

Bevillinger i balance

En evaluering af Augustinus Fondens praksis for kapacitetsbevillinger på det sociale område

Bevillinger i balance

En evaluering af Augustinus Fondens praksis
for kapacitetsbevillinger på det sociale område

Af Malthe Lindholm Sørensen og Mette Hjære

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

September 2025

Center for Frivilligt Socialt Arbejdes publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden.

ISBN: 978-87-90440-52-7

Indhold

Indledning.....	4
Baggrund og formål.....	4
Evalueringsspørgsmål og læsevejledning.....	5
Tilgang og metode.....	7
Kapacitetsbevillingen i tal.....	8
Betydning af Augustinus Fondens kapacitetsbevilling.....	9
Balancen mellem bevillingslængde og organisatoriske ressourcer.....	11
Oplevelsen af administrative byrder og kapacitet til fundraising.....	12
Forskellen på store og små organisationer.....	15
Tema 1 – Rundt om kapacitetsbevillingen.....	17
Kapacitetsbevillingens betydning for organisationerne.....	18
Legitimitet.....	18
Langsigtet planlægning.....	19
Fleksibilitet.....	20
Medarbejderforhold.....	21
Målgrupper.....	23
(Transaktions)omkostninger og optimal længde af en bevilling.....	25
Bevillingslængden.....	25
(Transaktions)omkostninger.....	28
Bevillingsbalancen mellem kapacitets- og projektbevillinger.....	31
Der skal både kapacitets- og projektbevillinger til.....	31
Kapacitetsbevillingens mange facetter.....	33
Når kapacitetsbevillingen sikrer driften uden at betale den.....	34
Tema 2 – Rundt om samarbejdet.....	36
Anerkendelsen når fonden rækker ud.....	36
Hvorfor lige vores organisation?.....	38
Dialog, fælles sprog og forventningsafstemning.....	39
Hvad må pengene bruges på og hvad betyder kapacitetsopbygning?.....	39
Er bevillingen et middel eller mål i sig selv?.....	41

Det fælles sprog	43
Tillid tager tid – om tillidsbalancen	45
De processuelle arbejdsvilkår og tillid hænger sammen	48
Tema 3 – Forankring og exit-strategier	50
En implicit tilgang.....	50
En eksplicit tilgang	52
Forhold der hæmmer og fremmer en exit-strategi	54
Tema 4 – Augustinus Fonden i perspektiv	57
Organisationerne ønsker mere af det samme	57
Fondsrollen	59
Udvælgelsen	60
Vær optaget af balancer og faglig væsentlighed	62
Den perfekte metode findes ikke.....	63
Kapacitetsbevillingen	64
Opsamling og anbefalinger.....	67
Styrker	67
Udfordringer og barrierer	70
Anbefalinger fra organisationer og forskere	73

Indledning

I gennem fire måneder har Center for Frivilligt Socialt Arbejde været inviteret inden for hos Augustinus Fonden for at evaluere den del af fondens bevillingspraksis, der handler om længerevarende kapacitetsbevillinger på det sociale område. I rapporten præsenterer vi resultatet af evalueringsarbejdet, der baserer sig på undersøgelser blandt de ni frivillige sociale organisationer, der har modtaget denne støtte. Uden deres store engagement og bidrag, ville evalueringen ikke have haft den dybde, omfang og indsigt, som vi nu kan fremlægge på de følgende sider.

Baggrund og formål

Augustinus Fonden har i perioden 2020-2024 bevilget 137 mio. kr. til indsatser i sociale organisationer, der løfter en vigtig opgave for voksne i udsatte positioner. En andel af midlerne er givet som såkaldte kapacitets- og organisationsudviklingsbevillinger. Disse midler har til formål at understøtte de indsatser organisationerne allerede løfter, men skal, meget væsentligt, også bidrage til at styrke organisationernes kapacitet og organisatoriske bæredygtighed. Det kan fx være ved at skabe bedre vilkår for medarbejdere og frivillige, ved at styrke den socialfaglige og ledelsesmæssige kapacitet, ved at sikre vidensopbygning eller ved at eksisterende indsatser kan nå bredere ud. De kapacitets- og organisationsudviklende bevillinger har alle et langsigtet fokus og en flerårig længde, og i den egenskab adskiller de sig fra den langt mere udbredte og ”klassiske” projektstøtte, der er kortsigtet og typisk har til formål at udvikle nye aktiviteter, projekter eller metoder i organisationerne – en støtteform, som Augustinus Fonden også benytter sig af.

Denne evaluering handler om Augustinus Fondens kapacitets- og organisationsudviklingsbevillinger. For enkelthedens skyld vil vi igennem rapporten omtale dem som *kapacitetsbevillinger*. Formålet med evalueringen har været at vurdere den betydning og effekt som kapacitetsbevillingerne har for de frivillige sociale organisationer, der opnår støtte. Desuden skal evalueringen belyse de styrker, udfordringer og barrierer, som denne særlige bevillingstype formodes at have. Endelig skal evalueringen afklare, hvordan organisationerne generelt har oplevet Augustinus Fondens rolle og betydning som fond på det sociale område, herunder hvordan kapacitetsbevillingerne adskiller sig fra andre støtteformer og virkemidler. Samlet har evalueringen et anvendelsesformål, og skal således levere viden til brug for Augustinus Fondens strategiske beslutninger om fondens fremtidige bevillingspraksis.

Evalueringsspørgsmål og læsevejledning

Der åbner sig et utal af yderst interessante, relevante og aktuelle spørgsmål, når man ønsker at undersøge, hvorledes et centralt virkemiddel som en kapacitetsbevilling påvirker og influerer en frivillig social organisation. Der er fx hele diskussionen om finansiering, som både relaterer sig til den samfundsmæssige finansiering af og støtte til sektoren, men også til en lang række vilkår internt i selve organisationerne, som fx fundraising, ressourcer, kompetencer.

Evalueringen har naturligvis ikke afdækket det hele, men har fokuseret på de mest centrale aspekter og emner i relation til kapacitetsbevillinger. Mere konkret har vi i evalueringen forholdt os til en række på forhånd fastsatte undersøgelsesspørgsmål, der udsprang af de hovedpunkter, der blev beskrevet ovenfor under formålet. Undersøgelsesspørgsmålene er gennem dataindsamlingen blevet omsat til en lang række interessante resultater, som vi i rapporten præsenterer under fem hovedafsnit. Nedenfor kommer en kort opsummering af rapportens indhold.

Kapacitetsbevillingen i tal

I rapportens første afsnit præsenterer vi resultaterne fra den survey de ni bevillingsmodtagere af Augustinus Fondens kapacitetsbevilling har besvaret. Surveyen har fokus på forskellige forhold om organisationernes økonomi, hvorledes de vurderer administrative byrder ved bevillinger, deres kompetencer og kapacitet til fundraising samt hvilken betydning de vurderer, at kapacitetsbevillingen har haft. I flere af disse forhold har vi kunnet sammenholde resultaterne med de resultater, som CFSA's landsdækkende foreningsundersøgelse i 2024 frembragte. Dvs. vi kan vurdere, hvorledes "fondens" organisationer klarer sig set i forhold til landskabet blandt frivillige sociale organisationer bredt set.

Tema 1 – Rundt om kapacitetsbevillingen

Med tema 1 tager vi hul på den fortolkende analyse, der bygger på de personlige interviews med de ni organisationer. I det første tema tager vi en 360 graders tur rundt om selve kapacitetsbevillingen. Vi udfolder de mange betydninger, som organisationerne tillægger bevillingen: anerkendelsen, legitimiteten, sikringen af medarbejdertrivsel – og ikke mindst, hvordan kapacitetsbevillingen er et virkemiddel til at sikre driften. Vi ser også på de omkostninger, der er forbundet med at modtage bevillinger, på den optimale bevillingslængde, og vi sammenligner kapacitetsbevillingen med den klassiske projektstøtte og viser, hvad de hver især kan bidrage med.

Tema 2 – Rundt om samarbejdet

I tema 2 afdækker vi forskellige sider af samarbejdet og relationen mellem organisationerne og Augustinus Fonden. Vi ser på samarbejdets begyndelse og de mange spørgsmål, der kan indfinde sig, når man bliver udvalgt til at modtage kapacitetsbevillingen: Hvorfor lige os? Hvad er en kapacitetsbevilling egentlig? Hvad må pengene bruges til? Hvad har fonden af forventninger til os? Tillid er et nøglebegreb i samarbejdet mellem Augustinus Fonden og organisationerne, og i temaet udfolder vi, hvordan tilliden ser ud i praksis. Fra fondens side er tilliden allerede etableret, ellers ville de ikke række ud til organisationerne – men for organisationerne kan tillid være noget, der tager tid at afkode og praktisere. Tillid handler også om åbenhed og ærlighed, og når den opnås, afspejles den i mange forhold, fx også i den tilgang og de rammer, som organisationerne kan handle og navigere indenfor.

Tema 3 – Forankring og exit-strategier

En akilleshæl i megen projektstyring handler om forankring af indsatser fremadrettet. I fondsregi taler man om exit-strategier, og i tema 3 ser vi, hvorledes organisationerne forholder sig hertil. Nogle organisationer har en meget eksplicit strategi, mens det for andre, er noget de ikke har overskud eller ressourcer til at forholde sig til. I temaets afslutning ser vi på, hvilke faktorer, der kan hæmme eller fremme arbejdet med at sikre forankring af det arbejde, som bevillingen støtter.

Tema 4 – Augustinus Fonden i perspektiv

I analysens sidste tema sætter vi Augustinus Fondens bevillingspraksis i perspektiv, og belyser forskellige sider af fondens særkende. Tillige inddrager vi et mere samfundsorienteret blik på fondens rolle i (civil)samfundet. Analysen bygger især på interviews med to stærke civilsamfundsforskere, professor Lars Skov Henriksen fra Aalborg Universitet og professor Linda Lundgaard Andersen fra Roskilde Universitet.

Opsamling og anbefalinger

I rapportens sidste afsnit samler vi op på evalueringens resultater. På tværs af de fire temaer og den indledende survey, fremhæver vi de *styrker, udfordringer og barrierer*, der kommer til udtryk på tværs af det kvantitative og kvalitative datamateriale. Som et allersidste input præsenterer vi en række anbefalinger til, hvorledes Augustinus Fonden på forskellig vis kan understøtte organisationerne, men også udvikle fondens bevillingspraksis.

Tilgang og metode

Center for Frivilligt Socialt Arbejdes (CFSA) mangeårige praksisviden bygger på arbejdet med at styrke og udvikle de sociale organisationers kapacitet. Derfor ved vi, hvor afgørende kapacitetsudvikling er for organisationernes evne og muligheder for bl.a. at fundraise, projektstyre, dokumentere og rekruttere – alt sammen nødvendige forudsætninger for at kunne mestre de sociale indsatser til gavn for de udsatte og sårbare mennesker organisationerne er sat i verden for at hjælpe.

CFSA's viden og praksiserfaring har derfor været grundlæggende for evalueringens design samt de problemstillinger og hovedspørgsmål, vi har undersøgt, og har i det hele taget været indlejret i dataindsamlingen og dialogen med de frivillige sociale organisationer, som også er centrets kernemålgruppe.

Evalueringen bygger på et mixed-methods evalueringsdesign, og har således kombineret både kvalitative og kvantitative metoder for at sikre både dybde og bredde i undersøgelsen. Det kvalitative data er indsamlet gennem semi-strukturerede personlige (online) interviews med centrale nøglepersoner fra de ni frivillige sociale organisationer, der har modtaget kapacitetsbevillinger.

Det kvantitative data er fremkommet gennem en online survey til de selvsamme ni organisationer, og med en besvarelse på 100 %. Det er vigtigt at notere sig, at surveyen baserer sig på en lille population, dvs. ni respondenter. At n blot er ni, betyder, at hvert svar procentmæssigt vægter meget højt, fx svarer én respondent til cirka 11 %. Et svar på et spørgsmål skal således ikke rykke sig meget, før det kan ses som en stor procentvis andelsforskydning.

Som supplement til datamaterialet fra interviews og survey, har vi både gennemført en indledende desk research af relevante dokumenter og materialer, ligesom vi har gennemført opfølgende interviews med to centrale civilsamfundsforskere for at perspektivere evalueringens resultater og få et mere eksternt blik på Augustinus Fondens bevillingspraksis.

Kapacitetsbevillingen i tal

I dette indledende afsnit præsenterer vi resultaterne fra den survey, som de ni bevillingsmodtagere af Augustinus Fondens kapacitetsbevilling har besvaret, som supplement til analysens kvalitative del, der udfoldes i rapportens fire temaafsnit. I surveyen har respondenterne i de ni pågældende frivillige sociale organisationer både besvaret lukkede spørgsmål, hvor de har vurderet forhold om administrative byrder, kompetencer og kapacitet til fundraising samt betydningen af Augustinus Fondens bevilling. Ligeledes har respondenterne fået en række åbne spørgsmål, hvor de fik mulighed for at uddybe deres besvarelser. Disse åbne svar indgår også i de nedenfor beskrevne afsnit.

Flere af de kvantitative svar er sammenholdt med besvarelser fra CFSA's landsdækkende foreningsundersøgelse i 2024, der har kortlagt generelle vilkår blandt 289 frivillige sociale organisationer i Danmark¹. Derved kan vi få en pejling på de AF-støttede organisationers økonomiske og administrative situation, set i forhold til mange af landets øvrige frivillige organisationer, der også arbejder med sociale indsatser.

For at værne om anonymiteten, har det ikke været hensigten at komme med en nærmere karakteristik af hver af de ni deltagende organisationer. Vi kan dog fremhæve nogle generelle forhold om organisationernes ressourcer, der understreger, at selvom der er ligheder, er der også forskelle. Blandt lighederne finder vi, at organisationernes gennemsnitlige største indtægtskilde stammer fra fonde, mens offentlige puljer og tilskud er den næststørste. De resterende midler stammer fra salg af varer eller tjenesteydelser, private donationer eller medlemskontingenter.

Hvor organisationerne klart adskiller sig fra hinanden, er i antal ansatte, der spænder fra en enkel ansat til flere hundrede. En forsigtig opdeling lyder, at godt en tredjedel af organisationerne har mellem en og ni ansatte, en tredjedel mellem 25 og 50 ansatte, mens knap en tredjedel har over 200 ansatte. Ligeledes spænder antallet af frivillige bredt. Hvor én organisation har en håndfuld frivillige, deler de resterende otte organisationer sig i to lige store grupper: Den ene halvdel har mellem 25 og 75 frivillige, mens den anden halvdel har mellem 175 og 332 frivillige.

Overordnet er billedet, at de større organisationer med en eksisterende kapacitet bruger bevillingerne til at styrke og udvikle deres organisationer. Omvendt har bevillingerne for de små og mindre organisationer ofte en mere driftsrelateret funktion, som gør det muligt for

¹ Hjære, Mette og Sørensen, Malthe Lindholm (2024): "Indblik i SMO-land 2024 – en undersøgelse af vilkårene i de små og mellemstore frivillige sociale organisationer". Forlaget CFSA.

dem at opretholde deres kerneopgaver. En pointe vi vender tilbage til afslutningsvis i dette afsnit af rapporten.

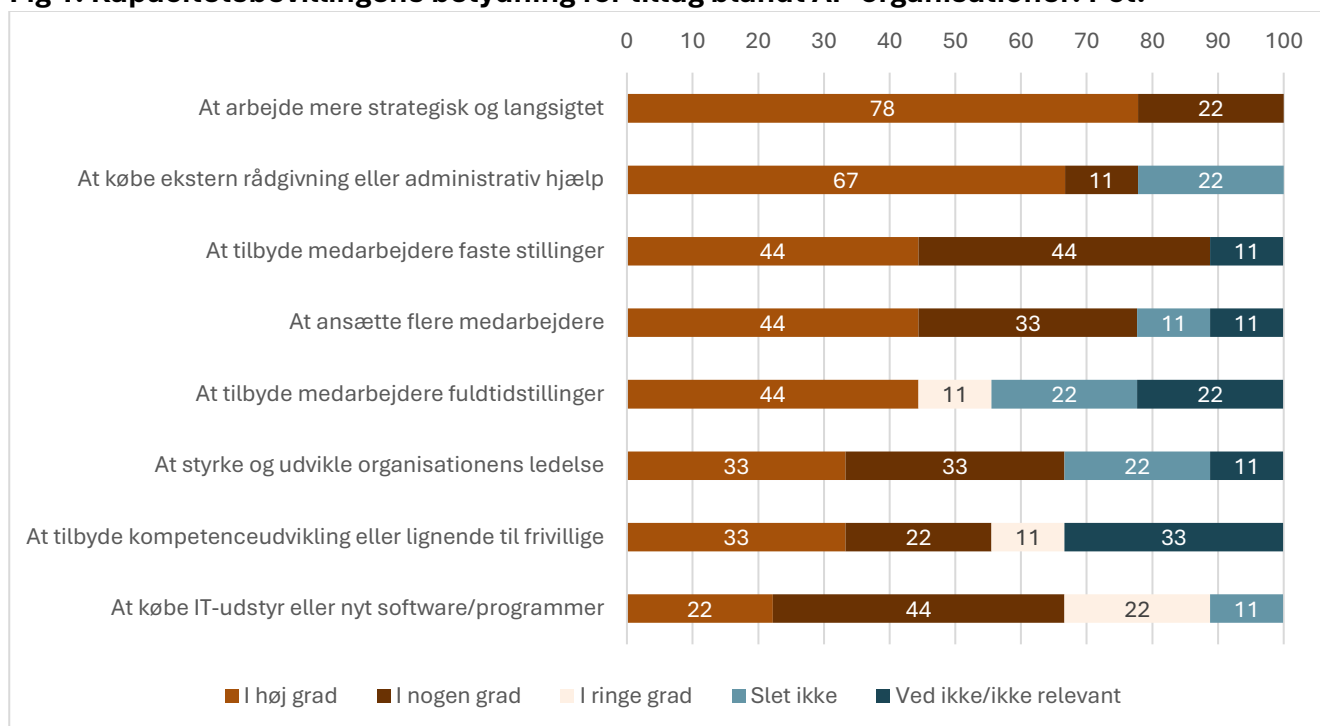
Betydning af Augustinus Fondens kapacitetsbevilling

I et første nedslag har vi spurgt organisationerne, i hvilket omfang bevillingen fra Augustinus Fonden har gjort det muligt at styrke organisationen indenfor otte udvalgte områder af det kapacitetsopbyggende og ledelsesmæssige arbejde. Af besvarelserne vist i figur 1 fremgår det klart, at bevillingen overordnet set er højst værdifuld. Således ser vi, at samtlige ni organisationer enten i høj eller nogen grad angiver, at de har kunnet arbejde mere strategisk og langsigtet takket være bevillingen. 78 % angiver, at kapacitetsbevillingen i høj eller nogen grad har gjort det muligt at købe ekstern rådgivning eller administrativ hjælp. Netop dette greb kan være en værdifuld vej fx til at få løst de HR- eller andre administrative opgaver, især organisationer med et lille sekretariat ikke selv har kapacitet eller kompetencer til at varetage.

Ligeledes har bevillingen for størstedelen af organisationerne enten i høj eller nogen grad gjort det muligt at tilbyde medarbejdere faste stillinger (88 %), ligesom 77 % af organisationerne i høj eller nogen grad har haft mulighed for at ansatte flere medarbejdere.

Derimod har det kun været muligt at tilbyde fuldtidsstillinger for 44 % af organisationerne, mens det omvendt er 33 %, der i ringe grad eller slet ikke har haft mulighed for at tilbyde fuldtidsstillinger. Dette kan hænge sammen med, at organisationerne prioriterer at anvende midlerne på flere ansatte fremfor at tilbyde fuldtidsstillinger.

Fig 1. Kapacitetsbevillingens betydning for tiltag blandt AF-organisationer. Pct.



n=9

Organisationerne fik som nævnt også mulighed for at sætte egne ord på kapacitetsbevillingens betydning. Eksempelvis fremhæver en organisation, at bevillingen gav mulighed for *“en meget bedre normering”* af medarbejdere. Organisationen kunne ansætte flere og derved også rumme flere udsatte brugere i aktiviteterne samtidig med, at bevillingen skabte *“et stabilt fundament for både de ansatte og frivilliges engagement”*. En anden organisation nævner, at bevillingen har gjort det muligt at tilknytte en deltidsansat medarbejder, og at de derved har kunne opretholde åbningstiderne. Tillige nævner organisationen, at kapacitetsbevillingen *“bidrager til løbende opkvalificering af foreningens frivillige”* gennem flere årlige fagarrangementer. Netop kompetenceudvikling af frivillige afspejles på tværs i de kvantitative svar, hvor 55 % af organisationerne angiver, at bevillingen i høj grad eller nogen grad har bidraget hertil.

Generelt tyder besvarelsene på, at organisationerne ikke alene er lykkedes med at styrke deres kapacitet, men også trivslen blandt medarbejdere og frivillige. Som en beskrivelse lyder, har støtten *“skabt langt bedre rammer for at arbejde strategisk og langsigtet”*, hvilket har øget organisationens økonomiske stabilitet, reduceret sårbarheden over for udløb af andre bevillinger og givet medarbejderne *“større arbejdsro i hverdagen”*. Flere fremhæver også, at bevillingen skaber tryghed for medarbejderne, fordi bevillingen er flerårig, hvilket *“bidrager til tryghed i ansættelsen”*.

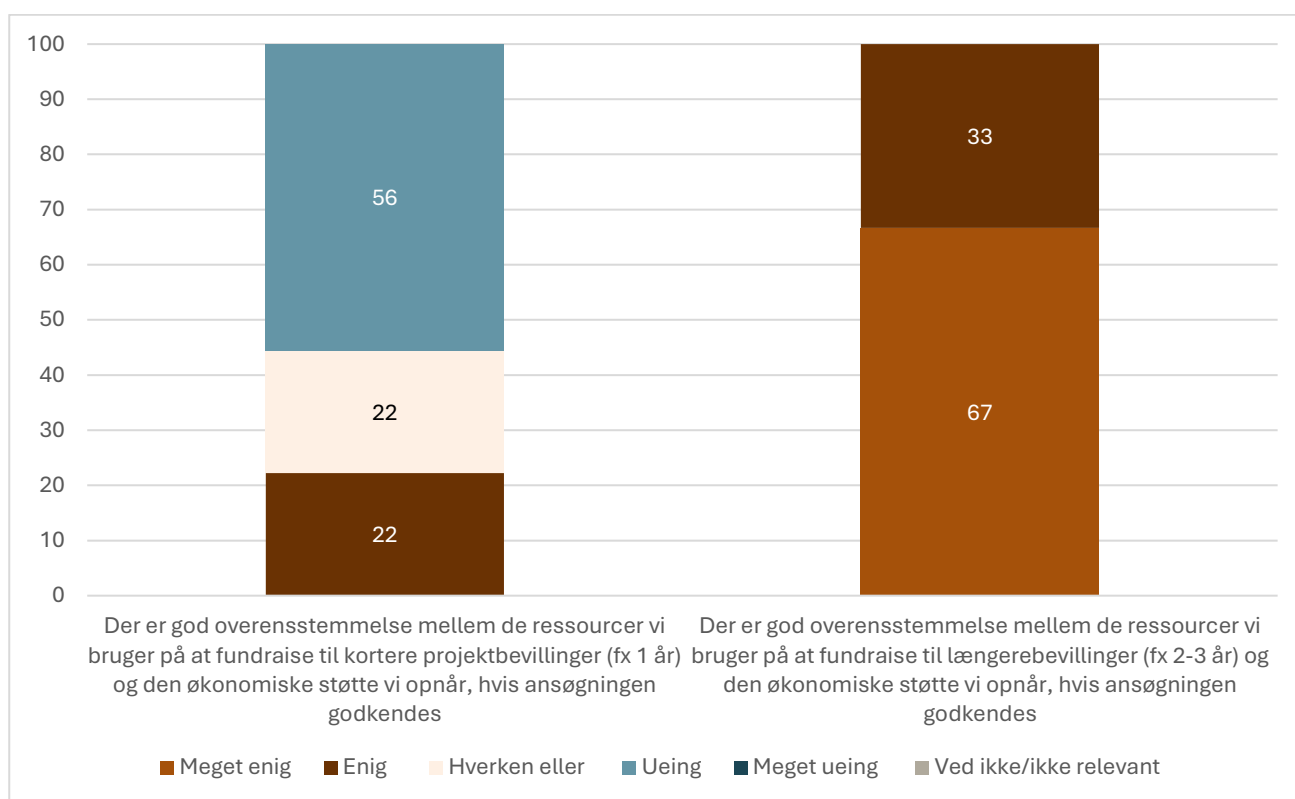
Samlet set viser resultaterne i figur 1 således, at Augustinus Fondens kapacitetsbevilling af organisationerne bliver vurderet til at have meget positiv indflydelse på centrale kapacitets- og udviklingsparametre i organisationerne – især ift. strategi, ekstern støtte, bemanning og stabilitet. Effekten er lidt mindre udtalt på investeringer i fx IT. De kvalitative udsagn underbygger dette billede: Bevillingen har givet rum til både at udvide aktiviteterne, “*tilpasse os [løbende]*” og fastholde frivillige og medarbejdere, bl.a. gennem nye læringstiltag. Alt sammen med en fleksibilitet og langsigtethed for øje, hvilket skaber et styrke strategisk mulighedsrum for ledelsen i organisationerne.

