordybet mig i én ting på noget tidspunkt.*

Det er vanskeligt rent kompetencemæssigt "at kunne alt", selvom nogle frivilligcenterledere også betoner, at det "netop gør mit arbejde spændende". Rent arbejdsmiljømæssigt kan det også være vanskeligt ikke at have kolleger at sparre med og læne sig op ad. Dette selvom frivilligcenterlederne netværker og sparrer med hinanden på tværs af frivilligcentre, og alle frivilligcenterledere betoner væsentligheden af denne gensidige sparring. På spørgsmålet om, hvor frivilligcenterlederne ser de største udfordringer, henviser de mindre frivilligcentre især til de manglende ressourcer. For eksempel siger en frivilligcenterleder, at hun "føler sig alene og mangler sparring i hverdagen på trods af et godt samspil med formanden". Ifølge nogle af frivilligcenterlederne kan det også gå ud over kvaliteten af arbejdet, når man står for det hele selv som "allround maskine".

At frivilligcentrene er små organisatoriske enheder med få medarbejdere, kan også have betydning for personalepleje, HR og medarbejderudvikling. En frivilligcenterleder fortæller eksempelvis, at en ny sammensat bestyrelse nu gennemfører MUS-samtaler med hende og påtager sig et personalelederansvar, men at det i hendes tilfælde efter mange år i stillingen er helt nyt.

Et andet væsentligt aspekt af at være små organisatoriske enheder er nødvendigheden af stærke relationelle og kommunikative kompetencer. Når man samarbejder ud af egen organisation som en lille organisation, der er afhængig af andre organisationers interesse i at samarbejde, vokser betydningen af de relationelle og kommunikative kompetencer og evnen til at arbejde i netværk. Det skaber et behov for, at frivilligcenterets medarbejdere arbejder med netværksledelse meget opsøgende, brobyggende, diplomatisk, faciliterende og kommunikerende. Ifølge en frivilligcenterleder skal man *"hele tiden oppe sig lidt"* og gøre sig umage, sørge for at gøre sig relevant og kontinuerligt arbejde udadvendt med at opsøge og vedligeholde netværk.

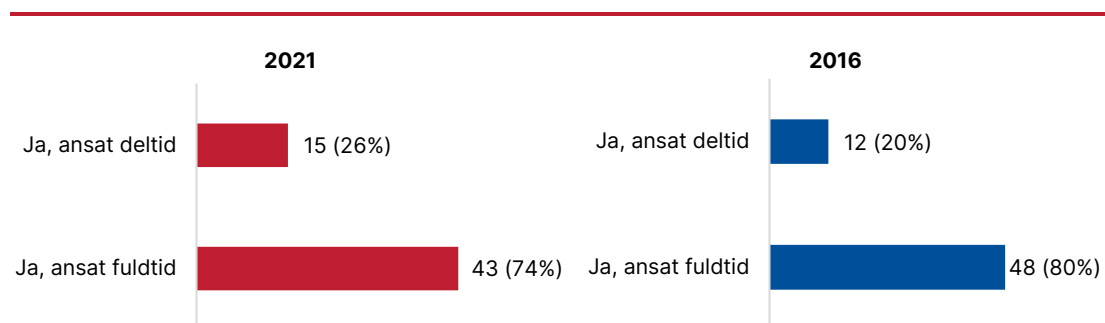
Flere foreninger og samarbejdspartnere bekræfter i interview, at deres brug af og samarbejde med frivilligcenteret er meget relationsbåret og knyttet til gode relationer til navngivne medarbejdere og ledere i frivilligcenteret. Det er fx karakteristisk for især de mindre frivilligcentre, at foreninger og samarbejdspartnere omtaler frivilligcenteret som frivilligcenterlederens navn frem for som de funktioner, roller og opgaver, som frivilligcenteret løser. I de større byer med større frivilligcentre med flere ansatte omtaler foreninger og samarbejdspartnere i højere grad 'frivilligcenteret' som en organisation.

#### 4.4 Medarbejdere

I 2021 havde 74 % ifølge frivilligcenterlederne en leder ansat på fuld tid, mens 26 % havde lederen ansat på deltid. Til sammenligning med fordelingen i 2016 var lidt flere ledere ansat på deltid i 2021 frem for fuld tid. Se Figur 4.5.

Lederne af frivilligcentrene har en gennemsnitlig anciennitet på 5 år. Se Bilagsfigur 3.6 for oversigt over frivilligcenterledernes ansættelsesår.

**Figur 4.5** Antal og andel af frivilligcentrenes ledere, som er ansat på fuld- og deltid



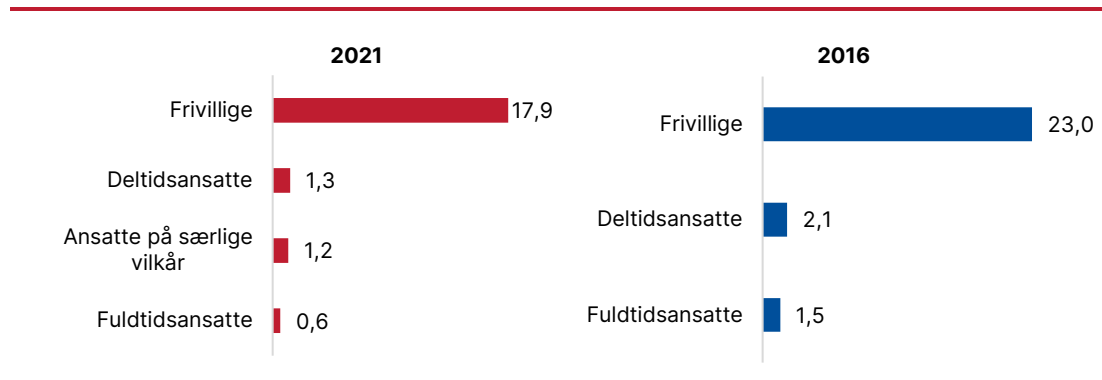
Anm.: Spm: Har frivilligcenteret en daglig leder eller koordinator? [Svarkategorier: Ja, ansat fuldtid. Ja, ansat deltid. Nej].

N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

I perioden fra 2016-2021 er der også gennemsnitligt færre fuldtidsansatte medarbejdere generelt. I 2016 havde frivilligcentrene gennemsnitligt 1,5 fuldtidsansatte, mens dette var faldet til gennemsnitligt under 1 (0,6) i 2021. Se Figur 4.6.

**Figur 4.6** Frivilligcentrenes gennemsnitlige antal personale ekskl. daglig leder



Anm.: Mulighed for flere svar.  
 Rambøll har undersøgt andelen af ansatte på særlige vilkår særskilt og ikke opgivet det gennemsnitlige antal.  
 Udviklingen i disse medarbejdertal kan derfor ikke sammenlignes direkte.  
 N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.  
 Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021 og Rambøll, 2016.

Det er bemærkelsesværdigt, at der både generelt er færre fuldtidsansatte og færre fuldtidsansatte ledere/koordinatorer, set i lyset af at frivilligcentrenes budgetter i samme periode er vokset (se kapitel 3). Ifølge frivilligcenterledere på valideringsseminarerne skyldes det en kombination af stigning i projektmidler, der ofte indebærer deltidsansatte eller alene aktivitetsmidler og manglende regulering af grundbevillingen.<sup>10</sup> Det betyder ifølge en frivilligcenterleder på et valideringsseminar, at:

*Denne udvikling afspejler, at der ikke er midler til fastansættelser, når vi springer fra projekt til projekt. Derfor bliver det til deltidsansættelser. Og det er med til at gøre os sårbare. Det her med at have blivende ressourcer er afgørende for, at man kan få tingene til at fungere.*

I spørgeskemaet har vi også spurgt ind til, hvorvidt der er udarbejdet funktionsbeskrivelser for lederstillingen og jobbeskrivelser for alle ansatte og frivillige i frivilligcenteret. Se Bilagsfigur 3.7 og 3.8.

#### 4.4.1 Kompetencer

Både foreninger, frivilligcentermedarbejdere og samarbejdspartnere sætter i de kvalitative interview ord på, hvad frivilligcentermedarbejdere kan (og skal) kunne for at arbejde i et frivilligcenter og imødekomme behov hos foreninger, borgere og kommunale medarbejdere. Respondenterne beskriver en "frivillig faglighed", der består af en meget bred vifte af viden, erfaring og et stort lokalt netværk, der kan anvendes efter behov. Frivilligcentermedarbejdere skal have følgende meget varierede kompetencer:

<sup>10</sup> Som beskrevet i kapitel 3 er flere frivilligcentermedarbejdere akademisk uddannede og får overenskomstmæssig AC-løn.

- Viden om frivillighed og foreninger, herunder bl.a. vedtægter, foreningsopbygning, ledelse og fastholdelse af frivillige og drift af foreninger.
- Viden om udviklingstendenser inden for civilsamfundet og frivillighed samt viden om, hvordan man kan få fat i relevant viden, fx gennem forskning, Center for Frivilligt Socialt Arbejdes kurser og konsulentbistand og lokale nøgleaktører.
- Et stort lokalt kendskab og netværk til både foreninger, uorganiserede borgergrupper, boligsociale helhedsplaner, kommunale samarbejdspartnere og andre relevante aktører.
- Fungere som en "samlende aktør" gennem netværksledelse, herunder henvise foreninger, kommunale medarbejdere, borgere og andre aktører til relevant viden og hinanden.
- Mediere, forhandlingslede og bygge relevante broer.
- Rådgive, sparre og dele viden.
- Kompetence til at sætte sig i andre aktørers sted og forme aktiviteter og initiativer på baggrund af indsigter i behov og interesser og egne indsigter.
- Projektledede projekter, indsatser, kurser og arrangementer, ofte i samarbejde med eksterne.
- Analytisk kapacitet til at tænke på tværs og analysere et lokalområde.
- Imødekomme konkrete krav fra bevillingsgivere, medlemmer, foreninger og bestyrelser, herunder formulere dem i strategier og samarbejdsaftaler med sammenhænge mellem ressourcer, indsatser og resultater.
- Tænke innovativt, kreativt og "uden begrænsninger".
- Dokumentere, kommunikere og beskrive frivilligcenterets metoder, værdier og formål og resultater i både skrift og tale.

#### 4.4.2 Mange balancer

Nogle frivilligcenterledere udtrykker, at de balancerer på mange planer. De balancerer mellem at opretholde et responsivt fleksibelt rum for det daglige arbejde i frivilligcenteret og samtidig at sætte en overordnet strategisk retning for frivilligcenterets arbejde, sammen med bestyrelsen. De balancerer også mellem forskellige interesser internt i bestyrelsen og sidst, men ikke mindst balancerer de mellem frivilligcenterets interesser og omverdens aktørers interesser, behov og positioner, der både består af forskellige dele af den kommunale organisation og foreninger og organisationer i lokalområdet, herunder andre samlende aktører, som eksempelvis medborger- og kulturhuse, idrætshuse og aktivitetshuse. De balancerer inden for rammerne af krav fra stat og kommune til frivilligcenterets arbejde og omverdens aktørers dagsordener og indsatser, som også påvirker frivilligcenteret, og som frivilligcenteret også inviteres ind i. Både bestyrelse og frivilligcenterets ansatte skal finde deres ben i denne kompleksitet.

## 4.5 Tilgængelighed

Ifølge foreninger og samarbejdspartnere er det væsentligt, at frivilligcentrene er tilgængelige. Det betyder:

1. At respondere relevant på henvendelser fra foreninger, borgere og kommunale medarbejdere. Det vil sige at være "til rådighed" og tilgængelig på mail, telefon og fysisk på frivilligcenteret og imødekomme behov for rådgivning, netværk og kurser, som løbende efterspørges.
2. At være fysisk tilgængelig for alle til lokaler, herunder for borgere med funktionsnedsættelser.
3. At være tilgængelig for alle foreninger i det samlede geografiske område, som frivilligcenteret omfatter. Det vil sige ikke alene i bymidten, men også i yderområder. Dette kan medføre behov for, at frivilligcenteret nogle dage flytter ud i lokalområderne.
4. At have en økonomi, der muliggør, at det er billigt eller gratis at bruge frivilligcenteret.
5. At have en central placering i forhold til offentlig transport og parkeringspladser.
6. At have fri adgang til lokaler på alle tidspunkter af døgnet. Mange er frivillige uden for normal arbejdstid.
7. At der er synergi gennem sammentænkning af frivilligcenteret med aktivitetshuse, sundhedshuse, idrætshuse, medborgerhuse eller lignende, der skaber adgang for nye borgergrupper.
8. At være opsøgende og støttende over for især mindre foreninger.

## 5 Frivilligcentrenes aktiviteter

I dette kapitel svares på evalueringens spørgsmål 1 vedrørende status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad grundfinansieringen anvendes til. Der er særligt fokus på frivilligcentrenes aktiviteter.

Indledningsvis analyseres frivilligcentrenes målgrupper og aktiviteter. Herefter følger afsnit om frivilligcentrenes indblik i relevante tiltag og viden, foreningernes varierede behov for understøttelse og frivilligcentrenes projekter. I Boks 5.1 resumeres kapitlets indhold.

### Boks 5.1 Resumé af Frivilligcentrenes aktiviteter

#### *Målgrupper*

96 % af frivilligcenterlederne angiver, at deres aktiviteter i høj eller meget høj grad retter sig mod frivillige i frivillige foreninger og sammenslutninger af mennesker, og det er sammenligneligt med resultaterne i 2016. Sammenlignet med 2016 er der i 2021 færre aktiviteter, der retter sig mod borgere, der indgår i frivillige aktiviteter (60 % i 2016 og 18 % i 2021), og flere, der retter sig mod kommunale aktører (10 % i 2016 og 84 % i 2021). Ifølge nogle frivilligcenterledere skyldes det bl.a., at frivilligcentre går igennem kommunernes kontakter med især sårbare borgere med info om muligheder frem for at matche 1:1 selv. Derudover er uformelle og uorganiserede organiseringer en voksende målgruppe.

Næsten to tredjedele af frivilligcenterlederne vurderer, at de i høj eller meget høj grad har indsigt i medlemmernes behov og får især indblik gennem deres netværksarbejde lokalt. Lokale foreninger kan have behov for mere håndholdt støtte, end frivilligcenteret har ressourcer til, og lokale foreninger har generelt andre behov end lokale afdelinger af landsdækkende organisationer. Foreningerne efterlyser styrket understøttelse af deres interne netværk, gennem hvilke de kan opbygge handlingskapacitet, koordinere aktiviteter og videndele. De ønsker også mere opsøgende støtte.

#### *Aktiviteter*

36 % af frivilligcentermedarbejdernes tid bruges på medlemsrettede aktiviteter, 24 % bruges på frivilligcenterrettede aktiviteter og 24 % på at skabe og facilitere netværk og 16 % på andet.

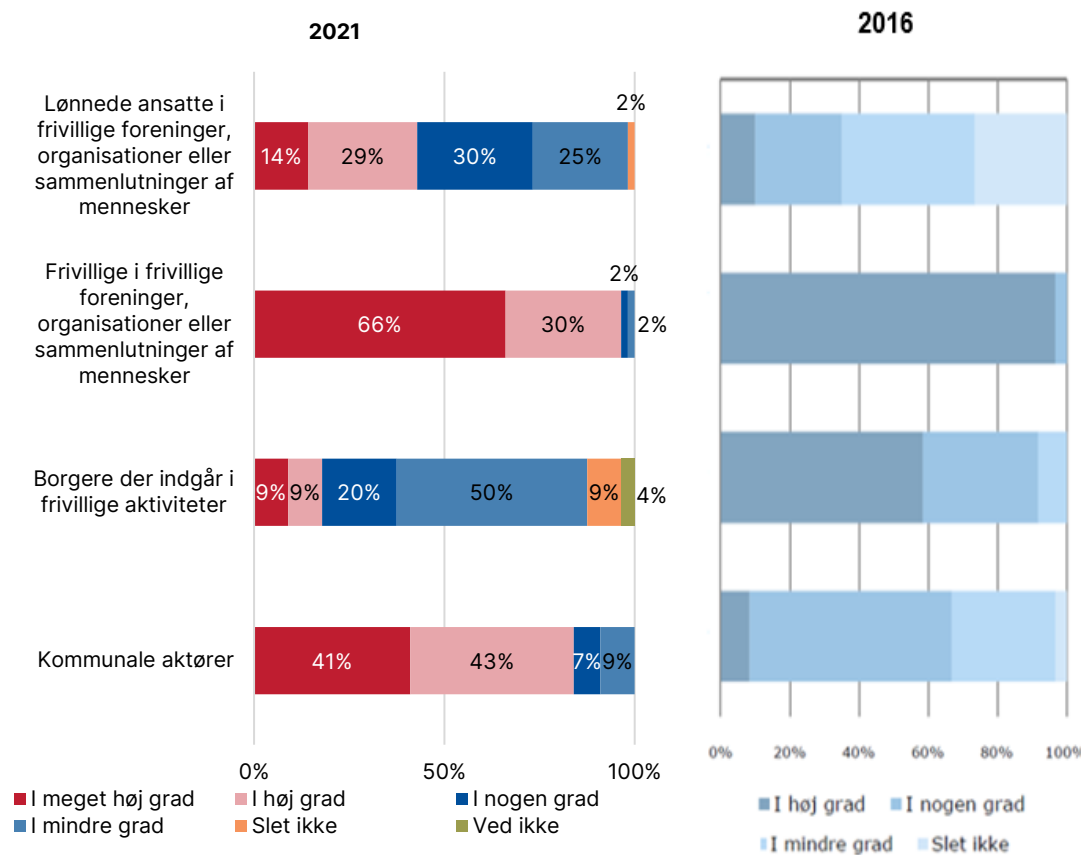
95 % af frivilligcenterlederne vurderer, at de i høj eller meget høj grad har indblik i relevante tiltag, og 81 % vurderer, at de i høj eller meget høj grad har indblik i relevant viden.

### 5.1 Målgrupper

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi også spurgt ind til frivilligcentrenes målgrupper for deres aktiviteter. 96 % af frivilligcenterlederne angiver, at deres aktiviteter i meget høj grad eller i høj grad rettede sig mod frivillige i frivillige foreninger, organisationer eller sammenslutninger af mennesker. Samme tendens gjorde sig gældende i evalueringen fra 2016, se Figur 5.1.



**Figur 5.1** I hvor høj grad retter frivilligcentrenes aktiviteter sig mod forskellige aktører?



Anm.: Mulighed for flere svar.

N = 56.

Det var af Rambøll (2016) ikke muligt at aflæse den præcise fordeling, hvorfor et billede af tabellen fra denne evaluering er direkte indsat.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

Sammenlignet med evalueringen i 2016, ser det ud til, at der i 2021 er flere af frivilligcentrenes aktiviteter, der retter sig mod kommunale aktører, mens færre retter sig mod enkeltstående borgere, der indgår i frivillige aktiviteter. I 2016 var der omtrent 60 % af frivilligcentrene, der angav, at frivilligcenterets aktiviteter i høj grad rettede sig mod borgere, der indgår i frivillige aktiviteter, mens kun 18 % af frivilligcentrene i 2021 angav, at dette i høj eller meget høj grad var tilfældet. Ydermere var der i 2016 kun 10 % af frivilligcentrene, der angav, at deres aktiviteter i høj grad rettede sig mod kommunale aktører, mens 84 % af frivilligcentrene i 2021 angav, at dette i høj eller meget høj grad gjorde sig gældende. Selvom svarkategorierne ikke er helt ens, ses der en markant øget tendens til, at frivilligcentrenes aktiviteter i 2021 retter sig mindre mod borgere i frivillige aktiviteter (dvs. individrettet 1:1 match af frivillige med aktiviteter og opsøgende arbejde blandt borgere) og mere mod kommunale aktører. Det er bemærkelsesværdigt, idet den borgerrettede aktivitet oprindeligt var selve frivilligcentrenes formål, herunder at matche borgere med relevante aktiviteter (Christiansen, 1996; Habermann, 1992).

Selvom vi ikke kan vide præcis, hvilken betydning frivilligcenterlederne tillægger udsagnet *”borgere, der indgår i frivillige aktiviteter”*, bekræfter de kvalitative interview bevægelsen. Flere frivilligcentermedarbejdere udtrykker i interview, at de har et øget antal aktiviteter rettet mod kommunerne (se kapitel 6 om indholdet heraf) og færre mod enkeltstående borgere. Nogle frivilligcenterledere kobler også de to bevægelser og bemærker, at det borgerrettede arbejde ikke er blevet mindre, men at frivilligcentrene i stigende omfang går igennem kommunale medarbejders kontakter med sårbare borgergrupper, når disse inviteres ind i civile fællesskaber, og at det er en del af baggrunden bag, at borgerkontakten er faldet, samtidig med at den kommunale kontakt er steget. En frivilligcenterleder på et valideringsseminar udtrykker fx:

*Det er en god forandring [mere samarbejde med kommune og mindre matching på borgerniveau] – jeg får mere ud af at have kontakt med kommunale medarbejdere for sårbare borgere, fordi de kan videreformidle de frivillige tilbud til de sårbare borgere, frem for at jeg sidder og matcher 1:1. Kommunen har nærheden til borgerne, og derfor er det godt, at vi indgår i partnerskaber. Flere i kommunen bliver opmærksomme på os og ringer til os. Vi gør en forskel ved at lave strukturer for, at vi taler sammen, frem for at vi matcher 1:1.*

Evalueringsens følgegruppe bemærker, at en stor del af aktiviteten vedrørende 1:1 matching af frivillige er rykket online, og at mange borgere selv finder deres veje til frivillige aktiviteter gennem frivilligjob.dk og andre sites.<sup>11</sup> Derfor fokuserer frivilligcentrene i højere grad på gennem samarbejde med kommunerne at understøtte, at sårbare borgergrupper, der ikke af sig selv deltager i civilsamfundet, understøttes i at deltage. Derudover bekræfter de fleste frivilligcenterledere, at kommunens behov for støtte, rådgivning og invitationer til projekter og indsatser er øget væsentligt siden 2016. Det spejler den generelle samfundsmæssige tendens til, at kommunerne ønsker at samarbejde mere med den frivillige verden og frivilligcentrenes formulerede formål omkring at understøtte helhedsorienterede og tværsektorielle indsatser (Andersen & Espersen, 2017; Espersen et al., 2018a; 2021; Tortzen, 2016) og [www.frise.dk](http://www.frise.dk). Men den øgede opgaveløsning rettet mod kommunerne er en meget massiv forandring. Vi ved ikke, hvad det i øvrigt betyder for frivilligcentrenes ressourcer rettet mod de øvrige målgrupper.

Det fremgår også af de kvalitative interview, at uformelle og netværksbaserede sammenslutninger af mennesker er en voksende målgruppe i frivilligcentrene, som både kan kategoriseres af frivilligcentrene som *”frivillige i frivillige foreninger og organisationer og sammenslutninger af mennesker”* og *”borgere, der indgår i frivillige aktiviteter”*. Det er også en generel samfundsmæssig tendens i det frivillige arbejde (Espersen et al., 2021).

### 5.1.1 Foreningernes varierede behov for understøttelse

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi også spurgt ind til, hvorvidt frivilligcentrene oplever at have indblik i, hvad medlemsforeningerne som den væsentligste målgruppe efterspørger hos dem. Som det ses i Bilagsfigur 3.9, svarer næsten to

<sup>11</sup> Vi ved dog fra de kontinuerlige frivillighedsundersøgelser i 2004, 2012 og 2020, at det kun er en ganske lille del af de aktive frivillige, der bliver frivillige via opslag eller annoncering (6 % generelt og 8 % på det sociale område). Langt de fleste bliver frivillige, fordi de bliver spurgt/valgt, har en personlig interesse, er medlemmer af en forening, oplever et særligt behov for, at *”hogen måtte gøre det”* m.fl. (Espersen et al., 2021). De netværk og aktiviteter understøtter frivilligcentrene gennem deres almindelige understøttelse af civilsamfund, frivillige og foreninger.

tredjedele, at de i høj eller meget høj grad har indblik i deres medlemmers behov og 33 % i nogen grad.

Det fremgår af de kvalitative interview, at frivilligcentrenes medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer især får indblik i foreningernes og borgernes behov gennem deres netværksarbejde lokalt, men at de større frivilligcentre også årligt gennemfører spørgeske- maundersøgelser blandt foreningerne.

Flere frivilligcenterledere betoner i øvrigt, at det er de lokale foreninger og uformelle netværksbaserede sammenslutninger af mennesker, der er *"frivilligcentrenes væsentligste målgruppe"*, idet disse ikke har en landsdækkende organisering i ryggen. Det er ikke et krav i hverken tildelingskriterier eller kvalitetsmodel (Bilag 1 og 2), men flere frivilligcenterledere fortæller, at nogle af disse har et langt større behov for støtte end de lokale afdelinger af landsdækkende eller regionale organisationer.

Tidligere undersøgelser bekræfter, at lokale foreninger uden national organisering og lokale afdelinger af større regionale eller landsdækkende organisationer har forskellige behov for støtte fra frivilligcentrene, idet de lokale foreninger ikke har en landsorganisation, der kan rådgive, sparre og imødekomme forskellige behov. Karakteren af medlemsforeninger har derfor afgørende betydning for relevansen af frivilligcenterets aktiviteter (Espersen et al., 2018b).

### 5.1.2 Foreningerne ønsker styrket netværk og opsøgende og håndholdt understøttelse

Foreningerne i de kvalitative interview efterlyser generelt en styrket understøttelse af deres netværk. En frivilligcenterleder bekræfter, at et styrket netværk foreningerne imellem styrker videndeling, inspiration og aktiviteter, fordi *"folk får mange gode idéer til samarbejde"*, og en anden forening tilkendegiver på samme måde, at *"det mest værdifulde [ved frivilligcenteret] er, at man bringer foreninger sammen"*, og at *"frivilligcenteret er en stabil aktør i en frivilligverden, hvor projekter opstår og bliver nedlagt"*. Alle frivilligcentre i det kvalitative materiale driver netværk med forskellige temaer for foreningerne, men foreningerne i det kvalitative materiale efterlyser mere. På valideringsseminarerne reflekterer en frivilligcenterleder over, om dette ønske om mere samarbejde og videndeling kan skyldes, at de sociale udfordringer er blevet mere komplekse, og at foreningerne derfor har fået mere behov for hinanden? Det er vigtigt, at frivilligcenterets facilitering af netværk sker med et fagligt indhold. For eksempel siger en forening, at *"der er ingen foreninger, der vil prioritere at deltage i netværk for netværkets skyld"*. Faglige netværk kan både omhandle en målgruppe, fælles formål eller et afgrænset lokalområde.

Tilsvarende er der nogle foreninger, der efterspørger, at frivilligcentrene er mere proaktive og i endnu højere grad kommer ud til foreningerne med deres støtte og tilbud. En mindre lokal forening udtrykker eksempelvis;

*Jeg mærker ikke noget opsøgende fra frivilligcenteret til os, vi får en mail en gang i mellem med, hvad der er nyt, og det forholder vi os til, men ellers synes jeg ikke, at jeg mærker noget i den retning.*

Det gælder især de mindre foreninger, der ikke nødvendigvis har ressourcer til selv at opsøge frivilligcenteret. Flere af frivilligcentrene er dog allerede proaktive og opsøgende. Men inden for rammerne af tid, ressourcer og prioriteringer i øvrigt er der flere af de mindste foreninger, der efterlyser frivilligcentre, der er mere proaktive i forhold til at opsøge dem og give mere håndholdt støtte. Der er også for nogles vedkommende et større behov, end frivilligcentrene har ressourcer til.

