

Evaluering af Realdanias filantropiske strategi 2014-2017

Indhold

| | | |
|---|-----------------------------------------|----|
| 1 | Ledelsesresume | 3 |
| 2 | Om den filantropiske strategi 2014-2017 | 11 |
| 3 | Den filantropiske aktivitet 2013-2016 | 18 |
| 4 | Evaluering af strategien | 25 |
| 5 | Strategiske udviklingsmuligheder | 43 |
| 6 | Evalueringsmetode | 61 |

1 Ledelsesresumé

Realdania arbejder systematisk på at implementere den filantropiske strategi 2014-2017 og har med strategien lagt en stærk retning for fremtiden. Men der er fortsat en række barrierer for at sikre fuldt udbytte implementering af strategiens intentioner.

1.1 Evalueringens konklusioner

Det er mindre end tre år siden, Realdanias filantropiske strategi 2014-2017 trådte i kraft. Der er således stadig et års tid tilbage af strategiperioden, og formålet med denne evaluering er at belyse fremdriften i implementeringen af strategien.

Den overordnede konklusion på evalueringen af Realdanias strategi er, at strategiens intentioner i høj grad leveres i det daglige arbejde.

Realdanias filantropiske strategi 2014-2017 ligger i naturlig forlængelse af den forrige strategi. Den bygger direkte videre på de erfaringer og den viden, der er opsamlet i foreningens historie. Især det fortsatte fokus på tidlig inddragelse og markant støtte til projekterne – historisk set omtalt som kloge penge i Realdania – viser, at strategien bygger direkte ovenpå de første 14 år af foreningens historie.

Men strategien indeholder samtidig en række substantielle retnings skift:

- Realdania har introduceret programtænkning, der indebærer, at den filantropiske indsats udspændes gennem fem programmer med underliggende initiativer.
- Strategien har formaliseret arbejdet med problemdrevet filantropi og har derigennem fokuseret eksplicit på at introducere katalytisk filantropi.
- Endelig har ønsket om at arbejde mere katalytisk været med til at indføre nye værktøjer i den filantropiske værktøjskasse. Især introduktionen af Collective Impact som redskab og et mere udpræget fokus på at formidle det filantropiske arbejde har medført væsentlige ændringer i forhold til tidligere.

De markante beslutninger i strategien har krævet et stort og langvarigt arbejde med at organisere arbejdet, indsnævre problemfelterne i de enkelte programmer og i det hele taget lære at bruge de nye filantropiske redskaber.

Dette arbejde er kommet rigtig godt i gang. Der har været en markant læring i organisationen i perioden. Eksterne interessenter i form af bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere har generelt taget godt imod det nye indhold i strategien.

Det står også klart, at Realdania fortsat opfattes som en markant aktør indenfor såkaldt strategisk filantropi, hvor Realdania i højere grad end mange andre fonde engagerer sig i projekterne for derigennem at levere større værdi.

Det er et vigtigt kendetegn for Realdanias arbejdsfelt – for eksempel når det gælder opførelse af større byggerier eller bidrag til at løse samfundsmæssige problemer – at resultater skabes over meget lange perioder. Projekter, der er vedtaget i tidligere strategiperioder, har således fortsat stor indvirkning på ressourceforbrug, position i sektoren og den måde, omverdenen ser Realdania på. Og resultatet af de igangsatte projekter i de seneste tre år vil i mange tilfælde først få effekt om flere år. Denne evaluering kan derfor ikke svare entydigt på, om Realdania har været succesfuld med de strategiske ændringer, idet det er for tidligt i forløbet til at afgøre dette.

Det er derfor en hovedkonklusion af evalueringen, at det kræver længere tid end tre år, før man kan påvise egentlige effekter på de problemområder (initiativer), som foreningen driver. Det betyder, at det vil være nødvendigt at fortsætte arbejdet med at udvikle og bruge redskaberne i den problem-drevne strategi i en længere periode.

Sammenlignet med andre filantropiske organisationer af samme størrelse har Realdania en række kendetegn, der meget tydeligt træder frem i interview med Realdanias interessenter. Realdanias særlige kendetegn kan først og fremmest ses i form af følgende forhold:

- Realdania er Realdania en forening. På den anden side er Realdania også en aktør, der driver kommerciel investeringsvirksomhed, ligesom den filantropiske forening gennem Realdania By & Byg driver ejendomsvirksomhed.
- Realdania vil gerne involvere sig i projekterne. Det er det, der er blevet kaldt strategisk filantropi eller kloge penge.
- Realdania har en meget stærk position blandt professionelle aktører i det byggede miljø, men er ikke specielt kendt i civilsamfundet.
- Realdania er kendt for at turde afprøve nye samarbejdsformer og redskaber, senest i forbindelse med Collective Impact i denne strategiperiode. Der er en udbredt opfattelse af, at Realdania præges af entreprenørånd og tør afprøve nye ideer – ofte uden først at have gennemanalyseret emnet helt.
- Realdania har udviklet tætte mangeårige samarbejder med en række organisationer, der enten er helejet af Realdania eller arbejder meget tæt sammen med Realdania. Ovenstående kendetegn gør det lejlighedsvis svært for interessenter at afgøre, hvor Realdania starter og slutter. Specielt i forhold til datterselskaber og tætte samarbejdspartnere er det svært for omverdenen at afgøre, hvornår den enkelte organisation agerer på Realdanias vegne.
- Realdania er en forening og har ifølge mange interessenter dermed en anden legitimeringsopgave end traditionelle familiefonde. En del interessenter peger på, at forandring kræver enighed blandt flere parter end i mange familiefonde. På den anden side peges der også på, at Realdania har en bedre mulighed for at tage risici, fordi man ikke behøver tage hensyn til en bagvedliggende virksomhed, når man vælger de agendaer, man vil være aktiv på.
- Generelt peges der på, at Realdania bruger flere kræfter på formidling og er langt mere aktiv som afsender af kommunikation end mange andre fonde af samme størrelse.

I løbet af sine 16 års levetid har Realdania støttet projekter i hele Danmark. I indeværende strategiperiode er der støttet projekter i de fleste danske kommuner. Dette på trods af, at Realdania har haft et faldende bevillingsniveau sammenlignet med tidligere strategiperioder. Konkret er den gennemsnitlige årlige uddeling i 2013-2015 på 837 mio. kr. mod 1.049 mio. kr. i den forudgående treårige periode.

Indeværende strategiperiode er også i mindre grad præget af store byggeprojekter end tidligere perioder. Ingen projekter bevilget i nuværende strategiperiode rammer top 10-listen over de største projekter i Realdanias historie. Alligevel er projektporteføljen stærkt koncentreret om få store projekter og en lang hale af mindre projekter. Således er 88 procent af den samlede bevillingssum samlet på 20 procent af de projekter, der er givet bevilling til siden strategiens vedtagelse i august 2013.

Gearingen af Realdanias midler er steget i perioden, så Realdanias bevillinger i dag udgør en mindre del af de samlede projekter end tidligere.

Fordelingen af midler efter anvendelse i henholdsvis klassisk filantropi (32 procent), strategisk filantropi (38 procent) og katalytisk filantropi (30 procent) er særdeles balanceret i forhold til strategiens udtrykte intentioner om at benytte alle tre filantropiformer.

Strategiperiodens bevillinger vidner også om, at Realdania i stigende grad arbejder med flere forskellige typer projekter. I den forrige periode udgjorde byggeprojekter 51 procent af den samlede bevilling. I den nuværende strategiperiode ses en mere balanceret palet af projekttyper, herunder byggeri (32 procent), restaurering, renovering og ombygning (16 procent), byudvikling og strategi (12 procent) samt formidling, undersøgelser og netværk (34 procent).

Der er som optakt til evalueringen gennemført en international analyse og benchmarking af bevillingsmodtageres syn på organisationen, ligesom der i evalueringen er gennemført mere end 150 interview med forskellige typer interessenter. Disse analyser viser generelt høj tilfredshed med Realdanias arbejde, men også, at der er plads til forbedringer.

Endelig viser de gennemførte interview, at især bevillingsmodtagernes relation til Realdania primært præges af de projekter, der er interessante for netop dem. Bevillingsmodtagerne koncentrerer sig således ikke særlig meget om resten af Realdania. Dertil kommer, at det generelt er svært for omverdenen at forstå de mange niveauer og aktører i Realdanias strategiske kommunikation.

Alt i alt peger evalueringen på, at intentionerne i den filantropiske strategi 2014-2017 er rigtige. Den peger også på, at Realdania er godt i gang med at implementere strategien. Men implementeringen er ikke færdig.

1.2 Barrierer for fuldt udbytte af strategien

Der er i forbindelse med evalueringen konstateret en række barrierer for at levere fuldt ud på strategiens intentioner.

I denne sammenhæng skal barrierer forstås som forhold, der enten besværliggør eller forlænger implementeringen af den filantropiske strategi. De kan opsummeres i tre hovedområder, der hvert indeholder en række underliggende problemstillinger.

1.2.1 Realdanias mission er ikke længere retningsgivende nok til at levere på ønsket om at arbejde problemdrevet

Realdanias mission er sammen med foreningens vedtægter og udmøntningen heraf i et grundlag for Realdanias virke (seneste udgave besluttet i november 2016) den faste ramme, som den filantropiske strategi tager udgangspunkt i. Som det fremgår af kapitel 2 i denne rapport, er Realdanias vedtægtsbestemte formål bredere, end man ser i mange andre filantropiske organisationer, idet vedtægterne specifikt giver mulighed for kommerciel aktivitet indenfor det byggede miljø.

Realdanias værdigrundlag er primært formuleret som en række principper for, hvordan Realdania ønsker at arbejde. Evalueringen har vist, at principperne efterleves i vidt omfang, selvom de ikke er en tydelig del af den kommunikation, som medarbejderne i Realdania bruger, når de taler om, hvordan Realdania arbejder.

Realdanias mission om at levere livskvalitet for alle gennem det byggede miljø er umiddelbart meget klar og let forståelig. De centrale ord er *livskvalitet*, *for alle* og *gennem det byggede miljø*.

Men missionen har en enorm fortolkningsmæssig bredde. Dette er blevet mere kritisk end tidligere, fordi Realdania med den filantropiske strategi 2014-2017 ønsker at arbejde problemdrevet. Hvor missionen i 2000-2014 var tilstrækkelig i sig selv som ramme for det filantropiske arbejde, er der stigende behov for yderligere konkretisering for at understøtte den løbende prioritering i den problemdrevne filantropi.

I lyset af Realdanias kommercielle investeringsstrategi, hvor der årlig fastsættes et uddelingsniveau, der nu er lavere end tidligere, er det endnu mere væsentligt at fokusere de midler, der er til rådighed.

Derfor giver missionens bredde anledning til en række problemstillinger:

- Missionen åbner for løbende dialog og uenighed hos både interne og eksterne interessenter om:
 - Hvilke typer projekter der giver mest nytte for pengene.
 - Hvordan *brede projekter*, der er *for alle*, afvejes mod *fokuserede projekter* rettet mod en meget specifik problemstilling.
 - Hvordan man skal tolke *gennem det byggede miljø*, specielt i forbindelse med samfundsproblemer, der kræver sideløbende arbejde med løsninger, der ikke har rod i det byggede miljø.
 - Hvor bred tolkningen af ordet *livskvalitet* bør være.

- Det er svært at definere, hvad Realdanias ambitionsniveau er, og dermed svært at prioritere mellem programmer, initiativer og projekter. Det sætter spørgsmålstegn ved, i hvilket omfang Realdanias besluttende organer (bestyrelse og direktion) har mulighed for at prioritere ressourcerne præcist i forhold til foreningens formål.
- På trods af et utrolig stort arbejde i strategiperioden med at skære ned på antallet af initiativer, gennemføre problemanalyser og understøtte valget af de enkelte arbejdsfelter med data er det fortsat umuligt at afgøre, om Realdania er aktiv i løsningen af de problemer, der flytter mest i forhold til foreningens formål.
- Den manglende operationalisering af missionen gør det svært at afgøre, hvilken *rolle* Realdania kan og vil spille i forbindelse med at være agendasættende for væsentlige samfundsmæssige problemer.
- Realdanias kommercielle investeringsstrategi og Realdanias foreningsstrategi er begge skrevet efter tilblivelsen af den nuværende filantropiske strategi. Der mangler der en entydig kobling mellem investeringsstrategiens konsekvenser og bevillingsprincipperne i den filantropiske strategi, fordi det efter vores opfattelse har betydning, at det forventede uddelingsniveau er lavere end ved tiltrædelsen af den filantropiske strategi. Koblingen mellem filantropi- og foreningsarbejdet kan også i højere grad samordnes, så det bliver endnu mere klart, hvad det øgede fokus på foreningsarbejdet vil betyde for det filantropiske arbejde.
- Det er svært for datterselskaber og faste samarbejdspartnere at forstå Realdanias ønsker, fordi der mangler et uddybende led under missionen, der vejleder om, hvordan hver part skal bidrage til strategien.
- Kommunikationen af strategien bliver unødigt kompliceret, fordi der er et behov for at konkretisere, hvad Realdania vil gennem de tre kommunikationslag – programmer, initiativer og projekter.

Anbefaling: Definér en vision, der sætter mål og retning for hele Realdania

Det er en central anbefaling, at Realdanias mission som led i den kommende strategiproces bør konkretiseres gennem:

- Etablering af og commitment til en ambition, der samler hele Realdania og skaber klar retning og fokus for alle, der bidrager til at realisere Realdanias mission og værdigrundlag.
- Formulering af konkrete langsigtede mål for Realdanias samfundsbidrag for at muliggøre prioritering mellem forskellige indsatser.
- Klare beskrivelser af, hvordan samfundsbidraget måles, og hvilke krav Realdania har til at være aktiv i en given problemstilling.
- Faste principper for strategisk samordning mellem de tre funktioner i Realdania (Filantropi, Investering og Forening), Realdanias øvrige selskaber i koncernen, samt tæt tilknyttede samarbejdspartnere.

Anbefalingen ovenfor er central, fordi den vil drive en række afklaringer af en række afledte delproblemstillinger, herunder:

- Stillingtagen til, hvilken rolle Realdania *kan og vil* spille, for eksempel i relation til at gå aktivt ind i agendasættende aktiviteter på politisk varme områder.
- Tilretning eller forenkling af programmer, initiativer og projekthierarki.
- Vurdering af, hvordan Realdanias samarbejdspartnere bedst understøtter missionen og værdigrundlaget.
- Til- og fravalg af konkrete typer projekter og værktøjer i udmøntningen af den filantropiske strategi.

1.2.2 Realdania har meget bagage, og derfor opleves forandring som langsom

Næsten to tredjedele af de samlede bevillinger, som Realdania har iværksat siden foreningens fødsel, er fortsat uafsluttede. Specielt i forbindelse med byggeprojekter kan der gå flere år mellem det tidspunkt, Realdania foretager en bevilling, og det tidspunkt, hvor samfundet oplever selve byggeriet. Den lange periode fra beslutning til færdiggørelse er et grundlæggende og naturligt vilkår i foreningens arbejdsfelt.

I takt med at Realdania arbejder mere problemdrevet, kommer Realdania til at fremstå som aktør i konkrete problemfelter i længere tid, fordi det er hensigtsmæssigt at være i feltet, indtil problemet er løst.

Derudover er Realdania kendetegnet ved at have tætte relationer til faste samarbejdspartnere, hvilket medfører, at der ofte gives genbevillinger til næste fase af sådanne samarbejder.

Endelig er det et kendetegn, at flere af de meget store Realdaniastøttede projekter udvikler sig undervejs, hvilket gør det naturligt og nødvendigt at videreudvikle dem gennem genbevillinger. Således ligger to af de tre største bevillingsbeslutninger i indeværende strategiperiode i direkte forlængelse af projekter, hvor den oprindelige bevilling er givet for 8-10 år siden.

Denne naturlige afhængighed af fortiden har den effekt, at Realdanias omverden i høj grad oplever foreningen gennem resultatet af beslutninger, der er truffet i tidligere strategiperioder.

En af udfordringerne ved ovenstående grundvilkår er, at Realdania har vanskeligt ved at vise effekten af en ny strategi på kort sigt. Det kan føre til tab af forståelse i omverdenen, når Realdania er synlig gennem helt andre projekter end dem, man kan læse om i strategien. Og det kan føre til manglende intern opbakning til strategien, at man ikke mærker resultaterne af de strategiske ændringer. Den afledte risiko er, at strategien bliver meget åben for forslag om nye ændringer, og at det dermed aldrig lykkes at holde fast, indtil man kan påvise resultaterne af arbejdet. Og det er netop intentionen med at arbejde problemdrevet, at man kan blive længe nok i arbejdsfelterne, til at der skabes forandring.

Derfor er det væsentligt, at Realdania nu overvejer, hvordan man kan fastholde det langsigtede arbejde uden at blive for afhængig af tidligere beslutninger.

Anbefaling: Ryd op i bagagen for at skabe mere rum til at udmønte strategien

På baggrund af ovenstående er det en klar anbefaling fra evalueringen, at der i strategifasen arbejdes systematisk på at skærpe evnen til at agere hurtigere på de intentioner, der ligger i strategien.

Dette kan blandt andet gøres ved at blive mere eksplicit om, hvornår der intentionelt bygges videre på tidligere trufne beslutninger, så det lange sigt ikke i sig selv bliver en forhindring for at træffe beslutning om at fjerne aktiviteter, der tidligere har været vigtige for Realdania.

Derudover kan klare styringsprincipper for, hvornår og under hvilke vilkår foreningen tildeler genbevillinger, være med til at gøre den filantropiske aktivitet mere agil, ligesom exitplaner for alle typer bevillinger kan sikre, at man ikke bliver for længe i konkrete problemstillinger og projekter.

1.2.3 Organiseringen hæmmer til en vis grad realisering af strategiens intentioner

Filantropiafdelingen har siden starten af strategiperioden været organiseret i fem programmer med et tværgående sekretariat tilknyttet. Der er cirka 22 fuldtids- og deltidsmedarbejdere ansat i den filantropiske afdeling. Men de filantropiske aktiviteter skaber en fast arbejdsplads for mange flere i Realdanias organisation. En del af medarbejderne i Forening arbejder med formidling af det filantropiske virke, ligesom alle medarbejdere i Boliu og i Realdania By & Byg i princippet arbejder med udmøntning af den filantropiske strategi. Samlet set betyder det, at selve filantropiafdelingen udgør en mindre andel af de medarbejdere, der i Realdaniakoncernen daglig arbejder med udmøntning af foreningens filantropiske strategi. Dette øger vigtigheden af at være meget tydelig om, hvordan strategien skal udledes i dagligdagen, og hvordan hver funktion skal bidrage.

En af intentionerne i strategien har netop været at få større synergi mellem de forskellige enheder i Realdaniakoncernen, der fra hver deres vinkel arbejder med realisering af den filantropiske strategi. Det er langt hen ad vejen lykkedes at få alle tættere på den filantropiske strategi, for eksempel gennem samlokation på Jarmers Plads og tættere samarbejde mellem Filantropi på den ene side og formidlings- og presseteam, Boliu og Realdania By & Byg på den anden side. Men evalueringen har også påvist, at der fortsat er uafklarede snitflader, uklar governance og en vis redundans mellem de forskellige enheder. I forbindelse med evalueringen er blandt andet følgende udviklingspunkter konstateret.

Formidling og kommunikation som filantropisk kernekompetence

- Med ønsket om at gennemføre problemdrevet, katalytisk filantropi bliver formidling en kernekompetence. Den nuværende arbejdsdeling i Realdania, hvor de dedikerede formidlingsmedarbejdere skal honorere opgaver i både Forening og Filantropi, har skabt konflikter om prioritering af opgaver, i perioder på bekostning af det langsigtede formidlingsarbejde på Realdanias filantropiske initiativer.
- Eksterne oplever, at Realdanias kommunikation især har fokus på, hvad Realdania laver, og i mindre omfang koncentrerer sig om at forklare, hvorfor de konkrete projekter, der kommunikeres om, er vigtige.
- Der er mange kommunikerende enheder i og omkring Realdaniakoncernen med kommunikationsafdelinger og kompetencer i både Realdanias formidlings- og presseteam, i Realdania By & Byg og i Bolius. I alt er flere end 50 medarbejdere i koncernen hovedsagelig beskæftiget med formidling. Endvidere benyttes eksterne leverandører som en formidlingskanal i forbindelse med eksempelvis drift af kampagner. Der benyttes altså samlet set betydelige ressourcer på formidling. Alligevel viser eksterne interview, at der indimellem er forvirring om, hvem der driver hvilke kommunikationsdagsordener i Realdania, ligesom den gennemførte benchmarking viser, at netop kommunikation er et af de områder, hvor Realdania klarer sig forholdsvis dårligt sammenlignet med andre fonde.¹
- Samlet set er der sket meget på formidlingsområdet i Realdania. Både medarbejdere og eksterne interessenter oplever en øget andel formidlingsaktiviteter, men oplever også, at den nuværende struktur omkring formidlingsindsatsen ikke er optimal for at understøtte det filantropiske arbejde.

Strategisk alignment mellem Realdania, Bolius og Realdania By & Byg

- Realdania By & Byg arbejder i høj grad i samme problemfelt som Realdanias fem programmer. Men Realdania By & Byg arbejder også med et andet sigte og med egen strategi. Der er en lang række eksempler på, at Realdania og Realdania By & Byg har arbejdet sammen om at løse væsentlige opgaver for eksempel indenfor indeklimaområdet, indenfor byudvikling og i forbindelse med bevarelse af bygningsarv. Men det er fortsat et kendetegn, at de to organisationer i konkrete situationer opleves som konkurrerende om samme type projekter.
- Bolius har i strategiperioden bidraget væsentligt i konkrete filantropiske projekter såsom Radonprojektet. Organisationen indgår i et tæt, løbende samarbejde med Realdania om, hvor og hvordan det giver mening at udnytte hinanden. Men specielt i forhold til Bolius' oprindelige kerneopgave om at levere viden til boligejerne er der konstateret en uklarhed fra begge organisationer om, hvordan og på hvilke vilkår Bolius bør operere. Endelig er det et åbent spørgsmål, om flere af de kompetencer, Bolius har udviklet, i endnu højere grad kan bruges til at løfte det filantropiske arbejde i Realdania.
- Samlet set savnes tættere strategisk alignment mellem Realdania og datterselskaber og en præcisering af den rolle, faste samarbejdspartnere skal spille i udmøntningen af den filantropiske strategi.

Udvikling af kernekompetence i problemdrevet filantropi

- De fem programmer anvender filantropiske tilgange i forskelligt omfang, for eksempel problemanalyse, forandringsteori eller interessenthåndtering. Dette forhold er i nogen grad forventeligt, fordi programmerne arbejder med forskellige domæner og på den måde har forskelligt behov for at udmønte det filantropiske arbejde. Med organiseringsformen i fem afgrænsede programmer og med skel til datterselskaberne øges sandsynligheden for, at man genopfinder konkrete værktøjer forskellige steder i organisationen.
- Selvom der er arbejdet intensivt med at udmønte strategiens intentioner i Realdania, er der et stærkt ønske i filantropi om at videreudvikle den problemdrevne filantropi. Det gælder især i arbejdet med at skabe solide forandringsteorier på de valgte problemområder, dygtiggøre sig i interessenthåndtering og forbedre den datadrevne udvælgelse af problemer og i evnen til at afgøre, hvilke filantropiske værktøjer der passer bedst i de konkrete initiativer og på forskellige tidspunkter i et konkret initiativs livscyklus.
- Realdania har gennem sit arbejde med kloge penge i det byggede miljø traditionelt set haft et stort behov for at have medarbejdere med dyb faglig kompetence indenfor det byggede miljø. Denne kompetence er en del af Realdanias dna og er med til at drive Realdanias stærke position i det byggede miljø. I takt med modningen af det problemdrevne arbejde er der imidlertid et stigende behov

¹ Se bilag for CEP-analysens hovedresultater.

for nye kompetencer, blandt andet indenfor datadrevet samfundsanalyse og -monitorering, stakeholderhåndtering og formidling helt ude i programmerne. Det er en central udfordring for strategiarbejdet at skabe et klart svar på, hvordan disse kompetencer udvikles og integreres i det daglige arbejde i programmerne.

- Samlet set er der fortsat potentiale for at raffinere arbejdet med problemdrevet filantropi, herunder overvejelser om, hvordan organisering og governance kan justeres, for at personbåret viden lettere omdannes til organisatorisk viden, og hvilke kompetencer der kræves.

Anbefaling: Tilpas organisering og governance for bedre at understøtte strategien

Det er i lyset af ovenstående en central anbefaling, at den daglige ledelse nøje overvejer, hvordan organisering og governance mellem Filantropi og andre enheder i Realdania koncernen kan optimeres for at undgå redundans og for at sikre udmøntning af intentionerne i samarbejdet.

1.3 Opsamling

Realdania er nået rigtig langt med at gennemføre den filantropiske strategi 2014-2017. Strategien ligger i klar forlængelse af Realdanias dna med en meget stærk position indenfor aktiv strategisk filantropi (kloge penge), stærkt entreprenørskab og lyst til at udvikle og forandre.

De første tre års erfaringer med strategien viser, at det er muligt at løfte Realdanias formål om at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø til et endnu højere niveau.

Derfor er det evalueringens hovedanbefaling, at Realdania fortsætter den retning, der blev udstukket med den filantropiske strategi 2014-2017, og fokuserer det kommende strategiarbejde på at fjerne de væsentligste barrierer for eksekvering af intentionerne i strategien.

Det indebærer først og fremmest, at Realdania i den fremtidige strategiproces bør arbejde med at:

- Forme en vision, der sætter klare mål og mere retning for *hele* Realdania på tværs af de tre interne funktioner og datterselskaber, ved at definere fremtidig vision, mål og retning for hele koncernen.
- Rydde op i bagagen for at skabe mere rum til at udmønte strategien og nå konkrete resultater hurtigere, end det har været tilfældet historisk set.
- Tilpasse organisering og styring for bedre at understøtte strategien.

1.4 Læsevejledning til resten af rapporten

Det er klart, at de spørgsmål, der skal besvares i en strategiproces, er mere komplekse og flere, end man kan samle op i tre punkter. Derfor indeholder resten af denne rapport en mere uddybende diskussion af de konklusioner, som den samlede evaluering af strategien peger på.

Kapitel 2 indeholder en beskrivelse af den filantropiske strategi 2014-2017, de centrale intentioner i strategien og de ændringer, der er sket siden strategiens vedtagelse.

I kapitel 3 etableres et samlet billede af aktiviteten i strategiperioden til og med september 2016.

Kapitel 4 diskuterer de centrale konklusioner fra evalueringen og søger at svare på, i hvor høj grad Realdania Filantropi efterlever de centrale intentioner i strategi 2014-2017. Kapitlet kommunikerer de forskellige analyser, der er gennemført som led i evalueringen, og bruger analyserne til at understrege pointer på de enkelte områder.

Kapitel 5 drøfter udviklingsmuligheder og etablerer anbefalinger for det fremtidige strategiarbejde i Realdania. Der bliver anvendt internationale erfaringer fra andre fonde til at synliggøre udviklingsområder og anbefalinger.

Kapitel 6 indeholder en beskrivelse af evalueringsmetoden.

God læselyst.

Figur 1. Rapportens struktur



2 Om den filantropiske strategi 2014-2017

Den filantropiske strategi blev til gennem en lang involverende proces og indeholder en række ambitiøse og markante retnings-skift for det filantropiske arbejde.

2.1 Grundlaget for den filantropiske strategi

Realdania blev etableret i 2000 som følge af salget af Realkredit Danmark og BG Bank til Danske Bank. Realdania fortsatte som en forening, hvor en del af afkastet af egenkapitalen over tid anvendes til filantropiske formål indenfor det byggede miljø.