Balancen mellem bevillingslængde og organisatoriske ressourcer

En ting er økonomien, noget andet er de ressourcer organisationerne bruger på at sikre deres økonomi. Figur 2 belyser, om organisationerne oplever, at der er sammenhæng mellem de ressourcer, de bruger på at fundraise og udbyttet af de bevillinger, de opnår. Sagt på en anden måde: Betaler investeringen i ansøgningsarbejdet sig i forhold til, hvor langvarig og omfattende en bevilling man får?

For længerevarende bevillinger er der bred enighed om, at arbejdsindsatsen står mål med udbyttet: Samtlige organisationer er *enig eller meget enig* i, at der er god overensstemmelse mellem de anvendte ressourcer og støttens størrelse. Derimod er organisationerne mere skeptiske, når det gælder kortvarige projektbevillinger. Her tilkendegiver over halvdelen (56 %) uenighed i, at ressourceforbrug og udbytte står i rimeligt forhold. Kun lidt mere end hver femte (22 %) er enten enige i udsagnet eller forholder sig neutralt.

Fig 2. Overensstemmelse mellem bevillingens længde og ressourceforbrug blandt AF-organisationer. Pct.



N= 9

I de åbne svar beskriver nogle af organisationerne, at selve ansøgningsprocessen til en stor, flerårig bevilling kan være tung, men at midlerne til at styrke administrationen og kapaciteten efterfølgende letter driften, og dermed forbedrer den samlede økonomi. Samtidig er kortvarige bevillinger oftere forbundet med høj hyppighed af ansøgning og afrapportering set i forhold til bevillingens størrelse, hvilket flere oplever som en byrde. Og det kan forklare, hvorfor over halvdelen er uenige i, at indsats og udbytte hænger sammen ved korte bevillinger.

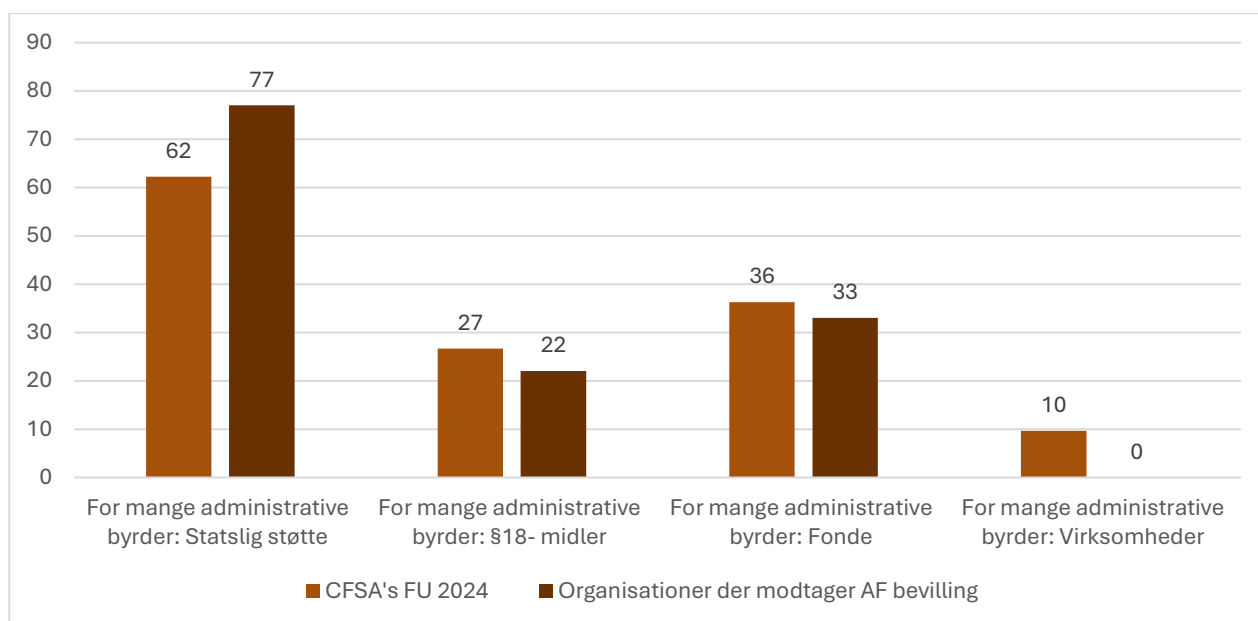
Oplevelsen af administrative byrder og kapacitet til fundraising

Figur 3 forholder sig til de administrative byrder som organisationerne oplever ifm. at søge og administrere de midler, som de modtager fra både offentlige og private bevillingsgivere. Svarene i disse spørgsmål er derfor ikke koblet direkte til de erfaringer, organisationerne har med Augustinus Fondens bevillingspraksis, men er et generelt billede af organisationernes oplevelse af finansieringslandskabet og de forskellige bevillingsgivere, de modtager støtte fra.

I CFSA's foreningsundersøgelse fra 2024 er et bredt udsnit af de frivillige sociale foreninger (289) ligeledes blevet stillet de samme spørgsmål som i figur 3, hvilket gør det muligt at sammenligne Augustinus Fondens ni bevillingsmodtagere med det generelle billede blandt frivillige sociale organisationer i Danmark. Bemærk, at svarene i figur 3 afspejler den del af respondenterne, der har erklæret sig *meget enig* eller *enig* i udsagnene om administrative byrder.

Som det kan ses af figur 3, oplever Augustinus Fondens bevillingsmodtagere i højeste grad administrative byrder ifm. statslig støtte, og de er også i højere grad enige i udsagnet end gennemsnittet af frivillige sociale organisationer i Danmark. Administrative byrder forbundet med modtagelse af hhv. kommunale §18 midler og fondsmidler er i mindre grad gældende og her ligger de ni bevillingsmodtagere stort set også på niveau med de frivillige sociale organisationer på landsplan.

Fig 3. Syn på administrative byrder ved forskellige bevillingsgivere blandt CFSA's FU og AF-organisationer. Pct.



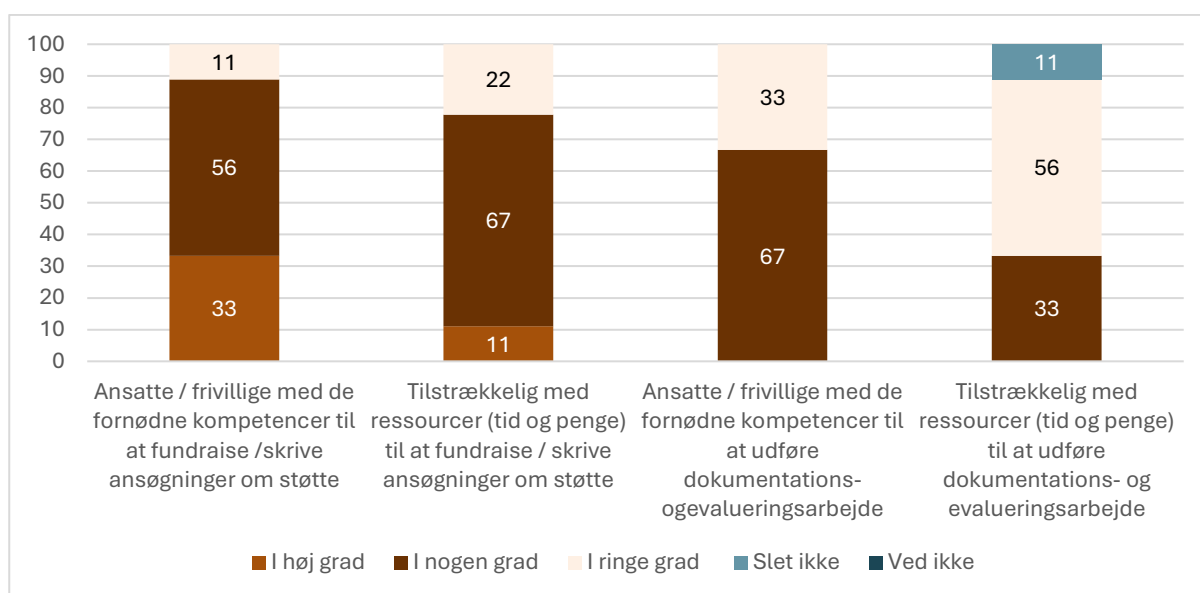
n; CFSA = 182; *n*, AF= 9. NB: Svarene dækker kun dem, der er 'meget enig' eller 'enig'

De åbne svar bekræfter, at organisationerne ofte oplever et stort bureaukratisk arbejde i forbindelse med fundraising. Én organisation fortæller, at kravet til dokumentation og opfølgning er steget markant de senere år, så selv små bevillinger (fx 1.000–50.000 kr.) i dag "kræver væsentligt større/flere administrative arbejdsprocesser". Organisationen ansøger

“80-100 fonde om året”, hvilket udgør en mærkbar administrativ byrde, der “de seneste par år er vokset drastisk”.

I forlængelse af de administrative byrder er det også oplagt at se på organisationernes vurdering af deres kapacitet og kompetencer til fundraising og det dokumentations- og evalueringsarbejde, der ofte følger med. Figur 4 nedenfor opsummerer, hvordan organisationerne selv vurderer deres kapacitet og kompetencer til at søge og administrere bevillinger. Overordnet tegner der sig et billede af, at kompetencerne generelt er til stede, men ressourcerne i form af tid og penge mangler, når det kommer til dokumentation og evaluering.

Fig 4. Kompetencer til at fundraise blandt AF-organisationer. Pct.



N= 9

For fundraising og ansøgninger svarer størstedelen af organisationerne, at de har de fornødne kompetencer – knap 90 % af organisationerne er i høj eller nogen grad enige i udsagnet.

Omkring to tredjedele vurderer, at de i nogen grad har tilstrækkelige ressourcer til fundraisingsarbejdet, mens kun 11 % svarer, at de i høj grad har ressourcerne. En af organisationerne udtrykker det på følgende måde: “Vi bruger allerhelst vores ressourcer på vores [brugere]” og tilføjer, at det omfattende administrative arbejde stjæler tid fra kerneopgaven.

Det tyder på, at kompetencerne er til stede, men at organisationerne har travlt, så fundraising må prioriteres op mod kerneaktiviteter. Det er et genkendeligt billede hos mange af de frivillige sociale organisationer, CFSA er i dialog med. Organisationernes målgruppe er altid første

prioritet, hvilket betyder, at organisationerne ofte må gå på kompromis andre steder, når pengene er små.

I CFSA's Foreningsundersøgelse 2024 er der også spurgt til kapacitet, kompetencer og ressourcer, dog på en lidt anden måde, men sammenlignet vurderer Augustinus Fondens bevillingsmodtagere overordnet deres kompetencer stærkere end de frivillige sociale organisationer generelt i Foreningsundersøgelsen. Når det kommer til ressourcer forstået som tid og penge til dokumentations- og evalueringsarbejde, er svarene fra de ni organisationer dog meget sammenlignelige med, hvad vi så i Foreningsundersøgelsen 2024.

Ingen af surveyens ni organisationer svarer "i høj grad" til at have *tilstrækkelige ressourcer* (tid/økonomi) til at udføre dokumentation og evaluering, og kun 33 % siger "i nogen grad". Hele 55 % af organisationerne tilkendegiver derimod, at de *i ringe grad* har de nødvendige ressourcer til dokumentation, og de resterende 11 % svarer endda "slet ikke". Det vil sige, at 2/3 af organisationerne mangler tid eller penge til det administrative arbejde, der følger med bevillingerne – og i et omfang, så det opleves som et problem.

Forskellen på store og små organisationer

I gennem afsnittet ovenfor har vi præsenteret de ni organisationers vurdering af betydningen af Augustinus Fondens kapacitetsbevilling, deres nuværende ressourcer og kapacitet samt deres generelle syn på finansieringslandskabet samt de administrative byrder, der følger med. Med ovenstående in mente er det også vigtigt at understrege, at de ni organisationer er meget forskellige, både hvad angår deres størrelse, kapacitet og til dels indsatsområde. Hvis populationen havde været større, ville det være interessant at se, om de kvantitative resultater ville fordele sig forskelligt blandt hhv. store og små organisationer. Men idet der kun er tale om ni organisationer, er det ikke en retning, der er metodisk holdbar.

Derimod er det mere relevant at dykke ned i de kvalitative interviews med de ni organisationer for at forstå forskelle og ligheder på tværs af organisationerne, hvilket netop er formålet med rapportens fire temaer. Gennem interviewene kan vi dog udlede en generel betragtning, som relaterer sig til organisationernes størrelse, nemlig at kapacitetsbevillingerne fra Augustinus Fonden anvendes meget forskelligt på tværs af organisationerne, og at deres størrelse og kapacitet synes at have en indvirken på bevillingernes anvendelse i organisationerne.

Som tidligere nævnt er billedet overordnet, at de større organisationer med en eksisterende kapacitet bruger bevillingerne til at styrke og udvikle deres organisationer. Omvendt har bevillingerne for de små og mindre organisationer ofte en mere driftsrelateret funktion, som gør det muligt for dem at opretholde deres kerneopgaver.

Den umiddelbare tolkning kunne derfor være, at det er de større organisationer, der får mest ud af kapacitetsbevillingen, fordi det netop er her, at vi finder de tydeligste eksempler på, at bevillingen bidrager til kapacitetsopbyggende indsatser, der forventeligt vil styrke organisationer mange år fremad – og ikke ”blot” hjælpe dem med at understøtte deres drift i en kortere årrække. Der er dog flere nuancer af denne tolkning. De mindre organisationer får med bevillingen skabt ro og stabilitet, når kapacitetsbevillingen anvendes til at sikre deres drift – noget som de mindre organisationer meget ofte har svært ved at få etableret. Det er med andre ord stabiliteten i driften, der gør, at også de mindre organisationer bliver mere risikovillige og derved også kan tænke mere strategisk og langsigtet. Dette vil i sidste ende også styrke deres kapacitet – en pointe vi vender tilbage til i tema 1 i det følgende.

Tema 1 – Rundt om kapacitetsbevillingen

I dette første tema tager vi hul på den fortolkende analyse, der bygger på de kvalitative interviews med de ni organisationer. Vi indleder med informanternes betragtninger på den betydning kapacitetsbevillingerne har for organisationerne. På tværs af de ni organisationer bliver der sat mange forskellige ord på. Et gennemgående billede er, at kapacitetsbevillingerne opleves som et markant løft af både organisationernes handlekraft og robusthed. Det, at have fået en længerevarende kapacitetsbevilling fra Augustinus Fonden giver en legitimitet, der gør det lettere at tiltrække supplerende finansiering, og skaber ro til at tænke længere end den næste bevillingsrunde. Den fleksibilitet, der kendetegner og præger kapacitetsbevillingen betyder, at organisationerne kan justere og tilpasse indsatsen til den virkelighed de møder undervejs.

Kapacitetsbevillingen betyder også, at organisationerne kan frigøre tid til blandt andet at udvikle metoder, styrke ledelsen, rekruttere og fastholde medarbejdere og arbejde mere systematisk med at sikre et godt arbejdsmiljø. For organisationernes målgrupper kan betydningen ofte opleves mere indirekte – fx ved mere stabil og kontinuerlig tilstedeværelse og mindre risiko for medarbejderudbrændthed. Men effekten kan så at sige aflæses direkte, fordi organisationerne står stærkere i deres kerneopgave. For de mindre organisationer viser nytten sig særligt i stabilitet og opretholdelse af aktiviteter – for de større som strategisk handlefrihed og konsolidering.

Sammenlignet med de finansieringskilder organisationerne er vant til at modtage, opleves kapacitetsbevillingerne som mindre omkostningstunge at søge og administrere. Ikke fordi arbejdet er let, men fordi frihedsgraderne gør indsatsen mere effektiv og relevant for organisationens udvikling. Netop denne frihed gør bevillingen til en investering, der i flere tilfælde rækker ud over bevillingsperioden ved at opbygge en varig kapacitet.

Flere organisationer fremhæver også den positive betydning af vekselvirkningen mellem klassiske projektmidler og kapacitetsbevillinger. Projektmidler skaber konkret fremdrift og synlige resultater; kapacitetsmidler opbygger de strukturer, kompetencer og systemer, der gør resultaterne holdbare. Kapacitetsbevillingerne kan i nogle organisationer indirekte sikre driften – for eksempel ved at styrke organisationernes kommunikation og interessevaretagelse. I andre organisationer kan kapacitetsbevillingen udmøntes til både drift af kerneopgaver, udvikling og organisatorisk opbygning.

Kapacitetsbevillingens betydning for organisationerne

Som nævnt ovenfor sætter organisationerne mange forskellige ord på kapacitetsbevillingens betydning. I de følgende afsnit folder vi dem mere ud.

Legitimitet

Der hersker ingen tvivl om, at den økonomi organisationerne får tilført gennem kapacitetsbevillingerne i sig selv, er af meget stor betydning. For nogle af de mindre organisationer er det deres eksistensgrundlag og drift af kerneopgaver som bevillingen sikrer.

Samtidig er der dog flere af de ni organisationer, der forklarer, at bevillingerne fra Augustinus Fonden også skaber økonomiske sidegevinster, der ikke er koblet direkte til det specifikke beløb, som den enkelte organisation modtager fra fonden. Dette kommer bl.a. til udtryk i denne organisation:

"Da vi kom under Augustinus Fondens vinger, sådan lidt i gåseøjne, så havde vi langt færre problemer med at få midler fra andre fonde. Altså det var ligesom en blåstempling."

Det informanten kalder en *blåstemplingen* er udtryk for øget legitimitet fra omverdenen, som flere af organisationerne også fremhæver som en væsentlig betydning ved kapacitetsbevillingen. Bevillingen skaber ringe i vandet, og gør det lettere for organisationer at åbne døre til andre finansieringskilder. For særligt de mindre organisationer, der ikke er så kendte blandt andre fonde, giver det mere legitimitet, at de kan nævne Augustinus Fonden, og ikke mindst de særlige vilkår, der følger med kapacitetsbevillingen. Som informanten i en anden organisation udtrykker det:

"Det var faktisk ikke kun de rene kroner og øre, selvom beløbets størrelse var stort for os. Men det gjorde faktisk også, at vi kunne gå ud til nogle andre fonde og sige, 'Vi har altså dækket en del af vores drift, vil I ikke give til de her projekter?' Vi kunne gå ud til dem og se dem lidt dybere i øjnene og sige: 'jeres midler går ikke til administration og husleje og drift, fordi det er der faktisk nogle andre, der dækker'. Så pengene havde dobbelt op betydning, hvis det giver mening?"

I og med, at kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden dækker dele af organisationens drift, bliver det lettere for organisationen at overbevise andre fonde om, at deres midler kan bruges direkte på konkrete projekter. Derved får midlerne fra Augustinus Fonden en dobbelt betydning ved både at skabe stabilitet i organisationen samtidig med, at de indirekte gør det lettere at tilføre nye midler til projekter og udvikling.

I samarbejdet med kommuner oplever flere organisationer også en øget legitimitet med bevillingen fra Augustinus Fonden i ryggen. Informanten fra en tredje organisation beskriver, hvordan det i sig selv har haft stor værdi, at de i dialogen med kommunerne har kunne sige, at de har midler med fra Augustinus Fonden, da navnet alene signalerer kvalitet og seriøsitet blandt aktører på det sociale område. På den måde giver bevillingen legitimitet til organisationen, og giver ekstra gennemslagskraft.

Langsigtet planlægning

En anden væsentlig betydning af kapacitetsbevillingen, som samtlige organisationer også understreger, er, at den skaber ro og stabilitet, hvilket giver mulighed for at tænke mere langsigtet og gå mere risikovilligt til værks. Denne informant uddyber:

"Altså helt grundlæggende så vil jeg sige det at få en flerårig bevilling på 3 år, det giver jo en ro i maven i en organisation som vores. (...) Vi skal ikke længere kun tænke et par måneder frem, som vi ellers har været vant til. Nu ved vi også, at vi med sikkerhed har pengene om 3 måneder og om 6 måneder. Så vi tør mere, og det vil sige, vi tør gabe over mere (...) det udmøntes i, at vi er mere ambitiøse i virkeligheden."

Informanten beskriver den kortsigtede planlægning og tilbageholdenhed, der er vilkår som alle organisationerne – men særligt de mindre – oplever at stå overfor. Den ustabile økonomi organisationerne tidligere har været vant til, gør, at de ikke tør satse og tænke længere end et par måneder frem – et mønster som kapacitetsbevillingens langsigtede konstruktion gør det muligt at bryde med.

Derudover har kapacitetsbevillingen den positive effekt, at organisationerne, ud over øget stabilitet og ro, simpelthen bliver mere ambitiøse. Dette bekræfter en af de andre informanter, der forklarer, hvordan organisationen før bevillingen fra Augustinus Fonden levede fra dag til dag. Det betød, at de havde svært ved at indfri deres målsætninger, samtidig med at de ikke turde *kommitte* sig til at ansætte flere medarbejdere, som var nødvendigt for at kunne nå målene. Med den langsigtede planlægning og visheden i, at pengene nok skal række, kan de nu omvendt kommitte sig og tilbyde ordentlige arbejdsforhold, der har gjort det muligt for organisationen at fastansætte på fuldtid for første gang i over 10 år.