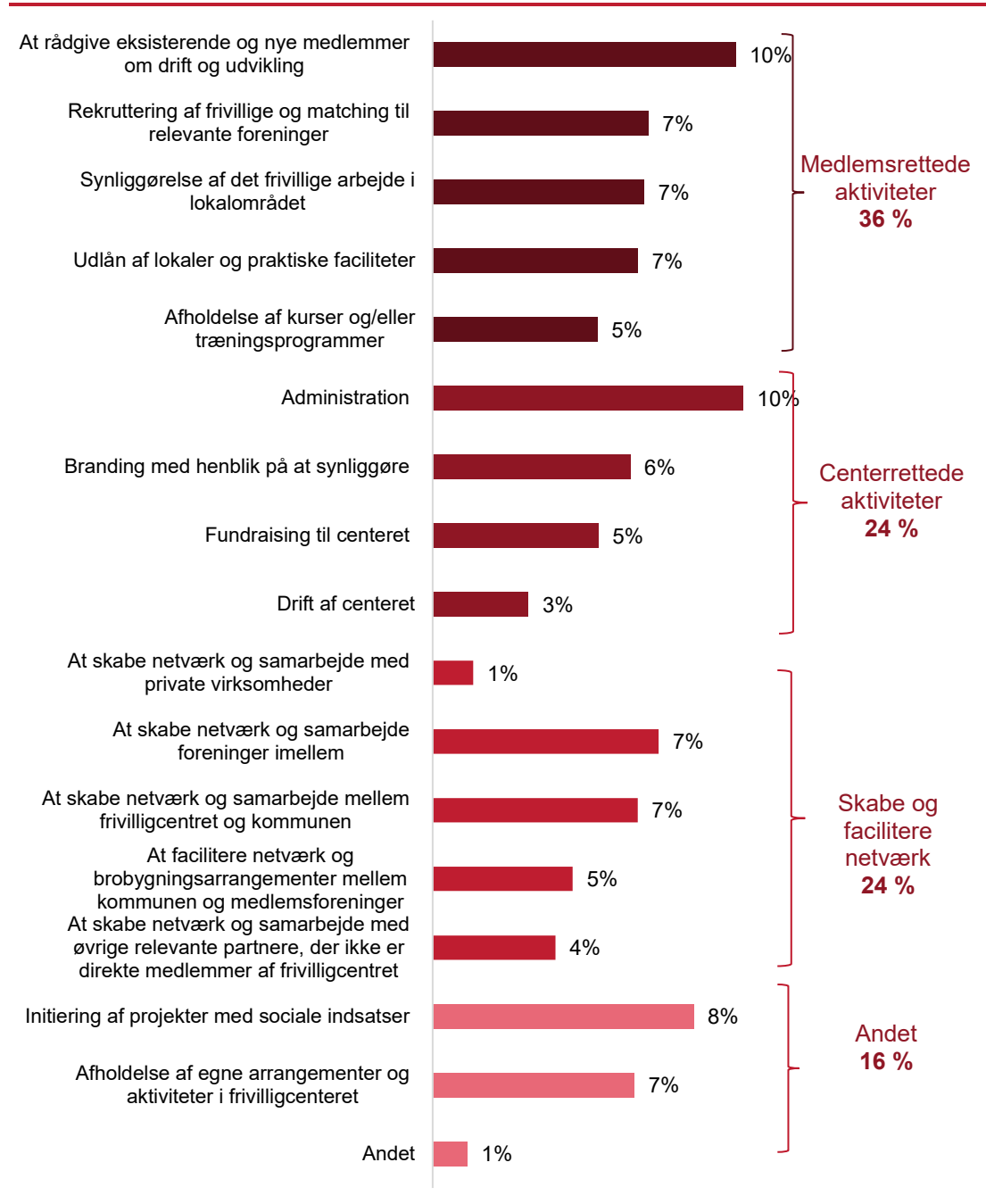
## 5.2 Aktiviteter

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi også bedt dem om at angive, hvor stor en del af deres arbejde der omhandler forskellige aktiviteter. Som det ses i Figur 5.2, bruges størstedelen af frivilligcentrenes arbejde fortsat på medlemsrettede aktiviteter, selvom aktiviteter rettet mod kommunale aktører er øget (36 %). Medlemsrettede aktiviteter indbefatter både aktiviteter rettet mod foreninger og andre organisatoriske aktører og de borgerrettede aktiviteter. At rådgive eksisterende og nye foreninger om drift og udvikling, at rekruttere frivillige og matche til relevante foreninger, at synliggøre det frivillige arbejde i lokalområdet, at udlåne lokaler og at afholde kurser og/eller træningsprogrammer.

Derudover bruger frivilligcentrene i gennemsnit ca. en fjerdedel af deres arbejde på frivilligcenterrettede aktiviteter. Her fylder administration og drift den ene halvdel af tiden, mens branding og fundraising til frivilligcenteret fylder den anden. Jævnfør kapitel 4 afsnit 4.2 og 4.4 om medarbejdere og bestyrelse vil arbejdet med betjening af bestyrelse, ledelse, stigende kommunale krav til dokumentation, ansøgninger, strategi og handleplaner sandsynligvis indgå som administration og drift i frivilligcentrenes arbejde. Tidsforbruget på dette bekræftes af de kvalitative interview. Set i forhold til, at frivilligcentrene er små organisatoriske enheder, er knap en fjerdedel af tiden brugt på centerrettede aktiviteter en stor andel. Det er også et opmærksomhedspunkt i den videnskabelige litteratur om infrastrukturorganisationer, at de ofte bruger uforholdsmæssig meget tid på dem selv (Van den Boos, 2014).

Figur 5.2 angiver den gennemsnitlige fordeling af tid brugt på forskellige aktiviteter.

**Figur 5.2** Gennemsnitlig andel af, hvor stor del af frivilligcentrenes arbejde der omhandler følgende aktiviteter:



Anm.: N = 52.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Det fremgår (også) af Figur 5.2, at frivilligcentrenes medarbejdere i snit bruger ca. en fjerdedel af deres arbejde på at skabe og facilitere netværk og samarbejde (24 % af arbejdet). Her arbejdes der især på at skabe netværk og samarbejde foreninger imellem (i snit ca. 7 % af arbejdet) og mellem frivilligcenteret og kommunen (også ca. 7 % af arbejdet). På trods af det øgede fokus på kommunale aktører er der kun ganske lidt arbejde, der går med at facilitere netværk og brobygning mellem medlemsforeningerne og kommunen (5 % af arbejdet) samt med at skabe netværk og samarbejde med private

virksomheder og øvrige relevante partnere (4 % af arbejdet). Samarbejdet med kommunen handler derfor oftere om frivilligcentrenes egen relation til kommunen (7 %) end om foreningernes samarbejde (5 %). Det er bemærkelsesværdigt i lyset af kommunernes øgede interesse for at samarbejde med foreningerne. Det kan bl.a. skyldes, at kommunerne samarbejder med foreningerne via samarbejder med frivilligcentre, og at kategorien 'initiering af sociale indsatser' (8 %) også indeholder samarbejder med både kommuner og foreninger. Nogle af de større cases i de kvalitative interview bruger meget tid på projekter i samarbejder med kommunerne, og andre af de mindre frivilligcentre har ingen projekter (Se kapitel 6 om frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunerne og kapitel 3 om deres finansiering).

Kategorien 'andet' (1%) kan bl.a. være frivilligcentrenes understøttelse af hinandens aktiviteter, fx deling af viden om metodeudvikling med andre frivilligcentre. Det kan også være frivilligcentrenes indsamling af viden, som de deler med foreninger, fx om corona, GDPR, bankpriser eller andet.

Det fremgår af de kvalitative interview, at aktiviteter rettet mod uformelle og netværksbaserede sammenslutninger af mennesker har været vanskelig at placere i skemaet, og at det er en voksende del af frivilligcentermedarbejdernes arbejde. Det bekræftes af den landsdækkende befolkningsundersøgelse af danskernes frivillige arbejde, at en voksende del af det frivillige arbejde er uformelt organiseret og foregår uden for foreninger (Espersen et al., 2021). Frivilligcentre understøtter disse på forskellige måder, og flere tilkendegiver i de kvalitative interview, at de har placeret det under medlemsrettede aktiviteter. For eksempel kan de bruge lokaler og faciliteter og modtage rådgivning, og nogle frivilligcentre ansøger og administrerer § 18-midler for dem, da de i flere kommuner ikke selv kan modtage § 18-midler uden CVR-nummer og foreningsvedtægter.

### 5.2.1 Indblik i relevante tiltag og viden

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi spurgt ind til, hvorvidt frivilligcenterlederne vurderer, at de har indblik i relevante tiltag på frivilligområdet samt i den nyeste viden. Som det ses i Bilagsfigur 3.10, mener næsten halvdelen af frivilligcenterlederne (45 %), at de i meget høj grad har indblik i relevante tiltag på frivilligområdet, og præcis halvdelen mener, at de i høj grad har indblik i relevante tiltag. Samtidig mener ca. en tredjedel af frivilligcenterlederne, at de i meget høj grad har indsigt i den nyeste viden på frivilligområdet, mens det igen er ca. halvdelen af frivilligcenterlederne (52 %), der mener, at de i høj grad har denne indsigt.

Gennemsnitligt set oplever frivilligcenterlederne således, at de har et tilstrækkeligt og passende indblik i relevante tiltag og viden.

## 6 Frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunen

I dette kapitel svares på evalueringens spørgsmål 1 vedrørende status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad grundfinansieringen anvendes til. Der er særligt fokus på frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunerne.

Indledningsvis analyseres frivilligcentrenes og kommunernes vurderinger af samarbejdsfordele og udfordringer. Herefter følger afsnit om frivilligcentrenes deltagelse i den løbende udvikling af frivilligområdet i kommunen, samarbejdet med kommunen fordelt på forvaltningsområder og frivilligcentrenes samarbejdsprojekter med kommunen. I Boks 6.1 resumeres kapitlets indhold.

### Boks 6.1 Resumé af Frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunen

#### *Oplevede fordele*

78 % af frivilligcenterlederne og 94 % af de kommunale samarbejdspartnere vurderer, at de i høj eller meget høj grad har et godt samarbejde. Det er lidt højere end i 2016 og kan skyldes et øget samarbejde. Nogle frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter oplever overensstemmelse mellem kommunens forventninger til deres virke og deres egne ønsker og visioner. Tilsvarende oplever nogle kommunale respondenter, at kommunens ambitioner om at samarbejde med civilsamfundet understøttes af frivilligcentrene, og 96 % af frivilligcenterlederne og 81 % af de kommunale samarbejdspartnere angiver, at kommunen i høj eller meget høj grad drager fordel af samarbejdet. Samtidig angiver 87 % af frivilligcenterlederne og 84 % af de kommunale samarbejdspartnere, at samarbejdet i høj eller meget høj grad styrker frivilligcenterets formål. Både frivilligcenterledere og kommunale samarbejdspartnere ser potentialer i at videreudvikle samarbejdet. For frivilligcenteret handler det især om kommunens kontakter til forskellige sårbare målgrupper, for kommunen handler det især om frivilligcentrenes facilitering af samarbejder med foreningerne.

#### *Oplevede udfordringer*

Nogle frivilligcenterledere oplever, at de ikke anerkendes for deres kompetencer og roller og andre, at de nogle gange må "værge sig lidt" for kommunal dominans. Det kan også være svært for kommunale samarbejdspartnere at anerkende frivilligcenteret som en egen legitim aktør med andre værdier og mål end kommunen. Derudover har nogle kommunale medarbejdere vanskeligheder med at forstå det frivillige arbejde og instrumentaliserer frivillighed som gratis arbejdskraft.

Det er under halvdelen af frivilligcenterlederne, der oplever, at samarbejdet i høj eller meget høj grad er ligeværdigt. Denne variation kan skyldes, at frivilligcentrene har mange og forskellige samarbejdsrelationer. Nogle frivilligcenterledere oplever, at de kan føle sig domineret af forvaltningen og opleve et ligeværdigt samarbejde med medarbejdere med borgerkontakt i fælles projekter.

#### *Deltagelse i den løbende udvikling af frivilligområdet i kommunen*

Flere kommunale samarbejdspartnere end frivilligcenterledere vurderer, at de har dialog om frivilligområdet, og at frivilligcenteret har tilstrækkelig indflydelse på nye initiativer i samarbejde med kommunen. Omvendt er der en større del af frivilligcenterlederne, der svarer, at de har indblik i kommunens politik og strategi på området. Det kunne tyde på forskellige forventninger til, hvad frivilligcentrene skal have indflydelse på.

#### *Samarbejdet fordelt på forvaltningsområder*

Frivilligcentrene samarbejder især med sundheds- og ældreområdet (74 %) og socialområdet

## Boks 6.1 Resumé af Frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunen

(71 %), og de samarbejder mindst med arbejdsmarkedsområdet (38 %) og børne- og familieområdet (37 %).

### *Samarbejdsprojekter*

Frivilligcentrene indgår i mange samarbejdsprojekter og indsatser. Nogle er fonds- eller puljestøttede eller finansierede af kommunen, andre er ikke finansierede. Nogle kommuner søger ikke om lønmidler til frivilligcenteret. I samarbejderne har kommunerne ofte ambitioner om at samarbejde ligeværdigt. Det er væsentligt, at frivilligcentrene ikke indgår i indsatser/projekter, som konkurrerer med foreningerne. Når frivilligcentrene indgår i projekter, har de derfor oftest en brobyggende, rådgivende og faciliterende rolle og er ikke projektejere, medmindre formålet er metodeudvikling eller brobygning. Frivilligcentrenes samarbejdsprojekter omhandler mange forskellige problemstillinger, som fx mental sundhed, sårbare borgere, frivillighed på kommunale institutioner, trivsel blandt unge og mænd 65+.

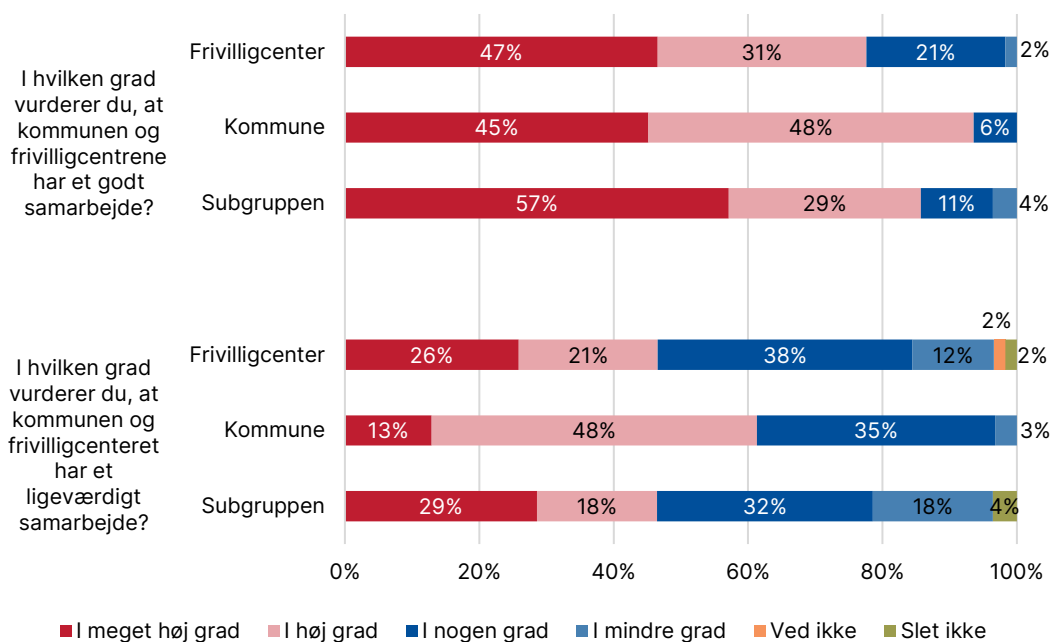
## 6.1 Oplevede fordele

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne og de kommunale samarbejdspartnere har vi spurgt til frivilligcentrenes samarbejdsrelationer med kommunen. En lidt større andel af frivilligcenterlederne angav i 2021 end i 2016 at have en fast mødestruktur samt formelle samarbejdsaftaler med kommunen (se Bilagsfigur 3.11). Det stemmer overens med øvrige tilkendegivelser af, at kommunerne er en større målgruppe, har øget interessen for frivilligcentrene, har fået større indflydelse på frivilligcentrene via kommunal medfinansiering og bestyrelsesposter (se kapitel 3, 4 og 5). En fast mødestruktur er en formaliseret struktur for frivilligcentrenes samarbejde med kommunen og kan ifølge frivilligcenterlederne i det kvalitative materiale antage mange former og være en indikator for et tæt samarbejde og dialog.

Som vist i Figur 6.1, er der også en relativ høj andel af både frivilligcenterledere og kommunale samarbejdspartnere, som mener, at kommunen og frivilligcentrene har et godt samarbejde. I 2021 vurderer 78 % af frivilligcenterlederne og 94 % af de kommunale samarbejdspartnere, at kommunen og frivilligcenteret i meget høj eller i høj grad har et godt samarbejde. De kommunale samarbejdspartneres vurderinger er derfor en smule mere positive end frivilligcenterledernes. Disse vurderinger er en smule højere end i 2016 (se Rambøll, 2016, s. 44-45).



**Figur 6.1** Samarbejdet mellem frivilligcentrene og kommunerne



Anm.: N = 58 for Frivilligcentrenes besvarelser. N = 31 for kommunernes besvarelser. N = 28 for subgruppebesvarelser (Centre med kommunale besvarelser).

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Ser man udelukkende på svar fra de frivilligcenterledere, hvor vi også har svar fra kommunale samarbejdspartnere (benævnt 'subgruppen' i Figur 6.1), er disse frivilligcenterledere mere positive over for samarbejdet end hele den samlede gruppe af frivilligcenterledere. Det er derfor muligt, at de kommunale samarbejdspartnere, som vi har svar fra, netop har svaret på spørgeskemaet, fordi samarbejdet med frivilligcentrene er særligt godt.

Ifølge frivilligcenterledere på valideringsseminaret kan den positive kommunale vurdering af samarbejdet skyldes, at der er kommet mere samarbejde, og at kommunerne derfor kender og anerkender frivilligcentrene bedre. Ifølge en anden frivilligcenterleder kan det også skyldes kvalitetsmodellen:

*Når kommunerne vurderer samarbejdet med frivilligcentrene bedre, tror jeg, at det handler om kvalitetsmodellen. Fordi strukturen er blevet mere synlig, og kommunerne kan godt lide struktur. Det passer godt ind i kommunerne, at der er en strategi og en kvalitetsmodel, en model overhovedet. Derudover er der flere kommuner, der har fået øjnene op for, at de har brug for at samarbejde med et frivilligcenter, fordi de er optagede af frivillighed. Derfor bruger de mere tid på at pleje relationerne til frivilligcenteret, og så får man et bedre samarbejde. Derudover er frivilligcentrene blevet mere åbne over for at samarbejde med kommunerne.*

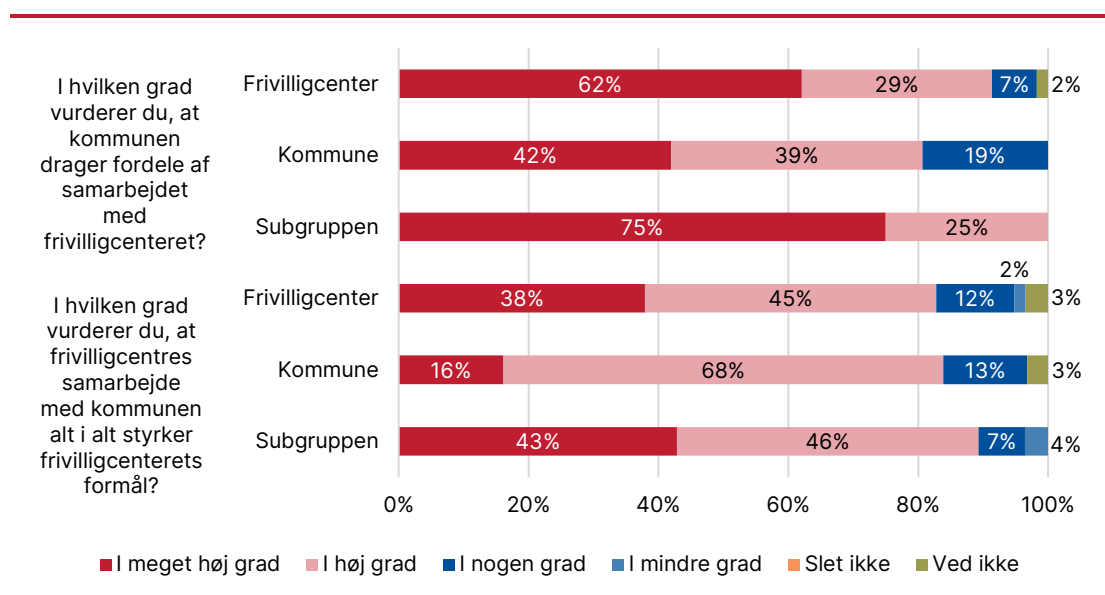
Når frivilligcentrene "ligner kommunerne i deres struktur", kan det legitimere dem. Derudover vurderer flere frivilligcenterledere, at frivilligcentrene generelt er blevet mere åbne over for at samarbejde.

Når man samlet kigger på spørgeskemadata for både størrelsen på den kommunale medfinansiering (afsnit 3.3) og frivilligcenterledernes vurdering af samarbejdet, kan der være en tendens til, at jo lavere kommunal medfinansiering, jo mere positivt vurderes samarbejdet. Dette er dog behæftet med stor usikkerhed, da det samlede antal frivilligcentre kun er 58. Men det kunne tyde på, at en større kommunal medfinansiering, som ofte er de større frivilligcentre og/eller frivilligcentre med mange øremærkede aktivitets- og projektmidler, også er forbundet med en dårligere vurdering af samarbejdet. I hvert fald betyder høj kommunal medfinansiering ikke i spørgeskemadata, at frivilligcentrene vurderer samarbejdet bedre. Det er ikke således, at de mindste frivilligcentre (målt på finansiering) også er de frivilligcentre, der føler sig mest pressede af relationen til kommunen og vurderer negativt.

Det fremgår også af de kvalitative interview, at der er frivilligcentermedarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter, der oplever overensstemmelse mellem kommunens forventninger til deres virke og deres egne ønsker og visioner. Tilsvarende oplever flere kommunale repræsentanter, at kommunens ambitioner om at samarbejde med civilsamfundet understøttes af frivilligcentrene, og at det er en forholdsvis ny udvikling.

Vi har i spørgeskemaerne også spurgt både frivilligcenterledere og kommunale samarbejdspartnere om samarbejdets betydning for både frivilligcentrene og kommunen. Som det ses i Figur 6.2, mener 96 % af frivilligcenterlederne og 81 % af de kommunale samarbejdspartnere, at kommunen i høj eller meget høj grad drager fordel af samarbejdet med frivilligcentrene. Ligeledes mener 87 % af frivilligcenterlederne og 84 % af kommunerne, at samarbejdet i høj eller meget høj grad styrker frivilligcentrenes formål. For subgruppen af frivilligcentre, hvor vi har kommunale besvarelser, er holdningen endda endnu mere positiv (Figur 6.2).

**Figur 6.2** Oplevet virkning af samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune



Anm.: N = 31 for kommunernes besvarelser. N = 28 for subgruppebesvarelser (Centre med kommunale besvarelser).

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021. N = 58 for frivilligcentrenes besvarelser.

I interview og i de åbne spørgeskemasvar har frivilligcenterleder og kommunale samarbejdspartnere beskrevet eksempler på kommunens fordele ved samarbejdet og bl.a. nævnt følgende:

- At frivilligcenteret har været tovholder på udarbejdelse af lokal civilsamfundsstrategi
- At mange borgere hjælpes og ikke bliver "en sag for kommunen". At borgere med behov for støtte henvises til uvisiterede tilbud og fællesskaber
- At frivilligcenteret kan give kommunen rådgivning vedrørende ledelse af frivillige i kommunale institutioner og samarbejder med frivillige og foreninger
- At frivilligcenteret kan være indgang til den frivillige verden og koordinere dialogen med foreningerne og facilitere samarbejder
- At frivilligcenteret kan have overblikket over den mangfoldige frivillighed og have fingeren på pulsen og viden om, hvad der rører sig i civilsamfundet
- At frivilligcenteret kan være netværksfacilitator for samarbejder omkring frivillighed med virksomheder i kommunen.

Også frivilligcentrene høster følgende fordele:

- Mulighed for at samarbejde med kommunale enheder
- Muligheder for at udfordre eller understøtte de forskellige typer af dagsordener og indsatser i kommunen
- Mulighed for at invitere sårbare borgergrupper ind i civile fællesskaber
- Mulighed for at agere samlede funktion og stemme på foreningernes vegne, så foreningerne ikke bliver "kommunens forlængede arm" (klassisk fortalervirksomhed)
- Mulighed for at give sårbare borgere et frirum fra kommunale myndighedsopgaver og forventninger.

Både kommunale respondenter og frivilligcentermedarbejdere oplever også store fremtidige potentialer i samarbejderne. Frivilligcentrene kredser især om, at det frivillige sociale arbejde kan blive mere kendt og udbredt i kommunen, at flere samarbejder med flere forskellige afdelinger af kommunen kan styrke rummelige fællesskaber for forskellige sårbare målgrupper og unge. Der er også frivilligcentre, der ser potentialer i, at kommunen i højere grad anerkender frivilligcenterets kompetencer og roller. Også de kommunale samarbejdspartnere nævner specifikke sårbare målgrupper og områder som potentielle udviklingsområder for samarbejder, fx psykisk sårbare, ledige og ældre med demens, men er især optagede af, at frivilligcentrene kan understøtte kommunens samarbejde med foreninger og frivillige, mere end de gør allerede. For eksempel udtrykker en kommunal ungdomsskole:

*Der er brug for, at vi har et helt tæt samarbejde mellem frivilligcenter, ungdomsskole og boligsocial helhedsplan, for det er de samme unge, vi rækker ud til, som vi er ude og vil give et stærkt fritidsliv. Så det der med at lave nogle flere, større projekter sammen frem for at lave 5 små hver for sig, det ville være godt og vigtigt.*

I tråd med samskabelsesdagsordenen i kommunerne (Andersen & Espersen, 2017) ønsker flere kommunale respondenter at samarbejde med frivillige og frivillige organisationer for at styrke både træfsikkerhed i løsninger og demokratisk deltagelsesdemokrati gennem synergi og sammenhæng. Eksisterende viden peger her på, at forudsætningen for at disse mange mål kan indfries er, at alle involverede partnere kan afsætte ressourcer til samarbejde, at der kan opnås ligeværdighed og enighed om samarbejdets formål, og at der afsættes tilstrækkelig med tid til at løse de fælles opgaver (Andersen & Espersen, 2017; Espersen et al., 2021; Pedersen, Pedersen & Jacobsen, 2011). De forskellige vurderinger af samarbejdet mellem de kommunale instanser og frivilligcentre og foreninger synes ikke altid at kunne indfri disse krav.

## 6.2 Oplevede udfordringer

Ser man på frivilligcenterledernes og de kommunale samarbejdspartneres vurdering af, om kommunen og frivilligcenteret har et ligeværdigt samarbejde, er begge parter mere forbeholdne, end de er, når de vurderer samarbejdet generelt (se igen Figur 6.1). Mest forbeholdne er frivilligcenterlederne, hvor mindre end halvdelen af frivilligcenterlederne angiver, at frivilligcenteret og kommunen i høj eller meget høj grad har et ligeværdigt samarbejde (47 %). Til sammenligning angiver en lidt større andel af de kommunale samarbejdspartnere (61 %), at samarbejdet mellem kommunen og frivilligcenteret i høj eller meget høj grad er ligeværdigt. Denne konklusion holder, selv hvis man udelukkende sammenligner med den gruppe af frivilligcentre, hvor der er svar fra de kommunale samarbejdspartnere. Mange frivilligcenterledere vurderer således det generelle samarbejde med kommunen bedre eller højere, end de vurderer ligeværdigheden i samarbejdet. I det kvalitative materiale finder vi den samme variation.

Det fremgår af de kvalitative interview, at frivilligcenterledere godt både kan føle sig underlagt kommunale krav i forbindelse med medfinansieringen (se kapitel 3.3 om kommunernes medfinansiering), opleve et generelt vellykket samarbejde med nogle kommunale enheder og institutioner, og på nogle områder, eksempelvis i fælles projekter, opleve et ligeværdigt samarbejde. Det kan være en del af forklaringen på de forskellige svar. Kommunen rummer mange forskellige enheder og medarbejdere, og nogle frivilligcentermedarbejdere oplever, at de har gode samarbejder med nogle af udfører-enhederne med borgerkontakt og vanskelige samarbejder med forvaltningsniveauet. For eksempel udtrykker en frivilligcenterleder:

*Samarbejdet med de kommunale personer, som er ude ved borgerne, der er samarbejdet forrygende godt. Det er det rent organisatoriske, altså den øverste ledelse i kommunen, som vi ikke synes, at vi er ligeværdige med. Det kan man lige så godt sige, som det er, her er vi ikke ligeværdige.*

Det er især i forhold til forvaltningsdelen af kommunen, at nogle frivilligcentre (men ikke alle) oplever at blive domineret uhensigtsmæssigt.<sup>12</sup> Det kan være en del af baggrunden

---

<sup>12</sup> Det skal bemærkes, at der er en større del af frivilligcenterledere end kommunale samarbejdspartnere, som angiver, at kommunen og frivilligcenteret i meget høj grad har et ligeværdigt samarbejde. Selvom frivilligcenterlederne overordnet set er mere forbeholdne over for dette spørgsmål, er der også en gruppe af frivilligcenterledere, der er meget positive.

bag, at der er en tendens til, at mindre frivilligcentre medmindre kommunal medfinansiering oplever et mere positivt samarbejde med kommunerne, end de større frivilligcentre gør. Jo større kommunal medfinansiering, jo mere kan vi forvente, at kommunens forvaltning stiller krav, som frivilligcenterne ikke oplever som ligeværdige.

Som allerede beskrevet i kapitel 3 om finansiering er der i de kvalitative interview nogle frivilligcentermedarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter, der oplever, at frivilligcenteret må "værge lidt for sig" i forhold til kommunens mange ambitioner for deres arbejde og roller, som dels ikke altid stemmer overens med frivilligcenterets egne ambitioner og forståelser, dels kan være vanskelige at leve op til med baggrund i begrænsede ressourcer. Omvendt er der også frivilligcentermedarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter, der oplever, at det kan være en udfordring, at kommunens medarbejdere *ikke* inviterer dem ind i samarbejder, når det er relevant. En frivilligcenterleder fortæller:

*Det kan være svært for kommunen at tænke os ind nogle gange, virker det til. De har rigeligt udfordringer med at tænke sig selv ind – og de er endda i gang med at tænke tværfagligt! Det med, at vi står lidt udenfor og er nogle helt andre, det prøver vi at hjælpe lidt til med. Det oplever vi lidt vanskeligt.*

Disse vanskeligheder kommer til udtryk på forskellige måder. Kommunerne kan igangsætte frivillige aktiviteter, der konkurrerer med de frivillige foreninger, hvilket indebærer, at foreningerne oplever, at kommunerne "kannibalisierer" deres aktiviteter. Nogle frivilligcentre oplever, at kommunen understøtter de frivillige foreninger, udfører frivilligcenterets arbejde og dermed udfordrer frivilligcenterets legitimitet.

Det kan også være en udfordring for samarbejdet, at flere frivilligcenterledere og medarbejdere oplever, at mange kommunale medarbejdere trods mange års samarbejdsintentioner og erfaringer stadig mangler forståelse for det frivillige arbejde og frivillige organisationer og tilgår frivilligt arbejde som gratis arbejdskraft. For eksempel siger en frivilligcenterleder:

*Generelt, der møder vi stadig mellemledere og ledere fra kommunen, som har en lidt misforstået tilgang til frivillighed og foreningsliv. De kommer og beder om 20 frivillige til at løse en konkret opgave, som er blevet sparet væk i kommunen. Det responderer vi ikke så velvilligt på. Instrumentalisering af foreningslivet – det er vi ikke så glade for, og vi støder stadig på den en gang imellem.*

Disse erfaringer stemmer overens med dele af den videnskabelige litteratur, der beskriver en instrumentalisering af det frivillige arbejde, som kan opstå i samarbejder med kommunerne (Espersen et al., 2021; La Cour & Højlund, 2008; Wijkström, 2011). Her fremhæves, hvordan instrumentaliseringen bæres frem af, at en eller flere partnere kun ser samarbejdet i sit eget logiske, rationelle og økonomiske perspektiv og kan have vanskeligt ved at respektere og anerkende andres perspektiver (Andersen, 2019).

Samtlige frivilligcentermedarbejdere ser det derfor som et vigtigt arbejde at rådgive, guide, undervise og klæde kommunale medarbejdere på, og ofte er det også en del af kontrakten omkring kommunens medfinansiering af frivilligcenteret (se afsnit 3.3 om

kommunal medfinansiering) og en voksende del af frivilligcenterets målgrupper (se afsnit 5.1 om målgrupper).

### 6.3 Deltagelse i den løbende udvikling af frivilligområdet

Evalueringen i 2009 anbefalede, at frivilligcentrene deltog i udviklingen af frivilligområdet og frivilligpolitikken i kommunerne (Henriksen, 2009). Ud over den generelle samarbejdsrelation er både frivilligcenterledere og kommunale samarbejdspartnere i spørgeskemaerne også blevet spurgt om 1) deres løbende dialog om udviklingen af det frivillige arbejde i kommunen, 2) frivilligcenterets indflydelse på nye initiativer samt 3) frivilligcenterets indblik i kommunens politik og strategi på det frivillige område (se Bilagsfigur 3.12). Her er der en større andel af kommunerne, som svarer positivt på både spørgsmålet vedrørende løbende dialog og frivilligcenterenes indflydelse på nye initiativer, mens en større andel af frivilligcenterlederne svarer positivt på spørgsmålet vedrørende frivilligcenterets indblik i kommunens politik og strategi.

Frivilligcenterlederne værdsætter således generelt deres samarbejde med kommunen, om end de nogle gange ikke oplever det som ligeværdigt, eller at de har tilstrækkelig/passende indflydelse. Der er også flere frivilligcenterledere, der oplever kontinuerlig dialog med kommunen om frivilligområdet, end der er frivilligcenterledere, der oplever at have tilstrækkelig indflydelse på nye initiativer i samarbejdet med kommunen. Ifølge dele af de kvalitative interview kan der være en sammenhæng.

Det fremgår af de kvalitative interview, at oplevelser af manglende tilstrækkelig/passende indflydelse på nye initiativer er sammenhængende med manglende oplevelser af ligeværdighed i relationen.

Omvendt er der en større andel af frivilligcenterlederne, som svarer positivt på spørgsmålet om, i hvilken grad frivilligcentrene har indblik i kommunens politik og strategi på det frivillige område. Frivilligcenterlederne vurderer deres eget indblik i kommunens politik og strategi bedre end kommunen, og der kan derfor blandt kommuner og frivilligcentre være forskellige forventninger til eller forståelser af, hvad frivilligcenterenes medarbejdere skal have indblik i – og forskellige forventninger til, hvad frivilligcentrene skal have indflydelse på? Det kan være en del af forklaringen på udfordringerne i samarbejdet.

### 6.4 Samarbejdet fordelt på forvaltningsområder

Ser vi på, hvilke forvaltningsområder, frivilligcentrene samarbejder med i 2021 (Bilagsfigur 3.13), angiver en stor andel af frivilligcenterlederne i spørgeskemaet, at de i høj eller meget høj grad samarbejder med sundheds- og ældreområdet (74 %) og med socialområdet (71 %). De forvaltningsområder, som den største andel af frivilligcenterlederne angiver mindst samarbejde med, er arbejdsmarkedsområdet og børne- og familieområdet. Her angiver hhv. 38 % og 37 % af frivilligcenterlederne, at de kun i mindre grad eller slet ikke samarbejder med området.

Det er interessant, at sundheds- og ældreområdet ligger så højt, at de er højere end socialområdet. Selvom frivilligcentrene stadig især har fokus på det frivillige sociale område (eller frivillige aktiviteter med et socialt formål), samarbejder de mere, eller i hvert fald ligeså meget, med sundheds- og ældreområdet som socialområdet. Det er kommunen, der angiver, hvilken forvaltning frivilligcenterets kontrakt og kommunale medfinansiering er tilknyttet. Det er i langt de fleste tilfælde det sociale område. Vi ved ikke, hvilken betydning det har for frivilligcentrenes samarbejder og aktiviteter.

## 6.5 Samarbejdsprojekter

I kapitel 5 om aktiviteter så vi, at 8 % af frivilligcentrenes aktiviteter er deres engagement i projekter, ofte i samarbejde med kommunen og/eller andre aktører (*"initiering af sociale initiativer"*).

Nogle af disse projekter (eller sociale initiativer) er midlertidige fonds- eller puljestøttede projekter, andre er projekter, som er en del af samarbejdsaftalen med kommunen, eller projekter, som frivilligcenteret indgår i, fordi det giver mening i forhold til deres formål. Ifølge nogle af frivilligcenterlederne indgår frivilligcentrene også i projekter for at gøre opmærksom på frivilligcenterets kvaliteter og legitimitet over for kommunen. En frivilligcenterleder siger:

*Vi har jo haft et behov for at vise vores værdi og samtidig vise andre, hvad vi vil og kan. Så vi er indgået i mange af de her samarbejdsprojekter uden at få ekstra midler til det. Det er vores svaghed. På den ene side gør vi en masse, men på samme tid får vi ikke skaffet ressourcer. [...] Det kræver meget at have et samarbejde med flere samarbejdspartnere. Det kræver meget mødeaktivitet, meget planlægning, man skal selv udføre sine egne aktiviteter i det projekt. Det er vores dilemma.*

Nogle frivilligcentre indgår i samarbejdsprojekter uden at få finansiering af dette i håb om, at det på sigt kan vise deres værdi og bane vejen for projektmidler til flere ressourcer og måske en ekstra medarbejder. Det kan være dele af forklaringen på, at de ikke oplever relationen til kommunen som ligeværdig. Men der er også frivilligcenterledere på valideringsseminarerne, som siger, at de ikke indgår i projekter, da de er for små til det, og det for usikkert og krævende at indgå i projekter.

Flere frivilligcenterledere har en opmærksomhed på, at kommunerne kan glemme at søge om lønmidler til frivilligcentrene, og at de skal blive bedre til at snakke om, hvad det koster at samarbejde med et frivilligcenter. Nogle kommuner oplever omvendt, at de allerede har betalt via deres medfinansiering af frivilligcentrene. Men som beskrevet i afsnit 3.3 om kommunal medfinansiering, er dele af dette ifølge frivilligcenterlederne aktivitetsmidler.

Det fremgår af de kvalitative interview og af de åbne svar i frivilligcenterledernes svar, at frivilligcentrenes samarbejdsprojekter med kommunerne eksempelvis omhandler:

- Mental sundhed
- Frivillighed på kommunale institutioner

- "Lær at tackle" kurser for borgere med kroniske sygdomme
- Selvhjælpsgrupper
- Inklusion af sårbare borgergrupper i frivillige aktiviteter
- Ensomhed og/eller mistroivsel for specifikke målgrupper
- Metodeudvikling af frivillighed, fx blandt unge
- Frivillighed særlige steder, fx socialt udsatte boligområder, kulturhuse eller blandt specifikke målgrupper.

I samarbejdsprojekterne indtager frivilligcentre forskellige roller som brobyggere, facilitatorer og rådgivere, og nogle gange bliver deres kerneydelser til foreningerne en del af projekterne selv. I et frivilligcenter med mange projekter blander frivilligcenterets rådgivnings- og netværksaktiviteter sammen med de fonds- og puljestøttede projekter og er derfor ikke nødvendigvis 1:1 rådgivning, som frivilligcenteret yder som service til en forening eller kommunal organisation. Derudover bruger frivilligcenteret sine erfaringer med projekter til at rådgive foreninger i lokalområdet til selv at projektudvikle og fundraise.

Det fremgår af det samlede kvalitative materiale, at det især er i de konkrete samarbejdsprojekter, at kommunerne har ambitioner om et mere ligeværdigt samarbejde med frivilligcentre og de frivillige organisationer om at kunne samarbejde om at løse velfærdsudfordringer mere træfsikkert og demokratisk. Her er der nogle kommunale respondenter, der ser frivilligcenteret som konstruktive med- og modspillere, og frivilligcentre, der oplever, at samarbejde er ligeværdigt.

### 6.5.1 Ikke konkurrere med foreninger

Det fremgår af det kvalitative materiale, at en del foreninger og samarbejdspartnere er opmærksomme på, at frivilligcentre ikke bør konkurrere med foreninger og have ansvar for egentlige frivilligprojekter. Det kan være en af årsagerne til, at en frivilligcenterleder oplever, at frivilligcentre generelt indgår i færre projekter end tidligere. Et af de frivilligcentre, der har mange projekter, betoner, at de netop ikke er ansvarlige for projekterne, men derimod har en rådgivende, faciliterende, brobyggende og understøttende rolle i forhold til frivilligheden. Frivilligcenterlederen udtrykker, at de netop ikke vil være *"en konkurrent mod det foreningsliv, som de er sat i verden for at styrke"*. En anden frivilligcenterleder betoner, at frivilligcenteret ikke *"ejer projekterne"*, men derimod udvikler værktøjer og metoder, faciliterer og bygger broer. Det er kun projekter, der har til formål at bygge broer eller metodeudvikle, som det kan give mening, at frivilligcenteret er projektejer for.

Frivilligcentre har bl.a. til opgave at understøtte samarbejder og netværk mellem foreninger, og den understøttende rolle kan blive vanskeliggjort, hvis de også selv driver frivilligprojekter og konkurrerer om frivillige og finansiering med dem, som de skal understøtte.



## 7 Frivilligcentrenes implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier

I dette kapitel svares på evalueringens spørgsmål 2 og 3 vedrørende 2) implementeringen af frivilligcentrenes nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier og frivilligcentrenes arbejde med mål- og resultatorientering samt 3) frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartneres oplevelser af virkningen af implementeringen af tildelingskriterier og kvalitetsmodel på frivilligcentrenes arbejde og virkning.

Kvalitetsmodel for de danske frivilligcentre fremgår af Bilag 1 og Tildelingskriterier for statsligt tilskud til frivilligcentre af Bilag 2.

Kvalitetsmodellen er inddelt i to temaer med tilhørende kriterier og indikatorer. Tema 1 omhandler 'mangfoldighed, kvalitet og brobygning' og indeholder tre kriterier om at:

1. Frivilligcentrene understøtter deltagelse i frivillige fællesskaber ved at gøre det lettere at deltage
2. Frivilligcentrene styrker kvaliteten og mangfoldigheden af de lokale frivillige fællesskaber ved at støtte foreninger og initiativer med et socialt sigte og hjælper nye i gang
3. Frivilligcentrene styrker en helhedsorienteret indsats ved at bygge bro mellem foreninger, kommuner og andre aktører.

Tema 2 omhandler 'strategisk ledelse og organisering' og indeholder tre kriterier om, at:

1. Der er sammenhæng mellem frivilligcenterets formål, resultater, aktiviteter og ressourcer
2. Bestyrelsen er bredt sammensat og besidder relevante kompetencer og erfaringer
3. Der er ordentlige arbejdsvilkår for ansatte samt en klar rolle og ansvarsfordeling mellem bestyrelse, ansatte og frivillige.

For hver af de seks kriterier er der formuleret indikatorer for succes.

Kvalitetsmodellen er udviklet af FriSe og frivilligcentre i perioden 2018-2019 med processtøtte fra Socialstyrelsen og udgør en fælles grundforståelse af, hvad frivilligcentre er. Implementeringen er opstartet ultimo 2019/primo 2020.

Tildelingskriterierne er Socialstyrelsens redskab, når de skal vurdere ansøgninger vedrørende statens grundfinansiering til frivilligcentrene. Der er tre tildelingskriterier. For det første skal frivilligcentrene dokumentere, at 1) deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse med repræsentanter for forskellige brancher, sektorer og med forskellige kompetencer og erfaringer. For det andet skal frivilligcentrene 2) dokumentere en overordnet strategi eller forandringsteori for frivilligcentrene med mål og opfølgning herpå. For det tredje skal der være en 3) kommunal medfinansiering på minimum 50 % (minimum 350.000 kr. årligt).

Indledningsvis analyseres frivilligcentrenes erfaringer med strategi, mål og dokumentation og erfaringer med værdiskabelsen i kvalitetsmodellen. Herefter følger afsnit om kvalitetsmodellens ambivalens og forståelser af kvalitet. Der skal tages forbehold for, at respondenternes svar kan være præget af coronapandemien, da frivilligcentre først er påbegyndt implementeringen ultimo 2019/primus 2020. FriSe understøtter implementeringen af kvalitetsmodellen med aktiviteter og guidance og har indtil videre koncentreret sig om at understøtte tema 2, mens tema 1 først er i fokus fra efteråret 2021 og frem efter evalueringens gennemførelse.

I Boks 7.1 resumeres kapitlets indhold.

### **Boks 7.1 Resumé af Frivilligcentrenes implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier**

#### *Strategi, mål og dokumentation*

Næsten alle frivilligcenterlederne angiver, at de har dokumentation for en overordnet strategi eller forandringsteori og anvender strategien til at prioritere frivilligcenterets opgaver. Næsten tre fjerdedele angiver, at strategien i høj eller meget høj grad indeholder en beskrivelse af sammenhængen mellem aktiviteter, ressourcer og resultater, og 85 %, at de i høj eller meget høj grad løbende følger op på strategien. 81 % af frivilligcenterlederne angiver også, at de i høj eller meget høj grad anvender strategien til at vurdere, om de er på rette spor, og 78 %, at de i høj eller meget høj grad lykkes med de opstillede mål inden for et normalt år, der ikke er præget af corona. Langt de fleste frivilligcentre lever således op til kriterierne om strategiarbejde i tildelingskriterierne, Bilag 2.

#### *Værdiskabelsen i kvalitetsmodellen*

65 % af frivilligcenterlederne vurderer, at det i høj eller meget høj grad er relevant at arbejde resultatorienteret, og 59 % vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet bedre til at arbejde resultatorienteret. Lidt mere forbeholdne vurderer frivilligcenterlederne værdiskabelsen i kvalitetsmodellen. Henholdsvis 41 % angiver, at de i høj eller meget høj grad er blevet hjulpet til at lære, hvad de kan blive bedre til, 7 % vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet bedre til at tilpasse sig medlemmernes behov, og 34 % vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet bedre til at prioritere frivilligcenterets ressourcer på en meningsfuld måde. Dog kan vi ikke vide, hvad der ligger bag frivilligcenterledernes vurderinger af 'i nogen grad'. Det kan skyldes, at frivilligcenterlederne allerede var dygtige inden implementering af kvalitetsmodellen, at implementeringen endnu ikke er gennemført til fulde, at coronapandemien har vanskeliggjort værdiskabelsen, at der arbejdes forskelligt, eller at kvalitetsmodellen ikke er afgørende for de dele af frivilligcentrenes virke.

Frivilligcenterlederne er også forbeholdne over for kvalitetsmodellens betydning for deres relation til kommunen og medlemmer. Samtidig vurderer næsten halvdelen af frivilligcenterlederne, at kvalitetsmodellen i høj eller meget høj grad har haft en positiv betydning for deres arbejde, og lidt over en tredjedel, at arbejdet i høj eller meget høj grad står mål med udbyttet. Frivilligcenterlederne har også vurderet, om de har fået tilstrækkelig hjælp og støtte til implementeringen. 6 ud af 10 vurderer, at de i høj eller meget høj grad har fået tilstrækkelig støtte.

#### *Kvalitetsmodellens ambivalens*

Det kan være vanskeligt både at arbejde efter en strategi og konkrete mål og at arbejde responsivt i forhold til omgivelsernes uforudsigelige invitationer og behov. En fastlåsning af sammenhæng mellem ressourcer, aktiviteter og mål kan udfordre kreativiteten og fleksibiliteten, når frivilligcenteret står til rådighed og tilpasser sig omverdenens behov. Det håndterer frivilligcentre forskelligt. Nogle formulerer strategien så overordnet, at der er plads til forandring, andre ændrer strategien efter behov, og endnu andre beskriver, at strategien netop er strategisk og ikke implementerende, eller at de arbejder med handleplaner i stedet for

## Boks 7.1 Resumé af Frivilligcentrenes implementering af kvalitetsmodel og tildelingskriterier

strategi, da det bedre kan rumme forandringer. Andre vælger at indskrive opgaver i strategien, som det er overkommeligt at opnå succes med. Samtidig er mål og resultatstyring også en mulighed for at kigge indad og reflektere over opgaver og prioriteringer, blive klarere på frivilligcenterets mål og formål, fokusere og holde et strategisk fokus og sige til og fra i opgaver og invitationer fra fx kommunen. Derudover virker det legitimerende på omverdenen, at frivilligcentre har fået en fælles model, og det skaber tydelighed over for omverdenen, omkring hvad man kan forvente af et frivilligcenter.

### 7.1 Strategi, mål og dokumentation

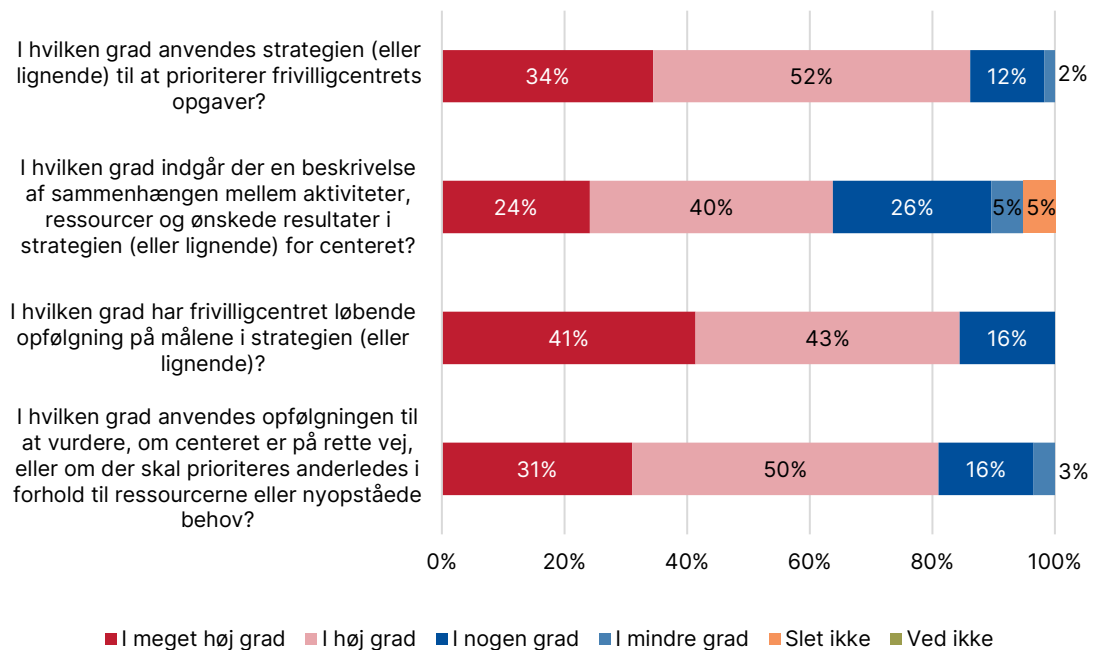
Det er et krav i tildelingskriterierne, at frivilligcentre har ”dokumentation for en overordnet strategi eller forandringsteori for frivilligcenteret med mål og opfølgning af mål”. Sammenligner man med 2016, er andelen af frivilligcentre med en nedskrevet strategi eller lignende også vokset med 10 procentpoint fra 88 % i 2016 til 98 % i 2021, se Bilagsfigur 3.14. Således lever næsten alle frivilligcentre op til kravene i tildelingskriterierne.

I spørgeskemaet til frivilligcenterlederne har vi spurgt, hvorvidt frivilligcenterlederne oplever sammenhæng mellem frivilligcentrenes mål, resultater, aktiviteter og ressourcer, og hvorvidt de arbejder med evalueringen af resultater og mål. Som det ses i Figur 7.1 angiver lidt mere end tre fjerdedele af frivilligcenterlederne, at de i høj eller meget høj grad anvender frivilligcenterets strategi til at prioritere frivilligcenterets opgaver. For 64 % af frivilligcentre indeholder strategien også i meget høj eller høj grad en beskrivelse af sammenhængen mellem frivilligcenterets aktiviteter, ressourcer og ønskede resultater.

Ligeledes er der hele 84 % af frivilligcenterlederne, som angiver, at frivilligcenteret i høj eller meget høj grad har løbende opfølgning på målene i strategien, og hele 81 % af frivilligcenterlederne angiver, at opfølgningen også i høj eller meget høj grad anvendes til at vurdere, om frivilligcenteret er på rette vej, eller om der skal prioriteres anderledes i forhold til ressourcer eller nyopståede behov. Derved lever langt de fleste af frivilligcentre op til ambitionerne i kvalitetsmodellen vedrørende tema 2 og mål og opfølgning på mål.

Det bekræftes af de kvalitative interview, hvor alle repræsenterede frivilligcentre har arbejdet med strategi allerede inden kvalitetsmodellen på meget forskellige måder. Medarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter giver også udtryk for, at de løbende følger op på strategi og mål og justerer disse, også allerede inden kvalitetsmodellen, og at netop denne opfølgning og fokusering er en afgørende del af strategiarbejdet. For enkelte er arbejdet blevet styrket gennem arbejdet med kvalitetsmodellen.

**Figur 7.1** Frivilligcentrenes arbejde med strategi, mål og evaluering



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Vi har også spurgt frivilligcenterlederne, i hvilken grad de vurderer at lykkes med at opfylde opstillede mål i et normalt år, se Bilagsfigur 3.15. Her er ca. en tredjedel af frivilligcenterlederne meget positive, da de angiver, at de i meget høj grad lykkes med at opfylde opstillede mål, mens lidt under halvdelen af frivilligcenterne angiver, at de i høj grad lykkes med at opfylde opstillede mål.

Frivilligcenterlederne er således en smule mere forbeholdne (men stadig primært positive), når de vurderer deres egne målopfyldelser, end når de vurderer deres arbejde med at opsætte målene, formulere forventede sammenhænge mellem mål og resultater og følge op i en strategi. Som allerede nævnt skal der her tages forbehold for, at frivilligcenterledernes svar kan være præget af vanskeligheder i forbindelse med coronapandemi og af, at kvalitetsmodellen først er taget i brug ultimo 2019/primo 2020.

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi også spurgt ind til frivilligcenterledernes erfaringer med at arbejde med dokumentation. Sammenligner man med evalueringen fra 2016, ser der ud til at være sket en markant stigning af frivilligcentre, som anvender kvantitative indikatorer i dokumentation af praksis i sammenligning med i 2016, se Bilagsfigur 3.16.

## 7.2 Værdiskabelsen i kvalitetsmodellen

I spørgeskemaet til frivilligcenterlederne har vi også spurgt, hvordan frivilligcenterlederne vurderer relevansen af at arbejde resultatorienteret. Her er der 65 % af de adspurgte frivilligcentre, der mener, at det i høj eller meget høj grad er relevant at arbejde resultatorienteret, se Bilagsfigur 3.17.

Frivilligcenterlederne er også blevet spurgt om den konkrete relevans af kvalitetsmodellen. Her har vi først spurgt ind til, hvorvidt kvalitetsmodellen har hjulpet frivilligcentrene i forskellige aspekter af deres arbejde (Figur 7.1), har styrket deres relation til forskellige aktørgrupper (Figur 7.2) samt har overordnet relevans for deres arbejde (Figur 7.3). Her er frivilligcenterlederne mere forbeholdne.

Som det ses i Figur 7.2, er der hhv. 7 % og 34 % af frivilligcenterlederne, som mener, at kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne i meget høj og høj grad har hjulpet dem til at lære, hvad de kan blive bedre til, og 36 %, der vurderer, at det i nogen grad er tilfældet. Ligeledes er det hhv. 2 % og 5 % af frivilligcenterlederne, som i meget høj og høj grad mener, at kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne har hjulpet dem til at tilpasse sig medlemmernes behov, og 50 %, der vurderer, at det i nogen grad er tilfældet. Derudover er det 5 % og 29 % af frivilligcenterlederne, der vurderer, at kvalitetsmodellen i meget høj og høj grad har hjulpet dem med at prioritere frivilligcentrenes ressourcer på en mere meningsfuld måde, og 26 %, der vurderer, at det i nogen grad er tilfældet.

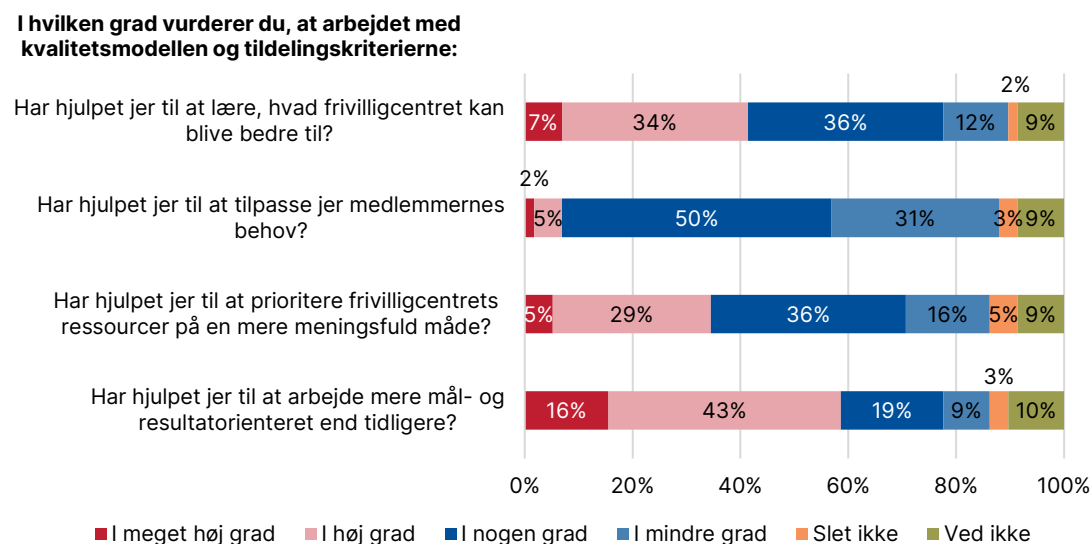
Det er bemærkelsesværdigt, at selvom frivilligcenterlederne vurderer, at frivilligcentrene i stort omfang er lykkedes med at arbejde mål og resultatorienteret, og at resultatbaseret styring i forhold til strategiarbejde er relevant, vurderer de ikke samtidig, i samme store omfang, at mål og resultatstyring har hjulpet dem til at tilpasse sig medlemmernes behov, eller har hjulpet dem med at prioritere frivilligcenterets ressourcer. Dog kan vi ikke vide, hvad der ligger bag vurderingen i nogen grad.

Samtidig er der hhv. 7 % og 34 % af frivilligcenterlederne, som i meget høj og høj grad mener, at kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne har hjulpet dem til at lære, hvad de kan blive bedre til, og hhv. 5 % og 29 % af frivilligcenterlederne, der vurderer, at kvalitetsmodellen i meget høj og høj grad har hjulpet dem med at prioritere frivilligcenterets ressourcer på en mere meningsfuld måde. På begge spørgsmål angiver 36 % af frivilligcenterlederne, at kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne i nogen grad har haft denne betydning, mens hhv. 14 % og 21 % mener, at dette i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Også her er frivilligcentrene således mere forbeholdne. Dog kan vi heller ikke her vide, hvilke overvejelser og erfaringer der ligger bag frivilligcenterledernes vurderinger af, at kvalitetsmodellen i nogen grad har hjulpet dem i de forskellige dele af deres arbejde (36 %). Samtidig skal vi også her tage forbehold for, at frivilligcenterledernes vurderinger kan være præget af et år med implementeringsvanskeligheder i forbindelse med coronapandemien, og at det kan være en del af årsagen til deres mere forbeholdne vurderinger.

Uanset årsager udtrykker frivilligcenterlederne en større forbeholdenhed i forhold til værdien af mål og resultatstyring for frivilligcenterets opgaver, end de gør i forhold til selve det at arbejde med strategi, mål og resultatorientering. Det ser vi også ved, at mere end halvdelen af frivilligcenterlederne (59 %) samtidig vurderer, at kvalitetsmodellen og

tildelingskriterierne i høj eller meget høj grad har hjulpet dem til at arbejde mere resultatorienteret end tidligere (Figur 7.2).

**Figur 7.2** Frivilligcentrenes vurdering af kvalitetsmodellen og tildelingskriteriernes betydning for forskellige aspekter af arbejdet



Anm.: N = 58.

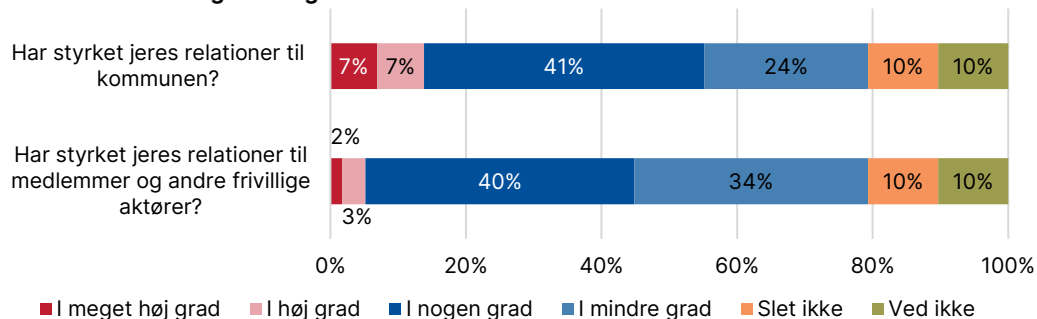
Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Derudover er frivilligcenterlederne også forbeholdne i forhold til kvalitetsmodellen og tildelingskriteriernes betydning for deres relation til kommunen samt til medlemmer og andre frivillige (Figur 7.3).

Mens 14 % af frivilligcenterlederne angiver, at kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne i høj eller meget høj grad har styrket deres relation til kommunen, angiver blot 5 % af frivilligcenterlederne, at modellen og kriterierne i høj eller meget høj grad har styrket relationen til medlemmer og andre frivillige. 10 % af frivilligcenterlederne angiver, at modellen og tildelingskriterierne slet ingen betydning har haft, mens 10 % af frivilligcenterlederne faktisk er i tvivl. Som ovenfor ved vi dog stadig ikke, hvilke overvejelser der ligger bag frivilligcenterledernes angivelse af mellempositionen i nogen grad. Det er 41 % af frivilligcenterlederne, der angiver, at de i nogen grad oplever, at kvalitetsmodellen har styrket deres relation til kommunen, og 40 %, der vurderer, at det er tilfældet for deres relation til medlemmer og andre aktører.

**Figur 7.3** Frivilligcentrenes vurdering af kvalitetsmodellen og tildelingskriteriernes betydning for relationer til forskellige aktørgrupper

**I hvilken grad vurderer du, at arbejdet med kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne:**



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Frivilligcenterlederne vurderer, at de er blevet bedre til at arbejde resultatbaseret, de lever op til tildelingskriterier og kvalitetsmodel, og de arbejder i stigende omfang med strategi og mål. Men de er forbeholdne over for værdiskabelsen af det for deres kerneopgaver. Spørgsmålet er, om det skyldes, at:

1. Frivilligcentrene allerede var dygtige til at prioritere, tilpasse sig medlemmernes behov og allerede havde tilstrækkelig gode samarbejdsrelationer.
2. Frivilligcentrene ikke kan arbejde konsekvent med strategi, mål- og resultatstyring (jf. uforudsigeligheden i deres grundvilkår og arbejdsopgaver).
3. Kvalitetsmodellen endnu ikke er implementeret fuldt ud, bl.a. på grund af tid og coronapandemien.
4. Der er ikke tilstrækkelig med ressourcer på frivilligcentrene (små organisatoriske enheder) til at implementere kvalitetsmodellen.
5. Mål og resultatstyring er et styringsredskab, der ikke er afgørende for frivilligcenterets værdiskabelse.
6. Mål og resultatstyring rummer en række kendte udfordringer. For eksempel introducerer det en instrumentel rationalitet, der ikke tager højde for de kontekst-faktorer, som har betydning for de opnåede resultater (Møller, Iversen & Andersen, 2016).

På valideringsseminarerne er der både frivilligcenterledere, der stiller spørgsmålstegn ved, hvorvidt kvalitetsmodellen overhovedet kan forventes at skabe værdi for frivilligcenterets relationer og kerneopgaver, og der er frivilligcenterledere, der vurderer, at det kan forventes senere.

Det fremgår af de kvalitative interview og valideringsseminarer, at der er meget stor forskel på, hvordan frivilligcentrene arbejder med kvalitetsmodellen i praksis. Det kan også have betydning for værdiskabelsen. For eksempel siger en frivilligcenterleder:

*Nogle skriver strategi og målplan og sender den ind til Socialstyrelsen og lader den ligge i et år. Andre bruger den og tager den frem jævnligt og tager den*

*hele tiden op. Der er stor forskel på at skrive en strategi og så at bruge den i praksis som et værktøj i hverdagen. Samtidig var der nogle frivilligcentre, der allerede arbejdede strategisk, og her har det derfor ikke gjort nogen forskel. Jeg tror ikke, at alle har været gode til det her på forhånd. Måske der er nogle, der ikke kan se, hvorfor det giver mening, at der kommer en Socialstyrelse og sætter de her krav. Og så tager man bare det, man laver i forvejen og gør til en strategi. Og så gør det ikke den store forskel.*

Citatet viser en oplevelse af, at nogle frivilligcentre ikke anvender strategiarbejdet i praksis eller blot gør eksisterende arbejde til en strategi. Samtidig er der frivilligcentermedarbejdere, der kan have modstand mod at arbejde strategisk, fordi de oplever det som et krav fra Socialstyrelsen. Ifølge nogle frivilligcenterledere kan det være nogle af forklaringerne på, at nogle frivilligcenterledere er forbeholdne over for værdiskabelsen i mål- og resultatstyring og kvalitetsmodel. Det er en velkendt udfordring i arbejdet med resultatbaseret styring, at det kan være uvedkommende og ceremonielt for medarbejdere at arbejde med hvis målene ikke i tilstrækkeligt omfang afspejler de konkrete kontekstfaktorer og/eller giver mening for medarbejderne (Møller et al., 2016). Derved risikerer resultatstyring at blive omdrejningspunkt for målfiksering og fastlæggelse af rutiner i arbejdsprocesserne frem for at blive brugt som redskab til refleksion og forbedring af omsætning af mål til praksis (Møller, Iversen & Andersen, 2016).

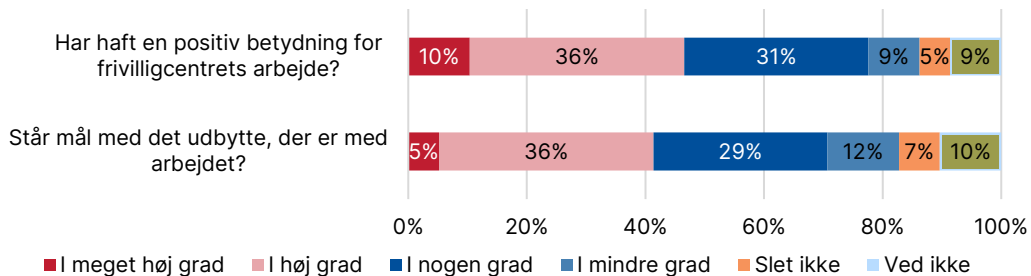
I spørgeskemaet har vi også spurgt til frivilligcenterledernes samlede vurdering af kvalitetsmodel og tildelingskriterierne, og her er de delte (se Figur 7.4). Lidt under halvdelen af frivilligcenterlederne angiver, at kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne i høj eller meget høj grad har haft en positiv betydning for deres arbejde, mens 31 % af frivilligcenterlederne vurderer, at kvalitetsmodel og tildelingskriterier i nogen grad har haft en positiv betydning for deres arbejde. Igen ved vi ikke, hvilke overvejelser der ligger bag vurderingen 'i nogen grad'.

Ligeledes er det også mindre end halvdelen af frivilligcenterlederne, som i høj (36 %) eller meget høj grad (5 %) mener, at arbejdet med kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne står mål med det udbytte, der er med arbejdet, mens det også er lidt under halvdelen, som omvendt vurderer, at arbejdet med kvalitetsmodel og tildelingskriterier i nogen grad (29 %), mindre grad (12 %) eller slet ikke (7 %) står mål med det udbytte, der er med arbejdet (Figur 7.4).



**Figur 7.4** Frivilligcentrenes vurdering af kvalitetsmodellen og tildelingskriteriernes overordnede relevans

**I hvilken grad vurderer du, at arbejdet med kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne:**



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

Endelig er frivilligcenterlederne også blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad de har fået tilstrækkelig hjælp og støtte til at arbejde med kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne. Som det ses i Bilagsfigur 3.18, mener 19 % af frivilligcenterlederne, at de i meget høj grad har fået tilstrækkelig hjælp og støtte, og 41 % af frivilligcenterlederne mener, at dette i høj grad er tilfældet, mens 24 % mener, at dette i nogen grad gør sig gældende. Når frivilligcenterlederne er forbeholdne over for kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne og deres værdiskabelse, skyldes det således ikke, at de i stor udstrækning oplever, at de ikke har fået tilstrækkelig hjælp og støtte til at arbejde med det eller finder det vanskeligt at arbejde med. Det stemmer fint overens med deres angivelser af at have udbredte erfaringer med at arbejde med strategier, mål og resultatbaseret styring og at opleve, at de er blevet bedre til det. Kun omkring en fjerdedel af frivilligcenterlederne oplever, at de ikke har fået tilstrækkelig hjælp.

Vi har undersøgt, om der er forskelle i oplevelserne i værdiskabelsen blandt frivilligcenterledere med kort anciennitet (35 frivilligcenterledere med mindre end 5 års erfaring som frivilligcenterleder) og frivilligcenterledere med lang anciennitet (23 frivilligcenterledere med mere end 5 års erfaring). Frivilligcenterledere med kort anciennitet svarer lidt oftere ved ikke.

### 7.3 Kvalitetsmodellens ambivalens

I det kvalitative materiale udtrykkes en ambivalens, der kan være med til at forklare frivilligcenterledernes svar i spørgeskemaet.

Både bestyrelser, ledere og medarbejdere har forskellige former for erfaringer med at arbejde med kvalitetsmodellen, men flere udtrykker enighed om, at det er *”et stort og omfattende arbejde”*. For eksempel udtrykker en kommunal samarbejdspartner i bestyrelsen, at:

*Selvfølger det med til at udvikle frivilligcentrene, men det er også administrativt tungt, og meget af det ligger på frivilligcenterlederens skuldre. Jeg ville*

*ønske, at systemet var lidt anderledes, så der kunne blive frigivet noget tid til det, som frivilligcentrene i virkeligheden er sat i verden for.*

Det kan være meget arbejdskrævende for frivilligcenterlederne, og nogle udtrykker sig kritisk om dette i interview og i de åbne svar i spørgeskemaet til frivilligcenterlederne. Sammenholdt med vurderinger af manglende værdiskabelse kan det være en del af baggrunden for, at nogle frivilligcenterledere ikke vurderer, at *"arbejdet står mål med udbyttet"*.

Samtidig er der ingen frivilligcentre, der *"slet ikke kan se sig selv i kvalitetsmodellen"*, og der er et stort fortolkningsrum for, hvordan der arbejdes med det i praksis. En anden frivilligcenterleder på et valideringsseminar beskriver det:

*Vi laver en strategi og tager udgangspunkt i kvalitetsmodellens punkter. Men hvordan vi gør det, tager udgangspunkt i vores foreninger. Socialstyrelsen er retningsgivende, når vi snakker vores strategi og slutmålet. Men ikke i hvordan.*

Når et bestyrelsesmedlem oplever, at arbejdet med resultat og målopfølgning på den ene side er et rutinearbejde med at *"tjekke ting af på en tjekliste"* frem for at arbejde med konstruktiv udvikling af frivilligcenteret og på den anden side er en anledning til *"at kigge indad"*, vurdere, lære og reflektere, indrammer han den ambivalens, der på forskellige måder udtrykkes omkring kvalitetsmodellen og mål og resultatstyring i de kvalitative interview. Bestyrelsesmedlemmet udtrykker:

*For os [i bestyrelsen] bliver det lidt en tjekliste. Er vi omkring det her? [...] Det er fint, at der [med kvalitetsmodellen] blev sat fokus på de ting, man skal leve op til, og man får også kigget indad, og det kan man jo også bruge det til.*

På den ene side bliver mål og resultatopfølgning oplevet som et stort arbejde og en lidt ceremoniel tjekliste i forhold til, om frivilligcenteret har gjort det, *"som de skulle"*, jf. Socialstyrelsens krav i forbindelse med grundfinansiering. Nogle frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter udtrykker, at det er godt at få klarhed over, hvad de skal leve op til. I de åbne svarkategorier i spørgeskemaet skriver frivilligcenterlederne, at *"det er et krav – nu har vi fået styr på det"*, og *"der var en hel del, vi ikke levede op til på det område, da kvalitetsprocessen startede, og det er godt, at vi nu har fået styr på det"*. Et andet bestyrelsesmedlem udtrykker, at de gerne vil prioritere efter, *"hvad medlemmerne vil have"*, og samtidig også er optagede af, *"om de lever op til kravene i kvalitetsmodellen i deres strategiarbejde"*.

Der er ikke nødvendigvis sammenfald mellem kvalitetsmodellen og medlemmernes behov, og det at være optaget af, at *"gøre det rigtige"* er ikke ensbetydende med, at man vurderer, at det skaber værdi. Kvalitetsmodellen og mål og resultatstyring er noget, *"vi skal afrapportere på og udmønte"*, og *"vi har ændret på vores vedtægter, så de passer til kvalitetsmodellen"*, *"det er lige så meget kontrol"*, og der udtrykkes en samtidig accept og kritik af, at kvalitetsmodellen *"styrer frivilligcentrene"*, og at det skal de leve op til. Et andet bestyrelsesmedlem udtrykker eksempelvis:

*Jeg synes faktisk, den er kompliceret, og jeg synes generelt ikke om ... Det er lidt et styringsredskab. Man prøver på at styre noget, som man i virkeligheden gerne vil have skal være frisættende. Det skal frivilligcentrene så kunne navigere i.*

Styringen kan være vanskelig for nogle frivilligcentermedarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter, der også skal arbejde "frisættende" og kreativt. Derved udfordrer en mere målrettet styring og fastlåsning af sammenhænge mellem ressourcer, indsatser og mål frivilligcentrenes kreativitet og fleksibilitet. Et bestyrelsesmedlem gør opmærksom på, at det både kan "være en styrke", men at det også kan "bremse kreativiteten":

*Det kan være en styrke, at man kan gå noget igennem trin for trin, men indimellem kan det bremse en kreativitet.*

I stedet for kreativitet skabes en ensshed, standardisering og stringens på det enkelte frivilligcenter og på tværs af frivilligcentrene, der bidrager til en større grad af forudsigelighed og målrationalitet i det enkelte frivilligcenter. Det er kendt viden, at resultatbaseret styring kan have den effekt, og at det kan føre til rutiner og ceremonier frem for læring og forbedring af praksis (Møller, Iversen & Andersen, 2016). Derudover bemærker nogle bestyrelsesrepræsentanter, at de usikre økonomiske rammebetingelser for frivilligcentrene (se kapitel 3) kan gøre det svært at leve op til de strategiske planer og at nå målene.

### 7.3.1 Håndtering af ambivalensen

Frivilligcentrene håndterer ambivalensen forskelligt. Der er fx flere frivilligcentre, der formulerer mål så overordnet som muligt, så det er muligt at rumme den konkrete praksis inden for målene. For eksempel siger en frivilligcenterleder for et mindre frivilligcenter:

*Så hedder det udsatte børn og unge [i vores strategi], og vi prøver at skabe nye fællesskaber for dem, mere konkret bliver det ikke indtil videre. Vi har idéer om, hvad det skal indebære. [...] Min praktiske måde at gøre det på, det er at få defineret målet og målsætningen på så højt et niveau, at det kan rumme udsving.*

Andre frivilligcenterledere gør opmærksom på, at strategierne netop er strategiske frem for implementerende, og at de derfor kan rumme de mange forandringer. Andre beskriver, at strategierne med baggrund i uforudsigeligheden mere er årlige handleplaner end strategier, da strategier er vanskelige at arbejde med i et frivilligcenter. Endnu andre frivilligcentre ændrer strategien løbende, i takt med at virkeligheden ændrer sig. For eksempel udtrykker en frivilligcenterleder:

*Nogle gange kan man godt have mål i strategien, og så bliver virkeligheden noget andet. Strategien er et dynamisk værktøj, vi ændrer den hele tiden. Vores strategier er ikke mere låste og faste, end at man kan lave om på dem.*

Der er også frivilligcentre, der imødekommer spændingen mellem mål- og resultatstyring og responsiv fleksibilitet ved at prioritere dele af kvalitetsmodellen over andre, der er frivilligcentre, der endnu arbejder på at udvikle "en enkelt model, der ikke tager al vores

*tid*", og der er frivilligcentre, der tidligere alene har nedskrevet udviklingsprojekter i strategien og som nu også nedskriver driftsopgaver, fx foreningsservice, da det er både overkommeligt, forudsigeligt og muligt at opnå succes med disse opgaver og dokumentere succes med foreningsservice, udlejning af lokaler etc.

Det kan være en del af årsagen til, at nogle af frivilligcenterlederne er forbeholdne over for værdien af kvalitetsmodellen i spørgeskemaundersøgelsen, selvom de er dygtige til at arbejde med det, og at nogle af dem ikke vurderer, at det er arbejdet værd.

Samtidig udtrykker frivilligcenterledere, medarbejdere og bestyrelsesrepræsentanter også positive vurderinger af kvalitetsmodel og mål og resultatstyring. Mål og resultatstyring er også en mulighed for *"at kigge indad"* og reflektere over frivilligcenterets virke, *"blive klarere på frivilligcenterets mål og kerneopgaver"* og at legitimere frivilligcenterne udadtil ved at opnå større anerkendelse på landsplan. For eksempel udtrykker en frivilligcenterleder i de åbne svar i spørgeskemaet til frivilligcenterlederne:

*Den største gevinst er oplevelsen af at have fået en fælles model for alle centre, som er med til at styrke vores position og anerkendelse på landsplan. [..} Frivilligcenterets arbejde blev mere målrettet bl.a. gennem temadage for bestyrelsen og de frivillige.*

Nogle frivilligcenterledere oplever, at de gennem mål- og resultatstyring *"bliver bedre til at prioritere"* og *"træffe til og fravalg"*, og at den fælles model *"skaber anerkendelse på landsplan"* og også giver dem redskaber til at prioritere og hævde egne dagsordener i relationen til kommunerne. For eksempel udtrykker en frivilligcenterleder i de åbne svar i spørgeskemaet, at de nu nærmest er *"blevet afhængige af"* at formulere og være bevidste om mål og resultater og at prioritere derefter, da de generelt har *"for meget at lave"*.

Selvom det udfordrer kreativiteten og tilpasningen til omverdenen, er det også *"blevet mere tydeligt, hvad et frivilligcenter er og skal"*, og omverdenen anerkender frivilligcenterne, når de ligner dem selv.

Der er således både positive og negative vurderinger af kvalitetsmodellen, og der udtrykkes behov for fleksibel lokal tilpasning i implementeringen.

## 8 Frivilligcentrenes virkninger

I dette kapitel svares på evalueringens spørgsmål 4 vedrørende frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartneres oplevede virkning af frivilligcentrene for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne.

Indledningsvis analyseres kommunernes vurderinger af frivilligcentrenes virkninger. Herefter følger afsnit om frivilligcentrenes egne vurderinger af virkninger af deres aktiviteter og foreningernes vurderinger af frivilligcentrenes virkninger. I Boks 8.1 resumeres kapitlets indhold.

### Boks 8.1 Resumé af Frivilligcentrenes virkninger

#### *Kommunernes vurderinger*

49 % af de kommunale samarbejdspartnere oplever, at frivilligcentrene i høj eller meget høj grad øger mangfoldigheden af det frivillige arbejde, 68 %, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at styrke kvaliteten af det frivillige arbejde, og 67 %, at de i meget høj grad lykkes med at synliggøre udfoldelsesmuligheder. 51 % af de kommunale samarbejdspartnere mener, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at øge omfanget af det frivillige arbejde, og 71 % vurderer, at de lykkes med at skabe netværk og samarbejde mellem frivilligcenteret og kommunen. De kommunale respondenter roser frivilligcentrene for deres åbenhed, deres samarbejder med kommunerne og sparring i relation til frivillighed, deres service til foreningerne og deres arbejde med at være stemme for foreningerne i kommunerne. Nogle kommunale respondenter ville gerne, at frivilligcentrene blev bedre til 1) at understøtte foreningernes samarbejde med kommunen, 2) at arbejde mere bredt med frivillighed blandt sårbare grupper og 3) uorganiserede frivillige.

#### *Frivilligcentrenes egne vurderinger*

92 % af frivilligcenterlederne angiver, at de i høj eller meget høj grad har overblik over frivillige fællesskaber, 86 %, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at matche og guide borgere til frivillige fællesskaber, mens blot 29 % vurderer, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at få flere udsatte borgere ind i frivillige fællesskaber. Det kan kræve tid, et tæt samarbejde med kommunen og en håndholdt indsats at inkludere sårbare borgere i fællesskaber, og det er i casestudierne især de større frivilligcentre med finansierede projekter, der beskriver succes med dette.

72 % af frivilligcenterlederne angiver, at de i høj eller meget høj grad har succes med at skabe netværk mellem frivilligcenter og kommune, mens 57 % angiver dette for foreningernes vedkommende. 52 % af frivilligcenterlederne angiver, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at skabe netværk mellem foreningerne og kommunen, og 43 % angiver dette for andre relevante partnere. 78 % af frivilligcenterlederne oplever, at de i høj eller meget høj grad lykkes med at rådgive nye og eksisterende foreninger.

I øvrigt oplever frivilligcentrene, at de har en virkning ved at udgøre en platform, som både er netværk, lokaler, viden og rådgivning. De oplever også succes med at gribe og handle på opgaver, der opstår, at skabe sammenhænge i det frivillige arbejde, at arrangere Frivillig Fredag, at indgå i forskellige samarbejdsprojekter med kommunen, at synliggøre frivilligheden, at have overblik over tilbud, markedsføre foreninger og formidle frivilligjobs. Omvendt vil frivilligcentrene gerne selv blive bedre til fx at være opsøgende over for sårbare borgergrupper, samarbejde med ikke-soziale foreninger, udvikle bestyrelsesarbejdet og finde midler til brobyggerfunktion.

#### *Foreningernes vurderinger*

Foreningerne oplever også platformen som væsentlig, også som en inkluderende funktion for borgere, der har det svært. Foreningerne værdsætter også lydhørhed og inddragelse og at

### Boks 8.1 Resumé af Frivilligcentrenes virkninger

blive mødt der, hvor de er i forhold til rådgivning, netværk, synliggørelse, kurser m.m. Der er dog enkelte foreninger, der ikke oplever frivilligcentrenes kommunikation som tilstrækkelig professionel. Langt de fleste værdsætter faciliteringen af netværk og ønsker mere. Foreningerne værdsætter også at føle sig som en del af et større fællesskab, der rækker ud over dem selv. Flere oplever frivilligcenteret som "deres eget frivilligcenter", som de har indflydelse på og tager ejerskab af. Enkelte hjælper også til på frivilligcenteret. Derudover er adgangen til personlig rådgivning væsentlig, og gode personlige relationer til medarbejdere på frivilligcenteret er afgørende.

## 8.1 Kommunernes vurderinger

I spørgeskemaet til de kommunale samarbejdspartnere har vi spurgt, i hvilken grad de kommunale samarbejdspartnere oplever, at frivilligcentrene øger mangfoldigheden og kvaliteten af det lokale frivillige arbejde. Som det ses i Bilagsfigur 3.19, mener 49 % af de kommunale samarbejdspartnere, at frivilligcentrene i høj eller meget høj grad lykkes med at øge mangfoldigheden. 32 % mener, at dette i nogen grad er tilfældet.

En større andel af de kommunale samarbejdspartnere mener, at frivilligcentrene i høj eller meget høj grad lykkes med at øge kvaliteten af det lokale frivillige arbejde (68 %). Endvidere mener 32 % af frivilligcenterlederne, at frivilligcentrene i nogen grad lykkedes med opgaven. De kommunale samarbejdspartnere har således større tiltro til, at frivilligcentrene lykkes med at styrke kvaliteten af det frivillige arbejde, end de har til, at frivilligcentrene lykkes med at styrke mangfoldigheden af det frivillige arbejde.

I spørgeskemaet til de kommunale samarbejdspartnere har vi også spurgt ind til de kommunale samarbejdspartneres vurderinger af frivilligcentrenes succes med at synliggøre udfoldelsesmuligheder i lokalområdet og øge omfanget af det frivillige arbejde. Som det ses i Bilagsfigur 3.20, mener 67 % af de kommunale samarbejdspartnere, at frivilligcentrene i høj grad eller meget høj grad lykkes med at synliggøre udfoldelsesmulighederne i den frivillige verden i lokalområdet. Samtidig vurderer lidt færre (omtrent halvdelen) af de kommunale samarbejdspartnere også, at frivilligcentrene i høj eller meget høj grad lykkes med at øge omfanget af det lokale frivillige arbejde (51 %).

Vi har også spurgt de kommunale samarbejdspartnere, om de vurderer, at frivilligcentrene lykkes med at skabe netværk og samarbejde mellem frivilligcenteret og kommunen, se Bilagsfigur 3.21. 71 % af de kommunale samarbejdspartnere angiver, at de i høj eller meget høj grad lykkes med dette, mens 26 % vurderer, at frivilligcentrene i nogen grad lykkes med denne opgave. Det stemmer også fint overens med de tidligere vurderinger af, at kommuner og frivilligcentre har et godt samarbejde og har øget samarbejdet siden evalueringen i 2016 (se kapitel 5 om aktiviteter og kapitel 6 om samarbejdsrelationer med kommunen).

I de kvalitative interview og åbne svar i spørgeskemaet til de kommunale samarbejdspartnere roser de kommunale respondenter bl.a. frivilligcentrene for, at deres åbenhed og respekt for forskellighed er blevet styrket, at de er gode til at indgå i konkrete samarbejder med kommunen og gode til at servicere foreningerne efter behov samt at sætte

frivilligheden på dagsordenen forskellige steder. Også frivilligcentrene som en samlende stemme for den frivillige verden *"har en stor virkning"*, og det har også en virkning, at frivilligcentrene er en væsentlig sparringspartner og rådgiver for de kommunale medarbejdere i forhold til frivillighed og samarbejder med foreninger og civilsamfund generelt.

Der er også nogle kommunale respondenter, der vurderer, at frivilligcentrene kunne blive bedre til at understøtte foreningernes samarbejde med kommunerne og at arbejde mere mangfoldigt med frivillighed. Dels kan frivilligcentrene blive bedre til at imødekomme de individuelle og uorganiserede frivillige, der er frivillige uden for foreningerne, dels kan frivilligcentrene – ifølge de kommunale respondenter – se bredere på potentialerne for frivilligt aktive. For eksempel kan udviklingshæmmede og psykisk sårbare unge også være frivillige, og det kan frivilligcentrene blive bedre til at understøtte. Det skal bemærkes, at frivilligcentrene selv vurderer, at de allerede arbejder på disse områder.

Kommunerne er således især positive i deres vurderinger af frivilligcentrenes virkninger og de virkninger, de oplever svarer til de formål og mål, der angives for frivilligcentrene i kvalitetsmodellen.

## 8.2 Frivilligcentrenes egne vurderinger

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi spurgt ind til, i hvilken grad frivilligcenterlederne selv vurderer, at de *"har overblik over lokale frivillige fællesskaber med social sigte"*, at de *"lykkes med at matche og guide borgere til frivillige fællesskaber"*, og at de *"lykkes med at få flere socialt udsatte borgere til at blive frivillige"*.

Som det ses i Bilagsfigur 3.22, mener næsten alle frivilligcenterlederne, at de i høj eller meget høj grad lykkes med de to første opgaver. Oplevelsen af succes vedrørende den borgerrettede aktivitet og matching er interessant, idet vi jo samtidig i kapitel 5 så, at den borgerrettede aktivitet var faldet i frivilligcentrene. Det kan naturligvis skyldes, at frivilligcentrene arbejder med matching og guidance til borgerne igennem samarbejde med kommunen frem for at arbejde med 1:1 matching.

