

---

# OMLÆGNING AF STØTTEN TIL DEN FRIVILLIGE SOCIALE SEKTOR

UDARBEJDET FOR INDENRIGS- OG SOCIALMINISTERIET | 17. AUGUST 2009

---

INFORMED DECISIONS



COPENHAGEN ECONOMICS

## | KOLOFON

**Forfatter:** Henrik Ballebye Okholm, Christian Jervelund og Mia Amalie Holstein

**Kunde:** Indenrigs- og Socialministeriet

**Dato:** 17. august 2009

**Kontakt:** SANKT ANNÆ PLADS 13, 2. SAL | 1250 KØBENHAVN  
TELEFON: 7027 0740 | FAX: 7027 0741  
WWW.COPENHAGENECONOMICS.COM

## | INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Kapitel 1 Ansøgninger og ambitionsniveau</b> .....	<b>5</b>
1.1. Tre formål og tre problemer – og så lige noget praktisk.....	5
1.2. Små ideer, mindre ambitioner .....	7
1.3. Store ideer, større ambitioner.....	9
<b>Kapitel 2 To tilskudsmodeller til de store ideer</b> .....	<b>11</b>
2.1. Læring.....	11
2.2. Partnerskab .....	14
2.3. Praktisk implementering.....	18
<b>Kapitel 3 Erfaringer fra andre lande, sektorer og økonomisk teori</b> .....	<b>19</b>
3.1. Egmont fonden (Danmark) .....	19
3.2. Calouste Gulbenkian Foundation (Portugal) .....	20
3.3. King Baudouin Foundation (Belgium) .....	21
3.4. Mødrehjælpsmodellen .....	22
3.5. To-trins-modellen .....	23
3.6. Sponsormødemodellen .....	24
3.7. Medfinansieringsmodellen.....	25
3.8. Samlet evaluering af modellerne.....	26
3.9. Schwab og Ashoka Fonden .....	26
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>28</b>

## FORORD

Som et led i regeringens kvalitetsreform skal regeringen ”*vurdere perspektivet i at gennemføre en omlægning af de statslige tilskud, der tildeles de frivillige sociale organisationer*”. Målet er at etablere en finansieringsmodel, som i højere grad end i dag støtter op om en stærk og innovativ frivillig sektor og som sikrer, at de statslige tilskud medfører en samfundsøkonomisk gevinst.

Regeringen har derfor nedsat et udvalg bestående af Indenrigs- og Socialministeriet, Finansministeriet, Frivilligrådet, Kommunernes Landsforening samt en gruppe af uafhængige forskere/konsulenter. Ifølge kommissoriet har dette udvalg til opgave at udarbejde en analyse af perspektivet i at gennemføre en omlægning af de statslige tilskud til frivillige, sociale organisationer og fremsætte forskellige modeller for en fremtidig tilskudsstruktur.

I den anledning, har Indenrigs- og Socialministeriet bedt Copenhagen Economics om at rådgive udvalget om mulighederne for at udvikle nye konkrete tilskudsmodeller der støtter op om en stærk og innovativ frivillig sektor, der skaber samfundsøkonomisk gevinst for de statslige tilskud.

Copenhagen Economics’ rådgivning er mundet ud i nærværende notat. I forbindelse med analysearbejdet har Copenhagen Economics gjort brug af udvalgets ekspertise, løbende været i dialog med Indenrigs- og Socialministeriet og har flere gange præsenteret og drøftet resultaterne med udvalget.

## Kapitel 1 | ANSØGNINGER OG AMBITIONSLEVEL

Indenrigs- og Socialministeriet fordeler i dag ca. 220 mio. kr. årligt til de frivillige foreninger og organisationer. Beløbsstørrelsen, på de tilskud der gives, svinger i et interval mellem knap 10.000 kr. og adskillige millioner kroner. Det er regeringens ambition, at disse tilskud skal støtte op om en stærk og innovativ frivillig sektor og gives til organisationer, hvor pengene har størst mulig effekt. Denne ambition er dog ikke helt indfriet under den nuværende tilskudsmodel, da der er betydelige barrierer i vejen for at den nuværende tilskudsmodel har den ønskede effekt. Fx har de korte bevillingsperioder og det stærke fokus på udviklingsstøtte resulteret i, at mange foreninger og organisationer i dag har svært ved at sikre en langsigtet drift af deres projekter. Dette kan betyde, at ellers gode projekter må droppes allerede før projektet når at give et samfundsmæssigt afkast som følge af projektets manglende driftstilskud. Før man opstiller en tilskudsmodel for omlægning af støtten til den frivillige sociale sektor, er det derfor centralt at man eksplicit klarlægger de formål og problemer, som en ny tilskudsmodel skal tage højde for.

I dette kapitel opstiller vi de formål og problemer, som en ny tilskudsmodel bør tage hensyn til. Og dernæst opsummerer vi vores anbefalinger til gode modeller. Således fungerer nærværende kapitel som et indlednings- og konklusionskapitel.

I Kapitel 2 præsenterer vi i detaljer vores anbefalinger til gode modeller når ansøgningerne er store (senere i kapitel et anbefaler vi nemlig en meget simpel løsning for små ansøgninger, mens tanker til helt nye tilskudsmodeller udelukkende bør gælde for de store ansøgninger). Her præsenterer vi to typer af tilskudsmodeller: en *light touch*-model og en *heavy touch*-model. Mens *light touch*-modellen repræsenterer et minimum for, hvad man bør gøre for at adressere de tre formål og tre problemer, så udstikker *heavy touch*-modellen en mere ambitiøs vej. De to tilskudsmodeller illustrerer således to vidt forskellige mulige løsninger, som i princippet kan kombineres efter forgodtbefindende. Hvilken endelig kombination af de to løsningsmodeller beslutningstagere vælger, bør være baseret på en vurdering af omkostningen ved at gennemføre den enkelte løsning vejet op imod gevinsten.

I Kapitel 3 gennemgår vi de inden- og udenlandske fonde, modeller fra andre sektorer og incitaments teorier, som ligger til grund for udviklingen af *light touch*-modellen og *heavy touch*-modellen.

### 1.1. TRE FORMÅL OG TRE PROBLEMER – OG SÅ LIGE NOGET PRAKTISK

Sammen med udvalgets eksperter har vi identificeret 3 formål og 3 problemer, som en ny tilskudsmodel skal tage højde for. De tre formål er:

#### *Alternativ til offentlig sektor*

Den tilskudsmodel, der opstilles, skal sikre, at de frivillige både kan være supplement og alternativ til det offentlige. Konkret betyder dette, at det skal være de frivillige, der definerer støttens indhold, mens det offentlige blot definerer nogle overordnede rammer for den støtte der tildeles.

*Nye og bedre produkter*

Den tilskudsmodel, der opstilles, skal sikre, at der både udvikles nye og bedre produkter. Med nye produkter mener vi, at tilskudsmodellen skal sikre finansiering af nye initiativer (innovationsstøtte). Med bedre produkter mener vi, at systemet skal sikre kontinuitet og tilskyndelse til konstant udvikling af deres eksisterende produkter (driftsstøtte).

*Offentlige midler gør en forskel*

Den tilskudsmodel, der opstilles, skal sikre, at skatteborgernes penge bliver brugt til noget der virker.

De tre problemer er:

*Koordinationsproblemer*

Koordinationsproblemerne dækker over koblingen, der er mellem forskellige ministerier, kommuner og fonde. Problemet i dag er, at de frivillige organisationer ofte er nødsaget til at ansøge i mange forskellige puljer – også til samme projekt. Fx oplever de frivillige dårlig koordinering mellem ministerierne, fordi de frivillige ofte er nødsaget til at søge i flere forskellige puljer, som har hver deres strategi og krav. Endvidere oplever de frivillige dårlig koordinering mellem kommune og stat. Fx kan det i visse tilfælde være svært at få kommuner til at overtage finansieringen af et projekt eller medfinansiere et projekt, blandt andet fordi staten vil fortsætte med at sikre finansieringen i kommunernes fravær. Endeligt oplever de frivillige organisationer mangelfuld koordinering mellem udbetaling af midler fra de statslige puljer og private fonde.

*Dynamiske problemer*

De dynamiske problemer, som de frivillige møder, er tæt knyttet til projektf finansieringen. Eksempelvis oplever de frivillige organisationer at bevillingerne er for kortvarige, at kommunerne lægger budgetter flere år ud i fremtiden, hvorfor det er svært at få et projekt finansieret her og nu samt en manglende interesse fra statslige institutioner og fonde i at give driftsstøtte.

*Dokumentationsproblemer*

Problemerne består i at dokumentationen ofte er mangelfuld og bliver opfattet som en byrde for de frivillige. Det sidste skyldes også, at de skabeloner og blanketter som de offentlige puljer kræver i forbindelse med dokumentation, sjældent kan bruges til intern læring i de frivillige organisationer. Det er i den forbindelse vigtigt at forstå, at de personer der leverer indsatsen i frivillige organisationer typisk er ulønnede ildsjæle, som ønsker at hjælpe mennesker. Hvis krav til dokumentation således virker som en byrde uden udsigten til en læringsgevinst, så vil en del af disse ildsjæle formentlig søge væk fra den frivillige sociale sektor.

### Og så lige noget praktisk

Foruden de tre formål og tre problemer, som blev gennemgået ovenfor, så har vi i vores interviews med udvalgets eksperter også stødt på en række udfordringer af mere praktisk karakter som en ny tilskudsmodel også bør løse. Vi anbefaler derfor at følgende gennemføres for alle ansøgninger, nemlig at:

- Ansøgningsfristerne og materiale annonceres med minimum to måneders varsel,
- Bevillingerne følger finansåret
- Ansøgningsskabelonerne gøres ens inden for stat og kommune.

### 1.2. SMÅ IDEER, MINDRE AMBITIONER

Det er ikke altid en god ide at stille store krav til ansøgninger. Ved små ansøgninger bør man af ressourcemæssige hensyn have mindre ambitioner, simpelthen fordi der er mindre risiko forbundet med at 'spilde' et lille beløb end et stort beløb. Dette kan fx være tilfældet med en ansøgning om tilskud til en ferietur for ældre. Her giver det ikke mening at stille store krav om dokumentation i form af KPI'er (key performance indicators, altså projektets milepæle) og succeskriterier eller adressere koordinationsproblemer. Det er simpelthen ikke indsatsen værd set i forhold til tilskuddets beskedne størrelse.

De nuværende krav til små ansøgninger, mener vi, er væsentlig overdimensionerede i forhold til den støtte, der modtages. Et eksempel på at kravene til de små ansøgninger er store fremgår af selve ansøgningsproceduren. Selv hvis man blot skal ansøge om få penge til fx en ferietur, skal man udfylde en lang række spørgsmål som er meget svære at svare på, jf. Boks 1.1.

#### Boks 1.1: Ferietur for ældre handicappede og svage pensionister

Tangshave Bo og Aktivitetscenter i Sønderborg kommune har i 2008 ansøgt tips og lottopuljen til særlige sociale formål om 60.000 kr. til at leje en handicapbus og to chauffører i en uge i forbindelse med deres ferietur. For at søge om disse penge skal plejehjemmet svare på 24 spørgsmål. Vi har her udvalgt 8:

- Hvad er projektets formål?
- Hvorfra stammer kendskabet til, at der er behov for projektet?
- Hvem er projektets målgruppe?
- Hvad er projektindholdet, herunder hvilken indsats/aktivitet man vil udføre for at opnå formålet?
- Hvilke målsætninger skal opfyldes for, at projektet er en succes?
- Hvordan vil projektet måle, om målsætninger er opfyldt?
- Hvad er status for et eventuelt igangværende projekt?
- Beskriv nogle væsentlige erfaringer – både positive og negative. Hvilke gode råd vil du give til andre, der påtænker at starte et lignende projekt?

Kilde: Ansøgning modtaget fra Indenrigs- og Socialministeriet

Det er derfor vores anbefaling, at man letter ansøgningsproceduren for små ansøgninger. Små ansøgninger skal have små krav. En løsning kunne været, at tage udgangspunkt i en minimal udgave af Egmont Fondens ansøgningsprocedure:

Tabel 1.1: Forslag til ansøgningsprocedure

	Indhold	Beskrivelse
1	Projektets titel	En rammende titel for projektet
2	Ansøger	Den der modtager pengene
3	Beskrivelse	Projektets formål og målgruppe
4	Tidsplan	Forberedelse og gennemførelse
5	Budget	Størrelsen af støttebehovet
A	Koordination	'Tick off'-boks. Er der søgt/opnået tilskud andet sted? I givet fald hvor og hvor meget?

Kilde: Copenhagen Economics baseret på Egmont Fondens ansøgningsprocedure

Ved små ansøgninger er det også vigtigt, ikke at lade bevillingsgiver sætte de overordnede retningslinjer, men at lade de frivillige definere projektindholdet, således at de frivillige ikke alene er et supplement men også kan være et alternativ til det offentlige. Som dokumentation foreslår vi, at der for de små ansøgninger alene skal aflægges et regnskab. Man kan overveje om man eventuelt skal tilbageholde de sidste 10% af totalbeløbet til efter regnskabsaflæggelse, for på den måde at give de frivillige et incitament til at få gennemført projektet. Endeligt er det vigtigt at give både innovations- og driftsstøtte. Vi har opsummeret vores anbefalinger til små ansøgninger i forhold til formål og problemer i Tabel 1.2 nedenfor. Det skal bemærkes, at vi har valgt at gruppere de tre formål og de tre problemer i to afsnit for på den måde at tage hånd om deres indbyrdes relation. Det første afsnit hedder 'læring' og det andet afsnit hedder 'partnerskab'.

Tabel 1.2: Løsningsmodel for små ansøgninger

	Problemtype	Løsning
Læring	Dokumentations-problemer	Der skal blot aflægges regnskab. Man modtager eventuelt først de sidste 10% efter regnskabsaflæggelse.
	Nye og bedre produkter	Der gives både innovations- og driftsstøtte.
	Offentlige midler gør en forskel	Der stilles intet krav om en systematisk vurdering af succesen til små ansøgninger, da det er for ressourcekrævende.
Partnerskab	Alternativ til det offentlige	Det er donoren der på overordnet plan eventuelt giver retningslinjer til de forskellige puljer. Det er modtageren der definerer projekterne.
	Koordinations-problemer	Krav om at ansøger fortæller hvis hun har søgt andre finansieringskilder
	Dynamiske problemer	Der stilles ikke krav om plan for videreførelse af projektet over flere år.

Kilde: Copenhagen Economics

### En grænse for 100.000 kr. til små ansøgninger

Vi har i dette notat valgt at betegne ansøgninger under 100.000 kr. som 'små ansøgninger'. Grænsen på 100.000 kr. er valgt på baggrund af interviews med udvalgets eksperter, og virker også velegnet til at sortere en del ansøgninger fra, således at der er ressourcer til at bruge på de store ansøgninger, jf. Tabel 1.3 der viser en oversigt over fordelingen af små og store ansøgninger tildelt i 2008.



Tabel 1.3: Små og store ansøgninger i 2008

2008	Pulje til landsdækkende frivillige organisationer	Tips- og lottopuljen til handicaporganisationer og handicapforeninger	Tips- og lottopuljen til ældreorganisationer	Pulje til særlige sociale formål	Pulje til frivilligt socialt arbejde til fordel for socialt truede mennesker	TOTAL
Små ansøgninger (under 100.000 kr.)	3	22	0	127	223	375
Store ansøgninger (over 100.000 kr.)	63	33	7	20	131	254

Kilde: Deloitte notat

### Tilskudsmodellen brugt på en lille ansøgning

Som beskrevet i Boks 1.1 har Tangshave Bo og Aktivitetscenter i Sønderborg kommune i 2008 ansøgt tips og lottopuljen til særlige sociale formål om 60.000 kr. til at leje en handicapbus og to chauffører i en uge i forbindelse med deres ferietur. Centerets ansøgningsprocedure under den nye tilskudsmodel, vil være væsentligt lettere end den er nu. Det ses særligt tydeligt på dokumentationskravene. Illustreret ved de 8 spørgsmål vi fremhævede i Boks 1.1, vil forskellen mellem tilskudsmodellerne se ud som anført nedenfor, jf. Tabel 1.4.

Tabel 1.4: En lettere ansøgningsprocedure

Spørgsmål i ansøgningen	Under den nyværende tilskudsmodel	Under en ny tilskudsmodel
Hvad er projektets formål?	√	√
Hvorfra stammer kendskabet til, at der er behov for projektet?	√	-
Hvem er projektets målgruppe?	√	√
Hvad er projektindholdet, herunder hvilken indsats/aktivitet man vil udføre for at opnå formålet?	√	√
Hvilke målsætninger skal opfyldes for, at projektet er en succes?	√	-
Hvordan vil projektet måle, om målsætninger er opfyldt?	√	-
Hvad er status for et eventuelt igangværende projekt?	√	-
Beskriv nogle væsentlige erfaringer – både positive og negative. Hvilke gode råd vil du give til andre, der påtænker at starte et lignende projekt?	√	-

Kilde: Ansøgning modtaget fra Indenrigs- og Socialministeriet og Copenhagen Economics

Det vil således, til forskel fra tidligere, være langt mere simpelt for Tangshave Bo og Aktivitetscenter at skulle skrive ansøgninger. Desuden vil ansøgningskabelonen til forskel fra tidligere være standardiseret, således, at centeret var bekendt med de spørgsmål de skal besvare. Tangshave Bo og Aktivitetscenter ville få 90% udbetalt med det samme og de sidste 10% efter regnskabsaflæggelse.