Realdanias formålsparagraf fastlægger foreningens virke og dermed også de overordnede rammer for Realdanias filantropiske strategi:

- At støtte almennyttige og almenvelgørende formål, primært indenfor det byggede miljø og bredt fordelt i Danmark – og i særlige tilfælde i udlandet.
- At drive investeringsvirksomhed.
- At erhverve kapitalandele i virksomheder, der udøver aktiviteter indenfor det byggede miljø.
- At præstere tjenesteydelser med tilknytning til det byggede miljø.
- At erhverve og opføre fast ejendom med henblik på at bevare bygningsarven og udvikle byggeriet.²

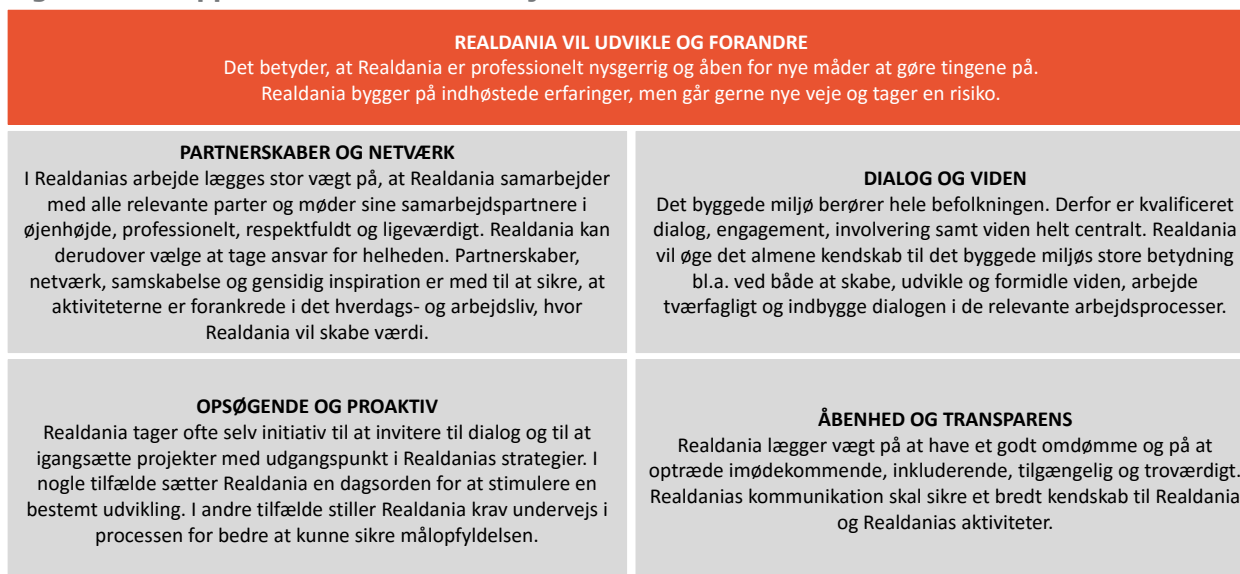
Den filantropiske strategi tager udgangspunkt i dette femdelte formål og Realdanias overordnede mission om at skabe *livskvalitet for alle gennem det byggede miljø*. Det er indenfor disse rammer, at hele Realdania opererer.

I tillæg til vedtægterne og missionen har Realdania defineret en række principper, der skal udgøre Realdanias dna på tværs af filantropiske initiativer, medlemsaktiviteter og investeringer i Realdania. Under hovedprincippet *Realdania vil udvikle og forandre* har Realdania udstukket fire principper for, hvordan Realdania skal drive filantropi.³

² Vedtægter for Realdania, § 2 Formål.

³ Grundlaget for Realdanias virke, endelig version af oktober 2016.

Figur 2. Principper for Realdanias arbejde⁴



Sammen udgør Realdanias vedtægter, mission og principper de overordnede rammer for Realdanias nuværende filantropiske strategi.

Realdanias styringsstruktur er ligeledes en af de parametre der er væsentlig for den filantropiske strategi. Realdania har søgt at implementere en styringsstruktur med en klar rollefordeling mellem bestyrelsens strategiske arbejde, direktionens taktiske arbejde og Filantropis operationelle udmøntning. Dette ses blandt andet ved, at der er etableret en struktur, hvor direktionen årligt (og kvartalsvis) af-rapporterer på den del af bevillinger, der er givet indenfor direktionens beføjelser. Direktionen kan indenfor en ramme på samlet 150 Mio. kr. om året foretage bevillingsbeslutninger under 5 Mio. kr. med mindre særlige forhold gør sig gældende.⁵ Det har i strategiperioden betydet, at 89% af alle projekter og 11% af bevillingssummen er besluttet i direktionen.⁶ Sammenholdt med at der – bortset fra brugen af kampagner – ikke er nogen fast tidsramme for ansøgninger, er Realdania meget agil sammenlignet med de fleste andre filantropiske aktører i Danmark.⁷

Strategien oversætter og konkretiserer rammerne på baggrund af erfaringer, aktiviteter, evalueringer mv., hvilket uddybes i det følgende.

2.2 Strategiens afsæt og væsentlige bevægelser

Den filantropiske strategi blev vedtaget i august 2013 som produktet af en lang og involverende strategiproces. Strategiens afsæt var især anbefalingerne fra evalueringen af den foregående filantropiske strategi (fra januar 2012), tiltrædelse af Principles for Social Investment (PSI) i FN Global Compact regi, samt et langvarigt arbejde, hvor der gennem en række etablerede arbejdsgrupper blev arbejdet med at konkretisere strategien.⁸

Evalueringen af den foregående filantropiske strategi fastslog, at Realdania i den forudgående periode havde udviklet sin evne indenfor strategisk filantropi, hvor den filantropiske forening ikke bare giver

⁴ Forkortet udgave af "Grundlaget for Realdanias virke", side 3, seneste version af oktober 2016.

⁵ Særlige forhold er blandt andet komplekse projekter, samt projekter, der er genbevillinger fra tidligere med en samlet sum på mere end 5 Mio. kr. eller bevillinger hvor der må forventes at komme genbevillinger senere, så rammen overstiges. Der er særlige rammer for ejendomsinvesteringer, hvor grænsen er 15 Mio. kr. Endelig har direktionen mulighed for at udmønte en pulje til fælles projekter med henholdsvis Bolius (8 Mio kr. og DAC (20 Mio kr.).

⁶ Kilde: Realdanias projektsystem indeholder oplysninger om bevillingsgiver på alle projekter.

⁷ Der er i løbet af strategiperioden ændret i beføjelserne flere gange. Ovenstående beskrivelse er fra juni 2014 hvor der blev foretaget en opstramning i forhold til tidligere (lavere beløbsrammer og klarere afrapportering med en årlig gennemgang for bestyrelsen i Q2 hvert år.

⁸ Realdania har tilsluttet sig FN's Global Compact. Det betyder blandt andet at Realdania stiller krav om at vurdere bæredygtighed i projektansøgninger og i det hele taget følger de principper der følger af at være tilsluttet Global Compact som Civil Society Organization.

økonomisk støtte til projekter, men også påvirker og forbedrer projekterne med sin dybe erfaring og sine kernekompetencer indenfor byggeri, arkitektur, byudvikling og kulturarv.

Evalueringen konkluderede, at Realdanias filantropiske virke var af høj kvalitet, for så vidt angår udvælgelse og gennemførelse af projekter, og at man gennem arbejdet med strategisk filantropi har muliggjort en bevægelse mod en endnu mere ambitiøs strategi, hvor Realdania i stigende grad kunne deltage i løsningen af samfundsproblemer gennem fokus, brug af langsigtede samarbejder og introduktion af nye redskaber, der egner sig til at samle flere aktører om at deltage i løsningen af samfundsproblemer.

Den strategi, der blev tiltrådt i august 2013, tog i høj grad disse anbefalinger til sig. Baseret på et virkefelt, der fortsat blev defineret som det byggede miljø, udstak strategien en række nye intentioner. Figuren nedenfor indeholder en oversigt over de væsentligste intentioner i den filantropiske strategi 2014-2017, som de er udtrykt i det oprindelige beslutningsunderlag fra strategien fra august 2013.

Figur 3. Udmøntning af strategiens intentioner kan især anskues på fire områder



Intentionen om at arbejde i programmer. Kernepunktet i strategien var etableringen af fem fokuserede programmer, der fremadrettet skulle fokusere det langsigtede arbejde og være med til at øge dybden i de problemstillinger, som Realdania kunne være med til at løse. De fem programmer har været tænkt som afgrænsede arbejdsfelter, der tilsammen udspænder hovedparten af det løsningsrum, Realdania arbejder i. Programmerne er langsigtede arbejdsfelter med en levetid på 8-10 år og med en underliggende programorganisering, der har haft til formål at skabe fokus i filantropiafdelingens arbejde med dedikerede medarbejdere i hvert program. Programmernes indhold blev formuleret som en central del af strategiprocesen, så alle problemer var født med hver deres afgrænsning, mål og arbejdsfelt. Tilsammen udspænder de fem programmer i høj grad Realdanias hidtidige arbejdsfelt indenfor det byggede miljø (nogle gange benævnt gennem de tre B'er: Byen, Byggeriet og Bygningsarven).

Figur 4. Realdanias fem programmer, som de så ud i 2013

| | |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RUM FOR ALLE | Det er Realdanias ambition at styrke og udvikle det byggede miljø som en aktiv faktor i at sikre og fremme et inkluderende, socialt og kulturelt mangfoldigt samfund, hvor der er rum for alle og fokus på borgerne fysiske og mentale sundhed. |
| YDEROMRÅDERNES OG DET ÅBNE LANDS POTENTIALER | Det er Realdanias ambition at bidrage til at styrke og udvikle de stedbundne potentialer i det byggede miljø som en aktiv faktor i at omstille Danmarks yderområder til en situation med ikke-vækst, og i at udvikle det åbne land som ressource for både produktion og rekreation. |
| INNOVATION I BYGGERIET | Realdania har som ambition at styrke innovationsevnen i byggeriet og dermed bidrage til en fremadrettet, helhedsorienteret og bæredygtig udvikling af byggeriet og byggeerhvervet i Danmark. |
| DEN LEVENDE BYGNINGSARV | Det er Realdanias ambition, at aktivere bygningsarven som en levende del af det byggede miljø. Den bedste bevaring af vores bygningsarv sker, når vi bruger bygningerne og kulturmiljøerne aktivt, som del af det moderne samfund. |
| BYER FOR MENNESKER | Realdania vil styrke og udvikle de danske byer med fokus på byen som en stimulerende og tryk fysisk ramme for menneskers liv og trivsel. |

Intentionen om at arbejde problemdrevet og derigennem være med til at formulere og løse samfundsproblemer gennem det byggede miljø. Den anden store forandringsdriver i strategien var ønsket om i højere grad at arbejde problemdrevet og deltage aktivt i løsningen af samfundsproblemer, hvor det byggede miljø spiller en rolle for udviklingen. Den praktiske udmøntning heraf var tænkt delvis at foregå gennem arbejdet i programmerne og gennem introduktionen af begrebet *initiativer*. Initiativer blev i strategien defineret som områder, Realdania gennem problemanalyser har fundet det væsentligt selv at initiere og drive løsningen på. Ved starten af strategiperioden var der i alt atten initiativer. De opstod som en kombination af allerede eksisterende arbejdsfelter og helt nye problemområder, der skulle udforskes.

Intentionen om at inkludere katalytisk filantropi. Indenfor filantropien arbejdes med tre tilgange til filantropi: klassisk, strategisk og katalytisk. I løbet af strategiprocesen blev italesættelsen af katalytisk filantropi særdeles vigtig som et begreb, der samlede de nye metoder, som Realdania ønskede at introducere i det filantropiske arbejde. Den strategiske intention var at supplere det hidtidige fokus på klassisk og strategisk filantropi med katalytisk filantropi. Der var en markant italesættelse af de tre begreber, selvom Realdania allerede ved strategiperiodens start havde erfaringer i at bruge en række af de katalytiske redskaber i den filantropiske proces.

Tre filantropiske tilgange i Realdanias strategi

Realdania arbejder fortsat med **klassisk filantropi**, hvor der gives støtte til projekter baseret på relevante og kvalificerede ansøgninger indenfor vores filantropiske virkefelt.

Vi arbejder dog først og fremmest med **strategisk filantropi**, hvilket betyder, at vi udover økonomisk støtte også bidrager med sparring, rådgivningsmæssig support og andre ikke-økonomiske filantropiske virkemidler – det vi kalder kloge penge.

Desuden er vi i dag i højere grad selv med til at igangsætte en større del af vores aktiviteter og tage medansvar for at skabe den forandring, vi mener, der er brug for. Målet med **katalytisk filantropi** er, at hver indsats i tæt samarbejde med relevante aktører skaber ringe i vandet og langsigtet forandring.

Uddrag af Realdanias strategifolder *Realdanias Filantropisk Strategi 2014-17*.

Drevet af ovenstående blev der i forbindelse med strategien formuleret en række andre ambitiøse intentioner i strategien 2014-20217, herunder især:

- Ønsket om at *arbejde i netværk og med Collective Impact* for at være med til at løse væsentlige problemer i det byggede miljø.
- Øget fokus på *evaluering og effektmåling* drevet af ønsket om at arbejde mere med forandring i konkrete problemområder.

2.3 Strategiens justeringer og ændrede rammevilkår

Strategien har udviklet sig i takt med læring i de enkelte programmer og er siden vedtagelsen i bestyrelsen 29. august 2013 justeret og opdateret to gange i forbindelse med strategirevisioner i henholdsvis august 2014 og december 2015.

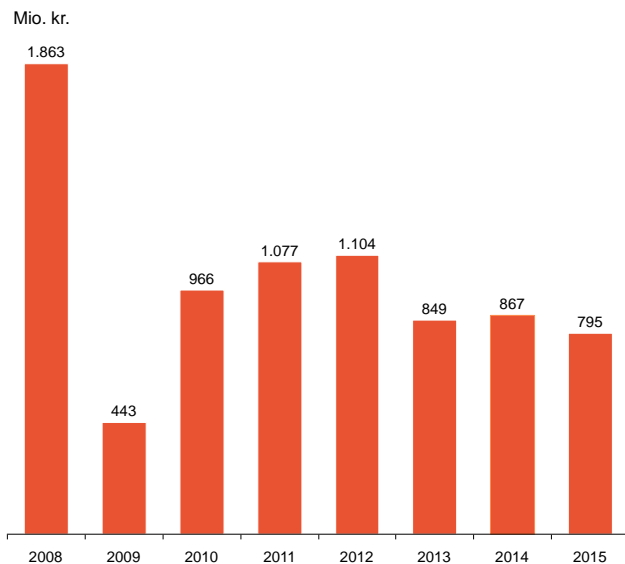
Første opdatering indebar først og fremmest en fokusering af de fem programmer og en reduktion i antallet af initiativer fra atten til ti. Anden opdatering indebar igen en justering af initiativerne, der blev reduceret fra ti til seks, ligesom et enkelt program ændrede navn i processen.

Parallelt med disse opdateringer af den filantropiske strategi har også resten af Realdania forandret sig siden 2014. Flere af disse forandringer har haft betydning for Realdanias filantropiske virke. Således er både den administrerende direktør og Filantropidirektøren tiltrådt siden det oprindelige strategiarbejde blev igangsat. De væsentligste forandringer derudover er udarbejdelsen af en ny investeringsstrategi, introduktionen af en foreningsstrategi, ombygningen af Jarmers Plads og den fysiske flytning af datterselskaber til hovedkontoret.

Bevillingsrammer i strategien

Investeringsstrategien implementerede tiltag til at reducere sandsynligheden for at udhule Realdanias hovedformue på lang sigt og resulterede at man over en årrække skulle nedsætte den årlige uddeling i forhold til tidligere. Bevillingsniveauet vurderes årligt, men i strategien er råderummet fastlagt til 500-600 mio. kr. årligt. Der er med andre ord færre midler til uddeling i strategiperioden, end der historisk har været til rådighed.

Figur 5. Samlede årlige bevillinger – uddelinger og filantropiske investeringer, 2008-2015



Kilde: Realdanias årsrapport 2015, inklusive projekter fra Filantropi og Realdania By & Byg. I det 2016 ikke er med i opgørelsen endnu er der for sammenligningens skyld valgt at arbejde med tre års perioder, selv om 2013 hører til sidste strategiperiode.

I praksis har det indebåret en reduktion i den gennemsnitlige årlige bevilling på cirka 20 procent i perioden 2013-2015 målt i forhold til perioden 2010-2012. Den gennemsnitlige årlige bevilling i 2013-2015 udgør således 837 mio. kr. per år. Niveauforskellen kan forklares alene gennem en langt lavere aktivitet i filantropiske investeringer, hvor der i gennemsnit blev bevilget 320 mio. kr. per år i perioden

2010-2012 i form af enten uddelinger i forbindelse med filantropiske investeringer eller direkte filantropiske investeringer. Dette tal er i 2013-2015 reduceret til gennemsnitlig 55 mio.kr. per år i perioden 2013-2015. Når man ser på filantropiske bevillinger, eksklusive filantropiske investeringer, er der således en lille tendens til svagt øgede bevillinger i perioden.

På sigt må der forventes et svagt faldende bevillingsniveau, hvilket skærper kravene til fokusering i filantropiarbejdet.

Foreningsstrategien

Foreningsstrategien trådte i kraft 1. januar 2016. Strategien var den første formaliserede strategi, der adresserer Realdanias særlige struktur som en almennyttig forening med medlemmer. Medlemsbasen blev skabt, da Realdania blev etableret, og er siden 2000 faldet med cirka 40 procent på grund af medlemsaldring og ingen aktiv rekruttering af nye medlemmer. Dette ændres i 2015 og med den nye foreningsstrategi, der sigter mod at gøre det mere attraktivt at være medlem for derigennem at fastholde og rekruttere medlemmer til foreningen. I 2015 var der cirka 146.000 medlemmer af Realdania.

Figur 6. Målsætninger i Realdanias foreningsstrategi 2016-2020



Kilde: Realdanias foreningsstrategi 2016-2020.

Foreningsstrategien har en række snitflader til den filantropiske strategi primært i forbindelse med initiativer vedrørende synlighed, rekruttering, medlemsfordele og arrangementer.

I en enkelt afdeling, formidlingsteamet, deler foreningssøjlen i Realdania ressourcer med filantropiafdelingen.

2.4 Genstand for denne evaluering

Evalueringens genstand er aktiviteterne i Realdanias filantropiske søjle. Investerings- og medlemssøjlerne i Realdania inddrages, i det omfang søjlerne har haft betydning for den filantropiske strategi. Det samme gælder Realdanias datterselskaber (Realdania By & Byg og Bolius), der er inddraget i evalueringen på de områder, hvor de har haft en aktiv og central rolle i leveringen af den filantropiske strategi.

Evalueringen tager udgangspunkt i den oprindelige strategi fra 2013, men har i den konkrete behandling taget højde for de ændringer, der er lavet til strategien, da det ikke giver mening at evaluere op mod forhold, der ikke længere gælder.

Generelt betragtes 1. januar 2014 som skæringsdato for den nye strategi, men alle grafer, der er baseret på Realdanias interne projektdatabase, er udarbejdet med udgangspunkt i, at strategien i praksis er tiltrådt 29. august 2013. Det skyldes, at bestyrelsen må forventes at bruge den nye strategi i bevillingsbeslutninger fra dette tidspunkt.⁹

⁹ Der er foretaget en række følsomhedsanalyser, der viser, at resultaterne af analysen ikke ændres ved at vælge 1. januar 2014 som grænse for, hvilke bevillingsbeslutninger der tolkes at tilhøre denne strategiperiode.

3 Den filantropiske aktivitet 2013-2016

Realdania har flyttet sig mærkbart mod at skabe problemdrevne filantropiske løsninger i det byggede miljø.

3.1 Aktiviteten i strategiperioden

Realdania registrerer alle bevillinger i en projektdatabase, der indeholder oplysninger om alle filantropiske projekter i Realdania bortset fra filantropiske investeringer (både uddelinger i forbindelse med investeringer og investeringer). For hvert projekt er tilknyttet en række parametre, hvilket betyder, at der findes et stærkt datagrundlag med i alt cirka 3.000 projekter, der kan bruges til at skabe overblik over udmøntningen af Realdanias filantropi.

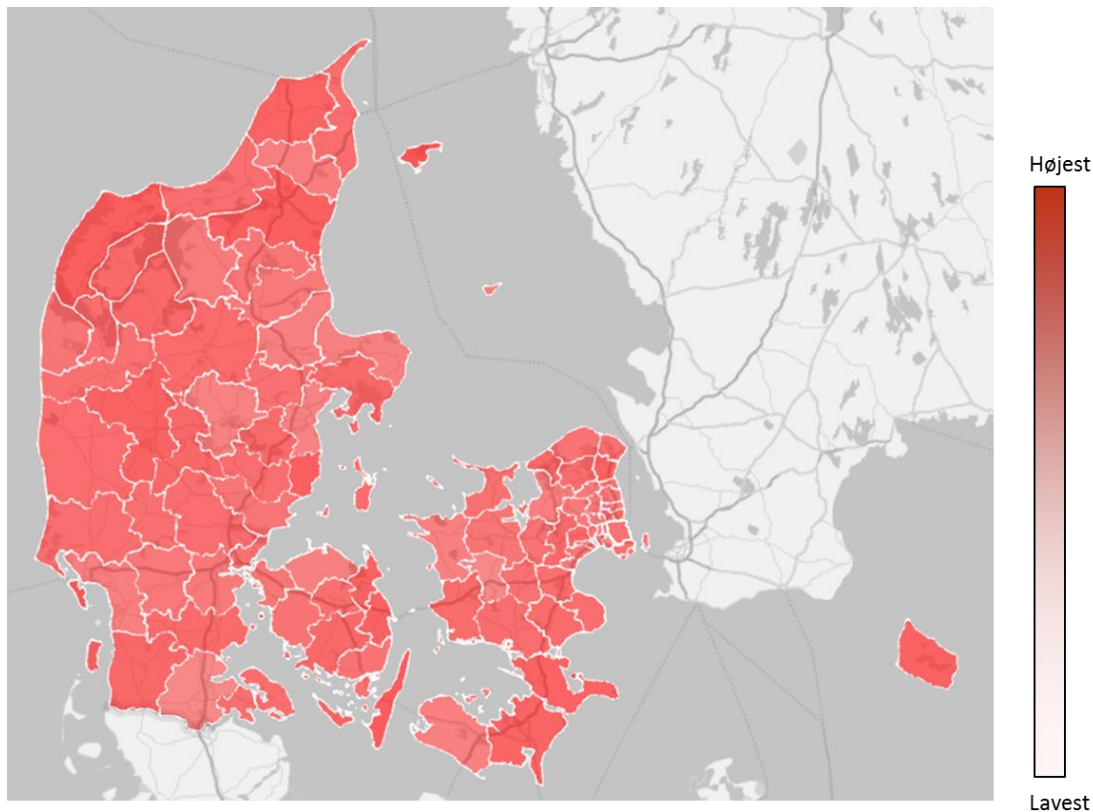
Denne database udgør grundlaget for nærværende afsnit.

Der er i alt tiltrådt 2,44 mia. kr. i bevillinger til i alt 575 projekter fra strategiens vedtagelse i august 2013 til og med bestyrelsesmødet 3. november 2016. Det svarer til 19 procent af den samlede filantropiske uddeling (eksklusive filantropiske investeringer) i Realdanias levetid.

Realdania dækker hele Danmark – og rækker ud i verden

Realdania har i sin levetid leveret projekter i hele Danmark og har – udover tværgående eller nationale projekter - gennemført konkrete stedbundne projekter i alle kommuner i Danmark på nær én. Analyser af bevillingsniveauet per indbygger viser ligeledes, at Realdania over en 16-årig periode dækker hele Danmark.

Figur 7. Bevillingssum per indbygger, 2000-2016

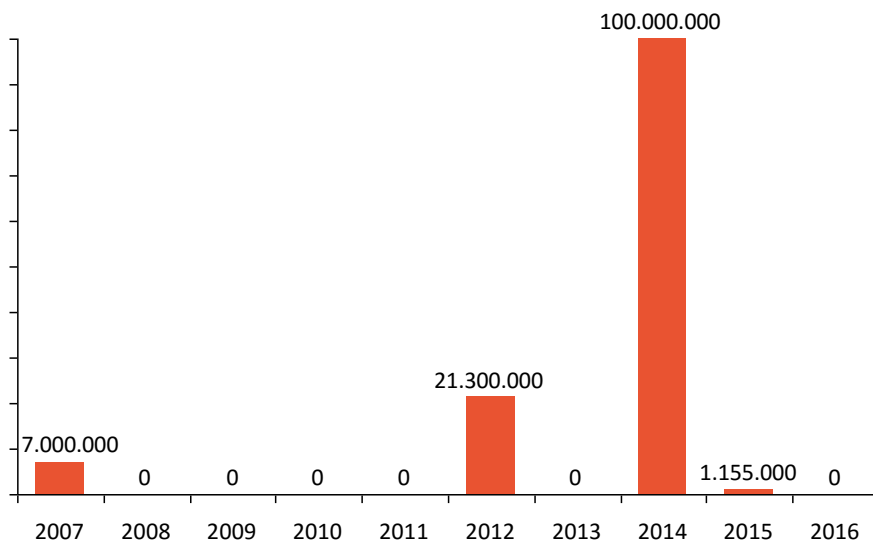


Kilde: Realdania Filantropis projektsystem og Danmarks Statistik. Inkluderer ikke Realdania By & Byg-projekter. For kampanjer er delprojekterne inkluderet. Indbyggerantal per kommune er opgjort per 1. januar 2015. Bemærk, at tallene ovenfor også inkluderer projekter af landsdækkende karakter, fx bøger. Disse bevillinger udgør samlet set en mindre del, bortset fra Københavns Kommune, hvor cirka to tredjedele af bevillingen går til landsdækkende projekter. Vallensbæk Kommune er den eneste kommune uden en bevilling i perioden.

I den indeværende strategiperiode er bevillingsaktiviteten i høj grad målrettet mod de præcise målgrupper, der defineres i det enkelte program og i de initiativer, som Realdania har drevet. Det betyder, at de programmer og initiativer, der har et særlig stedbundet formål, for eksempel *Mulighedernes Danmark*, *Bygningsarven i landdistrikterne* og *Byer for mennesker*, i særdeles høj grad er givet til områder, der falder klart indenfor programmernes målgruppe. Andre programmer, herunder især *Innovation i byggeriet*, har ingen klare geografiske mål, men også her er den konkrete bevillingsaktivitet på stedbundne projekter spredt over en række kommuner.

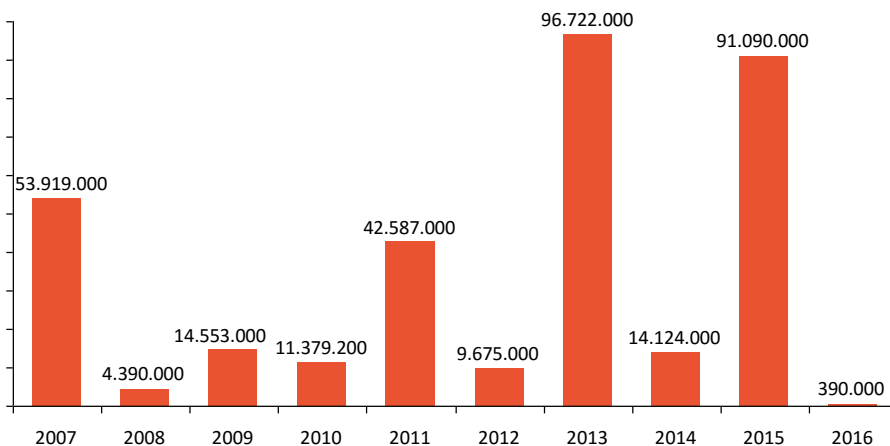
Omkring 5 procent (cirka 340 mio. kr.) af de samlede bevillinger siden 2007 er givet til internationale aktiviteter eller stedbundne aktiviteter udenfor Danmark (her defineret som kongeriget). Cirka 60 procent af bevillingerne (cirka 200 mio. kr.) er bevilget i indeværende strategiperiode, mens cirka 24 procent faldt i 2008-strategiperioden (cirka 80 mio. kr.). Stigningen i indeværende strategiperiode skyldes en række større bevillinger til deltagelse i internationale netværk på klimaområdet, der også rækker en del år ud i fremtiden.