Frivilligcenterlederne er dog mere forbeholdne, når det kommer til spørgsmålet om, hvorvidt de lykkes med at få flere socialt udsatte borgere til at blive frivillige. På dette spørgsmål angiver blot 29 % af frivilligcentrene, at de i høj eller meget høj grad lykkes med opgaven, mens 57 % af frivilligcenterlederne mener, at de i nogen grad lykkes med opgaven. Når frivilligcentrene her er lidt mere forbeholdne, spejler det kommunernes vurderinger af frivilligcentrenes succes med at styrke mangfoldigheden i det frivillige arbejde og bemærkninger om, at frivilligcentrene kan arbejde mere med sårbare borgergrupper og uorganiserede frivillige.

Det fremgår af de kvalitative interview, at nogle af frivilligcentrene arbejder meget med at inkludere socialt udsatte borgere i frivillige aktiviteter, og at dette arbejde kræver et tæt samarbejde med kommunale medarbejdere med kontakt til relevante borgergrupper og nogle gange en håndholdt og tids- og ressourcekrævende indsats. Blandt de frivilligcentre, der indgår i casestudier og valideringsseminarer, er det især frivilligcentre med fonds- eller puljestøttede projekter med dette formål, der oplever, at de lykkes med den

håndholdte indsats. Andre frivilligcentre arbejder med at guide de mindre sårbare borgere uden håndholdt indsats gennem kommunale medarbejdere eller i 1:1 match (se kapitel 5 om aktiviteter). Disse udtrykker større forbehold omkring deres succes, idet de ikke nødvendigvis har ressourcer til at være vedholdende med en håndholdt indsats.

Vi ved fra andre undersøgelser af inklusion af sårbare borgere i frivillige aktiviteter, at det også kan kræve følgeskab, støtte og en høj grad af fleksibilitet i de frivillige aktiviteter at inkludere sårbare borgergrupper som frivillige, og at det ikke altid er tilgængeligt i de frivillige fællesskaber (Espersen et al., 2018a, 2018b). Kontanthjælpsmodtagere og førtidspensionister er oftere frivillige i uformelle sammenhænge end den øvrige befolkning, og de oplever oftere barrierer forbundet med deres deltagelse i frivillige fællesskaber end den øvrige befolkning (Espersen et al., 2021). Ud over tid og ressourcer kan disse faktorer også vanskeliggøre frivilligcentrenes succes på dette område.

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi også spurgt til deres vurdering af succes med at skabe netværk og samarbejde. I bilagsfigur 23 bilag 3 ses det, at frivilligcenterlederne selv oplever størst succes i forhold til at skabe netværk og samarbejde mellem frivilligcenteret og kommunen. Som det også fremgik af frivilligcentrenes opgørelser over aktiviteter i kapitel 5, deres økonomi i kapitel 3 og deres samarbejdsrelationer med kommunen i kapitel 6, har samarbejdet med kommunerne et stigende omfang og betydning for frivilligcentrene, og frivilligcentrene bruger gennemsnitligt 7 % af deres tid på netværk med kommunen.

Til gengæld er det langt færre af frivilligcenterlederne, der oplever succes med at skabe netværk mellem medlemsforeningerne. Det er bemærkelsesværdigt, set i lyset af at frivilligcentrene også anvender 7 % af deres tid på at facilitere netværk mellem foreningerne. Frivilligcentrenes vurderinger her kan skyldes, at det især er understøttelsen af foreningernes interne netværk, som foreningerne i de kvalitative interview både værdsætter og ønsker mere af. Her oplever en del frivilligcenterledere således (i lighed med foreninger), at de ikke lykkes optimalt, eller at de kunne lykkes bedre.

Lidt færre frivilligcenterledere endnu vurderer, at de i høj eller meget høj grad faciliterer netværk og brobygningsarrangementer mellem kommunen og medlemsforeningerne (52 %), samt skaber netværk med øvrige relevante partnere (43 %). Her er frivilligcentrene således lidt mere forbeholdne. Det fremgår af de kvalitative interview, at foreningerne ikke er særlig optagede af at samarbejde med kommunerne, mens flere kommunale respondenter (som beskrevet ovenfor) vurderer, at frivilligcentrene burde bruge mere tid på dette. Det kan være nogle af forklaringerne på frivilligcentrenes vurderinger.

Det er således frivilligcentrenes eget samarbejde med kommunerne, som scorer højest i deres egne vurderinger. Det kan være et resultat af det generelt voksende samarbejde med kommunerne.

Det fremgår også af de kvalitative interview, at frivilligcentrene i øvrigt bl.a. oplever en virkning gennem at udgøre "en mødeplatform". En frivilligcenterleder siger om frivilligcenterets virkning:

*Frivilligcenteret er en mødeplatform og mulighed for netværk. [Det er vigtigt at] der er en portal. At vores hjemmeside fungerer som et sted, hvor man kan*



*se, hvad der egentlig sker i [navn på by] på det her område på tværs af foreningerne.*

Frivilligcentrene som en "portal" og et overblik over foreningerne er afgørende, når foreninger og kommunale medarbejdere skal netværke og samarbejde og guide borgere ud i de civile aktiviteter.

Derudover arbejder nogle af de større frivilligcentre systematisk med at indsamle data om foreningernes oplevelser af frivilligcenterets virkninger, der bekræfter frivilligcentermedarbejdernes oplevelser af, at selve mødestedet har en stor virkning på foreningerne.

I spørgeskemaundersøgelsen til frivilligcenterlederne har vi også spurgt ind til frivilligcenterledernes vurdering af, hvorvidt de afholder relevante kurser og/eller træningsprogrammer for deres medlemmer samt lykkes med at rådgive nye og eksisterende foreninger. Her mener blot 14 % af frivilligcenterlederne, at de i meget høj grad lykkes med at afholde relevante kurser og/eller træningsprogrammer for deres medlemmer, mens 52 % af frivilligcentrene mener, at de i høj grad lykkes med denne opgave. 28 % af frivilligcentrene mener, at de i nogen grad lykkes med at afholde relevante kurser og/eller træningsprogrammer. Frivilligcenterlederne er en del mere positive i deres vurdering af, hvorvidt de lykkes med at rådgive nye og eksisterende foreninger om drift og udvikling. Omtrent tre fjerdedele af frivilligcenterlederne vurderer, at de i høj eller meget høj grad lykkes med denne opgave (78 %). Se bilagsfigur 3.24.

I spørgeskemaet har frivilligcenterlederne også i åbne svar beskrevet, hvad de i øvrigt vurderer, at de lykkes godt med. Det er eksempelvis:

- At gribe og handle på de opgaver, der lander på deres bord (at være til rådighed)
- At skabe sammenhænge i det frivillige sociale arbejde i kommunen
- At gennemføre Frivillig Fredag
- At gennemføre projekter med forskellige relevante foreninger
- At gennemføre forskellige samarbejdsprojekter med kommunen som facilitator, rådgiver og brobygger
- At brobygge fra forskellige kommunale ydelser ud i lokale frivillige tilbud og fællesskaber
- At facilitere udvikling og samarbejde
- At være kreative til at finde nye veje under ustabile forhold
- At have overblik over tilbud i byen
- At understøtte selvhjælps- og netværksgrupper
- At hjælpe nye initiativer i gang
- At give sparring, rådgivning og hjælp til markedsføring til foreninger
- At hjælpe med booking af lokaler
- At formidle frivilligjobs
- At netværke mellem kommune og foreninger
- At matche frivillige med foreninger og aktiviteter.

### 8.3 Foreningernes vurderinger

Også medlemsforeninger i de kvalitative interview oplever, at frivilligcentrene har en virkning i kraft af, at "der er en betalt midte" ("en platform"). For nogle foreninger er "den betalte midte" også et mødested for "borgere, der har det svært" og for det frivillige sociale arbejde og frivillige sociale foreninger. Det har en inkluderende virkning for socialt udsatte borgere, og det er væsentligt at have fysiske rammer og fællesskab foreninger og borgere imellem. Det er også en væsentlig virkning, at der er adgang til en kopimaskine og andre faciliteter.

Derudover har frivilligcentrenes guidance, rådgivning og tilgængelighed og overblik over lokalområdets relevante arrangementer en virkning for foreningerne. Foreninger værdsætter, at frivilligcenteret står til rådighed og er lydhøre og klar til at hjælpe, når de har behov. Foreningerne bekræfter virkningen af, at frivilligcentrene er "sparringspartnere i forhold til alt med frivillighed i lokalområdet". Eksempelvis udtrykker en forening, at det er vigtigt for foreningerne, at frivilligcenteret kan:

*Rådgive foreninger om sådan noget med bestyrelsesarbejde, altså have styr på formalia og kunne rådgive en forening om, hvordan man er en forening. Alt vedrørende foreningsarbejde -- hvordan det foregår. [...] Hjælp til alt det praktiske. Både at hjælpe til med det bøv, der er i foreningslivet med stort og småt, hvis de ikke har en stor hovedorganisation, men også det der med at hjælpe folk ind i foreninger. At gøre frivilligt arbejde synligt også.*

En anden virkningsfuld del af det medlemsrettede arbejde er at anvende et indgående lokalt kendskab til foreninger og andre aktører i lokalområdet, til at nye aktører kan få fodfæste i lokalområdet. Her kan frivilligcenteret fortælle om andre allerede eksisterende aktiviteter, som den nye aktør kan koordinere med og undgå at konkurrere med.

Det er også virkningsfuldt for foreningerne, at frivilligcentrene synliggør aktiviteter, da det bidrager til, at de kan engagere både frivillige og brugere og opbygge deres aktiviteter. For eksempel oplever en forening, at frivilligcenteret kan dele "opslag om søge frivillige" de relevante steder og "give forslag til, hvor jeg kan finde frivillige henne, fordi de har fingeren på pulsen". Dog er der også enkelte foreninger, der ikke vurderer, at frivilligcenteret synliggør deres arbejde tilstrækkeligt, idet de ikke er professionelle i deres kommunikation.

Selvom foreningerne især udtrykker et behov for at styrke deres interne netværk, er der i de kvalitative interview også eksempler på, at foreninger oplever en væsentlig virkning af, at frivilligcentrene understøtter deres samarbejde med kommunen (5 % af arbejdet). Det kan fx handle om et generelt ønske om mere dialog, og det kan handle om, at foreningerne ønsker at formidle deres aktiviteter gennem kommunale medarbejdere og har svært ved at finde rundt i kommunen og møder evt. modvilje blandt medarbejderne i kommunen. Her kan det være væsentligt med støtte fra frivilligcenteret, der kan være med til at åbne døre. Der er også blandt de større frivilligcentre eksempler på, at frivilligcenteret har systematiseret møder mellem kommunale repræsentanter og foreninger

med en fast kadence, hvor foreninger kan præsentere sig selv for kommunale medarbejdere. Foreninger udtrykker, at det styrker deres legitimitet, og at det også styrker deltagelsen i deres aktiviteter.

Foreningerne værdsætter også gå hjem-møder og kurser og oplever, at frivilligcentre er gode til at tilbyde kurser og rådgivning, som foreningerne efterspørger. Hvis frivilligcentre udbyder kurser eller arrangementer, som der ikke er brug for, så opdager frivilligcentre det med det samme og stopper aktiviteten. Når frivilligcentre selv kan være lidt mere forbeholdne over for deres succes med kurser, værdsætter foreningerne frivilligcentrenes lydhørhed.

Det er også en væsentlig virkning for foreningerne, at frivilligcentre hjælper med at opstarte nye foreninger. Flere mindre foreninger sætter også pris på løbende information og støtte, når det brænder på, og man skal finde ud af, hvor man kan søge om midler til reparation af et tag. En lokal forening fortæller:

*[Navn på frivilligcenterleder] er en god tryghed at have, når det brænder på. Jeg har sådan et eksempel. Vores tag på forsamlingshuset blev pludselig utæt, og der er overhovedet ingen penge til noget som helst. Vi prøvede hos borgmesteren og alle mulige steder, men hun [leder af frivilligcenteret] har været fantastisk til at hjælpe med at finde ud af, hvad muligheder der var for at søge penge hos fonde. Hun hjalp os.*

Flere uforudsete behov kan de lokale afdelinger af større landsdækkende organisationer søge støtte til i deres landsorganisation, mens de små lokale foreninger bruger frivilligcenteret, der er til rådighed.

Der er også foreninger, som inviteres ind i (eller selv inviterer frivilligcenteret ind i) midlertidige projekter (se afsnit 6.5 om frivilligcentrenes samarbejdsprojekter). Ifølge foreningerne kan det booste deltagere og aktiviteter, og foreningerne kan blive understøttet i deres arbejde med at nå specifikke sårbare målgrupper eller unge frivillige.

Foreningerne udtrykker også en anden væsentlig virkning af frivilligcenteret. I det foreningerne mødes gennem frivilligcenteret, oplever medlemmer og frivillige sig som dele af et lokalt fællesskab, der rækker ud over dem selv og er forbundet til netop andre foreninger og lokalsamfundet. Det skaber en oplevelse af anerkendelse, livskvalitet, sammenhængskraft og rigdom. For eksempel udtrykker en forening:

*Det bliver synliggjort for mig, at kommunen har så mange fantastiske foreninger. Det føler jeg som rigdom, fordi jeg har da godt anet det – vi ved jo godt, at vi bor i foreningsdanmark – men at få ansigter på. Den fornemmelse af netværk, som frivillig, at vi er mange, der gør noget, for at vores samfund skal være mangfoldigt i sine tilbud, føler jeg som en personlig rigdom. Og det er det her frivilligcenter i høj grad med til at sørge for. Og vi kan respektere hinanden for "wow, en masse timer du lægger i dét, og wow, en masse år, du har lagt". Det synes jeg er en stor glæde".*

Selve synliggørelsen af foreningerne skaber glæde og oplevelsen af at tilhøre et lokalområde og anerkende værdien af foreningernes engagement og bidrag.

Det er således ikke altid, at foreningerne får præcis det, de ønsker, men idet de oplever en inddragende dialog med frivilligcentrenes medarbejdere, udtrykker de især en generel tilfredshed og et tæt tilhørsforhold til frivilligcentrene, som nogle oplever som "deres eget" frivilligcenter og andre som et frivilligcenter, hvor man kan "få en service". Selvom nogle foreninger oplever, at "deres behov ikke ligger øverst i bunken", udtrykker de sig især anerkendende over for frivilligcentrenes virkning. Der er kun enkelte af foreningerne, der udtrykker sig kritisk. Det er som regel, hvis de oplever, at de ikke har indflydelse eller ikke bliver imødekommet. For eksempel er en forening meget utilfreds med, at opleve "at blive holdt uden for", når frivilligcenter og bestyrelse laver planer og strategier uden at involvere foreningerne. Men der er flere foreninger, der udtrykker, at frivilligcenterets medarbejdere spørger dem, hvad de har behov for, og at de oplever sig imødekommet, velkommen, anerkendt og støttet "der, hvor de er" med viden, sparring, lokaler, netværk og rådgivning.

Også gode relationer til frivilligcentermedarbejderne har stor virkning for især de frivilliges engagement i det frivillige arbejde. Flere foreninger betoner også, at adgangen til personlig rådgivning er væsentlig. For eksempel fortæller en formand for en forening, at han fik meget ud af at blive vejledt af frivilligcenterlederen, da han blev ny formand for en forening. Foreningsformanden siger:

*Jeg synes, det hjalp mig lidt i at komme ind i den der formandsrolle. Det var ligesom bare noget med, at nu går du ind i det her. Vil du ikke lige være med? Og så i øvrigt, så trækker den gamle formand sig i et par år, ikke. Og så sidder aben tilbage og glør på mig. Det var sådan lige med en lasso. Så jeg skulle ligesom lige falde til bunds i det og lige finde ud af, hvad fanden gør jeg her. Det var sgu rigtig godt det der med [sparring med navn på frivilligcenterleder] og det, vi lavede her [rådgivning]. Fordi så fandt jeg mine ben i det.*

Samtidig er der også foreninger, der beskriver, at de støtter frivilligcenteret og tager ejerskab til frivilligcenterets drift. Eksempelvis er der en foreningsrepræsentant, der hjælper frivilligcenteret som frivillig med deres IT. Der er således også ofte en gensidighed i foreningernes forhold til frivilligcenteret, også når de indgår i samarbejdsprojekter. Her bidrager foreningerne også, og der opstår en gensidighed og synergieffekt, som foreningerne profiterer af. En forening på handicapområdet udtrykker eksempelvis:

*Vi er jo eksperter i unge med handicap, og vi har også selv frivillige, så det er ikke, fordi frivillighed er helt fremmed. Men man kan sige, at frivilligcenteret bidrager også med viden omkring rekruttering af frivillighed, en viden, som er rigtig brugbar i det her projekt [som vi er sammen om], og så bidrager frivilligcenteret med foreningsnetværket, fx Røde Kors og flere andre foreninger, som de har i deres netværk. Frivilligcenteret agerer brobygger mellem unge med handicap og foreningslivet.*

Foreningerne er således generelt meget tilfredse med frivilligcentrenes virkninger og de virkninger, de oplever svarer til de formål og mål, der angives for frivilligcentrene i kvalitetsmodellen.

## 9 Tværgående opsamling

I dette kapitel gennemføres en tværgående opsamling på svarene på evalueringens spørgsmål. I Boks 9.1 resumeres kapitlets indhold.

### Boks 9.1 Resumé af Tværgående opsamling

*1. Hvad er status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad anvendes grundfinansieringen til?*

Frivilligcentre udvikler sig i retning mod at arbejde mere organisatorisk og mindre individuelt borgerrettet, og de styrker stadig foreningernes "problemløsningskapacitet" i et stadigt tættere samarbejde med kommunerne. Mange af frivilligcentrenes økonomiske midler er aktivitetsspecifikke og med kun få eller ingen lønmidler, og der er stadig brug for mere stabil finansiering inkl. lønmidler. Frivilligcentre er også små organisatoriske enheder, og medarbejderne bruger gennemsnitligt næsten en fjerdedel af deres tid på centerrettede aktiviteter. Vi kan identificere både voksende "administrative byrder", en stigende professionalisering og en voksende kompleksitet i arbejdsopgaverne. Men der er store lokale forskelle på kommunernes krav til medfinansiering og derfor også forskelle på frivilligcentrenes erfaringer.

Frivilligcentermedarbejderne har flere samarbejdsrelationer og imødekommer øgede forventninger, og nogle frivilligcentermedarbejdere oplever det som et krydspres, som det kan være væsentligt at være opmærksom på, hvordan udvikler sig i fremtiden og betyder for trivsel. Det kan være medvirkende årsag til, at mange frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter værdsætter, at de i kvalitetsmodellen har fået en modelgørelse af, hvad et frivilligcenter er og skal (og ikke er), som de kan bruge som redskab til at prioritere i opgaver og forventninger.

Frivilligcentre værdsætter deres samarbejder med kommunerne og ser store fremtidige potentialer, men det er også ambivalent. Organisatorisk er de hybride organisationer, der må agere strategisk som sådan. Frivilligcentrenes formålsbestemte virke er afhængig af både professionalisering og civilsamfundselementer, og det kræver en kontinuerlig refleksion omkring, hvordan hvilke elementer skaber (eller ikke skaber) hvilke former for værdi?

*2 og 3. Hvordan er den nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier blevet implementeret, og i hvilket omfang arbejder frivilligcentre mål- og resultatorienteret? Og hvilken virkning oplever frivilligcentre og centrale samarbejdspartnere, at implementeringen af tildelingskriterierne og kvalitetsmodellen har haft for frivilligcentrenes arbejde og virkning?*

Næsten alle frivilligcentre har implementeret tildelingskriterier og kvalitetsmodel, men forskelligt. Det har vist sig vanskeligt at understøtte, at flere udsatte borgere deltager i frivillige fællesskaber, og frivilligcentre operationaliserer målene om strategisk ledelse og mål og resultatstyring forskelligt og betoner behovet for lokal tilpasning og en gennemgående ambivalens. Med forbehold for, at frivilligcentre kan være præget af et år med coronapandemi, er kvalitetsmodellen og mål- og resultatstyring på den ene side et konstruktivt redskab til at legitimere, fokusere, prioritere og afgrænse sig selv fra (forventninger fra) omverdenen. Men på den anden side er det tidskrævende og vanskeligt i praksis, da store dele af frivilligcentrets opgaver er uforudsigelige og afhængige af omverdenens aktørers skiftende invitationer og et behov for et fleksibelt responsivt rum, hvor frivilligcentre står til rådighed. Evalueringens resultater kan bruges til refleksioner over, hvilke former for værdiskabelse frivilligcentre forventer (og ikke forventer), når kvalitetsmodellen er fuldt implementeret?

*4. Hvad er frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartneres oplevede virkning af frivilligcentre for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne?*

Frivilligcentre spiller fortsat en afgørende rolle for foreningernes "problemløsningskapacitet" og i de senere år også en voksende betydning for kommunernes arbejde med frivillighed og samarbejde med civilsamfundet. Foreninger, borgere og sammenslutninger af mennesker

### Boks 9.1 Resumé af Tværgående opsamling

har i frivilligcentrene en "platform" til rådighed, hvor de både kan få rådgivning, netværk, viden, kurser, adgang til lokaler og kopimaskiner, og nogle gange bliver de også inviteret ind i samarbejdsprojekter. Ikke uvæsentligt oplever mange foreninger støtten fra frivilligcenteret som en gensidig og ligeværdig udveksling med deres eget frivilligcenter, som de føler sig som en del af og bidrager til.

Mange foreninger ønsker en styrkelse af deres interne netværk, der understøtter deres problemløsningskapacitet, koordinerer aktiviteter, bistår med at øge de små foreningers kapacitet og handleevne og skaber kontakt til nye frivilligrupper. Flere af de små lokale foreninger efterlyser mere håndholdt støtte, end frivilligcentrene har ressourcer til. Også kommunerne kunne godt tænke sig, at frivilligcentrene spillede en større rolle i faciliteringen af deres samarbejder med foreningerne. Men frivilligcentrene er små organisatoriske enheder med få medarbejdere, og ekstra opgaver i den størrelsesorden kan kræve ekstra finansiering.

I det følgende samler vi op og svarer på evalueringens fire spørgsmål.

#### **Hvad er status på frivilligcentrenes økonomi, organisering, aktiviteter og samarbejdsrelationer, samt hvad anvendes grundfinansieringen til?**

Fra frivilligcentrenes etablering i 1989 og frem til i dag ses en udvikling af frivilligcentrene i retning mod at arbejde mere organisatorisk og mindre individuelt borgerrettet, og frivilligcentrene arbejder også stadig med at styrke foreningernes "problemløsningskapacitet" i et stadigt tættere samarbejde med kommunerne, der både styrker frivilligcentrenes arbejde og udvider deres arbejdsopgaver – men også rummer ambivalens og forskellige forståelser af, hvad frivilligcentrene bør have indflydelse på. Samtidig er mange af frivilligcentrenes økonomiske midler aktivitetsspecifikke og med kun få eller ingen lønmidler. Det er medvirkende årsag til, at antallet af fuldtidsansatte ledere og medarbejdere er faldet siden 2016, selvom frivilligcentrene gennemsnitligt er blevet ca. 100.000 kr. rigere om året. Det er også en medvirkende årsag til, at næsten hele grundfinansieringen af frivilligcentrene (lidt mere end i 2016) anvendes til lønninger. Også tidligere evalueringer bemærkede, at frivilligcentrene har brug for mere stabil finansiering og lønmidler, og det behov er kun blevet mere tydeligt med årene, ikke mindst i lyset af et voksende antal nye opgaver rettet mod kommunerne.

Ydermere er frivilligcentrene små organisatoriske enheder med gennemsnitligt ganske få ansatte, der oplever øgede krav til dokumentation og administration og nødvendigheden af akademiske kompetencer. Medarbejderne bruger gennemsnitligt næsten en fjerdedel af deres tid på centerrettede aktiviteter, og set i relation til deres størrelse er det afgørende tid, der ifølge flere af frivilligcenterlederne med fordel kunne bruges mere konstruktivt på kerneopgaverne. Vi kan identificere både voksende administrative byrder, en stigende professionalisering, også af de frivillige bestyrelser, og på en og samme tid en standardisering, øget mængde af opgaver og målgrupper og voksende kompleksitet i arbejdsopgaverne. Nogle frivilligcentre oplever også, at der stilles store krav til de økonomiske bevillinger, og at det kan indskrænke det lokale demokratiske prioriteringsrum sammen med bestyrelsen. Men der er store lokale forskelle på kommunernes krav til medfinansiering og derfor også forskelle på frivilligcenterledernes erfaringer.

Frivilligcentermedarbejderne skal også navigere i flere samarbejdsrelationer, herunder større dele af civilsamfundet og mange forskellige dele af kommunen. De skal både samarbejde med politikere, forvaltningsledelse, konsulenter og udfører-enheder, og alle steder oplever de øgede forventninger til deres rolle. Frivilligcentrene skal også i civilsamfundet imødekomme meget forskelligartede forventninger til netværksledelse, rådgivning, kurser, lokaler, administration af kopimaskiner, personlig imødekommenhed og invitationer til projekter fra meget forskellige foreninger, borgere og frivillige, og også her er perspektivet udvidet til nye dele af civilsamfundet og nye målgrupper. Der er for frivilligcentermedarbejdere mange roller og arbejdsopgaver, der ikke er struktureret på forhånd af organisationsstrukturer, men som defineres i interaktionen med et voksende antal samarbejdspartnere, foreninger, borgere og kommune. Frivilligcentermedarbejderes arbejdsliv er mere fluktuerende, netværksbaseret og omskifteligt, end det er lineært og sammenhængende.

Nogle frivilligcenterledere udtrykker yderligere, at de balancerer mellem at opretholde et responsivt fleksibelt rum for det daglige arbejde i frivilligcenteret og "*stå til rådighed*" for foreninger og kommuner og samtidig at sætte en overordnet strategisk retning for frivilligcenterets arbejde, sammen med bestyrelsen. Mellem forskellige interesser internt i bestyrelsen, mellem frivilligcenterets interesser og omverdenens aktørers interesser, behov og positioner. Dette inden for rammerne af krav fra stat og kommune til frivilligcenterets arbejde og omverdenens aktørers dagsordener og indsatser, som også påvirker frivilligcenteret. Nogle frivilligcentermedarbejdere oplever de forskellige forventninger som et krydspres, andre oplever det alene som spændende. Vi ved ikke, hvilke faktorer der er afgørende for disse to forskellige vurderinger, men nogle respondenter peger på, at "*en stærk frivillig faglighed*" og stærke både analytiske og relationelle kompetencer, projektledelses kompetencer samt evnen til at kunne sætte sig ind i og rumme meget forskellige aktørers interesser og forventninger – er forudsætninger for at kunne navigere succesfuldt i jobbet. Nogle frivilligcenterledere bemærker samtidig, at det er nødvendigt med kolleger og sparringspartnere. De helt små frivilligcentre er derfor mere afhængige af frivilligcentrenes netværk og af kontakt med deres bestyrelser eller andre frivilligcenter kollegaer og mere sårbare over for kompleksiteten. Det er væsentligt at være opmærksom på, hvordan dette spændingsfelt udvikler sig i fremtiden, og hvordan frivilligcentermedarbejderne kan trives i det.

Den voksende kompleksitet og mængde af opgaver kan også være medvirkende årsag til, at mange frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter værdsætter, at de i kvalitetsmodellen har fået en tydelig modelgørelse af, hvad et frivilligcenter er og skal (og ikke er), som de kan anvende som redskab til at navigere i kompleksiteten, sætte en retning for frivilligcenteret og ikke mindst prioritere i opgaver og forventninger. Det kan for nogle frivilligcentermedarbejdere være vanskeligt, når man er en lille organisatorisk enhed, der er afhængig af gode samarbejdsrelationer, og her kan en kvalitetsmodel legitimere til- og fravalg.

Frivilligcentrene værdsætter også deres samarbejder med kommunerne, der støtter op om frivilligcentrenes formål. Frivilligcenterlederne ser store fremtidige potentialer for synergi og gensidig afhængighed og anerkendelse, men det er nogle gange svært for dem at få indflydelse. Frivilligcentrene vil gerne samarbejde med kommunerne, men også

have gennemslagskraft med deres egne metoder, formål og værdier, og nogle frivilligcenterledere oplever, at de "må skærme sig lidt" over for kommunerne. Frivilligcentrene vil også gerne understøtte og rådgive kommunerne, men de har ikke fået mere personale til at udføre de mange ekstra opgaver rettet mod kommunerne. Frivilligcentrene oplever, at de nogle gange bruger meget tid på at samarbejde med kommunerne, som ikke er finansieret. Det kan være svært, når man er en lille organisation, der samtidig gerne vil vise sin værdi og opretholde gode relationer. Det kan være væsentligt, at frivilligcenterledere og bestyrelse er gode til at forhandle og formulere egne værdier, metoder og behov for finansiering, og det er et behov, der har været synligt længe og fx også blev bemærket i den første evaluering i 1996.

Organisatorisk er frivilligcentrene små hybride organisationer, der må agere strategisk som sådan – de er både foreningernes organisationer og bundet til kommunen, og de er både professionelle og netværks- og civilsamfundsbaseede. Samlet set ser vi en øget professionalisering med en omorientering mod resultatorientering, men også et behov for fortsat at arbejde inddragende, netværksbaseret, fluktuerende og lokalt responsivt. Vi kan inddele frivilligcentrenes elementer i en professionel del og en civilsamfundsbaseeret del som vist i Tabel 9.1.

