



## Strategi for fundraising

*Direktionen vedtog at tage strategien til efterretning på mødet den 10. september 2013.*

Denne strategi er blevet til på baggrund af Kommunalbestyrelsens beslutning ved budgetvedtagelsen for 2013 om at afsætte ressourcer til ansættelse af en fundraiser til målrettet at søge fonde og ministerier m.v. Med ansættelsen af en fundraiser i en 2-årig projektstilling pr. 1. august 2013 er der sat fokus på at optimere Kalundborg Kommunes muligheder for at udvikle og opnå ekstern støtte til flere og større projekter inden for de overordnede strategiske områder på de respektive fagområder og på direktionens strategiske indsatsområder.

Fundraisingstrategien udgør fundamentet for tilrettelæggelsen af fundraisingindsatsen. Den skal ses som et dynamisk værktøj, der løbende vil blive opdateret og justeret, i takt med at forudsætningerne for fundraisingarbejdet evt. ændrer sig. Når der er opnået større viden om og erfaring med, hvilket støtteniveau der kan forventes, vil strategien blive justeret i overensstemmelse hermed.

Fundraisingindsatsen skal være med til at klarlægge, hvordan potentialet i de eksterne midler udnyttes til fulde i langsigtede projekter, der ligger tæt op ad de politiske målsætninger og visioner for Kalundborg Kommunes udvikling – samt være med til at sikre implementeringen af disse projekter. Fundraising skal på denne vis i højere grad end tidligere spille sammen med planlagte kommunale investeringer for på den måde at øge de finansieringskroner, der skal være med til at skabe vækst i Kalundborg. Der er ofte krav om delvis egenfinansiering for at opnå støtte, og her vil fundraising blive tænkt sammen med allerede planlagte aktiviteter.

### **Potentiale for fundraising**

Staten har gennem de senere år oprettet en række fonde og puljer til finansiering af bl.a. kommunale projekter med ønsket om at kunne iværksætte specifikke aktiviteter i landets kommuner gennem økonomiske incitamenter.

Endvidere er der en omfattende liste af større og mindre danske private fonde. Fonde, der årligt uddeler omkring 1. mia. til forskellige formål.

Hertil kommer de mange puljer og fonde, som EU anvender til implementering af overordnede strategier.

Der bliver årligt uddelt omkring 0,5 mia. fra EU-fonde til danske modtagere. Det vurderes, at der, trods det stigende fokus på kommunal fundraising og en forventelig reducere i EU-midlerne fra Regionalfonden og Strukturfondene, stadig er et uopdyrket potentiale i forhold til at søge midler fra EU's puljer.

## Denne strategi består af:

1. En kortlægning af markedet for fundraising i kommunalt regi
  - Herunder status på fundraising i Kalundborg Kommune og potentiale og eventuelle barrierer for funding.
  - Partnerskaber – perspektiver og muligheder i offentlige og private samarbejder
2. Organisering af fundraisingindsatsen
  - Tilrettelæggelse af fundraisers opgaver – hvilken form for assistance tilbydes og til hvem?
  - Vidensdeling
  - Kompetenceudvikling i kommunen
  - Netværksdannelse internt og eksternt
3. Mål for fundraisingindsatsen

## 1. Kortlægning

Dette afsnit indeholder en gennemgang af de aktiviteter, der iværksættes for at kortlægge hvilket grundlag, der er for fundraising, hvilke projekter der kan søges til, samt hvilke puljer og fonde der med fordel kan søges midler hos.

### Kortlægning af fundraising i andre kommuner

Der er lavet en kortlægning af, hvordan fundraising anvendes i en række andre kommuner, i hvilket omfang og med hvilke resultater. Der er indsamlet viden via research og kontakt til andre kommuner, erfaringsudveksling omkring fundraisingstrategier m.m. Inspirationen er bl.a. fundet i Odsherred, Varde, Morsø, Vesthimmerland, Lejre og Fredensborg Kommuner.

En række kommuner arbejder allerede mere eller mindre systematisk med fundraising. Det varierer dog, i hvilken grad indsatsen udgår fra centralt hold eller i hørere grad er organiseret i de forskellige forvaltninger og institutioner. Nogle af de kommuner, der har satset på systematisk fundraising, er Fredensborg, Vesthimmerland, Morsø, Varde og Helsingør kommuner.