### 1.3. STORE IDEER, STØRRE AMBITIONER

Store ansøgninger definerer vi i dette notat som ansøgninger på over 100.000 kr. Et eksempel på en stor ansøgning kunne være en driftsansøgning til et værested. Ved store ansøgninger kan man retfærdiggøre at have større krav til både ansøger og bevillingsgiver. I næste kapitel vil vi præsentere to tilskudsmodeller – en light touch-model og en heavy touch-model.

Forskellen mellem light touch-modellen og heavy touch-modellen ligger i ambitionsniveauet. Mens light touch-modellen er et minimum for, hvad man skal gøre for at adressere de tre formål og tre problemer, udgør heavy touch-modellen en mere komplet og ambitiøs model.

Fx udspænder de to modeller vidt forskellige ambitionsniveauer, når det kommer til læring. Mens light touch-modellen er en ex ante-model, hvor man alene giver bevillinger på baggrund af forventninger baseret på ansøgningen, så giver den mere ambitiøse heavy touch-model bevillinger på baggrund af løbende dokumentation om projektets succes. En dokumentation som samtidig er værdifuldt input til læring i organisationen.

Et andet eksempel er at modellerne udspænder to vidt forskellige ambitionsniveauer, når det kommer til aktørernes samarbejde. Mens det i light touch-modellen alene er Indenrigs- og Socialministeriet, som står for at udstikke retningslinjer for uddelingerne af midler, udvælge ansøgninger, og afholde sponsormøder hvor finansieringen med relevante kommuner drøftes, da er det i heavy touch-modellen en uafhængig komite, som godkender retningslinjer fra en række bevillingsgivere (som altså delvist har *poollet* deres midler med Indenrigs- og Socialministeriets midler) og en uafhængig jury som indstiller ansøgninger til de såkaldte partnerskabsmøder.

De to tilskudsmodeller er således tiltænkt at udspænde et rum af løsningsmodeller, inden for hvilket man med hensyn til formål og problemer kan vælge at være mere eller mindre ambitiøs. Alt afhængig af hvor stor man vurderer omkostningen er af de enkelte løsninger. De to modeller er udviklet på baggrund af økonomisk teori og erfaringer fra andre sektorer og lande. De to modeller imødekommer de tre formål og tre problemer, som vi præsenterede i begyndelsen af dette kapitel.

## Kapitel 2 TO TILSKUDSMODELLER TIL DE STORE IDEER

I dette kapitel vil vi gennemgå de to modeller, light touch og heavy touch, og redegøre for hvordan de adresserer de tre problemer og tre formål. Kapitlet er opbygget på den måde, at vi gennemgår de to afsnit 'Læring' og 'Partnerskab' som tilsammen dækker de tre problemer og tre formål, og efter hvert afsnit vil vi i en tabel, som den angivet nedenfor i Tabel 2.1, opsummere, hvordan de to modeller adresserer problemer og formål.

Tabel 2.1: Opsummering af forskellen mellem light touch og heavy touch-modellen

FORMÅL/ PROBLEM	LIGHT TOUCH	HEAVY TOUCH
Dokumentationsproblemer		
Læring		
Nye og bedre produkter		
Offentlige midler gør en forskel		
Partnerskab		
Alternativ til det offentlige		
Koordinations-problemer		
Dynamiske problemer		

Note: Det er bevidst at tabellen ikke er fyldt ud. Det bliver den som kapitler skrider frem

Kilde: Copenhagen Economics

### 2.1. LÆRING

De formål og problemer der adresseres i dette afsnit er problemet om 'dokumentation', formålet om at sikre 'nye og bedre produkter' og formålet med at sikre at 'offentlige midler gør en forskel'.

#### Light touch-modellen

I en *light touch-model* er det et krav, at ansøgningen indeholder projektets forventede resultat. Bevillinger tildeles således på baggrund af en forventning om projektets effekt. Det er bevillingsgivers opgave at sikre, at der både gives penge til innovation og drift. Udvælges ansøgningen vil ansøgeren modtage 90% af støtten ved projektopstart og 10% ved aflæggelse af regnskab. En fordel ved light touch-modellen er således, at dokumentation ikke vil være en tung byrde. En ulempe ved light touch-modellen er imidlertid, at det kun i begrænset omfang er muligt at vurdere, om de offentlige midler gør en forskel, da modellen ikke indeholder nogen systematisk vurdering af succeser. Fordi den løbende dokumentation ikke eksisterer, så svækkes muligheden for læring i den frivillige organisation, hvilket reducerer muligheden for kontinuerligt at skærpe gennemførelsen af et udviklingsprojekt eller løbende forbedre et eksisterende produkt under en driftbevilling.

#### Heavy touch-modellen

I en *heavy touch-model* stilles flere krav til ansøgeren. I denne model skal ansøgeren, foruden at specificere projektets forventede resultat i ansøgningen, også opstille succeskriterier og KPI'er (Key Performance Indikatorer, som er milepæle for projektet der repræsenterer

delmål). Succeskriterierne og KPI'erne vil blive brugt som dokumentation for projektets succes, men skal udformes således, at de samtidigt kan bruges som direkte input til organisationens egen læring og udvikling. Det øger sandsynligheden for høj kvalitet af produkterne og at de offentlige midler rent faktisk går til noget der virker. Der er flere måder at designe en procedure for dokumentation på. Boks 2.1 giver lidt inspiration.

### Boks 2.1: Dokumentationen i praksis

Der er flere måder hvorpå man kan designe en procedure for dokumentation. En mulighed er skitseret nedenfor:

- Ansøgeren definerer i sin ansøgning projektets forventede resultat, succeskriterier og KPI'er. Det er vigtigt, at dokumentationen samtidigt kan bruges til læring og udvikling af organisationen.
- For hvert projekt skal der aflægges en årlig tilbagemelding ved standardiserede rapporter om status på succeskriterier og KPI'er.
- Resultaterne herfra indgår også i Indenrigs- og Socialministeriets årsrapport.
- Desuden er der en kontrolgruppe i Indenrigs- og Socialministeriet, som ved stikprøver tjekker, at der ikke snydes med rapporterne.

Kilde: *Copenhagen Economics*

Som ved light touch-modellen gives 90% af støtten ved projektopstart og 10% af støtten ved dokumentation af udgifter. At 10% af støtten tilbageholdes betyder, at ansøger har incitament til at nå i mål med projektet. Desuden kan staten undgå at give en del af tilskuddet til de projekter, som aldrig afsluttes, hvilket bevirker at offentlige midler gør en forskel.

En anden måde hvorpå heavy touch-modellen kan øge tilskyndelsen til, at udviklingsprojekter (innovation) rammer rigtigt og eksisterende produkter (driftstilskud) kontinuerligt forbedres, er at udbetale støtte på baggrund af dokumenteret succes. Altså om projektet rent faktisk når sine succeskriterier og KPI'er. Det skaber tilskyndelse i organisationerne til at gøre det godt og gøre brug af læringen som løbende opsamles via dokumentationskravene. Det vil samtidig øge sandsynligheden for at tilskudsmidlerne går til projekter der virker og gør en forskel.

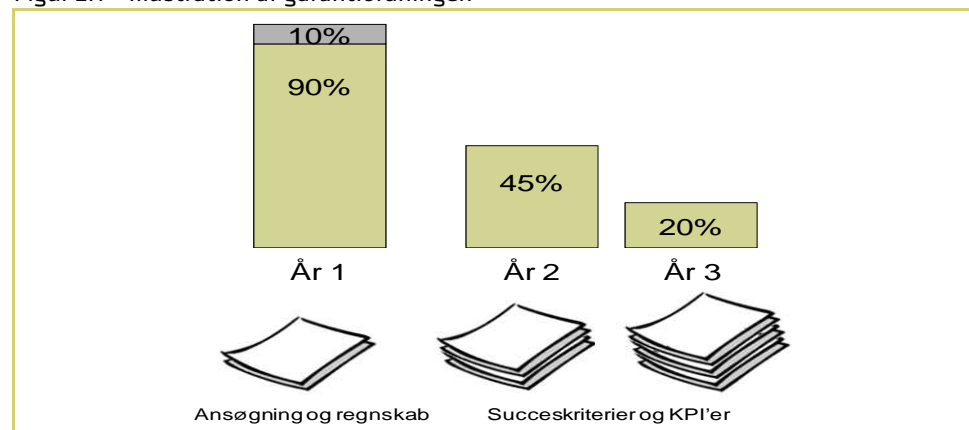
Søger man om finansiering i flere år (de årlige beløb er specificeret i ansøgning) og lever man løbende op til de opstillede succeskriterier og KPI'er, så vil man også i heavy touch-modellen automatisk få garanti for bevillinger i årene fremover. Det skaber øget sikkerhed for fremtidig finansiering i organisationerne. Men vel at mærke kun for de organisationer, der formår at gennemføre og levere succesfulde projekter og produkter som der er efterspørgsel efter.

