



Notat

Vedrørende: Fælles - Notat Fundraising strategi

Sagsnavn: Fundraisingi Randers Kommune

Sagsnummer: 24.10.05-A00-2-14

Skrevet af: Kristina Margrethe Rasmussen

Forvaltning: Erhvervs- og udviklingssekretariat

Dato: 28-08-2015

Sendes til: **Direktionen**

Strategi for fundrasing i Randers Kommune

I forhold til den strategiske fundraisingindsats i Randers Kommune (jf. kommissoriet) er et af målene at fokusere på, hvordan vi kan øge tilsagnene om ekstern finansiering for hele kommunen. Vi har i Randers Kommune arbejdet med en ad hoc tilgang til fundraising. Denne tilgang kendetegner en del kommuners arbejde med fundraising. Fokus er rettet mere på midlerne end at på at løse konkrete problemstillinger igennem et projekt. Konsekvensen er, at indsatsen er ukoordineret og der er derfor et udviklingspotentiale på den lange bane.

I den oprindelige sag, Fundraising, Sagsnummer: 85.00.00-G01-19-14 står:

"I forbindelse med budgetaftalen for 2015-2018 er det af forligspartierne blevet besluttet, at der skal afsættes 500.000 kr. årligt til at Randers Kommune via en systematisk og struktureret tilgang til fundraising kan søge at skabe ekstern medfinansiering til erhvervsudviklende projekter fra fonde, puljer og donorer. Fundraising er de senere år blevet væsentlig mere interessant for danske kommuner, hvilket primært skyldes, at de danske kommuners økonomi i stigende grad udsættes for pres. Dette notat handler om, hvordan Randers Kommune fremadrettet kan gribe fundraising an. I notatets første del beskrives, hvordan fundraising i dag foregår i Randers Kommune. Herefter beskrives forskellige måder, hvorpå fundraising gribes an i andre kommuner. Sidst i notatet er beskrevet, hvordan Randers Kommune med fordel kan arbejde strategisk med fundraising med henblik på at hente endnu flere penge hjem via en struktureret og målrettet indsats med fundraising."

I Randers Kommune vil vi introducere metoden "Funding porteføljeledelse", som hjælper organisationer med at få overblik over projekter, prioritere i disse samt gennemføre udviklingsprojekterne. Projektporteføljen giver et samlet overblik over alle fundingaktiviteterne - både dem som er under planlægning, og dem der står til levering - herunder:

- Hvilke eksternt finansierede projekter og programmer der er i porteføljen?
- Hvad koster de i medfinansiering?

- Hvem er projekterne? Kommunen, institutioner (kultur, uddannelse og omsorg), foreninger, virksomhederne
- Hvilke risici er projekterne forbundet med, og hvilke muligheder er der i projekterne?
- Hvilke fremskridt der er lavet?
- Hvilke konsekvenser det medfører projekterne for den daglige drift og organisationens strategiske mål?

Porteføljestyling bygger videre på en bedre koordinering af de eksisterende processer, som strategisk planlægning, investeringsvurderingen og projekt- og programledelse tilvejebringer.

Porteføljestyling beskæftiger sig ikke med den detaljerede styring af disse projekter og programmer, men snarere den nærmere styring af udviklingsprojekter og programmer fra en strategisk synsvinkel, der fokuserer på de centrale spørgsmål, der er skitseret ovenfor. Dette afspejles i følgende formelle definition for porteføljeforvaltning, der er:

"En koordineret samling af strategiske processer og beslutninger, der tilsammen gør det muligt at skabe den mest effektive balance imellem organisatoriske ændringer og business as usual".

- Fordelene ved fundraising projektidé porteføljestyling:
- Styrker en kobling af udviklingsaktiviteterne og de politiske og strategiske målsætninger
- Skaber synlighed om investeringerne og eksterne midler på fundraising projekt områder
- Har fokus på synlig kvalitetsforbedring og en reel effekt i organisationen af udviklingsprojekter
- Skaber et miljø for hvordan projektudviklingen (og fundingstrategien) skal styres og ledes.