- I Varde Kommune har man ansat en centralt placeret fundraiser i kommunens Kommunikations- og Udviklingsafdeling, der koordinerer et decentralt netværk af 60 fundraisere på de forskellige fagområder. Varde kommune har fundraiseret systematisk siden 2007, men først efter at have fokuseret indsatsen mod få men større, strategiske projekter med egenfinansieringen på plads, er der begyndt at komme større beløb hjem.
- Morsø kommune har ligeledes haft succes med at udarbejde en fundraisingstrategi, der både er med til at understøtte den kommunale fundraising såvel som de frivillige organisationer og foreningers arbejde. Fælles for begge kommuner er, at de har uddannet en gruppe medarbejdere i fundraising, til at varetage arbejdet på tværs af forskellige forvaltninger.
- Fredensborg Kommune ansatte i 2011 en centralt placeret fundraiser, der har haft stor succes med at skaffe eksterne midler hjem til kommunen.

### **Status på fundraising i Kalundborg Kommune**

Mange steder er fundraising igennem en årrække foregået ad hoc afhængig af interesser og engagement. Det er i vidt omfang også tilfældet i Kalundborg Kommune, hvorfor der ikke er noget samlet overblik over projekter, der har opnået finansiering fra puljer og fonde.

Fundraiser vil fremadrettet registrere projekter af en vis størrelsesorden, hvortil der søges midler. I det omfang, det er muligt, medtages også projekter, der allerede modtager fondsmidler. Der oprettes liste over, hvem der fundraiser, hvilke fonde de har kontakt til m.m.

Der er således ud fra kortlægningen af fundraising i andre kommuner samt status på fundraising i Kalundborg et stort uudnyttet potentiale for at udvikle og systematisere fundraising i Kalundborg Kommune. Men det er vigtigt at påpege, at succesfuld fundraising kræver en klar prioritering og indsats, bl.a. via egenfinansiering i form af tid, ressourcer og økonomi.

### **Udfordringer og potentialer for fundraising i Kalundborg**

Umiddelbart er medarbejderne i Kalundborg Kommune klar til og udtrykker interesse i forhold til at igangsætte projekter. Det udgør et stort potentiale i forhold til fundraisingindsatsen, at organisationen er motiveret.

En udfordring i indsatsen kan være manglende tid, eller manglende erfaring med og viden om fundraising. Derfor er der behov for at afsætte tid til de konkrete projekter samt formidle information og viden om fundraising til medarbejderne, så indsatsen forankres bredt i organisationen. I denne sammenhæng er det også centralt at synliggøre de resultater, der opnås. Her har fundraiseren en vigtig funktion i forhold til at kommunikere omkring de opnåede resultater.

### **Oversigt over projektønsker**

Fundraiseren udarbejder oversigt over, hvilke projekter, der ønskes igangsat i de forskellige afdelinger. Den første oversigt er for Dagtilbudsområdet, Undervisningsområdet og Børn- og Familieområdet.

### **Kortlægning af puljer og fonde**

Fundraiseren kortlægger match mellem relevante offentlige puljer, private fonde samt EU-puljer, der ligger tæt op ad de politiske målsætninger og visioner for Kalundborg Kommunes udvikling samt de konkrete indsatsområder og projektønsker på Børn og Ungeområdet.

Kortlægningen udvides til andre relevante områder i kommunen.

### **Fundraising og partnerskaber**

I kortlægningen af fundraisingpotentialet skal der løbende tages højde for muligheden for at skabe innovation og projekter gennem samarbejde med frivillige, organisationer, erhvervsliv mm. Potentialet for at skabe innovation og spændende projekter gennem partnerskaber og offentligt-privat samarbejde er stort. Der er perspektiv og udviklingsmuligheder i, at kommunen vender sig udad mod borgere, foreninger og erhvervsliv.

Fundraiseren undersøger mulighederne for kontakt til konkrete virksomheder og inddrage det, hvor det vurderes relevant.

Endvidere holdes øje med, hvilke projekter andre kommuner og regioner har i støbeskeen med henblik på mulige samarbejder og netværksdannelse. Samarbejde frem for konkurrence om de samme projektmidler vil i mange tilfælde øge muligheden for at opnå støttekroner. Der tænkes i øget koordinering og synergi mellem projekter internt i Kalundborg Kommune og mellem projekter i Kalundborg Kommune og andre kommuner eller regioner, erhvervslivet eller organisationer.

## 2. Organisering af fundraisingindsatsen

### Tilrettelæggelse af fundraisers opgaver

Dette afsnit indeholder en række pejlemærker til organisationen i forhold til, hvad de fremadrettet kan forvente af fundraiseren. Fundraising kræver mange timers forberedelse, opfølgning og regnskabsaflæggelse. Derfor har pejlemærkerne bl.a. til formål at sikre en klar prioritering af fundraiserens ressourcer, således at disse bruges, hvor det er mest hensigtsmæssigt i forhold til de fastsatte målsætninger. Afhængig af mængden af større projekter, hvor fundraiserens indsats er påkrævet, vil der blive ydet bistand til mindre projekter.

### Hvem kan få hjælp?

Fundraiseren er hele kommunens, men med en prioritering af projekter og hjælp inden for de større fagområder.

Fundraiserens arbejdsindsats med hensyn til at skrive og drive ansøgninger vil primært koncentrere sig om de større, strategiske projekter. Der vil dog løbende blive taget højde for, hvilke mindre projekter der evt. har potentiale til at blive integreret i eksisterende eller potentielle projekter af større eller mindre omfang. Dette i et forsøg på at sikre den mest effektive og målrettede fundraising til projekter, der er i overensstemmelse med kommunens overordnede strategiske mål.

Ved mindre projekter vil fundraiseren primært yde sparring i forhold til at kvalificere ideer og søgemuligheder samt tilvejebringe den efterspurgte viden. Dette vil forhåbentlig gøre medarbejderne mere selvhjulpne, så de på sigt vil være i stand til at varetage en større del af ansøgningsprocessen selvstændigt.

Personlig rådgivning til kommunale projekter yder fundraiser hjælp til følgende aktiviteter	Større strategiske projekter	Mindre projekter
1. Hjælp til at skabe overblik over relevante puljer og fonde, der kan støtte projektet	x	x
2. Hjælp til at finde nye og relevante samarbejdspartnere	x	x
3. Hjælp til kvalificering af projektidé	x	x
4. Skriver eller giver hjælp til at skrive ansøgning – afhængigt af projektets størrelse og ledelsesmæssig prioritering.	x	Som udgangspunkt skrives ansøgninger af ansøger
5. Gennemlæser og kommenterer på skrevne ansøgninger (afhængigt af størrelse og ledelsesmæssig prioritering)		x

## Hvad kan fundraiseren hjælpe med?

Nedenstående tjekliste kan give et praj om, hvorvidt et givent projekt er en opgave for fundraiseren.

Fundraiseren kan assistere med:

### Primært

- At finde relevante fonde, puljer eller andre finansieringskilder. Fundraiseren udarbejder f.eks. regelmæssigt nyhedsbrev, som sendes rundt til relevante medarbejdere. Dette sikrer vidensflow, så medarbejdere kan tilpasse deres projektideer til tilgængelige fonde og puljer.
- At lægge en fondssøgningsstrategi og koordinere ansøgningsprocessen. (Hvilke finansieringsmuligheder er der? Hvor søges først? Hvordan fordeles opgaverne i projektgruppen?)
- At sikre sammenspil mellem fondens/puljens formål og projektets formål.
- At sikre at fondens/puljens krav bliver overholdt i henhold til ansøgningsform, tildelingskriterier og betingelser.
- At være sparringspartner på projektets indhold, især i forhold til nytænkning, bæredygtighed, samarbejdsmuligheder og den kommunale udviklingsplan.

### Sekundært

- At udarbejde eller bistå med at udarbejde projektbeskrivelser.
- At udarbejde eller bistå med at udarbejde ansøgninger.

I forbindelse med konkrete projekter forventes det, at chefer på de respektive områder er præsenteret for projektforslaget samt er indforståede med, at et givent projekt skal prioriteres.

Det er altid afhængigt af en individuel vurdering, hvilke projekter der ydes "skrive-bistand" til, og afhængig af hvordan opgavemængden udvikler sig, vil prioriteringen af projekter samt det konkrete tidsforbrug pr. ansøgning blive revurderet løbende.

## Vidensdeling, kompetenceudvikling og netværksdannelse

Det er afgørende, at kendskabet til fundraising udbredes til alle medarbejdere, således at fundraising-aktiviteterne ikke alene udspringer fra fundraiser og ledelse. Alle skal vide, hvor man kan henvende sig, hvis man har en god idé til et projekt, man kan søge fondsmidler til. Det er vigtigt, at ideer, viden og informationer går begge veje og bevæger sig fra medarbejdere til fundraiseren og omvendt. Derfor vil der blive arbejdet målrettet med at gear organisationen til fundraising gennem vidensdeling, kompetenceudvikling og netværksdannelse.

### Vidensdeling og kommunikation i organisationen

Vidensdeling omkring fundraising foregår både via løbende oprettelse af en elektronisk database/liste over alle projekter (som fundraiseren er bekendt med) men også via netværksopbygning og kompetenceudvikling af medarbejdere i de forskellige afdelinger.

En database over tidligere og nuværende projekter giver kommunens medarbejdere mulighed for at holde sig opdateret omkring, hvilke projekter der er igangsat, finde

potentielle samarbejdspartnere og sikre projekter med større bredde samt undgå, at der laves dobbeltarbejde. Hensigten er bl.a. at sikre hjælp til selvhjælp.

Der oprettes et enkeltbrugerabonnement til PuljeGuiden eller UpFrontNet, der giver fundraisere adgang til tilskudsdatabase, netværks- og partnersøgning, viden om fundraising og projektinspiration samt ugentligt nyhedsbrev. Med denne løsningsmodel har fundraiseren ansvar for på regelmæssig basis at viderebringe opdateringer om nye puljer og søgemuligheder samt informere om samarbejds muligheder i og uden for kommunen.

Efter det første år vurderes det, om den øvrige organisation vil have fordel af at få adgang til denne form for pulje- og fondsdatabase.

### **Hjælp til selvhjælp – kompetenceudvikling blandt medarbejderne**

For at sikre størst mulig effekt af fundraisingindsatsen er det hensigtsmæssigt, at relevante medarbejdere har den rette viden, de rette betingelser for og kvalifikationer til at fundraise.

Denne form for gearing af organisationen kan bestå af ét eller flere af følgende elementer (tilpasses efter gennemgang af kommunikationsplan):

#### 1. Udvikling af systematik og dokumentation

Gøre viden og information om fundraising let tilgængeligt for medarbejderne via skabeloner, opfølgingsprocedure, vejledninger m.m.

- Via nyhedsbrev, månedligt eller efter behov (vurderes undervejs) med oversigt over ansøgningsfrister, aktuelle puljer og fonde. Kan evt. distribueres til medlemmer af decentralt netværk (netværk 2.) samt andre interesserede.
- Via digital vidensdeling. Eksempelvis i form af "database" i KMD med oversigt over projekter samt vejledninger og inspiration til ansøgningsprocessen, eller en underside til [www.kalundborg.dk](http://www.kalundborg.dk) med tilsvarende indhold. Dette sikrer åbenhed og synlighed og skaber grundlag for løbende at sikre viden om og holde status på, hvor succesfuld fundraisingindsatsen i Kalundborg Kommune. Via Værktøjskassen på Medarbejderportalen, hvor der placeres en fonds- og puljeoversigt, strategien samt andet relevant materiale omkring fundraising.

#### 2. Kompetenceløft hos medarbejdere

Fundraiseren deltager i efteråret 2013 i et fundraisingkursus og vil herefter tage initiativ til at løfte kompetenceniveauet hos medarbejdere (evt. medlemmer af decentralt netværk). Det er nødvendigt med bedre overblik over behovet i organisationen, før der kan tages endeligt stilling til, om kompetenceudviklingen skal bestå af eksempelvis netværksdage eller kursusaktivitet.

### **Netværksdannelse i organisationen**

Netværksdannelsen består af to niveauer. Et overordnet, koordinerende netværk samt en decentral, fleksibel gruppe. Fundraiseren iværksætter netværksdannelse af 1. netværkstype ultimo 2013 og efterfølgende netværkstype 2.



1. Der iværksættes et mindre, **overordnet koordinerende netværk**, der skal være med til at sikre tværfaglighed, koordination, vidensdeling og match mellem strategier og projekter på fagområderne og i overensstemmelse med kommunens overordnede indsatsområder.  
Netværket kan bl.a. være med til at sikre synlighed omkring fundraiserfunktionen i opstartsfasen, ligesom de kan fungere som et element i at der videndeles og skabes kontakt i de enkelte partnerskabsområder.  
Netværket mødes efter behov.
2. Der opbygges løbende en fleksibel ad hoc baseret gruppe **af kontaktpersoner fra de forskellige fagområder**, som fundraiseren kan kontakte og sparre med omkring konkrete projekter. Denne gruppe er fleksibel i forhold til deltagelse og inddrager de decentrale institutioner efter behov.

Denne gruppe kan på sigt endvidere være med til at geare hele organisationen til fundraising samt forankre indsatsen i det lange løb. En gruppe bestående af specialister vil bl.a. have den opdaterede viden om et specifikt fagområde, have kontakt til relevante virksomheder, eget netværk og i det hele taget fingeren på pulsen i forhold til deres område i en grad, som fundraiseren vil have svært ved at opnå. Strukturen er ligeledes med til at sikre medejerskab til projekterne.

Primært mailkontakt, evt. møder efter behov. Modellen kræver, at der afsættes ressourcer hos "specialisterne", så der også er den nødvendige tid til at tage sig af fundraisingarbejdet i en ellers travl hverdag.



### 3. Mål for fundraisingindsatsen

Fundraisingindsatsen skal optimere Kalundborg Kommunes muligheder for at udvikle og opnå ekstern støtte til flere og større projekter inden for kommunale indsatsområder som innovation og digitalisering.

I første del af fundraisingindsatsen prioriteres fokus på iværksættelse af projekter og ansøgninger på Børn- og Ungeområdet. Dette gøres for at sikre en god forankring på et fagområde, inden indsatsen for alvor bredes ud til resten af organisationen.

Heri er fundraisers rolle, at:

- Skabe en strategi for fundraising
- Skabe match mellem strategier, bevillinger og fundraising.  
Være sparringspartner og matchmaker i forhold til de forskellige partnerskabsholdere i organisationen.
- Være sparringspartner i forhold til indhold, kvalificering af ideer, nytænkning og samarbejds muligheder.

Anden del af fundraisingindsatsen (sideløbende med projektudvikling og -ansøgning) koncentrerer sig om at udbrede kendskabet til fundraisingmulighederne og at gear organisationen yderligere til fundraising.

Endvidere defineres i nedenstående tabel en række forventede aktiviteter og konkrete mål, der løbende kan følges op på, igennem de to år projektansættelsen er berammet til. Tabellen er udtryk for, hvordan målene ser ud med den nuværende viden om projektønsker og opgavemængde. Mål og succeskriterier skal bl.a. være med til at sikre en klar viden om, hvorvidt fundraisingindsatsen resulterer i en større andel af ekstern støtte til større og mere helhedsorienterede projekter. Strategien vil blive evalueret og justeret efter første år, hvor der samles op på status på ansøgninger og opfyldelse af målsætninger.

Aktivitet/mål	Succeskriterier	Tovholder	Tidstermin
Udarbejdelse af flere ansøgninger fra Kalundborg Kommune	Der udarbejdes ansøgninger til 2-3 projekter af en vis størrelsesorden på fagområderne og de kommunale indsatsområder	Fundraiser i samspil med medarbejdere på projekterne	1. år
Udarbejdelse af flere ansøgninger i Kalundborg Kommune	Fundraiser understøtter en væsentlig prioritering af 3-4 mindre projekter	Primært medarbejdere på de konkrete projekter, suppleret af fundraiser	1. år
Udarbejdelse af flere ansøgninger	Der udarbejdes ansøgninger til 3-4 projekter på de større tværgående områder.	Fundraiser i samspil med medarbejdere på projekterne	2. år
Udarbejdelse af flere ansøgninger	Der udarbejdes flere ansøgninger til mindre projekter i hele organisationen end 1. år	Primært medarbejdere på de konkrete projekter, suppleret af	2. år

		fundraiser	
Skabe værdi	<p>I organisationen: Der skabes merværdi via et større udbytte af fundraisingindsatsen, bl.a. som følge af, at flere medarbejdere selvstændigt søger midler til projekter. Desuden ved øget kvalitet for borgerne via gennemførelse af konkrete projekter.</p> <p>Økonomisk: Fundraiser er udgiftsneutral.</p>	Fundraiser	Løbende  Efter to år
<p>Geare organisationen til fundraising</p> <p>Dette punkt uddybes i del 2 i afsnittet <i>Vidensdeling, kompetenceudvikling og netværksdannelse</i></p>	<p>Udvikling af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværk</li> <li>• Systematik</li> <li>• Viden</li> <li>• Kompetencer i organisationen</li> </ul>	Fundraiser evt. med inddragelse af medarbejdere fra Økonomi.	Løbende men med målrettet indsats fra 2014.
Samarbejde og partnerskaber	Der sikres vidensgrundlag om, hvilke projekter andre kommuner og regioner har i støbeskeen med henblik på mulige samarbejder og netværksdannelse.	Fundraiser	Løbende