Der er mange måder hvorpå, man kan designe en sådan 'garantiordning' om at få garanti for midler fremover til projekter, der indtil videre har bevist at de leverer varen. Man kunne fx have hvor man første år modtager den støtte som man har ansøgt om, hvor 90% af støtten gives umiddelbart ved projektopstart og 10% af støtten gives ved dokumentation af udgifterne<sup>1</sup>. Hvis projektet i løbet af det år som der er ansøgt midler til, lever op til sine succeskriterier og KPI'er, så modtager projektet fx en vist pose penge automatisk de næste to år. Projektet kunne fx automatisk være sikret 45% i år 2 af det beløb projektet har behov for i år 2, og 20% af det nødvendige beløb i år 3. Ved at lade tilskuddet aftage gradvist skaber man til-

<sup>1</sup> Man kunne dog også overveje en model hvor de 10%, som aflægges i forbindelse med regnskabet, er KPI-afhængige.

skyndelse til, at organisationen ikke opfatter det automatisk udløste beløb som en sovepude fordi den altså fortsat skal ud og finde finansiering fra nye bevillingsgivere der vil vide om projektet nu kører godt. Fordi projektet imidlertid har fået udløst disse 'automatiske' bevillinger pga. sin hidtil dokumenterede succes, så vil det naturligvis fungere som et kvalitetsstempel og gøre det lettere at få bevillinger fra andre fonde i år 2 og 3. Dette er illustreret i Figur 2.1<sup>2</sup>.

Figur 2.1 - Illustration af garantiordningen



Kilde: Copenhagen Economics

Størrelsen på de automatiske ekstrabevillinger, bør kobles til ambitionsniveauet af succeskriterierne og KPI'erne. I tabellen opsummerer vi hvordan light touch-modellen og heavy touch-modellen adresserer de problemer og formål samlet i kategorien 'Læring'.

<sup>2</sup> Det er vigtigt at understrege at figuren blot skal forstås som et eksempel, og at alle tænkelige kombinationer af beløb og tidsforløb er mulige.

Tabel 2.2: Opsumming af forskellen mellem light touch og heavy touch-modellen

	FORMÅL/ PROBLEM	LIGHT TOUCH	HEAVY TOUCH
	Dokumentations-problemer	<b>Problemet løses delvist:</b> Ansøgningerne skal indeholde projektets forventede resultat.	<b>Problemet løses:</b> Ansøgningerne skal indeholde projektets forventede resultat samt succeskriterier og KPI'er. Herudover årlig tilbagemelding om status på succeskriterier og KPI'er. Dokumentation skal samtidig være et direkte input til læring og udvikling af organisationen. (Inspiration: 2-trinsmodellen og mødrehjælpen)
Læring	Nye og bedre produkter	<b>Formålet opfyldes delvist:</b> Der gives både innovations- og driftsstøtte. 90% af støtten gives ved projektopstart og de sidste 10% gives ved dokumentation af udgifter (totalbudget). (Inspiration: Egmont)	<b>Formålet opfyldes:</b> Der gives både udviklings- og driftsstøtte. 90% af støtten gives ved projektopstart og de sidste 10% gives ved dokumentation af udgifter (totalbudget). Lever man løbende op til de opstillede succeskriterier og KPI'er, udløses automatisk ekstrabevilling næste år/flere år. Størrelsen af på ekstrabevillingen skal kobles til ambitionsniveauet af succeskriterier og KPI'er. Endvidere gør dokumentation det lettere at søge midler næste gang. Modellen fremmer altså systematisk de succesfulde projekter og produkter (Inspiration: 2-trinsmodellen og Egmont)
	Offentlige midler gør en forskel	<b>Formålet opfyldes ikke:</b> Der er ingen systematisk vurdering af succeser.	<b>Formålet opfyldes:</b> Modellen indeholder incitament til en systematisk vurdering af succeserne. Dokumenterer man sin succes udløses øget sikkerhed for bevillinger i efterfølgende år. Det skaber altså gode produkter (se kategori ovenfor) hvilket øger sandsynligheden for at de offentlige midler gør en forskel.
Partnerskab	Alternativ til det offentlige		
	Koordinationsproblemer		
	Dynamiske problemer		

Kilde: Copenhagen Economics

## 2.2. PARTNERSKAB

Denne næste gruppe af formål og problemer, de to typer modeller adresserer, er formålet 'alternativ til det offentlige', og problemerne 'koordinationsproblemer' og 'dynamiske problemer'.

### Light touch-modellen

En *light touch-model* er det Indenrigs- og Socialministeriet, som står for at uddele midlerne, og det er også dem, der udstikker de overordnede retningslinjer for hvordan midlerne skal bruges, altså hvilke typer projekter der skal have midler. Dog vil de frivillige stadig have mulighed for at være alternativ til det offentlige, da det i vid udstrækningen er ansøgerne selv der definerer indholdet i ansøgningerne. Der er forskel på retningslinjer og indholdet i det enkelte projekt. Én gang årligt afholder staten og relevante kommuner et sponsormøde i Indenrigs- og Socialministeriets regi. På dette møde kan staten koordinere projekter den ønsker at støtte med de relevante kommuner, og drøfte mulighederne for kommunernes finansiering fremover.

### Heavy touch-modellen

*I en heavy touch-model* er det ikke Indenrigs- og Socialministeriet, der alene udstikker retningslinjerne for uddeling af midler, men de aktører (Indenrigs- og Socialministeriet, relevante kommuner, fonde og private aktører (fx virksomheder og kirker)), der giver penge.

Aktørerne bidrager løbende til en fælles samlet pulje. Det er helt nyt. Deres bidrag kan være underlagt forskellige retningslinjer. Fx kan en kirke have indsamlet penge til hjemløse, hvorfor kirkens midler er underlagt retningslinjen, at de kun må gives til hjemløse. En kommune kan derimod pålægge det kriterium, at pengene kun må bruges inden for kommunegrænsen. Det er vigtigt, at en permanent, uafhængig ekspertkomite godkender retningslinjerne. Blandt andet for, at man kan stå inden for retningslinjerne i forhold til det helt overordnede formål at støtte socialt arbejde.

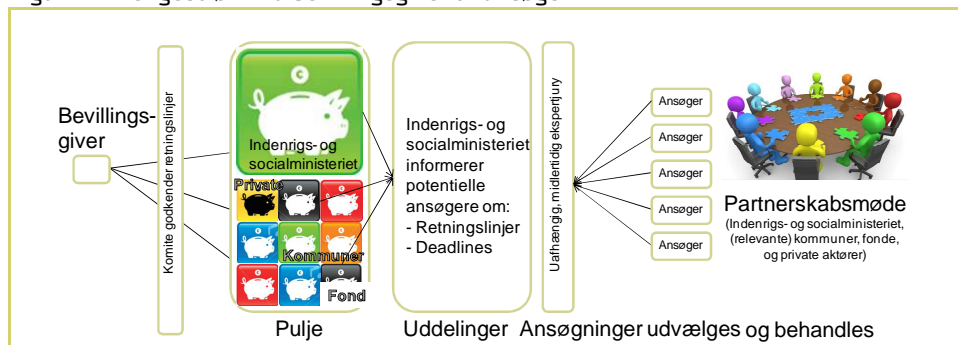
### Boks 2.2: Retningslinjer versus det enkelte projekt

Det er vigtigt, at det er dem som giver pengene som også kan fastsætte retningslinjer for hvordan pengene må bruges. Man kunne forestille sig, at nogle fonde ønsker at give penge til fx fattigdom eller socialt udsatte, mens kommuner ønsker at give penge til et geografisk område. Det er samtidigt vigtigt, at det stadig er de frivillige som får lov til at bestemme det specifikke indhold af støtten, således at de stadig kan optræde som alternativ og ikke blot supplement til det offentlige. I Indenrigs- og Socialministeriets årsrapport kunne man årligt på baggrund af disse retningslinjer lave en opgørelse over, hvordan pengene er blevet brugt.

Kilde: *Copenhagen Economics*

På baggrund af retningslinjerne fastlægger og informerer Indenrigs- og Socialministeriet om aktuelle uddelinger og deres deadlines. Ansøgninger indsendes til disse uddelinger. En af fordelene ved denne model er, at man som ansøger kun behøver at søge ét sted: offentlige puljer, private fonde, virksomheder mv. deltager jo. En uafhængig, frivillig og midlertidig ekspertjury (nedsat af Indenrigs- og Socialministeriet) udvælger deres bud på de bedste ansøgninger, og indstiller dem til partnerskabsmøderne; partnerskabsgruppen består af bevilningsgivere (altså Indenrigs- og Socialministeriet, private fonde, virksomheder mv.). Denne ekspertjury bør bestå af fagfolk med stor viden indenfor emnet for den faktiske uddeling. I ekspertjuryen kan der også sidde en repræsentant fra Indenrigs- og Socialministeriet som støtter juryen i udvælgelsesprocessen, og som sikrer konsistens på tværs af uddelingerne. På partnerskabsmøderne, som afholdes fire gange årligt, vurderer man, om man vil acceptere de indstillede ansøgere, eller om man vil give penge til andre ansøgere. Figur 2.2 nedenfor illustrerer denne proces.

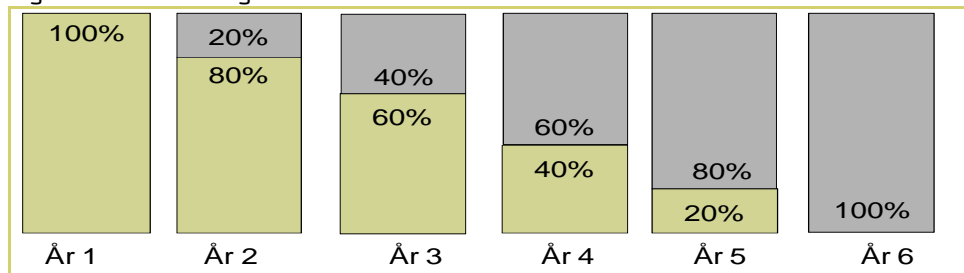
Figur 2.2: Pengestrøm fra bevillingsgiver til ansøger



Kilde: Copenhagen Economics

En anden ting partnerskabsmøderne giver mulighed for, er løbende at diskutere den langvarige finansiering. Det kunne fx være, at kommunen (eller en anden aktør) gradvist overtager finansieringen fra staten i takt med, at kvaliteten i ydelsen bliver bekræftet. Det repræsenterer en stor forskel fra light touch-modellen som også sigter mod et koordineringsmøde mellem stat og kommune. Men fordi drøftelserne om gradvis kommunal finansiering sker på baggrund af intentionerne i ansøgningen, og ikke på baggrund af dokumenteret succes, så vil det være svært at kunne lave troværdige aftaler med kommunerne om at overtage finansieringen når statens bevilling udløber. Det kan være lettere i heavy touch-modellen hvor projektets succes følges. En finansieringsmodel kunne se således ud: I år 1 står staten for 100% af finansieringen, men gradvist overtager kommunen finansieringen (eller måske private fonde, virksomheder eller en kirke) i takt med at projektet viser sin succes. Efter en årrække står kommunen (eller en anden interesseret aktør) for hele finansiering, jf. Figur 2.3.

Figur 2.3: Finansieringsmodel



Kilde: Copenhagen Economics



Tabel 2.3: Opsummering af forskellen mellem light touch og heavy touch-modellen

	FORMÅL/ PROBLEM	LIGHT TOUCH	HEAVY TOUCH
Læring	Dokumentationsproblemer	Problemet løses delvist: Ansøgningerne skal indeholde projektets forventede resultat.	<b>Problemet løses:</b> Ansøgningerne skal indeholde projektets forventede resultat samt succeskriterier og KPI'er. Herudover årlig tilbagemelding om status på succeskriterier og KPI'er. Dokumentationen skal samtidig være et direkte input til læring og udvikling af organisationen. (Inspiration: 2-trinsmodellen og mødehjælpen)
	Nye og bedre produkter	Formålet opfyldes delvist: Der gives både innovations- og driftsstøtte. 90% af støtten gives ved projektopstart og de sidste 10% gives ved dokumentation af udgifter (totalbudget). (Inspiration: Egmont)	<b>Formålet opfyldes:</b> Der gives både udviklings- og driftsstøtte. 90% af støtten gives ved projektopstart og de sidste 10% gives ved dokumentation af udgifter (totalbudget). Lever man løbende op til de opstillede succeskriterier og KPI'er, udløses automatisk ekstrabevilling næste år/flere år. Størrelsen af på ekstrabevillingen skal kobles til ambitionsniveauet af succeskriterier og KPI'er. Endvidere gør dokumentation det lettere at søge midler næste gang. Modellen fremmer altså systematisk de succesfulde projekter og produkter (Inspiration: 2-trinsmodellen og Egmont)
	Offentlige midler gør en forskel	Formålet opfyldes ikke: Der er ingen systematisk vurdering af succeser.	<b>Formålet opfyldes:</b> Modellen indeholder incitament til en systematisk vurdering af succeserne. Dokumenterer man sin succes udløses øget sikkerhed for bevillinger i efterfølgende år. Det skaber altså gode produkter (se kategori ovenfor) hvilket øger sandsynligheden for at de offentlige midler gør en forskel.
Partnerskab	Alternativ til det offentlige	Formålet opfyldes delvist: Ansøgerne definerer i vid udstrækning indhold. Retningslinjer udstikkes af Indenrigs- og Socialministeriet.	<b>Formålet opfyldes:</b> Ansøgerne definerer i vid udstrækning indholdet. Retningslinjerne udstikkes til en bred gruppe af interessenter og er dermed af højere kvalitet, jf. nedenfor.
	Koordinationsproblemer	Problemet løses delvist: Staten og (relevante) kommuner afholder en gang årligt et <i>sponsormøde</i> i Indenrigs- og Socialministeriets regi. (Inspiration: Sponsor)	<b>Problemet løses:</b> 4 gange årligt afholder Indenrigs- og Socialministeriet, (relevante) kommuner, fonde og private aktører <i>partnerskabsmøder</i> . Før partnerskabsmøderne puljer aktørerne nogle af deres penge. Pengene kan være underlagt forskellige retningslinjer. En permanent, uafhængig ekspertkomite godkender retningslinjerne. På baggrund af disse retningslinjer laver og informerer Indenrigs- og Socialministeriet retningslinjer og deadlines for emneområder. Ansøgninger indsendes til disse emneområder. En uafhængig, frivillig og midlertidig ekspertjury (nedsat af Indenrigs- og Socialministeriet) udvælger ansøgninger og indstiller dem til partnerskabsmøderne. (Inspiration: Gulbenkian, Baudouin, Sponsor, Medfinansiering)
	Dynamiske problemer	Problemet løses delvist: På sponsormøderne drøftes mulighederne for finansieringen fremover. (Inspiration: Sponsor)	<b>Problemet løses:</b> Ved partnerskabsmøderne diskuteres man løbende mulighederne for finansiering fremover. Forskellen ligger i 'løbende'! (Inspiration: Sponsor, Medfinansiering)

Kilde: Copenhagen Economics

### Tilskudsmodellerne brugt på en ansøgning

I dette afsnit vil vi teste vores tilskudsmodeller på en stor driftsansøgning: Værestedet Huset Havnegade som drives af Kirkens korshær har brug for støtte til at dække udgifter til løn, drift og vedligeholdelse. Samlet løber dette op i 1.270.000 kr. i 2008 og forventet 1.330.000 kr. i 2009. Denne ansøgning ville, hvis vi omlægger støtten som beskrevet ovenfor, falde i kategorien for 'store ansøgninger'. Hvis vi bruger heavy touch-modellen, vil det blandt andet betyde, at værestedet vil have løbende dokumentation og læring via de nye KPI'er samt, at værestedet, hvis det leverer varen og leverer op til sine egne KPI'er og succeskriter, vil få bed-

re muligheder for at få finansiering næste år, og bedre mulighed for langsigtet forankring (fx i kommunen). Det er ikke tilfældet i dag, og vil ikke være tilfælde i en light touch-model. Nogle af disse fordele vil værestedet også opnå med en light touch-model. Eksempelvis vil sponsormøderne hjælpe til at staten og kommunen får diskuteret den langvarige finansiering. Men uden at have dokumentation for at projektet er en succes, vil det være urimeligt at antage at kommunen vil *committe* sig til at overtage finansieringen ud i fremtiden.

### 2.3. PRAKTISK IMPLEMENTERING

Det næste skridt herfra er at beslutte sig for en tilskudsmodel. Det behøver ikke være enten light touch-modellen eller heavy touch-modellen, da disse to modeller blot udspænder et rum fra et minimum for, hvad man skal gøre for lige akkurat at adressere de vigtigste formål og problemer til en mere komplet og ambitiøs løsning. Der er intet til hinder for at vælge, hvilken som helst løsning inden for dette kontinuum.

Det skal som parentetisk indskud bemærkes, at når man vedtager en særlig model for store ansøgninger, dvs. når man stiller forskellige krav til små og store ansøgninger, så har det en pris. I det øjeblik man introducerer en beløbsgrænse, skævvrides incitamenterne for nogle af ansøgerne – navnlig de ansøgere der ligger tæt på denne grænse. Er det nemmere at opfylde kravene til små tilskud, da skaber man incitament til, at ansøgeren enten opdeler en større ansøgning i flere mindre ansøgninger eller alternativt ansøger om et andet beløb end det hun rent faktisk har behov for. Underliggende for denne skævvridning er en vurdering fra den enkelte ansøger af henholdsvis omkostningen og gevinsten ved at lave en lille ansøgning sammenholdt med at lave en stor ansøgning. Man kan derfor opveje den ubalance, som beløbsgrænsen introducerer, ved at øge fordelene ved at lave en stor ansøgning. Fx kan man sikre, at kravene til dokumentation designes på en måde som fører direkte ind i organisationens egen læring. På den måde vil arbejdet med at lave en stor ansøgning samtidig være en investering i en bedre organisation.

Når man har valgt en tilskudsmodel, skal den valgte model specificeres i detaljen og implementeres ved at udarbejde procedurer, skabeloner og arbejdsgange. Eksempelvis skal man definere formål og indhold for et eventuelt partnerskabsmøde, og der skal udvikles en skabelon for de statusrapporter, der skal udarbejdes for succeskriterier og KPI'er. Det vigtigste er at huske på, at man skal skabe noget, der kan fungere i dagligdagen.

## Kapitel 3 ERFARINGER FRA ANDRE LANDE, SEKTORER OG ØKONOMISK TEORI

I dette kapitel gennemgår vi de modeller, der danner grundlaget for vores løsninger i Kapitel 2. Eksempelvis er sponsormødet i light touch-modellen stærkt inspireret af økonomisk teori om dynamiske problemer og partnerskabsmødet i heavy touch-modellen stærkt inspireret af King Baudouin fonden. Vi har evalueret modellerne på baggrund af formål og problemer. Tabel 3.1 giver en oversigt over de testspørgsmål vi har benyttet til at evaluere modellerne.

Tabel 3.1: Testspørgsmål

Problemtype	Testspørgsmål
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisationens læring)	Bruges dokumentationen internt til systematisk læring?
Nye og bedre produkter	Er der støtte til innovation (nye produkter) og til drift (bedre produkter)?
Offentlige midler gør en forskel	Er der systematisk vurdering af succes?
Alternativ til det offentlige	Er det modtageren (ikke donoren) der definerer indhold?
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	Bliver tilskud fra flere donorer koordineret?
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	Er der sikret en langsigtet forankring?
Eventuelle nye problemer	Skaber modellen andre problemer?

Kilde: *Copenhagen Economics*.

### 3.1. EGMONT FONDEN (DANMARK)

Egmont fondens formål er at hjælpe udsatte børn og unge. Egmont fonden differentierer mellem små og store ansøgninger. Ved små ansøgninger får ansøger hele beløbet udbetalt på en gang. Ved store ansøgninger udbetales 90% af beløbet før, og 10% af beløbet udbetales efter regnskabsaflæggelse. (Regnskabsaflæggelse er dokumentationen). Tabel 3.2 angiver hvad en ansøgning hos Egmont fonden skal indeholde.

Tabel 3.2: Egmont Fond Modellen

Indhold	Beskrivelse	
1	Projektets titel	
2	Ansøger	
3	Ansvarlig	Projektansvarlig og økonomisk ansvarlig
4	Baggrund	Kort beskrivelse af deltagernes faglige og anden baggrund
5	Beskrivelse	Projektets idé, formål og målgruppe.
6	Indhold og arbejdsmetode	Hvad man ønsker at afprøve/-undersøge, og hvordan.
7	Erfaring	Erfaringsopsamling og vurdering af de forventede resultater.
8	Aktiv formidling	Der skal udarbejdes en plan
9	Tidsplan	Forberedelse og gennemførelse. Kan det fortsætte efter Egmont Fondens tilskud er opbrugt?
10	Organisering	Organisation og styring, herunder forankring og samarbejdspartnere.
11	Totalbudget	Etablerings- og driftsbudget samt finansiering. Oplysninger om eget eller andres tilskud (søgt og opnået)

Kilde: <http://www.egmontfonden.dk/default.asp?SectionID=19>

Tabel 3.3: Evaluering af Egmont Fond Modellen

Problemtype	Egmont Fond-modellen
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisationens læring)	NEJ, jf. punktet ' offentlige midler gør en forskel'.
Nye og bedre produkter	JA, primært nye produkter. NEJ, bedre produkter - dog tages der nogle gange hånd om nogle af de gode projekter.
Offentlige midler gør en forskel	NEJ, dokumentationen er midlertidigt lagt i bero, men startes dog snart op igen.
Alternativ til det offentlige	JA. Initiativet ligger oftest hos ansøger. Engang imellem er Egmont fonden dog også selv proaktive.
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	NEJ, der er dog tilfælde hvor fonden samarbejder med andre fonde og institutter, men det skal helst være drevet af ansøgeren.
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	NEJ, det er som udgangspunkt ansøgeres opgave at sikre langsigtet forankring.
Eventuelle nye problemer	Incitament til at søge meget store eller meget små beløb.

Kilde: Copenhagen Economics, <http://www.egmontfonden.dk/default.asp?SectionID=19> og interview med Margrethe Ahlefeldt, tidligere direktør for Egmont Fonden.

### 3.2. CALOUSTE GULBENKIAN FOUNDATION (PORTUGAL)

Gulbenkian organisationen fokuserer på helbred og menneskelig udvikling. Et af fondens mest anerkendte projekter er deres 'Generation' projekt. Projektet bruger en holistisk tilgang til at fokusere på, at unge overvinder fravær og ikke dropper ud af skolen. Måden fonden gør dette er ved at sammensætte en række tilbud til de unge. Blandt andet tager fonden hånd om de unges juridiske problemer (typisk i forbindelse med kriminalitet), lærepladser (fx uddannelse til frisør), og den tilbyder 'you can be anything you want'-programmet (fx til unge mødre).

Figur 3.1: En illustration af Calouste Gulbenkian Fondens holistiske tilgang



Kilde: Copenhagen Economics

Tabel 3.4: Evaluering af Calouste Gulbenkian Fonds Modellen

Problemtype	Gulbenkians holistiske model
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisations læring)	NEJ
Nye og bedre produkter	JA, til nye produkter. NEJ til bedre produkter
Offentlige midler gør en forskel	NEJ
Alternativ til det offentlige	JA, ansøgere definerer støttens indhold
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	JA, mange stakeholders går sammen hvilket løser mange af koordinationsproblemerne.
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	NEJ
Eventuelle nye problemer	

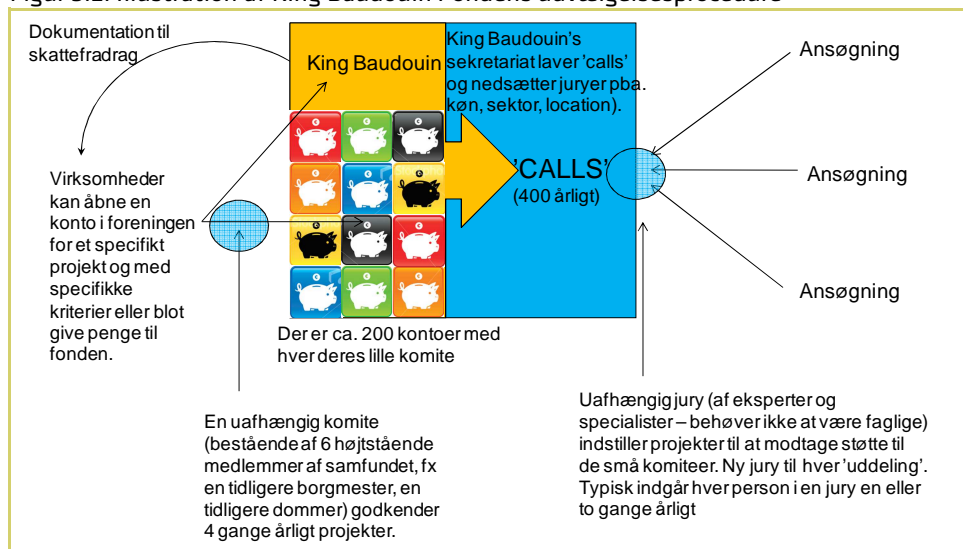
Kilde: Copenhagen Economics og

[http://www.eukn.org/portugal/themes/Urban\\_Policy/Social\\_inclusion\\_and\\_integration/Generation\\_2036.html](http://www.eukn.org/portugal/themes/Urban_Policy/Social_inclusion_and_integration/Generation_2036.html)

### 3.3. KING BAUDOUIIN FOUNDATION (BELGIUM)

King Baudouin Fondens mål er at give varige tilskud mod større retfærdighed, demokrati og respekt for diversitet. Det særlige ved King Baudouin Fonden er udvælgelsesproceduren. Donorer bestemmer formål og modtageren af bevillingerne udvælges af en ad hoc jury af eksterne eksperter. I 2008 havde King Baudouin Fonden 5000 ansøgninger, 100 uddelingsrunder og 1000 projekter eller individer modtog støtte.

Figur 3.2: Illustration af King Baudouin Fondens udvælgelsesprocedure



Kilde: <http://www.kbs-frb.be/allcalls.aspx?LangType=1033> og interview med Guido Knopw, Director hos King Baudouin Fonden.

Tabel 3.5: Evaluering af King Baudouin Fonds Modellen

Problemtype	King Baudouin
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisationens læring)	NEJ, dette beskriver fonden selv som deres svageste punkt.
Nye og bedre produkter	JA og NEJ. Fonden giver primært penge til innovation.
Offentlige midler gør en forskel	JA, evaluering midtvejs og til slut.
Alternativ til det offentlige	Nej, donor bestemmer indhold.
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	JA, lokale definerer alt og mange tilskud til større uddelinger.
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	Nej, ikke særlige tiltag der sikrer langsigtet forankring.
Eventuelle nye problemer	

Kilde: Copenhagen Economics, <http://www.kbs-frb.be/allcalls.aspx?LangType=1033>, <http://www.kbs-frb.be/projectaccounts.aspx?id=215570&LangType=1033> og interview med Guido Knopw, Director hos King Baudouin Fonden.

### 3.4. MØDREHJÆLPSMODELLEN

Mødrehjælpen skaber dokumentation til flere formål. Dels til organisationens læring og dels for at have dokumentation således at det er lettere at tiltrække flere tilskud. Mødrehjælpens dokumentationsmodel har fire trin.

- STEP 1: Data indenfor på forhånd definerede områder registreres for deltagere i et projekt. (Spørgeskemaer)
- STEP 2: Sammenligning med stamdataoplysninger, (DREAM, fx kan man sammenligne med ikke-gifte 18-30-årige kvinder, der var ledige i januar året før )
- STEP 3: Dokumentation af virkninger indenfor grupperne:
  - > Bæredygtig økonomi
  - > Klarhed om samvær
  - > Grænsesætning
  - > Håb/livsmod
- STEP 4: Brug dokumentation til læring og eksternt til kommunikation af resultater.

Tabel 3.6: Evaluering af Mødrehjælpsmodellen

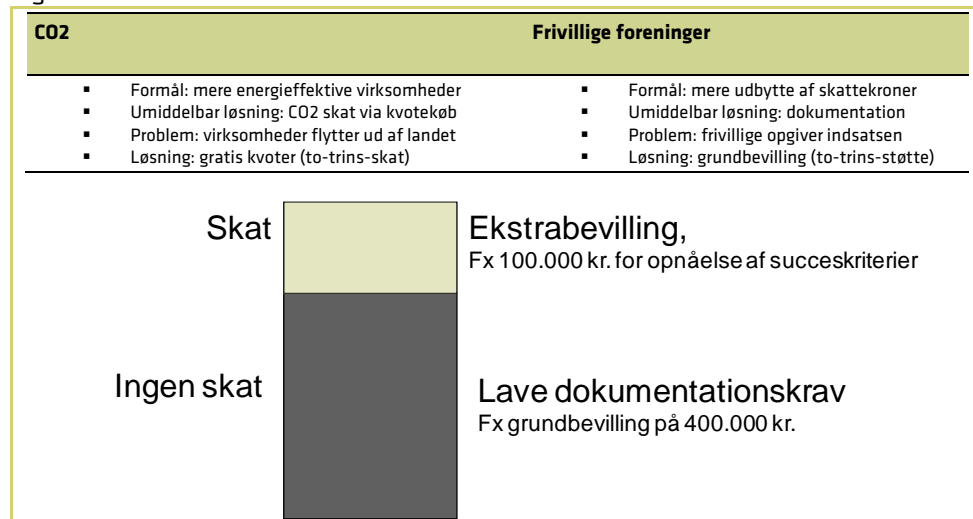
Problemtype	Mødrehjælpen
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisations læring)	JA, Bruger dokumentation til læring og reklame. Dokumentation er ikke en byrde.
Nye og bedre produkter	NEJ og JA, med læring ønsker Mødrehjælpen at forbedre de nuværende produkter. Det sker via dokumentation.
Offentlige midler gør en forskel	JA, dokumentation af resultater.
Alternativ til det offentlige	
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	
Eventuelle nye problemer	

Kilde: Copenhagen Economics, Materialerne Begrebspapir, Ordbog, Projekt 'I gang', Råd til livet og interview med Mads Roke, direktør for Mødrehjælpen.

### 3.5. TO-TRINS-MODELLEN

To-trins-modellen er hentet fra energi- og klimaproblemstillinger (CO2 beskatning). Formålet med modellen er at sikre strammere krav til de frivillige organisationer og samtidig beholde interessen for at arbejde i sektoren. Modellen er illustreret nedenfor:

Figur 3.3: Illustration af To-trins-modellen.



Kilde: Copenhagen Economics

Tabel 3.7: Evaluering af To-trins-Modellen

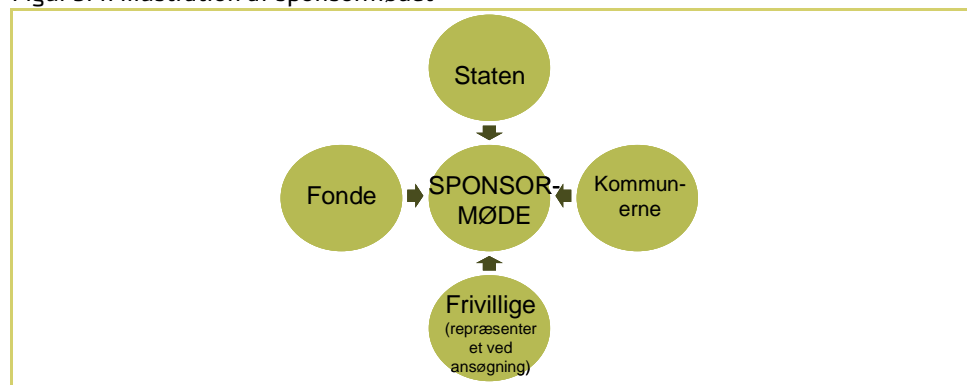
Problemtype	To-trins-modellen
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisations læring)	JA, dokumentationen bliver noget man selv vælger.
Nye og bedre produkter	NEJ og JA, modellen sikrer bedre produkter ved at udløse en ekstrabevilling ved opfyldelse af succeskriterier.
Offentlige midler gør en forskel	JA
Alternativ til det offentlige	
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	
Eventuelle nye problemer	

Kilde: Copenhagen Economics

### 3.6. SPONSORMØDEMODELLEN

Sponsormødemodellen er inspireret af økonomisk teori og andre brancher og afhjælper koordinationsproblemer og dynamiske problemer. Modellen afhjælper dynamiske problemer (fx hold-up problemer, forhandling i en gidsel situation) ved lange kontrakter og koordinationsproblemer (fx free-riding hvor mange får glæde og ingen vil betale) ved fælles løsninger. Ideen ved sponsormodellen er således, at en række agenter binder sig til at gå sammen og diskutere fælles løsninger på aktuelle problemstillinger. Der er flere ting man skal tage stilling til i denne model. Fx skal man tage stilling til, hvad der giver agenterne incitament til at deltage i sponsormødet og om de reelt er forpligtede.

Figur 3.4: Illustration af sponsormødet



Kilde: Copenhagen Economics



Tabel 3.8: Evaluering af Sponsormødemodellen

Problemtype	Sponsormødemodellen
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisations læring)	
Nye og bedre produkter	
Offentlige midler gør en forskel	
Alternativ til det offentlige	
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	JA, modellen muliggør bedre koordinering mellem forskellige instanser.
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	JA, modellen muliggør bedre overgang mellem donorer af forskellige faser.
Eventuelle nye problemer	Vil parterne deltage?