- 1** **Porteføljestyring sikrer et grundlag for reel projekteffekt!**

Porteføljestyring bringer udvikling op på strategisk niveau ved at lede og styre udviklingsaktiviteterne ud fra en fælles prioritering og vurdering til gavn for kommunen som helhed. Dette understøtter arbejdet med gevinstrealisering, da der sker en fælles projektgodkendelse på strategisk niveau, der synliggør de største effekter – målt op mod de strategiske og politiske målsætninger.
- 2** **Porteføljestyring optimerer udviklingsressourcerne!**

Porteføljeledelsens projektoversblik og -prioritering skaber grundlag for maksimal udnyttelse af udviklingsressourcerne og dermed en bedre projektfremdrift til de højest prioriterede projekter og innovativ succes. Projekterne kæmper om de samme ressourcer og bliver ikke udfordret af den lokale ressourcetilrøring.
- 3** **Porteføljestyring minimerer projektrisikoen!**

Porteføljestyring leverer synlighed til det strategiske niveau om, hvilke projekter, der har det svært. Det øger muligheden for en hurtig korrektion af projektet inden risikoen for alvor bliver en realitet eller vokser til et kritisk niveau, hvor det store tab realiseres eller der opstår offentlig kritik.
- 4** **Linjeorganiseringen har ansvaret for at realisere effekterne!**

De lokale fagchefer har ansvaret for at realisere projekternes synliggjorte effekter. Porteføljeledelsen kan påtage sig et tværgående ansvar og sætte rammerne for realisering af effekter. Det vil sige at efterspørge planer for realisering af effekter og sikre, at fagcheferne arbejder proaktivt med projekternes synliggjorte effekter efter projektafslutningen.

Fundraising porteføljestyring kan bruges strategisk i organisationen og effektivt i forvaltningen på afdelingschefniveau og i direktionen, alt efter projektstørrelse, prioritering og type. Der er identificeret et behov for to typer af porteføljer:

- **Projektidéporteføljen.** Denne projektidé-portefølje har til formål at kunne identificere projektidéer og efterfølgende udvikle disse i takt med at de vurderes i forhold til politikker, effekter og budgetter. Direktionen vil kunne forholde sig til projektidéporteføljen. Det skal understreges, at ideerne kan komme fra såvel direktion, udvalg, forvaltning m.m. Efter en vis modning skal en ide kunne omsættes til ansøgningsstrategi, hvor man vil skulle præcisere midler, tidshorizonten for projektet, ansøgningsfrister m.m. Ligeledes kan der også være behov for at forholde sig til en efterfølgende drift, da en del puljer og fonde efterspørger dette.
- **Den eksternt finansierede projekt-portefølje.** De igangværende udviklingsprojekter fremgår af denne. Dette har til formål at sikre en styring på projekterne samt opliste fonde, styrelser, ministerier, puljer og programmer, som vi har modtaget ekstern finansiering fra. Dette kan

anvendes som et samarbejds- og kompetence identificeringsværktøj, således det identificeres, hvilke medarbejdere der har ansøgt forskellige fonde og styrelser, samt hvem der har varetaget projektledelsen. Derudover kan dette værktøj på direktionsniveau sikre en status samt give anledning til strategiske drøftelser og prioritering. Med tiden kan dette værktøj også anvendes til at opliste de opnåede effekter af projekterne.

For begge typer gælder det at skabe en balance i porteføljerne.

I den henseende skal fundraising indsatsen ses i forhold til et projekts typiske faser, som er:

- Opstart: idéudvikling
- Løbende udvikling – projekter der vokser: igangværende projekter, der udvikler sig med nye idéer eller behov i projektperioden.
- Projekter ved afslutning, men som vi vurderer, indeholder kvaliteter, der lever op til effektmålene og således ønskes det at søge midler til at fortsætte "hele"-projektet, men måske med en anden retning.

Direktionen bør overordnet set blive rustet til at kunne bruge porteføljestyling til at levere organisationens samlede fundingportefølje, i henhold til visionen og de 12 politikområder, som en helhed. Funding-porteføljestyling behandler følgende grundlæggende spørgsmål

- Gør vi de rigtige ting? (målene)
- Gør vi disse ting rigtigt? (metoderne)
- Synliggørelse af effekter.

De mekanismer der skal til for at kunne besvare disse spørgsmål, er indarbejdet i modellen for porteføljeledelse. Der anvendes et Excel-regneark, der kortlægger idéprojekt porteføljen og som også indeholder en oversigt over de igangværende projekter, med ekstern medfinansiering. Porteføljerne i kombination med årshjul, der viser de vigtigste aktiviteter for det strategiske, det operationelle niveau og det eksterne niveau, anvendes som styringsredskaber.