**Tabel 9.1** Frivilligcentrenes udviklingsorienterede dimensioner

Elementer	Professionalisering	Civilsamfundsbaseerede dimensioner
Finansiering	Krav fra kommune, stat og fonde om bestemte leverancer og dokumentation af disse	Horizontale lokalsamfundsbaseerede strukturer for samarbejder og netværk lokalt, der udvikler sig uforudsigeligt
Organisering	Stigende krav til medarbejderes kompetencer og akademisering Bestyrelse på baggrund af kompetencer	Deling af viden i netværk og balancering af interesser og positioner i lokalområdet vha. opbygning af relationer Bestyrelse demokratisk valgt på baggrund af interesser, værdier og positioner i lokalområdet
Aktiviteter	Strategiarbejde, dokumentation og administration	Facilitering, rådgivning, videndeling og brobygning i lokalområdet, matching af borgere med frivillige aktiviteter og understøttelse af uformelle og netværksbaseerede frivilligformer
Samarbejdsrelationer	Frivilligcenteret løser opgaver for kommunen i forbindelse med finansiering	Frivilligcenter og kommune samarbejder horisontalt og deler viden og kontakter i synergi
Kvalitetsmodel	Resultatbaseeret styring og målrettet strategi, der viser sammenhæng mellem ressourcer, indsatser og mål	Et fleksibelt responsivt rum, hvor frivilligcenteret former sig fluktuerende efter lokalsamfundets og borgernes foranderlige behov og aktiviteter

Kilde: VIVE og RUC.

Frivilligcentrenes formålsbestemte virke er afhængig af, at begge søjler kan udfoldes og gensidigt berige hinanden, så den ene ikke dominerer for meget over den anden. Det kræver en kontinuerlig opmærksomhed og refleksion, og frivilligcentrene kan overveje, hvordan hvilke elementer skaber (eller ikke skaber) hvilke former for værdi, samt hvilke økonomiske og organisatoriske rammer der er nødvendige for deres virke. Er der p.t. for stor en professionalisering, eller er den passende?



**Hvordan er den nye kvalitetsmodel og tildelingskriterier blevet implementeret, og i hvilket omfang arbejder frivilligcentre mål- og resultatorienteret? Hvilken virkning oplever frivilligcentre og centrale samarbejdspartnere, at implementeringen af tildelingskriterierne og kvalitetsmodellen har haft for frivilligcentrenes arbejde og virkning?**

Næsten alle frivilligcentre har implementeret tildelingskriterier og kvalitetsmodellens to temaer vedrørende 'mangfoldighed, kvalitet og brobygning' og 'strategisk ledelse og organisering', og langt de fleste oplever, at de har fået den hjælp til implementeringen, som de har behov for. Mange frivilligcenterledere angiver, at de er dygtige (og er blevet dygtigere) til at arbejde mål og resultatorienteret, men det er meget forskelligt, hvordan og hvorvidt kvalitetsmodellen (i indeværende periode siden implementeringens start ultimo 2019/primo 2020) har medført forandringer. Nogle frivilligcenterledere fortæller, at de også arbejdede mål- og resultatorienteret inden kvalitetsmodellen, og flere af fokusområderne formulerer frivilligcentrenes kerneopgaver omkring at understøtte en mangfoldighed af foreninger, bygge broer og arbejde helhedsorienteret. Andre frivilligcentre har ændret i deres vedtægter og arbejder mere strategisk eller mere resultatorienteret end tidligere.

Et punkt, der ifølge både frivilligcenterledere og kommunale respondenter har vist sig vanskeligt at arbejde med, er målet om, at frivilligcentre skal arbejde for, at flere udsatte borgere deltager i frivillige fællesskaber. Det er tids- og ressourcekrævende og kan kræve både en håndholdt indsats og et tæt samarbejde med kommunerne. Det er især frivilligcentre med finansierede projekter med dette formål, der selv oplever at lykkes med dette. Mange frivilligcentre uden projekter vil rigtig gerne, men har vanskeligheder med for alvor at have succes, da de har få ressourcer, der skal fordeles på mange opgaver.

Derudover er det meget forskelligt, hvordan frivilligcentre operationaliserer målene om strategisk ledelse og mål og resultatstyring, og flere frivilligcenterledere betoner behovet for lokal tilpasning og fleksibilitet og en gennemgående ambivalens. Med forbehold for, at frivilligcentre har været præget af et år med coronapandemi, er kvalitetsmodellen og mål- og resultatstyring på den ene side et konstruktivt redskab til at legitimere, fokusere, prioritere, lære og følge op på strategier og afgrænse sig selv fra (forventninger fra) omverdenen. Men på den anden side er det tidskrævende og vanskeligt i praksis, da store dele af frivilligcenterets opgaver er uforudsigelige og afhængige af omverdenens aktørers skiftende invitationer. Nogle frivilligcentre udtrykker et behov for at skabe et fleksibelt responsivt rum, hvor de bestandig tilpasser sig foranderlige behov og står til rådighed.

Som en del af ambivalensen er nogle frivilligcenterledere forbeholdne over for værdien af kvalitetsmodellen for frivilligcentrenes kerneopgaver. Frivilligcentre er lidt forbeholdne over for kvalitetsmodellens værdiskabelse for deres muligheder for at tilpasse sig medlemmernes behov, blive klogere på, hvad de kan gøre anderledes eller forbedre deres relationer til kommune og foreninger. Der skal dog her tages forbehold for, at kvalitetsmodellen først er taget i brug ultimo 2019/primo 2020, og at den dermed er påbegyndt implementeret op til og under en coronapandemi. Men en del af frivilligcentrenes arbejde er i sin essens vanskeligt at planlægge i formulerede sammenhænge mellem ressourcer, indsatser og resultater, der ikke er meget overordnede. Mens andre opgaver

på frivilligcenteret vil egne sig bedre til dette styringsredskab. Men idet kvalitetsmodellen først er taget i brug ultimo 2019/primo 2020 lige op til coronapandemien, er det umuligt at vurdere værdien af det endnu.

Evalueringsresultater kan i stedet bruges til refleksioner over, hvilke former for værdiskabelse frivilligcentrene forventer (og ikke forventer), når kvalitetsmodellen er fuldt implementeret? Hvordan kan modellen implementeres som et konstruktivt redskab, der styrker frivilligcentrene i at prioritere og samtidig være responsive og fleksible og ikke blive for instrumentelle og ensrettede? Frivilligcentrene er ikke alene efterspørgselsdrevne – de sætter også selv aktiviteter i gang, som foreninger og samarbejdspartnere kan deltage i gennem opsøgende netværksarbejde. Og her kan kvalitetsmodellen fremover være et konstruktivt redskab.

### **Hvad er frivilligcentrenes og centrale samarbejdspartners oplevede virkning af frivilligcentrene for det frivillige sociale arbejde lokalt og for kommunerne?**

Frivilligcentrene spiller fortsat en afgørende rolle for de frivillige foreningers "problemløsningskapacitet" og i de senere år også en voksende betydning for kommunernes arbejde med frivillighed og samarbejde med civilsamfundet. Foreninger, borgere og sammenslutninger af mennesker har i frivilligcentrene en "platform" til rådighed, hvor de både kan få rådgivning, netværk, viden, kurser og ofte (men ikke altid) adgang til lokaler og kopimaskiner, og nogle gange bliver de også inviteret ind i samarbejdsprojekter. Ikke uvæsentligt oplever mange foreninger støtten fra frivilligcenteret som en gensidig og ligeværdig udveksling med deres eget frivilligcenter, som de har ejerskab til, føler sig som en del af og bidrager til. Frivilligcentrene skaber således også en lokal platform, hvorigennem mennesker kan tage ejerskab for sig selv og hinanden. Det stemmer overens med de oprindelige politiske ambitioner for dengang frivilligcentralernes formål, som de blev formuleret i slut 1980'erne. Denne platform er blevet videreudviklet siden og kan fortsat udvikles, plejes og styrkes i tæt dialog med lokalsamfundet, men inden for rammerne af frivilligcentrenes begrænsede ressourcer. Der er tydeligt voksende forventninger til frivilligcentrene, men som oftest også ganske få ressourcer. Det stiller krav om, at frivilligcentrene også fremadrettet er skarpe på at prioritere deres ressourcer.

Mange foreninger ønsker en styrkelse af faciliteringen af deres interne netværk, der både understøtter deres problemløsningskapacitet, koordinerer aktiviteter, bistår med at øge de små foreningers kapacitet og handleevne og skaber kontakt til nye frivilligrupper. Det ønske kan være en følge af større kompleksitet i sociale og sundhedsmæssige udfordringer og deraf et større behov for samarbejder og videndeling. Foreningerne værdsætter også oplevelsen af at "høre til" i et lokalområde og hjælpe hinanden gennem frivilligcentrenes netværk og "platform". Der er også flere af de små lokale foreninger, som efterlyser mere håndholdt og opsøgende støtte, end frivilligcentrene har ressourcer til. Det kan stille krav om, at frivilligcentrene overvejer, om det er opgaver, som de skal prioritere eller søge om ekstra midler til?

Også kommunerne oplever, at frivilligcentrene har en afgørende virkning. Det gælder både i forhold til rådgivning af kommunale medarbejdere og enheder, samarbejdsprojekter mellem kommunen og frivilligcenteret og i forhold til facilitering af kommunens samarbejder med frivillige og foreninger. Men kommunerne kunne godt tænke sig, at

frivilligcentrene spillede en større rolle i faciliteringen af deres samarbejder med foreningerne. Vi ved fra andre undersøgelser, at der flere steder mangler en netværksbaseret infrastruktur for samarbejder mellem civilsamfund og kommune. Men frivilligcentrene er (stadig) små organisatoriske enheder med få medarbejdere, og en ekstra opgave i den størrelsesorden kunne kræve ekstra finansiering? Særligt i lyset af, at frivilligcentrene allerede har fået nye og voksende opgaver i samarbejder med kommunerne og nye målgrupper i civilsamfundet.

## 9.1 anbefalinger og opmærksomhedspunkter

Der er en lang række opmærksomhedspunkter i evalueringen. Vi anbefaler, at FriSe og frivilligcentrene arbejder videre med følgende:

- At klargøre, hvilke økonomiske og organisatoriske rammer og forudsætninger der er nødvendige for, at frivilligcentrene kan indfri de mål og metoder, som de hviler på. I dag er der færre medarbejdertimer til et stadigt voksende antal opgaver og samarbejdspartnere.
- At formulere og tydeliggøre, hvad nye forventninger og opgaver stiller af krav til frivilligcentrene (tid, ressourcer, know how). Herunder eksempelvis 1) at understøtte sårbare borgeres deltagelse i frivillige aktiviteter, 2) at understøtte kommunernes samarbejder med foreningerne, 3) at give håndholdt støtte til de mindste foreninger, 4) at styrke foreningernes interne netværk og 5) at understøtte uformelt organiserede frivillige.
- Kontinuerligt at argumentere for bevilling af lønmidler sammen med aktivitetsmidler. Jo mindre frivilligcentrene er, jo større er behovet for lønmidler.
- At arbejde med og reflektere over, hvordan frivilligcentrene kan samarbejde tæt med kommunerne som mindre organisatorisk enhed og opretholde egne værdier, metoder og legitimitet, herunder opretholde frivilligcenteret som et frirum fra kommunale dagsordener med bred forankring i civilsamfund og borgere.
- At arbejde med og reflektere over, hvordan frivilligcentrene kan opretholde afgørende demokratisk indflydelse til og ejerskab blandt foreninger og frivillige i takt med voksende professionalisering og forventninger og krav fra stat, kommuner og fonde.
- At understøtte frivilligcentrenes medarbejdere i håndtering af den øgede kompleksitet, så det ikke opleves som krydspres. Det gælder især de mindste frivilligcentre.
- At arbejde med og reflektere over, hvordan og hvornår frivilligcentrene kan arbejde med strategi og resultatbaseret styring, og hvornår de omvendt har brug for at agere lokalt responsivt og fleksibelt i forhold til omskiftelige invitationer og behov ("at stå til rådighed").
- At arbejde med, hvordan professionaliseringsambitionerne for de frivillige bestyrelser kan kombineres med behovet for at inkludere forskellige positioner og interesser i lokalområdet og det frivillige engagement.
- At understøtte frivilligcenterledere og bestyrelsesrepræsentanter i bestyrelsesarbejdet, herunder styrkelse af "særlig frivilligcenterfaglighed", konflikthåndtering, mediering, interessevaretagelse og kommunikation.

- At have fokus på og udvikle frivilligcentrenes tilgængelighed for alle, både fysisk og psykisk.
- Fortsat at styrke formuleringerne og formidlingen af frivilligcentrenes metoder, værdier og roller lokalt og nationalt, herunder det fortsatte behov for øget stabil finansiering.

## Litteratur

- Andersen, L.L. (2019). Neoliberal drivers in hybrid civil society organisations: Critical readings of civicism and social entrepreneurship. In M. Kamali & J. H. Jönsson (Eds.), *Neoliberalism, Nordic welfare states and social work: Current and future challenges* (pp. 43-52). Oxfordshire: Routledge.
- Andersen, L.L. & Espersen, H.H. (2017). Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver. In Socialstyrelsen (Ed.), *Partnerskaber og samarbejder mellem civilsamfundet og det offentlige: Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder* (pp. 107-136). København: Socialstyrelsen.
- Boje, T.P. (2017). *Civilsamfund, medborgerskab og deltagelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Børne- og Socialministeriet. (2017). *Udmøntning af satspuljen for 2018-2021: Delaftale for børne- og socialområdet: Aftale mellem Regeringen (Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti), Socialdemokratiet, Dansk Folkeparti, Alternativet, Det Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti*. København: Børne- og Socialministeriet.
- Christiansen, B. (1996). *Frivilligcentraler: Hvorfra? Hvorhen?* Odense: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Clausen, M.R. (2021). Transaktionsomkostninger i frivillige sociale organisationer. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 98(2), 1-24.
- Eikenberry, A.M. & Kluver, J.D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-142.
- Espersen, H.H., Andersen, L.L., Petersen, A. & Olsen, L. (2018a). *Inklusion og deltagelse af sårbare borgergrupper i samskabende arenaer: En evaluering af tre partnerskaber mellem civilsamfund og kommuner*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Espersen, H.H., Andersen, L.L., Tortzen, A. & Olsen, L. (2018b). *Understøttelse og udvikling af det frivillige sociale arbejde: En analyse af udviklingstendenser og behov for kontinuitet og forandring i nationale virkemidler*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Espersen, H.H., Andersen, L.L. & Tortzen, A. (2021). Civil society organizations in changing times: Potentials and pitfalls in the collaborative turn. In B. Ibsen (Ed.), *Voluntary and public sector collaboration in Scandinavia: New approaches to co-production* (pp. 225-253). Cham: Palgrave Macmillan.
- Espersen, H.H., Fridberg, T., Andreasen, A.G. & Brændgaard, N.W. (2021). *Frivillighedsundersøgelsen 2020: En repræsentativ undersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

- Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 737-748.
- Fridberg, T. & Henriksen, L.S. (2014). *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Grubb, A. (2016). *Vi skal bare hjælpe og spise chokoladekiks: En kvalitativ undersøgelse af unges frivillige deltagelse i en ikke-medlemsbaseret, digitalt koordineret organiseringsform af frivilligt arbejde*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Habermann, U. (1992). *Folkelighed og frivilligt arbejde*. København: Akademisk Forlag.
- Henriksen, L.S. (2008a). *Frivilligcentre - knudepunkter i den lokale velfærdsarkitektur?: Tredje delrapport vedrørende evaluering af puljen til oprettelse af nye og styrkelse af eksisterende frivilligcentre i Danmark*. Aalborg: Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation, Aalborg Universitet.
- Henriksen, L.S. (2008b). *Udviklingsmål for og selvevaluering af frivilligcentre: Anden delrapport vedrørende evaluering af puljen til oprettelse af nye og udvikling af eksisterende frivilligcentre i Danmark*. Aalborg: Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation, Aalborg Universitet.
- Henriksen, L.S. (2009). *Frivilligcentrene i Danmark: Fjerde og afsluttende delrapport vedrørende evaluering af puljen til oprettelse af nye og styrkelse af eksisterende frivilligcentre i Danmark*. Aalborg: Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation, Aalborg Universitet.
- Henriksen, L.S. (2015). Contradictions and controversies in Danish civil society discourse. *Cursiv*, 15, 17-26.
- Henriksen, L.S. (2021). Volunteer centers. In H. K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *International encyclopedia of civil society* (pp. 1-5). Berlin: Springer.
- Henriksen, L.S. & Brogaard, M.A. (2006). *En kortlægning af organisationerne i Danmark på området for frivilligformidling og selvhjælp: Første delrapport vedrørende evaluering af puljen til oprettelse af nye og styrkelse af eksisterende frivilligcentre i Danmark*. Aalborg: Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation, Aalborg Universitet.
- Henriksen, L.S. & Bundesen, P. (2004). The moving frontier in Denmark: Voluntary-state relationships since 1850. *Journal of Social Policy*, 33(4), 605-625.
- La Cour, A. & Højlund, H. (2008). Voluntary social work as a paradox. *Acta Sociologica*, 51(1), 41-54.
- Lorentzen, H. & Henriksen, L.S. (2014). The invention and institutionalization of volunteer centers: A comparative analysis of Norway and Denmark. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 389-608.

- Møller, M.Ø, Iversen, K. & Andersen, V.N. (2016). *Review af resultatbaseret styring: Resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet*. København: KORA – Kommunernes og Regionernes Analyse og Forskning.
- Pedersen, E.R.G., Pedersen, J.T. & Jacobsen, P.Ø. (2011). Partnerskaber mellem virksomheder og NGOer: Når organisationer taler med og forbi hinanden. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 76(4), 33-48.
- Rambøll (2016). *Evaluering af frivilligcentrene*. København: Rambøll.
- Stougaard, M.S. (2020). Co-producing public welfare services with vulnerable citizens: A case study of a Danish-Somali women's association coproducing crime prevention with the local authorities. *Voluntas*, 32, 1389–1407.
- Tortzen, A. (2016). *Samskabelse i kommunale rammer: Hvordan kan ledelse understøtte samskabelse?*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Van den Boos, C. (2014). *Using volunteering infrastructure to build civil society*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Wijkström, F. (2011). "Charity speak and business talk": The on-going (re)hybridization of civil society. In F. Wijkström & A. Zimmer (Eds.), *Nordic civil society at a crossroads: Transforming the popular movement tradition* (pp. 27-55). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

# Bilag 1 Kvalitetsmodel for de danske frivilligcentre

## Tema 1

### Mangfoldighed, kvalitet og brobygning

#### *Kriterie 1:*

Frivilligcenteret understøtter deltagelsen i de frivillige fællesskaber ved at gøre det lettere at deltage, at finde hjælp og støtte og at blive frivillig uanset alder, social status, etnicitet eller funktionsnedsættelse.

#### Indikatorer:

1. har indblik i og overblik over lokale frivillige fællesskaber med et socialt sigte for at matche og guide borgere til frivillige fællesskaber, frivilligt arbejde eller til hjælp og støtte.
2. formidler mulighederne i den frivillige verden, fx gennem en opdateret hjemmeside med foreningsvejviser, frivilligjob.dk, sociale medier, events samt personlige samtaler med borgere og potentielle frivillige.

#### *Kriterie 2:*

Frivilligcenteret styrker kvaliteten og mangfoldigheden af de lokale frivillige fællesskaber ved at støtte, udvikle og fremme frivillige foreninger og initiativer med et socialt sigte samt hjælpe nye i gang.

#### Indikatorer:

- har indblik i kommunens politik og strategi samt relevante tiltag på det frivillige område og søger nyeste viden om frivillighed.
- rådgiver eksisterende og nye foreninger og frivillige initiativer om drift og udvikling, fx rekruttering af frivillige, bestyrelsesarbejde, fundraising, vedtægter og opstart af en ny forening.

#### *Kriterie 3:*

Frivilligcenteret styrker en helhedsorienteret social indsats ved at bygge bro mellem foreninger, kommuner og andre relevante aktører.

#### Indikatorer:

- har et bredt samarbejde med frivillige foreninger og initiativer med et socialt sigte og et konstruktivt samarbejde med kommunale forvaltninger, frivilligkonsulenter og andre relevante samarbejdspartnere.
- støtter og synliggør netværk og konkrete samarbejds muligheder på tværs af foreninger, kommune og andre relevante aktører, fx gennem temadage, dialogmøder eller fælles arrangementer.



## Tema 2:

### Strategisk ledelse og organisering

#### *Kriterie 1:*

Der er sammenhæng mellem frivilligcenterets formål, resultater, aktiviteter og ressourcer. Der er løbende opfølgning for at understøtte læring og udvikling og for at prioritere opgaver og ressourcer.

#### Indikatorer:

- har en langsigtet strategi med mål og beskrivelse af sammenhængen mellem aktiviteter, ressourcer og ønskede resultater samt en handlingsplan for det kommende år.
- har løbende evaluering for at vurdere, om de ønskede resultater opnås eller skal prioriteres anderledes i forhold til ressourcerne eller nyopstået lokale behov.

#### *Kriterie 2:*

Bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer for at kunne varetage deres rolle og ansvar.

#### Indikatorer:

- bestyrelsen har specificeret, hvilke kompetencer, den til enhver tid tilstræber at have repræsenteret i bestyrelsen.
- har en forretningsorden for bestyrelsen med klart definerede roller og ansvarsområder.

#### *Kriterie 3:*

Der er ordentlige arbejdsvilkår og arbejdsmiljø for ansatte samt en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse, leder, ansatte og frivillige.

#### Indikatorer:

- har ansættelseskontrakt og funktionsbeskrivelse for ansatte med klarhed om rollefordeling, arbejdsopgaver og ansvar mellem bestyrelse, leder og ansatte.
- har en personalepolitik og en frivilligpolitik; herunder lovpligtige arbejdspladsvurderinger, udviklingssamtaler samt opkvalificering.

Kilde: Socialstyrelsen og FriSe – Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark

## Bilag 2 Tildelingskriterier for statsligt grundtilskud til frivilligcentre

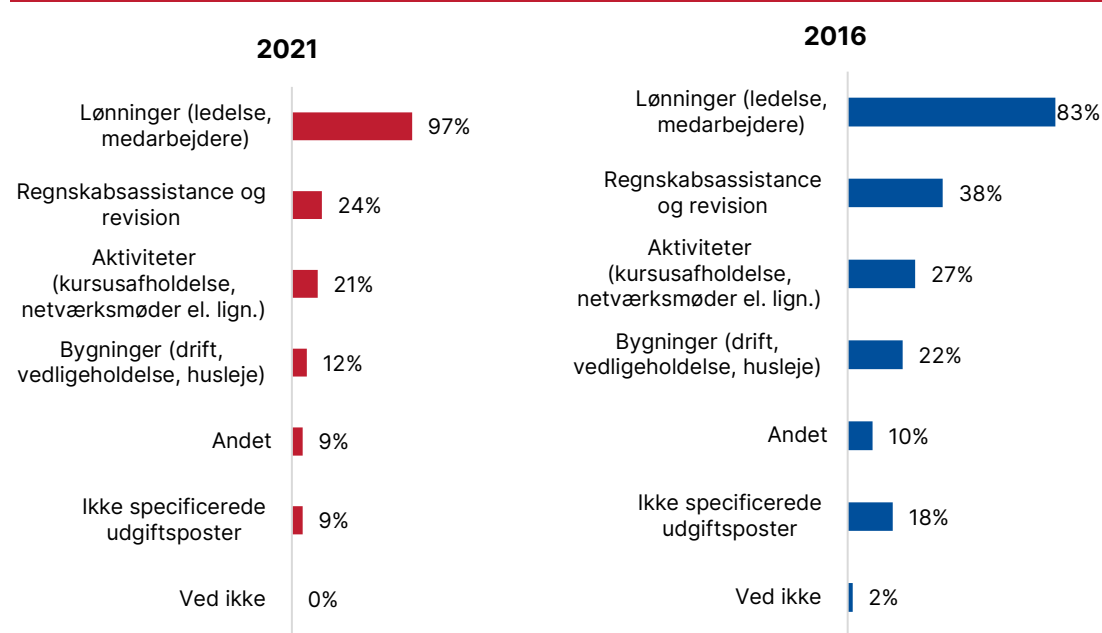
1. Frivilligcentrene skal dokumentere, at deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse med repræsentanter for forskellige brancher, sektorer og med forskellige kompetencer og erfaringer.
2. Frivilligcentrene skal dokumentere en overordnet strategi eller forandringsteori for frivilligcenteret med mål og opfølgning herpå. Af mål bør der indgå følgende:
  - a. Mål for, hvordan frivilligcenteret understøtter rekruttering af frivillige i lokale organisationer.
  - b. Mål for, hvordan frivilligcenteret understøtter rekruttering af udsatte borgere som frivillige i lokale organisationer.
  - c. Mål for mangfoldighed i medlemssammensætningen.
  - d. Mål for facilitering af netværk for medlemsorganisationerne.
3. Der skal også være en kommunal medfinansiering på minimum 50 %. Den statslige grundfinansiering var i 2017 på 350.000 kr.

Kilde: Socialstyrelsen.

## Bilag 3 Spørgeskemasvar

### Anvendelse af den statslige grundfinansiering

**Bilagsfigur 3.1** Hvor stor procentdel af frivilligcentrene angiver, at følgende udgiftsposter er finansieret gennem den statslige grundfinansiering?

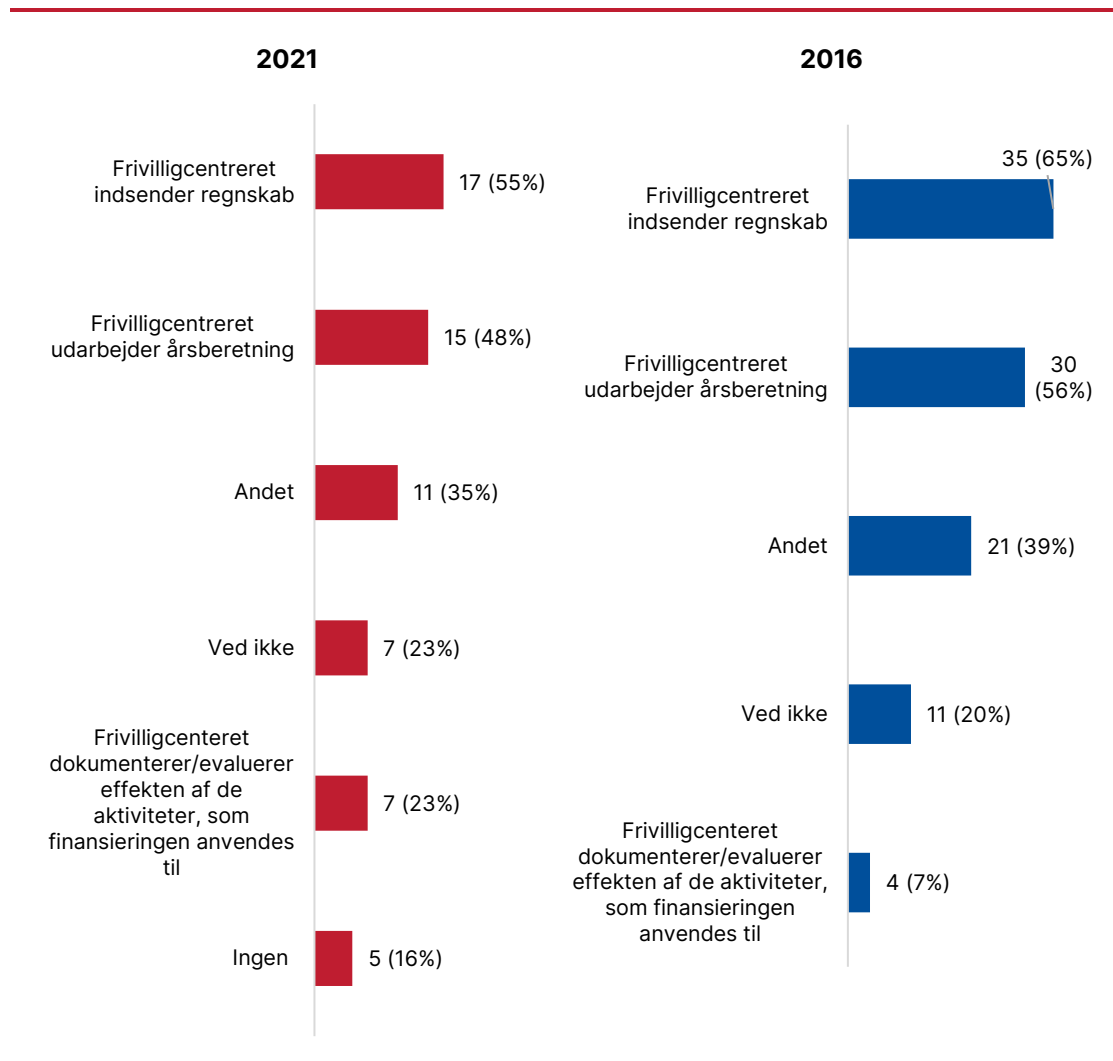


Anm.: Det har været muligt at vælge flere svarkategorier.

N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og N = 60 for Rambøll, 2016.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

**Bilagsfigur 3.2** Hvilke krav stilles til frivilligcentrene for at opnå kommunal medfinansiering?



Anm.: Der har været mulighed for flere svar.

N = 31 for kommuneundersøgelsen, 2021, og N = 54 for Rambøll, 2016.