Figur 8. Bevillinger til Grønland, Færøerne



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Figur 9. Internationale bevillinger



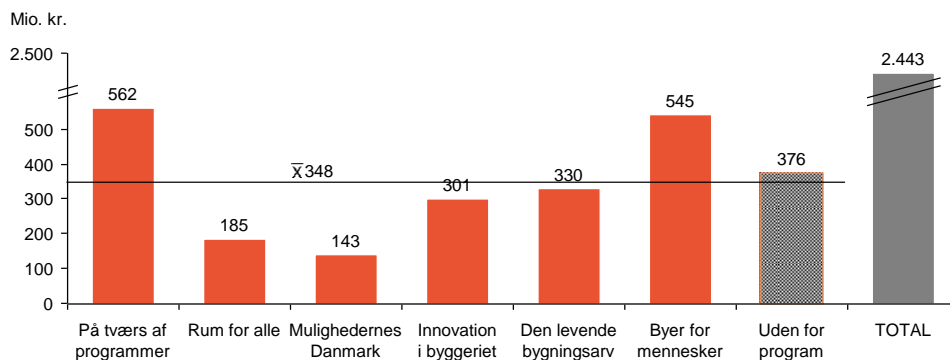
Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Som det fremgår af figurene har Realdania i indeværende strategiperiode bevilget flere midler til internationale aktiviteter, og de samlede bevillinger fordeler sig således på 2.139 mio. kr. (87,6 procent) i Danmark, 100 mio. kr. (4,1 procent) i Grønland og 202 mio. kr. (8,3 procent) udenfor kongeriget. I 2008-strategiperioden fordelte bevillingerne sig på 3.105 mio. kr. (96,8 procent) i Danmark, 21,3 mio. kr. (0,7 procent) i Grønland og 82,6 mio. kr. (2,6 procent) udenfor kongeriget.

Programmernes træk på de samlede bevillinger

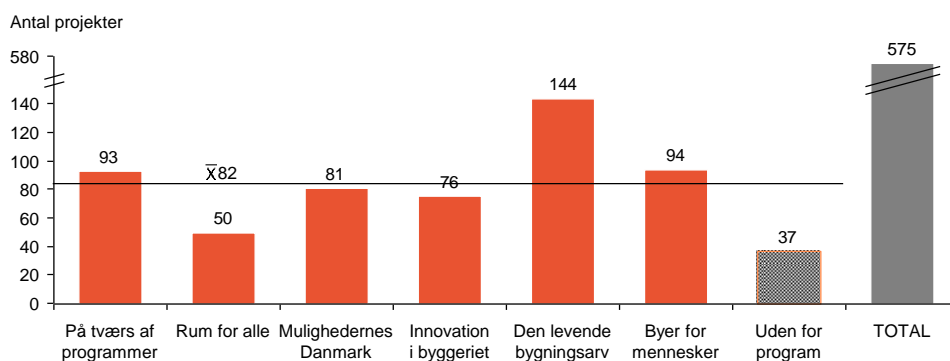
Programtænkningen og den resulterende opdeling af aktiviteten i Realdania i fem programmer med en eksplicit mulighed for at støtte *Den gode ide* udenfor programmerne har ledt til varierende bevillinger i de enkelt programmer. Programmet *Byer for mennesker* er med donationer indenfor både byudvikling og klimarelaterede problemstillinger det største program målt i bevilgede midler, mens programmet *Den levende bygningsarv* er det program, der har stået for klart flest projekter i perioden.

Figur 10. Bevillingssum opdelt per program i strategiperioden



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Figur 11. Antal projekter per program i strategiperioden



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Næsten 25 procent af alle midler er bevilget indenfor kategorien *På tværs af programmer*. Denne kategori fanger en række af de bevillinger, der ikke isoleret tilføres et enkelt program, og kan således delvis henføres til programmerne. Blandt de største bevillinger i kategorien er de udførende filantropiske aktiviteter, der naturligt går på tværs af programmer, herunder bevillinger til Programmer, Formidling, Collective Impact, Bolius samt en række større projekter, der går på tværs af mindst to programmer, herunder kampagnen Underværker, understøttelse af DAC i BLOX samt Tøndermarskinitiativet.

Cirka 15 procent af samtlige bevillinger indenfor strategiperioden er givet til projekter, der falder udenfor program. Der er ikke i strategien nogen eksplicit beskrivelse af, hvor stor en del af den samlede bevilling der bør falde i kategorien *Udenfor program*, men det er meget eksplicit beskrevet i strategien, at der bør være plads til at give donationer, der ikke er en integreret del af et enkelt program. På samme tid fastslår strategien, at Realdania skal være programtænkende.

Den store variation i bevilgede midler mellem de fem programmer skyldes delvis, at programmerne er forskellige steder i deres livscyklus. I programmet *Mulighedernes Danmark* har man i strategiperioden arbejdet meget med strategier for udvikling af stedbundne potentialer. Denne type projekter er helt naturligt af en anden størrelse end egentlige byggeri- eller renoveringstunge projekter, og programmet har derfor gennemført mange men mindre projekter. Andre programmer har i høj grad været domineret af større enkeltprojekter. For eksempel udgør ét projekt cirka halvdelen af bevillingerne indenfor *Innovation i byggeriet*. På den baggrund er det vanskeligt at sætte lighedstegn mellem bevillingsstørrelse og aktivitet i de enkelte programmer på basis af tal fra de første tre år.

Mange bække små

Denne strategiperiode adskiller sig fra tidligere strategiperioder ved ikke at have bevillinger til nye meget store projekter med mangeårig udviklingsindsats. De største nye stedbundne bevillinger i denne strategiperiode vedrører alle projekter udenfor de fire største byer i Danmark:

1. Fremtidens Messecenter, Herning (150 mio. kr.)
2. Ilulissat, Isfjordscenter, Grønland (100 mio. kr.)
3. Nyborg Slot, Realiseringsprojektet – foranalysen blev bevilget i sidste strategiperiode (95 mio. kr.)
4. Køge Kyst forbindelse mellem by og havn – resultatet af et byudviklingsprojekt, der blev formidlet i 2011 med Realdania midler (80 mio. kr.)
5. Tøndermarskinitiativet – udviklet i denne strategiperiode (65 mio. kr.)

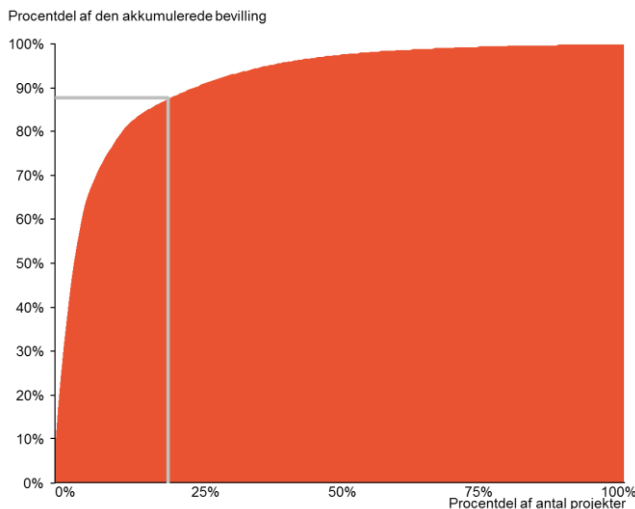
De største projekter i Realdanias historie

Historisk set (årstal for første store bevilling på projektet i parentes):

1. Musikkens Hus, Aalborg (2001)
2. Den Blå Planet, Kastrup (2004)
3. BLOX, København (2006)
4. Kvæsthusprojektet, København (2006)
5. Inderhavnen i Aarhus (2007)
6. Thomas B. Thriges Gade, Odense (2010)

Gennemgangen af de 575 projekter, der er bevilget i strategiperioden, viser endvidere, at Realdania i lighed med tidligere har en lang hale af mindre projekter. Således udgør de 20 procent største projekter 88 procent af de samlede bevilgede midler. De 10 procent største projekter udgør mere end 75 procent af de samlede bevilgede midler.

Figur 12. Akkumulerede bevillinger placeret efter størrelse



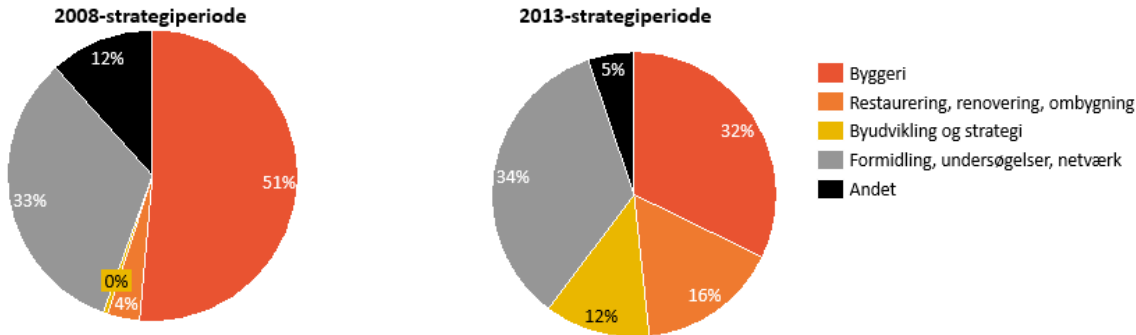
Der eksisterer ikke opgørelser af Realdanias tidsforbrug på projekterne, men en projektportefølje med få store og mange små bevillinger betyder, at filantropiafdelingen kommer i kontakt med og er med til at influere adskillige mindre projekter, der ikke rammer toplisterne på bevillingssiden. Det betyder også, at afdelingens tidsforbrug ikke er proportionalt med bevillingstørrelse. Med Realdanias øgede fokus på problemdrevet filantropi må denne tendens forventes at blive forstærket i fremtiden. Det tydeliggør behovet for ikke alene at måle Realdanias bidrag til samfundet ved hjælp af størrelse på de bevillinger, der gives til projekter.

Realdania arbejder fortsat indenfor det byggede miljø

Der er som led i evalueringen gennemført en analyse af, hvilke projekttyper Realdania har bevilget midler til siden foreningens fødsel. Analysen, der er gengivet i figuren nedenfor, viser på den ene side, at Realdania fortsat er solidt placeret i projekter i det byggede miljø. Meget bygningsnære projekter (byggeri, byrum, restaurering, byudvikling og andet) fylder stort set det samme i den samlede bevilling i begge perioder (fra 55 til 60 procent), selvom der har været en bevægelse væk fra nybyggeri. På den anden side viser figuren, at Realdania arbejder bredere end tidligere i feltet omkring det byggede

miljø. Således er bevillinger til byudvikling og strategi blevet introduceret i indeværende strategiperiode og udgør nu 12 procent af bevillingerne i perioden. Ligeledes har Realdania igangsat nye aktiviteter indenfor netværk, der primært er drevet af Collective Impact og aktiviteter på klimaområdet.

Figur 13. Bevillingssum opdelt per projekttype

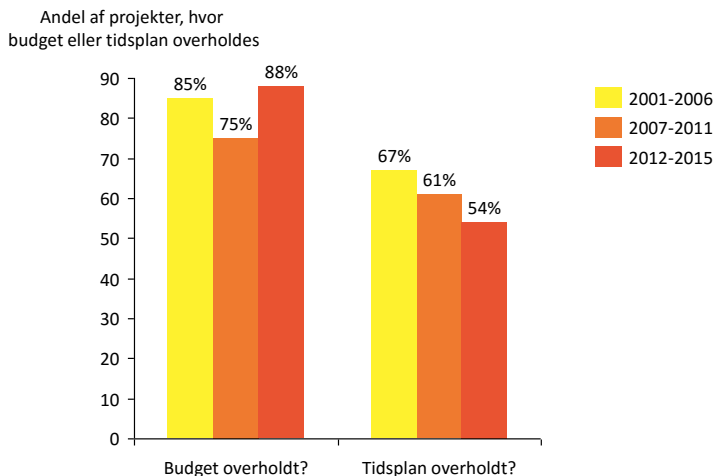


Kilde: Realdania Filantropis projektsystem. Inkluderer kun Filantropis projekter. For så vidt angår kampagner, er delprojekter inkluderet.

Realdania har via spørgeskemaer til bevillingsmodtagere nu data fra tre perioder, som viser hvor godt de enkelte projekter overholder henholdsvis budget og tidsplan. Den seneste spørgeskemaundersøgelse vedrører primært respondenter med projekter der er bevilget af Realdania i perioden 2012-15.

Selvom det kan være vanskeligt at sammenligne på grund af forskellig projektkarakteristika, har langt hovedparten af projekterne overholdt budget i hele Realdanias levetid. Derudover kan det konstateres, at andelen af projekter der overholder budget er steget i den seneste opgørelse. Modsat er der sket et betydeligt fald i andelen af projekter, der ikke overholder tidsplanen. Der er dog ikke yderligere data på, hvilke kendetegn de 46 pct. af projekter, der ikke overholder tidsplanen, har.¹⁰

Figur 14. De fleste budgetter overholdes, mens næsten halvdelen af alle tidsplaner overskrides



Kilde: Realdanias opgørelser

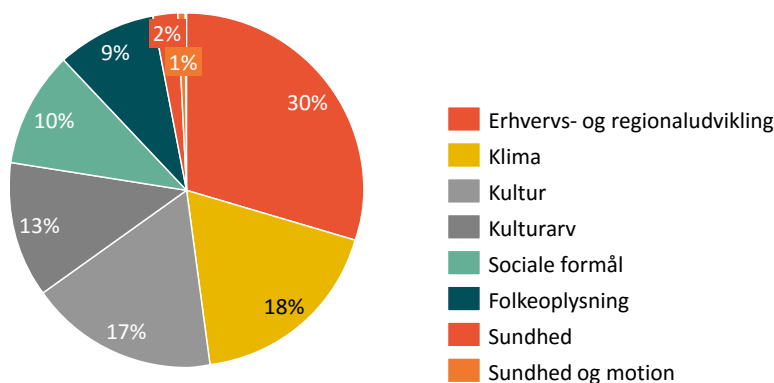
Realdania støtter primært erhvervs- og regionaludvikling, klima og kultur

¹⁰ Da der er tale om en spørgeskemaundersøgelse med anonyme respondenter har det ikke været muligt at krydstjekke med Realdanias egne systemer for at afgøre hvad deltagerne tager udgangspunkt i, i deres fortolkning af tidsplansoverholdelse.

Danmarks Statistik er i gang med at gennemføre en større afdækning af danske fonde og deres bevillinger. Et af de områder, Danmarks Statistik undersøger, er de domæner, de enkelte fonde agerer indenfor. Som led i evalueringen har Monitor Deloitte gennemført en analyse af alle projekter over 10 mio. kr. i indeværende strategiperiode og analyseret, hvilke domæner projekterne falder indenfor. Samlet set er der under 50 projekter i strategiperioden, der har en bevillingssum på mere end 10 mio. kr. Det svarer til cirka 8 procent af antallet af bevilgede projekter i perioden. Til gengæld dækker projekterne cirka 73 procent af den samlede bevilling, svarende til 1,77 mia. kr.

Analysen viser, at Realdanias største bidrag i strategiperioden har været til aktiviteter indenfor erhvervs- og regionaludvikling (30 procent), klimarelaterede aktiviteter (18 procent) og kultur (15 procent).

Figur 15. Bevillingssum opdelt efter domæner for største projekter



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem. Inkluderer kun Filantropis projekter. Kodning foretaget sammen med Realdania. Projekter over 10 mio. kr. fra 29. august 2013 til 19. september 2016 er inkluderet.

Erhvervs- og regionaludvikling er et område, som Realdania traditionelt har arbejdet meget med. Kategorien omfatter initiativer, som har til formål at understøtte udvikling af et lokalområde eller en region. Tøndermarsk-initiativet, der har til formål at udvikle Tøndermarsken som oplevelsesdestination, er en af de seneste bevillinger i dette domæne.

Kulturområdet er en anden historisk styrkeposition for Realdania. Kulturdomænet omfatter aktiviteter til kulturelle formål, som for eksempel modernisering af Louisiana, "Porten til Ikast" og Mønsted Kalkværk.

Klimaaktiviteter har fået større bevillingsmæssig opmærksomhed i denne strategiperiode - blandt andet gennem deltagelse i det internationale klimanetværk C40, ligesom isfjordscenteret i Illulisat har klimamæssig baggrund.

Sammenlignet med *Fondsanalyse 2016* har Realdania en langt højere andel af bevillinger til kultur og klima end gennemsnittet af de største fonde, hvor forskning og uddannelse (38 procent) og social og sundhed (19 procent) er de største enkeltområder.¹¹

Der er ikke udover ovenstående analyse gennemført analyser af, hvilke domæner Realdania opererer i, og det kunne være interessant for Realdania fremadrettet at begynde at måle aktiviteten i forhold til domæner, blandt andet fordi det skaber et sammenligningsgrundlag i forhold til andre filantropiske aktører, der kommunikerer deres indsats i de domæner, de er aktive i.

¹¹ Kilde: Kraft og Partners, Fondsanalyse 2016.

4 Evaluering af strategien

Strategiens retning er naturlig set i lyset af de optioner, Realdania har. Realdania har arbejdet systematisk med at implementere strategi 2014-2017.

4.1 Er strategien relevant?

Det er for tidligt i strategiperioden at evaluere strategien under ét på de resultater, den har skabt. Men som vist nedenfor taler en række forhold for, at den nuværende strategi er et relevant svar på Realdanias strategiske optioner.

Strategien bygger ovenpå Realdanias position og kernekompetencer

Strategien bygger grundlæggende videre på Realdanias kernekompetencer. Realdania har før den indeværende strategi været bannerfører for at indføre nye filantropiske værktøjer til dansk filantropi.

Realdania har en særdeles stærk position indenfor strategisk filantropi, hvor projekter beriges gennem inddragelse og en høj grad af hjælp til bevillingsmodtagerne, der går udover den monetære støtte. Positionen indenfor strategisk filantropi og anvendelse af kloge penge er således uden sammenligning de ting, flest eksterne interessenter hæfter sig ved i deres fortælling om, hvem og hvad Realdania er. Den problemdrevne tilgang til filantropi bygger i meget vid udstrækning videre på Realdanias evne til strategisk at kunne forme og påvirke de projekter, der leveres.

Dertil kommer, at Realdania i mange tilfælde har arbejdet problemdrevet og katalytisk allerede før introduktionen af den nuværende strategi.

Hovedparten af de mange interessenter, der har deltaget i evalueringen, betragter Realdania som en af de danske filantropiske aktører, der er bedst til at bruge alle redskaber, samt til at lade sig inspirere udefra. Det er bemærkelsesværdigt, fordi Realdanias fokusering på det byggede miljø skaber særdeles lange projekter og engagementer, der bliver videreført på tværs af strategiperioder.

Men det viser, at fokus på en problemdrevet, katalytisk strategi er en naturlig forlængelse af den position, Realdania har i omverdenen og bygger på erfaringerne fra tidligere.

Mere for mindre

Strategiens ambition om at arbejde katalytisk og problemdrevet adresserer også behovet for at blive endnu bedre til at anvende ressourcerne fokuseret og få mest mulig forandring ud af de bevilgede midler. De samlede bevillingmængder er faldet, og med baggrund i Realdanias investeringsstrategi tyder meget på, at uddelingsniveauet fortsat må forventes at være faldende sammenlignet med uddelingsniveauer før 2013.

Realdania har med andre ord brug for at være endnu mere effektive, hvis man i fremtiden ønsker at have samme betydning som i dag.

Mens Realdania ikke har noget inflow af nye midler, er det øvrige fondsmiljø i Danmark i nogen grad præget af at være tilknyttet eksisterende virksomheder med en fondskonstruktion, der løbende gør fonden større. Derfor er det overvejende sandsynligt, at Realdania målt i egenkapital vil opleve en faldende relativ størrelse i forhold til andre større danske fonde. Det betyder – i hvert fald på lang sigt – at Realdanias andel af den samlede bevillingssum indenfor filantropiske aktiviteter vil være faldende.

Forbedret adgang til kapital

Strategien tager afsæt i, at Realdania har en særdeles stærk position indenfor det byggede miljø både som filantrop og som bygherre. Men rammerne for det byggede miljø har ændret sig markant over de

seneste år. Adgangen til finansiering er ændret. Sammenlignet med tiden omkring finanskrisen er renniveauet i dag historisk lavt, og der er bedre forhold for at tiltrække risikovillig kapital til byggeprojekter – i hvert fald omkring de større byer. Det gør færre (bygge)projekter umulige uden en bevilling fra eksempelvis Realdania, da det er muligt at tiltrække andre investeringsformer. Og dermed er ønsket om at tilbyde andre redskaber end filantropiske bevillinger til byggeri særdeles væsentligt, når man måler Realdanias bidrag i forhold til, hvad der var sket, hvis ikke Realdania havde været der.

Modsat er det blevet vanskeligere at få adgang til kapital i yderområder, og samtidig er der sat skærpede politiske krav til omfanget af offentlige investeringer, hvilket alt andet lige begrænser det samlede investeringsniveau i yderområder¹².

Denne udvikling taler for en balanceret strategi med fortsat fokus på også at støtte byggeri, akkurat som Realdania har formuleret det i strategien. Det betyder også, at Realdanias fokus på hele Danmark og formuleringen af konkrete programmer i yderområder alt andet lige giver bedre mulighed for at levere en betydende indsats, i forhold til om projekterne kan realiseres uden Realdanias hjælp.

Samfundsudviklingen skaber et ydre pres

Der er både nationalt og globalt opstået større fokus på, at filantropiske bevillinger skal være bæredygtige. Vedtagelsen af FN's Sustainable Development Goals og beslutningen om at implementere dem i alle medlemsstater understreger det øgede internationale fokus på bæredygtighed, ligesom en lang række fonde har implementeret eller er i gang med at implementere bæredygtigheds mål i deres principper for uddeling. Realdanias nuværende fokus på at samle aktører og skabe et underlag for forandringen, der er bredere funderet end blot det bilaterale forhold mellem Realdania og den enkelte bevillingsmodtager, kan tolkes som et svar på denne bevægelse.

Samtidig udvikles rammevilkårene i det danske velfærdssamfund. Der etableres nye tværsektorale, digitale og teknologiske løsninger på gamle problemer, og der sker en bevægelse mod, at opgaver, der hidtil har været løftet af det offentlige, fremover løftes af markedet, den enkelte eller civilsamfundet. Det giver danske fonde en potentiel ny rolle, der i langt højere grad end tidligere kan fanges i den nuværende strategi. Sagt med andre ord falder den katalytiske strategi sammen med en øget forståelse og åbenhed i den offentlige sektor om at tænke i nye baner og nye samarbejder for at løse nogle af de vedvarende problemer i velfærdssamfundet.

Samlet set er Realdanias strategi derfor logisk set i forhold til foreningens kernekompetencer og udviklingen i det omkringliggende samfund.

Men strategien indebærer ikke en eksplicit prioritering af Realdanias midler. Strategien giver ikke svar på, om Realdania fokuserer på de rigtige problemer, om Realdania når de ønskede mål, hvor længe Realdania skal engagere sig i et problemfelt, eller om Realdania aktiverer de rette aktører. Strategien udstrækker, *hvordan* Realdania skal arbejde, men i mindre omfang *hvad* Realdania skal arbejde *med*.

Det åbner op for en løbende dialog og uenighed – hos både interne og eksterne interessenter – om, hvad Realdania skal fokusere på, hvad der er Realdanias ambitionsniveau, og hvilken rolle Realdania skal spille. Det skaber en diskussion af, hvordan Realdania skal prioritere mellem forskellige behov i Filantropi, Investering og Forening. Og det gør det vanskeligt at kommunikere klart til samarbejdspartnere, medlemmer og samfundet. Denne problemstilling er nærmere belyst i kapitel 5. Inden den diskussion lanceres, er det imidlertid værd at vende, om Realdania arbejder struktureret med at eksekvere strategiens intentioner. Resten af dette kapitel omhandler dette spørgsmål.

4.2 Realdania leverer i høj grad på strategiens intentioner

På trods af de barrierer har Realdania igennem de sidste tre år bevæget sig langt for at efterleve størstedelen af strategien. Det er således en hovedkonklusion fra denne evaluering, at Realdania arbejder systematisk med at efterleve strategiens intentioner. Det ses tydeligt i en række udviklinger i forhold til de sigtelinjer, som strategien definerer:

¹² De Økonomiske Råd: Konjunkturvurdering og offentlige finanser. En prognoseopdatering. 10. februar 2016.

- Realdania arbejder i dag mere *problemdrevet*. Initiativer er klart definerede, og især senere initiativer er problemdrevne i deres begrundelse. Eksternt anerkendes Realdanias problemdrevne tilgang, og internt er der en robust forståelse af, hvad det vil sige at arbejde problemdrevet.
- Realdania har implementeret en *programtænkning* med fem definerede programmer, der dækker den overvejende andel af projekter. Programmerne fungerer også som organiserings- og sorteringsprincip, ligesom eksterne primært forholder sig til Realdania via programmerne.
- Realdanias samlede portefølje har fået et balanceret *mix mellem den klassiske, den strategiske og den katalytiske filantropi* i henhold til strategien. Der er samtidig øget brug af katalytisk filantropi i indeværende strategiperiode og øget gearing af midlerne.
- Realdania har søgt at arbejde mere i *netværk og med collective impact*. Der er oprettet et særskilt sekretariat, der har givet nyttig læring. Ligeledes har mange initiativer etableret eller taget del i netværk, og generelle netværksaktiviteter er en integreret del af mange kampagner.
- Realdania bruger i stigende grad *evalueringer* og en større del af projektporteføljen evalueres. Realdania har desuden arbejdet dedikeret med at etablere et datadrevet beslutningsfundament som kan understøtte problemdrevet arbejde.
- Realdania har sat meget større fokus på formidling og kommunikation. Der er arbejdet bevidst og intensivt i strategiperioden med at formidle foreningens arbejde, hvilket blandt andet kan ses på foreningens hjemmeside, hvor mere end 50 evalueringer og publikationer er gjort tilgængelige siden strategiens start. Dertil kommer Realdanias store arbejde med at skabe nye fysiske rammer på Jarmers plads. Ombygningen har gjort foreningen mere åben for omverdenen og lettet samarbejdet internt og eksternt via en moderne, åben og inviterende indretning.

Resten af dette kapitel udfolder disse pointer og evaluerer Realdanias strategi. Strategiens intentioner er opsamlet i to hovedspørgsmål, der er særlig interessante evaluermæssigt, og som strukturerer dette kapitel:

1. I hvor høj grad har Realdania implementeret programtænkning?
2. I hvor høj grad har Realdania Filantropi omstillet sig til at arbejde problemdrevet? Hvad har det betydet for de værktøjer, der benyttes i den filantropiske proces, og udmøntningen af de øvrige intentioner i strategien om at arbejde katalytisk, søge flere løsninger i netværk samt formidle, evaluere og lære?