Organisering af indsatsen fremadrettet

Det foreslås, at ansvaret for implementering af fundraising-strategien placeres i direktionen. Hver fagforvaltning og stabene har allerede udpeget et nærmere bestemt antal fundraisere, som har ansvaret for den løbende hjem søgning og administration af bevillinger og donationer i den enkelte afdeling. Mange bevillinger og donationer vil angå projekter, som går på tværs i forvaltningen.

Fundraiseren har ansvaret for den samlede koordination, videndeling og -opsamling samt dokumentation på fundraising-området, således at en fornuftig fundraising-praksis, herunder den rette timing, tilsikres. For ofte søges de samme puljer og fonde ganske ukoordineret. Dette sker via beslutningsoplæg i direktionen.

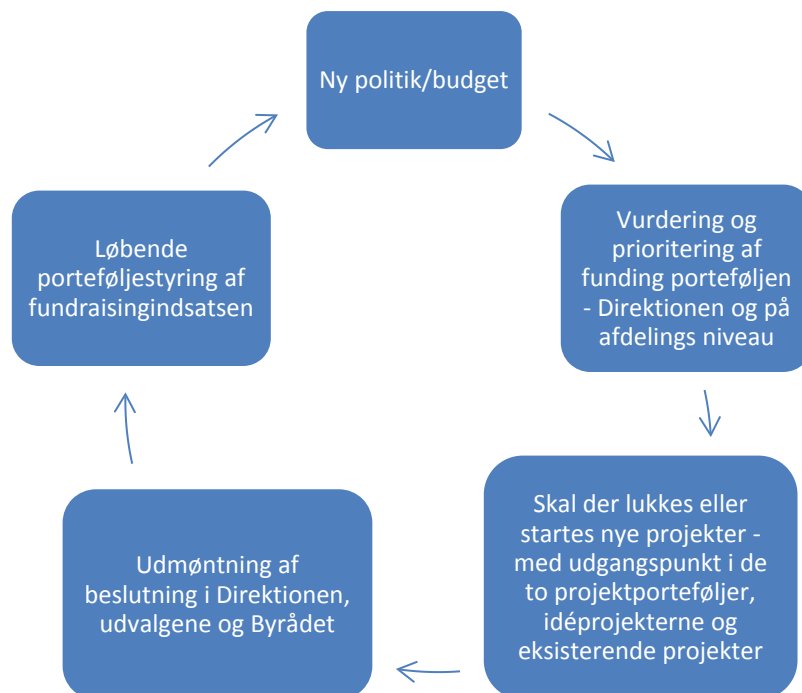
For så vidt angår store bevillinger og donationer til store satsninger – eksempelvis Byen til Vandet, foreslås det at fundraisere bistår direktionen i fundraisingstrategien i processen. Direktionen træffer beslutning om, hvornår der er tale om sådanne store satsninger.

For effektivt at kunne drive fundraising er det vigtigt, at fagpersonalet udvikler dets faglighed. Derfor er der allerede taget kontakt til de i forvaltningen udpegede fundraisere, og netværket opstarter i efteråret 2015.

Årshjul

Der skal tilpasses de 12 politikker, datoer for udvalgsmøderne, kommende ansøgningsfrister i forhold til forvaltningsområder og projektidéer. Porteføljeledelsen er en løbende aktivitet, som skal være forankret i den normale driftsorganisation og skal være en støttefunktion. Udover den løbende styring af de to portefølgers projekter, er der særlige aktiviteter i forhold til det administrative årshjul i koblingen til de politiske beslutninger. De særlige aktiviteter er fra den centrale fundraiser, formidlingen af kommende muligheder for ekstern finansiering, for netop en forvaltning eller afdeling. Således er en del af aktiviteterne en løbende orientering af muligheder og formidlingen af disse internt i forvaltningen. Disse vil blive indarbejdet i fundingstrategien og egen arbejdsproces.

Da kommunen arbejder med årlige budgetter, bevillinger og puljer til bestemte formål betyder det, at der er særlige aktiviteter, der skal foretages af porteføljeledelsen efter budgetafslutningen. Det er opgaven at sikre, at Randers Kommune anvender ressourcer på udviklingsprojekterne i henhold til kommunens strategi og politiske målsætninger, udmøntet i de 12 politikker, med de mål og effekter som ønskes.



I henhold til det tværfaglige fokus og kommissoriet arbejdes der i fundingnetværket med:

Der udarbejdes en indstilling til direktionen indeholdende afdækning og anbefalinger på den fremtidige organisering og metodevalg ved kommende fondsansøgninger.

Hvilke Fonde?

Netværket og den centrale fundraiser skal anbefale hvilke typer fonde/puljer der skal prioriteres samt give anbefaling på den fremtidige organisering, planlægning og metodevalg.

Den fremtidige organisering:

Netværket og den centrale fundraiser skal vurdere om organiseringen bør være forankret gennem et fælles sekretariat eller gennem forvaltningsspecialister.

Netværket og den centrale fundraiser skal vurdere om organisationens samarbejder, skal være forankret kommunalt, og/eller organiseret med andre kommuner, regionen, private aktører.

Den fremtidige planlægning og metodevalg.

Netværket og den centrale fundraiser skal anbefale metodevalg for idegenerering, idevalg, hvem udformer hvilke ansøgninger, implementering, samt afslutning af projekterne.

Aktiviteter og plan i forhold til Erhvervsfremmesystemet i Randers Kommune og I regionen:

Tværkommunale samarbejder

Business Region Aarhus, Vækstforum og Væksthus Midtjylland, med fokus på Region Midtjyllands udviklingsmidler: Kommunerne og arbejdsmarkedets parter har mulighed for at få indflydelse på prioriteringen af de regionale investeringer for fremme af erhvervsudviklingen. Vækstforum råder over Regionale Udviklingsmidler samt EU-strukturfondsmidler (Social og Regionalfond) som skal bruges til aktiviteter, der fremmer gunstige betingelser for det regionale erhvervsliv. Vækstforum har 8 indsatsområder, med udviklingspuljer: Energi og miljø, Fødevarer, Velfærdsinnovation, Turisme, Innovation og forretningsudvikling, Digitalisering, Iværksætteri samt Uddannelses og kompetenceudvikling.

Erhverv og udviklingsafdelingen i Randers Kommune - Fundraiserindsats eksternt med fokus på erhverv, uddannelsessektoren, turisme og landdistrikter

Fundingindsatsens samarbejde med aktører indenfor erhvervsfremme systemet, der arbejder med at skabe de bedste vilkår for virksomhederne i Randers kommune, i forhold til en bred forståelse af erhvervsfremme, der er de områder som staben for Erhverv og Udvikling har ansvaret for.

Erhvervsfremme aktiviteter: Funding strategien i kombination med projekter for generel erhvervsfremme. Informations- og Temamøderække for aktører i Randers kommune, i samarbejde med Erhverv Randers, med henblik på at oplyse om og tiltrække medfinansiering til større

erhvervsfremmeprojekter. Informationsmøderne har oprindeligt været tænkt som klynger, men er for nuværende tænkt som informations og temamøder, med et indhold der kan variere og heraf også varierende aktører. Således er målsætningen at igangsætte: Samarbejdsprojekter og ansøgninger, hvor konsortier med et tværfagligt fokus eller mellem brancher, tiltrækker midler, vækster i arbejdspladser og i deres udviklingspotentiale. Informations- og temamøderække planlægges for hvert kvartal med fokus på fundingmuligheder og samarbejder:

- I henhold til Erhvervspolitikken med fokus på Erhverv og udviklingsafdelingens områder: Erhvervsfremme, Uddannelsesinstitutionerne, Turisme og oplevelsesøkonomi og landdistriktsudviklingen.
- Planlægning i samarbejde med Erhverv Randers.
- Samarbejdet med de eksterne aktører løber på to fronter. En front fokuserer på Tema og netværksmøder, for Erhvervslivet, Uddannelsesinstitutionerne, Turismeaktører og oplevelsesøkonomi-erhverv. Den anden front er Landdistrikts udviklingen, hvor der vil blive afholdt workshops i Landdistrikterne for frivillige foreninger og ildsjæle, med henblik på hjælp-til-selvhelp.

Erhvervsservice og fundraising-aktiviteter: Screening af projekter/projektidéer, at afdække potentialer og udviklingsbehov, her gives der konkret vejledning og sparring på fundingmuligheder til projektidéer og projekter, bredt funderet indenfor: Erhverv, uddannelsessektoren, turisme og oplevelsesøkonomi og Landdistriktsudviklingen. Den lokale erhvervsservice + Det Lokale erhvervsråd: ErhvervRanders, henviser til Væksthus Midtjylland, med specialiseret erhvervsfremme støtte.

Appendix

Rammebetingelser for fundraising indsatsen:

