

Document type

Executive summary - opdateret

Date

30. april 2020

REALDANIA

EVALUERING AF FORENINGSTRATEGI 2016-2020



1. EXECUTIVE SUMMARY

Indledning

Foreningen Realdania arbejder gennem demokratisk legitimitet i form af bred forankring af medlemsbasen i hele Danmark, som beskrevet i vedtægterne. Siden foreningens etablering i 2000 og frem til 2014 kunne der måles en medlemstilbagegang på ca. 40% fra ca. 248.000 til 150.000 medlemmer. Det stod dermed klart, at såfremt Realdania skal opretholde sin legitimitet igennem en bred demokratisk forankring, er der behov for tiltag, som kan stabilisere medlemsbasen.

Nedgang i antal medlemmer – og dermed erodering af det demokratiske fundament og legitimitet – er den primære strategiske udfordring, som Foreningsstrategi 2016-2020 adresserer. Foreningsstrategien tager samtidig udgangspunkt i, at Realdania er en filantropisk forening, der arbejder for at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø.

Foreningsstrategi 2016-2020 er den første egentlige samlede foreningsstrategi og dermed er det også den første evaluering heraf. Som led i Realdanias opfølgning på det strategiske arbejde, udføres der undervejs i hver strategiperiode en evaluering og videreudvikling af strategien. Her følges op på status af implementeringen for at sikre størst mulig effekt. I henhold til Realdanias strategyklus skal Foreningsstrategi 2016-2020 evalueres i 2019, og Rambøll Management Consulting er blevet betroet opgaven som evaluator. Evalueringen undersøger, om strategien er blevet implementeret i henhold til strategiens intention på et strategisk, taktisk og operationelt plan. Resultatet af evalueringen anvendes desuden af Realdania som afsæt for udarbejdelse af oplæg til Foreningsstrategi 2021-2024.

Evaluering

Implementeringen af Foreningsstrategi 2016-2020 er sket efter intentionen med strategien. Prioriteringen i det operationelle arbejde med de tre par strategiske initiativer og effekten heraf op imod de strategiske målsætninger sammenfattes til nedenstående figur, som altså viser den overordnede evaluering af implementeringen af strategien.

Figur 1: Foreningsstrategi 2016-2020 - strategiske målsætninger og initiativer

STRATEGISKE MÅLSÆTNINGER	A. Det skal være synligt, at Realdania er en forening	B. Realdania skal rekruttere nye og yngre medlemmer	C. Realdania skal fastholde medlemmer
EFFEKT	LAV - MIDDEL	HØJ	MIDDEL - HØJ
PRIORITERING I IMPLEMENTERING	MIDDEL	MIDDEL - HØJ	HØJ
STRATEGISKE INITIATIVER	Synlighed		
	Rekruttering		
	Medlemsfordele		
	Medlemsarrangementer		
	Foreningsdemokrati		
	Medlemsservice		

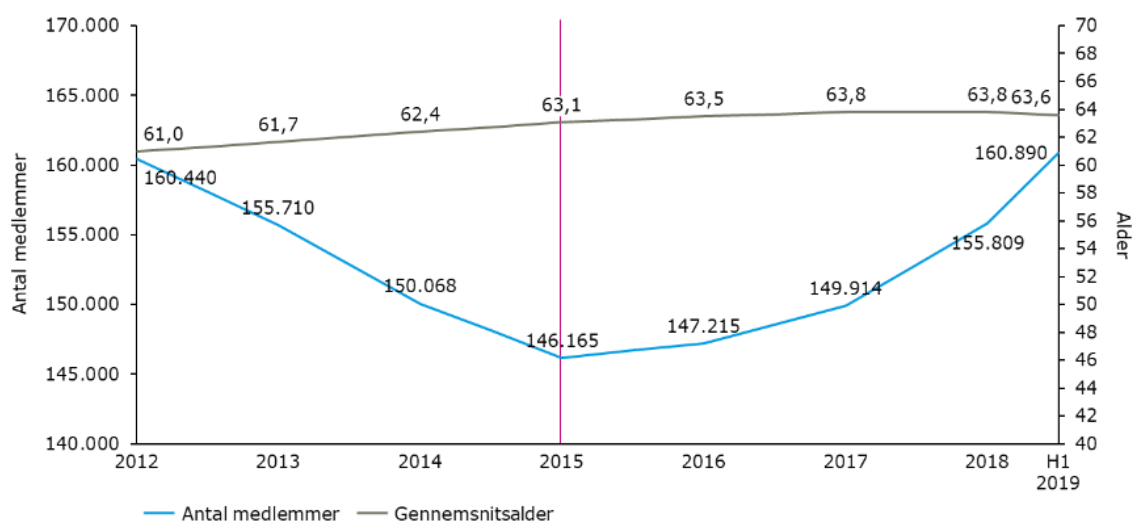
Overordnede effekter og nøgletal

Udvikling i medlemsbasen

Medlemsbasen ultimo H1 2019 er på 160.890 medlemmer. Som det fremgår af figur 2, svarer det til en netto medlemsfremgang på 14.725 medlemmer siden 2015. Realdania har dermed vendt en gennemsnitlig årlig tilbagegang på 3% til en årlig fremgang på 3%.

Medlemsbasens aldersgennemsnit, som gennem en årrække havde været stigende, er desuden stagneret. Gennemsnitsalderen på ny-rekrutterede medlemmer er 55 år. Det svarer til gennemsnittet for en dansk boligejer og er lavere end den samlede medlemsbases aldersgennemsnit på 63,6 år.

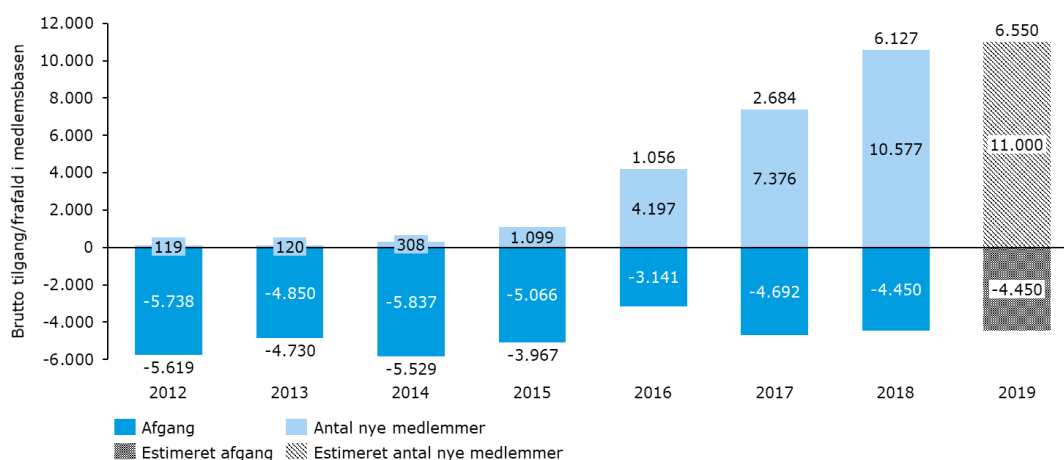
Figur 2: Udvikling i antal medlemmer og gennemsnitsalder, 2012-H1 2019 (alder 2012-2015 estimeret)¹



Af figur 3 fremgår at væksten i antal medlemmer dels skyldes en reducere i frafald af medlemmer, men i endnu højere grad, at tilgangen af nye medlemmer er steget markant år for år. Arbejdet med at forebygge frafald af medlemmer startede i 2015, og da rekrutteringen af nye medlemmer begynder i starten af strategiperioden, ses der for første gang i 2016 en netto tilgang af medlemmer.

¹ For at beregne gennemsnitsalder i årene 2012-2015 er Danmarks Statistik (DOD) anvendt til at estimere gennemsnitsalder for medlemmer slettet grundet dødsfald. For de resterende slettede medlemmer er en estimeret alder på 75 år ved sletning anvendt. Medlemstal er opgivet af Realdania i form af kvartalsrapporter. Alle tal er ultimo året på nær 2019, som er ultimo Q2 2019

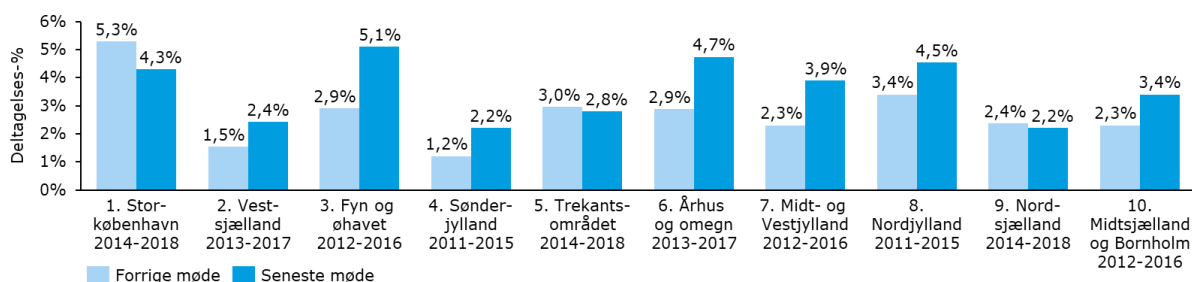
Figur 3: Brutto forandring i medlemsbasen, rekrutteringer og frafald²



Deltagelse i foreningsdemokratiet:

3,4% af de nuværende medlemmer har deltaget i geografiske valg siden 2015. Blandt medlemmer rekrutteret i strategiperioden, har 5% deltaget, såfremt der har været valg. Valgdeltagelsen har i gennemsnit været stigende både før og efter implementering af strategien, dog med variationer på tværs af valggrupper, som det ses i figur 4. Det bemærkes, at aldersgennemsnittet for deltagerne ved de geografiske valg er svagt stigende, og at mere end halvdelen af deltagerne er over 68 år. Realdania prioriterer attraktive rammer og program for valgmøderne, og deltagerne udviser stor tilfredshed med disse. Afholdelse af valg udgør derfor en ikke ubetydelig omkostning, som relativt få medlemmer tager del i. I de faglige valggrupper foregår valg i forbindelse med debatmøder. Her varierer valgdeltagelsen blandt grupperne, men for alle grupper er det mellem 12-36%.

Figur 4: Udvikling i valgdeltagelse per geografisk valggruppe



Effekt på de tre strategiske målsætninger

Det vurderes, på baggrund af analyser for de tre par af strategiske initiativer, at de tre strategiske målsætninger er blevet løftet i varierende grad, hvor strategisk mål "B. Realdania skal

² 2016-2018 er tal udleveret af Realdania. 2013-2015 er baseret på rekrutteringer i det pågældende år, givet de stadig har været indmeldt 30.04.2019 og Realdanias rapporterede netto tilgang/frafald. 2019, Realdania estimat: Afgang er samme tal som 2018

rekruttere nye og yngre medlemmer” og “C. Realdania skal fastholde medlemmer” er bedst opfyldt, og mål “A. det skal være synligt, at Realdania er en forening” ser mindst effekt.

A. Det skal være synligt, at Realdania er en forening

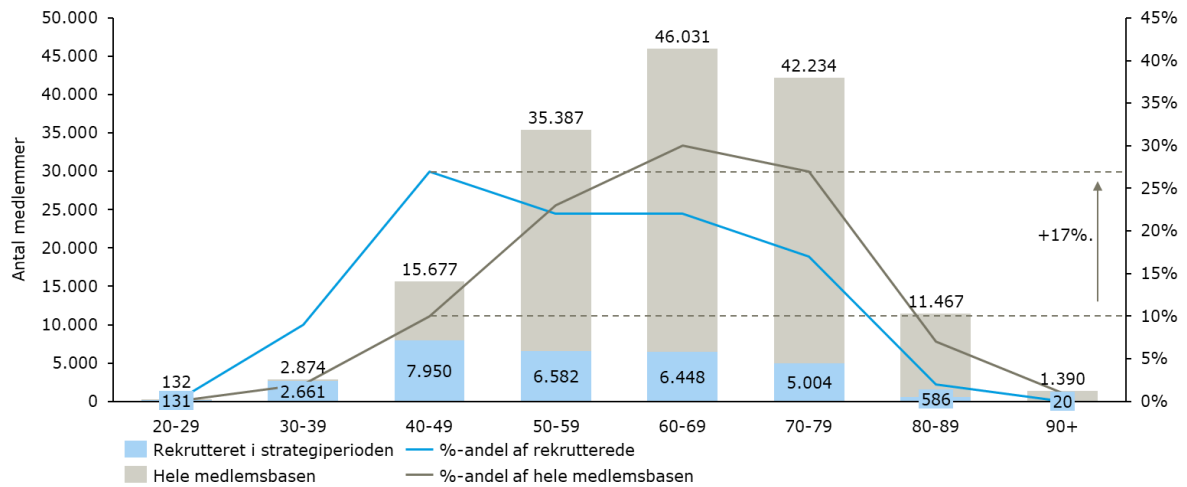
Realdanias generelle synlighed i befolkningen, og dermed blandt potentielle medlemmer, er fortsat lav, herunder specielt kendskabet til muligheden for indmelding og deltagelse i foreningsdemokratiet. Blandt eksisterende medlemmer er kendskabet til Realdanias filantropiske virke højt (91%). I gennemsnit kender 16% af medlemmerne ikke til valgene, blandt yngre og nye medlemmer er det omkring en tredjedel.

I forhold til de tre strategiske målsætninger, har Realdania fokuseret mindre på arbejdet med synlighed som forening isoleret set i befolkningen. Arbejdet har primært fundet sted i rekrutteringsøjemed, hvor der naturligt opfordres til indmelding. I starten af strategiperioden blev det endvidere klart, at kendskabet til foreningsfundamentet og muligheden for at engagere sig i foreningsdemokratiet også var lavt blandt eksisterende medlemmer. Der er derfor i strategiperioden også arbejdet med oplysning herom til eksisterende medlemmer. I arbejdet med udvikling af medlemstilbud har der desuden været fokus på at tilbuddene skal reflektere Realdanias bredere filantropiske palette for derigennem at oplyse bredt om Realdanias virke.

B. Realdania skal rekruttere nye og yngre medlemmer

I alt er der rekrutteret 29.427 medlemmer i strategiperioden (til og med H1 2019). Realdania har med succes arbejdet målrettet med rekruttering af yngre medlemmer og dermed stagneret aldringen af medlemsbasen. Figur 5 viser tydeligt en yngre aldersfordeling blandt nye medlemmer i forhold til den eksisterende medlemsbase. For eksempel, udgjorde de 60-69-årige før den største aldersgruppe i medlemsbasen, mens de 20 år yngre 40-49-årige udgør den største aldersgruppe blandt nye medlemmer. Det kan desuden fremhæves, at 2.792 nye medlemmer under 40 år er kommet til – en aldersgruppe som tidligere næsten ikke var repræsenteret. 36% af rekrutteringer er yngre end 55 år, altså under gennemsnitsalderen på danske boligejere. To tredjedele af rekrutteringer falder dog stadig i de ældre segmenter.

Figur 5: Aldersfordeling af medlemmer rekrutteret i strategiperioden, 2016-H1 2019³



Udover en positiv udvikling i den aldersmæssige fordeling af rekrutteringer i forhold til medlemsbasen, har Realdania også formået at opretholde den geografiske spredning på tværs af de ti valggrupper.

Medlemmer rekrutteret i strategiperioden udviser desuden en mere udpræget interesse i Realdanias virkefelt og det byggede miljø end den eksisterende medlemsbase. Således angiver 77% af de rekrutterede muligheden for at opnå viden om det byggede miljø som den overvejende grund for deres medlemskab.

Realdania har haft stærkt fokus på rekrutteringsarbejdet og har arbejdet strategisk, målrettet og også eksperimenterende med brugen af forskellige kanaler og budskaber. Således har man kunnet tilrette indsatsen undervejs alt efter effekterfaringer i forhold til konverteringsrater, alder, geografi mm. Tilmeldingsprocessen er desuden forenklet og gjort lettere for det potentielle medlem. Samtidig er medlemstilbuddet blevet udviklet, herunder også flere tilbud som appellerer til yngre målgrupper og/eller familier.

C. Realdania skal fastholde medlemmer

Frafaldet af medlemmer er på et lavere niveau end før strategiperioden, dette især som effekt af implementeringen af den tekniske fastholdelse. Fastholdelse bør dog ikke kun måles i frafald og udmeldinger, men også vurderes ud fra medlemsaktiviteten. Således udgør det samlede værditilbud grundlaget for medlemskabets relevans, og medlemmernes respons på værditilbuddet indikerer kvaliteten af fastholdelse.

Værditilbud til geografiske medlemmer

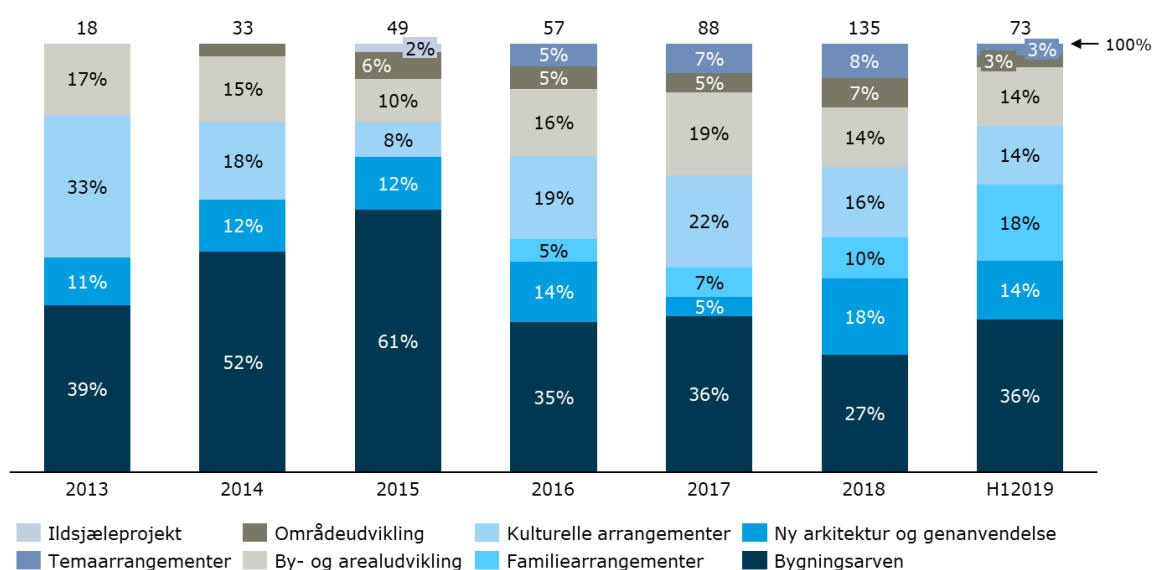
Værditilbuddet til medlemmerne er blevet betydeligt udvidet i strategiperioden i form af flere tilbud og et bredere sortiment af forskellige typer af tilbud, men især også i forhold til at afspejle den bredere palette af Realdanias filantropiske arbejde.

³ Baseret på rekrutteringer som er indmeldt i perioden og stadig var medlem per 30.04.2019. Rekrutteringer, der er udmeldt inden 30.04.2019, er således ikke inkluderet

Man har arbejdet med implementering af skalerbare produkter, som har øget antallet af aktive kontakter med medlemmerne betydeligt, herunder nyhedsbrevet og quizzet.

Antallet af arrangementer er steget markant i løbet af strategiperioden. Det ses i figur 6, at der i 2018 blev afholdt 135 arrangementer, sammenlignet med kun 18 arrangementer i 2013. Typen af arrangementer er desuden udvidet i strategiperioden, hvor man blandt andet har introduceret familie- og temaarrangementer.

Figur 6: Fordeling af arrangementstyper, 2013-H1 2019



Forskellige typer af medlemsfordele og variationen af emner bidrager til et værditilbud, som tiltaler forskellige typer af medlemmer, og det vurderes, at medlemmerne i overvejende grad finder de fleste tilbud relevante. Høje åbningsrater på Mit Realdania nyhedsbrevet, stigende interesse og høj tilfredshed med arrangementer o.a. samt lav grad af aktiv udmelding, vidner herom.

Med udviklingen i medlemstilbuddet har Realdania også øget antallet af kontaktpunkter med medlemmerne betydeligt.

Medlemsarrangementerne betragtes som et kerneprodukt til medlemmerne, men kun 12% af medlemmer, som modtager Mit Realdania-nyhedsbrev, tilmelder sig årligt. Antallet er dog stigende. Det konstateres, at der, på trods af et højnet antal af arrangementer og samlet kapacitetsstigning på 87%, er betydelige kapacitetsbegrænsninger i forhold til efterspørgslen. Således er det omkring 36% af de interesserede, som opnår billet – dette udfordrer værdien af medlemskabet.

På trods af den relativt markante udvikling af medlemstilbuddet, konstateres det, at 43% af medlemsbasen betragtes som passiv (andelen er faldende). Realdania har enten ikke e-mail på disse medlemmer (34%), eller de har frabedt sig at modtage Mit Realdania-nyhedsbrevet (9%). Derfor kommunikerer Realdania udelukkende med disse medlemmer hvert 4. år i forbindelse med fremsendelse af valgmateriale. Disse medlemmer tilhører primært de ældre medlemssegmenter. 1,6% af de passive medlemmer har deltaget ved valg siden 2015.

Værditilbud til faglige medlemmer (Debatfora)

Realdania Debat har oplevet faldende gennemsnitlig deltagelse fra 24% før strategiperioden til 18% i strategiperioden. Her konstateres, at især nye medlemmer ikke deltager. 23% af medlemmer rekrutteret i strategiperioden har deltaget ved et debatmøde og 6% har deltaget ved mere end ét. Medlemmer fra før strategiperioden deltager uforandret, ca. 35%.

Det bemærkes, at alderen på medlemmer af de faglige debatfora i gennemsnit er 60 år og stigende.

En analyse af medlemmers syn på Realdania Debat i forhold til andre tilbud viser, at Realdania leverer på niveau med konkurrerende tilbud. Analysen påpeger dog også, at Realdania Debat ikke udmærker sig signifikant i forhold til andre tilbud og indikerer, at Realdania Debats USP⁴ (salgsargument) er uklart. 'Viden' angives på tværs af de faglige debatgrupper som den primære grund for medlemskab.

Udviklingen i dels deltagelsen på Realdania Debat og vurderingen i forhold til andre tilbud, skal ses i lyset af et ændret foreningslandskab, hvor danskernes tilslutning til sådanne er ændret, samtidig med, at der er kommet mange flere tilbud for fx netværk de seneste år.

Realdania Debat er bevidst grundlæggende videreført uændret i strategiperioden.

Medlemsservice

Realdanias medlemsservice fungerer også som understøttende element til værditilbuddet. Grundet øget intensitet og antal af henvendelser fra medlemmer i strategiperioden har Realdania optimeret det interne samarbejde omkring henvendelser fra medlemmer for at sikre en solid og god medlemsservice. I en survey angiver 12% af medlemmerne at have taget kontakt til Realdania mindst én gang igennem deres medlemskab. Disse medlemmer oplever overordnet set en medlemsservice af høj og professional karakter.

Yderligere observationer, refleksioner og anbefalinger

Evalueringen indeholder en række observationer og refleksioner og anbefalinger til guidelines og opmærksomhedspunkter til kommende strategiperiode såvel som observationer, refleksioner og anbefalinger, der vurderes at kunne højne effekterne af nuværende strategiperiode. Nedenfor er fremhævet de observationer, refleksioner og anbefalinger, som anses som særligt centrale for Realdania, se figur 7. Disse dækker over tre overordnede emner, som er tværgående for de tre strategiske målsætninger og Realdanias overordnede mål og intentioner med foreningen.

⁴ USP = Unique Selling Point

Figur 7: Overblik over centrale anbefalinger



- i** Observationer, refleksioner og anbefalinger, som vurderes at være centrale for Realdania at overveje og implementere, dels i indeværende strategiperiode og dels i kommende strategiperiode. Disse er af en høj strategisk karakter.
- ii** Anbefalinger, som dækker over en række yderligere strategiske elementer, som Realdania kan arbejde med i kommende strategiperiode.
- iii** Anbefalinger, som Realdania med fordel kan indarbejde i den resterende del af nuværende strategiperiode for at højne effekterne af det nuværende arbejde. Listen skal ses som et inspirationskatalog, og det kan sandsynligt ikke forventes, at alle anbefalinger implementeres i nuværende periode. Anbefalingerne er dels strategiske og dels af mere operationel karakter.

Herunder uddybes de mest centrale observationer, refleksioner og anbefalinger (kategori i):

Ressourcepres

Implementeringen af teknisk fastholdelse og flere end 10.000 indmeldinger om året presser ressourcerne i sekretariatet. De administrative og delvis manuelle processer forbundet med både teknisk fastholdelse og indmelding af nye medlemmer varetages af foreningssekretariatet. Med et stigende antal sager, der skal behandles, øges arbejdsbyrden naturligvis. Realdania bør i sine overvejelser om ambitioner omkring rekruttering og fastholdelse også indtænke det forbundne ressourcebehov og resulterende bemanning og prioritering af opgaver i foreningssekretariatet. Med nuværende ressourceallokering vurderes det, at antallet af løbende rekrutteringer ikke bør øges fra nuværende niveau.

Det udvidede medlemstilbud ift. øget medlemsaktivitet, presser ligeledes ressourcerne på tværs af Realdania. Dette er specielt, men ikke kun, gældende for arrangementerne, der trækker på ressourcer fra andre Realdania-afdelinger, fx fagpersonale fra filantropi. Set i lyset af arrangementernes centrale rolle i medlemstilbuddet i dag, kombineret med et stigende antal af interessenter, forstærkes problematikken. Skalérbarhed i medlemstilbud er derfor yderst vigtig at

indtænke i den videre udvikling af medlemstilbuddet, både for arrangementer og andre typer af tilbud.

Dermed vurderes det, at der ikke er rum for større udvidelse af ressourcekrævende aktiviteter eller øget rekruttering med nuværende ressourcebase.

Skærpet definition af værditilbud og medlemsambitioner

En betydelig andel af medlemmerne kan kategoriseres som passive (ca. 43%). Det betyder at de ikke er i kontakt med Realdania, stemmer til valgene eller benytter medlemstilbud, hvilket kan nære tvivl om deres demokratiske relevans og dermed grundlaget for Realdanias demokratiske legitimitet. Derfor bør ambitionerne for medlemsbasen overvejes, og der kunne med fordel formuleres mål for ønsket grad af medlemsengagement.

Kapacitetsbegrænsninger, specielt på arrangementer, udfordrer værdien af medlemskabet, da disse udgør en meget central del af medlemstilbuddet. Mange interesserede opnår ikke billet til arrangementerne, og problematikken forventes yderligere forstærket af rekrutteringerne med udpræget interesse i Realdania. Derfor kan Realdania med fordel arbejde med endnu mere skalerbare formater, end tilfældet er i dag (dette punkt relaterer sig også til ovenstående punkt vedr. ressourcepres omkring arrangementer).

Det bemærkes, at der i kommunikationen såvel som i den interne forståelse mangler et klart strategisk budskab og fortælling, omkring hvorfor Realdania ønsker (mange) medlemmer, og hvorfor medlemmer skal melde sig ind. Også i denne sammenhæng bør Realdania overveje ambitionerne for foreningsdelen og medlemsbasen.

Realdania Debat oplever faldende deltagelse. Det bemærkes, at medlemmerne på tværs af parametre vurderer tilbuddet ligeså godt som konkurrerende tilbud. Dermed udmærker Realdania Debat sig ikke ift. konkurrenterne, og USP er altså uklart. Desuden bemærkes, at der ikke er overensstemmelse mellem navnet, Realdania Debat, og indholdet, som bærer præg af at være oplæg og videnoverlevering. Der er behov for fornyelse og tydelighed i, hvad Realdania ønsker at være for dette medlemssegment. Hertil bemærkes at de faglige medlemmers primære grund for indmelding er at opnå viden.

Demokratiet

3,4% valgdeltagelse, hvoraf mere end halvdelen er mere end 68 år, vurderes - på trods af stigende valgdeltagelse - at være en udfordring for fremtidssikringen af demokratiet. Desuden konstateres en lav grad af repræsentativitet ift. alder, da det i højere grad er de ældre medlemmer, der deltager ved valgene. Det kan være udfordrende for den demokratiske legitimering, og det stemmer ikke overens med Realdanias vision om at være til 'for nuværende og fremtidige generationer'.

Foreningsdemokratiet lever generelt ikke mellem valgene, og der kan være behov for yderligere fokus på foreningsdemokratiet og måder, hvorpå foreningsdemokratiet kan indgå eller reflekteres i værditilbuddet. Foreningsdemokratiet bør altså tænkes mere strategisk, herunder engagement og nærhed til medlemmerne.