Kilde: *Copenhagen Economics*

### 3.7. MEDFINANSIERINGSMODELLEN

Medfinansieringsmodellen bygger på delt finansiering fx mellem stat og kommune. Medfinansieringsprincippet bygger på et fokus på langsigtet finansiering, at man kan udnytte lokal viden om succes af et givent projekt og enighed mellem stat og kommune om projektvalget. Et eksempel kunne være at staten dækker henholdsvis 80%, 60% og 40% de første 3 år og kommunen dækker resten.

Tabel 3.9: Evaluering af Medfinansieringsmodellen

Problemtype	Medfinansieringsmodellen
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisations læring)	
Nye og bedre produkter	
Offentlige midler gør en forskel	
Alternativ til det offentlige	
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	JA, kræver enighed fra stat og kommune.
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	Ja, større sandsynlighed for fortsat finansiering
Eventuelle nye problemer	

Kilde: *Copenhagen Economics*

### 3.8. SAMLET EVALUERING AF MODELLERNE

Tabel 3.10: Samlet evaluering

Formål/Problemtyp	Egmont Fonden	Gulbenkians holitiske model	King Baudouin - objektiv selektion	Mødre-hjælpen	To-trin-model-len	Sponsor-modellen	Medfinansiering
Dokumentationsproblemer (Dokumentation er en byrde og hænger ikke sammen med organisationens læring)	-	-	-	✓	✓		
Nye og bedre produkter	✓ / -	✓ / -	✓ / -	-/✓	-/✓		
Offentlige midler gør en forskel	-	-	✓	✓	✓		
Alternativ til det offentlige	✓	✓	-				
Koordinationsproblemer (i forhold til andre ministerier, kommuner og fonde)	-	✓	✓			✓	✓
Dynamiske problemer (bevillingerne er for korte, kommuner langtidsplanlægger)	-	-	-			✓	✓

Kilde: *Copenhagen Economics*

### 3.9. SCHWAB OG ASHOKA FONDEN

Foruden de 7 modeller ovenfor har vi også kigget nærmere på Schwab og Ashoka fonden. Schwab Fonden optager sociale entreprenører i deres netværk. Fonden uddeler ikke penge, men giver sociale entreprenører adgang til netværk og aktiviteter hos fonden og hos World Economic Forum. Optages man i fondens netværk er det lettere efterfølgende at mobilisere finansielle ressourcer.

Ashoka Fonden udvælger årligt sociale entreprenører ('Fellows') der er kommet med 'system changing solutions' på nogle af verdens vigtigste problemer. Optages man i Ashoka fonden får man stipendier til at leve for, professionel støtte og tilgang til globale netværk af ligemænd i mere end 60 lande.

Figur 3.5: Schwab fondens selektionskriterier

<p><b>1. INNOVATION</b> The candidate has brought about social change by transforming traditional practice through an innovative product or service, the development of a different approach, or a more determined or rigorous application of known technologies, ideas and approaches. What is characteristic of a social entrepreneur is coming up with a pattern-changing idea and implementing it successfully.</p> <p><b>2. REACH AND SCOPE</b> The social entrepreneur's initiative has spread beyond its initial context and has been adapted successfully to other settings in the country or internationally, either by the entrepreneur him or herself, or through others who have replicated or adapted elements of the initiative.</p> <p><b>3. REPLICABILITY</b> The initiative can be adapted to other regions of the world to solve similar problems. It is scalable (can continue to grow and expand rapidly). The social entrepreneur is committed to openly sharing with others the tools, approaches and techniques that are critical to the adaptation of the initiative in different settings.</p> <p><b>4. SUSTAINABILITY</b> The candidate has generated the social conditions and/or institutions needed to sustain the initiative and is dedicating all of his/her time to it.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• If set up as a non-profit, the organisation is achieving some degree of financial self-sustainability through fees or revenues or is engaged in creating mutually beneficial partnerships with business and/or the public sector. Where possible, economic incentives are embraced. In any case, there is a clear difference from traditional charity and a move towards community-based empowerment and sustainability.</li> <li>• If set up as a for-profit, the orientation toward social and environmental value creation predominates, with financial return treated as a secondary means to an end, rather than an end in itself.</li> </ul>
<p><b>5. DIRECT POSITIVE SOCIAL IMPACT</b> The candidate has founded, developed and implemented the entrepreneurial initiative <u>directly</u>, together with poor or marginalised beneficiaries and stakeholders. Impact manifests itself in quantifiable results and testimonials and is well documented. Intermediary organisations or foundations that seek to create social value through provision of financial and technical support to community-based groups will not be considered.</p> <p><b>6. ROLE MODEL- LEADERSHIP</b> The candidate is an individual who can serve as a role model for future social entrepreneurs and the general public. Reference checks must confirm the unquestionable integrity and leadership of the candidate.</p> <p><b>7. MUTUAL VALUE-ADDED</b> There must be a clear opportunity to provide further legitimacy, networking and resource mobilisation opportunities that strengthen and replicate the candidate's initiatives. Candidates must demonstrate an interest in building a national and global network of outstanding social entrepreneurs that stimulates and supports its participants actively to help one another.</p>

Kilde: Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 5 Year Evaluation Report 2000-2005 og <http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>

Figur 3.6 Ashokas kriterier og proces:

Criteria	Process
<p><b>1. A NEW IDEA</b> Ashoka only invests in candidates with a new idea—a new solution or approach to a social problem—that will create systemic change at the national and regional level.</p> <p><b>2. CREATIVITY</b> Ashoka supports entrepreneurs who are sufficiently creative as both goal-setting visionaries and practical problem solvers. Entrepreneurs must use creativity day after day, year after year, to succeed.</p> <p><b>3. ENTREPRENEURIAL QUALITY</b> Ashoka looks for the small number of people who are first-class entrepreneurs—individuals who, at their core, are possessed by an idea, and who will persevere in refining, testing and spreading their idea until it has become the new pattern for society as a whole.</p> <p><b>4. SOCIAL IMPACT OF THE IDEA</b> The entrepreneur's idea must be powerful enough in its approach and applicability for practitioners in the field to want to copy it. That is, the idea must be replicable on its own merits.</p> <p><b>5. ETHICAL FIBER</b> Above all, the candidate must be entirely ethical and trustworthy.</p>	<p><b>1. NOMINATION</b> Applications are welcome from anyone, but Ashoka's nominators—a global network of experts in their respective fields—play a critical role in identifying candidates who meet Ashoka's selection criteria.</p> <p><b>2. SITE VISIT</b> The Ashoka country representative reviews each candidate's application, and then conducts independent reference and background checks, site visits, and interviews.</p> <p><b>3. SECOND OPINION REVIEW</b> Once the country representative has made his or her recommendation supporting a candidate, the candidate goes through an intensive Second Opinion Review by an Ashoka board member or senior professional from another country.</p> <p><b>4. SELECTION PANEL</b> A Selection Panel of senior social entrepreneurs, led by a board member or representative from another continent, decides whether the candidate is likely to become a truly first-rate, large-scale, social entrepreneur.</p> <p><b>5. BOARD APPROVAL</b> The final stage is approval by Ashoka's international Board of Directors to ensure worldwide standards and consistency.</p>

Kilde: <http://www.ashoka.org/> og Ashoka 2007 Summary of Results

## LITTERATURLISTE

Ashoka (2007), 2007 Summary of Results og <http://www.ashoka.org/>

Deloitte (2009), Kortlægning af Sociale frivillige organisationers finansieringsgrundlag mv.

Egmont Fonden: <http://www.egmontfonden.dk/default.asp?SectionID=19>

Gulbenkian Fonden:

[http://www.eukn.org/portugal/themes/Urban\\_Policy/Social\\_inclusion\\_and\\_integration/Generation\\_2036.html](http://www.eukn.org/portugal/themes/Urban_Policy/Social_inclusion_and_integration/Generation_2036.html)

King Baudouin Fonden: <http://www.kbs-frb.be/allcalls.aspx?LangType=1033> og <http://www.kbs-frb.be/projectaccounts.aspx?id=215570&LangType=1033>

Mødrehjælpen (2008), Beskæftigelse og uddannelse i Mødrehjælpens projekt I

Gang.Mødrehjælpen (2009), Råd til livet – Møde om dokumentation.

Mødrehjælpen (årstal ukendt), Ordbog – At arbejde resultatorienteret.

Mødrehjælpen (årstal ukendt), Begrebspapir – Socialt udsatte.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 5 Year Evaluation Report 2000-2005 og <http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>