Det langsigtede perspektiv er ikke kun gældende på strategisk niveau: i bestyrelsesrummet og hos organisationernes ledelse. Det kommer også til udtryk på aktivitetsniveau. I denne organisation forklarer informanten, at bevidstheden hos målgruppen om, at organisationen kan tilbyde de samme aktiviteter over en lang periode, også skaber en ro for selvsamme målgruppe. Roen var ikke på samme måde til stede tidligere, da økonomien var mere ustabil og organisationen ikke kunne give lovning på udbuddet af aktiviteter.

På dette punkt er der dog forskel på tværs af organisationernes størrelser. Hos de større organisationer er det i højere grad på et strategisk niveau, at bevillingen giver ro og langsigtet fokus, som informanten i en af de andre organisationer uddyber:

"Det giver jo først og fremmest ro til at prøve at adressere nogle ting, som vi synes er væsentlige for vores brugere. Det er jo klart. Det giver ro at vide, at vi får nogle driftsrelaterede indtægter i næste 3 år, men det er ikke sådan, at hvis ikke vi får Augustinus Fondens bevilling, at vi så decideret ville være nødt til at skære ned på vores mere driftsorienterede aktiviteter. Vi er en organisation, som har en god portion goodwill derude (...) Det er klart, det gør jo selvfølgelig en forskel, hvis vi mister 200.000 kr. på den og den driftsdel. (...) men altså ikke. Jeg vil ikke sige i dagligdagen".

Citatet understreger, at organisationernes størrelse har afgørende betydning for, hvor robuste de er overfor den økonomiske uforudsigelighed, der påvirker dem alle. Samtidig er det tydeligt, at de langsigtede kapacitetsbevillingerne har forskellig betydning i organisationerne på tværs af deres størrelse og kapacitet. For de større organisationer giver bevillingerne en ro og stabilitet på et strategisk niveau, der gør det muligt for organisationerne at arbejde mere langsigtet ved at udvikle deres indsatser og samtidig bruge bevillingen til fx at konsolidere deres økonomi. For de mindre organisationer gælder det også, at de kan tænke mere strategisk og langsigtet, men bevillingen har helt simpelt også den betydning, at deres aktiviteter holdes i gang, og at målgrupperne for deres indsatser oplever en stabilitet og langsigtethed i aktiviteterens opretholdelse.

Fleksibilitet

På tværs af organisationerne fremhæver informanterne fleksibiliteten i Augustinus Fondens kapacitetsbevillinger som en afgørende og betydningsfuld faktor for, at de har kunnet handle, tilpasse og udvikle deres indsatser over tid. Flexibiliteten beskrives både i forhold til økonomistyring, tilpasning af aktiviteter og mulighed for at håndtere uforudsete udfordringer. Men fleksibiliteten kræver også tillæring, som organisationerne ikke har fra starten.

I nedenstående citat fortæller informanten, hvordan fleksibiliteten giver organisationen mulighed for at justere indsatser undervejs, så de passer bedre til den virkelighed, de møder – og til det, der virker.

"Jeg er åbenlyst meget glad for dem [kapacitetsbevillingerne, red.], fordi det giver den der fleksibilitet. Det giver det, at man kan få lov at sætte noget i verden og så blive klogere, og få lov til at tilpasse det. Det er meget anderledes end de der meget tæt styrede projekter. Det kræver, at man kan forstå, at de er fleksible. Jeg tror efterhånden jeg har fået knækket koden på, hvor fleksible de egentlig er og det er en kæmpe frihed,

altså virkelig stor frihed. Men det er ikke så nemt at forstå, hvis man er en organisation som vores, og vant til at tale med andre bevillingsgivere, der er mindre fleksible.”

Fleksibiliteten handler ikke kun om at kunne tilpasse budgetter og planer, men også om at afprøve forskellige indsatser i praksis og lære af erfaringerne undervejs. Hvor organisationen fremhæver friheden til at justere og finde den rigtige vej, viser erfaringerne fra en anden organisation, hvordan denne frihed konkret har gjort det muligt at eksperimentere med en bred vifte af indsatser til en kompleks målgruppe. Resultatet er en dynamisk udviklingsproces, hvor organisationerne både kan afsøge nye metoder og tilpasse eksisterende indsatser til det, der faktisk virker i hverdagen.

I endnu et eksempel fortæller informanten i en tredje organisation, hvordan de fik skrevet fleksibiliteten ind i ansøgningen i den forstand, at dele af bevillingen blev afsat til uforudsete udgifter. Vedkommende uddyber: *Det er en ... det er sådan en 'nye-problematikker-buffer'. Ja, i tilfælde af, at noget sker, så kan vi reagere på det hurtigt, som vi gør, og som jo oftest er en fordel for vores målgrupper.*

På trods af de mange styrker ved fleksibiliteten, er det også udfordrende for organisationerne – og i den forstand deres medarbejdere – at tillære selvsamme fleksibilitet. En af de andre organisationer uddyber:

”Det kan jeg jo se, det skal vi jo træne os i. Jeg ret tryk i det, fordi jeg har en ret god snak med dem [AF, red], men jeg kan mærke herinde, der skal man ligesom sige til vores økonomimedarbejder 'vi laver bare budgettet om og du skal ikke bekymre dig om det...' Det er en anden måde, end vi er vant til at tænke på, ikke? Det er en helt anden måde. Og den frihed, den tager noget tid ligesom at blive skolet i, men jeg fornemmer helt sikkert, at den er der.”

På trods af den positive betydning, som fleksibilitet af bevillingen skaber i organisationerne, så er det – særligt blandt de medarbejdere, der ikke er vant til fleksibilitet i bevillinger – en udfordring at omstille sig. Dette kulturskifte er ligeledes noget, der bekræftes i andre organisationer.

Medarbejderforhold

Flere af organisationerne fortæller, hvordan kapacitetsbevillingerne muliggør, at de kan frikøbe rum til refleksion, som de ikke er vant til at kunne finansiere med de ofte øremærkede midler, de får. Derudover gør kapacitetsbevillingen det muligt at tiltrække nye medarbejdere, men også fastholde dem over tid, hvilket ligeledes bidrager til at opbygge mere viden og refleksion i organisationerne. Informanten i denne organisation uddyber:

"altså, når vi kan tilbyde jobs, hvor det ikke kun er 8 timer om ugen, så er det bare nogle andre mennesker, der har muligheden for at søge hos os, fordi de kan leve af det, hvilket de ikke kan, hvis det er deltidsjob."

Som det kan læses af citatet, gør kapacitetsbevillingen det muligt at rekruttere og fastholde kompetencer og kvalifikationer i organisationen, som tidligere har været vanskelige at honorere. Dette er et godt eksempel på den betydning som bevillingen har på et medarbejderniveau. Generelt er der flere forskellige perspektiver på kapacitetsbevillingernes betydning for medarbejderne. En anden organisation forklarer:

"Jeg synes altså, der hvor vi står nu, så er vi en langt mere resillient organisation. Vi har med fælles indsats og projektets økonomi faktisk haft mulighed for at frikøbe rum til refleksion [...] Der er nu også en forventning fra medarbejdernes side i forhold til det her med, at vi skal have løbende drøftelser omkring arbejdsmiljø, sygefravær, samspillet med TR, arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejderrepræsentanter osv. Generelt da jeg startede, så var der et meget prisværdigt fokus på, at alt var til borgerens bedste. Og det er det for så vidt stadigvæk. Nu har vi også bare et stærkt fokus på konflikthåndtering, psykologisk tryghed og belastningsgrad i forhold til at arbejde med den her borgergruppe. Så der er ligesom kommet sådan en forståelse af, at vi er et hjem for nogle, men vi er også en arbejdsplads for medarbejderne. Og det er jo kommet i og med, at vi har kunne sætte ind bredt, og haft rum til refleksion."

Udtalelsen viser, hvordan kapacitetsbevillingen har bidraget til, at organisationen kan skabe en kulturforandring blandt medarbejderne. For det første i medarbejdernes syn på borgerne. Der har i organisationen tidligere været en kultur for, *at alt var til borgeren bedste*, hvilket har betydet, at medarbejdertrivsel, arbejdsmiljø sygefravær mv, er kommet i anden række. Ved hjælp af kapacitetsbevillingen og det rum for refleksion som bevillingen har muliggjort at frikøbe til medarbejderne, er fokus skiftet fra kun at være orienteret mod borgerne til forsat at være orienteret mod borgene, men med en øget forståelse for, at borgerne bedst hjælpes, når medarbejderne trives og har et stærkt fokus på fx konflikthåndtering og psykologisk tryghed.

I forlængelse heraf fortæller samme informant, hvordan kapacitetsbevillingen har givet både rum, tid og økonomi til at udvikle og systematisere deres metodefaglighed. Det har gjort det muligt at undersøge i dybden, hvad det egentlig er, organisationen gør i mødet med borgerne – fx at arbejde ud fra en narrativ tilgang – og efterfølgende at dokumentere arbejdet, så det kan anvendes konsistent i medarbejdernes praksis. Selvom den faglige kvalitet hele tiden har været høj i organisationen, har ressourcerne til at sætte ord på og strukturere den manglet. Netop dette har kapacitetsbevillingen gjort mulig.

Målgrupper

Med ovenstående in mente, er det interessant at se nærmere på kapacitetsbevillingens betydning for organisationernes målgrupper – ingen af organisationerne er i tvivl om, at kapacitetsbevillingen styrker organisationerne, hvilket i sidste ende har en betydning for målgrupperne. Alligevel er det, når snakken falder på målgrupperne, at det bliver vanskeligere for organisationerne at navigere i, hvordan kapacitetsbevillingen har betydning og hvilken forskel den bidrager med.

I nogle organisationer er betydningen for målgruppen tydeligere end i andre organisationer. Det gælder særligt i organisationer, hvor bevillingen ud over kapacitetsindsatser også bidrager til drift af kerneaktiviteter fx drift af et køkken, hvor brugerne kan få et måltid mad. I andre organisationer, hvor bevillingen primært går til kapacitetsopbyggende indsatser, fx socialfagligt løft af medarbejdere, en ny kommunikationsindsats eller initiativer, der styrker fundraising, er det vanskeligere at redegøre 1:1 for bevillingens betydning for målgrupperne – også selvom disse organisationer ikke er i tvivl om, at det gavner deres målgrupper fx at styrke kommunikationen.

Det er vigtigt at understrege, at alle organisationerne aldrig gør noget, der ikke i sidste ende er til gavn for målgruppen.

Samtidig er der en forventning fra Augustinus Fonden om, at kapacitetsbevillingen i sidste ende skal have betydning for målgrupperne. Den må ikke blive et mål i sig selv, men skal være et middel til at styrke organisationerne, så de bedre kan hjælpe deres målgrupper. Den holdning er ingen af organisationer uenige i. Informanten i denne organisation forsøger dog at sætte flere ord på vanskeligheden i at argumentere for, hvilken forskel kapacitetsbevillingen gør for målgruppen.

”Det er også sjovt. Man skulle jo ligesom argumentere, hvorfor eller hvilken forskel det ville gøre for brugerne - det bliver de [AF, red.] også ved med at sige. Men langt hen ad vejen, så forestiller jeg mig jo ikke, at det her kommer til at gøre den store forskel for brugerne. De skulle gerne få rigtig gode indsatser, men det gør de også i forvejen. Det er klart, man kan blive bedre. Men der, hvor jeg tænker, det kommer til at betyde noget, er især den socialfaglig kapacitet. Det skulle gerne betyde noget for medarbejdertrivsel og medarbejderomsætning. Altså hvordan det er at være i den her organisation. Det har været rigtig hårdt, og er det stadigvæk nogle steder, så det betyder noget for medarbejderne, og det er klart, det spejler jo på brugerne. Men det bliver jo lidt en andenhåndsoplevelse. Kapacitetsbevillingen skal flytte medarbejdere og ledere, altså det faglige arbejde. Hvis vi ikke havde haft de kræfter, som bevillingen har givet, jamen så er det svært at se, hvordan man overhovedet kunne. [...] det ville vi ikke kunne uden det her samarbejde med Augustinus Fonden. Overhovedet.”

Udtalelsen viser, hvorfor det kan være vanskeligt 1:1 at redegøre for kapacitetsbevillingens betydning for målgruppen, da effekten af bevillingen sætter ind et sted i organisationen, hvor målgruppen ikke nødvendigvis er til stede. Dette understreger på samme tid også det kontrastfulde i, at informanten *ikke forestiller sig, at bevillingen gør den store forskel for målgruppen*, samtidig med *at bevilling vil styrke det faglige arbejde blandt medarbejdere og ledere*. Med informantens egne ord bliver det *lidt en andenhåndsoplevelse* for målgruppen. I det konkrete eksempel skal bevillingen styrke den socialfaglige kapacitet og *flytte* medarbejdere og lederes faglige arbejde. Dette afspejler sig forhåbentligt efterfølgende hos målgruppen, der stadig vil opleve at få den *rigtig gode indsats*, de fik i forvejen, men uden at medarbejdere og ledere risikerer at brænde ud eller mistrives. Dette vil selvfølgelig gavne målgruppen i sidste ende, men uden, at målgruppen nødvendigvis oplever forandringen.

Set i helikopterperspektiv afspejler dette meget godt tidens ”forandringsteoretiske” og evidensbaserede fokus. Kapacitetsopbygning er jo netop et led i den forudsætningskæde, der er grundlaget for at skabe forandring for brugerne. Men at forandringen ikke nødvendigvis kan måles direkte af brugerne i hverdagen, men indirekte ved at styrke organisationernes arbejde – og derved fundamentet for at ændre vilkårene for brugerne.

I en anden organisation sætter informanten lidt andre ord på bevillingens betydning for målgruppen og nuancerer, hvordan Augustinus Fonden er optaget af, at målgruppen skal have gavn af bevillingen, men uden at sætte lighedstegn mellem *gavn* og *progression*, hvilket organisationen er vant til, at andre bevillingsgivere ofte forventer. Informanten uddyber:

”Altså man kan sige det betyder ufatteligt meget, at de støtter os fordi, det der netop er så svært ved et værested, det er, at det er nogle svære størrelser at få finansieret. Du har netop ikke nødvendigvis den tydelige progression hos brugerne, [...] værestedet er jo de små skridt, det er den langvarige progression. Du kan sætte dig ind, og så kan du sidde der i fem måneder og måske ikke tale med så mange, og sådan lige pludselig en dag, så er du også med til fællesspisning, og så langsomt så ruller bolden. Og det er bare svært at få finansieret, fordi du ikke ser det hurtige, tydelige mål, så derfor er det fantastisk, at der findes nogle fonde som Augustinus.”

Det er således ikke progressionen hos målgruppen og målbarheden af denne som er vigtig for Augustinus Fonden. I ovenstående eksempel har organisationen opnået bevillingen fra Augustinus Fonden, fordi fonden (ligesom organisationen) tror på, at værestedet har en værdi i sig selv for brugerne, der ikke nødvendigvis kommer til udtryk i en målbar progression hos selvsamme brugere. Brugere er målet og værestedet midlet, men kapacitetsbevillingens mål er isoleret set at opretholde værestedets eksistens – det er ikke at sikre en målbar progression hos brugerne.

Som i forrige eksempel oplever værestedets brugere derfor ikke nødvendigvis den forandring som kapacitetsbevillingen skaber – de bliver blot ved at benytte sig af det værested, de kender

i forvejen. Af samme årsag kan det derfor også være vanskeligt at argumentere for, hvilken forskel bevillingen betyder for målgruppen – udover den åbenlyse: At de fortsat har et værested at komme på.

Informanten fra den førstnævnte organisation reflekterer videre over det særlige ved Augustinus Fondens bevillingspraksis og skiftet fra *indsatsbåret* støtte til *visionsbåret* støtte, og hvordan organisationerne kan prøve at tale ind i dette skifte, der med informantens egne ord er meget abstrakt og gør det vanskeligere at redegøre for bevillingens betydning for målgruppen:

"Det er jo visionsbåret donationer, de er ikke indsatsbåret. Altså projekter, som vi kender fra klassisk projektstøtte. Det her, det er fonden, der siger: 'Hvad er det for et samfund vi gerne vil skabe?' Og hvad for en rolle skal den her institution eller organisation have i at skabe det samfund?' Jeg tror i det øjeblik fondene kan se: 'Der er et match, og vi tror på, at de [organisationen, red.] kan skabe den forandring', så tror jeg, det er muligt at få de her kapacitetsbevillinger. Jeg tror, man som organisation skal tale på visionsniveau - på en eller anden måde - og vise, hvordan man kan bidrage til den vision. Og det er noget andet end en indsats. Men det er jo også super abstrakt [...] og der skal man selvfølgelig kunne lave en kobling. Jeg skal jo kunne argumentere for, hvorfor vi ændrer den måde, vi er organiseret på. Hvad betyder det for brugerne? Det skal jeg jo stadigvæk kunne argumentere for på en eller anden måde. Men det er det med: 'Hvad er det, vi vil? Og hvordan er det, vi bliver bedst til at nå det?' Og så tror jeg altså virkelig på, at det der med at få de der frie midler gør, at midlerne bliver sindssygt meget mere effektive. Altså vi bruger dem på en helt anden måde end de øremærkede. Det er jo ikke fordi vi sidder og hælder ud til højre og venstre, men det gør, at man kan noget mere."

(Transaktions)omkostninger og optimal længde af en bevilling

Nedenfor ser vi nærmere på, hvorledes organisationerne vurderer længden af den optimale bevilling og de omkostninger, der er forbundet med at søge og administrere længerevarende kapacitetsbevillinger sammenlignet med korterevarende projektbevilling.

Bevillingslængden

I organisationerne er der forskellige syn på bevillingers længde og hvad den optimale længde bør være for kapacitetsbevillingerne. Dette afhænger igen af, hvordan den enkelte organisation udmønter bevillingen, og hvorvidt den primært går til drift og understøttelse af organisationen eller primært bruges til specifikke kapacitetsopbyggende indsatser.

Overordnet kan vi udlede, at organisationerne langt hen ad vejen er enige om, at bevillinger af 3-5 års varighed giver mening og skaber stor værdi for dem. Det ses bl.a. af nedenstående citat fra en af de mindre organisationer, hvor informanten fortæller følgende:

"Altså personligt synes jeg, at 3 år er passende fordi, vi når ikke at falde i søvn. Vi kan ikke bare sætte os ned og sige nå, men nu har vi de næste 10 år. Altså vi er nødt til at være på hele tiden, og vi er nødt til at være påpasselig med at gøre de ting, vi lover. 1 år ville jo være for lidt. Selvom tiden går hurtigt, så er 3 år alligevel også noget, man kan godt nå at udrette."

Som en del af interviewet er organisationerne blevet spurgt, om de længerevarende bevillinger kan risikere at blive en sovepude i den forstand, at de længere bevillinger afholder dem fra at være opsøgende på nye midler. Det mener ingen af organisationerne, og de fleste er enige i pointen, som informanten fremhæver i citatet: at bevillingen af en varighed på 3 år holder dem til ilden. De kan nå at udrette noget, men læner sig på ingen måde tilbage.

En af de andre informanter kommer med en uddybende forklaring på, hvorfor 3 år har været ideelt hos dem, og fortæller desuden, at de har erfaring med andre bevillinger af samme længde. Vedkommende beskriver 3 år som en velfungerende tidshorizont, fordi forløbet naturligt falder i tre faser: Det første år bruges på at oversætte ansøgning og ideer til en konkret plan og praksis, få roller og ansvar på plads og opbygge momentum, fortælling og fælles sprog udadtil. I andet år viser virkeligheden sig - det, man ikke fik tænkt, eller det, der viste sig sværere end beskrevet - og læringen tager form. I det tredje år høstes værdien af den læring, og indsatserne konsolideres.

I en tredje organisation går refleksionen af længden meget på, hvad formålet med bevillingen er. Informanten siger følgende:

"Det kommer jo an på, hvad det er - men hvis det er til drift, tænker jeg sådan set ikke, at det er fondenes opgave. Men det er klart, så kunne jeg jo godt sige: 'Jamen, så skal de bare give mig en 60-årig bevilling, så kan jeg godt gøre noget.' Men det er jo altså ... Jeg er mere til 3, 5 og 7 år. 7 år er lang tid. Jeg ville i virkeligheden hellere starte komprimeret, og så giver det super god mening at søge 3 år, relativt mange penge, og så have en forståelse af, at det kan strække sig, hvis tingene ændrer sig undervejs. Det er 3-5 år med elastik. Jeg synes man skal tale om, hvad for nogle forandringer man vil skabe."

Informanten taler videre om, at kapacitetsudvikling netop ikke er til drift af kerneaktiviteter, det handler modsat om at lave en organisatorisk forandring, der gør, at organisationen kan noget mere. Der mener vedkommende, at fondene kan "flytte noget" ved at give kapacitetsbevillinger, der booster organisationerne – og omvendt, at det ikke er fondenes rolle at sikre langvarig drift af organisationerne. Informanten nuancerer yderligere sit syn på fondens rolle i langvarige driftsbevillinger, og tilføjer, at der er sammenhænge, hvor fonde kan

have en holdning til, at specifikke indsatser skal ”holdes i live” og driftes. Det kan være indsatser, hvor offentlige midler til drift er vanskelige at skaffe, og hvor bestemte fonde kan påtage sig et ansvar for at understøtte driften, hvis indsatsen taler direkte ind i fondens fundats. Informanten uddyber:

”Men til de der kapacitetsløft og de der store organisatoriske skub, som virkelig kan gøre en forskel, og som formentlig også vil have noget multiplikationseffekt over lang tid, det skal ikke være alt for lang tid, men det skal være de der 3-7 år.”

Netop *multiplikationseffekten* – altså det forhold, at kapacitetsbevillingen ikke bare styrker organisationen her og nu, men gerne skal have en længerevarende effekt for organisationen 10-15-20 år frem i tiden, det mener informanten i høj grad sandsynliggøres ved, at kapacitetsbevilling ikke bliver for langvarig, men fungerer som det boost, der gør, at organisationen kan udvikle sig i en fastsat periode: fx ved at udvide deres finansieringskilder, nå bredere ud med deres kommunikation eller styrke medarbejdertrivsel gennem socialfaglig kapacitetsopbygning. Indsatser af denne karakter gør, at organisationen også står stærkere på længere sigt, når kapacitetsbevillingen udløber, hvilket informanten mener bør karakterisere de længerevarende kapacitetsbevillinger.

Et sidste perspektiv på bevillingens længden kommer fra denne organisation, der mener, at 3 år er godt, men at 4 eller 5 år er endnu bedre. Vedkommende uddyber:

”Det er selvfølgelig ikke ligegyldigt med længden. Vi har bevillinger, der er 1 år og 2 år og 3 år. Vi har ikke nogen, der er længere end 3 år. Vi har nogle driftsoverenskomster, og de kører jo ligesom bare sådan for evigt, indtil der er nogle politikere, der får en anden ide. Men 3 år er det længste, vi har af fondsbevilling. Havde det været 5-årigt, så havde det nok været meget rart, så skulle man ikke gå og tænke så meget over det. Det er ikke fordi jeg sidder og tænker, at 3 år er alt for lidt. Jeg synes 2 år ville have været kort tid. Jeg kan godt kigge lidt misundeligt, når jeg læser, at der er nogen, der har fået en tiårig bevilling. Det skrev en anden organisation om på sociale medier for ikke så lang tid siden. Der kan jeg da godt tænke, det havde været rart med sådan en tiårig. Men, det er ikke fordi jeg vågner om morgenen og det første jeg tænker er, hvordan kan jeg få sådan en tiårig? 3, 4, 5 år er dejligt!”

Citatet bekræfter således de forskellige ovenstående perspektiver og ligeledes det generelle billede hos informanterne. De 3 til 5-årige bevillinger giver mening for organisationerne og de oplever, at det skaber stor værdi. For nogle af organisationerne er der en større trykthed i 5 år end 3 år. For andre er 3 år en optimal varighed, fordi der både er plads til forandring og justering undervejs samtidig med, at der er en deadline, der sikrer noget fremdrift.

(Transaktions)omkostninger

I organisationerne er der forskellige syn på de omkostningerne, der er forbundet med at søge og administrere fondsmidler. I forskningen bliver dette forhold beskrevet som *transaktionsomkostninger*, altså de udgifter organisationerne har til fx lønninger og administration, når de søger midler, som efterfølgende skal forvaltes. Forskningen viser også, at der er forskellige transaktionsomkostninger forbundet med at søge og modtage forskellige typer af midler. Fx er det dokumenteret, at mindre organisationer (ved visse puljer) bruger op til 23 gange så mange penge som store organisationer på administration af samme størrelse bevillingsbeløb.²

På tværs af interviewene peger organisationerne på, at transaktionsomkostningerne ikke kun handler om ansøgningsskrivningen. Det er også intern koordinering og forankring, kvalitetssikring, møder med bevillingsgiverne, budgetopfølgning og løbende rapportering. Generelt er der en klar holdning til, at kapacitetsbevillinger fra Augustinus Fonden er mindre omkostningstunge, end mange andre bevillinger. Det uddyber denne informant:

"Der var selvfølgelig noget arbejde med at få den i mål, dengang, med at lave ansøgning og sådan. Men det var ikke særlig meget i forhold til så mange andre. Altså vi bruger jo væsentlig mere tid på at søge 300.000 kr. i [nævner specifik offentlig pulje, red.], end vi har brugt på at søge [nævner specifikt beløb, red.] i Augustinus Fonden. Det er så dyrt med andre bevillinger, ansøgningen skal være helt vildt tung og dokumentere alt muligt og man skal have tal på alt. Og så selve opfølgningen på det, regnskabskrav, revisionskrav. Jeg tror ikke engang, at der er revision på det her [AF-bevillingen, red.] altså så, det er billige penge for at bruge det udtryk."

Her taler informanten direkte ind i de forhold ved bevillinger generelt, offentlige såvel som private, der er med til at øge transaktionsomkostningerne. Informanten fremhæver, hvordan en bevilling fra en given offentlig pulje, af væsentlig lavere beløb end den fra Augustinus Fonden, alligevel er dyrere for organisationen at modtage, fordi der er langt større krav til dokumentation, regnskab og revision. Men andre forhold end det administrationstekniske spiller også ind på omkostningerne, hvilket en af de andre informanter uddyber:

"Lige præcis det her projekt har ikke kostet meget i organisationen. Lidt selvfølgelig, men ikke meget [...] Altså man kan sige, hvor koster det os, hvis det er? Det er jo hvis det trækker på økonomiafdelingen, på administrationen. Det ville også være, hvis vi havde mange opsigelser. Altså hvis medarbejderne stoppede. Hvis lønningerne var for lave i forhold til, hvad kompetencerne af ansættelserne krævede, og der har vi haft rigtig meget frihed til at gøre, hvad vi ville, eller hvad vi så var mest gunstigt. Det har ikke

² Clausen, Mads Roke (2021b): "Transaktionsomkostninger i frivillige sociale organisasjoner". Nordisk Administrativt Tidsskrift, Vol. 98, No. 2.

krævet meget af vores økonomiafdeling, fordi vi ikke har afleveret regnskab før nu her til sidst.”

Udover administrative krav, som har betydning for omkostningerne, fremhæver informanten også et andet interessant perspektiv nemlig, at bevillingsstørrelsen kan have betydning for den løn, organisationen kan tilbyde de medarbejdere, bevillingen finansierer. Hvis ikke bevillingen kan løfte lønniveauet, så det svarer til de kompetencer organisationen efterspørger, kan det i sidste ende blive en transaktionsomkostning, hvis den givne medarbejder vælger at opsiges sin stilling, grundet de udgifter, der er forbundet med opsigelser og genansættelser. I relation til kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden har dette ikke været en udfordring, da organisationen har haft frihed til at bruge midlerne mest gunstigt, og derved også kunne matche løn og kompetencer hos relevante medarbejdere.

I en tredje organisation er der dog et lidt andet syn på transaktionsomkostningerne. Her oplever informanten i langt højere grad, at kortsigtede bevillinger er billigere, og at længerevarende eller større bevillinger er dyrere for organisationen. I sidste ende er de så at sige lige dyre eller billige, fordi omkostningerne også afspejles i bevillingers størrelse. Som vedkommende forklarer:

”Der vil jeg sige, der er ikke nogen forskel. De kortsigtede bevillinger, jeg vil ikke sige, at vi er samlebandsagtige i vores tilgang, men der er jo noget skabelonpræget. Så de der mindre fondsansøgninger er ikke så super ressourcekrævende at lave. De større ansøgninger, de tager jo noget længere tid. Det skal jo gennemarbejdes på en anden måde. Jeg skal ud i organisationen og snakke med nogen, og det medfører også en højere grad af afrapportering. De store fonde til de længerevarende, deres forventninger til afrapportering er jo en anden karakter end de små bevillinger. Men jeg vil simpelthen vove den påstand, at der ikke er nogen forskel i altså krone til krone. Det oplever jeg simpelthen ikke. De små ansøgninger er ikke særligt ressourcekrævende. Bevillingerne er tilsvarende små. De store ansøgninger er ressourcekrævende og bevillingerne er tilsvarende store.”

Kort sagt er der i organisationen en klar sammenhæng mellem indsats og afkast. Alligevel er selvsamme informant ikke i tvivl om, hvad vedkommende helst selv vil vælge:

”Fordelen ved de treårige bevillinger, det er jo uden tvivl, at der kan være noget nyskabende i det, at der kan være noget projektudvikling i det. Det er jo den væsentlige forskel. Så man kan sige, hvis man skulle stille spørgsmålet: 'Hvis I skulle vælge enten eller?' Altså, krone til krone ville indtægterne være de samme på de 1-årige bevillinger, som det ville være på de 3-årige bevillinger. 'Så hvad ville I tage?' Så vil vi tage de 3-årige bevillinger, fordi de giver os et større udviklingsrum.”

Informanten cirkler således omkring samme pointe som omtalt i ovenstående afsnit om den optimale længde af bevillingerne. I vedkommendes perspektiv er udgifterne til de kortere bevillinger de samme som til de længerevarende. Alligevel er de længerevarende at fortrække, fordi der følger udvikling med, hvilket ikke er tilfældet ved de kortere bevillinger.

I halen af dette fortæller en fjerde informant om sine oplevelser af transaktionsomkostningerne forbundet med bevillingen fra Augustinus Fonden. Vedkommende læner sig ind i samme holdning som de to første organisationer. At det er billigere, men ikke fordi det kan gøres på kortere tid. Bevillingen fra Augustinus Fonden er billigere, eller en god investering, fordi den frihed, der følger med bevillingen, gør organisationen langt stærkere. Informanten uddyber:

"Altså vi har brugt rigtig mange ressourcer på det her. Det har taget over et år at få landet den her ansøgning. Det er også fordi, vi har haft nogle interne procedurer. Når man skal noget som fylder så meget som det her projekt, så skal man have hele organisationen med. Derfor har det taget lang tid. Vi har brugt rigtig mange kræfter. Jeg har skrevet ansøgningen igennem 5, 6, 7, 8 gange. Men man må også bare sige, at det man får ud på den anden side, er jo relativt mange penge og meget stor frihed. Så jeg tænker helt klart, det er en investering værd. Det at få 3 mio. fra fx en styrelse, det koster måske færre ressourcer at lave, men de er også meget mere bundet, altså der kan man meget mindre."

Hos informanten er der således en erkendelse af, at hvis midlerne var kommet fra en offentlig pulje, kan det godt være, at de havde være billigere at modtage, men også langt mere bundet og sværere at bruge til at skabe den forandring organisationen forsøger at skabe med kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden. I organisationen oplever informanten ikke, at administrationen ved at søge og modtage midler fra offentlige puljer nødvendigvis er dyrere, end tilfældet er ved Augustinus Fonden. Til gengæld vil penge fra fx en styrelse være vanskeligere at omsætte i organisationen, og ikke mulige at anvende til at skabe den organisatoriske forandring, der er brug for.

Der er blandt organisationerne således lidt forskellige syn på transaktionsomkostningerne ved at søge og administrere kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden. For nogle er det en væsentlig mindre omkostningstung bevilling, end de er vant til. For andre har ansøgningsarbejdet været omfattende og ressourcekrævende, til gengæld betyder bevillingens fleksibilitet, at penge virker mere effektivt i organisationen, end hvis var kommet fra en offentlig pulje.

Bevillingsbalancen mellem kapacitets- og projektbevillinger

Noget handler om, hvordan kapacitetsbevillingen skal skæres, hvor meget går til drift og hvor meget går til udvikling. Noget andet handler om balancen mellem bevillingstyper fx de klassiske projektbevillinger og kapacitetsbevillinger.

Der skal både kapacitets- og projektbevillinger til

Blandt organisationerne er der bred enighed om, at bevillingslandskabet er komplekst, og at penge ikke bare er penge. Det betyder meget, hvor pengene kommer fra, uanset om det er offentlige puljemidler eller private fondsmidler. Kapacitetsbevillingerne fra Augustinus Fonden er, med deres ovenfor beskrevne kvaliteter, en retning som organisationerne ønsker, at flere bevillingsgivere vil gå. Informanten i denne organisation uddyber:

"Der er forskel på penge i civilsamfundsorganisationer. Der er nogle penge, der går direkte øremærket til drift eller til at udvikle indsatser, altså socialfaglige indsatser. Og så er der andre penge, der muliggør en fleksibilitet og en frihed. Og det er det, pengene fra Augustinus Fonden kan. Vi har ansat nogle virkelig dygtige medarbejdere til at bygge vores [kapacitetsopbyggende indsats, red.], og det vil vi ikke have penge til igennem klassiske socialfaglige udviklingsprojekter. Der kan du ikke lægge en kommunikationspost ind på 100.000 kr., som et overhead."

Der er forskel på penge i civilsamfundsorganisationerne, men forskellene ligger ikke kun i, hvem bevillingsgiveren er, og hvorvidt bevillingen er udmøntet som øremærket driftsstøtte, øremærket udviklings-/projektstøtte eller givet som mere frie kapacitetsopbyggende midler. Forskellene ligger også inden for den enkelte bevillingstype, der kan udmøntes på forskellige måder.

Dette bliver tydeligt gennem interviewene med organisationerne, som bruger et væld af begreber. Nogle gange bruges begreberne til at omtale kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden isoleret set. Andre gange bliver de samme begreber brugt til at forklare forskellen på kapacitetsbevillingen, og hvordan den adskiller sig fra de ofte øremærkede projektbevillinger, organisationerne er vant til at modtage fra andre fonde såvel som offentlige puljer.

Nedenfor ser vi et eksempel, hvor en organisation fremhæver vigtigheden i at modtage kapacitetsbevillingen i kombination med andre, øremærkede klassiske projektbevillinger til afgrænsede indsatser og aktiviteter. Informanten mener nemlig, i lighed med flere af de andre informanter, at Augustinus Fondens længerevarende kapacitetsbevilling fungerer godt i kombination med klassiske projektbevillinger:

"Men man skal også have projektbevillinger. Altså, jeg tænker helt klart et mix, og hvordan det mix skal være, det ved jeg ikke, men det skal klart være mix (...) Projekter kan jo helt klart noget i forhold til at få sat ting i verden og gøre en forskel. Man kan ikke undvære projekterne, fordi projekterne er jo helt ude i virkeligheden – ikke sådan nogle skjorter som mig, men nogle helt ude i virkeligheden som siger: 'Det der, det skal vi fandme gøre', og 'det skal der findes ressourcer til og det projekt, det skal være der.'"

I den forstand er der hos denne organisation – og det gælder hos et bredere udsnit af organisationerne – en bevidsthed om, at de klassiske projektbevillinger på ingen måde skal udfases. De har stadig fuld berettigelse, og det er ikke sådan, at alle bevillinger bør være lige så frie og fleksible som kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden.

Informanten i en af de øvrige organisationer fortæller om deres erfaringer med klassiske projektbevillinger, og bruger som eksempel et tidligere støttet projekt:

"Vi fik en bevilling fra en fond til at lave socialfaglige aktiviteter. Og det var helt målrettet. Vi skulle åbne socialfaglige aktiviteter flere steder og det havde vi 2 år til og 2 mio. Vi ansatte en projektleder, der fik det som mål. Da projektet var slut stoppede vedkommende (...) Så til sådan et helt konkret projekt, så kan de jo være rigtig gode de der projektbevillinger."

Som citatet viser, er informanten også tilhænger af de klassiske projektbevillinger, der kan skabe god værdi, når der er tale om helt konkrete og afgrænsede projekter. Alligevel reflekterer vedkommende videre over, hvordan projektet kunne have set ud, hvis det var Augustinus Fonden, der havde bevilliget det med en kapacitetsbevilling som ramme:

"Hvis nu det var Augustinus Fonden, der havde givet os penge til samme projekt, er det jo ikke sikkert, at der havde været socialfaglige aktiviteter alle stederne. Så kunne det være, vi havde lavet én socialfaglig aktivitet og så havde vi skrevet en hel masse metodeudvikling på, fordi det var også vigtigt. Altså, så der er måske lidt mere sådan konkret fremdrift i de der projektbevillinger, men så står man jo også bare bagefter uden alt det omkring. Og det skal man jo sørge for at kunne finansiere på anden vis. Så der er jo plusser og minusser ved begge dele – det er forskellige modeller."

Her understreger citatet tydeligt forskellen i kapacitetsbevillingen og projektbevillingen. Med informantens egne ord er der noget fremdrift i projektbevillingerne, der ikke nødvendigvis er i kapacitetsbevillingerne. Men fremdriften mister momentum, så snart bevillingen udløber, og organisationen bagefter står uden fx ordentlig dokumentation af projektets metode, som efterfølgende gør det vanskeligt at få forankret projektets finansiering et andet sted.

Hvor projektbevillinger kan skabe fremdrift og fokus på målbare resultater – som fx at nå et bestemt antal socialfaglige aktiviteter – så efterlader de sjældent en bæredygtig struktur til det videre arbejde. Kapacitetsbevillinger giver derimod mulighed for at bygge noget op, der rækker ud over det enkelte projekt, og styrker organisationens evne til at finansiere projektet og arbejde strategisk på længere sigt. Informanten i samme organisation slutter af med at bruge et kontinuum som billede, hvor projekt- og kapacitetsbevillingerne ligger i hver sin ende:

”Altså hvis man har det der kontinuum mellem projekt og organisatorisk udvikling, hvor ligger vi så henne på det? Jeg siger ikke, at det ene altid er finere end det andet [...] Jeg tror i øvrigt, at min anbefaling vil være, at de [AF, red.] skal gøre begge dele. De skal køre de der organisatoriske bevillinger, dem skal de have en del af, og så skal de have mindre puljer til noget specifikt. Og så skal de bare fortælle, hvad der er mulighederne i de forskellige bevillingstyper.”

Det handler derfor ikke om, at den ene bevillingstype nødvendigvis er bedre end den anden, men om, at de kan noget forskelligt, og bør anvendes i forskellige situationer og til forskellige formål. Informantens anbefaling er, at Augustinus Fonden gør brug af begge bevillingstyper, men det er vigtigt, at bevillingsmodtagerne forstår, hvor på kontinuummet de befinder sig, og hvad fonden forventer, hvor end de er placeret. Kontinuummets yderpunkter er projektbevillinger i den ene ende og kapacitetsbevillinger i den anden ende. Interviewene med organisationerne har imidlertid ikke afdækket, hvordan de mellemliggende punkter kunne se ud – eller om de findes.

Kapacitetsbevillingens mange facetter

Der er også flere af organisationerne, hvor informanterne italesætter styrken i, at Augustinus Fondens kapacitetsbevillingen i sig selv har en mangefacetteret karakter, der på en og samme tid både kan rumme drift af kerneaktiviteter, projektudvikling og kapacitetsopbygning.

Informanten i denne organisation siger følgende:

”Der handler det meget om balancen. Vi delte den lidt op i selve aktivitetssporet, hvor vi havde fokus på nogle af vores aktiviteter. Den anden halvdel i projektet handlede så om vores organisatoriske udvikling. Det var meget baseret på, hvordan vi organiserer os i sekretariatet, og at vi på den måde måske fik en bedre organisatorisk understøttelse og fjernet nogle administrative opgaver.”

I en anden organisation sætter informanten lignende ord på, der ligeledes bekræfter styrken i, at kapacitetsbevillingen kan balancere mellem forskellige hensyn:

”Når man får de der treårige bevillinger, som både har nogle projektelementer og kapacitetsopbygnings elementer, så kan man virkelig komme langt, når man har penge til at gøre mere, og gøre noget, der er frit, hvor man ikke er bundet af en projektplan fra starten.”

Det er således ikke bare en balance på et kontinuum mellem enten kapacitets- eller projektbevillinger. Der er ligeledes tale om, at kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden i sig selv, med sin dynamiske karakter, gør det muligt at balancere mellem meget forskellige hensyn. Det er også denne dynamiske karakter, der muliggør, at de ni organisationer kan udmønte kapacitetsbevillingen på vidt forskellige måder. Som tidligere nævnt ser vi, at nogle organisationer primært bruger kapacitetsbevilling til at drifte og holde hjulene i gang, nogle bruger den både til drift og kapacitetsudvikling (risikovillig projektstøtte), mens andre organisationer udelukkende bruger kapacitetsbevillingen til større kapacitetsudviklingsprojekter, der har til formål at sikre deres finansiering og eksistens mange år frem i tiden.

Når kapacitetsbevillingen sikrer driften uden at betale den

Som ovenstående viser, er balancen mellem projekt- og kapacitetsbevillinger vigtig. Samtidig er potentialerne i kapacitetsbevillingerne, at de kan bidrage til sikre kernerdriften af en organisation fremadrettet – uden direkte at betale for selvsamme drift. Netop dette er der et par tydelige eksempler på blandt Augustinus Fondens bevillingsmodtagere.

I denne organisation beskriver de, hvordan kapacitetsbevillingen har været afgørende for organisationens mulighed for at fastholde sit kommunale driftstilskud. Som informanten fortæller:

”... det her projekt landede virkelig på et godt tidspunkt i forhold til både at bygge en kommunikationsplatform, som jo er det, der er lykkedes rigtig godt i det her projekt, men også at understøtte indsatserne. Altså vi har jo oplevet nogle helt konkrete kriser i løbet af de 3 år. Blandt andet, at vores værested to gange stod til at miste deres driftsbevilling, og at vi som organisation stod til at miste penge – vi kom på sparekataloget i kommunen. Og der har den her indsats helt konkret jo været et værktøj til at kæmpe imod, altså råbe op, og hvis ikke vi havde haft de værktøjer, som vi har bygget op i den her indsats, så ville vi nok have været et helt andet sted i dag.”

Citatet viser, hvordan kapacitetsbevillingen har været altafgørende for at opretholde én af organisationens indsats – et værested for organisationens målgrupper. Ikke fordi bevillingen har betalt for driften af værestedet, men fordi kapacitetsbevillingen har givet organisationen kræfter til at ’råbe op’ og kommunikere om værestedets betydning for målgruppen, hvilket i

sidste ende har sikret, at organisationen kan fastholde driftstilskuddet fra kommunen. Et meget tydeligt eksempel på, hvordan en kapacitetsbevilling virker i en organisation, og samtidig adskiller sig fra en mere klassisk projektbevilling, der i højere grad ville have betalt enten for dele af værestedets drift eller for målgruppespecifikke indsatser koblet til værestedet.

I en af de andre organisationer har de oplevet en tredobling i deres kommunale driftsoverenskomst, hvilket ved første øjekast må tænkes at styrke organisationen og deres muligheder for at hjælpe målgrupperne markant. Det interessante i dette eksempel er dog, at de øgede driftsmidler har været udfordrende for organisationen at administrere, da de organisatorisk ikke har nået at omstille sig til så stor en vækst. Da driftsmidlerne er øremærket til organisationens målgrupper, har det været vanskeligt at bruge dem på at omstille organisationen. Netop på dette punkt har kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden gjort omstillingen mulig. Denne informant fortæller:

"Fokus i sådan en stor vækstmæssige udvikling har været på borgerne og på den brugergruppe, som vi har hjulpet og været der for. Så hele den del, der har handlet om det administrative, det ledelsesmæssige og den dokumentationspraksis-orienterede del af det at drive et sted med [...] medarbejdere og [...] frivillige, den har ikke fulgt med, fordi der ikke har været luft til det. Altså, der har ikke været luft til det, og der har været organisatoriske stopklodser i forhold til simpelthen at have ressourcer til at kunne tænke i de baner."

På trods af en stor stigning i driftsoverenskomsten, har organisationen ikke ressourcerne til det administrative, ledelsesmæssige og dokumentationsmæssige arbejde, der følger med væksten. På en måde paradoksalt, at en stor økonomisk vækst i organisationen kræver yderligere økonomi i form af mere frie midler, for at kunne håndtere dette. Men det er endnu et godt eksempel på, hvordan en kapacitetsbevilling virker i en organisation på en helt anden måde end klassisk øremærket driftsstøtte, der i kritiske tilfælde kan hæmme organisationen, hvis ikke der følger ressourcer med til at omstille organisationen til en langt større drift.

Tema 2 – Rundt om samarbejdet

I tema 2 tager vi en 360 graders rundtur i samarbejdet og relationen mellem Augustinus Fonden og de ni organisationer. Vi dykker ned i samarbejdets opstart, i betydningen af en gensidig forventningsafstemning, i det fælles sprog og forståelsen for, hvad en kapacitetsbevilling kan bruges til. Vi udfolder den afgørende tillid – og hvordan og hvorfor den tager tid at opbygge.

At fonden rækker ud, oplever organisationerne som en stor anerkendelse og en døråbner til et længerevarende samarbejde – men samtidig er det også vanskeligt for organisationerne at gennemskue, *hvorfor* de er blevet udvalgt. Flere træder ind i samarbejdet med en erfaring og tankegang fra den traditionelle projektbevillingskultur, som betyder, at organisationerne i starten er mere tilbageholdende overfor fonden med at italesætte ønsker om justering eller ændringer. Organisationernes er fx bekymrede for, at manglende målopfyldelse kan resultere i sanktioner. Men i takt med at samarbejdet udvikler sig bliver det tydeligere for organisationerne, at fondens fleksibilitet gør det muligt at ændre indsats eller retning undervejs, så længe det sker i dialog med fonden. Denne læring tager lidt tid at opnå, og indfinder sig på forskellige tidspunkter i organisationerne, men bidrager i sidste ende til at kapacitetsbevillingerne kan udmøntes på forskelligvis i organisationerne.

Den proces- og relationsbårne samarbejdsform er således meget karakteriserende for samarbejdet mellem organisationerne og Augustinus Fonden. Men organisationerne skal ikke kun erfare, at det er ok for dem at arbejde mere processuelt – Augustinus Fonden er også selv i en proces, og har derfor ikke altid samme tydelighed i krav og forventninger, som organisationerne kan møde hos andre bevillingsgivere. Det er her, hvor tilliden mellem parterne bliver afgørende for samarbejdet. Når organisationen giver noget af sig selv – også de vanskelige ting, så styrker det relationen og fondens mulighed for at tilbyde fleksibilitet og justeringer. Omvendt giver det et incitament for organisationerne til at åbne for maskinrummet, når fonden også giver rum for og accept for løbende tilpasning og justeringer afhængig af situationen.

Anerkendelsen når fonden rækker ud

På tværs af interviewene med de ni organisationer kommer det frem, at de alle oplever det som en stor anerkendelse at blive valgt ud og inviteret til dialog om de længerevarende kapacitetsbevillinger af Augustinus Fonden. Denne anerkendelse kommer til udtryk på forskellig vis.

I denne organisation udtrykkes det på følgende måde:

"Jeg har arbejdet som fundraiser i NGO-branchen i snart 20 år. Jeg har aldrig oplevet før, at fondene henvendte sig til os og spurgte, hvad kunne I godt tænke jer, hvad har I brug for?"

Oplevelsen af, at Augustinus Fonden har en oprigtig interesse i organisationen og lader organisationen definere, hvad de selv har brug for og godt kunne tænke sig, er helt ny for informanten, selvom vedkommende har arbejdet med fundraising i knap 20 år – en fortælling, der går på tværs af samtlige interviews.

I en anden organisation udtrykkes anerkendelsen på følgende måde:

"Vi var faktisk meget ydmyg og bærede over, at de tog kontakt til os i sin tid for at forstå, om vi var i den gruppe af organisationer, de gerne ville samarbejde med på den her måde. Det betød faktisk rigtig meget - den håndsrækning, også for vores bestyrelse".

Som det fremgår af citatet, betyder håndsrækningen fra fonden rigtig meget. Dels fordi bevillingen, der følger med håndsrækningen muliggør, at organisationen kan arbejde med sine kapacitetsmæssige udfordringer, men også fordi bestyrelsen oplever håndsrækningen som en direkte anerkendelse af sit arbejde og af organisationens virke. Senere i interviewet fortæller informanten, at der i bestyrelsen opstod en stolthed, og at bestyrelsen oplevede bevillingen som et skulderklap – også til den strategi organisationen havde arbejdet med, hvor målet var at styrke og professionalisere sekretariatet.

I en tredje organisation oplever man Augustinus Fondens tilgang som unik - også selvom organisationen havde erfaringer med én anden fond, der også havde rakt ud til dem. Informanten i organisationen beskriver følgende:

"... så henvendte Augustinus Fonden sig igen og spurgte, om vi ville have et møde. Og det er faktisk unikt. Vi har haft en anden fond, som har hørt på vandrørerne, at vi havde store udfordringer [...], som så henvender sig til os. [...] Men det er så de to eneste eksempler på, at fonden selv rækker ud. Og det er jo lækkert. Det er det".

Beskrivelsen dækker bredt oplevelsen på tværs af de otte andre organisationer, der også har modtaget kapacitetsbevillinger fra Augustinus Fonden. Det er generelt en oplevelse af noget unikt i fondens dialogsøgende tilgang, hvor fondens interesse går på at forstå, hvilke kapacitetsmæssige udfordringer organisationerne står overfor, og hvordan et længerevarende samarbejde med kapacitetsstøtte kan bidrage til at løse udfordringerne. Fælles for alle organisationerne er dog samtidig, at det er vanskeligt for dem at gennemskue, præcis hvorfor Augustinus Fonden har udvalgt deres organisation. Bevillingsmodtagerne kommer dog med

forskellige refleksioner over *hvorfor* 'et og tolkninger af fondens interesse i netop deres organisation.

Hvorfor lige vores organisation?

Det er kendetegnene for samtlige ni organisationer, at de forud for kapacitetsbevillingerne har modtaget bevillinger fra Augustinus Fonden til konkrete projekter eller aktiviteter igennem en kortere eller længere årrække. I denne organisation forklarer informanten det på følgende måde:

"Jamen altså før den tidligere store bevilling der har vi jo søgt nogle små projektbevillinger, [...]. Så på den måde tror jeg egentlig, at Augustinus Fonden havde fået øje på, at vi også arbejdede lidt anderledes, og det var krævende for os at hoppe fra små projektbevillinger".

På tværs af organisationerne er der en bevidsthed om, at deres tidligere projekt- og aktivitetsbaserede bevillinger – og den relation bevillingerne har skabt til fonden - har haft betydning for fondens syn på dem. I forlængelse heraf er det også gældende for størstedelen af organisationerne, at de beskriver, hvordan de har modtaget særbevillinger fra fonden ifm. coronapandemien, og at denne støtte i flere tilfælde også har været medvirkende til, at fonden efterfølgende har indledt dialog om de længerevarende kapacitetsbevillinger.

Fælles for organisationernes fortællinger er altså, at tidligere projekt- eller særbevillinger fra Augustinus Fonden har fungeret som en indgang eller katalysator for en styrket relation, der senere er blevet formaliseret i form af et længerevarende samarbejde. I samtlige organisationer er der derfor også en bevidsthed om, at den eksisterende relation til Augustinus Fonden har haft afgørende betydning for, at fonden har valgt at indgå i dialog om kapacitetsbevillingerne. I denne organisation bliver det blandt andet udtrykt på følgende måde:

"Så vi havde gode kontakter i forvejen, vi kunne bygge på, [...]. Og det her er jo nogle fonde, som har arbejdet med os i flere år [...]. Så de er jo rimeligt trygge ved os."

For organisationen er der tale om en langvarig relation til Augustinus Fonden, og af citatet fremgår det også, at den eksisterende relation mellem fond og organisation har betydning for, at fonden er tryk ved organisationen. Det er en observation, som går igen hos flere af organisationerne.

I en af de andre organisationer udtrykker informanten følgende:

”Jeg tror, at de synes, at det vi lavede, var de glade for, og vi var gode til at markere det på sociale medier, og de fik noget opmærksomhed på det. Jeg tror også, de synes, vi var troværdige og pålidelige at arbejde sammen med”

Som det fremgår af citatet, oplever organisationen, at fonden var glad for det tidligere arbejde, som organisationen havde stået for og promoveret på sociale medier. Det tidligere samarbejde har samtidig vist troværdighed og pålidelighed, hvilket informanten tolker som udtryk for, at fonden har en interesse i at gå i dialog om den kapacitetsopbyggende bevilling.

Fondens eksisterende tryghed og oplevelse af troværdighed og pålidelighed til organisationerne er således også det, organisationerne selv tolker som en væsentlig årsag til, at fonden inviterer til dialogen om de kapacitetsopbyggende bevillinger. Den tryghed, som opstår gennem tidligere bevillinger, er en vigtig faktor for samarbejdets etablering, en pointe, som vil blive udfoldet yderligere i afsnittet om tillidsbalancen mellem fond og organisation.

Dialog, fælles sprog og forventningsafstemning

Inden vi udfolder tillidsbegrebet, kaster vi blikket på organisationernes oplevelse af kommunikationen og dialogen med fonden og de vanskeligheder, der kan være i at tale et fælles sprog, som er markant anderledes fra det sprog organisationerne ellers er vant til at tale med fonde generelt. Det viser sig på tværs af interviewene, at selvom organisationer i høj grad påskønner de kapacitetsopbyggende bevillinger, så er det samtidig – særlig i starten af samarbejdet – vanskeligt for dem at forstå, hvad kapacitetsopbygning egentlig betyder i praksis, og hvordan de må forvalte de midler, der følger med bevillingerne.

Hvad må pengene bruges på og hvad betyder kapacitetsopbygning?

Der er blandt organisationerne forskellige oplevelser af forventningsafstemningen med fonden og af, hvordan dialogen om kapacitetsopbygning på forskelligvis har klædt organisationerne på til at forstå, hvad fondens hensigt har været med at give de kapacitetsopbyggende bevillinger. For nogle af organisationerne har det været vanskeligt at afkode fondes hensigter, omvendt har andre organisationer oplevet, at dialogen med fonden netop har hjulpet dem med at forstå rammerne for kapacitetsbevillingernes udmøntning.

I denne organisation forklarer informanten, hvordan de i starten oplevede det som vanskeligt at afkode hensigterne med kapacitetsbevillingen:

"Det var første gang, vi lavede sådan et samarbejde, og der var ikke særlig mange rammer omkring det, så vi prøver jo at matche ind i, hvad vi troede, de (AF, red.) gerne ville. [...] Man prøver ligesom at forstå: 'Hvad er det, fonden gerne vil støtte?' Og de er meget sådan: 'Hvad vil I gerne?' Så prøver man jo på at ramme noget. Der tror jeg, vi har prøvet at ramme noget, som har været vores billede af, hvad fonden gerne ville have."

Som det kan læses af citatet, er det første gang organisationen indgår i et samarbejde om kapacitetsopbygning med en fond. Det har fra starten skabt en uklarhed om, hvordan denne type samarbejde adskiller sig fra organisationens tidligere erfaringer med andre fondsbevillinger. Samtidig har organisationen en forforståelse af, hvad fonde generelt gerne vil have, da den har mange års erfaring med at modtage traditionel projektstøtte fra forskellige fonde. Forforståelse fra tidligere bevillinger præger organisationens *"billede af, hvad fonden [AF, red.] gerne vil have"*, hvilket medfører, at organisationen udformer sin ansøgning og projektbeskrivelse med afsæt i tidligere erfaringer. Her bliver fx konkrete måltal vægtet højt, fordi organisationen er vant til, at fonde stiller store krav til kvantitative måltal. Samme informant fortæller videre:

"For eksempel har der i vores ansøgning været nogle måltal, fordi vi har jo været vant til altid at være fokuseret på måltal. Men så fandt vi jo ud af efterhånden, at fra fondens side var de i mindre grad optaget af de der måltal. Og så har jeg bare haft det sådan, at det kunne have været dejligt med en lidt mere præcis forventningsafstemning omkring, hvad det betyder, når man har de måltal. Fordi vi har overhovedet ikke levet op til dem - så har vi gjort alt muligt andet, og fonden har været glade, og vi har snakket om det, og der har været en 100 % ærlig dialog. Men jeg har bare nogle gange alligevel haft en lille smule paranoia over, at vi ikke har nået det vi skulle nå - og det har medarbejderne på projektet også."

Udtalelsen viser, hvordan organisationen gennem samarbejdet løbende erfarer, at de måltal, som er skrevet ind, ikke har den samme betydning for fonden, som organisationen er vant til fra tidligere fondsbevillinger. Det skaber usikkerhed i organisationen, at de på den ene side oplever en fond, som er tilfreds med det de leverer – også selvom organisationen ikke opfylder de måltal, som er fastsat i ansøgning og projektbeskrivelse.

Denne pointe vil vi vende tilbage til løbende, da den tydeliggør den svære balance mellem *målstyring* og *processtyring*. På den ene side oplever organisationerne det som en stor styrke, at kapacitetsbevillingerne indeholder stor fleksibilitet, og gør det muligt at justere og ændre indsats undervejs. På den anden side er organisationerne vant til fra tidligere fondsbevillinger,

at måltallene skal opfyldes, og derfor skaber det hos nogle en uro, når dette ikke sker, på trods af god dialog med fonden, der løbende understreger, at processen er vigtigere end måltallene.

Informanten fortæller videre, at de i deres måde at skrive ansøgningen på også har været styret af deres forforståelse fra tidligere ansøgninger. På trods af bevillingens organisatoriske og kapacitetsopbyggende rammesætning har organisationen haft meget fokus på det socialfaglige og på brugernes perspektiv. De har med informantens ord ”været meget ude på gaden”, fordi organisationen havde en ide om, at det var det perspektiv, som Augustinus Fonden ønskede – igen grundet organisationens erfaringer fra tidligere fondsbevillinger. I bagklogskabens lys ærgrer selvsamme informant sig over, at de ikke lagde et mere ”inde på kontoret” perspektiv i ansøgningen. Men med den begrænsede forventningsafstemning i starten af samarbejdet troede informanten ikke, at Augustinus Fonden ville bevillige penge til et kapacitetsforløb med dette fokus. Vedkommende uddyber:

”Der tror jeg, at hvis jeg havde vidst, at man godt kunne lave noget, der var mere ’inde på kontoret’, noget der mere handlede om kapacitetsopbygning som i fundraising; som i metodeudvikling; som i fagligt løft af organiseringen, så tror jeg, vi havde været mere ’ind på kontoret’ i vores ansøgning. Vi kom bare meget ’ud på gaden’, fordi vi nok havde en idé om, at det var det, vi skulle. Det havde vi aldrig sådan helt en forventningsafstemning med fonden om. Hvad er det egentlig, der ligger i den der flerårige kapacitetsbevilling?”

Er bevillingen et middel eller mål i sig selv?

I en anden organisation beskriver informanten også, hvordan de i starten af samarbejdet og i udarbejdelsen af ansøgningen var uafklaret om, hvad kapacitetsopbygning dækkede over. Omvendt har informanten dog også en oplevelse af, at dialogen med Augustinus Fonden har hjulpet med at afklare rammer og indhold. Vedkommende uddyber:

"Altså, jeg tror også vi følte os lidt frem sammen. Jeg har en oplevelse af, at vi udviklede det lidt sammen med fonden. Vi kom jo med et første udkast til en ansøgning [...]. Outputtet af den første og den anden ansøgning er det samme, men formen var forskellig. Det er jo det dér med, om fundraiserindsatsen og kommunikationen om indsatsen var et mål i sig selv eller et middel. Det var jo et middel. I den første ansøgning var det et mål, men i den anden ansøgning var indsatserne [for målgruppen, red.] målet. [...] En ansøgning er en narrativ konstruktion, kan man sige, så man kan jo vælge at lægge fokus ud forskellige steder. [...] Det, der var vigtigt for fonden, var, hvad de midler, vi genererede gennem fundraiserindsatsen, kunne bruges til i de socialfaglige indsatser. Den tanke har jo ligget hos os hele tiden. Fordi alle de midler vi genererer, går jo til socialfaglige indsatser. Vi var bare ikke klar over, at det var det, fonde ville have i første omgang.

Som det fremgår af citatet, er det i starten en oplevelse af at "føle sig frem" for at forstå, hvordan den kapacitetsopbyggende bevilling kan implementeres i organisationen. Samtidig bliver det tydeligere for organisationen gennem dialogen med Augustinus Fonden, hvordan de kan arbejde med kapacitetsopbygning. Netop oplevelsen af at de udvikler ansøgningen og projektet sammen med fonden, er det som gør, at uklarheden bliver løst. Det er således et eksempel på, hvordan Augustinus Fonden i ansøgningsprocessen hjælper med at skærpe fokus så fundraiserindsatsen, som organisationen beskriver i ansøgningen, bliver et middel til et mål, fremfor at være et mål i sig selv.

Samtidig viser eksemplerne fra denne samt den foregående omtalte organisation også den svære balance, og hvorfor det kan være vanskeligt at navigere i og forstå forventningerne til, hvad der ligger i *kapacitetsopbygning*. I det første eksempel går organisationen med livrem og seler i den forstand, at de udformer en ansøgning, der "er meget ude på gaden" og orienteret mod organisationens brugere. I det andet eksempel vurderer fonden, at organisationen bevæger sig for langt væk fra brugerne i deres første ansøgning. Dette på trods af, at organisationen ikke er i tvivl om, at den fundraiserindsats, som kapacitetsbevillingen skal understøtte, vil have en gavnlig effekt for deres brugere. Men denne skelnen mellem middel og mål er ikke tydelig nok for fonden i den første ansøgning.

Når fonden rækker ud og åbner for dialogen om kapacitetsopbygning, er der i samtlige organisationer en forståelse af, at det er en bevillingstype, som kan bruges til at finansiere andet end de specifikke socialfaglige indsatser, de er vant til, at fondsmidler primært anvendes til. Alligevel viser eksemplerne, at organisationerne har vidt forskellige tolkninger af, hvad dette 'andet' dækker over. Samtidig er der fra fondens side en forventning om, at kapacitetsopbygningsindsatserne i sidste ende skal have en effekt eller betydning for de målgrupper, organisationerne er sat i verden for at hjælpe. I den forstand er der

mellemregninger, som det er vigtigt for fonden, at organisationerne ekspliciterer i en ansøgning og projektbeskrivelse, som netop tydeliggør, at de organisatoriske forandringer, kapacitetsbevillingerne fordrer, ikke er et mål i sig selv, men et middel til, at organisationerne kan nå deres endemål: at hjælpe deres målgrupper.

Når det er sagt, kan dialogen mellem fond og organisation også bidrage til, at forståelsen af kapacitetsopbygning skifter betydning undervejs i samarbejdet. Det ser vi bl.a. i en tredje organisation, der fortæller, hvordan dele af deres kapacitetsbevilling oprindeligt blev bevilliget til et socialfaglig løft i form af en nyansættelse af en medarbejder med en socialfaglig profil. På grund af forskellige omstændigheder vurderer organisationen, at tidspunktet alligevel ikke er det rette til en ansættelse. Fonden godkender, at midlerne i stedet anvendes til at styrke organisationens kommunikation og synlighed, fordi dialogen herom har vist behovet. I den forstand ændrer midlet sig markant fra at bestå af en nyansættelse til at handle om organisationens synlighed. Så længe det er tydeligt, at det i sidste ende vil gavne målgruppen, kan det lade sig gøre, fordi begge parter har en gensidige interesse i ”*at få det endelige resultat til at blive det bedst mulige*”.

Dialogen med fonden er derfor af meget stor betydning for organisationerne. Det ser vi ligeledes i føromtalt organisation, hvor informanten indledningsvist fortæller, at de også var i tvivl om, hvordan de skulle gribe det kapacitetsopbyggende projekt an. Hvordan de skulle tænke det, og hvad de skulle bruge af udgifter, var vanskeligt at gennemskue. Men det har dialogen med fonden hjulpet med at afklare.

”Den dialog, der ligesom var, var præget af stor nysgerrighed og interesse fra fondens side, men også af en sådan kompetent vejledning i forhold til: ’Vi kan give det her’ og ’Vi ser værdi i det her, men der er ligesom denne her del, som vi ser, at vi ikke skal give til nu’. Dialogen var præget af nysgerrighed og erfaringsudveksling - altså, at de som fond havde den erfaring i forhold til at lave den her type ansøgninger.”

I organisationen er der således både en oplevelse af stor nysgerrighed og interesse fra Augustinus Fonden side, hvilket er begreber flere af organisationerne også benytter til at beskrive samarbejdet med fonden.

Det fælles sprog

Som et sidste eksempel på dialogen og udfordringerne med at forstå, hvad kapacitetsopbygning betyder, er det relevant også at fremhæve denne organisation. Her fortæller informanten, hvordan de ligeledes oplevede en god dialog med Augustinus Fonden, men samtidig også var uafklaret om, hvordan kapacitetsbevillingen skulle forvaltes og

implementeres i organisationen. I den proces er det gennem dialogen med en anden fond, som organisationen også samarbejder med, at informanten oplever en mere kritisk og direkte feedback, som betød, at informanten pludselig forstod, hvordan kapacitetsbevillingen kunne implementeres:

"Vedkommende kiggede på vores organisationsdiagram og sagde: 'Okay, så hvis jeg skal give relativt mange penge - hvordan ved jeg, at den der organisation er den bedste organisation til at forvalte de penge, jeg giver til kompetenceudvikling eller socialfaglig kapacitetsopbygning? Hvordan ved jeg det?' Og det gjorde, at jeg - og vi - tænkte: 'Okay, må vi godt tale om det? Vi må godt tale om, hvordan vi er organiseret.' Og derfra udviklede vi hele det organisationsudviklingsben, som er i projektet. Det kommer i min verden fra den samtale."

Den nye erkendelse, der kom ud af dialogen med den anden fond, tager informanten med ind i samarbejdet med Augustinus Fonden og udformningen af ansøgningen. Citatet understreger, at det først er, når organisation og fond tydeligt får afstemt forventninger, og etableret et fælles sprog, at det for alvor bliver muligt at arbejde i tråd med fondens hensigt med de kapacitetsopbyggende bevillinger. Det er samtidig også en indikation på, at dialogen mellem fond og organisation sagtens kan opleves som god og åben, men hvis ikke det fælles sprog om kapacitetsbevillingernes formål og anvendelighed er til stede, kan det stadig medføre uafklarethed. Netop det fælles sprog italesætter informanten fra en af de andre organisationer:

"... og jeg tror simpelthen, det er noget med, at man fra fondens side - og det er jo så også for os som støttemodtager - har en mere fælles begrebsforståelse. Hvad er det, vi har gang i? [...] Der er brug for noget begrebsudfyldelse, begrebsdefinition og begrebsfasthed, fordi hvis man taler om noget, men taler lidt om forskellige ting, så får man jo også nogle forskellige forventninger ud af det. [...] Man bliver jo klogere af at lære begreberne at kende, og så kan man bedre tale om tingene, og vi var ikke i stand til at tale om de her ting for fire år siden. Vi havde ikke et sprog for det. Vi havde et sprog for måltal og projektdonationer."

Udtalelsen understreger, at organisationen, især i starten af samarbejdet med Augustinus Fonden, manglede begreberne til at forstå, hvad fonden ville med kapacitetsbevillingerne. Det sprog organisationen havde, byggede på deres eksisterende erfaringer med tidligere fondsbevillinger, hvor måltal og projektmidler var de begreber, organisationen havde kendskab til.

På tværs af interviewene er det gennemgående, at organisationerne i starten har udfordringer ved at forstå, hvordan de kapacitetsopbyggende midler må anvendes og forvaltes. Nogle organisationer har skrevet ansøgninger med et meget brugernært og socialfagligt fokus, da de er vant til, at det er, hvad andre bevillingsgivere vil have. Andre organisationer har omvendt lavet udkast til ansøgninger, der er meget organisationsnære, og ikke direkte har haft brugerne i fokus. Disse ansøgninger har Augustinus Fonden hjulpet med at tilpasse, da fonden netop ønsker, at de kapacitetsopbyggende midler skal styrke organisationerne for derved at hjælpe målgruppen.

Det er denne balance mellem at gøre noget, der styrker organisationernes kapacitet - ikke for kapacitetens skyld, men målgruppens skyld. Fonden er i høj grad optaget af, at kapacitetsmidlerne gives for i sidste ende at gavne målgruppen. Og det er mellemregningerne, som er vigtige, at organisationerne får udfoldet i ansøgningerne, så de kapacitetsopbyggende indsatser ikke fremstår som et mål i sig selv, men som et middel til målet – igen: organisationernes målgrupper.

Tillid tager tid – om tillidsbalancen

På trods af det eksisterende kendskab og at organisationerne som nævnt, tidligere har modtaget projektbevillinger fra Augustinus Fonden, er de kapacitetsopbyggende bevillinger og deres rammer, en helt ny samarbejdsform for organisationerne, som gør, at deres åbenhed og tillid til fonden endnu ikke er helt etableret, men skal opbygges. Det skyldes, at organisationerne trækker på deres erfaringer fra tidligere fondsbevillinger og -samarbejde, hvor dét at have en åben og ærlig dialog ikke er en praksis, de er vant til.

Organisationerne er nærmere vant til en praksis, hvor de (sat på spidsen) forsøger at 'please' fondene med et mål om at sikre finansieringen. Hvad vi kan kalde for 'tillidsbalancen' bliver dog udlignet gennem samarbejdet med Augustinus Fonden i takt med, at organisationerne erfarer, at de godt kan være ærlige overfor fonden, uden at det har konsekvenser for deres bevillinger. I nedenstående citat, uddyber informanten, hvordan det i begyndelsen kan være vanskeligt, også selvom dialogen med fondsrådgiverne har været god:

"Jeg synes også, at der er en lydhørhed, når jeg har talt med - og haft møder med - fonden, også inden ansøgningen skulle op til bestyrelsen, hvor [fondsrådgiveren, red.] jo har guidet i forhold til, hvad bestyrelsen er optaget af. Vedkommende siger jo også gentagne gange, at 'det skal også give mening for jer som organisation', og det er jo altid lidt farligt, når en fond siger det - for hvad betyder det? Betyder det reelt set, at det skal give mening, eller betyder det, at hvis vi gør det, der giver mening, så risikerer vi, at vi ikke får en bevilling? Altså, forstår du, hvad jeg mener?"

Umiddelbart oplever informanten en rigtig god dialog og sparring med fondsrådgiveren, og informanten understreger også muligheden for at tilpasse ansøgningen således, at den bedst muligt rammer fondsbestyrelsens prioriteringer. Igen tyder det dog på, at organisationens forforståelse og erfaringer fra tidligere fondsbevillinger er en barriere for tillidsopbygningen. Augustinus Fonden udviser en oprigtig tillid til organisationen, og siger i bedste mening: *"det skal også give mening for jer som organisation"*. Organisationer er bare ikke vant til denne form for dialog og åbenhed fra fonde og er af derfor på vagt. I en anden organisation udtrykkes det på følgende måde:

"Det er først på bagkant - det er trygt, når man har fået pengene. Så kan man godt se, at samtalen har været tryk. Men når man er i den, før man har pengene, så er det, at de ikke siger så meget og siger: 'I må sige, hvad I tænker, og hvad I har brug for'. Det er lidt utrygt, fordi - altså, ja det siger du nu, men når jeg så sender ansøgning, hvordan ser det så ud?"

Informanten oplever således særligt, at trygheden, og i den forstand også tilliden til fonden, opstår på bagkant, når organisationen har fået pengene. Organisationerne er simpelthen ikke vant til at tale med fondene om kapacitetsopbygning, og de er slet ikke vant til at skulle være åbne og ærlige forud for, at en bevilling er blevet tildelt. Derfor er det vanskeligt for organisationerne og det er også en del af grunden til, at de i starten er afholdene og bekymret for, at de ikke får pengene, hvis de bliver for ærlige i deres ønsker og behov.

I forlængelse heraf bliver det tydeligt, at tilliden faktisk opstår, når organisationen erfarer, at ærlighed og åbenhed ikke sanktioneres af fonden. Informanten fortæller videre:

"Altså på mange måder var det en befrielse. Det der med at turde sige, hvad der var svært. Og se, hvordan det lander hos fonden. Det er jo det, der gør, at man bliver tryk i det".

Selvom informanten i den pågældende organisation således indledningsvist oplever det som utrygt med de meget frie rammer, så udvikler utrygheden sig løbende til tillid, når organisationen erfarer, at fondens hensigter er reelle. Og at ærlighed og åbenhed over for fonden i sidste ende styrker projektet, fordi det muliggør fleksibilitet og tilpasning undervejs.

Når informanten reflekterer over, hvad fonden kan gøre for, at tilliden hurtigere styrkes, er det samtidig med en erkendelse af, at det er vanskeligt. Men tydelig kommunikation er et af de vigtige greb, fx at fonden fra begyndelsen præciserer, at de skiller sig ud og at fondens forventninger til organisationer er helt anderledes, end hvad organisationerne er vant til fra tidligere bevillinger. Dette kan nemlig som organisation være vanskeligt at aflæse i starten af samarbejdet med Augustinus Fonden.

Samtidig er informanten godt klar over, at det er vanskeligt at kommunikere tydeligt, da en stor del af tillidsopbygningen også handler om ikke at lade sig styre af organisationernes tidligere erfaringer med fondsbevillinger – selvom de er dybt indlejret i organisationernes mindset. Dette mindset tager bare tid at ændre og kræver, at organisationerne erfarer og lærer gennem samarbejdet med Augustinus Fonden, at den åbne og ærlige dialog faktisk er med til at styrke projekterne, fordi denne dialogform muliggør fleksibilitet, tilpasninger og forandringer undervejs.

Netop mindsettet og tankegangen fra den traditionelle projektbevillingskultur er noget, som informanten i en tredje organisation også sætter ord på:

"Det har vi også kæmpet en del med i projektet, og haft noget af den der tankegang fra den traditionelle projektbevillingskultur- og struktur. Det har gjort, at vi for eksempel ikke vidste, at man godt kunne have søgt dem om noget andet. Og der tror jeg, der ligger sådan en læringspointe for alle om at være mere klare på: Hvad er det egentlig, der er mulighederne. Hvad kan man søge til? Jeg tror, at hvis vi havde vidst, at vi faktisk godt kunne søge til noget, hvor vi ikke skulle ud at lave alt muligt konkret socialt arbejde, så havde det været federe for os".

Udtalelsen understreger, hvordan organisationerne tager den traditionelle projektbevillingskultur med sig ind i samarbejdet med Augustinus Fonden, og at det er en del af årsagen til, at tilliden til fonden ikke er etableret fra starten. Organisationerne er simpelthen

ikke vant til så frie rammer. I det konkrete eksempel har det haft den konsekvens, at organisationen primært har tænkt i, at kapacitetsbevillingen også skulle bruges på konkret socialt arbejde, hvilket de som nævnt er vant til fra andre bevillinger.

De processuelle arbejdsvilkår og tillid hænger sammen

På tværs af interviewene med organisationerne bliver det tydeligt, at erkendelsen af de ovenfor beskrevne processuelle rammer indfinder sig på forskellige tidspunkter i samarbejdet. I nogle organisationer kommer erkendelsen forholdsvis hurtigt. Disse organisationer formår samtidig at høste gevinsterne af de processuelle rammer - fx ved at iværksætte ny indsats og aktiviteter, der ikke er beskrevet i ansøgningen, men som på grund af udefrakommende faktorer giver større værdi end dem, som oprindeligt var defineret i ansøgningen.

I andre organisationer er det sværere at tilpasse sig den processuelle samarbejdsrelation, fordi en mere klassisk målstyringskultur hænger ved hos organisationerne. I nogle tilfælde er måltal fx skrevet direkte ind i ansøgningerne. Det bliver derfor vanskeligere for disse organisationer at vurdere, om de reelt opfylder fondens forventninger, når de på den ene side gerne må ændre retning undervejs, men samtidig har nogle på forhånd definerede måltal, som ikke opfyldes, når retningen for projektet skifter. Denne balance mellem på den ene side processtyring og på den anden side målstyring, er det landskab som organisationerne forsøger at navigere i.

En informant uddyber perspektivet på den processuelle relation til fonden:

"De har været virkelig imødekommende - og det der med en "vi må finde ud af det sammen"- tilgang. Altså, fonden ved heller ikke helt, hvad svaret er, og er heller ikke 100 % sikker på, hvordan det her skal være. [...] Det har været en proces, altså hvor deres forventninger også blev til undervejs. Fondens er jo hele tiden oppe mod, hvad deres bestyrelse gerne vil have, så jeg tror, de blev klarere over, hvad de havde brug for, ved at læse den første ansøgning. [...] Det er også en proces, for fonden."

Organisationen erkender relativt hurtigt, at Augustinus Fonden også er i en proces, og derfor heller ikke fra begyndelsen kan give et præcist svar på, hvad de vil have. De organisationer, der forstår, at de processuelle rammer, som fonden udstikker, ikke kun gælder organisationerne, men også fonden selv, har lettere ved at navigere i processtyringen, og lader sig i mindre grad påvirke af den målstyringskultur, de kan have med sig i rygsækken. Med andre ord ved fonden heller ikke fra start, hvad de forventer af output og outcome – derfor kan de heller ikke definere helt klare krav og forventninger til organisationerne.

Det processuelle samarbejde med fonden er også noget de værdsætter i den organisation, som er citeret nedenfor. Samtidig er der en bevidsthed om, at man skal have lyst til - og trives med - at indgå i relation med fonden. Det fortæller informanten mere om:

"Det, at man i samspil med fonden på en eller anden måde også tilpasser indsatserne, så det samlede resultat bliver effektivt, kræver også, at man bryder sig om at indgå i relationen - for det er jo en gensidig tillidskontrakt, man faktisk etablerer. [...] Det gør, at det selvfølgelig også kan være sårbart, fordi jeg er nødt til også at hive dem lidt med ind i maskinrummet. Det er ikke kun fryd og gammen. Altså, jeg bliver også nødt til at vise noget af det snavsede vasketøj frem og sige: 'Lige nu er det faktisk er lidt svært. Vi har også været udsat for noget medarbejderflugt eller nogen, der er stoppet, og som havde en vigtig funktion.' Så på den måde må jeg jo tilbage til fonden og sige: 'Nu er der kommet det her; det påvirker på denne her måde. Men det vi tænker, vi så prøver at få ud af det, er at involvere medarbejderne i større grad. Og det, at de bliver involveret i større grad gør, at de føler et ejerskab for organisationen.' Jeg skal selvfølgelig leve op til, hvad jeg har lovet, men der er også en grund til, at vi søger om pengene - fordi vi er et sted, hvor alting ikke bare kører på skinner, så der vil jo opstå benspænd undervejs. Der er det mit indtryk, at fonden er lydhør og interesseret og forstående og har en tolerance. Men deres tolerancetærskel bliver også jo bedre af, at jeg involverer dem, når der er noget, der er svært."

Udtalelsen fortæller flere interessante ting. For det første fremhæver informanten, at man som organisation – og særligt den repræsentant fra organisationen, der har dialogen med fonden – skal *bryde sig om at indgå i relationen* og dermed være med til at vedligeholde den gensidige tillidskontrakt, der etableres.

Netop vedligeholdelsen understreger den balancegang, der er til stede i tillidskontrakten. Når organisationen giver noget af sig selv – og så at sige *viser det snavsede vasketøj frem*, så styrker det relationen og fondens mulighed for at tilbyde fleksibilitet og tilpasninger. Omvendt giver det et incitament til organisationerne at åbne for maskinrummet, når fonden også giver rum for og acceptere løbende tilpasninger og justeringer afhængig af situationen.

Tema 3 – Forankring og exit-strategier

Forankring, fremtidssikring, bæredygtighed, exit-strategi ... Kært barn har mange navne, men alle handler de om en tidlig stillingtagen til, hvad der skal ske med et projekt eller en indsats, når en bevilling ophører. Det er imidlertid ikke kun i fondsverden, at der er forventninger til ansøger om at kunne beskrive fremtiden. Det er en generel, og i stigende grad udbredt, tendens, som man også møder i offentlige puljer. Det er en tendens, der kan udfordre mange, fordi man i år 0 skal forholde sig ret konkret til, hvad der skal eller kan ske i år 2, 3 eller 4 – vel at mærke på et tidspunkt, hvor betingelser og rammer er nye og ukendte.

I interviewene med organisationerne har vi også fået indblik i deres forskellige udfordringer - og i, hvordan de tackler og tænker om forankringen, fremtiden og exit-strategierne. For enkelthedens skyld bruger vi i det følgende "exit-strategi" som gennemgående begreb, dog ikke i citaterne.

Den tilgang til exit-strategier, vi har observeret blandt organisationerne, kan vi placere på et kontinuum, der - lidt firkantet trukket op - strækker sig fra dem, der har 'ingen planer/strategi', men må tage overvejelserne hen ad vejen, til dem, der efter nøje planlægning har opnået 'succesfuld implementering'. Og naturligvis en del nuancer derimellem. Som afsnittet viser, er ressourcer en helt central faktor, når det kommer til at mestre en exit-strategi – ressourcer fremmer, hvis man har dem, og hæmmer, hvis man ikke har dem. I den forstand er selve kapacitetsbevillingen et virkemiddel, fordi den er med til at frigive ressourcer, der da kan bruges på at forankre og fremtidssikre indsatsen.

Det er dog ikke kun ressourcer, der har indflydelse på tilgangen til exit-strategier. Vi ser også, at værdier på forskellig vis er i spil: Det kan være gennem organisationernes indstillingen til det professionelle paradigme, som frivillige sociale organisationer også må navigere i, eller gennem værdier som åbenhed og ærlighed, der afspejles i forankringsarbejdet.

En implicit tilgang

At falde i kategorien 'ingen planer' handler ikke om, at organisationer ikke har eller ikke vil forholde sig til fremtiden. Det handler nærmere om rammer og vilkår og blandt andet, at exit-planer hører hjemme i en (begrebs)verden, hvor man selv har fuld kontrol og styring med ens finansielle situation. Den udfordring har de mødt i denne organisation:

“Vi har ikke en exit-strategi, det kan vi lige så godt sige. I en organisation som vores, der er du ikke sikker, og det har vi aldrig nogensinde været. Altså vi var jo heldig at få de her driftspenge tidligere fra [...] ministeriet. Men vi kunne se, hvordan det gik. Altså lige pludselig, så synes de, at vi var for mange, der lavede det samme, og så ville de ikke støtte os mere. Måske er det også fordi, man er lidt vant til at arbejde under nogle forhold, der gør, at man kan sgu ikke være rigtig sikker på noget”.

Den evige økonomiske usikkerhed organisationen har eksisteret under, og de dårlige oplevelser, har så at sige forplantet sig til en mere afmålt tilgang til exit-strategier. Og selvom organisationen ikke mener, at exit-planer er deciderede nytteløse eller spild af kræfter, så har deres økonomiske situation alligevel haft en indvirkning:

“Måske er det også fordi, vi er så lille et sekretariat ... Altså måske burde vi også være noget bedre til at tænke: 'Hvad nu hvis vi ikke får de her penge?’”

Også i en af de andre organisationer kæder de deres organisatoriske og økonomiske vilkår sammen med fraværet af en exit-strategi:

“Nej, det er der sgu ikke. Altså vi er nødt til at tage en dag ad gangen ... Vi er ikke sådan en formfuldendt organisation, der opererer med exit-strategier.”

Videre i interviewet fortæller informanten dog, at de er i dialog med en fond om en mulig fortsættelse af en anden bevilling, der ophører. I den sammenhæng bemærker informanten, at denne dialog *“... er det tætteste, vi kommer på en exit-strategi”*.

I den forstand kan vi tale om, at der er en mere implicit tilgang til exit-strategier, som så at sige, ligger på næste trin af kontinuummet. Dvs. at organisationerne ikke betragter det som en strategisk tilgang, men alligevel foretager sig en række handlinger, der i praksis godt kan kategoriseres som en exit-strategi. Dette eksempel finder vi i en tredje organisation:

“Det lå lidt implicit ... Vi har gjort meget for at sikre, at vi har bevillinger, som kan videreføre de aktiviteter, som er skabt. Når vi har prøvet på at komme ind i budget 2026 i en eller anden kommune, så er det jo for at have nogen, der kan videreføre det her ... I det første år, der tænkte vi måske ikke så meget i exit-strategier – og vi har heller aldrig kaldt det for exit-strategi. Men vi har tænkt på: Hvordan får vi det her til at køre videre, når der ikke er Augustinus-kroner i kassen?”

I organisationen er exit-planen således naturligt indlejret i, den måde de arbejder og altid forsøger at sikre fremtiden. Senere i interviewet kommer denne implicitthed også til udtryk i beskrivelsen af bevillingens hhv. projektrettede og kapacitetsudviklende spor. Hvor det projektrettede spor handler om udvikling af selve den sociale indsats – og derved en kendt og tydelig formuleret kerneopgave - har det været mere uklart, hvad det kapacitetsudviklende spor skulle bestå i: *”der har vi ingen overvejelser - det er jo bare hverdag”*, som det bliver formuleret og videre konstateret:

”Så det er måske også derfor, at vi ikke har tænkt så meget i exit-strategi eller forankring på den del, fordi, jo den foregår – men den foregår ikke sådan super eksplicit.”

Som fond eller puljeadministrator kan man heraf notere sig, at når man beder bevillingsmodtagere give konkrete eksempler - som i dette tilfælde med exit-strategier, men også i andre sammenhænge som fx dokumentations- eller evalueringsstrategier - så kan svarene risikere ikke at være retvisende eller dækkende, hvis der ikke findes et fælles sprog og en fælles forståelse af terminologi og begreber. I tema 2 har vi allerede belyst, hvor essentielt det fælles sprog er for samarbejdet og optimeringen af de kapacitetsopbyggende bevillinger.

En eksplicit tilgang

I den modsatte ende af kontinuummet finder vi de organisationer, der har en eksplicit tilgang til exit-strategier. Dvs. organisationer, som aktivt har forholdt sig til og formuleret, en exit-strategi som del af deres projektformulering/ansøgning. Og aller yderst på skalaen dem, der også er kommet i mål og er lykkedes med implementeringen.

Det tydeligste eksempel finder vi i denne organisation, hvor en del af projektet handlede om at fremtidssikre organisationens økonomiske bæredygtighed gennem et konkret tiltag:

”I det her projekt var der jo en exit-plan, som var at opbygge noget finansielt, altså en fundraiserindsats ... Rigtig meget af det vi satte os for, er vi lykkedes med og har implementeret i organisationen”.

At de er lykkedes med implementeringen tilskriver de selv, at de (organisatoriske) forudsætninger, der skulle være til stede for at gennemføre fundraiserindsatsen blev prioriteret og støttet gennem bevillingen fra Augustinus Fonden. Set i et evaluatorperspektiv har der således været en klar plan fra år 0 og en tydelig ”forandrings-kæde”, som netop konkretiserer sammenhængen mellem de ønskede mål og de tiltag, man foretager sig.

Det perspektiv kommer også frem i interviewet med en anden organisation:

"Jeg tror, man får mere – altså, der er mange ting, man får, som ikke er direkte projektorienteret. Altså det her med, at jeg går ind som projektleder, betalt til 'den snævre opgave', men går over og hjælper [kollegaer, red.] med noget andet, fordi jeg er her. Jeg tror, man får mere værdi af at have den her type projekter, end man gør af de mere klassiske og mere låste projekter, hvor det er krone til krone og opgave til opgave."

I organisationen oplever de således, at kapacitetsbevillingen ikke kun muliggør de forandringer, som ligger i projektets mål, men ligeledes frigiver ekstra ressourcer i organisationen til andre gøremål, som derved påvirker den samlede organisation positivt. Det samme er ikke muligt i mere klassiske bevillinger, hvor pengene skal gå til de brugerrettede aktiviteter. Disse pointer fremgår også tydeligt i tema 1.

I relation til en exit-strategi kan man da sige, at kapacitetsbevillingen i sig selv rummer en exit-strategi. Dét, at man kan bruge viden og erfaring mere bredt i organisationen, er i sig selv med til at skabe en forankring og en bæredygtighed fremadrettet.

Flere af organisationerne har som exit-strategi, at finansieringen af deres indsatser skal overtages af kommuner eller sikres gennem mere permanente bevillinger, fx via Finansloven. Det er dog lidt forskelligt, hvor aktivt og hvor langt de er nået hermed. Fx har de i denne organisation taget hul på det politiske spor:

"Jeg kunne godt ønske mig at komme på finansloven og få nogle faste midler årligt. Men der er vi godt klar over, at der også følger bindinger med. Det har været en del af den strategi at kigge ind og sige: 'Jamen det tager måske tre til fem år overhovedet at få hul politisk, fordi det er ikke et arbejde, vi ellers gør. Vi har ikke ressourcerne til det, så det vil kræve meget at blive så synlige, at vi måske kommer på finansloven."

Også i to andre organisation ser de kommuner, som en vej til at forankre deres indsatser og en mulig exit-strategi. Vi har allerede præsenteret, hvordan de i denne organisation har:

"... gjort meget for at sikre, at vi har bevillinger, som kan videreføre de aktiviteter, som er skabt. Når vi har prøvet på at komme ind i budget 2026 i en eller anden kommune, så er det jo for at have nogen, der kan videreføre det her."

Og i den anden organisation er de lykkedes:

"Altså de sidste to [...] projekter vi har afsluttet, er faktisk kommet i udbud i [...] Kommune. Og man kan sige, det er jo alle fondes store drøm, men det har været hårdt politisk lobbyarbejde".

På tværs af organisationerne har de således alle – mere eller mindre eksplicit – forholdt sig til exit-strategier, men som vi beskriver nedenfor, så er der en række andre forhold, der påvirker arbejdet med en exit-strategi.

Forhold der hæmmer og fremmer en exit-strategi

Som det allerede fremgår af det foregående, så er ressourcer klart en faktor, der enten kan hæmme eller fremme arbejdet med en exit-strategi. Og netop den kapacitetsopbyggende bevilling er i sig selv understøttende, fordi den er med til at frigive ressourcer, der kan bruges på at forankre og fremtidssikre indsatsen.

Der er imidlertid flere af organisationerne, der i drøftelserne af exit-strategier fremhæver dét at være en frivillig social organisation og de værdier, de ligger til grund for at udføre deres frivillige sociale arbejde, som begrænsende. I denne organisation sætter informanten mange beskrivende ord på:

"Netop det at være et værested er en svær størrelse at få finansieret, for du har ikke nødvendigvis den tydelige progression ... Det er jo de små skridt, det er den langvarig progression. Det her er jo et hyggeligt rum, hvor man netop har lov til at være ... Du kan sætte dig herind og måske ikke tale med så mange i fem måneder, og pludselig en dag er du med til fællesspisning, og så langsomt ruller bolden. Det er bare svært at få finansieret, fordi du ikke ser det hurtige tydelige mål."

For organisationen har denne værdibårne tilgang, og fraværet af effektmål, betydning i et exit-strategi-perspektiv:

"... det er jo svært med det evige forankringselement, som man altid skal forholde sig til – og selvfølgelig skal vi det. Men det er også bare, at som værested er det virkelig svært i forhold til, hvem der skal overtage [finansieringen, red.]. I et værested, der har du ikke nogen salgbare ydelser. Der er ikke noget, en virksomhed sådan lige kan tænke om, at 'hvis vi støtter her, så får vi det ud af det i den anden ende.' Så derfor er det en ret svær størrelse, og det er jo også det, der bekymrer mig i forhold til forankring."

Dette taler ind i en generel – og gammel – diskussion om den stigende professionalisering i den frivillige sociale sektor, hvor bekymringen handler om, at det bliver erhvervslivets eller det offentliges styringslogikker, der kommer til at dominere - med tilhørende krav om kompetencer og ressourcer, som mange, særligt de små og mellemstore frivillige sociale organisationer, ikke kan leve op til. Vi hørte ovenfor en informant udtrykke, at *”vi er ikke sådan en formfuldendt organisation... ”*, og i førnævnte organisation kæmper de også med at leve op til forventningerne:

”Tidligere har det slet ikke været så styret og har ikke haft samme forretningslogik, som man efterhånden har nu om dage. Altså, NGO’er skal jo køres som en virksomhed, og det kan nogle gange være svært, når man ikke ved ... Jeg har ikke rigtigt noget kundegrundlag ift. for eksempel at sælge værestedet. Hvem er kunderne, der er der til at sige: ’Det spytter vi penge i.’”

Samtidig med, at organisationerne beskriver udfordringerne, peger de også i retning af løsningerne, og hvordan man som fond eller donor kan fremme og understøtte arbejdet med exit-strategier. Blandt de organisationer, der aktivt giver udtryk for dette, efterlyser de klart behovet for hjælp til at blive understøttet tidligt i forløbet. Det viser denne udtalelse:

”Det vil være fantastisk ..., hvis fonde kunne være behjælpelige med, at man inde i bevillingerne lægger x-antal timer til noget konsulentbistand - med nogen de har en fast aftale med eller en kritisk ven. Altså, hvor man virkelig siger, at en del af den her bevilling, er, at du fra start af skal indtænke forankringselementet. Så vi ikke lige pludselig står seks måneder eller et år før og siger: Åh gud, nu er [bevillingen, red.] udløbet.”

I en af de andre organisationer opfordrer de også til, at man som organisation tidligt skal kunne få støtte til arbejdet med at sikre forankring og exit-strategier:

”Med hensyn til det at finde ud af at forankre indsatser, der siger de jo alle sammen, at man skal begynde at tænke det fra starten. Det er også dér, hvor man hugger en hæl og klipper en tå ... Man kan slet ikke tænke så langt i virkeligheden. Så altså, som et projektstøtte greb ville det være rigtigt godt, hvis fondene ville sige – når de har givet pengene – ’skal vi sætte os ned og snakke om forankringen af indsatsen?’ Altså fra starten, ikke for at stresse, men for at sige, at nu går vi i gang. Indsatserne har brug for hjælp til at tænke på forankring meget tidligt.”

Informanten peger endvidere på, at også når det handler om en dialog om exit-strategier, er det vigtigt med åbenhed, og turde tale om det – og tidligt i forløbet – og samtidig at få hjælp. For de erkender, at *”vi er ikke så gode til det”*. Her kan vi igen vise tilbage til tema 2, og hvor essentielt dialogen er for mange elementer i samarbejdet og i administrationen og styringen af en (kapacitets)bevilling. Dvs. at den manifesterer sig og kommer til udtryk i mange aspekter af et bevillingsforløb.

Tema 4 – Augustinus Fonden i perspektiv

I dette afsnit sætter vi Augustinus Fondens praksis med kapacitetsbevillinger i perspektiv. Formålet er at belyse forskellige sider af fondens særkende, ligesom vi i et mere samfundsorienteret perspektiv vil se på fondes rolle i (civil)samfundet. Analysen tager afsæt i interviewene med de ni organisationer, men bygger især på opfølgende interviews med to stærke civilsamfundsforskere, professor Lars Skov Henriksen fra Aalborg Universitet og professor Linda Lundgaard Andersen fra Roskilde Universitet. De to forskere bidrager med et generelt og eksternt blik på især danske fondes rolle i (civil)samfundet, men de forholder sig også til evalueringens fund – dog igen ud fra generelle betragtninger, da forskerne ikke selv har erfaring med Augustinus Fondens bevillingspraksis.

Perspektiverne fra organisationerne lyder meget a la ”keep up the good work”. Kapacitetsbevillingen har enorm betydning, og organisationerne opfordrer Augustinus Fonden til at fortsætte ad dette spor. Et par få supplerende bemærkninger går på en anerkendelse af, at fonden holder sig lidt i baggrunden, og ikke tager en for katalytisk rolle. Forskerne anerkender den stigende og vigtige rolle fonde har fået i at understøtte og udvikle den (frivillige) sociale indsats, men trækker også en række OBS'er frem: pas på frivillighedens særkende, vær opmærksom på udvælgelseskriterierne og vær optaget af en faglig væsentlighed.

Organisationerne ønsker mere af det samme

Der er ingen tvivl om, at de interviewede organisationer, der har modtaget Augustinus Fondens længerevarende kapacitetsopbyggende bevillinger, anser fonden og dens tilgang som helt særlig og af stor betydning. Igennem rapporten har vi allerede beskrevet, hvorledes dette særkende kommer til udtryk i den tillidsfulde tilgang, i de få, moderate og nogle gange fraværende krav, i risikovilligheden, i den ærlige dialog mv.

Det er også disse egenskaber, som organisationerne fremhæver, når de skal beskrive, hvordan de oplever Augustinus Fondens rolle, og hvorledes fonden adskiller sig fra andre fonde. Dette finder vi på tværs af alle de interviewede organisationer.

Ud over denne fælles oplevelse og beskrivelse, er der nogle få udtalelser fra enkelte af organisationerne, der mere forholder sig til, hvilken type fond Augustinus Fonden er. Fx beskriver denne organisation fonden således:

"Ja, altså det er tydeligt, at de er sådan mere konservative: 'Vi giver nogle penge, vi har tillid til dem ude i praksis. De ved hvor skoen trykker, og kan bruge pengene på den gode og rigtige måde'. De har høj grad af tillid, og der adskiller de sig meget fra de fonde, der mener, at de selv skal løse problemerne."

Informanten påskønner således, at Augustinus Fonden agerer som en "klassisk" fond, der har en mere tilbagetrukket rolle, og overlader indsatsen til organisationerne. Denne tilgang værdsættes også af en af de andre organisationer, som i uddybningen af, hvordan tillid ser ud i praksis, også fremhæver den ikke-intervenerende rolle:

"Jamen, det [tillid, red.] kommer til udtryk i den måde de kommunikerer med os på ... Og de blander sig jo ikke. Altså 'blande sig' er ikke helt det rigtige ord, fordi mange fonde kan jo være interesseret i at være med meget tæt på sidelinjen, og det er Augustinus Fonden ikke. Vi mødes til de der årlige møder, og vi kunne sagtens mødes mere, men det har de ikke haft brug for."

Førstnævnte informant fortsætter i samme mere overordnede beskrivelse, og italesætter – og værdsætter – også fondens apolitisk tilgang:

"Man ser ikke [AF, red.] til møder med socialministeren for sig, hvorimod det gør andre fonde jo rask væk – holder møder og prøver at være politiske aktører, der kan bringe forandringer for at nå deres mål.... Der er lidt et legitimitets- og demokratiproblem, hvis der er mange fonde, der går ind og laver politisk arbejde. Det er jo fordi de har ufatteligt mange millioner, at de kan gå ind og holde møder med socialministeren ..., og der synes jeg, det er meget fint, at fondene giver det videre til nogle organisationer, der har en anden legitimitet".

Med disse udtalelser åbner vi op for nogle mere overordnede betragtninger på Augustinus Fondens rolle og bevillingspraksis – også set i forhold til andre fonde, og fondes generelle rolle i (civil)samfundet. Betragtningerne bygger på de to ekspertinterviews med hhv. professor Lars Skov Henriksen fra Aalborg Universitet og professor Linda Lundgaard Andersen fra Roskilde Universitet, der i det følgende perspektiverer på evalueringens temaer og resultater. Afsnittet er bygget op om hovedemnerne: 1) fondsrollen, 2) udvælgelse af de støttede organisationer samt 3) kapacitetsbevillingen.

Fondsrollen

Det første perspektiv forholder sig til både fondes rolle, og herunder naturligvis Augustinus Fonden, og deres samspil med civilsamfundet, dvs. de frivillige og de frivillige sociale organisationer og foreninger. Begge forskere indleder med at anerkende fondes rolle, som værdifulde bidrag til at understøtte og udvikle den sociale indsats, herunder den frivillige sociale indsats. Linda Lundgaard Andersen ser et klart udviklingstræk i, hvordan fonde er begyndt at spille en rolle både for de frivillige, for de frivillige sociale organisationer og i det hele taget for frivilligheden generelt og for infrastrukturen. Linda Lundgaard Andersen fortsætter, og sætter flere anerkendende ord på det aftryk, fondenes engagement og rolle har sat:

"Deres opgaveudvikling, deres evne til at være innovative – for mig er det social innovation – deres evne til at række ud til og gøre en forskel for personer og mennesker i vores samfund som er i nogle marginaliserede positioner, også for at hæve både kvalitet og impact, altså betydningen af det frivillige sociale arbejde ... Der er en række fordele forbundet med det, det vil jeg klart mene. Og fordelene er, at det frivillige sociale arbejde har forbedret sig, og udviklet sig".

Lars Skov Henriksen anerkender også fondenes betydning og rolle, men fremhæver i samme ombæring også sammenspillet med de frivillige organisationer:

"Fondene kan jo også spille en rolle, når man skal opfinde nye typer af indsatser. Det tænker jeg stadigvæk, er en vigtig rolle for organisationerne. ... Man kan sige, at de frivillige organisationer og fonde har jo en meget, meget væsentlig rolle, der hvor vi ved, at det offentlige ikke kan komme til af forskellige grunde. Det kan være fordi man [det offentlige, red.] ikke har hjemmel eller fordi man har svært ved at vinde tillid til den målgruppe, man er optaget af. Eller fordi der ikke er økonomisk prioritering til et bestemt område".

Netop samspillet på tværs af sektorer, er for begge forskere et uundgåeligt tema i beskrivelsen af fondes rolle – og begge trækker partnerskabet ind som en manifesteret tendens. Lars Skov Henriksen uddyber:

”At indsatser tænkes som partnerskabsindsatser, det tror jeg, er blivende. Og man kan sige, at hvis partnerskaberne skal lykkes, så er fondene jo afgørende, for det er dem, der stiller med pengene ... Altså fonden, der kommer med pengene, de frivillige som er udførende, og så kommunerne eller andre offentlige aktører, som dem, der ligesom har et problem, der skal løses på en eller anden måde.”

Det tværsektorielle samarbejde, partnerskaber, collective impact er blot nogle af nutidens begreber for, hvordan samfundets velfærdsproblemer skal tackles. De indbefatter alle, at løsningen skal findes i et fællesskab bestående af offentlige aktører, af civilsamfundsaktører og af private aktører, hvor vi finder fondene.

Når vi sætter scenen på denne måde, er det for at trække Augustinus Fondens praksis med de kapacitetsopbyggende bevillinger ind i netop denne overordnet samfundstendens, der stadfæster, at fondene både nu og i fremtiden spiller en vigtig rolle. Også for udviklingen af det arbejde, der foregår i de frivillige sociale organisationer – både i forhold til selve den sociale indsats, men også i forhold til at kapacitetsopbygge organisationerne, så de netop kan mestre kerneopgaven. Som Lars Skov Henriksen udtaler, så er det en god idé at kapacitetsopbygge organisationerne *”så deres indsatser bliver bedre”*.

Men inden vi dykker mere ned i forskernes betragtninger på selve kapacitetsbevillingen, vender vi tilbage til de frivillige sociale organisationer, som genstand for den population, der kan komme i betragtning til Augustinus Fondens bevillinger.

Udvælgelsen

Fra interviewene med organisationerne, og som beskrevet både i den deskriptive analyse i indledningen (surveyen) samt i tema 1 og 2, er der ingen tvivl om, at det er særdeles attraktivt at være udvalgt til at modtage de flerårige kapacitetsbevillinger. Men det er ikke kun organisationerne, der har betragtninger på, hvorfor det lige var dem, der var særlig udvalgt – også forskerne har nogle væsentlige perspektiver herpå.

I et første perspektiv zoomer vi lidt ud og betragter de frivillige sociale organisationer som den mangfoldige skare af aktører, der på mange forskellige måder og med mange forskellige ressourcer og vilkår, arbejder på at forbedre tilværelsen for mennesker, der lever i udsathed mv. Og det er alt fra de store velfærdsleverandører til de små uformelle grupperinger.

Begge forskere adresser en generel risiko for, at der sker en form for ”creaming” i udvælgelsen af de indsatser eller organisationer, der på forskellig vis kommer i betragtning til en fondsbevilling. Det vil sige, at når man udvælger de organisationer, projekter eller indsatser

man gerne vil støtte, da håndplukker man bevidst eller ubevidst de mest attraktive og succesfulde - underforstået, at de mest udstødte og mindst tiltrækkende frasorteres. Linda Lundgaard Andersen udtrykker det således:

"Altså, det man skal være opmærksom på er, at frivilligheden i Danmark er en frodig have med mange forskellige typer af planter. Herunder også nogle tidsler og nogle, som er meget mere skæve i det. Men de kan godt være i stand til at række ud til mennesker, vi har svært ved at komme i kontakt med, eller de kan finde nogle metoder, som engagerer og involverer børn, unge, familier, ældre, indvandrere osv."

Og Linda Lundgaard Andersen har med bekymring konstateret, hvordan frivilligheden i nogle tilfælde har forskubbet sig fra "de klassiske frivillige dyder" til en mere professionaliseret tilgang:

"Det er ikke længere nok bare at være en empatisk, nærværende, engageret og altruistisk frivillig. Eller at være en lille forening, hvor man laver disse typer aktiviteter. Nu skal man også kunne repræsentere det, dvs. beskrive det, fortælle om det, bringe det frem på de sociale medier og gøre sig kendt for at få nogle penge."

Spørgsmålet, som forskeren stiller op, er, om bagsiden af de positive sider ved, at fondene i dag er katalysatorer for mange gode ting, er, at de er blevet "katalysatorer for den ambitiøse del af det frivillige sociale arbejde. Altså de ambitiøse frivillige og de ambitiøse sekretariatsledere". Og på den baggrund, fortæller Linda Lundgaard Andersen videre om eventuelle konsekvenser:

"Man kan godt spekulere over, hvilke frivillige sociale foreninger, aktiviteter og frivillige, der bliver usynliggjort eller står lidt i mørke eller skyggen af det her."

Pointen i ovennævnte udtalelser handler netop om, hvem det er, der kan gøre sig fortjent til at få de eftertragtede støtte kroner. Og dette leder over i et andet perspektiv, nemlig hvilke kriterier man udvælger organisationerne efter? Et essentielt opmærksomhedspunkt for Augustinus Fonden er, hvordan fonden i sine strategiske overvejelser af, hvordan den kan forme den fremtidige bevillingspraksis – også i en mulig skaleringssituation, hvor man ønsker at udbrede bevillingsmodellen til at omfatte flere organisationer, der kan komme i betragtning til støtte, herunder organisationer, fonden ikke har et eksisterende kendskab til eller tidligere har støttet.

I dette spørgsmål har forskerne både nogle bagudskuende, analyserende perspektiver, men også fremadskuende perspektiver på, hvilke muligheder Augustinus Fonden har for at tackle disse udfordringer.

Vær optaget af balancer og faglig væsentlighed

I Lars Skov Henriksens optik, er det dog først og fremmest væsentligt, at man som fond har det brede og lange lys på, og ud fra et mere samfundsmæssigt perspektiv overvejer, dels hvilke særligt udsatte målgrupper, der ikke får hjælp – således, at det ikke kun er middelklassen med egne midler og muligheder eller de stærkeste interessegrupper, der får fondenes opmærksomhed. A pro pos ”creaming”, som beskrevet ovenfor. Herunder kommer også en opfordring til fondene om, at de i deres bevillingspraksis bliver mere optaget af balancen mellem organisationernes interesser, det offentlige og kommunernes interesser samt almene interesser.

Dels bør fonde overveje og undersøge, hvad der i forvejen findes af tilbud og indsats, så de reelt bruger deres penge, dér hvor der er mest behov og hvor, der mangler tilbud. I den sammenhæng taler Lars Skov Henriksen om, at fonde, men også organisationer, bør være mere optaget af at sikre en faglig væsentlighed:

”Jeg synes, at både fonde og frivillige organisationer kan være mere optaget af den der faglige væsentlighed. Altså, hvad er det for et projekt, vi har at byde ind med, og på en eller anden måde ligesom opsøge, hvad kan man sige, en form for faglig vurdering eller second opinion ... Findes der i forvejen noget, som ligner vores tilbud enten i frivilligt regi eller i offentligt kommunalt regi?”

I dette spørgsmål kommer Lars Skov Henriksen med et helt konkret bud på, hvordan fondene kunne gribe dette an:

”Man kunne for eksempel spørge kommunerne: ’Vi har fået en henvendelse fra den og den organisation, de vil gerne lave dette projekt, vi er interesseret i området og vil gerne støtte, men hvad tænker I om det? Hvordan ser I landskabet? Er der i forvejen en anden frivillig organisation, som I samarbejder med? Eller tænker I som kommune, faglig set, at det her er det rigtige at gøre - eller kolliderer det fuldstændig med jeres faglige vurdering af, hvad der er brug for?’”

Ud over at spørge i kommunerne kunne man, ifølge Lars Skov Henriksen også rette samme henvendelse til uddannelsesinstitutioner, forskningsinstitutioner eller andre fagprofessionelle

og således få skannet området med henblik på at rette sine støttekroner præcis der, hvor der er mest brug for dem.

Den perfekte metode findes ikke

Udskillelseskriterier er, ifølge Linda Lundgaard Andersen, et generelt dilemma - og også fondes problem - fordi, som hun udtrykker det, så er det noget *"vi må stille som spørgsmål"*, underforstået at det er en generel problemstilling, som samfundet bør være optaget af og stille kritiske spørgsmål til. Som Linda Lundgaard Andersen uddyber:

"Hvad er der af udskillelseskriterier og dynamikker? Hvordan kan vi kritisk vurdere den rolle fondene spiller, og den måde de er drivere for og booster det frivillige sociale arbejde? Og så kan man spørge: Hvad er det for kriterier, der så skal være? Skal det være en differentiering - altså en differentiering sådan, at det ikke kun er de dygtige, de veltalende og dem, der kan finde ud af at repræsentere det [der støttes, red]? Er det frivillige arbejde også for de almindelige mennesker - ja de mange mennesker, som også har ret til at være med på alle mulige måder".

Med denne udtalelse adresserer Linda Lundgaard Andersen igen den professionalisering - eller det *'videnskabelige paradigme'* - der har bredt sig i den frivillige sociale sektor, blandt andet foranlediget af ansøgninger og bevillinger, dog ikke kun fra fondes side. Det er imidlertid et forhold man bør være opmærksom på i netop en udvælgelsessituation – noget som forskeren faktisk anerkender, at Augustinus Fonden i sin nuværende bevillingspraksis allerede er opmærksom på:

"Sådan som jeg læser og forstår dem, så forsøger de at kortslutte og komme lidt udenom det mere akademiske spor. Det har de gjort en dyd ud af ... Og det er meget sympatisk ..., fordi det adresserer det, vi har kritiseret, nemlig, at det som de frivillige er gode til, det er nu ikke helt så vigtigt længere."

Augustinus Fonden gør, ifølge Linda Lundgaard Andersen, altså det helt rigtige i at nedtone de akademiske krav, hvilket de ni kapacitetsstøttede organisationer også værdsætter, som beskrevet gennem rapporten.³

³ Det skal dog retfærdigvis nævnes, at begge forskere er enige i, at man godt kan forene frivillighed og krav, fx at man er i stand til at beskrive sin praksis, og hvilken faglighed man står på.

Processen omkring udvælgelseskriterierne er vigtig, og kræver ifølge Linda Lundgaard Andersen også, at man er i stand til selvkritisk at vurdere sine samarbejdsformer og udvælgelseskriterier. Hun anerkender også, at det er svært, og at *”der nok ikke findes nogen perfekt metode”*.

I lighed med Lars Skov Henriksen peger Linda Lundgaard Andersen på en art netværksmetode som en måde at komme bredere ud og få kendskab til projekter eller organisationer, man ikke selv umiddelbart kender:

”Altså, der er jo den der snowball-effekt. Den kan Augustinus Fonden jo prøve - hvor man spørger videre, spørger nogen, man kender: 'Hvor synes I egentlig, at der er nogle aktiviteter, som I tænker: hold da op hvor interessant!' Eller som har nogle potentialer.”

Kapacitetsbevillingen

De to forskere bidrager som omtalt til evalueringen med et eksternt blik. Da de selvsagt ikke har egne erfaringer med Augustinus Fondens bevillingspraksis, er det nogle mere overordnede betragtninger, de bringer ind.

Når vi zoomer ind på selve ideen om kapacitetsbevillingen, er der god opbakning hertil. Som Lars Skov Henriksen udtaler, så er det en god idé at kapacitetsopbygge organisationerne *”så deres indsatser bliver bedre”*. Det er også et vigtigt fund fra forskerens egne undersøgelser⁴, som han uddyber her:

”Jeg synes, det er godt, at de [Augustinus Fonden, red.] arbejder med de kapacitetsopbyggende projekter, fordi alt andet lige, så har de frivillige organisationer vældig brug for kapacitetsopbygning - både i forhold til deres indsatser, men også i forhold til de mange ting, vi for eksempel snakkede om i MATCH-projektet med kvalitetssikring af frivillige og rekruttering og fastholdelse af de frivillige indsatser.”

Indledningsvist stiller Lars Skov Henriksen dog også spørgsmålet, hvad der egentlig ligger i kapacitetsopbygning – betyder det at gøre organisationerne dygtigere over tid, eller betyder det, at man sikrer organisationerne en mere langvarig, stabil finansiering? Som vi har set igennem rapporten, er begge betydninger faktisk i spil i organisationerne, hvor

⁴ ”Henriksen, Grubb, Qvist og Holstein (2022): ”Match. Rekruttering og fastholdelse af frivillige i civilsamfundsorganisationer. En undersøgelse på området for socialt udsatte”. Aalborg Universitetsforlag

kapacitetsbevillingen for nogle – primært de større – sikrer opbygning af kompetencer, mens bevillingen for andre – primært de mindre – i højere grad bidrager til at sikre deres drift og videre eksistens.

Dette leder over i en diskussion om drift og grundfinansiering, som også er et væsentligt og uundgåeligt tema, når man taler om funding i den frivillige sociale sektor.

Linda Lundgaard Andersen adresserer denne udfordring med grundfinansieringen, som de frivillige sociale organisationer igennem årtier har stået i, og påpeger, at det forhold bliver skærpet i relation til fonde, fordi fondene er optaget af at finde innovative aktiviteter og indsatser. Dette, som forskeren kalder *”fornyelsesrationale”*, er organisationerne mere eller mindre blevet tvunget til at købe ind på, fordi de gerne vil udvikle deres arbejde - men de efterlades med problemet med driften:

”Historisk har det jo været sådan, at fonde jo ikke vil kobles op på det [driften, red.]. Det er der nogle andre, der må tage sig af. Men der er dog alligevel flere fonde, der har prøvet ..., at de ligesom laver partnerskaber og længerevarende udviklingsforløb. Og det er jo en måde at adressere drift på”

Denne kobling er interessant, fordi Linda Lundgaard Andersen kobler drift og partnerskaber med forankring – som også er et væsentligt tema i evalueringen, som beskrevet i tema 3.

”Nu har alle jo det spor, der hedder: ’Hvordan vil I forankre’. Og altså det er jo en anden måde at tale om drift på. Og på en måde parodisk, fordi enhver forankring handler også om menneskelige ressourcer - men også penge-ressourcer.”

Så i den forstand hænger tingene sammen. Hvor ingredienserne til at sikre drift og forankring kan gå gennem et partnerskab. Det som er interessant ind i Augustinus Fondens bevillingspraksis er, at det understreger den kompleksitet, som organisationerne møder i, men selvfølgelig også en kompleksitet, som fonden skal agere i.

Afslutningsvist kommer begge forskere med konkrete bud på, hvordan Augustinus Fonden kan tilrettelægge sin bevillingspraksis. Lars Skov Henriksen foreslår en opdeling af forskellige typer af virkemidler, hvor man fx afsætter en vis procentdel af pengene til nye projekter, man ikke kender:

"Ville man ikke kunne lave en opdeling af virkemidler, så man afsætter 15 % eller 25 % til nye projekter, man ikke kender til? Altså afsætter nogle penge, der er mere risikovillige end andre, og hvor man ligesom er parat til at tabe investeringen?"

Linda Lundgaard Andersen adresserer selve bevillingsfaserne, og herunder bevillingslængden, og foreslå en mere faseopdelt bevilling:

"Jeg tror, at man skal tænke lidt kreativt og innovativt, og ikke nødvendigvis give en fuld-skrue-støtte i så og så mange år, men at man har nogle faser i sådan et projekt. Altså, at man kunne tænke og innovere på en efterfase, og som godt kan kaldes en forankringsfase, som man giver tid til."

Forskeren har igennem årene set, hvor kompleks og omfattende et arbejde de frivillige foreninger står med i projekterne, hvor man både skal *"etablere, nyudvikle, finde deltagere, engagere dem, arbejde sammen med dem, evaluere og finde data, arbejde sammen med kommunen, og så slutte af og forankre"*.

Pointen i udtalelsen er, at det alt sammen typisk skal ske inden for en kortere og meget koncentreret tidsramme. Men ved at indlægge en sådan efterfase, vel og mærke som en del, og fuld finansieret, af bevillingen ville det give de frivillige sociale organisationer et nødvendigt rum til at mestre den støttede indsats.

Opsamling og anbefalinger

Dette afsluttende afsnit har til formål at samle op på evaluering af Augustinus Fondens kapacitetsbevilling. I opsamlingen vil vi på tværs af de fire temaer og den indledende survey fremhæve de *styrker, udfordringer og barrierer* samt *anbefalinger*, der kommer til udtryk på tværs af det kvantitative og kvalitative datamateriale.

Styrker

Ser vi indledningsvist på styrkerne ved de længerevarende kapacitetsbevillinger, er der særligt otte fund, der er relevante at fremhæve. Dem præsenterer vi i det følgende.

Kapacitetsbevillingen styrker det strategiske arbejde i alle organisationer

I surveyen, som udfoldes i afsnittet 'Kapacitetsbevillingen i tal', beskriver de ni organisationer, hvorledes kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden har gjort en forskel. For alle organisationerne har kapacitetsbevillingen haft stor eller relativt stor betydning for deres strategiske og langsigtede arbejde. Ydermere har den kapacitetsopbyggende bevilling haft meget positiv indflydelse på centrale kapacitets- og udviklingsparametre i organisationerne, især ift. køb af ekstern støtte, bemanning og stabilitet. Effekten er dog lidt mindre udtalt på materielle investeringer som fx IT. De åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen bekræfter kapacitetsbevillingens værdi, med vægt på dens fleksibilitet og langsigtetethed – et udbytte, som organisationerne ikke oplever ved korterevarende projektstøtte.

Giver legitimitet, der spreder sig som ringe i vandet og styrker økonomien

Flere organisationer fremhæver, at bevillingen fra Augustinus Fonden ikke blot har stor økonomisk betydning, men også giver legitimitet til organisationerne og deres arbejde. Som det fremgår af tema 1, kommer dette bl.a. til udtryk ved, at kapacitetsbevillingen gør det lettere at tiltrække støtte fra andre fonde og samarbejdspartnere. At kunne fremhæve Augustinus Fonden som bevillingsgiver skaber legitimitet og signalerer kvalitet, hvilket styrker dialogen både med andre fonde og kommuner. På den måde får bevillingen en dobbelt effekt: den sikrer stabilitet og udvikling internt samtidig med, at den åbner døre til nye finansieringskilder.

Langsigtet planlægning både på strategisk- og aktivitetsniveau

Samtlige organisationer fremhæver, at kapacitetsbevillingen skaber ro og stabilitet, hvilket gør det muligt at planlægge mere langsigtet og handle mere risikovilligt. Som det fremgår af tema 1 betyder det for de mindre organisationer, at de bl.a. bliver mere ambitiøse, tør forpligte sig til at ansætte nye medarbejdere og helt ned på aktivitetsniveau: at de kan opretholde en stabilitet i deres indsats, som også opleves af brugerne. For de større organisationer er effekten særligt tydelig på et strategisk niveau, hvor bevillingen bl.a. giver rum til at udvikle indsats og medarbejdere, hvilket stabiliserer både organisationerne og økonomien på længere sigt.

Fleksibiliteten gør det muligt at tilpasse sig en dynamisk virkelighed

Kapacitetsbevillingens fleksibilitet gør det muligt at tilpasse budgetter, ændre i indsats undervejs og afprøve forskellige tilgange i takt med, at organisationerne bliver klogere på, hvad der virker i praksis. Som vist i tema 1 har det for flere organisationer betydet, at de kan reagere hurtigt på uforudsete udfordringer og eksperimentere med nye metoder. Flexibiliteten kommer også til udtryk på tværs af organisationerne i deres måde at udmønte kapacitetsbevillingerne på. Og fleksibiliteten tillader både en kombination af drift og organisatorisk udvikling. Dog peger flere af informanterne på, at fleksibiliteten kræver en omstilling i organisationerne – det tager tid for medarbejderne at vænne sig til fondens dialogbaserede og fleksible tilgang. På tværs af organisationerne vurderes fleksibiliteten dog at have en stor styrke, fordi det bliver muligt at tilpasse sig en kompleks og foranderlig virkelighed.

Bevillingen skaber en kulturforandring blandt medarbejderne

Flere organisationer beskriver, hvordan kapacitetsbevillingen giver mulighed for at frikøbe tid og rum til refleksion og samtidig styrke både rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Som tema 1 viser, bidrager det både til opbygning af ny viden og en ny arbejdskultur. Kapacitetsbevillingen har fx bidraget til at skabe bedre balance mellem målgruppens behov og medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljø. På den måde er der skabt en ny arbejdskultur, hvor høj faglig kvalitet og målgruppens velbefindende fortsat er central, men hvor kvaliteten understøttes af systematisk metodeudvikling og et styrket fokus på medarbejdernes trivsel og arbejdsvilkår.

En bevillingslængde på tre til fem år passer godt til de fleste

Selvom der er forskel på, hvordan bevillingerne udmøntes i organisationerne, opleves en varighed på 3-5 år som både realistisk og udviklende. Under tema 1 fremhæver flere, at tre år giver tilstrækkelig tid til at omsætte ideer til praksis, lære af erfaringer og konsolidere resultaterne – uden bevillingen bliver en sovepude. Samtidig oplever nogle organisationer, at fire eller fem år skaber en ekstra tryghed, der sikrer mere ro i planlægningen. Fælles er dog opfattelsen af, at en 3-5-årig periode giver et nødvendigt skub, der kan styrke organisationen her og nu og samtidig skabe langsigtede effekter.

Kapacitetsbevillingen er mindre omkostningstung

Flere af organisationerne fremhæver, at kapacitetsbevillingen er mindre omkostningstung at modtage og administrere sammenlignet med andre bevillingstyper. Som det fremgår af tema 1, handler det ikke kun om ansøgningsarbejdet, men også om de transaktionsomkostninger, der er forbundet med administration, kvalitetssikring, rapportering og intern koordinering. Flere peger på, at de bevillinger de er vant til at modtage, ofte kræver langt mere dokumentation og opfølgning, selv når beløbene er væsentligt mindre. Men med kapacitetsbevillingen fra Augustinus Fonden opleves processerne som enklere. På den måde vurderes kapacitetsbevillingen samlet set som en investering, hvor midlernes udbytte overstiger de administrative omkostninger. Når det er sagt, er der stadig blandt flere af organisationerne en oplevelse af, at det indledningsvist kræver meget arbejde og mange ressourcer.

Kapacitetsbevillingen *kan* sikre driften af organisationen uden at betale den

Kapacitetsbevillingen kan være afgørende for at fastholde de driftsmidler organisationerne modtager fra offentlige bevillingsgivere. Som vi beskriver i tema 1 har bevillingen i nogle tilfælde gjort det muligt at bevare det kommunale driftstilskud, fordi den har styrket organisationernes evne til at kommunikere deres betydning og mobilisere opbakning. I et andet tilfælde har kapacitetsbevillingen givet de nødvendige ressourcer til at håndtere de administrative og ledelsesmæssige opgaver, der fulgte med en markant vækst i en kommunal driftsoverenskomst. På den måde adskiller kapacitetsbevillingen sig fra klassisk drifts- eller projektstøtte, idet den bidrager til at skabe organisatorisk robusthed og mulighed for at fastholde og udbygge driftsbevillinger på længere sigt.

Udfordringer og barrierer

Som det også er dokumenteret gennem rapporten, er der en række udfordringer og barrierer forbundet med kapacitetsbevillingen. I nogle tilfælde er det organisationernes størrelse, der er udslagsgivende for, hvordan udfordringerne påvirker. I andre tilfælde er den samme udfordring gældende på tværs af organisationerne uafhængigt af deres størrelse. Disse udfordringer og barrierer udgør samtidig et vigtigt afsæt for Augustinus Fonden, da viden herom kan bruges aktivt i det strategiske arbejde med at udvikle fondens bevillingspraksis fremadrettet. Hvis ambitionen er at udbrede kapacitetsbevillingerne yderligere, er det oplagt, at fonden blandt andet forholder sig til, hvordan fremtidige bevillingsmodtagere udvælges, og hvilke kriterier der bør gælde for at modtage en kapacitetsbevilling. Nedenfor beskriver vi otte udfordringer og barrierer, som er analyseret frem gennem evalueringen, og som fonden med fordel kan orientere sig mod.

Organisationerne har svært ved at gennemskue, hvorfor de udvælges

Organisationerne har svært ved at gennemskue lige præcis, hvorfor Augustinus Fonden rækker ud til dem. Dette fremgår af tema 2. Det er en udfordring, fordi det fra start skaber en uklarhed hos organisationen om fondens hensigt. Men det er også en mere generel udfordring, der bevæger sig ud over Augustinus Fondens bevillingspraksis. Dette underbygges af interviewene med civilsamfundsforskerne, der i tema 4 fremhæver risikoen for *creaming*, som kan opstå, når kriterierne for udvælgelse er utydelige, og de mest etablerede og attraktive organisationer håndplukkes, mens de mere skæve og mindre formaliserede foreninger sorteres fra. *Derfor er det vigtigt, at Augustinus Fonden er tydelig i sine kriterier for udvælgelse af organisationer.*

Processtyring kræver tilvænning, når organisationerne er vant til målstyring

Organisationerne oplever særligt i begyndelsen af samarbejdet, at det kan være svært at afkode fondens hensigter med kapacitetsbevillingen. Som tema 2 beskriver, vælger nogle organisationerne derfor at lægge vægt på måltal i deres ansøgninger, fordi de er vant til, at andre bevillingsgivere kræver kvantitative mål og resultater. Undervejs i samarbejdet med Augustinus Fonden opdager organisationerne, at fonden i højere grad vægter proces og læring frem for konkrete måltal. Denne erkendelse skaber usikkerhed i situationer, hvor organisationerne ikke når deres måltal, men alligevel oplever, at fonden er tilfreds og prioriterer fleksibilitet og proces over målstyring. Udfordringen er dermed, at nogle organisationer, grundet deres tidligere erfaringer, opstiller måltal, som gør det vanskeligere for selvsamme organisationer at favne processtyringen. *Derfor er det vigtigt, at Augustinus Fonden indledningsvist får afstemt forventninger til processtyring med organisationerne,*

således at organisationerne ikke opstiller eller lader sig styre af unødvendige måltal, der risikerer at hæmme fleksibiliteten og det processtyrede samarbejde.

Uden et fælles sprog er det vanskeligt at afklare forventningerne

Det kan være svært at forstå og afkode, hvad en kapacitetsbevilling præcist kan bruges til, når der mangler et fælles sprog mellem fond og organisation. I tema 2 ser vi, at nogle organisationer har skrevet ansøgninger med et meget brugernært og socialfagligt fokus, da det er, hvad andre bevillingsgivere plejer at kræve. Andre organisationer har omvendt udformet meget organisationsnære ansøgninger, som ikke direkte har haft brugerne i fokus. Først når organisation og fond tydeligt får afstemt forventninger, og samtidig får etableret et fælles sprog, bliver det for alvor muligt at arbejde efter den hensigt fonden har med kapacitetsbevillingerne. Det fælles sprog hjælper organisationerne med at tydeliggøre, at de organisatoriske forandringer kapacitetsbevillingerne muliggør, ikke er et mål i sig selv, men midler til, at organisationerne kan nå deres endemål: at hjælpe deres målgrupper. *I dialogen med fremtidige bevillingsmodtagere er det vigtigt, at Augustinus Fonden er bevidst om, at disse organisationer ofte er vant til at tale et sprog for måltal og projektdonationer – ikke et sprog for processtyring og kapacitetsbevillinger.*

Tillid tager tid at opbygge

Organisationerne oplever, at tillidsbalancen i starten af samarbejdet med Augustinus Fonden kan være skæv. Fonden viser tillid til organisationerne, men organisationerne er mere tilbageholdende, fordi de trækker på erfaringer fra tidligere bevillingsforløb, hvor åbenhed ikke altid har været en fordel. De frygter, at for meget ærlighed om deres behov og udfordringer, kan koste dem bevillingen. Først når de erfarer, at fondens hensigter er reelle, og at åbenhed ikke sanktioneres, begynder tilliden at vokse. Som vi ser i tema 2, er det en proces, hvor organisationerne gradvist lærer, at den frie dialog med fonden netop styrker samarbejdet, fordi den muliggør fleksibilitet og tilpasning undervejs. *Augustinus Fonden kan med fordel kommunikere tydeligere fra start, at den skiller sig ud fra den traditionelle projektbevillingskultur. Samtidig er det et vilkår, at tillid tager tid at opbygge.*

Det er uklart for organisationerne, at fonden også er i proces

Organisationerne oplever, at det tager tid at forstå, at Augustinus Fonden også er i en proces, hvor forventninger og rammer udvikler sig undervejs. Nogle organisationer afkoder dette hurtigere, og høster gevinsterne ved at tilpasse indsatser og afprøve nye aktiviteter, mens andre bliver usikre på, om de lever op til fondens forventninger, når fonden ikke kommunikerer

tydelige krav. Tema 2 viser, at det er lettere at navigere i, når organisationerne erkender, at fonden ikke på forhånd kan definere alle krav. Det processuelle samarbejde opleves som værdifuldt, men kræver, at organisationerne tør åbne "maskinrummet" og dele udfordringerne, og dermed vedligeholde den gensidige tillidskontrakt. *Augustinus Fonden kan med fordel gøre det tydeligere fra start, at også fonden selv er i proces, og at gensidig dialog og åbenhed er afgørende for at skabe det fleksible samarbejde, der kendetegner kapacitetsbevillingerne.*

Det kan være svært at argumentere for den direkte effekt hos målgruppen

Organisationerne er ikke i tvivl om, at kapacitetsbevillingen styrker deres arbejde, og gavner målgruppen, men de har i nogle tilfælde svært ved samtidig at pege på de direkte effekter for målgruppen. Som vist i tema 1 er sammenhængen mest tydelig i de organisationer, hvor bevillingen også finansierer driftsaktiviteter, fx et køkken, der sikrer måltider til målgruppen. Når midlerne derimod går til organisatoriske indsatser som medarbejderudvikling, fundraising eller kommunikation, opleves effekten mere indirekte: bedre trivsel og kapacitet hos medarbejdere, som i sidste ende afspejles i indsatsen over for målgruppen. For organisationerne er det derfor i nogle tilfælde en udfordring at argumentere for, hvordan kapacitetsbevillingen bidrager til målgruppen, fordi bevillingen netop ikke knytter sig til en målgruppespecifik indsats. *Augustinus Fonden kan med fordel tydeliggøre, at kapacitetsbevillinger er et middel til at styrke organisationen – og at målgruppen gavnes gennem organisationens robusthed og kvalitet, selv når forandringen ikke kan måles direkte hos målgruppen.*

Forankring og exit-strategi afhænger af organisationens størrelse

Organisationerne forholder sig meget forskelligt til spørgsmålet om forankring og exit-strategi. Som vist i tema 3 kan organisationernes størrelse og ressourcer være afgørende for, hvor eksplicit deres tilgang kan være. Særligt de mindre organisationer har ingen konkrete planer og tager det hen ad vejen - ofte fordi usikkerhed og begrænsede ressourcer gør det svært at arbejde strategisk med fremtidssikring. Andre arbejder mere implicit med exit-strategier, fx gennem dialog med kommuner eller fonde, uden at kalde det en egentlig strategi. Endelig er der nogle af de større organisationer, hvor kapacitetsbevillingen i sig selv skal skabe forankring, og hvor bevillingen har bidraget til at implementere bæredygtige løsninger, fx gennem opbygning af finansielle programmer eller forankring i kommunale budgetter. *Augustinus Fonden kan med fordel understøtte særligt de mindre organisationerne tidligere i*

arbejdet med forankring og exit-strategier fx gennem mere direkte konsulentbistand, som flere af organisationerne efterspørger.

Kapacitetsbevillingen virker forskelligt i store og små organisationer

Kapacitetsbevillingerne anvendes på forskellig vis afhængigt af organisationernes størrelse og kapacitet. For de større organisationer fungerer midlerne primært som et redskab til at udvikle og konsolidere strategiske indsatser, mens midlerne for de mindre organisationer ofte har en mere driftsunderstøttende funktion, der sikrer, at organisationernes kerneaktiviteter kan opretholdes. Forskellene i anvendelse viser, at bevillingen udfolder sit potentiale på forskellige måder – men med værdi for både små og store organisationer. *Derfor er det vigtigt, at Augustinus Fonden er bevidst om, at kapacitetsbevillingerne virker forskelligt afhængigt af organisationens udgangspunkt – og at værdien kan være lige så stor, selv når den først og fremmest sikrer stabil drift af kerneopgaven.*

Anbefalinger fra organisationer og forskere

Som det sidste i opsamlingen fremhæver vi de anbefalinger, som både organisationerne og civilsamfundsforskerne kommer med. I interviewene med organisationerne har de haft mulighed for afslutningsvist at komme med direkte anbefalinger til Augustinus Fonden. Derfor er anbefalinger nedenfor heller ikke nødvendigvis koblet direkte til de forskellige afsnit, som evalueringsrapporten består af.

Anbefalingerne fra forskerne er mere overordnede og rettet mod fonde generelt, da forskerne ikke har haft indgående kendskab til Augustinus Fondens bevillingspraksis. Anbefalingerne medtages som input og inspiration til Augustinus Fondens videre arbejde med at udvikle fondens bevillingspraksis. Vi indleder med anbefalingerne fra organisationerne.

Anbefaling: Netværksaktiviteter mellem bevillingsmodtagerne vil løfte indsatserne

Flere af organisationerne anbefaler, at Augustinus Fonden understøtter netværksaktiviteter mellem bevillingsmodtagerne. Samtaler på tværs af projekter kan give stor værdi, fordi organisationerne kan dele læring, fejl og succeser, som andre kan bygge videre på. På den måde undgår hver organisation at skulle opfinde alting selv, og fondens samlede bevillinger får større effekt. Én organisation foreslår konkret, at fonden som en del af bevillingsforløbet indfører faste netværksmøder, hvor modtagerne forpligtes til at dele erfaringer og få faglig sparring.

Anbefaling: Integreret socialfaglig og organisatorisk konsulentstøtte vil løfte udbyttet af kapacitetsbevillingerne endnu mere

Flere af organisationerne anbefaler, at de som del af kapacitetsbevillingen får mulighed for at trække på ekstern konsulentstøtte. Særligt de mindre organisationer har ikke ressourcer til at have ansatte til HR-, udviklings- eller strategifunktioner, og lederne kan derfor stå alene med opgaver som forretningsudvikling, administration, forankring og organisationsudvikling. Her kan ekstern konsulentstøtte være afgørende for at sikre, at bevillingen reelt styrker organisationens kapacitet. Derudover efterspørges en mere intensiv, professionel rådgivning, som er adskilt fra fondens egen administration og rådgivning. Det kunne være konsulenter med socialfaglig eller organisatorisk ekspertise, der arbejder tæt sammen med organisationerne om at udvikle deres praksis, afprøve nye ideer og styrke vidensgrundlaget.

Anbefaling: Fonden kan med fordel skrue op for partnerskaber og skal ikke være bekymret for afhængighedsforholdet mellem fond og organisation

Både organisationerne og forskerne peger på betydningen af partnerskaber. Særligt en af organisationerne anbefaler Augustinus Fonden at se potentialerne i partnerskaber, hvor fonde, sociale organisationer og offentlige aktører sammen finder løsninger på komplekse sociale problemer. Med evaluering af Augustinus Fondens bevillingspraksis for øje, er der også meget, som nu peger i retning af, at frie og langsigtede midler styrker kerneopgaven, reducerer medarbejderudbrændthed og fremmer både tillid og organisatorisk modning. Tilmed, at kapacitetsbevillingen kan fungere som afsæt for fremtidig finansiering og dermed mindske afhængigheden mellem fond og organisation – ikke skabe den.

Anbefaling: Fonden bør invitere organisationerne ind i udviklingen af deres fremtidige bevillingspraksis – og sig selv på besøg

For at sikre alle de gode erfaringer og lære af faldgruberne, anbefaler én af organisationerne, at Augustinus Fonden inviterer bevillingsmodtagerne med i udformningen af deres fremtidige bevillingspraksis. Evalueringen er allerede et første skridt i denne inddragelse, men der er store potentialer i at lade organisationerne indgå som partnere i at udvikle, hvordan de kapacitetsopbyggende midler bedst muligt tildeles og udmøntes fremadrettet. Fonden må fortsat gerne invitere sig selv på besøg i organisationerne. Flere nævner den anerkendelse, der ligger i at få besøg, og fremhæver også besøget af fondsbestyrelsen.

De sidste to anbefalingerne kommer fra civilsamfundsforskerne. Forskerne har ikke dybdegående kendskab til Augustinus Fonden eller dens bevillingspraksis. Anbefalingerne gives derfor med udgangspunkt i forskernes generelle blik på frivilligsektoren og fondsverdenen. Forslagene er medtaget som inspiration i Augustinus Fondens videre arbejde med deres bevillingspraksis.

Anbefaling: Den faglige væsentlighed bør vægte højt, når kommende bevillingsmodtagere udpeges

For at modvirke, at fonde bevidst eller ubevidst håndplukker de mest attraktive og succesfulde organisationer og projekter anbefaler forskerne, at fondene i højere grad aktivt inddrager fx kommuner, fagprofessionelle eller forskningsmiljøer i vurderingen af bevillingsmodtagere og ansøgninger. Ved at hente en second opinion på behov og relevans, kan fondene målrette deres midler til de områder, hvor de gør størst forskel og sikre, at støtten ikke blot overlapper eksisterende tilbud, men supplerer og styrker indsatser dér, hvor den faglige væsentlighed er størst. Samtidig kan fondene med en second opinion forsøge at reducere deres egen bias, når nye organisationer skal i betragtning til bevillinger.

Anbefaling: Fonden kan med fordel eksperimentere med tilrettelæggelsen af deres bevillingspraksis

Forskerne anbefaler, at fonde generelt kan eksperimentere med deres bevillingspraksisser. Et muligt greb er at afsætte en fast procentdel af deres midler til nye og uprøvede projekter, hvor fondene bevidst tager en højere risiko for at opdage og støtte innovative initiativer. På den måde kan fondene skabe plads til eksperimenter, uden at kompromittere den samlede stabilitet i deres bevillingspraksis. Et andet forslag er at indføre en faseopdelt bevillingsmodel, hvor støtten ikke kun gives i en fast periode, men suppleres af en efterfase. Denne fase kan fokusere på forankring og implementering, og dermed give bevillingsmodtagerne den nødvendige tid og finansiering til at sikre, at indsatserne kan bæres videre.