



## **Evaluering af Realdanias filantropiske strategi 2014-2017 - Ledelsesresumé**

# 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**

Filantropiaafdelingen 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 Bolius og i Realdania By & Byg i princippet arbejder med udmøntning af den filantropiske strategi. Samlet set betyder det, at selve filantropiaafdelingen 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, Bolius 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.<sup>1</sup>
- 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

<sup>1</sup> 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 evalueringsmetoden, og bilag indeholder en beskrivelse af Realdanias programarbejde og de væsentligste resultater heraf i strategiperioden, samt en redegørelse for de interviews der er anvendt i evalueringen.

God læselyst.



Figur 1. Rapportens struktur