Som led i evalueringen har Monitor Deloitte efterprøvet, i hvilken udstrækning Realdania har implementeret eller forsøgt at implementere de strategiske intentioner. Der er især to dokumenter, der giver en oversigt over de strategiske intentioner, som Realdania har ønsket at realisere med strategi 2014-2017. Beslutningsdokumentet, der ligger til grund for vedtagelsen af den filantropiske strategi, indeholder den underliggende argumentation for de væsentligste strategiske valg. Det offentliggjorte strategidokument, senest opdateret i 2016, fortæller om strategiens intentioner og indhold på en lettilgængelig måde.

4.3 Intention: Vi vil arbejde med programtænkning

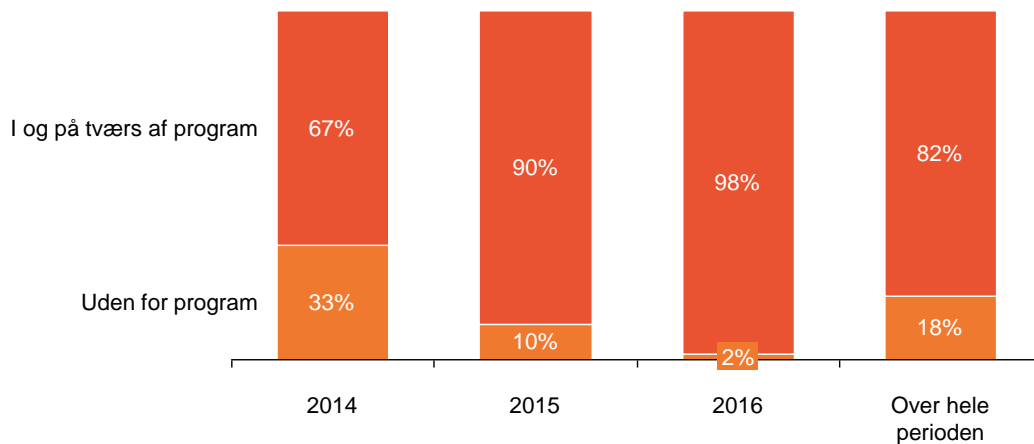
En grundlæggende ide i den nye strategi er, at en større del af Realdanias aktiviteter vil blive initieret af Realdania selv på baggrund af strategierne indenfor hvert program og ud fra input fra Realdanias netværk og andre eksterne eksperter. Med programtænkningen tilstræbes en øget grad af sammenhæng mellem Realdanias mange kampagner, demonstrationsprojekter, forskning, formidling mv., og det synliggøres, at Realdania arbejder med tålmodighed og med langsigtede perspektiver indenfor problemorienterede initiativer. Kilde: Realdanias filantropiske strategi, side 3.

Intentionen om at arbejde med programtænkning og samle strategien i fem programmer var i høj grad drevet af et ønske om at fokusere indsatsen i det filantropiske arbejde. Alle programområder har i forlængelse af de første programbeskrivelser arbejdet med at forstå, beskrive og indsnævre scope i deres felt. Det betyder, at der er i dag er klart definerede programbeskrivelser i alle programmer.

Programmerne udgør det primære organiseringsprincip i Realdania filantropi. Hvert program er centreret omkring en programchef og et antal medarbejdere, der er fuldtids- eller deltids-tilknyttede til det enkelte program.

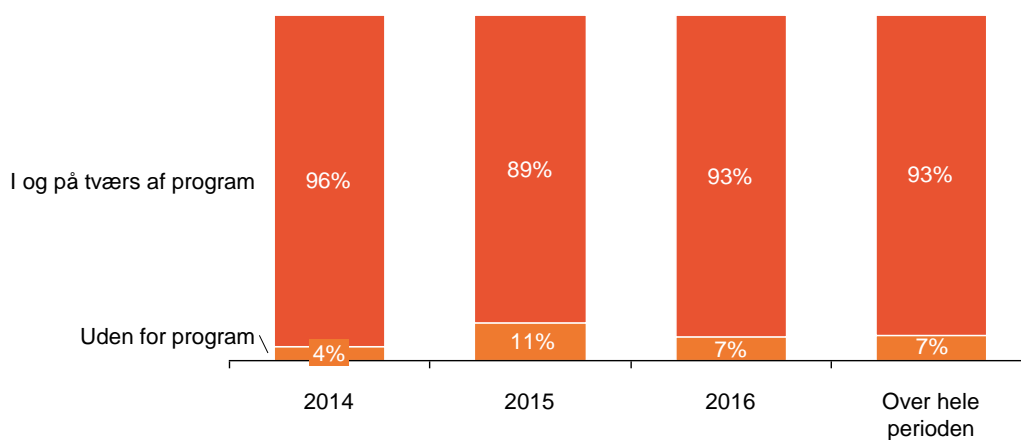
Programtænkningen er ligeledes slået igennem i uddelingsaktiviteten. Andelen af de samlede projekter, der er bevilget indenfor programmerne, er stigende igennem strategiperioden, og mere end halvdelen af midler, der er bevilget udenfor programmer, udgøres af et enkelt projekt.

Figur 16. En faldende andel af bevillingerne falder udenfor de fem programmer



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Figur 17. Der gennemføres 10-20 projekter udenfor programmer per år



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Den gennemsnitlige bevillingsmængde indenfor programmer på cirka 82 procent (inklusive bevillinger, der går på tværs af programmer) kan ses som en meget fin efterlevelse af strategiens intentioner om at arbejde i programmer, men fortsat efterlade rum for at støtte *Den gode ide* udenfor programmer.

Selve italesættelsen af *Udenfor program* er imidlertid et af de forhold, som forskellige aktører tolker forskelligt. For nogle stakeholdere opfattes enhver bevilling *Udenfor program* som defokuserende, mens det for andre aktører anses som en naturlig del af Realdanias virke at kunne støtte projekter, der tilfældigvis ikke kan opfanges af et enkelt program.

Der er blandt både interne og eksterne interessenter en udbredt opfattelse af, at programtænkningen er slået fuldt igennem i filantropiafdelingen. På et par isolerede områder kan man diskutere, om der er gennemført en fuld programtænkning i Realdania:

1. Støtteapparatet omkring programmerne er ikke fuldt indlejret i programmerne og resten af Realdania. Det gælder især de formidlings- og kommunikationsaktiviteter, der er organiseret i forenings-søjlen, og tilknytningen af datterselskaber og tætte partnere. I dag bruger programmerne navngivne medarbejdere til formidling, men disse har samtidig andre roller, for eksempel i forbindelse med kommunikation og formidling til medlemmer. En lignende ordning gælder for filantropiafdelingens sekretariat, hvor der dog er en tættere daglig tilknytning til programmerne. Realdania By & Byg har også andre opgaver end alene at understøtte og realisere det filantropiske arbejde. Der er i strategiperioden taget skridt til at integrere datterselskaber og andre funktioner i Realdania bedre gennem blandt andet flytning og nye arbejdsprocesser. Ikke desto mindre opleves der stadig at være en betydelig adskillelse mellem afdelingerne og datterselskaberne internt i Realdania.
2. Som led i det filantropiske arbejde, leverer datterselskaber og eksterne leverandører en række aktiviteter for Realdania, som i vid udstrækning falder udenfor de fem strategiske programmer. I mange tilfælde arbejder alle eller flere programmer sammen med andre enheder i konkrete projekter og initiativer, men der er ingen entydig tilknytning til et enkelt af de fem programmer hos nogen af aktørerne. I dag styres en lang række af disse aktiviteter i øvrigt gennem det tværgående filantropisekretariat.

Der er initieret en række overlappende aktiviteter, som i Realdanias interne kategorisering lander på tværs af programmer. For en række af disse bevillinger er der tale om aktiviteter, der går på tværs af alle programmer, for eksempel bevillingen til formidlingsaktiviteter. Men flere bevillinger på tværs af programmer er i realiteten et udtryk for, at løsning af problemstillingerne involverer mindst to programmer samtidigt. Det gælder for eksempel for *Tøndermarskinitiativet*, der er et stedbundet udviklingsprojekt, der er en dybt integreret del af både *Mulighedernes Danmark* og *Den levende bygningsarv*. Denne tendens er behandlet yderligere i kapitel 5, hvor den beskrives som et begyndende tegn på, at Realdania kunne overveje at justere indholdet i programstrukturen.

Fordele og ulemper ved programtænkningen i dens nuværende form

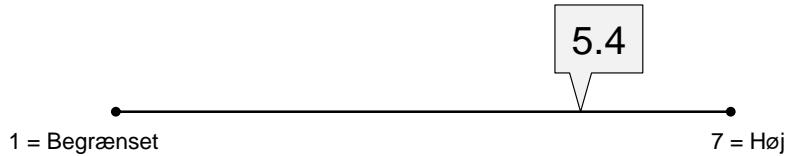
Samlet set er programtænkningen en af de intentioner i strategien, der er allerbedst implementeret. Det giver en god mulighed for at vurdere, i hvor vid udstrækning programtænkningen bidrager til at realisere de andre intentioner, Realdania har i strategien, fordi det på mange måder er en forudsættningsskabende faktor, der er med til at organisere og strukturere arbejdet i filantropiafdelingen.

Generelt har vores evaluering af programmerne vist, at der både internt og eksternt er en god forståelse af, hvad det betyder at arbejde programorienteret. Langt de fleste adspurgte interessenter peger på, at programtænkningen bidrager særdeles positivt til at skabe et langsigtet fokus og til en stærk videnopbygning i de fem arbejdsfelter, som programmerne udspænder.

Programtænkningen gør det langt mere effektivt at opbygge netværk med andre aktører i det enkelte arbejdsfelt, fordi fuldtidsressourcer i Realdania indgår i de fem økosystemer.

Internt giver programtænkningen ligeledes medarbejderne mulighed for at specialisere sig i arbejdsfeltet, og der er blandt hovedparten af de eksterne interessenter en opfattelse af, at Realdanias programorganisering har styrket det konkrete problemfelt og Realdanias professionalisering og interaktion heri. Den internationale benchmarking af Realdanias aktiviteter viser således, at Realdania generelt får god feedback fra modtagerne på sin viden i det felt, hvor modtagerne har fået penge.

Figur 18. Hvor godt forstår Realdania det felt, du arbejder indenfor?



Kilde: CEP Benchmarking 2016.

Endelig har programorganiseringen skabt et fælles sprog i Realdania og blandt de tætte samarbejdspartnere, der har været med til at professionalisere og effektivisere arbejdet. Således er det for eksempel blevet lettere at forklare ansøgere, hvorfor man ikke kan støtte et givet projekt, ligesom det er blevet langt lettere for samarbejdspartnere såsom Bolius at afgøre, hvor i Realdania man har viden om hvad.

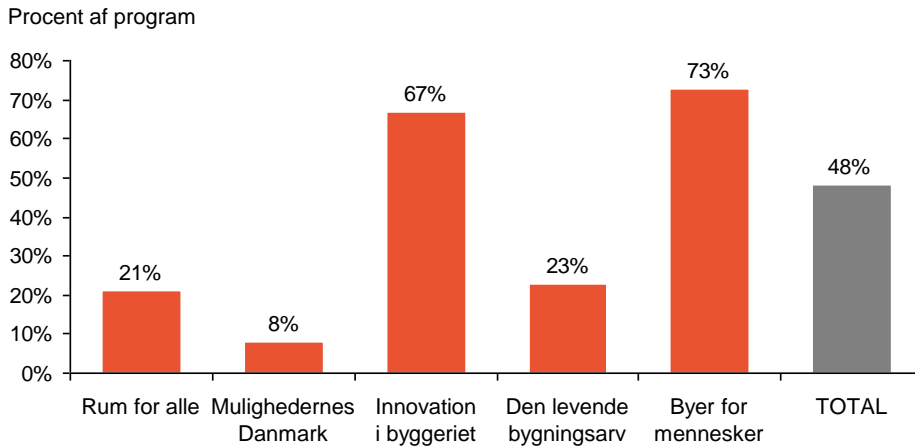
Gennem interview har Monitor Deloitte også konstateret en række opmærksomhedspunkter ved programtænkningen, der kan give anledning til overvejelser om den fremtidige struktur.

For det første udtrykker en del eksterne interessenter bekymring for, om den markante program- og initiativorganisering betyder, at væsentlige områder udenfor de mere og mere snævre programdefinitioner får dårligere mulighed for at opnå interesse og støtte i Realdania, selvom de måske i endnu højere grad bidrager til opnåelsen af Realdanias mission end de projekter, der bevilges penge til. For eksempel har flere stakeholdere påpeget forurening, biodiversitet, balance i boligmarkedet, økonomisk bæredygtighed i ejendoms- og byggesektoren, bosætning af flygtninge og øgning af erhvervsudvikling og connectivity i og mellem byer som domæner, der er nært beslægtede med det byggede miljø.

Flere har peget på, at denne tendens forstærkes af, at Realdania i højere grad end andre filantropiske organisationer (i Danmark) ønsker at være med til at påvirke og udvikle projekter tidligt. Det gør det nødvendigt at skabe interesse hos konkrete medarbejdere i Realdania, hvis man som bevillingsmodtager skal sikre opbakning til sit projekt. Det bliver derfor væsentligt at forholde sig til, om programorienteringen skaber mere fokuserede arbejdsfelter, der efterlader et tomrum mellem programmerne. I det omfang denne konklusion holder, betyder det, at Realdania på sigt kommer til at være inaktiv i væsentlige områder. Denne holdning er hos de fleste aktører ledsaget af et ønske om, at Realdania fortsat skal have et apparat, der er i stand til at vurdere ideer og forslag, der ligger udenfor de fem definerede programmer og de til enhver tid definerede initiativer.

For det andet er flere programmer forholdsvis bredt formuleret i deres arbejdsfelt og indeholder rigtig mange projekter, der ikke falder indenfor de initiativer, som Realdania selv udvikler og formulerer de konkrete rammer for. Det betyder – især for bevillinger i starten af strategiperioden – at de projekter, der er givet støtte til, er meget forskellige og kun i begrænset omfang rammer kernen af det program, projektet tilhører.

Figur 19. Andel af bevillinger i programmerne, der ikke er del af et initiativ



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem. Gælder indeværende strategiperiode.

I eksempelvis *Byer for mennesker* anvendes 395 mio. kr. ud af 545 mio. kr. på *Den gode ide*. Af disse 395 mio. kr. anvendes de 380 mio. kr. på de ti største projekter: 1) Ramme til internationale klimarelaterede aktiviteter 2017-2019, 2) Køge Kyst – Forbindelser mellem bymidte og Køge Bugt, 3) C40 Cities Climate Leadership Group – Globalt bynetværk, 4) Roskilde Festival Højskole, 5) IFHP 2014-2016, 6) Bording – fra handel til handling, 7) C40 udviklingsaktiviteter 2015-2016, 8) Sustainia 2015-2017, 9) Ringsted Torv og 10) Strategisk Byledelse: Kompetenceudvikling for kommunale topledere og fagchefer.

Flere programmer har løbende udviklet en skarpere fokusering af arbejdsfeltet og har udviklet clusters af arbejdsfelter indenfor den ramme, som programmet udstikker. Det gælder for eksempel indenfor programmet *Innovation i byggeriet*, der programmæssigt er meget bredt. Her er der udover initiativet *Et godt indeklima* etableret fire clusters af projekter, der samler programmet og gør arbejdet mere fokuseret.

Figur 20. Programmet *Innovation i byggeriet* er inddelt i flere clusters udover initiativet



Kilde: Interview med Realdaniamedarbejdere.

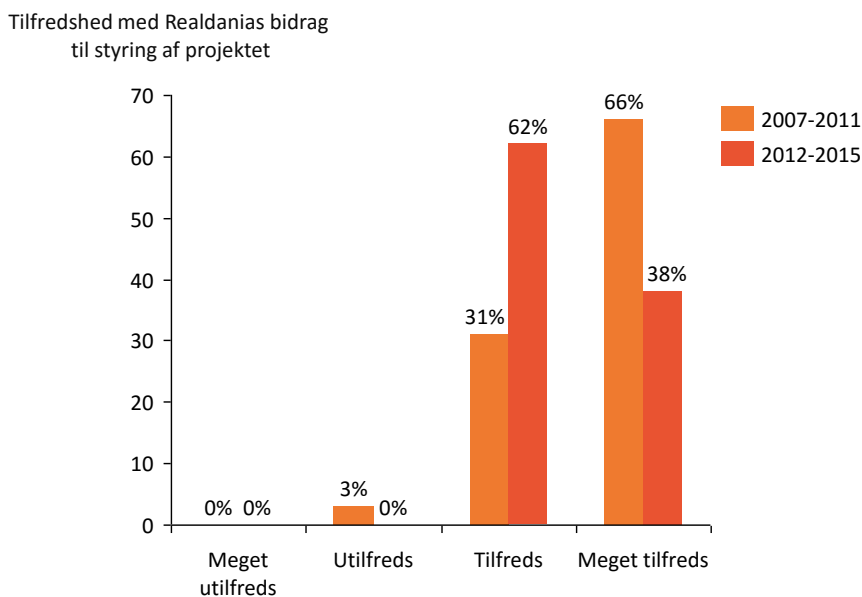
Forskelligheden mellem programmerne er fortsat høj dels som følge af den naturlige forskel i arbejdsfelter, dels fordi det fortsat er nyt at arbejde med programtænkning. Det kan ses i den store variation i, hvor godt understøttet arbejdsfelterne er med data, analyser og afgrænsningsbeslutninger.

Endelig har Monitor Deloitte konstateret begyndende tegn på en i øvrigt naturlig silodannelse i organisationen, der besværliggør naturlig og let flydende videndeling om metoder, værktøjer og projekter internt i filantropiafdelingen. Organisationen har været særdeles proaktiv for at modvirke dette og har gennem jævnlige møder i afdelingen, fysisk samling af hele afdelingen i ét åbent kontormiljø og en høj interesse for hinandens arbejde forsøgt at modvirke negative konsekvenser af den øgede specialisering. Alligevel betyder fokuseringen, at især læring om metoder har vanskeligt ved at finde vej mellem

programmerne. Det betyder for eksempel, at ny viden om filantropiske værktøjer, fx om tilrettelæggelse af kampanjer, der opbygges i et program, ikke altid overføres og udnyttes i andre programmer, at forandringsteori anvendes forskelligt af programmer, og at hvert program forestår en række ens aktiviteter. Disse forhold gør sig også gældende for samarbejdet på tværs af afdelingerne og datterselskaberne i Realdania.

Parallelt med denne udvikling er der også sket et fald i andelen af bevillingsmodtagere, der er meget tilfredse med Realdanias styring af projekter. Mellem 2007 og 2011 var 66 pct. meget tilfredse, mens tallet er faldet til 38 pct. mellem 2012 og 2015. Samlet set er alle respondenter dog enten tilfredse eller meget tilfredse. Resultaterne kan måske tolkes på den måde at øget fokus og ressourceforbrug i forbindelse med omstillingen til en problemdreven tilgang kan have medvirket til at reducere fokus på denne del af det filantropiske arbejde.

Figur 21. Tendens til faldende tilfredshed med Realdanias projektstyring



Kilde: CEP benchmarking 2016, samt Oxford Research 2012: Evaluering af Realdanias Strategi 2007-11. Data har ikke kunne dekomponeres så de rammer strategiperioderne.

4.4 Intention: Vi vil arbejde problemdrevet

”Med dette forslag til en ny filantropisk strategi lægges op til en yderligere udvikling af Realdanias rolle som en aktiv aktør i samfundet, der sætter dagsorden og skaber udvikling og forandring. I strategien lægges op til at bygge videre på Realdanias nuværende styrker og med tilføjelse af nye arbejdsformer og et endnu stærkere fokus på at indkredse og løse vigtige samfundsudfordringer og problemer med relation til det byggede miljø.” Kilde: Realdanias filantropiske strategi, side 2.

Sammenholdes Realdanias strategi for 2014-2017 med tidligere strategier, er det eksplicite ønske om at arbejde mere problemdrevet det allervæsentligste strategiske retningskift.

Specielt i den eksterne kommunikation af strategien fremstår ønsket om at arbejde problemdrevet meget stærkt. Det problemdrevne fokus kommunikerer som en af hovedbevægelserne i den overordnede strategi, og Realdanias fem strategiske programmer er formuleret problemdrevet.

Den umiddelbare tolkning af strategien er, at Realdania arbejder indenfor fem programmer, der hver især defineres som afgrænsede arbejdsfelter. Til hvert program hører endvidere en række initiativer, der er formuleret som problemer, som Realdania proaktivt ønsker at medvirke til at drive løsningen af

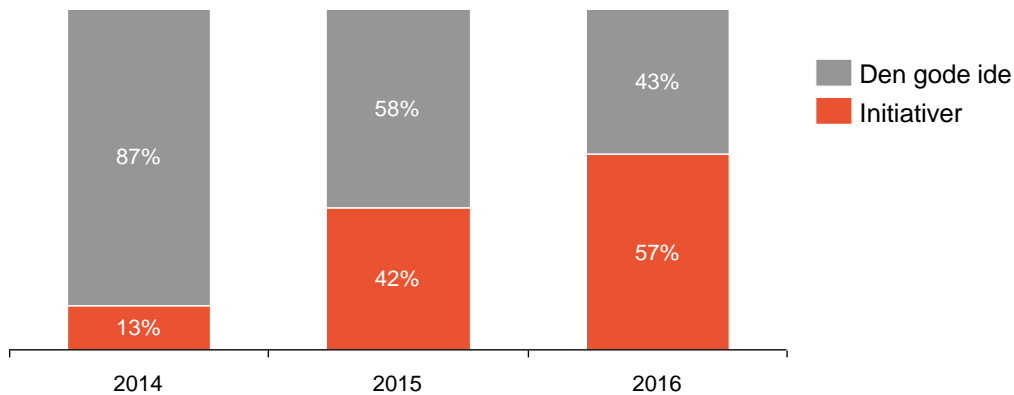
indenfor en 3-5-årig horisont. Budskabet om at ville arbejde problemdrevet står meget klart i strategien, og det centrale evaluermæssige spørgsmål er naturligvis, om Realdania i handling understøtter dette markante strategiske retningsskift.

Bevægelsen mod at arbejde problemdrevet er uden sammenligning det element i strategien, der har haft størst indflydelse på det arbejde og den forandring, Realdanias filantropiske virke har gennemgået siden 2013. Der er lagt særdeles mange kræfter i at identificere og afgrænse problemerne indenfor hvert program og i de underliggende initiativer, ligesom der er lagt væsentlige ressourcer i at opbygge en videnbaseret infrastruktur til at angribe de identificerede samfundsproblemer.

Initiativer kan ifølge strategien defineres som en samling af en række forskellige aktiviteter, der tilsammen understøtter udvikling eller forandring i forbindelse med et identificeret (samfunds)problem. Initiativerne er defineret af Realdania selv på baggrund af de problemanalyser, der er gennemført indenfor hvert enkelt program eller i direkte forlængelse af den dialog, der var i strategiprocesen.

I løbet af strategiperiodens arbejde med at operationalisere strategien og stille skarpt på både udfordringer og problemområder er antallet af initiativer reduceret fra atten til seks. Initiativerne har hidtil haft en entydig kobling til programmerne. Hvert program har bestået af et eller flere initiativer og andre projekter i programmets arbejdsfelt, der ikke er del af initiativerne, jf. beskrivelsen af programmet *Innovation i byggeriet*. Disse projekter udenfor initiativerne betegnes af og til som *Den gode ide*, men er reelt bevillinger til projekter, der er del af det enkelte program. Det vil sige, at de ikke skal forveksles med projekter, der ligger udenfor program, der også går under betegnelsen *Den gode ide*. Som det kan ses af nedenstående, udgør initiativerne en stadig stigende andel af de samlede bevillinger i strategiperioden.

Figur 22. Initiativerne udgør cirka 57 procent af de samlede bevillinger i 2016



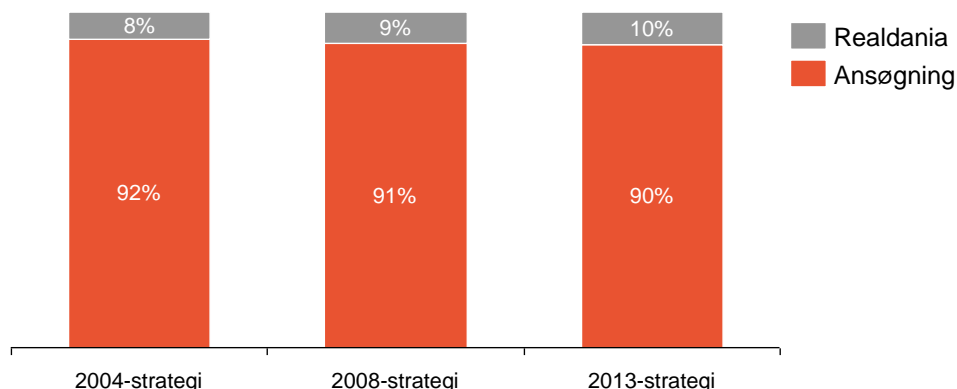
Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Når bevillinger falder udenfor et initiativ, er det ikke ensbetydende med, at Realdania ikke arbejder problemdrevet. Det er snarere et udtryk for, hvor fokuseret programmerne er på én enkelt problemstilling.

For eksempel kan cirka halvdelen af bevillingerne eller cirka 190 mio. kr. udenfor initiativ i programmet *Byer for mennesker* henføres til Realdanias internationale aktiviteter, hovedsagelig indenfor klimaforebyggelse.

Realdanias bevægelse mod at være mere problemdrevet har ikke resulteret i en stigende andel projekter, som Realdania selv igangsætter, hvilket måske ellers kunne være forventeligt.

Figur 23. Andel af projekter, Realdania selv iværksætter



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem. Opgjort efter ansøger.

Denne optælling giver imidlertid ikke indsigt i, om projekterne er initieret på foranledning af klart definerede problemstillinger, der er afdækket af Realdania i arbejdet i de enkelte programmer.

Det er Monitor Deloittes vurdering, at Realdania i dag arbejder problemdrevet og prioriterer projekter med dette for øje. Det er ligeledes meget tydeligt, at den problemdrevne tilgang skinner igennem i det interne arbejde. Således er der i alle bevillingsindstillinger, der har været underlagt evalueringen, en forholdsvis klar og eksplicit formulering, der knytter det konkrete projekt op på et eventuelt program eller initiativ og det problem, der søges løst med bevillingen.

I Realdanias filantropiske afdeling er der en entydig positiv opfattelse af orienteringen mod at arbejde problemdrevet. Det gør prioriteringen af midler lettere. Og det skaber i høj grad mening med arbejdet og dermed motivation hos medarbejderne på alle niveauer og hos de interessenter, Realdania samarbejder med i det filantropiske arbejde.¹³

Det har gjort det lettere for medarbejderne at forklare, hvorfor Realdania prioriterer, som Realdania gør. Organisationen har brugt problemorienteringen aktivt til at forstå, hvordan man arbejder strategisk og katalytisk med filantropi, og har bidraget til at øge det faktabaserede grundlag for den filantropiske aktivitet.

Eksternt er der ligeledes stor anerkendelse af, at Realdania ønsker at arbejde problemdrevet. Mange interessenter nævner, at det skaber mening og retning i Realdanias arbejde, at der arbejdes op mod et klart problem, ligesom mange finder, at Realdania i højere grad end tidligere arbejder løsningsorienteret.

Bevægelsen fra atten initiativer ved strategiens ikrafttræden til de nuværende seks initiativer er et klart udtryk for, at der i strategiperioden er arbejdet aktivt med indkredsning af problemer. Hvor det er mange eksterntes opfattelse, at organisationen identificerede initiativerne meget hurtigt, er der internt i Realdania nu en langt bedre forståelse af, hvad et problem er, og hvordan Realdania arbejder med det.

Evalueringen har på den anden side vist, at der er meget store forskelle på, hvordan Realdania er nået frem til de konkrete initiativer. Der er også en stor variation i det analytiske grundlag for valg af problemfelter – selv tre år efter strategiens vedtagelse. Der findes således ingen egentlig gennemarbejdet forandringsteori bag de fleste initiativer, og på mange områder er dokumentationen for problemets omfang og betydning for samfundet begrænset.

¹³ Skriftlige selvevalueringer blandt alle medarbejdere i Filantropi viser en entydig positiv holdning til at arbejde problemdrevet.

Derfor er det også interessant at se på, hvordan Realdania har arbejdet med de underliggende temaer i strategien, der er drevet af ønsket om at arbejde problemdrevet, herunder i hvor høj grad det er lykkedes at gennemføre en transition mod mere katalytisk filantropi, og hvordan ønsket om brugen af formidling, evaluering og andre redskaber i det filantropiske virker.

4.4.1 Realdanias brug af katalytisk filantropi

"I strategien lægges op til at bygge videre på Realdanias nuværende styrker og med tilføjelse af nye arbejdsformer og et endnu stærkere fokus på at indkredse og løse vigtige samfundsudfordringer og problemer med relation til det byggede miljø. Realdania vil således fortsat arbejde med klassisk og strategisk filantropi, men supplere denne indsats med en øget grad af katalytisk tænkning i de filantropiske aktiviteter." Kilde: Realdanias filantropiske strategi, side 3.

Begrebet katalytisk filantropi

Der findes ingen endegyldig definition af katalytisk filantropi, men den mest udbredte opfattelse af fænomenet er beskrevet af Mark Kramer, der arbejder som rådgiver for filantropiske fonde.

"Indenfor den katalytiske filantropi er en fond ikke længere eneansvarlig for at skabe forandring. Dens rolle bliver i højere grad at bruge sine penge, viden, ressourcer og netværk til at starte en inkluderende proces, som får andre med. Den skal sætte en ny dagsorden og engagere andre i en bredere kampagne for forandring." Kilde: Mark Kramer, her gengivet af Mandag Morgen, Navigator 2013.

Katalytisk filantropi har til formål at få andre aktører med for derigennem at maksimere effekt på det konkrete arbejdsfelt. Katalytisk filantropi er således tæt knyttet til et ønske om at få større effekt og er således næsten altid en konsekvens af et strategisk ønske om at arbejde *problemdrevet* med så store eller komplekse agendaer, at man ikke kan løse dem alene.

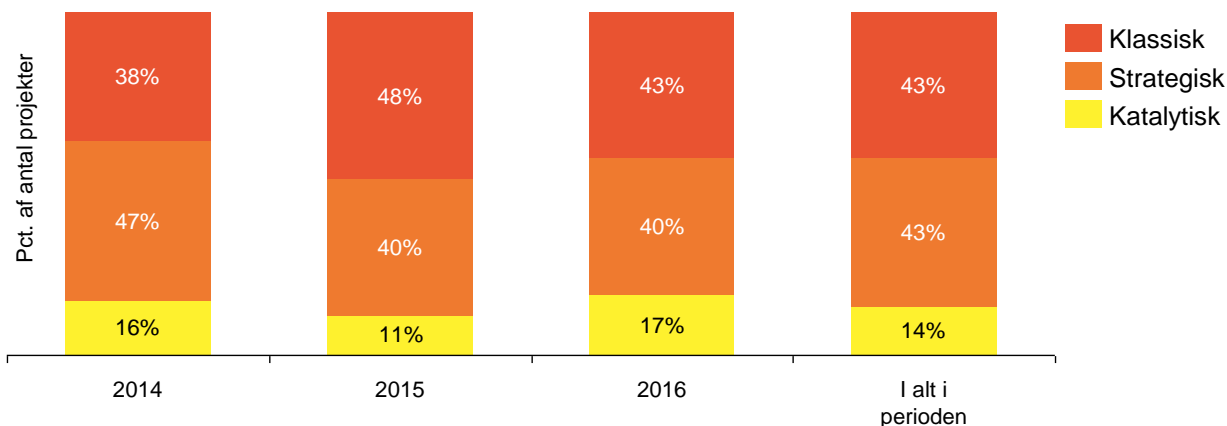
En gennemgang af offentliggjorte strategidokumenter fra større danske fonde viser, at stort set alle fonde udtrykker et ønske om at arbejde i partnerskaber for at opnå større effekt, ligesom hovedparten af danske fonde aktivt bruger ordet katalytisk i dokumenter om fondens formål, strategi og arbejdsfelt.

I modsætning til i Danmark foregår en stor del af det katalytiske arbejde i USA gennem samarbejde mellem filantropiske fonde. Blandt de mere kendte eksempler er Climate Works Foundation, der er et samarbejde mellem tre fonde initieret på baggrund af et arbejde, der blev sponsoreret af syv filantropiske fonde. Dette tætte samarbejde mellem forskellige filantropiske fonde om meget store initiativer ses i sjældnere grad i det danske filantropiske miljø.

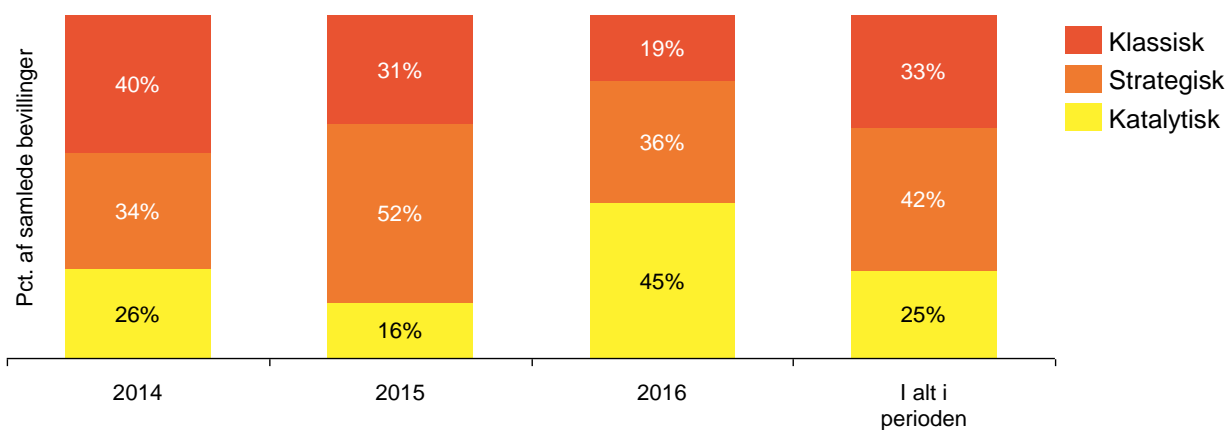
Introduktionen af katalytisk filantropi er en af de mere markante intentioner i den filantropiske strategi 2014-2017, der ligger i direkte forlængelse af ønsket om at arbejde problemdrevet. Det er i formuleringen af strategien lykkedes meget tydeligt at skelne mellem klassisk filantropi, strategisk filantropi (i Realdania af og til kendt som kloge penge) og katalytisk filantropi.

Som led i evalueringen har Monitor Deloitte arbejdet sammen med filantropisekretariatet om at gruppere alle projekter efter filantropisk metode. Det viser sig, at alle tre metoder benyttes aktivt, og at intentionen om at benytte sig af alle tre filantropiske tilgange er fuldt opfyldt. Katalytisk filantropi benyttes indenfor alle fem programmer og udgør en betydelig andel af de samlede bevillinger.

Figur 24. Andelen af projekter opdelt efter filantropitype 2014-2016



Figur 25. Bevillinger opdelt efter filantropitype 2014-2016



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem. Inkluderer kun filantropiprojekter. For så vidt angår kampagner, inkluderes delprojekterne, men ikke kampagnemoderbevillingen. Vurdering af projekter som henholdsvis klassiske, strategiske eller katalytiske er udført af programchefer og sekretariat i Realdania Filantropi.

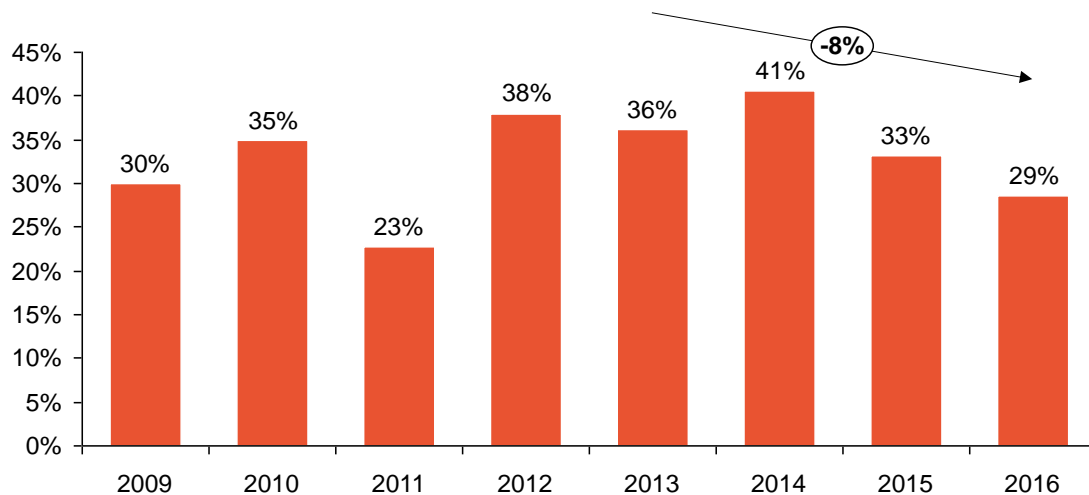
I praksis har det vist sig sværere at skelne mellem de tre filantropiske grundmetoder. Det skyldes, at skellet mellem klassisk, strategisk og katalytisk filantropi er mindre markant i praksis end i teori. For eksempel har evalueringen vist, at Realdania har arbejdet med elementer af katalytisk strategi i mange år før introduktionen af den nye strategi.

Strategisk filantropi er med 42 procent af bevillingerne i strategiperioden fortsat størst. Realdania har over en længere årrække bygget en styrkeposition i strategisk filantropi bedst manifesteret i talemåden kloge penge. En position, der også genkendes i omverdenens opfattelse af Realdania. Flere bevillingsmodtagere fremhæver – på både godt og ondt – at Realdania går tidligt ind i projekter, tilsætter viden og ressourcer til projekterne og har klare holdninger til, hvordan projekter bør drives. Der er en tendens blandt de adspurgte interessenter til i øget omfang at se det stærke engagement som et positivt element og aktivt bidragsskabende til projektets succes. En programleder på et større Realdania-støttet program siger for eksempel: *“De [Realdania] var stærkt irriterende i starten, fordi de insisterede på, at vi lavede et formelt samarbejde med tre andre aktører. Vi følte, at vi ville spille en masse tid uden at få noget igen. Men vi indså meget hurtigt, at Realdania havde ret. Vi er nået meget længere, end vi ville være kommet selv, og vi har skabt et blomstrende samarbejde mellem aktører, der aldrig havde fundet på at arbejde sammen, hvis ikke Realdania havde insisteret på det.”*

Det står meget klart, at diskussionen om forskellige filantropiske metoder og foranlediget heraf om Realdanias mulighed for at gøre en forskel med den uddelingssum, der er til rådighed, har været et meget centralt element i strategidrøftelserne i 2013.

Om den intention er lykkedes kan blandt andet sandsynliggøres ved at se på Realdanias gearingsgrad defineret som den andel af den samlede projektsum til konkrete projekter, der kommer fra Realdania.

Figur 26. Realdanias andel af det samlede projektbudget per år



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem. Inkluderer kun projekter i Filantropi. Vurdering af projekter som henholdsvis klassiske, strategiske eller katalytiske er udført af programchefer og sekretariat i Realdania Filantropi. Opgørelse af samlet projektbudget er beregnet som sum af bevilling per år delt med sum af projektbudget per år. Det vil sige, at projekter med store budgetter påvirker grafen mest. Projektbudget er opgjort på tidspunktet for vedtagelse af Realdanias bevilling på det enkelte projekt. Hvis projektets budget ændres senere uden Realdanias vidende, er der reelt tale om en højere gearing, end det fremgår i figuren ovenfor.

En gennemgang af projekter efter projektttype viser ingen klar konklusion i retning af øget katalytisk aktivitet, men en stigende del af bevillingerne bruges i strategiperioden på strategi- og byudviklingsprojekter, der ofte kræver involvering af flere interessenter og en bredere formidlingsindsats, se Figur 13.

Andelen af projekter, Realdania selv iværksætter, ses som et udtryk for proaktivt at arbejde med specifikke problemfelter, hvilket ofte er en forudsætning for at arbejde katalytisk. Denne andel er jævnfør afsnit 4.1. klart stigende i strategiperioden.

En lang række andre fonde i Danmark bruger i dag terminologien katalytisk, og det bliver mere og mere almindeligt at bruge en problemdrevet strategi med høj anvendelse af katalytisk filantropiske værktøjer til at drive udviklingen af fondsarbejdet. På den måde har Realdania – ligesom det var tilfældet med strategisk filantropi tidligere - været en af de første til at italesætte brugen af katalytisk filantropi og har formentlig haft indflydelse på introduktionen af metoden i fondsmiljøet i Danmark.

Fremadrettet er det et åbent spørgsmål, hvor høj værdi det giver at vedblive med at have en italesat tredeling af filantropisk grundmetode. Hvis man som fond ønsker at arbejde problemdrevet, er det meget svært at forestille sig en situation, hvor man ikke benytter alle tre filantropiske tilgange. Hvis man ønsker at arbejde med et bredt udsnit af både større og mindre projekter, er det svært at forestille sig en situation, hvor man for eksempel fravælger klassisk filantropi. Især på små konkrete projekter giver det meget lidt mening at tilsætte for mange ressourcer på at udøve strategisk filantropi på projektniveau. Kampagnen *Underværker* er et godt eksempel på en uddeling, der har et klart strategisk tilsnit på kampagneniveau, men hvor hvert enkelt projekt i princippet bliver realiseret som led i en klassisk filantropisk bilateral uddeling til en på forhånd velformuleret ide.

I lyset af ovenstående er det centralt, at Realdania ser valget af filantropisk tilgang som en naturlig forlængelse af de strategiske til- og fravalg og dermed forlader metadiskussionen om klassisk, strategisk og katalytisk til fordel for en mere indholdsbaseeret diskussion af, hvad Realdania vil opnå og herefter arbejde taktisk med, og hvilke tilgange og værktøjer der bør vælges i det konkrete arbejdsfelt.

4.4.2 Anvendelsen af filantropiske værktøjer

I forbindelse med strategi 2014-2017 har Realdania introduceret et nyt værktøj til værktøjskassen, så den med implementering af strategien indeholder følgende hovedværktøjer:

- Rådgivning og ledelsesmæssig support
- Filantropiske lån, garantier mv.
- Filantropiske investeringer
- Filantropiske uddelinger
- Introduktion til og involvering af relevante netværk.

De fire øverste værktøjer er i vid udstrækning filantropiske værktøjer, der i en vis udstrækning benyttes af de fleste fonde. Realdania er især kendt for at tilbyde rådgivning og ledelsesmæssig support som en integreret del af det filantropiske arbejde med bevillingsmodtagere, men foreningen driver også projekter, der har rådgivning som hovedformål, for eksempel i forbindelse med etablering af byudviklingsstrategier i programmet *Mulighedernes Danmark*. Bortset fra filantropiske lån, der benyttes meget sjældent, bruger Realdania uhindret alle værktøjerne i sit daglige virke.

Det femte værktøj *Introduktion til og involvering af relevante netværk* er specifikt knyttet til ønsket om at drive problemdrevet, katalytisk filantropi. I strategien skriver Realdania følgende om sine intentioner: *Der vil blive lagt øget vægt på at indgå i og anvende netværk indenfor det byggede miljø til at udvikle løsninger på de samfundsudfordringer og problemstillinger, som Realdania arbejder med at skabe løsninger til. I særlig grad vil der være fokus på mulighederne for at skabe koalitioner af aktører på tværs af sektorer, som koordineret, men med hver deres styrker og virkemidler, kan arbejde frem mod fælles mål og derved skabe effekt og forandring. Her vil det også være vigtigt, at Realdanias indsats sker med respekt for samarbejdspartnerne forskellige baggrunde og mål.* Kilde: Endeligt oplæg til ny filantropisk strategi 2013-2016, side 3.

Realdania har i strategiperioden arbejdet eksplicit med netværksværktøjet specielt i forbindelse med etablering og drift af tre Collective Impact-grupper, se nedenfor. Derudover har alle programmer og initiativer i vidt omfang benyttet netværksaktiviteter, agendasætning og andre aktiviteter, der ligger i direkte forlængelse af ønsket om at få flere med på agendaen. På tværs af alle initiativer er der således blandt interessenterne i de enkelte initiativers økosystem en anerkendelse af, at Realdania forsøger at aktivere de aktører, der vil kunne realisere projektets mål bedst muligt.

Udover at denne bevægelse er et meget klart tegn på Realdanias søgen efter at arbejde problemdrevet, viser erfaringerne med Collective Impact ifølge en særskilt evaluering heraf fra marts 2016, at det er væsentligt at lade den strategiske intention diktere det konkrete valg af filantropisk værktøj. Dette giver anledning til en central fremadrettet anbefaling om at etablere en dybere problemforståelse og indlejre den i strategien, før man engagerer stakeholdere.

EVALUERING AF COLLECTIVE IMPACT

Anbefalinger fra evalueringen af Collective Impact*

- 1 / Investeer tid til at komme dybere ind i problemformulering og -afgrænsning før en gruppe startes
- 2 / Sæmmensæt grupperne af højt dedikerede medlemmer, og juster evt. holdet undervejs
- 3 / Dokumenter det fælles narrativ om forandringsteorien omkring gruppernes arbejde
- 4 / Skræddersy sekretariatsstøtte og formandskab til den konkrete gruppe
- 5 / Tydeliggør den rolle Realdania vil spille i grupperne

Læringspunkter

- Collective Impact som eksperiment blev søsat som tre grupper uden et tilstrækkeligt gennemarbejdet grundlag, hvilket betød at grupperne hurtigt stødte på udfordringer. To af grupperne er nedlagt i dag.
- Under rette omstændigheder er metoden Collective Impact utrolig kraftfuld, men applicering bør – på lige fod med andre værktøjer – grundigt overvejes op mod problemstillingen
- At turde søsætte indsats, der er relativt ukendte på lokal jord, er modigt og læringsfuldt, men bærer en risiko for at skabe usikkerhed blandt interessenter om Realdanias filantropiske retning
- Et stærkt brand og en veletableret position som filantrop i det byggede miljø kan være svær for interessenter at ignorere – også i situationer hvor Realdania ønsker at spille en anden rolle
- Som drivende af bredere netværk risikerer man at stå med det samlede ansvar og bevæge sig langt væk fra kernen

Først på agendaen eller bare en i mængden

Mange af de problemfelter, Realdania arbejder med, har det kendetegn, at mange aktører i forvejen betragter det som et samfundsproblem ofte ovenikøbet kombineret med en stærk og bred anerkendelse af, at der er behov for forandring eller udvikling. Det gælder for eksempel initiativer som *Yderområdernes potentialer*, *Udsatte boligområder i forstaden* og *Klimatilpasning i byerne*, hvor en lang række andre aktører er aktive i forbindelse med agendasætning og forsøg på løsning af de underliggende problemer, ligesom der investeres mange offentlige og private midler i løsningerne.

Derudover benyttes en stigende andel af bevillingerne til aktiviteter, der har netværks- og samarbejdsformål, mest markant i forbindelse med bevillinger til BLOXHUB, der samler en række aktører i byggeriet i BLOX, og C40, der er et internationalt klimanetværk.

I et par tilfælde har Realdania været drivende i at agendasætte nye problemer eller har leveret opposition til den gængse opfattelse i samfundet. Især indeklimateområdet – herunder radonkampagnen – er et klassisk eksempel på, at Realdania har valgt at arbejde med en problemstilling, der ikke tidligere har været højt på samfundets agenda. Her har Realdania med en forholdsvis markant indsats, der inkluderer landsdækkende reklamer i de elektroniske medier, brugt kræfter på at agendasætte et konkret samfundsproblem. Indeklima er interessant, da det som udgangspunkt er vanskeligt at være modstander af et bedre indeklima, men modsat ønsker flere at bibeholde en uvidenhed, da viden om indeklima i konkrete boliger kan medføre et behov for at prioritere og investere.¹⁴

¹⁴ Realdanias fokus på dobbeltudnyttelse af klima-relaterede foranstaltninger, for eksempel i form af regnvandsrensers der også benyttes til rekreative formål, er ligeledes et eksempel på et område, hvor Realdania var pionér på et område, der i dag er udbredt tilslutning til.

Radon på dagsordenen

Radon er en radioaktiv naturligt forekommende ædelgas, der udgør et bredt og vigtigt problem i forhold til indeklima og folkesundhed. Radon er defineret som et nøgleområde indenfor initiativet *Et godt indeklima* under programmet *Innovation i byggeriet* her med særligt fokus på private husejere. Projektets målsætninger løber i en treårig periode og understøttes af en række tiltag og aktiviteter, der tager sigte på at løfte opmærksomheden om problemstillingen og hjælpe husejerne gennem processen frem mod sikring af deres bolig.

Kampagnen har anvendt en bred vifte af aktiviteter, blandt andet:

- Mediekampagne
- Borgermøder
- Hjemmesiden RadonFritHjem.dk, der skal højne viden om radon og skabe kontakt mellem leverandører og kunder
- Udvikling og implementering af videreuddannelse
- National dataopsamling om radon.

Kilde: Realdanias baggrundsnotat om landsdækkende radonkampagne.

Evalueringen har også vist, at en konsekvens af Realdanias ønske om at arbejde mere med netværk og partnerskaber er, at det kan være vanskeligt for Realdania at modsætte sig samarbejdspartnere, da man søger at opnå konsensus. På politisk varme områder kan en konsekvens af dette være, at Realdania får svært ved at agere som forandringsagent, da aktiviteter og løsninger skal forhandles af med mere politiske samarbejdspartnere.

Det rejser et fremadrettet strategisk spørgsmål: Kan Realdania i endnu større omfang få mere ud af sine midler ved i højere grad at gå ind på agendaer, der ikke forfølges aktivt af andre?

En relateret diskussion opstår, når det gælder måden, Realdania går ind i nye agendaer på. Gennem interview med personer, der har kendt Realdania igennem en lang årrække, har Monitor Deloitte observeret en stigende grad af anerkendelse af den måde, strategisk filantropi udmøntes på. Der er en klar udvikling blandt bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere i retning af en højere tilfredshed med Realdanias indblanding i projekter, der er startet op i denne strategiperiode. Der tegner sig et billede af, at Realdania i stigende grad opleves som lydhør overfor interessenterne, samtidig med at retnings-skabelse fastholdes i de projekter, hvor der udøves strategisk filantropi. Den udvikling er formentlig et resultat af en naturlig modningsproces blandt medarbejderne i Filantropi, men kan også være hjulpet på vej af de mange dialoger, der har været i strategiforløbet, om at få andre med for at skabe større værdi for pengene.

4.4.3 Intention: Vi vil evaluere, lære og måle effekt

"Der skal i stigende grad sættes fokus på løbende opsamling af viden og på at skabe og måle effekt. Målet er i højere grad at skabe læring og uddrage viden på tværs af Realdanias store projektmasse, som kan informere og kvalificere Realdanias filantropiske arbejde fremadrettet. Der vil endvidere være øget opmærksomhed på at sikre formidling af denne viden til relevante grupper i det byggede miljø."
Kilde: Endeligt oplæg til ny filantropisk strategi, side 3.

Realdania har haft tradition for at evaluere på tværs af strategien. Således er dette dokument den tredje tværgående evaluering af den samlede filantropiske strategi, ligesom datterselskaber med 3-4 års mellemrum gennemfører evalueringer af deres arbejde og strategi. Derudover er evaluering et udbredt værktøj i projekter i hele organisationen.

Alene på Realdanias hjemmeside er der offentliggjort mere end 50 dokumenter i strategiperioden, der har et læringsmæssigt sigte i form af tværgående eller projektspecifikke evalueringer og fortællinger om de konkrete projekter.

Dertil kommer en række evalueringer, der har været benyttet til at forstå projekter og indsatser i dybden og dermed har dannet baggrund for efterfølgende fremadrettede beslutninger om tilrettelæggelse

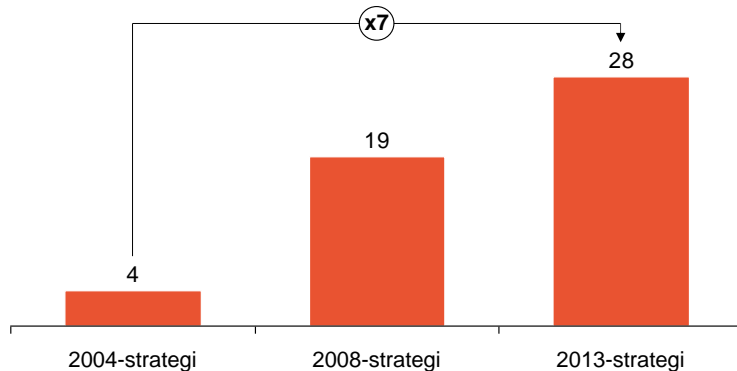
af indsatsen, for eksempel i forbindelse med nye aktiviteter som Collective Impact eller evalueringer af det arbejde, der gøres i andre dele af Realdania.

Endelig har der i en lang række tilfælde været gjort brug af erfaringer fra konkrete projekter i formidlingsindsatsen mod specifikke målgrupper, for eksempel i form af oplæg i netværk, deltagelse i konferencer og afholdelse af temamøder.

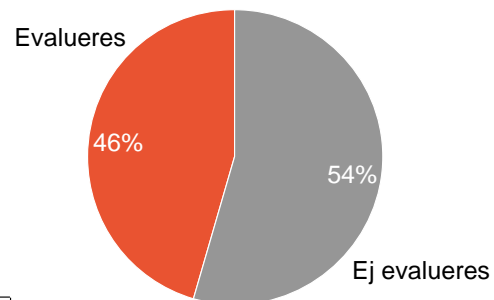
Realdania har deltaget i en international benchmarkingundersøgelse, hvor bevillingsmodtagere har svaret på spørgsmål om samarbejdet med foreningen. Ifølge undersøgelsen har 54 procent af de deltagende bevillingsmodtagere drøftet med Realdania, hvordan resultaterne af de igangsatte projekter skulle evalueres. Undersøgelsen viser en klar sammenhæng mellem bevillingsstørrelse og sandsynligheden for, at resultatevaluering har været brugt. Undersøgelsen viser også, at kun 8 procent af de deltagende fonde har bevillingsmodtagere, der bruger mere tid på monitorering, rapportering og evaluering end Realdanias bevillingsmodtagere.

I Realdanias interne projektdatabase kan man aflæse, hvor stor en del af bevillingerne der på bevillingstidspunktet er aftalt formelt evalueret. Denne opgørelse viser ikke den samlede evalueringsaktivitet for Realdania, men udelukkende den del af projekterne, hvor det som en del af bevillingsansøgningen er besluttet at gennemføre en egentlig evaluering af projektet. Tallene viser, at en kraftigt stigende andel af projekterne indeholder en specifik aftale om evaluering.

Figur 27. Antal projekter, der undergår ekstern evaluering



Andel af bevilling, der evalueres i 2013-strategiperiode



Kilde: Realdania Filantropis projektsystem.

Udover denne type evalueringer har Realdania i lighed med tidligere fuld kontrol med praksis på alle projekter, ligesom der i stigende grad gennemføres mindre evalueringer og udarbejdes faktaark, der muliggør kommunikation til bestyrelse og interessenter om projektets resultater.

Langt de fleste af de allerede gennemførte evalueringer måler fortsat typisk på konkrete output fra projektet, herunder gennemførelse i henhold til tidsplan, budgetoverholdelse og andre forholdsvis enkle parametre. Idet der – især for projekter igangsat tidligt i strategiperioden – ikke er etableret egentlige effektmål, er det ikke muligt at måle fremdriften i forhold til effektmål i projektporteføljen.

På initiativniveau er effektmål indarbejdet i en eller anden form, så alle initiativer er ledsaget af en beskrivelse af, hvilken udvikling Realdania ønsker i det enkelte problemfelt. Derudover har det været en hel central del af arbejdet i de fem programmer at etablere en datadrevet baseline, der muliggør monitorering over tid. På to af de større bevillinger, BLOX og Tøndermarsken, er der udviklet dataindsamlingsmetoder, der gør det muligt at monitorere indsatsen. Disse kan blive modeller for, hvordan man monitorerer større indsatser og projekter i fremtiden, men de findes endnu ikke som en systematisk tilgang til alle større tiltag.

Indtil en større del af porteføljen monitoreres, kan Realdania fortsat have svært ved at tage faktabaserede beslutninger, om involveringen skal øges eller svækkes i det enkelte arbejdsfelt, ligesom det kan være hæmmende for læring om, hvor Realdania flytter mest med de midler, der benyttes.

Lær af fejl

I den amerikanske litteratur og debat om fondenes udvikling har der i lighed med udviklingen i startup-sektoren i de senere år været fokus på at bruge fejl aktivt til at lære. Det kræver en del mod at udstille fejl, men flere af de amerikanske fonde har aktivt ændret den måde, de kommunikerer på, for at sikre mere læring til hele miljøet.

JAMES IRVINE FOUNDATION – AT LÆRE AF SINE FEJL

I 2007 udgav James Irvine Foundation en banebrydende rapport med titlen "Midtvejsrettelser til et større initiativ". Rapporten var bemærkelsesværdig ikke for sin veltalende fortælling om filantropisk succes, men fordi den åbent beskrev de vanskeligheder, der førte til en betydelig omdirigering af et af Irvines initiativer, et forsøg på at forbedre uddannelsesmæssig præstation gennem efterskoleprogrammer i fem californiske byer. I stedet for at skjule de fejltrin, man havde erkendt undervejs i initiativet, valgte Irvine offentligt at dele og reflektere over sine fejl og udfordringer og på den måde fremhæve vigtig læring, som andre kunne få glæde af, så hele feltet kunne lære.

ROBERT WOOD JOHNSON FOUNDATION – SOLID INVESTERING I LÆRING

Siden starten i 1972 har Robert Wood Johnson Foundation (den største amerikanske fond, der fokuserer på sundhed) investeret meget i forskning, evaluering og læring. Fonden finansierer systematisk uvildige tredjepartsevalueringer indenfor hvert af de store bevillingsområder for at vurdere effekten af sine midler, for at forfine igangværende og fremtidige bevillinger og for at dele sine erfaringer med feltet. Instituttet offentliggør regelmæssigt en bred vifte af erfaringer fra sit filantropiske virke og sine langsigtede investeringer for at hjælpe andre til at drage indsigt fra sine succeser og fiaskoer. I 2010 udgav instituttet for eksempel en hel antologi, der specifikt fokuserer på instituttets bestræbelser på at lære fra de programmer, der ikke fungerede som planlagt.

Kilde: Monitor Institute-analyse (2016).

En afledt mindre konklusion fra evalueringen, der bør nævnes i denne sammenhæng, er, at evalueringerne, der gennemføres, ikke i særlig høj grad benyttes i kommunikationen eksternt – i hvert fald ikke i tilgængelig form.

Det kunne være enormt værdiskabende for andre aktører og i øvrigt et tegn på lederskab, hvis Realdania i lighed med en række amerikanske virksomheder såsom Google, der ofte lader medarbejdere præsentere sig gennem de fejl, de har begået, i højere grad publicerede evalueringer og kritiske læringspunkter på de projekter, der gennemføres. Dette kunne konkret udmøntes ved i samarbejde med Realdanias bevillingsmodtagere mere systematisk at formidle positive og negative erfaringer.

5 Strategiske udviklingsmuligheder

Realdania arbejder struktureret med at implementere strategien. Men Realdania vil kunne komme længere, hvis en række centrale barrierer nedbrydes.

5.1 Centrale spørgsmål i forbindelse med udvikling af Realdanias filantropiske indsats

Evalueringen af Realdanias strategi viser, at Realdania er på rette vej. Derfor bør en kommende strategiproces i Realdania i højere grad sigte på at fjerne de naturlige barrierer for at levere på intentionerne i strategien end på at introducere nye markante retnings skift.

I dette kapitel diskuteres de væsentligste områder, hvor Monitor Deloitte påpeger udviklingspunkter for Realdania. Samtidig indeholder det de centrale fremadrettede anbefalinger til en kommende strategiproces. Anbefalingerne falder i tre kategorier som vist i figur 1.

1. Anbefalinger vedrørende Realdanias mulighed for at levere hurtigere på strategiens intentioner.
2. Anbefalinger vedrørende konkretisering af Realdanias mission i en operationel vision, der i højere grad kan drive det daglige arbejde.
3. Anbefalinger vedrørende eliminering af barrierer for at arbejde effektivt med problemdrevet filantropi i dagligdagen.

Figur 28. Evalueringens centrale anbefalinger¹⁵

| REALDANIAS MISSION ER IKKE LÆNGERE RETNINGSGIVENDE NOK TIL AT LEVERE PÅ ØNSKET OM AT ARBEJDE PROBLEMDREVET | REALDANIA ARBEJDER MED EN MEGET LANG TIDSHORISONT OG HAR SVÆRT VED AT FORANDRE SIG HURTIGT OG NÅ DE STRATEGISKE MÅL PÅ KORT SIGT | DET LØBENDE ARBEJDE KAN FORTSAT UDVIKLES PÅ EN RÆKKE OMRÅDER OG ORGANISERINGEN HÆMMER REALISERING AF FLERE AF STRATEGIENS INTENTIONER |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lav en operationel vision, der samler Realdania og gør det muligt at prioritere mellem programmer og aktiviteter | Gennemfør et agilitets-tjek, med henblik på at sikre at der tages eksplicit stilling til alle aktiviteter i porteføljen | Skab et samlet overblik over formidlingsindsatsen i hele Realdania og tilpas processer, arbejdsdeling og kompetencer med henblik på at øge effekten af formidling og kommunikation som strategisk del af det filantropiske arbejde |
| Etablér konkrete målsætninger for hvordan Realdania bidrager i samfundet og mål på effekten | Etablér klare styringsprincipper for genbevillinger | Øg samspillet mellem Realdania filantropi „døtre“ og samarbejdspartnere, så det gøres lettere at levere på strategien for alle parter |
| Beslut aktivt hvilke roller Realdania ønsker at spille i agendasætning af samfundsproblemer | Udmønt principper for bæredygtighed og exit, så det bliver en integreret del af alle bevillingsbeslutninger, hvornår et projekt er økonomisk bæredygtigt | Fortsæt tilpasningen mod en problemdreven tilgang til filantropi |
| Overvej at tilpasse programmer og initiativer i lyset af ovenstående | | |

5.2 Hurtigere omstilling: Realdania bærer på en tung bagage

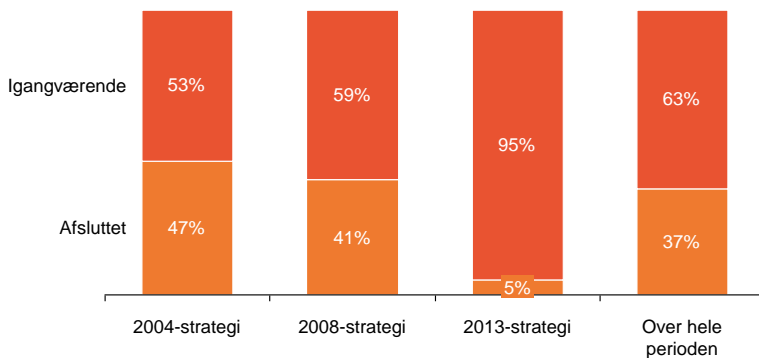
Realdania arbejder i et felt, hvor tidshorizonten er så lang, at en stor del af aktiviteten i en strategiperiode vil være besluttet i en tidligere strategiperiode. Projekter kan vare et årti og materialiseres ofte først mange år efter, at bevillingen er besluttet. Projekter kan afføde nye projekter på samme matrikel. Det er et grundlæggende vilkår for en fond, der arbejder i det byggede miljø. Derfor er det afgørende, at en strategi forholder sig direkte til, hvordan Realdania skal håndtere dette vilkår, da det har stor betydning for Realdanias strategiske handlerum og omverdenens opfattelse af Realdania.

¹⁵ Der er i forbindelse med evalueringen udarbejdet en PowerPoint-præsentation, der indeholder en svagt konsolideret liste over anbefalinger i forhold til denne. Indholdsmæssigt dækker de over de samme forslag.

5.2.1 Hvilke barrierer har evalueringen identificeret?

Næsten to tredjedele af de samlede bevillinger, som Realdania har iværksat siden foreningens fødsel, er fortsat uafsluttede.

Figur 29. Andel af porteføljen, der er igangværende vs. afsluttet



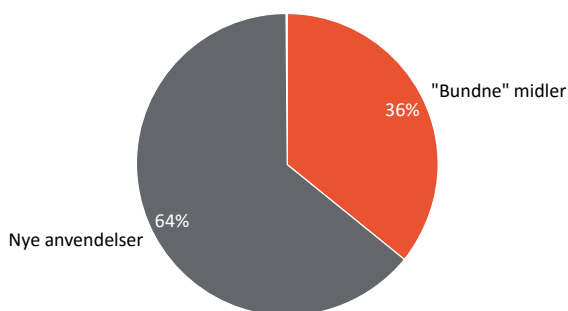
Kilde: Realdania Filantropi-projektsystem.

Det er især de store unikke byggeprojekter som for eksempel BLOX, der er drivende for dette billede. Bryghusgrunden blev erhvervet i 2006, og byggeriet er fortsat i fuld gang.

Observationen om meget lange projekter bakkes op af den internationale benchmarkingundersøgelse, der er gennemført i foråret 2016. Analysen viser, at den gennemsnitlige løbetid på Realdanias bevillinger over 5 mio. kr. er cirka fire år.

Realdanias forandringshastighed og forandringsmuligheder udfordres yderligere af, at flere af de store projekter udvikler sig undervejs, hvilket gør det naturligt at videreudvikle dem gennem genbevillinger. 36 procent af de største projekter i indeværende strategiperiode er bundne, i den forstand at de kan henføres til allerede eksisterende bevillinger.

Figur 30. En tredjedel af Realdanias større bevillinger er bundet op på tidligere bevillinger



Kilde: Realdania Filantropi-projektsystem. Inkluderer kun Filantropiprojekter. Kodning udarbejdet sammen med Realdania. Projekter over 10 mio. kr. fra 29. august 2013 til 28. april 2016 er inkluderet.

Af de 36 procent bundne midler anvendes to tredjedele på stedbundne aktiviteter, der er geografisk afgrænsede, herunder BLOX. Midlerne anvendes både til aktiviteter i Realdania og i forbindelse med langvarige samarbejder med for eksempel BVC, DAC og Sustainia.

Realdania er kendetegnet ved at have et tæt samarbejde med faste aktører på tværs af tid og projekter. Det har været en væsentlig del af Realdanias resultatskabelse siden 2000 at bygge tætte partnerskaber, der forstår og leverer meget aktivt på intentionerne i Realdanias mission. Tætte og langvarige samarbejder er således – også i mange større amerikanske fonde – et meget brugt redskab til at levere forandring over lang tid. Men det kan også forstærke Realdanias langsomme forandringshastighed, og det kan medføre en risiko for, at Realdania bliver bedømt som indspist af omverdenen.

Den stakeholderanalyse, der er gennemført som led i evalueringen, har vist, at Realdania i forbindelse med initiativerne samarbejder med mange forskellige typer stakeholdere i det enkelte arbejdsfelt. Men den viser også, at der er mange gengangere på tværs af Realdania. Det skaber alt andet lige en risiko for, at Realdania fokuserer på de problemstillinger, som tætte aktører er enige i, og at relevante nye aktører kan blive ignoreret. Denne risiko forstærkes af, at brugen af foranalyser og problemidentifikation er meget varierende på tværs af Realdanias programmer og initiativer.

På den anden side drejer problemdrevet filantropi sig netop om at blive længe nok i et problemfelt, til at man faktisk kan se forandringer tage form.

På nuværende tidspunkt har Realdania som følge af den naturligt langsomme forandringshastighed vanskeligt ved at indfri resultatmål på kort sigt.

Det kan føre til forvirring for omverdenen, når Realdania opleves gennem de byggeprojekter, hvor Realdania er meget synlige, samtidig med at strategien kommunikerer mange andre ting, der endnu ikke er synlige. Det kan også føre til manglende intern opbakning til strategien, når medarbejderne ikke mærker resultaterne af de strategiske ændringer, og det kan gøre Realdania mere modtagelig overfor konstante forslag om ændringer i det strategiske fokus, så det ikke lykkes at holde fast, indtil resultaterne af ressourceanvendelsen kan påvises.

Som påpeget, er flere af disse forhold grundvilkår for en aktør i det byggede miljø. Ikke desto mindre kan Realdania også selv påvirke grundvilkårenes påvirkning gennem strategiske eksekvering. Derfor er det væsentligt, at Realdania overvejer, hvordan man kan blive mindre afhængig af tidligere beslutninger, hvordan man kan flytte sig hurtigere i retning af strategiens mål og intentioner, og hvordan man kan blive endnu bedre til at kommunikere det lange seje træk som et grundvilkår.

5.2.2 Mindre afhængighed af fortiden

På baggrund af ovenstående er det en klar anbefaling fra evalueringen, at der i strategifasen arbejdes systematisk på at skærpe evnen til at agere hurtigt på de intentioner, der ligger i strategien. Som led i en kommende strategi bør Realdania forholde sig til, hvordan fortiden og bagagen skal påvirke fremtidige beslutninger.

Realdania kan benytte en række håndtag til at forøge hastigheden og minimere betydningen af fortiden i den strategiske eksekvering. Man kunne vælge at indføre mere rigide krav til projekters bæredygtighed i bevillingsfasen og gennemføre løbende måling af bæredygtigheden i alle igangsatte længelevende projekter.

Der er dog et kompromis mellem forandringshastighed og strategisk handlerum, da større fokus på bæredygtighed kan mindske Realdanias muligheder for at engagere sig i projekter med bevidst lav bæredygtighed.

En anden mulighed er at definere en maksimal støtteperiode for at hindre langsigtede ikke-strategiske afhængighedsforhold og for at skabe øget fokus på bæredygtig. Flere amerikanske fonde, for eksempel The Rockefeller Foundation, arbejder med maksimale støtteperioder for initiativer. Det betyder, at man allerede fra starten af et projekt sikrer, at der efter en periode på for eksempel syv år er en bæredygtig drift. Det væsentlige er ikke perioden, men en aktiv stillingtagen til, hvor længe Realdania skal engagere sig i en problemstilling, før den skal kunne klare sig selv. Det er en vanskelig beslutning, der vil betyde flere fejlslagne og ikke-bæredygtige projekter, men samtidig vil opmærksomheden på netop bæredygtighed og Realdanias rolle heri stige. Realdania arbejder allerede i dag med exitstrategier på mange projekter i den forstand at der afsættes midler til prædrift og drift i startfasen for at sikre, at for eksempel byggeprojekter har en forretningsmodel, der er oppe at køre, når byggeriet er tilendebragt. Denne type bevidste overvejelser øger bæredygtigheden og kan med fordel indgå i alle større projekter.

I lyset af omfanget af Realdanias historiske bagage bør Realdania også tage strategisk stilling til, om alle eksisterende forpligtelser kan og skal videreføres for at efterleve en ny strategi. Er alle Realdanias bundne bevillinger forenelige med strategien? Opnår Realdania den ønskede effekt med omfanget og

formen af bevillingerne? Har Realdania tilstrækkelige styringsprincipper for genbevillinger? Generelt er det en anbefaling, at der i forlængelse af en kommende strategi gennemføres oprydning og efterfølgende tilpasning af samarbejdet med alle langvarige relationer med henblik på at optimere samarbejdet i forhold til Realdanias strategi.

Maksimalt fokus hos de udførende samarbejdsorganisationer kan efter Monitor Deloitte's opfattelse forbedre Realdanias strategiske eksekvering. Dette kan opnås, hvis der gennemføres en tættere og mere ensartet styring af langvarige samarbejdsrelationer. I dag varierer samarbejdsformen fra en femårig filantropisk bevilling og bestyrelsesrepræsentation i for eksempel KRAKA til meget tætte samarbejder med bestyrelsesrepræsentation, løbende projektformuleringsamarbejde og porteføljestyring, som det ses i samarbejdet med DAC. Initiativet vil givet kræve, at der tilsættes flere ressourcer og kompetencer til den løbende styring af samarbejdspartnere.

Den gennemførte stakeholderanalyse viser, at Realdania kan arbejde mere målrettet med at inkludere nye aktørtyper. Det kunne være erhvervslivet med henblik på at skabe effekt og ejerskab af innovation i sektoren, investorer til at skabe medfinansiering og skalering i forbindelse med implementering af løsninger på velfærdsområdet eller lokalsamfund til at skabe kapacitetsopbygning i forbindelse med frigørelse af stedbundne potentialer. Derudover peger en række interessenter på, at Realdania kan fokusere mere på inddragelse af international viden og samarbejdspartnere i projekter, specielt når det gælder projekter, hvor ny viden og forskning inkluderes.

Hvad angår samarbejde med erhvervslivet, er der på globalt plan en tendens til tættere tilknytning til erhvervslivet og socialøkonomiske virksomheder i virkefeltet.

5.3 Realdania mangler en vision, der samler hele Realdania

Realdanias mission om at levere livskvalitet for alle gennem det byggede miljø er ved første øjekast både appellerende, meget klar og særdeles let at forstå. Det drejer sig om at finde løsninger, der gennem det byggede miljø leverer livskvalitet til alle (i Danmark).

Missionen har ligget fast siden Realdanias fødsel og har i lange perioder været brugt aktivt til at argumentere for eller imod konkrete projekter. I takt med at Realdania arbejder mere og mere problem-drevet, bliver det imidlertid sværere at bruge missionen som det centrale til- og fravalgskriterie for de aktiviteter, som Realdania kan eller bør arbejde med.

Mission:

"Realdania er en forening. Vi arbejder for at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø."

5.3.1 Manglende prioriteringsgrundlag

Missionen har en enorm fortolkningsmæssig bredde og giver på rigtig mange niveauer anledning til forskellig fortolkning.

For det første er missionen i sig selv ikke nok til at vurdere forskellige projektyper mod hinanden eller til at beslutte, hvilke projekter der giver mest nytte for pengene. For eksempel har eksterne interessenter i forbindelse med den gennemførte stakeholderanalyse peget på mere end 15 problemområder, der kunne være relevante for Realdania at forfølge, men som ikke forfølges i dag.¹⁶ Og hvordan prioriterer man et problemområde fremfor et andet, når der ikke findes et klarere til- eller fravalgskriterie end den eksisterende mission?

¹⁶ De interviewede interessenter har påpeget en lang række problemområder, som de finder relevante for Realdania at engagere sig i. Problemområderne er ikke kvalificeret eller yderligere specificeret i forhold til problemforståelse og forandringsteori. Eksempler, der er peget på, omfatter blandt andet økonomisk bæredygtige seværdigheder, kompetencer i byggeriet, forurening, biodiversitet, livsstil, balance i boligmarkedet, økonomisk bæredygtighed i byggesektoren, adgang til finansiering, vækst og erhvervsudvikling, adgang til bolig, bosætning af flygtninge, forebyggelse af kriminalitet, effektivitet i byggeri, mobilitet, arbejdsprocesser og værktøjer, udvikling af civilsamfund, connectivity i og mellem byer og interaktion mellem boligformer.

Man kan hævde, at programorganiseringen og etableringen af konkrete initiativer netop udgør den prioriteringsmekanisme, og at Realdanias bestyrelse gennem valget af programmer og initiativer har operationaliseret missionen i fem underliggende ambitiøse områder, der tilsammen udspreder arbejdsfeltet for levering af missionen om at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø.

Men det åbner blot for et nyt lag af problemer. Er det for eksempel intentionelt, at variansen i ressourceanvendelsen mellem programmer i strategiperioden er på mere end 300 procent, og hvordan vægter filantropisk afdeling de forskellige mulige ansøgningsdrevne projekter i programmerne mod hinanden? Hvordan afvejer man behovet for at arbejde med dybe projekter, der flytter livskvaliteten rigtig meget for forholdsvis få personer mod behovet for at levere livskvalitet til alle? Og hvordan tolker man "gennem det byggede miljø", når man arbejder med samfundsmæssige problemstillinger, der inkluderer en række omkringliggende løsningsrum – specielt i de tidlige faser af et initiativ, hvor der ikke er fuld opbakning til initiativet fra andre fonde og finansieringskilder, der ønsker at arbejde med de løsninger, der ikke har noget med det byggede miljø at gøre?

På tværs af projektporteføljen bliver det også enormt vanskeligt at afgøre, i hvor høj grad Realdania faktisk leverer livskvalitet til alle. Som én person har udtrykt det i forbindelse med evalueringen, kan det nuværende bevillingsniveau omregnes til 115-150 kr. per dansker per år, og på den måde kunne man hævde, at Realdania først begynder at anvende sine midler værdiskabende, når alle danskere har fået for minimum 125 kr. livskvalitet per år. Mens dette billede er udtryk for en meget tekstnær fortolkning af ordet *alle*, ville det måske være mere relevant at se på, om Realdania over en årrække dækker aktiviteter, der rammer alle geografier og så mange forskellige problemstillinger eller brugergrupper, at man ad den vej kan hævde, at Realdania leverer livskvalitet til alle. Faktisk har Realdania, som vist i kapitel 4, støttet aktiviteter i hele Danmark. Når man ser på de forskellige gennemførte projekttyper, er det svært at identificere en befolkningsgruppe, der ikke er blevet berørt eller har fået mulighed for at blive berørt af et projekt, som Realdania har støttet. Men problemet består og gør det naturligt at bruge den manglende konkretisering til at sætte spørgsmålstejn ved, om Realdania gør sit arbejde godt nok.

Konsekvensen er, at den manglende konkretisering åbner mulighed for konstant kritik af Realdanias valg af projekter. Uanset hvad der prioriteres, kan man finde domæner, der ikke er dækket, eller som burde være dækket i stedet for de projekter, der gives bevilling til. Endnu væsentligere er det måske, at missionen faktisk giver mulighed for at vælge meget forskellige projekter, og at det medfører en defokusering, der set i et traditionelt fondsperspektiv er fin, men som med beslutningen om at være problemløsende pludselig bliver helt central, fordi man hermed sætter ambitionen og dermed ens egen og omverdenens prioritering af krav langt højere.

Hvornår er det godt nok?

Udover de problemer, der rejses som følge af den meget brede fortolkningsmulighed af indholdet i missionen, er der ikke specifikke og konkrete mål for, hvad Realdania vil opnå. Det betyder, at det bliver umuligt at vurdere, hvornår Realdania har gjort det godt nok, eller hvilke typer projekter der skal satses på for at løfte performance og værdiskabelse. Hvor vigtigt er et formidlingsprojekt for eksempel i forhold til et byggeri, og i hvor høj grad skal et byggeriprojekt føre til katalytiske effekter, der gør projektets værdi større end blot den værdi, der er tilknyttet byggeriet og brugen heraf?

Problemet med at afgøre, hvornår Realdania har gjort det godt nok, bliver accentueret af, at foreningen arbejder i felter, hvor den udgør en meget lille del af den samlede aktivitet på området. I nogle felter, for eksempel det byggede miljø på kulturområdet, er Realdania en stor aktør. Men i andre arbejdsfelter, for eksempel klimatilpasning, vækst i yderområder og løsning af sociale problemer i forstæderne, udgør Realdanias ressourceforbrug en forsvindende del af det samlede ressourceforbrug i problemfeltet.

Her bliver det helt centralt at kunne afgøre, hvad Realdanias rolle er, og hvad Realdania ønsker at påvirke med sin indsats. Realdania bruger i mange sammenhænge et mantra om, at "vi vil udvikle og forandre". Det er på mange måder et eksempel på en konkretisering af missionen, der fortæller en hel del om, hvad Realdania vil med indsatsen. Men det er fortsat svært at sortere særlig meget fra på den

konto. Derfor bør en samlet vision for Realdania indeholde afgrænsninger, der fortæller, *hvordan* Realdania vil arbejde i det enkelte felt, så det bliver lettere for eksterne interessenter at forstå, hvad det er Realdania bringer til bordet.

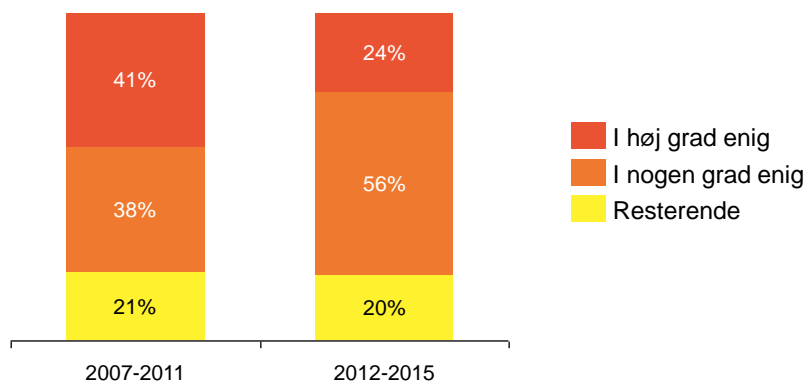
Signaleffekt, der letter adgangen til samarbejdspartnere

Realdania har et stærkt ønske om at arbejde i partnerskaber og netværk. Med bevillingsmodtagere. Med andre fonde. Med det offentlige. Med den stærkeste viden og med de væsentligste aktører i det byggede miljø.

Realdanias filantropiske virke er andet og mere end bare afdelingen Filantropi og den kørende projektportefølje. To datterselskaber (Realdania By & Byg og Bolius) og en række eksterne aktører (fx DAC) bidrager til realisering af Realdanias filantropiske strategi. Det gør det væsentligt, at Realdania effektivt kan kommunikere sine ambitioner til omverdenen, så omverdenen har en chance for at bidrage. Derfor er konkretiseringen af missionen og kommunikationen heraf helt centrale for Realdanias muligheder for at levere resultater gennem og med sine samarbejdspartnere.

En klar kommunikation af ambitioner kan også bane vejen for en klar forventningsafstemning med bevillingsmodtagere. Som nedenstående opgørelser viser, mener omkring 20 pct. at bevillingsmodtagerne, at Realdania ikke er gode til at sikre den bedst mulige anvendelse af midlerne. 38 pct. er i nogen grad enige, mens 41 pct. i høj grad er enige, hvilket er en markant stigning fra tidligere. Ikke desto mindre har flere bevillingsmodtagere igennem evalueringen givet udtryk for, at Realdania kan have en tendens til at fordyre projekter, da Realdania tilføjer krav, der ikke nødvendigvis deles af bevillingsmodtageren. Hvis Realdania blev mere klar i forhold til foreningens ambitioner, vil det være muligt at foretage en bedre forventningsafstemning i de enkelte projekter.

Figur 31. Grad af enighed i, om Realdania er gode til at sikre den bedst mulige anvendelse af pengene



Kilde: Realdanias opgørelser

Det er tydeligt, at Realdania i indeværende strategiperiode har trukket datterselskaberne tættere på den filantropiske kerne, for eksempel gennem samlokation og løbende tættere samarbejde om konkrete projekter. Men det er svært for datterselskaber og tæt tilknyttede partnere klart at forstå, hvad Realdania ønsker, og hvordan de kan bidrage hertil, selvom der er gjort et stort arbejde for netop det.

Dermed bliver en klar og operationel konkretisering af Realdanias mission helt afgørende for, hvor godt samarbejdspartnere kan samle deres aktiviteter mod det, Realdania gerne vil. Realdania kan hente inspiration til det arbejde hos for eksempel Bolius, der har arbejdet med at konkretisere Realdanias mission specifikt i forhold til organisationens arbejdsfelt.

Missionen på formel – Bolius' livskvalitetsmål

Bolius er den enhed i koncernen, der har arbejdet mest med at omsætte Realdanias mission i sin kerneforretning. Bolius leverer viden til boligejere gennem en række fysiske og digitale kanaler. Som led i virksomhedens konkretisering af sin mission om at øge livskvaliteten for boligejere har Bolius etableret et målesystem, der dokumenterer Bolius' missionsopfyldelse. Siden 2012 har Bolius målt livskvaliteten og dokumenterer hvert år resultatet i et effektregnskab. Effektregnskabet søger at måle, om det lykkes at øge boligejernes livskvalitet ved at give dem ny viden og inspiration, der fører til handling hos den enkelte boligejer. Den konkrete undersøgelse er baseret på en opdeling af ordet livskvalitet i fem delområder og er dermed det bedste eksempel i koncernen på en konkretisering af begrebet.

Bolius definerer livskvalitet på fem parametre:

1. Funktion og æstetik (indretning, udseende, møblering m.m.)
2. Sundhed (indeklima, kulde, træk, lyd, lys osv.)
3. Tryghed (brand, tyveri, el og vvs, færre bekymringer)
4. Økonomi (finansiering, spare penge, forøge værdi)
5. Nemhed (vedligeholdelse, mindre besvær, bedre overblik)

Kilde: Bolius. Effektregnskab 2014.

5.3.2 Hvordan kan Realdania skabe og bruge en klar vision til at nå større mål?

Realdania står langt fra alene med behovet for en klar og operationel vision, der kan samle hele organisationen og skabe retning i arbejdet både internt og eksternt. Behovet for konkretisering af missionen bliver først tydeligt, når man har valgt, at man vil arbejde problemdrevet med løsning af komplekse, vedholdende samfundsproblemer. Det betyder, at en lang række traditionelle fonde, der ikke er problemdrevne, har en mission, der egentlig passer meget godt til deres formål. Den fortæller, hvilket felt der afgrænser fondens arbejde, og til hvilke typer projekter der ydes støtte. Resten af arbejdet ligger i en god proces for at vurdere og tildele bevillinger til projekter, der opfylder formålet.

Mange amerikanske fonde har et klart problemdrevet fokus, og en række af dem har arbejdet meget med at konkretisere fondens mål og ambitioner. Nogle fonde, specielt i det segment, hvor fondens midler kommer fra en enkelt person eller en enkelt familie, har et meget klart formål, der gør det enkelt at styre fondens arbejde. Arcus Foundation, der arbejder målrettet for at forbedre livsmulighederne for mennesker med ikke-heteroseksuel orientering og for store menneskeaber, er et af eksemplerne på en fond, der i sit virke har stillet meget skarpt på to dagsordener.

Arcus Foundation

"Arcus believes that respect for diversity among peoples and in nature is essential to a positive future for our planet and all its inhabitants. We work with experts and advocates for change to ensure that LGBT people and our fellow apes thrive in a world where social and environmental justice are a reality."

Kilde: Arcus Foundation, Monitor Institute Analysis.

Andre fonde har arbejdet en årrække med at sofistkere og tydeliggøre en oprindelig mission til en brugbar og effektiv operationel vision.

Ford Foundation lancerede i 2015 et markant skifte i den strategiske vision. De gik fra en strategi med otte forskellige indsatsområder til at fokusere entydigt på at kæmpe mod de strukturelle faktorer, der

skaber ulighed. Alt sammen baseret på et forudgående analysearbejde, der identificerede fem drivere, der skaber ulighed. Ford Foundation har med deres nye strategi især formålet at kombinere et klart problemdrevent fokus med en fortælling, der meget tydeligt fortæller, hvad fonden støtter, og hvordan de gør det gennem tre virkemidler: Institutions, individuals og ideas. Samtidig skaber det en forbindelse til fondens lange historie og skaber dermed en solid base for fonden.

“While the specifics of our grants have evolved over the years, our commitment to investing in institutions, individuals, and ideas has remained constant. And it persists – reflecting our belief that social change is best served by a strong, diverse community of people dedicated to advancing human dignity and challenging inequality.”¹⁷

Realdania har ikke lige så lang en historie at bygge sin vision op om, ligesom der er færre midler at gøre det med end i Ford Foundation. Men Realdania har en klar position i det byggede miljø og i den strategiske filantropi, der muliggør stærkere operationalisering af foreningens mission.

Det er derfor en hovedanbefaling fra denne evaluering, at Realdania starter en kommende strategiproces med at operationalisere den nuværende mission til en vision, der fokuserer, samler og skaber retning for hele Realdania. Den bør tage udgangspunkt i alt det, Realdania gennem sin historie kan i dag, og den bør klart tage stilling til:

- Hvad Realdania mener med begreberne *livskvalitet, for alle* og *gennem det byggede miljø*.
- Hvad målene med Realdanias samlede virke er, og hvor langt foreningen gerne vil nå indenfor eksempelvis en 10-årsperiode.
- Hvorfor de mål der vælges er vigtigere end alt det, foreningen ikke fokuserer på.
- Hvordan foreningen arbejder for at nå sine mål, herunder hvordan foreningen bruger (eller fravælger) forskellige virkemidler.

En del af arbejdet er allerede gjort, idet Realdanias bestyrelse i 2016 har arbejdet med grundlaget for Realdanias virke, der kort og præcist fortæller om Realdanias mission, principper og virke. I forhold til en ny filantropisk strategi kan der med fordel tages udgangspunkt i en operationalisering af intentionerne heri.

Afledt af denne afklaring bør der efterfølgende arbejdes med en nedbrydning af strategien baseret på den forståelse, der er etableret i en samlet vision. Det betyder, at Realdania skal besvare en række afledte strategiske spørgsmål, der kan medvirke til at skabe en klarere retning for udmøntning af strategien. Disse er gennemgået i separate afsnit nedenfor.

Hvordan skal Filantropi, Investering og Forening spille sammen om at nå målet?

Samspillet mellem Investering og Filantropi er på overfladen meget enkelt: Investeringsstrategien sætter de økonomiske rammer, som den filantropiske virksomhed kan agere indenfor. I takt med den øgede orientering mod at løse samfundsproblemer rejses umiddelbart et enkelt spørgsmål, der kunne være hensigtsmæssigt at få afklaret i en strategiproces. I indeværende strategiperiode har Realdanias filantropiske investering bestået af meget byggerinære investeringer i nybyggeri og bygningsarv gennem Realdania By & Byg. Men er der et uudnyttet potentiale på dette område for enten at øge filantropiske investeringer i byggerinære projekter og/eller at overveje egentlige mission-driven investments, for eksempel gennem offentlig-private samarbejder (fx social impact bonds) eller investeringer, der kan medvirke til at accelerere optaget af innovation i byggeriet som et element af investeringsstrategien? Realdania har gennem sin særlige struktur reguleringsmæssige vilkår, der muliggør – og som historisk set har muliggjort – brugen af mission-driven investments udover filantropiske investeringer i byggeri. Det er klart, at mindre vellykkede aktiviteter i fortiden skræmmer, men når man ser på omverdenens stigende brug af mission-driven investments, er der måske grundlag for at tage emnet op til fornyet overvejelse i forbindelse med en strategiproces.

¹⁷ Kilde: Ford Foundation 2015. Ford har fortsat en programbaseret organisering i syv spor, men har formålet at samle arbejdet om at bekæmpe ulighed. Fonden har i øvrigt en fremragende, letflydende kommunikation af sit virke, se <http://www.fordfoundation.org/work/challenging-inequality/our-approach/>

Mission-driven investments

ABELL FOUNDATION – INVESTERINGER I VIRKSOMHEDER MED SAMMENFALDENDE MISSION

Den amerikanske fond Abell Foundation har et klart fokus for sine filantropiske investeringer. For det første er de afgrænset til staten Maryland og initiativer indenfor uddannelse, arbejdsmarked og lokalsamfund. For det andet gør fonden brug af værktøjer såsom direkte investeringer i innovative virksomheder, der fremmer sociale mål, skaber arbejdspladser og er – eller vil blive – placeret i Baltimore City, Maryland. Fondens mission er at finde innovative løsninger på de store sociale problemer i Maryland, hvor en del af investeringsporteføljen er afsat til nystartede virksomheder, der har en klar social og økonomisk profil. Det kan for eksempel være langsigtede investeringer i kapitalintensive virksomheder, der ellers ikke ville kunne tiltrække venturekapital. Abell Foundation er indtil nu lykkedes med at gøre flere af disse nystartede virksomheder til en kommerciel succes, hvorefter investeringsafkastet er brugt på fondens øvrige filantropiske investeringer.

Andre fonde, der arbejder meget med mission-driven investments, omfatter for eksempel Rockefeller Brothers Fund, H.B. Heron Foundation, Omidyar Network og Kellogg Foundation.

Kilde: Monitor Institute Analysis.

Samspillet mellem Filantropi og Forening er mere komplekst og er samtidig et af de kendetegn, der gør Realdania anderledes end andre almennyttige og erhvervsdrivende fonde. Fonde, der er opstået på baggrund af enkeltpersoners eller enkelte familiers investeringer, har ikke behov for samtidig med det filantropiske virke at tage hensyn til en stor og bred interessentkreds. På den anden side udgør 146.000 medlemmer en meget stærk base for det filantropiske arbejde, ligesom det kan være et væsentligt tilvalgsargument for enkeltpersoner, at foreningen udøver filantropi. Derfor er det helt centrale spørgsmål i denne sammenhæng, om Realdanias foreningsaktiv kan bruges til at realisere de filantropiske mål i højere grad end hidtil.

Samtidig har evalueringen vist, at der indimellem – i hvert fald internt – kan opstå kommunikationsmæssige interessekonflikter, når man har behov for både at virke attraktiv for boligejere (mulige medlemmer) og for at kommunikere læring fra projekter. Derfor er det helt naturligt, at Realdania som led i en kommende strategiproces afklarer og justerer forholdet mellem foreningsstrategi og filantropisk strategi.

Bør Realdania forenkle eller tilpasse arbejdsfeltet?

En tydeligere afklaring af visionen vil gøre det meget enklere at foretage en egentlig afvejning, prioritering og eventuel justering af den nuværende portefølje af programmer og initiativer. Det er umuligt at indkredse denne problemstilling, før arbejdet på ambitionsniveau er gennemført, men en række forhold har vist sig under evalueringen af strategien:

Der er flere og flere tegn på, at Realdania har en stærk position og mange aktiviteter indenfor udvikling af stedbundne potentialer, og at denne type aktiviteter går på tværs af mindst tre programmer: *Mulighedernes Danmark*, *Den levende bygningsarv* og *Byer for mennesker* (og i visse sammenhænge *Rum for alle* og *Udenfor program*), der alle er kendetegnet ved, at aktiviteterne i høj grad vedrører udløsning af stedbundne potentialer. Spørgsmålet er, om Realdania over tid i højere grad kan samle disse aktiviteter og skabe en platform for en position som førende i Danmark, når det gælder udvikling af stedbundne potentialer. Det er muligt, at en sådan bevægelse kan ske i den nuværende programstruktur, men det skaber helt nye muligheder at se dette emne på tværs af hele den nuværende portefølje.

Efter den seneste tilretning af initiativporteføljen er der – med undtagelse af et enkelt program, der har to initiativer – et levende initiativ under hvert program. Samtidig gør det ekstra lag fortællingen svær for eksterne. Det er spørgsmålet, om Realdania med en mere klar vision, der ligger mellem den nuværende mission og det nuværende programniveau, fortsat har brug for to niveauer i strategien rent kommunikationsmæssigt. Man kunne forestille sig en forenkling af strategien, hvor Realdania i

stedet for en lagdelt opsplitning i programmer og initiativer simpelthen formulerede en række agendaer, hvor man agerer problemløsende i forhold til samfundsproblemer.

Afledt af denne diskussion kunne det overvejes at skærpe håndteringen af det arbejdsfelt, der i dag hedder *Udenfor program*, så det bliver tydeliggjort både styringsmæssigt og kommunikationsmæssigt, at Realdania ønsker at prioritere løsninger, der ikke rammer indenfor de programmer og initiativer, der er formuleret i strategien. En række internationale fonde har løst dette ved at etablere et egentligt innovationsprogram, hvor der afsættes både midler og ressourcer til at afsøge løsninger udenfor fondens nuværende arbejdsfelt.¹⁸

Endelig har evalueringen vist, at Realdania i indeværende strategiperiode har bevilget mere end en tredjedel af de samlede større bevillinger til kulturformål og næsten 20 procent af de samlede større bevillinger til klimarelaterede aktiviteter. Monitor Deloitte har ikke kunnet finde eksempler på, at Realdania aktivt har forholdt sig til, hvilke domæner man ønsker at være i, men det ville være en interessant strategisk diskussion at have i relation til udmøntning af missionen om at levere livskvalitet til alle gennem det byggede miljø.

Hvad betyder det at sætte en agenda?

Realdania ønsker med sin nuværende strategi at være agendasættende, ligesom det ofte fremgår af skriftligt materiale fra Realdania og direkte fra interne interessenter, at Realdania har et ønske om at udvikle og forandre.

Samtidig er der stort fokus på formidling som værktøj til at skabe katalytisk effekt, og Realdania bruger flere ressourcer til formidling end nogen anden filantropisk aktør i Danmark.¹⁹

En afklaring af ambitionsniveau og en konkretisering af missionen vil gøre det langt lettere for Realdania at træffe valg om at gå ind i (eller blive ude af) agendaer, hvor der er en stærk opinion mod det synspunkt, Realdania ønsker at fremme, og/eller hvor der simpelthen er stærke politiske interesser.

Denne problemstilling giver anledning til diskussion både internt og blandt eksterne interessenter om, hvad Realdanias rolle egentlig er. Det gælder for eksempel arbejdet med udsatte boligområder i forstaden, hvor der er en række tilknyttede problemstillinger, der meget let kan blive set som politisk varme områder, for eksempel i relation til integration og beskæftigelse. En variant af denne diskussion opstår, når Realdania som de første løfter en ny sag. Her kan der opstå krav fra interessenter om at dokumentere, hvorfor det netop er den sag, der tages op – og det kan kræve langvarig analyse, dokumentation og kommunikation i et fjendtligt miljø at få anskueliggjort, hvad fakta er, og hvad betydningen af sagen er. Det betyder, at man som fond skal være meget fast i troen for at vedblive med at drive en agenda, der har substantiel modvind, eller som ignoreres af de andre aktører, der er nødvendige for at løse problemet. Realdania har gjort sine første erfaringer med dette i indeværende strategiperiode i forbindelse med radonkampagnen, men spørgsmålet er, om man kan anvende ressourcerne endnu bedre ved at fokusere en større del af indsatsen mod at drive agendaer, hvor der netop ikke er etableret en vindende koalition endnu.

Den modsatte diskussion er ligeledes interessant. Hvis Realdania alene forfølger agendaer, der allerede italesættes af en række andre aktører, er der så behov for Realdania på den agenda, eller kan ressourcerne anvendes bedre ved at fokusere mere på mere kontroversielle forhold?

Hvilke projektyper skaber mest værdi?

Især definitionen af, hvad det vil sige at arbejde gennem det byggede miljø, giver anledning til en række åbne spørgsmål blandt eksterne interessenter. Mens det for de fleste interne interessenter og i øvrigt alle, der er tæt på den problemdrevne strategi, er naturligt at gennemføre projekter med et højt indhold af for eksempel formidlings-, netværks- og strategiaktiviteter, stilles der blandt eksterne interessenter ofte spørgsmål til, om Realdania er ved at bevæge sig væk fra det byggede miljø.

¹⁸ Det gælder for eksempel Robert Wood Johnson Foundation, der har etableret The Pioneer Portfolio.

¹⁹ Kilde: Monitor Deloitte Analysis. Vi har medregnet formidlingsaktiviteter i datterselskaber og sammenlignet med tilgængelige tal for de otte største fonde i Danmark.

Der er intet i evalueringen, der peger på, at Realdania bevæger sig væk fra sin strategiske intention. Tværtimod. Andelen af bygningsnære projekter er stort set den samme i indeværende strategiperiode, som den var i sidste strategiperiode, og det har været et eksplicit mål at øge andelen af formidlings- og netværksaktiviteter, blandt andet som led i fokuseringen på Collective Impact.

Men en tydeliggørelse af, hvorfor og hvordan Realdania arbejder med disse redskaber, vil gøre det langt lettere at forklare omverdenen, hvordan de enkelte projekter er med til at realisere strategien.

5.4 Realdania kan udvikle den problemdrevne filantropi yderligere

I forlængelse af strategien har Realdania brugt betydelige kræfter i strategiperioden på at blive bedre til at drive problemdrevet filantropi. Det er som vist i kapitel 4 i vidt omfang lykkedes at gennemføre transitionen. Evalueringen har dog også vist en række områder, hvor der har været barrierer for at implementere strategiens intentioner fuldt ud. I dette afsnit beskrives barrierer og anbefalinger vedrørende Realdanias muligheder for at udvikle den problemdrevne filantropi.

5.4.1 Barrierer for arbejdet med problemdrevet filantropi

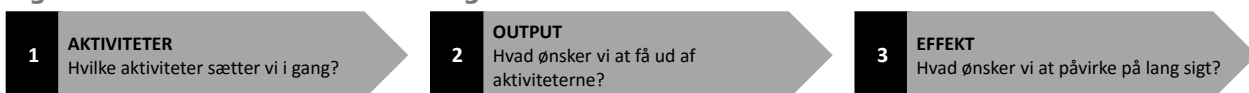
Monitoreringen af udviklingen i de arbejdsfelter, Realdania opererer på, er særdeles vigtig for at kunne vurdere, om pengene bruges rigtigt, men også for at kunne vurdere, hvornår det ikke længere giver værdi at arbejde problemdrevet i et konkret arbejdsfelt. I baggrundsdokumentet til strategidokumentet anfører Realdania: "Programmerne forventes at have en lang levetid på minimum 8-10 år, mens initiativerne forventes at have en levetid på 4-6 år, eller i princippet frem til det identificerede initiativproblem er løst. *Ambitionen er at arbejde for, at der sker konkrete forandringer på de områder, hvor Realdania vælger at gå ind.*" Kilde: Endeligt oplæg til ny filantropisk strategi 2013-2016, side 4.

En forudsætning for at arbejde med (effekt)mål er, at der er etableret en gennemarbejdet forandringsteori, der skal drive, sikre og dokumentere værdi og effekt.

Mange organisationer søger at etablere forandringsteorier, hvor man sætter mål for den påvirkning på problemet, som organisationen ønsker at levere. En forandringsteori starter i sin enkleste form med en forståelse af det problem, man ønsker at arbejde med. Dernæst defineres, hvilken forandring (effekt) man gerne vil se i det observerede felt, og hvilke konkrete output det kræver at skabe den forandring. Endelig kan man så definere de aktiviteter, organisationen skal gennemføre for at nå dette output, og de ressourcer, det kræver at gennemføre dem.

Dermed får man etableret en sammenhængende kæde fra de ressourcer, man anvender, til den effekt, man ønsker at opnå. Det giver så grundlag for at måle på alle led i forandringkæden for derigennem at få viden om, om ressourceanvendelsen nytter, og/eller om man skal definere andre aktiviteter for at nå effekten. I sin simpleste form ser en forandringsteori derfor ud som beskrevet i figur 28.²⁰

Figur 32. Elementer i en forandringsteori



En gennemarbejdet forandringsteori gør det muligt at forbedre evnen til at foretage strategisk planlægning, kommunikere klart internt og eksternt og skabe læring på baggrund af dokumenterede erfaringer. Hvis man konsekvent arbejder med forandringsteori på tværs af arbejdsfelter, kan man derudover bruge målingerne til at prioritere mellem anvendelser i forskellige arbejdsfelter over tid.

I forbindelse med komplicerede problemstillinger, der kræver lang tids arbejde fra mange aktører, er det imidlertid ofte umuligt i praksis at afgøre, hvilken effekt fondens arbejde har haft på problemet,

²⁰ I praksis arbejder vi ofte med en trestrengt struktur: *Theory of the problem* beskriver det samfundsproblem, der ønskes adresseret. *Theory of change* beskriver den forandring, man ønsker på det observerede problem. *Theory of action* bruges til at identificere de handlinger, som fonden foretager for at påvirke problemet og skabe forandring. I komplicerede samfundsproblemer som for eksempel udsatte i forstæderne er det helt essentielt at forstå sin egen rolle i forandringen, da det kræver mange parter at påvirke det samlede problem.

fordi mange andre aktører også arbejder i feltet, eller fordi der ikke er en klar årsags-virknings-sammenhæng mellem det output, de konkrete projekter har, og den ændring, man kan observere på det problem, man ønsker at løse.

Derfor ser man også i stigende grad dobbelte effektmål, hvor den filantropiske organisation – udover etablering af egne output- og effektmål – stiller sig i spidsen for at monitorere og kommunikere problemets udvikling over tid. Det har en række fordele. For det første hjælper det til at afgøre, hvornår fonden ikke længere kan bruge sine penge bedst ved at være i netop dette problemfelt. For det andet – og vigtigere – kan selve monitoreringen og kommunikationen af problemets udvikling over tid være med til at tiltrække nye aktører til feltet, skabe en øget forståelse af problemet og i det hele taget hjælpe andre aktører med at målrette og skræddersy deres indsats.

Evalueringen har vist, at der i Realdania er meget store forskelle på, hvordan foreningen har defineret de forskellige initiativer, og på hvilket analytisk grundlag der er foretaget valg af problemfelter. Der findes således ikke nogen egentlig forandringsteori bag de fleste initiativer, og på mange områder er dokumentationen for problemets omfang og betydning for samfundet begrænset. Dertil kommer, at overvejelser om, hvad Realdanias rolle er i løsningen af det samlede problem er særdeles begrænsede. Dermed bliver det meget uklart, hvornår Realdania har udlevet sin rolle i problemløsningen. Det bemærkes dog, at alle 5 programmer er eller har været gennem en gennemgang hvor der blandt andet har været fokus på at øge problemanalysen og det datadrevne grundlag. Ligeledes er effektmål i stigende grad indarbejdet i en eller anden form, så programmer og initiativer er ledsaget af en beskrivelse af, hvilken udvikling Realdania ønsker i det enkelte problemfelt.

Effektmålene bliver dog sjældent fulgt op af egentlig løbende effektmåling. Der er således ikke implementeret en systematisk tilgang med afsæt i en klar forandringsteori på tværs af programmer. Meget få projekter, der afsluttes i dag, har tilknyttet egentlige effektmål, og selvom nye projekter og initiativer har en højere andel af effektmål, går der lang tid, før man kan se resultaterne heraf.

Dette faktum vil besværliggøre faktabaserede beslutninger om, om Realdania skal øge eller svække sin involvering i det enkelte programområde, ligesom det kan være hæmmende for læring om, hvor Realdania flytter mest med de midler, der benyttes. Nyere initiativer som *Rum og fællesskaber for ældre* har gennemført adskillige forundersøgelser for at definere problemet, men det har ikke taget afsæt i en fælles Realdaniametodik. Processen vedrørende *Rum og fællesskaber for ældre* kan fremadrettet benyttes som grundlag for en fælles tilgang til indkredsning af problemfelter i Filantropi.

Derfor er der fortsat et potentiale for at udvikle arbejdet – især i forbindelse med problemidentifikation og effektmåling, både i problemfeltet og i Realdanias indsats med afsæt i en klar forandringsteori.

5.4.2 Hvordan kan Realdania udvikle den problemdrevne filantropi?

Det er Monitor Deloitte's anbefaling, at Realdania fremadrettet bør overveje, hvordan man konkret skal arbejde med forandringsteori og effektmåling i de valgte arbejdsfelter og bruge det aktivt til at prioritere mellem forskellige arbejdsfelter.

Realdanias rolle i løsningen af samfundsproblemer

Realdania bør lægge sig fast på et format for den forandringsteori, som organisationen ønsker at anvende på tværs af programmer, initiativer og væsentlige indsatser. Det indebærer, at Realdania med fordel kan fortsætte sit arbejde med at finde og implementere ensartede metoder og værktøjer til problemidentifikation og prioritering mellem forskellige områder. Hvad består problemet i? Hvad er problemets omfang? Hvad sker der i problemfeltet allerede i dag? Hvilke aktører er aktive, og hvad arbejder de med? Hvilke underliggende årsager er der (typisk hypoteser) til, at problemet eksisterer?

Hvis Realdania bliver bedre til at definere, hvilken effekt Realdania gerne vil opnå, vil det muliggøre et bedre valg af rolle, metoder og værktøjer, der netop tager udgangspunkt i de opsatte mål.

Som beskrevet arbejder Realdania i stort set hele det værktøjs- og metodefelt, der findes i moderne filantropi. Derfor er det helt essentielt, at Realdania inden igangsætning af initiativer gør sig det klart,

hvilken rolle foreningen ønsker at spille i problemfeltet. Arbejder Realdania med at agendasette problemet, som foreningen for eksempel har gjort på radonområdet? Skal Realdania være ledende i problemløsningen, eller skal Realdania spille en mere fokuseret rolle i et problemfelt, hvor der allerede findes en række andre aktører? Skal Realdania vise og kommunikere løsninger, som andre kan skalere efterfølgende, eller skal Realdania følge problemet helt til dørs med fuld implementering i Realdania-regi?

Hvis Realdania bliver mere eksplicit om sin rolle, kan Realdania gøre sig langt mere målrettede overvejelser om, hvilke værktøjer foreningen bør vælge for at levere på de output- og effektmål, der ønskes leveret. Er problemet velegnet til at bruge kampagnetænkning eller Collective Impact? Hvilke typer aktører vil være de bedste til at levere de løsninger, Realdania søger? Hvordan skal Realdania arbejde sammen med disse aktører?

Dybere problemforståelse

RE-AMP

I 2004 lancerede Garfield Foundation netværket RE-AMP. Netværket skulle skabe et ikke-eksisterende samarbejde mellem fonde og bevillingsmodtagere, der arbejder indenfor vedvarende energi i den amerikanske Midtvesten. Ved hjælp af analyser og problemafdækning bidrog Garfield Foundation med finansiering og hjælp. Deltagerne etablerede en forståelse af problemet og identificerede fire effektfulde løftestænger: øget energieffektivitet, øget vedvarende energi, blokering af nye kulkraftværker og udfasning af de eksisterende kulkraftværker.

Bekæmpelse af kul havde ikke været en del af deltagernes oprindelige dagsorden, men blev katalyseret som følge af Garfield Foundations indledende analyser. De deltagende fonde øremærkede efterfølgende 2 mio. USD til nye midler til bekæmpelse af kul, ligesom der blev foretaget en generel tilpasning af fondenes dagsordener i retning mod RE-AMP. Fondene i RE-AMP har indtil nu uddelt 25 mio. USD og har for nylig oprettet en årlig pulje på 4,5 mio. USD.

Siden etableringen af RE-AMP har der været et næsten totalt stop for nye kulkraftværker i regionen, sammenholdet blandt klimafortalere i regionen er blevet forbedret, flere stater har indført strammere regulering, og antallet af deltagere i RE-AMP er steget.

Kilde: Monitor Institute Analysis.

Når disse elementer er på plads, kan Realdania knytte de valgte metoder og aktiviteter til output- og effektmål og samle det i en bevillingsindstilling.

Når indsatsen er igangsat, skal løbende målinger af output og effekt anvendes til at justere eller forandre indsatsen, opsamle viden om, hvad der virker eller ikke virker i det konkrete felt og ultimativt tage stilling til videreførelse eller lukning af initiativet. Det vil tillige gøre det lettere og mere naturligt at bruge resultaterne – også dem, der opstår undervejs – til at offentliggøre erfaringer med henblik på at udvikle hele arbejdsfeltet.

Det er klart, at et større fokus på foranalyse og systematisk brug af forandringsteori vil resultere i højere ressourceforbrug, inden der er stukket en spade i jorden, og at det – i hvert fald i den problemdrevne del af den filantropiske indsats – vil være et brud med den mere entreprenante kultur, der har eksisteret i Realdania, og som historisk har vist sig at kunne flytte store projekter fremad. Til gengæld vil en ensartet implementering også kunne føre til en lettere drøftelse og en dybere prioritering mellem initiativer i bestyrelsen og dermed være med til at løfte kvaliteten i den samlede beslutningsproces – specielt hvis tilgangen kombineres med en tværgående prioritering baseret på den fremdrift og effekt, der skabes i porteføljen af problemdrevne aktiviteter.

Direkte adspurgt vil de fleste i Realdania Filantropi sige, at ovenstående er præcis det, Realdania allerede gør. Når det alligevel er relevant at påpege her, skyldes det, at evalueringen af programmer, ini-

tiativer og konkrete projekter viser, at der er et stort potentiale i at gøre denne tænkning til organisatorisk viden og ikke personlig viden hos den enkelte. Samtidig vil det være en væsentlig driver for at løfte kvaliteten i det filantropiske arbejde yderligere.

Effektmåling på alle større projekter sammen med monitorering af, hvordan samfundsproblemet udvikler sig over tid

Med til systematisk brug af forandringsteori hører et større fokus på effektmåling for større projekter. Her bør Realdania overveje at arbejde endnu mere med løbende evalueringer, der ikke alene forholder sig til budget og tidsplan, men snarere til dokumenteret output på kort og mellemlang sigt. Den løbende monitorering, der iværksættes på Tøndermarskinitiativet og i forbindelse med BLOX, er begge eksempler på løbende monitorering af arbejdsfeltet, der vil muliggøre, at Realdania kan følge effekten og revidere forandringsteorien baseret på erfaring.

I denne forbindelse er det afgørende at påpege, at disse effektmålinger ikke må føre til en talfikseret styring, hvor målene bliver fejlfortolket. Det kræver, at effektmålene fokuserer på det væsentligste, at effektmålene er balancerede og bliver brugt til en faglig dialog, så ledelsen og programchefer formår at skabe en ønskelig ledelsesadfærd.

Effekt mål er således ikke nyttige i sig selv, selv hvis de er intelligente og dækkende. De enkelte programchefer, ledere og samarbejdspartnere skal kunne bruge effektmålene til skabe en dialog om kvalitet og resultater. Hvad kan forbedres? Hvad kan vi lære? Hvilke aktiviteter skal igangsætte? Hvad skal korrigeres?

I direkte forlængelse heraf bør Realdania overveje, om Realdania enten selvstændigt eller via samarbejdspartnere skal være kilde til viden om, hvordan det enkelte problemfelt udvikler sig. Her vil fokus være flyttet fra det enkelte projekt. Fremfor at fokusere på det enkelte projekt kan Realdania være med til at kommunikere udviklingen af projekter og kanalisere viden og erfaringer ud til andre aktører.

Formidling som strategisk værktøj i den filantropiske proces

Når man evaluerer brugen af formidling, er det væsentligt at skelne mellem egentlige formidlingsprojekter og ressourceanvendelse til formidlingsaktiviteter i andre typer af projekter.

Realdania har i strategiperioden øget sin andel af projekter, der har formidling som hovedformål. Formidlingsprojekterne er blevet større, og de har ændret karakter, så de populært sagt nu drejer sig mere om at sætte en agenda end om at skrive en bog.

Realdanias interne ressourceforbrug til formidling er øget væsentligt i perioden, og der bruges flere ressourcer end i andre fonde i Danmark. Dette er en bevidst strategisk satsning, der ligger i entydig forlængelse af ønsket om at skabe større effekt for Realdanias midler. Evalueringen har ligeledes vist, at Realdania udover de interne ressourcer benytter en række eksterne leverandører til konkrete formidlingsaktiviteter i en lang række projekter.

Samlet set vurderer Monitor Deloitte, at Realdania har sat bevidst fokus på at bruge formidling aktivt. Spørgsmålet er imidlertid, om formidling og agendasætning i endnu højere grad kan bruges som løftestang for Realdania i et fremadrettet perspektiv.

Internationalt er brug af formidling og agendasætning blevet mere populær i takt med ønsket om at samle flere aktører om en given sag. Mens nogle fonde, for eksempel The Wallace Foundation, har flyttet deres egentlige strategiske fokus til formidlingen som værktøj for forandring, har en lang række fonde brugt betydelige ressourcer på at skabe fælles narrativer om konkrete samfundsproblemer, som de ønsker at samle aktører om. Det gælder for eksempel for netværket, der i dag hedder "Reimagine Learning", der samler mere end 160 aktører om én fælles historie, der bruges aktivt til at forandre metoder og tilgange til læring blandt børn og unge.²¹

²¹ Se for eksempel: newprofit.org eller engage.rockefellerfoundation.org

Brug af formidling som strategisk værktøj

The Wallace Foundation tror på, at mangel på viden ofte er en større barriere for forandring end mangel på penge. Derfor er fondens tilgang til at nå dens mål ret utraditionel set i forhold til flertallet af fonde på dens område. The Wallace Foundation benytter en tostrengt strategi til at drive dette arbejde.

Fonden starter med at udvikle innovationssites – konkrete projekter på specifikke lokationer, hvor fonden arbejder tæt sammen med offentlige myndigheder, skoler og nonprofitorganisationer om at planlægge og teste nye tilgange til for eksempel uddannelse.

Dernæst evaluerer fonden resultater og læringspunkter fra projektet gennem en række forskellige og veludviklede evalueringsmetoder, og de publicerer alle resultater gennem deres onlinevidencentre, der årlig har mere end 200.000 downloads af deres rapporter.

Dermed bliver formidling det primære strategiske skaleringsværktøj for The Wallace Foundation.

Kilde: The Wallace Foundation. Monitor Institute Analysis.

Det er således en central anbefaling fra denne evaluering, at Realdania på strategisk niveau overvejer, hvordan formidling kan blive et endnu stærkere strategisk redskab i fremtiden. I forlængelse af denne overvejelse er det nødvendigt at vurdere, hvordan formidlingsindsatsen bedst muligt organiseres med henblik på at få maksimal effekt ud af de midler, der anvendes. Hvad skal internaliseres, og hvad bør drives af eksterne partnere? Hvordan er samspillet mellem de mange kommunikerende aktører i Realdania-koncernen? Disse spørgsmål er yderligere berørt i næste afsnit.

5.5 Organisering, kompetencer og arbejdsdeling

Der er som led i evalueringen gennemført en vurdering af, om den nuværende organisering og arbejdsdeling skaber barrierer for implementering af strategien. Den grundlæggende organisering i Filantropi understøtter, som beskrevet i kapitel 4, i høj grad både programtænkning og problemdrevet filantropi.

Det betyder, at den interne grundorganisering virker i praksis. De væsentligste organisatoriske barrierer opstår derimod mellem Filantropi og andre Realdaniaenheder, der bidrager til udmøntningen af den filantropiske strategi.

Formidling og kommunikation som filantropiske kernekompetencer

Formidling er en af flere kernekompetencer i problemdrevet filantropi og samtidig en af de kompetencer, Realdania har investeret aktivt i at opbygge i den indeværende strategiperiode. Dette arbejde har været en del af en bevist beslutning om at gøre Realdania meget mere åben og inddragende i forhold til omverdenen for at kunne levere problemdrevet, katalytisk filantropi. Arbejdet har indebåret væsentlige forandringer. Realdanias hovedkontor er indvendigt totalt omlagt, så man i dag har et moderne fysisk miljø, der skaber optimale rammer for samarbejde internt, og som i høj grad inviterer samarbejdspartnere indenfor i lokaler der før var præget af en fortid som konservativ, finansiel institution. Der er i strategiperioden etableret en egentlig formidlingsenhed, der har til formål at understøtte både foreningsstrategien og den filantropiske strategi i Realdania, og der har været brugt mange kræfter på at skabe en moderne, kommunikerende forening, hvilket blandt andet kommer til udtryk i en langt mere formidlende organisation med løbende kommunikation på elektroniske medier, meget større aktivitet på formidling af aktiviteter i foreningen og en stærkere profil for Realdania i offentligheden.

Organisationen har søgt at lære undervejs og har ved flere justeringer, senest i 2015, fokuseret formidlingsarbejdet yderligere. Der er naturligt nok fortsat udviklingspotentiale på dette område.

Delingen af ressourcer mellem forening og filantropi har som nævnt skabt ressourcekonflikter om konkret prioritering af opgaver, ligesom der, som nævnt i afsnittet ovenfor løbende er behov for en afstemning af hvordan formidling bedst understøtter de filantropiske aktiviteter.

Samtidig er der rigtig mange kommunikerende enheder i og omkring Realdaniakoncernen. Realdania har kommunikationsafdelinger, og samtidig kommunikationskompetencer, i både Realdanias formidlings- og presseteam, i Realdania By & Byg og i Bolius. I alt er mere end 50 medarbejdere i koncernen hovedsageligt beskæftiget med formidling og kommunikation i en eller anden form.

Den gennemførte internationale benchmarking viser, at Realdania får tilbagemeldinger på kommunikationsaktiviteter, der er væsentlig dårligere end på mange andre områder. Således får 98 procent af de organisationer, der har deltaget i benchmarkingen, bedre feedback end Realdania på spørgsmålet: "How consistent was the information provided by different communication resources, both personal and written, that you used to learn about the foundation?" To tredjedele af de deltagende fonde får bedre feedback end Realdania på spørgsmålet: "How clearly has the foundation communicated its goals and strategy to you?"

Dertil kommer, at flere samarbejdspartnere i forbindelse med interview har tilkendegivet, at der er en tendens til, at flere aktører i Realdania falder over hinanden. Det skaber forvirring om, hvem der driver hvilke kommunikationsdagsordner i Realdania.

Samlet set er der sket meget på formidlingsområdet i Realdania. Både medarbejdere og eksterne interessenter oplever en øget andel af formidlingsaktiviteter, men de oplever også, at den nuværende struktur omkring formidlingsindsatsen ikke er optimal til at understøtte det filantropiske arbejde.

Det bør derfor i forlængelse af en kommende strategiproces overvejes, om den konkrete organisering af formidlingsarbejdet – både internt i Realdania og i samarbejdet med eksterne aktører – kan forbedres. Det bør ligeledes overvejes, hvordan formidling integreres endnu tættere med de projekter, der skal formidles, så formidling i højere grad bruges som redskab til at drive de agendaer, projekterne har brug for.

Strategisk alignment mellem Realdania og datterselskaber

Realdanias datterselskaber er centrale aktører i den filantropiske indsats.

Realdania By & Byg har ansvar for filantropiske investeringer og er dermed projektleder og/eller bygherre i forbindelse med de største projekter, der er gennemført med Realdaniabevillinger. Aktiviteterne er fastlagt i vedtægterne for Realdanias virke.²²

Realdania By & Byg arbejder i høj grad i samme problemfelt som Realdanias fem filantropiske programmer, men Realdania By & Byg arbejder med et andet sigte og har sin egen strategi.

Alligevel er der mange eksempler på, at de to organisationer understøtter hinanden. Realdania og Realdania By & Byg har i indeværende strategiperiode blandt andet arbejdet sammen om at løse væsentlige opgaver indenfor indeklimaområdet, byudvikling og i forbindelse med bevarelse af bygningsarv. Det centrale spørgsmål er, om der kan etableres et endnu stærkere og mere retningsskabende samarbejde. Det er vores vurdering, at der gennem øget alignment mellem strategierne i de to organisationer kunne skabes et endnu større udbytte af brugen af filantropiske investeringer i relation til både arbejde med innovation i byggeriet, udnyttelse af bygningsarven og udvikling af stedbundne potentialer.

Bolius har eksisteret i mere end 10 år som datterselskab i Realdaniakoncernen. Bolius havde i sine første leveår kommercielle aktiviteter, men er i dag et videntcenter for boligejere med 1.000.000 årlige brugere på sine platforme. Dertil kommer, at Bolius er projektpartner på en række Realdaniadrevne projekter om formidling. Bolius har i strategiperioden bidraget væsentligt til konkrete filantropiske projekter, for eksempel radonkampagnen. Organisationen indgår i et tæt løbende samarbejde med Realdania om, hvor og hvordan det giver mening at udnytte hinanden. Men specielt i forhold til Bolius' op-

²² Se kapitel 2.1. for en gennemgang af Realdanias vedtægter og formål. Det fremgår specifikt af Realdanias formålsparagraf, at Realdania skal "erhverve og opføre fast ejendom med henblik på at bevare bygningsarven og udvikle byggeriet".

rindelige kerneopgave om at levere viden til boligejerne er der konstateret en frustration fra begge organisationer om, hvordan og på hvilke vilkår Bolius bør operere. Endelig er det et åbent spørgsmål, om flere af de produkter, som Bolius har udviklet, og Bolius' evne til at engagere boligejere i endnu højere grad kan bruges til at løfte det filantropiske arbejde i Realdania.

Endvidere har evalueringen vist, at mange af de problematikker, der observeres omkring de to hel-ejede selskaber, herunder en oplevet forvirring vedrørende beslutter- og udførerrollen, i høj grad også er gældende for faste samarbejdspartnere som for eksempel BVC, DAC, KRAKA m.fl.

Derfor bør der arbejdes med at skabe strategisk alignment mellem Realdania og datterselskaber, samt med en præcisering af den rolle, faste samarbejdspartnere spiller i den filantropiske strategi. Derfor kan en kommende strategiproces indeholde en vurdering af den samlede organisering på koncernniveau, ligesom der kan arbejdes med en tættere samordning mellem enhederne ved at:

- Time strategiprocesserne, så strategi i datterselskaberne gennemføres i forlængelse af strategiprocessen for Realdanias filantropiske strategi.
- Etablere en styring, der sikrer, at Filantropi er tæt på udviklingen i datterselskaber, og som kan medvirke til løbende samordning af arbejdet mellem selskaberne.
- Styrke den løbende opfølgning i forhold til projektidentifikation og projektdrift på samarbejdsprojekter. Dette sker i et vist omfang allerede i dag, men kan drives meget tættere.

Udvikling af kernekompetencer i problemdrevet filantropi

De fem programmer anvender filantropiske værktøjer i forskelligt omfang, for eksempel forandringsteori eller stakeholderhåndtering. Dette forhold er i nogen grad forventeligt, fordi programmerne arbejder med forskellige domæner og på den måde har forskellige behov for at udmønte det filantropiske arbejde. Med organiseringsformen i fem afgrænsede programmer og med skel til datterselskaberne øges sandsynligheden for, at man genopfinder konkrete værktøjer forskellige steder i organisationen.

Selvom der er arbejdet intensivt med at udmønte strategiens intentioner i Realdania, er der et stærkt ønske i Filantropi om at videreudvikle den problemdrevne filantropi. Det gælder især i arbejdet med at skabe solide forandringsteorier på de valgte problemområder, dygtiggøre sig indenfor stakeholderhåndtering og forbedre den datadrevne udvælgelse af problemer og i evnen til at afgøre, hvilke filantropiske værktøjer der passer bedst i de konkrete initiativer og på forskellige tidspunkter i et konkret initiativs livscyklus.

Realdania har gennem sit arbejde med kloge penge i det byggede miljø traditionelt set haft et stort behov for at have medarbejdere med dyb faglig kompetence indenfor det byggede miljø. Denne kompetence er en del af Realdanias dna og er med til at drive Realdanias stærke position i det byggede miljø. I takt med modningen af det problemdrevne arbejde er der imidlertid et stigende behov for nye kompetencer indenfor datadrevet samfundsanalyse og samfundsmonitorering, stakeholderhåndtering og formidling helt ude i programmerne. Det er en central udfordring for strategiarbejdet at skabe et klart svar på, hvordan disse kompetencer udvikles og integreres i det daglige arbejde i programmerne.

I direkte forlængelse heraf bør en strategiproces ledsages af en afklaring af, hvilke kompetencer Realdania bør have internt, og hvad det betyder for ressourceforbruget i Filantropi. En række kernekompetencer i problemdrevet filantropi udliciteres i dag gennem placering af projektdriften hos eksterne sekretariater. Det har Realdania for eksempel gjort i kampagnen *På forkant* under programmet *Mulighedernes Danmark*. På den ene side opbygger denne model kapaciteter i sekretariatet, skaber legitimitet og mindsker ressourcetrækket på Realdania. På den anden side står det eksterne sekretariat for den primære dialog med de eksterne aktører og drift af projektet. Det kan vanskeliggøre Realdanias kontakt med eksterne aktører, viden om, hvad der virker, mulighed for at påvirke et igangværende projekt og opbygning af organisatorisk læring om kampagner, formidling og rådgivning.

Samlet set er der fortsat potentiale for at raffinere arbejdet med problemdrevet filantropi, herunder overvejelser om, hvordan organisering og styring kan justeres, for at personbåret viden lettere omdannes til organisatorisk viden, og om, hvilke kompetencer der kræves. Det er naturligt at definere de præcise krav til det arbejde sidst i den kommende strategiproces, da arbejdet i høj grad vil afhænge af, hvordan den overordnede strategi udmøntes.

5.6 Implikationer for næste strategi – den rigtige rækkefølge er vigtig

Realdania har som vist i kapitel 4 i høj grad implementeret intentionerne i strategi 2014-2017 og er på rette vej i forhold til at lykkes med de markante retningskift i strategien.

Strategien er rigtig set i forhold til Realdanias kernekompetencer og de rammevilkår, organisationen fungerer under. Strategien vil alt andet lige føre til en mere effektiv udnyttelse af midlerne og være med til at løse samfundsproblemer. Endelig er strategien i fuld overensstemmelse med den udvikling, der ses i den filantropiske sektor både internationalt og i Danmark.

Der er fortsat en række områder, hvor Realdania kan få mere ud af sit arbejde. Derfor er vores hovedanbefaling, at den kommende strategi fokuserer på at forfølge den problemdrevne filantropi og arbejder videre med de ting, der er skabt i de første tre år af strategien.

Rækkefølgen i det arbejde er essentiel. Derfor bør en kommende strategiproces starte med at konkretisere Realdanias mission og på basis heraf konsekvenstilpasse programstrukturen. Dernæst kan strategien på det mere operationelle plan drives af den daglige ledelse og indeholde en eliminering af barriererne for at lykkes, herunder forbedring af de styringsmæssige forhold i forhold til partnere og løbende udvikling af værktøjer, kompetencer og organisering i Filantropi.

6 Evalueringsmetode

Evalueringen baserer sig på indsigt fra en lang række kilder, og alle analyser er søgt afvejet gennem en 360 grader metode, der sammenstiller indsigt fra forskellige kilder.

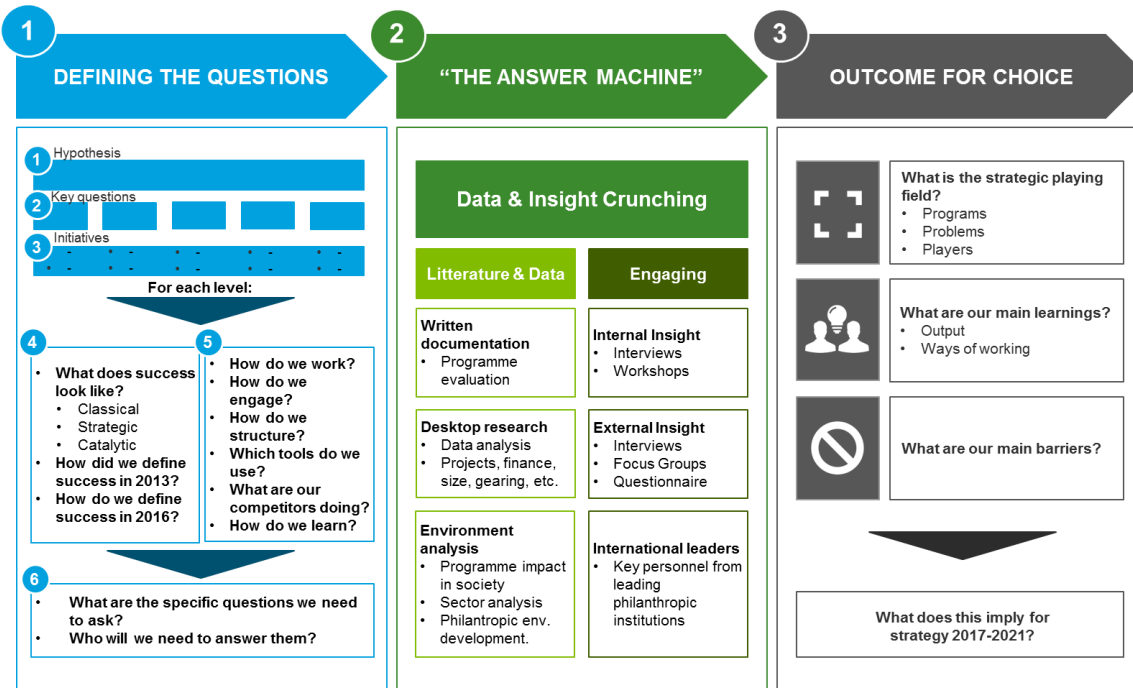
6.1 Grundlæggende metodevalg

Evalueringen er gennemført over syv måneder med opstart i maj 2016. Der er ved evalueringens start etableret en fuldstændig dataprotokol, der har skabt retning for datafremfinding og analysearbejde.

Der er valgt en inddragelsesbaseret metode, hvor Filantropi gennem interview, miniworkshops, selv-evaluering og en række afdelingsworkshops har deltaget aktivt i evalueringen. Denne tilgang har flere fordele. For det første giver det en bedre indledende afdækning af de spørgsmål, evalueringen skal svare på. For det andet giver det mulighed for at arbejde aktivt med de læringspunkter, der har mere operationel karakter, og som kan benyttes til at forbedre arbejdet i dagligdagen uanset udfaldet af den strategiske evaluering.

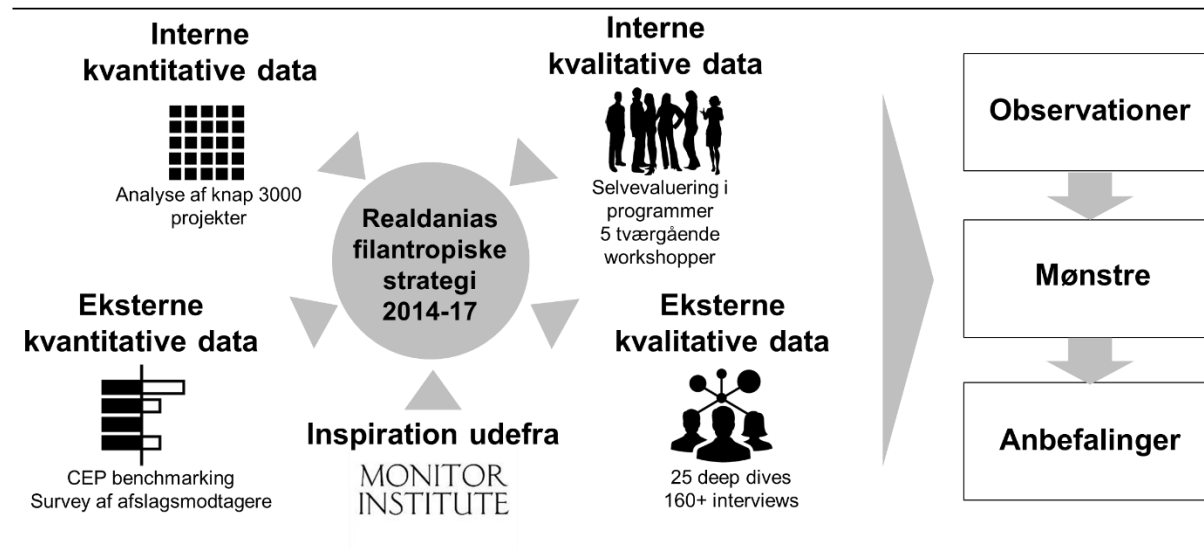
Selve metoden er baseret på Monitor Deloittes normale analysesetup for gennemførelse af strategievurdering, der er vist i figuren nedenfor. Der er i det konkrete tilfælde aftalt en række ændringer til metoden med Realdania, herunder især inkludering af deep-dives på konkrete projekter og gennemførelse af en egentlig stakeholderanalyse for Realdanias initiativer. Endelig har metoden skullet tage højde for, at Realdania er så tidligt i strategiperioden, at en egentlig effektevaluering af strategien ikke har kunnet gennemføres.

Figur 33. Evalueringsmetode



Scope for undersøgelsen har været Realdanias filantropiske strategi. Det betyder, at en egentlig dybtgående belysning af hele organisationen og organiseringen af Realdania ikke har været i scope, men at datterselskaber og andre enheder i Realdania har indgået i evalueringen, i det omfang de har haft indflydelse på den filantropiske strategi. Endelig har det været væsentligt, at der ikke er indeholdt en organisationsanalyse i evalueringens design.

Figur 34. Triangulering af kilder



Som illustreret i ovenstående figur baserer evalueringen sig på triangulering af resultater fra følgende primære kilder.

Realdanias egne systemer

1. Realdanias interne projektdatabase med en lang række grundoplysninger om mere end 3.000 projekter. Database er struktureret og tilføjet yderligere information, så den fremadrettet kan danne baggrund for ad hoc-analyser af projektbasen.
2. Interne dokumenter, der er gemt på sagerne i Realdania, herunder indstillingsnotater, projektevalueringer og referater.

Eksterne evalueringer

Der er i foråret gennemført en international benchmarkingundersøgelse af Realdanias bevillingsmodtagere målt op mod en række internationale fonde. Resultaterne herfra er brugt som referencepunkt for bevillingsmodtageres holdninger til Realdania på en lang række områder.

Deep-dives

Der er som led i evalueringen gennemført 25 deep-dives på konkrete projekter/initiativer, hvor Monitor Deloitte har gennemført 3-10 interview med interne og eksterne stakeholdere i projektet. Deep-dives har været brugt til at skabe læring om, hvad der virker godt og mindre godt på tværs af projektporteføljen, og til at opsamle generelle erfaringer med Realdanias håndtering af de enkelte projekter. Der er i forbindelse med deep-dives gennemført mere end 125 interview med Realdaniamedarbejdere, bevillingsmodtagere, samarbejdspartnere mv. Alle interview er gennemført fortroligt.

Stakeholderanalyse

Evalueringen har været ledsaget af en stakeholderanalyse, der har afdækket stakeholderforholdene i Realdanias seks initiativer. Stakeholderanalysen er gennemført ved hjælp af interview med stakeholdere i alle initiativer og har inkluderet mere end 100 interview og interaktioner med stakeholdere i de seks initiativer.

Selvevaluering

Alle medarbejdere i Realdania Filantropi har gennemført en selvevaluering, der er afleveret til evalueringsteamet, i form af et kort spørgeskema og en mulighed for at beskrive egne oplevelser af, hvordan strategien implementeres. Efterfølgende er læring herfra blevet samlet op og drøftet i de fem programmer og i filantropisekretariatet.

Inspiration og deskresearch

Gennem Monitor Institute i USA er erfaringer fra en række amerikanske fonde brugt som kvalitativt benchmark på konkrete evalueringspunkter og som inspiration til nogle af de spørgsmål, der belyses i evalueringen. Derudover er der gjort brug af en række andre kilder, se separat kildeliste.