Kilde: Kommuneundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

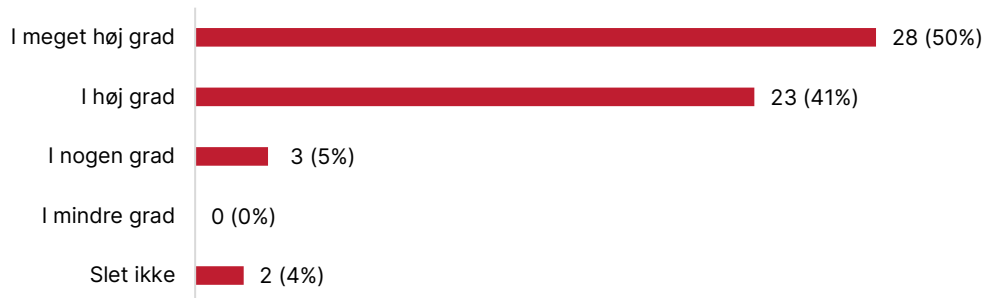
**Bilagsfigur 3.3** Antal af frivilligcentrenes bestyrelser, der er valgt på generalforsamling



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.4** Oversigt over, i hvilken grad frivilligcentrene mener, at deres vedtægter danner grundlag for en bredt sammensat bestyrelse med repræsentanter fra forskellige brancher og sektorer. Antal (procent)



Anm.: N = 56.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

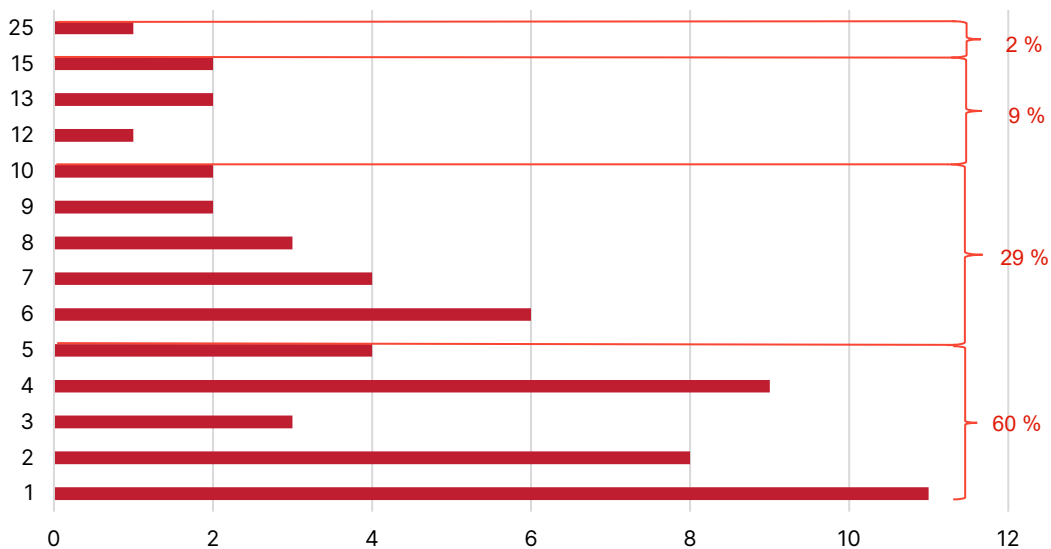
**Bilagsfigur 3.5** Oversigt over andelen af frivilligcentre, der angiver at have udarbejdet en forretningsorden for bestyrelsen med klart definerede roller og ansvarsområder? Antal (procent)



Anm.: N = 56.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.6** Hvor mange år har du været ansat som leder/kordinator for frivilligcenteret?



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

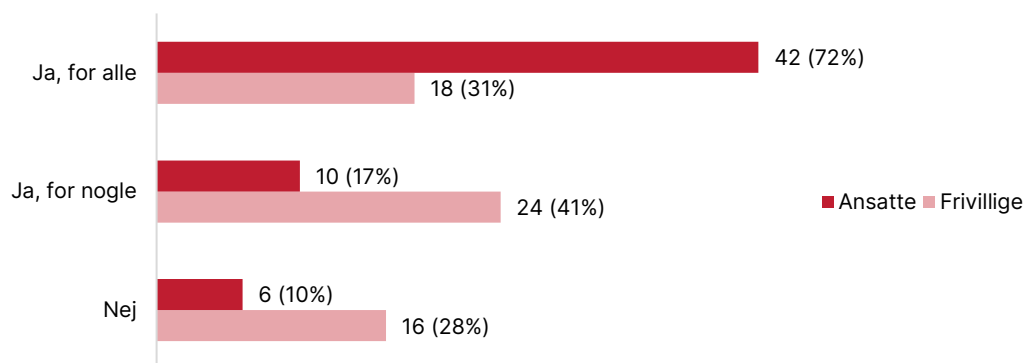
**Bilagsfigur 3.7** Procentvis andel af frivilligcentre, der angiver at have udarbejdet en funktionsbeskrivelse for lederstillingen



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.8** Procentvis andel af frivilligcentrene, der angiver at have udarbejdet en jobbeskrivelse for alle ansatte i frivilligcenteret

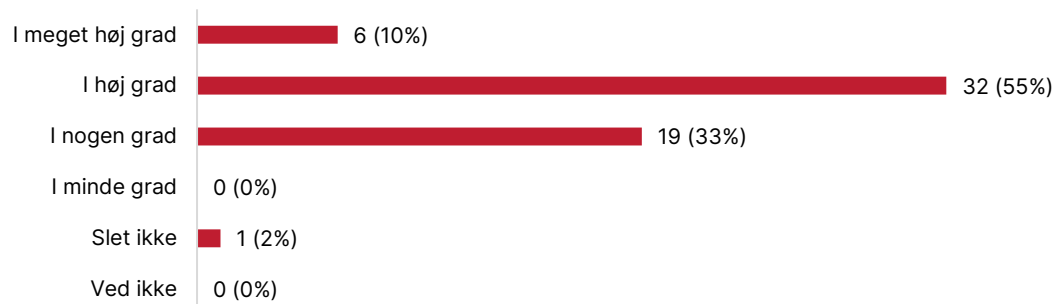


Anm.: Spm: Er der udarbejdet en arbejdsbeskrivelse for alle ansatte i centeret, der giver klarhed om arbejdsopgaver og ansvar? [Ja for alle, for nogen, nej].

N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

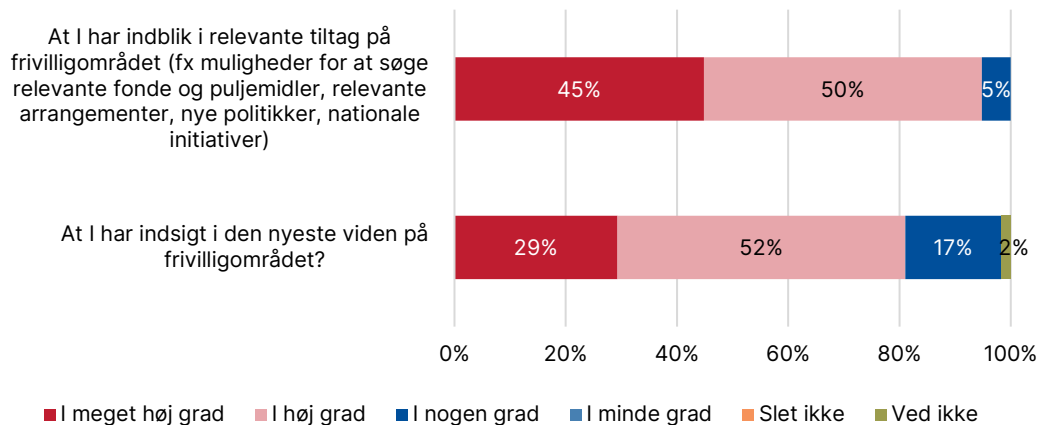
**Bilagsfigur 3.9** Frivilligcentrenes vurdering af eget indblik i, hvad deres medlemmer har brug for af støtte fra dem



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

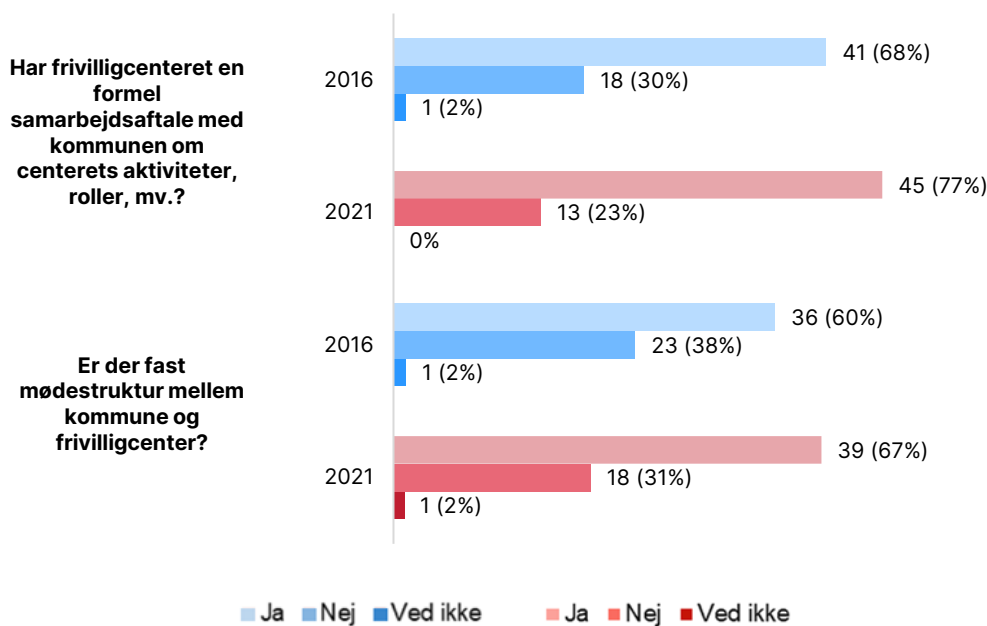
**Bilagsfigur 3.10** Frivilligcentrenes indblik i relevante tiltag og viden



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.11** Antal og andel af frivilligcentrene, som har fast mødestruktur og samarbejdsaftale med kommunen



Anm.: Spm.: Har frivilligcenteret en formel samarbejdsaftale med kommunen om centerets aktiviteter, roller mv.? [Ja, Nej, Ved ikke].

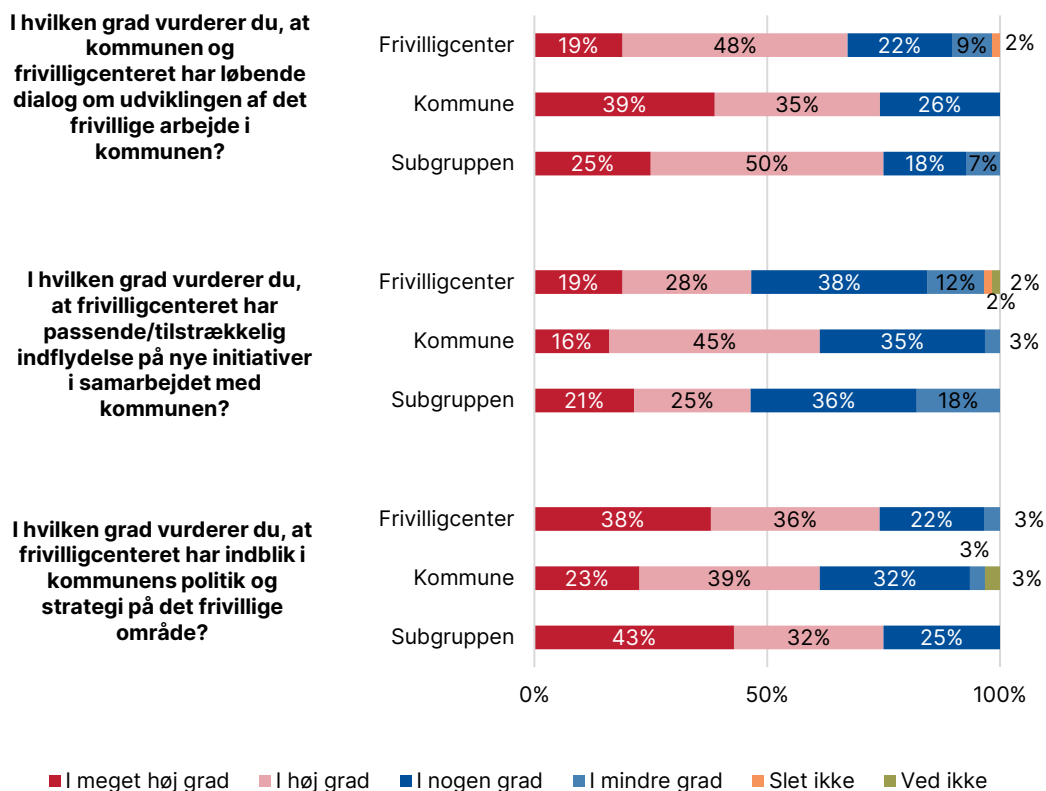
Frivilligcenterundersøgelsen, N = 56. Rambøll, N = 60.

Spm.: Er der en fast mødestruktur mellem kommunen og frivilligcenteret? [Ja, Nej, Ved ikke],

Frivilligcenterundersøgelsen, N = 58. Rambøll, N = 60.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

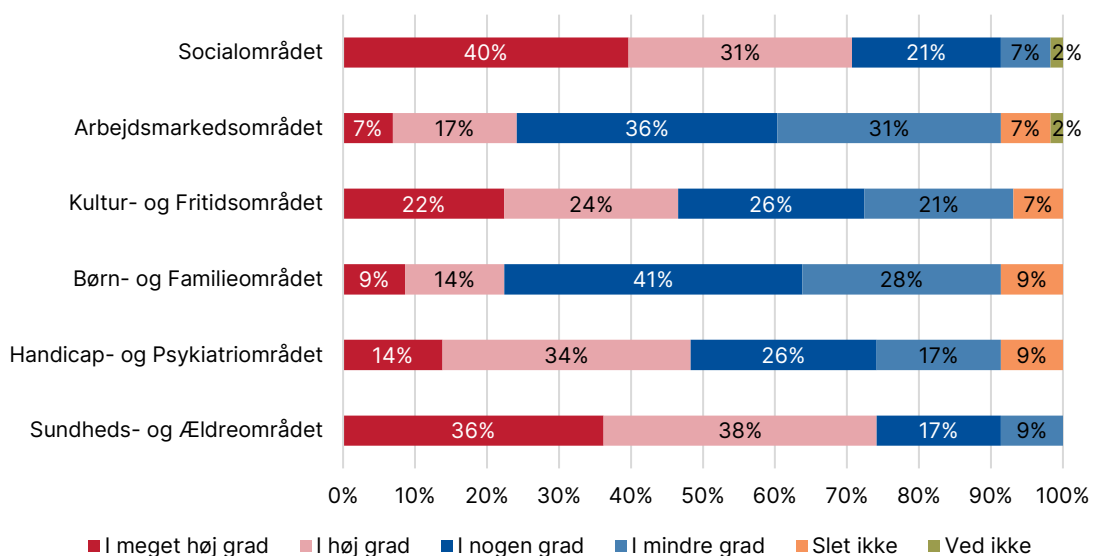
**Bilagsfigur 3.12** Vurdering af samarbejdet mellem frivilligcenter og kommune



Anm.: N = 58 for frivilligcenterenes besvarelser. N = 31 for kommunernes besvarelser. N = 28 for subgruppebesvarelser (Frivilligcentre med kommunale besvarelser).

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.13** Oversigt over, i hvilken grad de pågældende kommunale forvaltningsområder samarbejder med frivilligcenteret i kommunen

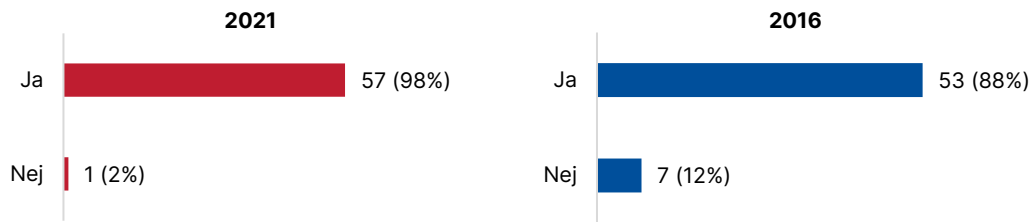


Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.



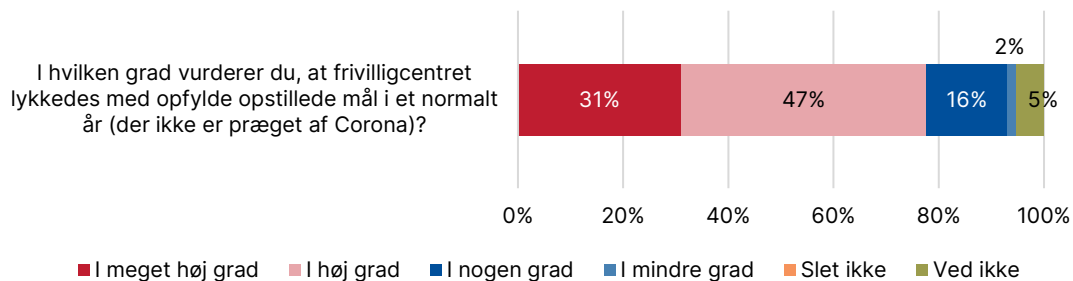
**Bilagsfigur 3.14** Andel af frivilligcentrene, der har en nedskrevet strategi med mål for centerets arbejde



Anm.: N = 58 for Frivilligcenterundersøgelsen, 2021. N = 60 for Rambøll, 2016.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021, og Rambøll, 2016.

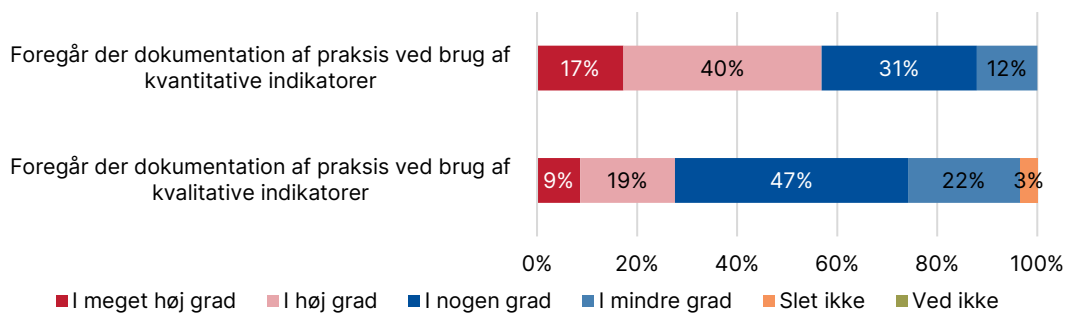
**Bilagsfigur 3.15** Frivilligcentrenes vurdering af, i hvor høj grad de lykkes med at opfylde opstillede mål i et normalt år (der ikke er præget af corona)



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.16** Frivilligcentrenes erfaringer med dokumentation af praksis



Anm.: N = 58

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

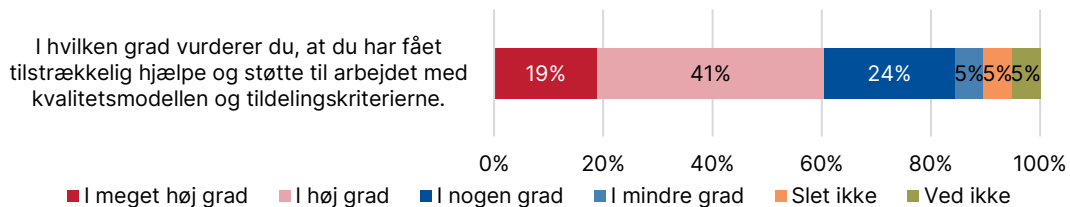
**Bilagsfigur 3.17** Frivilligcentrenes vurdering af, i hvor høj grad det er relevant for frivilligcenteret at arbejde resultatorienteret



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

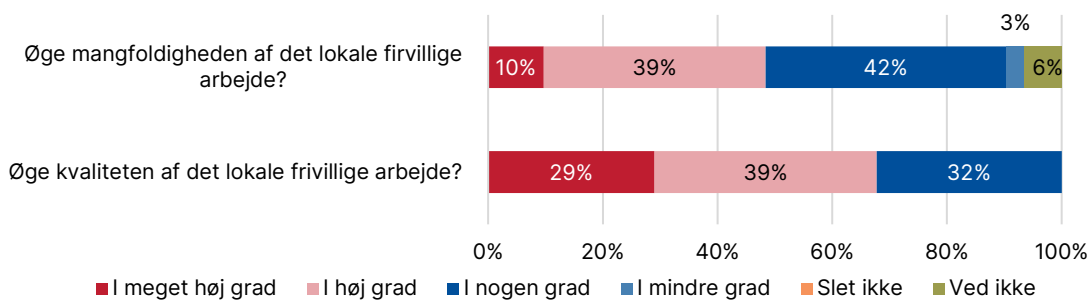
**Bilagsfigur 3.18** Overblik over, i hvilken grad lederne af frivilligcentrene oplever at have fået dækket deres behov for hjælp og støtte i arbejdet med kvalitetsmodel og tildelingskriterier



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.19** Kommunale samarbejdspartneres oplevelse af, i hvilken grad frivilligcentrene lykkes med at øge mangfoldigheden og kvaliteten af det lokale frivillige arbejde

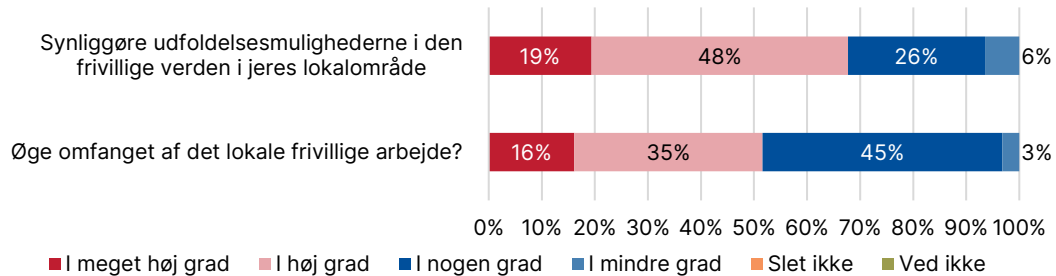


Anm.: N = 31.

Kilde: Kommuneundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.20** Kommunale samarbejdspartneres oplevelse af, i hvilken grad frivilligcentrene lykkes med at synliggøre udfoldelsesmulighederne i – samt øge omfanget af – det lokale frivillige arbejde

I hvilken grad vurderer du, at frivilligcentrene lykkes med at:

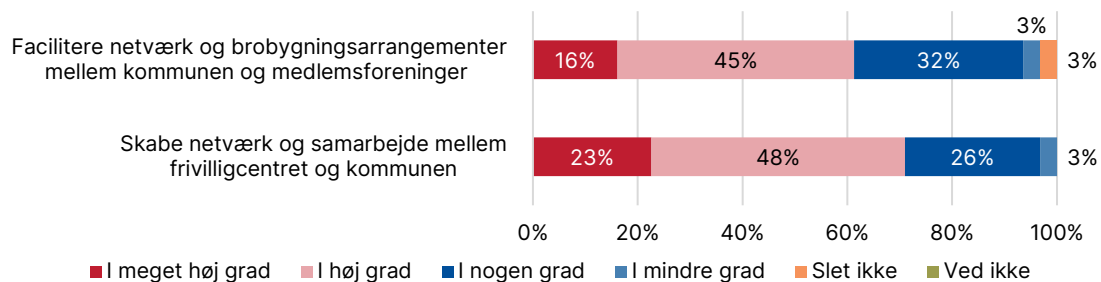


Anm.: N = 31.

Kilde: Kommuneundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.21** Kommunale samarbejdspartneres oplevelse af, i hvilken grad frivilligcentrene lykkes med at facilitere og skabe netværk

I hvilken grad vurderer du, at frivilligcentrene lykkes med at:



Anm.: N = 31.

Kilde: Kommuneundersøgelsen, 2021.

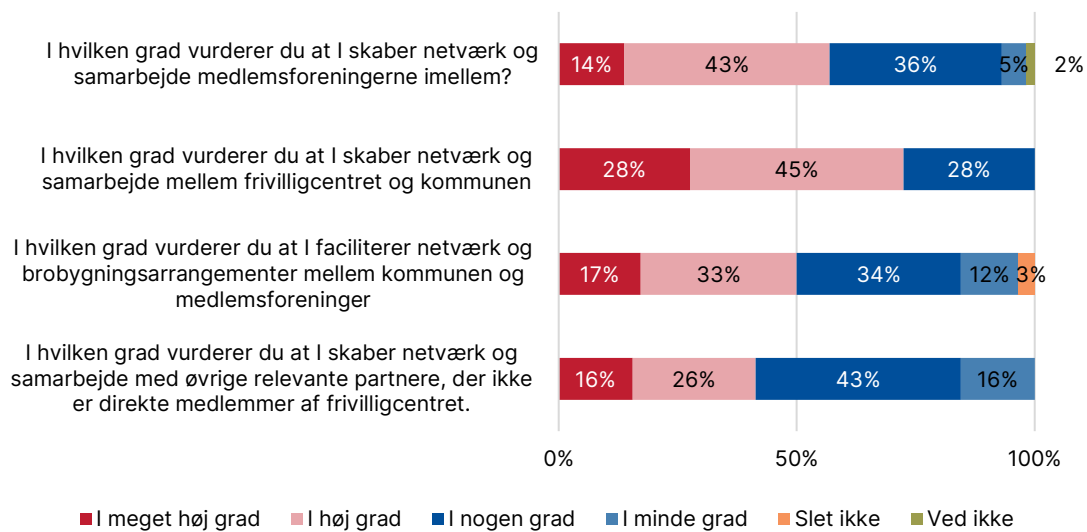
**Bilagsfigur 3.22** Frivilligcentrenes oplevelse af at lykkes med arbejdet vedrørende udfoldelse og deltagelse



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

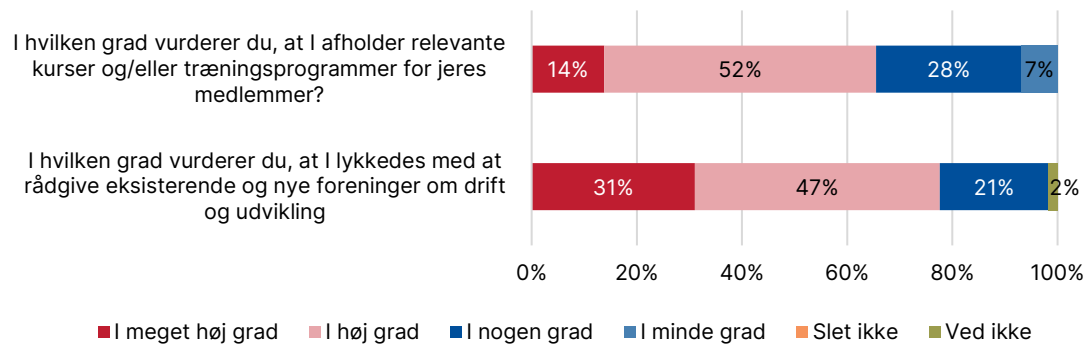
**Bilagsfigur 3.23** Frivilligcentrenes oplevelse af at lykkes med arbejde vedrørende sammenhæng og sammenhængskraft



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

**Bilagsfigur 3.24** Frivilligcentrenes vurdering af at afholde relevante medlemsrettede kurser og/eller træningsprogrammer samt af rådgivning af foreninger



Anm.: N = 58.

Kilde: Frivilligcenterundersøgelsen, 2021.

## Bilag 4 Evalueringens følgegruppe

Evalueringens følgegruppe har mødtes to gange i løbet af 2021 og har bestået af:

Helle Hygum Espersen, chefanalytiker, VIVE

Louise Ladegaard Bro, (daværende) forsker, VIVE

Linda Lundgaard Andersen, professor, Roskilde Universitet

Mie Mølgaard Andersen, studentermedhjælper, VIVE

Signe Marie Dam, fuldmægtig, Socialstyrelsen

Iben Sand Olsen, specialkonsulent, Socialstyrelsen

Casper Bo Danøe, leder, FriSe – Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark

Dannie Larsen, udviklingskonsulent, FriSe – Landsforeningen for Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark

Tina Andersen Messaoudi, leder, Frivilligcenter Herlev

Louis Lindholm, leder, Frivilligcenter Fredericia

Helene Elisabeth Dam Jørgensen, analysekonsulent, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Ninna Henriksen, fuldmægtig, Frivilligrådet

Lars Skov Henriksen, professor, Aalborg Universitet

Det første møde havde til formål at kvalificere undersøgelsens design. Det andet møde havde til formål at kvalificere undersøgelsens foreløbige resultater.

## Bilag 5 Data og metode

I det følgende præsenteres evalueringens metoder.

### **To spørgeskemaundersøgelser**

For at få viden i bredden har VIVE OG RUC udsendt to spørgeskemaundersøgelser. Én spørgeskemaundersøgelse er gennemført blandt lederne af landets frivilligcentre (Frivilligcenterundersøgelsen) og én spørgeskemaundersøgelse er gennemført blandt repræsentanter fra de kommuner, som medfinansierer frivilligcenterne (Kommuneundersøgelsen). Begge spørgeskemaer er udarbejdet af VIVE OG RUC og kommenteret af projektets følgegruppe (se beskrivelse af følgegruppen i Bilag 4).

Spørgsmålene er inspireret af evalueringen i 2016, kvalitetsmodellen, FriSes beskrivelser af frivilligcentrenes formål og opgaver og eksisterende viden om frivilligcenterne og deres virke. Nogle af spørgsmålene gentager spørgsmål fra evalueringen i 2016, så vi kan sammenligne og se en udvikling og over tid. Andre spørgsmål tager afsæt i spørgsmål fra evalueringen i 2016, men er let omformulerede, og endnu andre er nye og udviklet af VIVE OG RUC. De spørgsmål, vi ikke har valgt at viderebringe fra Rambølls evaluering i 2016, omhandler, hvilke opgaver frivilligcenteret løser (vi spørger i stedet til aktiviteter). Derudover har vi ændret nogle af formuleringerne på spørgsmålene, så vi i højere grad får opdateret viden om frivilligcentrenes erfaringer og status. De spørgsmål, vi har tillagt i spørgeskemaet, skyldes denne evalueringens bredere fokus generelt.

Med baggrund i respondentgruppernes begrænsede antal har vi i begge spørgeskemaer både anvendt spørgsmål med faste svarkategorier og åbne spørgsmål. Spørgsmål med faste svarkategorier anvendes til deskriptiv statistik, mens de åbne svarkategorier giver respondenterne mulighed for at komme med deres egne bemærkninger. Kombinationen muliggør uddybende forklaringer på de begrænsede kvantitative data, og kommentarerne indgår i de kvalitative analyser.

Respondenterne i begge spørgeskemaer er blevet oplyst om, at alle svar vil blive anonymiseret i rapporten.

Det skal bemærkes, at vi i forhold til spørgsmålene generelt ikke kan vide, hvilken betydning respondenterne har tillagt de forskellige udsagn. Det er et generelt metodisk opmærksomhedspunkt i relation til spørgeskemaundersøgelser, og det væsentlige er derfor, at man ved hjælp af spørgeskemaer undersøger mønstre i svarene.

### *Spørgeskemaer til frivilligcenterlederne*

Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne af landets frivilligcentre er en populationsundersøgelse. Det vil sige, at spørgeskemaet er udsendt til alle lederne af de 64 centerledere, som modtager grundfinansiering fra Socialstyrelsen. De frivilligcentre, der ikke modtager grundfinansiering fra Socialstyrelsen, indgår ikke i evalueringen. Antal besvarelser og svarprocent fremgår af Bilagstabel 5.1. Spørgeskemaet er inddelt i 9 temaer, der spejler indeværende rapportens struktur. Der er i alt 48 spørgsmål.

**Bilagstabel 5.1** Metodetabel 1: Population, besvarelser og svarprocent for spørgeskemaundersøgelse blandt frivilligcenterledere

Population	Antal besvarelser	Svarprocent
64	58	91

Anm.: Blandt de 58 besvarelser er der 51 ledere, der har besvaret alle spørgsmål, mens 7 ledere kun har delvise besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til lederne af landets frivilligcentre. VIVE OG RUC, 2021.

Spørgeskemaerne til frivilligcenterlederne blev gennemført elektronisk fra marts til maj 2021. FriSe gav os adgang til alle relevante mailadresser, og vi udsendte første invitation til spørgeskemaet via mail 25.03.2021. Der blev efterfølgende udsendt to elektroniske rykkere i april, hhv. 12.04.2021 og 19.04.2021. Én uge efter den sidste elektroniske rykker gennemførte vi telefoniske påmindelser til de frivilligcenterledere, der endnu ikke havde besvaret undersøgelsen. Spørgeskemaet lukkede endeligt 06.05.2021.

Det skal bemærkes, at der efter første udsendelse af spørgeskemaet og efter første rykker blev konstateret enkelte fejl i skemaet. For fire af spørgsmålene var der angivet et for smalt svarspektrum<sup>13</sup>, mens seks af spørgsmålene var utilsigtet skjult for respondenterne<sup>14</sup>. Alle respondenter, som besvarede spørgeskemaet, inden fejlene blev konstateret, blev derfor efterfølgende ringet op. Her blev respondenternes svar verificeret, og respondenterne svarerede på de skjulte spørgsmål. Det betyder, at disse respondenter har svaret på nogle af spørgsmålene efter lidt hjælp fra os. Men det er VIVE og RUCs vurdering, at det ikke har betydning for den samlede kvalitet af data.

#### *Spørgeskemaer til kommunale samarbejdspartnere*

Respondenterne til kommuneundersøgelsen blev identificeret via Frivilligcenterundersøgelsen. I Frivilligcenterundersøgelsen blev frivilligcenterlederne afslutningsvist bedt om at opgive mailadressen på den person i kommunen, som frivilligcenteret havde mest samarbejde med. 53 af de 58 centerledere, som besvarede spørgeskemaet, opgav kontaktoplysninger på relevante personer i kommunen. Heraf opgav to frivilligcenterledere kontaktoplysninger på den samme repræsentant fra kommunen, og denne fik derfor tilsendt to spørgeskemaer – et vedrørende hvert frivilligcenter. Antal besvarelser og svarprocent fremgår af Bilagstabel 5.2. Spørgeskemaet er inddelt i 4 temaer, der spejler rapportens struktur, og der er i alt 18 spørgsmål.

**Bilagstabel 5.2** Metodetabel 2: Population, besvarelser og svarprocent for spørgeskemaundersøgelse blandt kommunale samarbejdspartnere

Udsendte spørgeskemaer	Antal besvarelser	Svarprocent
53	31	58

Anm.: Alle 31 respondenter har gennemført spørgeskemaet.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til frivilligcentrenes kommunale samarbejdspartnere. VIVE OG RUC, 2021.

<sup>13</sup> Opdaget på dagen for første udsendelse. 3 respondenter besvarede spørgeskemaet med denne fejl.

<sup>14</sup> Opdaget efter første rykker. 39 respondenter besvarede spørgeskemaet med denne fejl.

Kommuneundersøgelsen blev gennemført elektronisk i maj 2021. Første invitation til spørgeskemaet blev udsendt via mail 10.05. 2021. Der blev udsendt en påmindelse via mail 19.05.2021, og spørgeskemaet blev endeligt afsluttet 31.05.2021.

#### *Analyser af spørgeskemadata*

Vi har gennemført deskriptive analyser af spørgeskemasvar og sammenligner med Rambølls resultater i 2016, hvor det er relevant. Det betyder, at vi opsummerer og beskriver data, men at vi ikke på baggrund af data kan tolke på, hvad der er baggrunden bag de konkrete spørgeskemasvar.

Når vi enkelte steder analyserer baggrunde bag resultaterne, gør vi det ved hjælp af kvalitative data.

Der skal generelt tages forbehold for, at der er små forskelle på VIVE og RUCs spørgeskemaer og Rambølls spørgeskemaer i 2016, og svarene er derfor ikke helt sammenlignelige. Når respondenterne flere steder skal svare på 'i meget høj grad', 'i høj grad', 'i nogen grad', 'i mindre grad' og 'slet ikke', er der flere positive kategorier i VIVE og RUCs spørgeskema end i Rambølls. Det betyder, at hvor der i VIVE skelnes mellem 'i meget høj grad' og 'i høj grad', kan respondenterne i Rambølls evaluering kun vælge 'i høj grad'. Det kan betyde, at der er en øget tendens til positive svar i denne evaluering.

#### **Fem casestudier**

##### *Udvælgelse af cases*

Fem frivilligcentre blev udvalgt som cases til evalueringens casestudier på baggrund af fem variationskriterier. Variationskriterierne blev relevansvurderet i dialog med FriSe og var som følger:

1. Geografisk spredning
2. Frivilligcenterets sammensætning
3. Økonomi og finansiering
4. Relation til kommunen
5. Frivilligcenterets erfaring med implementering af kvalitetsmodellen og arbejde med tildelingskriterierne.

Udvælgelsen af cases blev gennemført på baggrund af frivilligcentrenes forskellige besvarelser af spørgeskemaet. Idet udvælgelsen af cases af tidshensyn blev påbegyndt, inden spørgeskemaundersøgelsen var afsluttet, er udvælgelsen behæftet med visse begrænsninger. Kun de frivilligcentre, der havde færdiggjort deres besvarelse inden 13.04.2021, blev taget i betragtning til casestudierne. Alle frivilligcentre i denne gruppe havde besvaret det fejlbehæftede spørgeskema med de 6 skjulte spørgsmål, resulterende i, at frivilligcentrenes information om aktiviteter og størrelse på frivilligcenterets bestyrelse ikke kunne indgå i variationskriterierne i forbindelse med udvælgelse. Det er dog VIVE OG RUCs vurdering, at de fem cases alligevel er udvalgt på et solidt datagrundlag. I det følgende beskrives, hvordan vi operationaliserede de fem variationskriterier.

##### *Den geografiske spredning*

Den geografiske spredning blev vurderet på baggrund af stedkommune, som frivilligcenterlederen i spørgeskemaet havde angivet som frivilligcenterets geografiske placering.



De fem cases blev udvalgt, så de er beliggende i fem forskellige landsdele. Vi udvalgte to cases på Sjælland, en case i hhv. Midtjylland og Sønderjylland og en case på Fyn. Derudover dækker casene både store, mellemstore og små byer målt på antal indbyggere og byer med og uden landområder.

#### *Frivilligcentrenes sammensætning*

Frivilligcentrenes sammensætning blev vurderet på baggrund af frivilligcentrenes antal medarbejdere samt antal medlemsforeninger og organisationer. Den samlede population af frivilligcentre varierede mellem 0-9 medarbejdere, med gennemsnitligt 3 medarbejdere (sd: 2,11) ud over centerets daglige leder/koordinator. De fem udvalgte frivilligcentre befandt sig i 10., 50., 95. percentil<sup>15</sup>, og de udvalgte cases repræsenterede således frivilligcentre med både få, mange og et mellemstort antal medarbejdere.

Antal medlemsforeninger og organisationer var i populationen varierende mellem 0-500 med et gennemsnitligt medlemsantal på 101 (sd: 83). De udvalgte frivilligcentre befandt sig i 10., 25., 50., 75. og 90. percentil, hvormed der blandt de udvalgte cases var to små, ét stort og to mellemstore frivilligcentre.

De udvalgte cases varierede ligeledes på alder for frivilligcenteret. Populationens gennemsnitlige alder var 15,5 år (sd: 8,5 år), varierende fra 2-32 år. De udvalgte cases befandt sig i 10., 25., 30., 75. og 90. percentil.

#### *Frivilligcentrenes økonomi*

Frivilligcentrenes økonomi blev vurderet på baggrund af deres angivelser af indtægtskilder og samlet indtægtstørrelse. Kun ét frivilligcenter modtog udelukkende grundfinansiering, og da dette frivilligcenter ikke kunne matches på de resterende variationskriterier, blev de fem cases i stedet udvalgt på baggrund af variation i samlet indtægtsstørrelse samt antal og typer af forskellige indtægtskilder. Det var maksimalt muligt at angive 10 indtægtskilder, inkl. statslig og kommunal medfinansiering, samt angivelse i svarmuligheden 'andre'. De fem udvalgte cases modtog mellem 3 og 7 forskellige indtægtskilder ud over grundfinansiering og kommunal medfinansiering, og de var ydermere varierende på typen af indtægtskilder.

Populationens gennemsnitlige, samlede indtægt i 2020 var 1.439.431 kr. (sd: 598.678 kr.), og spændet fra den case med den højeste samlede indtægt til den case med den laveste samlede indtægt var 2.359.713 kr. De udvalgte fem cases **samlede** indtægter i seneste regnskabsår befandt sig i studiepopulationens 5., 10., 90. og 95. percentil, hvormed undersøgelsen inkluderer både frivilligcentre med mindre og større indtægt.

#### *Frivilligcentrenes relation til kommunen*

Frivilligcentrenes relation til kommunen blev vurderet på baggrund af, hvorvidt frivilligcenterlederen angav, at frivilligcenteret have fast mødestruktur med kommunen, samt frivilligcenterlederens besvarelse af følgende spørgsmål:

---

<sup>15</sup> Percentil er en opdeling i hundrededele. At befinde sig i 10., 50. og 95. percentil betyder, at ud af 100 frivilligcentre er der både frivilligcentre, der befinder sig blandt dem, der har færrest medarbejdere (0-2 medarbejdere), dem, der har et mellem antal medarbejdere (4- 5 medarbejdere), og dem, der har flest medarbejdere (8-9 medarbejdere). Selvom der ikke er 100 frivilligcentre, men derimod 64, er der stadig frivilligcentre, der inden for en skala på 0-9 medarbejdere har få, lidt flere og flest medarbejdere og dermed befinder sig indenfor 10., 50. og 95. percentil.

*I hvilken grad vurderer du?:*

[Spørgsmålsbatteri: i meget høj grad, i høj grad, i nogen grad, i mindre grad, slet ikke, ved ikke]

1. At kommunen og frivilligcenteret har et godt samarbejde?
2. At kommunen og frivilligcenteret har løbende dialog om udviklingen af det frivillige arbejde i kommunen?
3. At frivilligcenteret har passende/tilstrækkelig indflydelse på nye initiativer i samarbejdet med kommunen?
4. At frivilligcenteret har indblik i kommunens politik og strategi på det frivillige område?
5. At kommunen og frivilligcenteret har et ligeværdigt samarbejde?

Relationen mellem frivilligcenter og kommune blev vurderet med særligt fokus på besvarelse af underspørgsmål 1, 3 og 5 samt på den sammenlagte svarscore af alle 5 underspørgsmål. Her var det maksimalt muligt at opnå en samlet score på 25 point, svarende til en angivelse af 'i meget høj grad' i alle fem underspørgsmål. En høj score agerede proxy for vurderingen af en stærk relation mellem frivilligcenter og kommune, således at des højere score, des bedre/stærkere relation. Den respektive population varierede mellem 10-25 på relationscore med en gennemsnitlig score på 19,02 (sd: 4,05). De fem udvalgte cases befandt sig i 5., 25., 50. og 99. percentil. Der blev således udvalgt ét frivilligcenter med en meget stærk relation, ét med en meget svag samt 3 med varierende, jævne relationer til kommunen. Derudover havde 3 af de udvalgte cases fast mødestruktur med kommunen, og 2 havde ikke.

#### *Frivilligcentrenes erfaringer med kvalitetsmodel og arbejde med tildelingskriterier*

Frivilligcentrenes erfaringer med implementering af kvalitetsmodellen og arbejde med tildelingskriterierne blev vurderet på forskellige spørgsmål.

Frivilligcenterlederne skulle vurdere:

1. I hvilken grad det var relevant for frivilligcenteret at arbejde resultatorienteret?

Her varierede de udvalgte fem cases mellem 'i nogen grad' og 'i meget høj grad' at finde resultatorienteret arbejde relevant.

1. I hvilken grad frivilligcenteret lykkes med at opfylde opstillede mål i et normalt år?

Her varierede de udvalgte cases mellem 'i mindre grad' og 'i meget høj grad' at opfylde de opstillede mål i et normalt år.

1. Hvorvidt frivilligcenteret havde fået tilstrækkelig hjælp og støtte til arbejdet med kvalitetsmodellen og tildelingskriterierne?

Her varierede de udvalgte cases mellem 'slet ikke' og 'i meget høj grad' at have fået tilstrækkelig hjælp og støtte.

Derudover indgik den samlede svarscore på spørgsmålet:

1. I hvilken grad vurderer du?:

[Spørgsmålsbatteri: i meget høj grad, i høj grad, i nogen grad, i mindre grad, slet ikke, ved ikke]

1. Indgår der en beskrivelse af sammenhængen mellem aktiviteter, ressourcer og ønskede resultater i strategien (eller lignende) for frivilligcenteret?
2. Anvendes strategien (eller lignende) til at prioritere frivilligcenterets opgaver?
3. Har frivilligcenteret løbende opfølgning på målene i strategien (eller lignende)?
4. Anvendes opfølgningen til at vurdere, om frivilligcenteret er på rette vej, eller om der skal prioriteres anderledes i forhold til ressourcerne eller nyopståede behov)?

Her var det maksimalt muligt at opnå en samlet score på 20 point, svarende til en angivelse af 'i meget høj grad' i alle fire underspørgsmål. Des højere score, des bedre vurdering af implementering af kvalitetsmodellen og arbejde med tildelingskriterierne. Populationen varierede mellem en score på 11-20 med en gennemsnitlig score på 16,25 (sd: 2,5). De udvalgte cases befandt sig i 10., 25., 50. og 75. percentil. De udvalgte cases repræsenterer således både frivilligcentre med ringe, jævn og høj grad af vurdering af implementering af kvalitetsmodellen og arbejde med tildelingskriterierne.

Derudover repræsenteres frivilligcentre, der både har, og slet ikke har oplevet, at modtage tilstrækkelig hjælp og støtte til implementeringen, frivilligcentre, der i mindre og højere grad finder det resultatorienterede arbejde relevant samt i mindre og større grad oplever at opfylde de opstillede mål.

Efter den ovenfor beskrevne analyse og case-udvælgelse blev variationen og repræsentativiteten af de fem foreslåede cases kvalificeret i dialog med FriSe, som bekræftede, at de udvalgte cases repræsenterede relevant variation i relation til den samlede population af frivilligcentre. Dialogen med FriSe havde også til formål at sikre, at vi ikke valgte et frivilligcenter, der var midlertidigt uden ledelse, eller som på andre måder ikke var repræsentativt i forhold til vores variationskriterier.

Af hensyn til de fem frivilligcentres ansatte og bestyrelser har vi valgt, at alle fem cases er uidentificerbare, og respondenter og cases optræder derfor anonymiseret. Ligeledes analyserer vi casene på tværs i temaer frem for som enkelte cases for at sikre, at de fem cases ikke bliver genkendt.

#### *Casestudiernes gennemførelse*

Efter kontakt med frivilligcenterlederne hjalp de fem frivilligcentre med at arrangere interviews i hvert frivilligcenter under løbende telefonisk og skriftlig sparring med VIVE og RUC. Alle fem casestudier er gennemført i perioden ultimo april 2021 til ultimo juni 2021.

For hver af de fem cases har vi gennemført fem interview og læst relevante dokumenter på frivilligcentrenes hjemmesider (strategier, handleplaner og præsentationer af tilbud og arrangementer). For hver case gennemførte vi:

- To gruppeinterview med medlemsforeninger
- Et gruppeinterview med ansatte på frivilligcenteret

- Et gruppeinterview med repræsentanter for bestyrelsen
- Et gruppeinterview med samarbejdspartnere (kommune, uddannelsesinstitutioner, kulturhuse og lignende).

I dialog med VIVE og RUC blev frivilligcenterlederne instrueret i at sammensætte medlemsforeninger og samarbejdspartnere, der repræsenterede relevant variation, der kendetegnede frivilligcenterets hverdag.

I et enkel case blev bestyrelsesformanden interviewet sammen med frivilligcenterlederen, og der blev gennemført tre interview med medlemsforeninger (i stedet for to), da det ikke var muligt at samle medlemsforeninger i større grupper på 5-6 medlemsforeninger ad gangen. Derudover blev der også gennemført et interview med de ansatte alene, hvorfor de ansatte i denne case optræder i to interview.

Alle øvrige gruppeinterview blev gennemført efter planen, dvs. gruppeinterview med medlemsforeninger blev gennemført med 4-7 medlemsforeninger ad gangen, og ansatte, bestyrelse og samarbejdspartnere blev interviewet i adskilte interview. Derved sikrede vi os, at de forskellige grupper af respondenter kunne kommentere på hinandens udsagn og beskrive frivilligcenteret og dets aktiviteter, som de oplevede det.

Der var en tendens til, at medlemsforeningerne var repræsenteret af frivillige i de mindre kommuner og af lønnede medarbejdere i de større kommuner. I de mindre frivilligcentre blev interviewet med de ansatte medarbejdere alene gennemført med frivilligcenterlederen, I andre var der flere ansatte.

Den samlede mængde af medlemsforeninger på tværs af casene repræsenterer et bredt udsnit af frivillige foreninger. Der er flest på det sociale område, men der er også kultur, idræts- og ældreforeninger, medborgerhuse, patientforeninger og interesseorganisationer repræsenterede. Derudover er der både lokale afdelinger af større landsdækkende organisationer som eksempelvis Røde Kors, Headspace og Børns Voksenvenner og mindre lokale foreninger. Der er endda en engelsktalende repræsentant fra en international organisation, der arbejder med frivillighed blandt ikke dansktalende befolkningsgrupper. I alt indgik 44 meget forskellige medlemsforeninger i gruppeinterview. Det skal også bemærkes, at ikke alle medlemsforeninger rent faktisk var medlemmer af frivilligcentrene, nogle repræsenterede foreninger og organisationer, der var brugere af og samarbejdspartnere til frivilligcenteret. I kraft af den store variation af frivilligcentre arbejder de også forskelligt med medlemmer/ikke medlemmer.

For at sikre optimal variation i medlemsforeningerne kontaktede vi efter gennemførelsen af casestudierne tre ekstra frivilligcentre efter samme variationskriterier som de udvalgte fem cases. Disse blev bedt om at invitere medlemsforeninger til ekstra gruppeinterview. Tre ekstra gruppeinterview resulterede dog kun i fire ekstra respondenter. Dette skyldtes ifølge frivilligcenterlederne sandsynligvis tidspunktet på året (ultimo juni – primo juli). I alt rummer vores kvalitative materiale således 48 meget forskellige medlemsforeninger, hvilket er tilstrækkeligt til at opnå et varieret og dybdegående indblik i medlemsforeningernes oplevelser af frivilligcentrene.

Den samlede mængde af samarbejdspartnere repræsenterer også et bredt udsnit af frivilligcentrenes samarbejdspartnere. Der er mange og meget forskellige kommunale medarbejdere fra forskellige steder i den kommunale organisation og med og uden ledelsesansvar, nogle med strategisk ansvar og andre med praktisk udfører ansvar. De dækker eksempelvis så forskellige enheder som socialområdet på forvaltnings- og udførniveau, ældreområdet, gymnasier, sundhedshuse og biblioteker. Derudover er både uddannelsesinstitutioner og boligsociale helhedsplaner repræsenterede. Flere af de fem cases vil gerne samarbejde med private virksomheder, men dette er endnu ikke veludbygget, og der er derfor ikke private virksomheder blandt samarbejdspartnerne. I Bilagstabel 5.3 ses interviewdata i oversigtsform.

**Bilagstabel 5.3** Metodetabel 3: Oversigt over gennemførte gruppeinterview

Respondentgruppe	Antal interview	Antal respondenter	Fordelt på antal cases
Medlemsforeninger	14	48	5 + 3
Ansatte på frivilligcentre	6	18	5
Bestyrelsen	5	14	5
Samarbejdspartnere	5	22	5

Kilde: VIVE og RUC interview.

#### *Virtuel gennemførelse*

Med baggrund i coronakrisen foråret 2021 er alle interview gennemført virtuelt. Dog er to gruppeinterview med medlemsforeninger gennemført fysisk, da det efter aftale med frivilligcenterlederen passede gruppen af frivillige bedre.

Interviewene varierede i længde og varede mellem 1 til max 2 timer.

Alle interviews blev gennemført som semistrukturerede interview, med fire forskellige interviewguides, tilpasset de forskellige målgrupper af informanter. Det gjorde det muligt for respondenterne at bringe emner på banen, som de fandt vigtige. Det betyder, at rapporten både bærer præg af de emner, som vi fandt vigtige at spørge ind til, og de emner, som respondenterne fandt vigtige, og som vi ikke nødvendigvis spurgte direkte ind til. Det omhandler fx betydningen af, at frivilligcentre er meget små organisatoriske enheder, og at de er tilgængelige for området, medarbejdernes kompetencer, samt betydningen af, at frivilligcentre selv er organiseret som demokratiske foreninger med en valgt bestyrelse.

Alle interviews blev optaget og refereret. Interview med medlemsforeningerne blev dog fuldt transskriberet, så vi kunne identificere de mange forskellige stemmer.

Alle interview gennemgik følgende emner tilpasset den konkrete målgruppe:

- Kendskab til og oplevelser af frivilligcentrenes formål, visioner og strategier og egne erfaringer hermed
- Kendskab til og oplevelser af frivilligcentrenes aktiviteter, økonomi og samarbejdspartnere og egne erfaringer hermed
- Oplevede virkning af frivilligcentre for det frivillige arbejde og for kommunerne
- Kendskab til og erfaringer med implementering af kvalitetsmodellen

- Øvrige selvvalgte emner relateret til frivilligcentrenes virke.

### To valideringsseminarer

Efter gennemførelse af den kvantitative og kvalitative dataindsamling har vi gennemført to valideringsseminarer, der har tre sammenhængende formål:

1. At validere, nuancere og udbygge foreløbige analytiske resultater
2. At indsamle kvalitative data til den endelige analyse og rapport
3. At sikre inddragelse af frivilligcentre, medlemsforeninger og kommuner lokalt og dermed sikre evalueringens legitimitet og anvendelighed.

Efter dialog med FriSe inviterede vi to frivilligcentre til at være værter for og deltage i et valideringsseminar. Frivilligcentrene blev udvalgt, så de repræsenterede 2 andre af de i alt 9 netværk, som frivilligcentrene er organiserede i. Derved repræsenterer de fem cases og to valideringsseminarer tilsammen 7 af de i alt 9 netværk af frivilligcentre. Derudover sikrede vi koordineret geografisk spredning på de 5 cases og 2 valideringsseminarer, og at de to valideringsseminarer var placeret i hhv. Jylland og Sjælland.

For hvert af de to frivilligcentre bad vi frivilligcenterlederen om at invitere kolleger (andre frivilligcentre) i naboer, foreningsmedlemmer, bestyrelsesrepræsentanter, ansatte på frivilligcenteret og kommunale samarbejdspartnere. I lighed med i casestudierne havde vi fokus på at invitere en mangfoldighed af medlemsforeninger, så de bredt repræsenterede forskellige perspektiver og erfaringer.

På de to seminarer præsenterede vi foreløbige analyser af data inddelt i emner, som de fremgår af denne rapport, og gik i dialog med deltagerne. Forinden forberedte vi powerpoint præsentation til deltagerne med både præsentationer og enkelte spørgsmål, som vi var særligt interesserede i at drøfte med deltagerne. Det kunne omhandle emner, der i vores data var ambivalente eller vanskelige at forstå, som deltagerne kunne hjælpe os med at forstå. Men det omhandlede også foreløbige resultater, som vi ønskede at høre deres reaktioner på og drøfte perspektiverne i. I dialogen fremkom både nye perspektiver og indsigter, bekræftelse af fremlagte analyser og nuanceringer af fremlagte analyser.

Valideringsseminarerne blev gennemført 12. og 14. oktober 2021, blev optaget og refereret og indgår som kvalitative data i analyserne i denne evalueringsrapport.

I alt deltog der 16 repræsentanter i valideringsseminarerne. På det første valideringsseminar viste det sig vanskeligt at invitere medlemsforeningerne på grund af et andet lokalt arrangement samtidig. På det andet valideringsseminar deltog både foreninger, kommunal samarbejdspartner, frivilligcentermedarbejdere samt bestyrelsesrepræsentanter. Samlet set rummede de to valideringsseminarer derfor samme brede repræsentation af forskellige respondentgrupper som casestudierne. Deltagerne i de to valideringsseminarer fremgår af Bilagstabel 5.4.

**Bilagstabel 5.4** Metodetabel 4: Deltagergrupper i overblik i de to valideringsseminarer

Medlemsforeninger	Frivilligcenterledere	Andre ansatte på frivilligcentrene	Bestyrelsesrepræsentanter på frivilligcentrene	Kommunale samarbejdspartnere
6	5	2	2	1

Kilde: VIVE og RUC.

Da de fem cases optræder uidentificerbart i analyserne, har vi valgt også at lade deltagende frivilligcentre i valideringsseminarerne optræde uidentificerbart.

### **Brug af litteratur**

Vi anvender i analyserne enkelte steder litteratur, der kan kvalificere de empiriske analyser.

Litteraturen omfatter især de tidligere evalueringer, hhv. 1996, 2006-2009 og 2016 og andre tidligere undersøgelser af infrastrukturen for understøttelse af det frivillige sociale arbejde samt litteratur om civilsamfund og frivillighed. Derudover anvender vi et review af resultatbaseret styring.

### **Følgegruppe**

Projektet har haft en følgegruppe med to formål.

1. At kvalificere både evalueringsdesign og resultater
2. At sikre inddragelse af nøgleinteressenter i evalueringens proces og dermed sikre evalueringens legitimitet og anvendelighed.

Projektets følgegruppe har deltaget i to møder, hhv. primo marts 2021 og primo november 2021.

Det første følgegruppemøde havde til formål at kvalificere design, og det andet følgegruppemøde havde til formål at kvalificere de foreløbige analyser og resultater. Deltagere er inviteret til følgegruppen i dialog med Socialstyrelsen.

Følgende organisationer var repræsenteret i følgegruppen (De konkrete deltagere af følgegruppen fremgår af bilag 4).

- VIVE og RUC
- Socialstyrelsen
- Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark (FriSe)
- Frivilligcentre
- Frivilligrådet
- Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA)
- Forsker i civilsamfund.

**VIVÉ**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD