

valcon



Evaluering af Realdanias Filantropistrategi 2018-2024



INDHOLDSFORTEGNELSE



01 3-11
LEDELSESRESUMÉ

02 12-19
REALDANIAS FILANTROPISKE
STRATEGI 2018-2024

03 20-35
DEN FILANTROPISKE AKTIVITET
2018-2022

04 36-77
EVALUERING AF REALDANIAS
FILANTROPISKE STRATEGI

05 78-85
STRATEGISKE
UDVIKLINGSMULIGHEDER

06 86-91
EVALUERINGSMETODE OG
UNDERSØGELSESDSIGN

Ledelsesresumé

.....



01

Ledelsesresumé

Nærværende rapport er en evaluering af Realdanias filantropiske strategi for strategiperioden 2018-2024. Rapporten er baseret på et evalueringsarbejde gennemført i perioden januar-oktober 2023 med mere end 100 interviews, desktopresearch, selvevalueringer i Realdania, en række workshops samt analyse af kvantitative data fra Realdanias sagsstyringssystemer suppleret med offentligt tilgængelige data fra Danmarks Statistik og Fondenes Videnscenter.

Filantropistrategien er en af Realdanias tre strategier. Filantropistrategien er sammen med investeringsstrategien samt medlems- og foreningsstrategien styrende for Realdanias arbejde med at opfylde missionen om at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø og samtidigt levere på foreningens tre overordnede mål:

- Vi er her for nuværende og fremtidige generationer.
- Vi fremmer en bæredygtig udvikling.
- Vi fremmer ny viden og innovation.

Filantropistrategien 2018-2024 har seks filantropiske mål, som tilsammen udgør spillepladen for Realdanias filantropiske arbejde.

Strategien ligger i naturlig forlængelse af Realdanias historiske udvikling og bygger direkte ovenpå læring fra den tidligere strategiperiode, men sætter en ny retning på særligt fire områder:

1. I modsætning til tidligere inkluderer strategien hele Realdania, herunder datterselskaber, hvor den tidligere blot gjaldt filantropiafdelingen.
2. Strategien lægger vægt på en fortsat styrkelse af den problemdrevne katalytiske filantropi.
3. Strategien fastholder Realdanias meget involverende stil og fokus på partnerskaber.
4. Strategien øger fokus på effektskabelsen, herunder målbar effektskabelse.

Strategiperioden 2018-2024 har været præget af eksterne forhold, der har påvirket Realdanias filantropiske arbejde. Det gælder:

- COVID-19-epidemien, som påvirkede både Realdanias interne arbejde, uddelingsmønsteret, hvor flere kampagner og projekter er udformet med fokus på at afbøde og lære af den ændrede virkelighed, samt selve det byggede miljø som genstandsfelt.
- Krigen i Ukraine, der har affødt og forstærket eksisterende kriser relateret til inflation og udfordringer med globale forsyningskæder.

- Den økonomiske udvikling bl.a. relateret til ovenstående, hvor inflation har haft stor påvirkning på det byggede miljø og særligt igangværende byggeprojekter.
- Og sidst men ikke mindst den samfundsmæssige udvikling ift. bæredygtighed generelt og klimakrisen specifikt, hvor Realdania allerede fra starten af strategiperioden har indtaget en meget mere markant rolle i forhold til bæredygtighedsagendaen og har integreret den i sit arbejde.

Realdania har eksekveret loyalt på strategien

Den helt overordnede konklusion af evalueringen er, at Realdania har formået at holde fast og eksekveret loyalt på strategien på trods af ovenstående markante begivenheder.

Realdania har fra januar 2018 til ultimo december 2022 bevilliget DKK 4,3 mia. til i alt 1.411 projekter og delprojekter. Uddelingsmønstret viser, at Realdania leverer på missionen om at skabe livskvalitet for alle i det byggede miljø. Alle bevillinger falder inden for den etablerede ramme. Eneste afvigelse, der dog falder indenfor vedtægterne, er en donation på DKK 100 mio. i forbindelse med krigen i Ukraine, som man bevilgede med åbne øjne velvidende om den ekstraordinære situation.

Uddelingsmønstret viser ligeledes, at Realdanias portefølje er balanceret på tværs af de filantropiske mål. Det er imidlertid tydeligt, at bæredygtighedsdagsordenen har fået endnu mere indflydelse på Realdanias filantropiske arbejde. Således bevilger Realdania mere til klimaformål og til sociale fællesskabsfremmende formål end i forrige strategiperiode. Den klimamæssige bæredygtighed er også tydelig ift. fokus internt i Realdania. Således var fokus i forrige strategiperiode og i formuleringen af nuværende strategi i høj grad fokuseret konkret på bygningers energiforbrug. Virkeligheden har dog på dette område overhalet strategien. I stedet er der et mere gennemgribende fokus på hele det byggede miljøes klimapåvirkning ud fra et livscyklusperspektiv. Dette skifte ses også eksternt, hvor både samarbejdspartnere og andre aktører i branchen nævner Realdania som dagsordenssættende ift. den klimamæssige bæredygtighed i det byggede miljø.

På modtagersiden er der ligeledes sket et skifte. Strategiperioden viser således en stigende andel af NGO'er, foreninger, private virksomheder og videninstitutioner blandt modtagerne af midler fra Realdania.

Kommuner og kulturinstitutioner er fortsat de største bevillingsmodtagere, men de udgjorde i forrige strategiperiode en større andel af de samlede bevillinger.

Den brede befolkning er stadig langt den største målgruppe i tråd med missionen om at levere livskvalitet til *alle*. Bevillingsmønsteret viser, at Realdania arbejder i hele Danmark, og der er bevilget midler til projekter overalt i Danmark, samt en række nationale kampagner, der rettes mod alle danskere uanset bopæl. Samtidigt har der været en svag stigning i de internationale bevillinger, særligt som følge af støtten til det internationale initiativ C40 om bæredygtige byer. Det er evaluators vurdering at denne stigning har medført en professionalisering og kompetenceopbygning internt i Realdania ift. det internationale arbejde, som rummer et yderligere potentiale.

Moden organisation med en stærk filantropisk værktøjskasse

Evalueringen viser, at Realdanias filantropiske arbejde udføres af en moden og kompetent organisation, som har eksekveret strategien og løbende tilpasset organisationen og kompetencerne i takt med strategiens realisering. Der er arbejdet meget med processer og ledelse i strategiperioden, og det er tydeligt, at samarbejdet på tværs af enheder og datterselskaber om det filantropiske arbejde fungerer rigtig godt i dagligdagen og medfører, at Realdania i højere grad end tidligere er i stand til at levere på de filantropiske mål på tværs af hele organisationen.

Realdania har i strategiperioden arbejdet med en bred vifte af redskaber i den filantropiske værktøjskasse, fra klassisk, over strategisk, til katalytisk filantropi. Realdania var i 2010'erne blandt de første i Danmark til at indføre og professionalisere den katalytiske problemdrevne filantropi. Strategien lagde som nævnt vægt på en fortsættelse og styrkelse af den problemdrevne filantropi, hvilket muligvis er årsagen til nogle af de markante bevægelser, der er sket i strategiperioden.



Der er fortsat udviklingsmuligheder i den problemdrevne, katalytiske filantropi, men det overordnede billede er, at Realdania håndterer alle virkemidler i værktøjskassen. Som et nyt værktøj i denne strategiperiode har Realdania etableret et egentligt program for missionsdrevne investeringer, som ligger udover de filantropiske investeringer, der i mange år har fungeret i regi af Realdania By & Byg.

Uddelingsmønstret i strategiperioden ift. forrige periode viser en markant mindre andel af store byggerier. Dette skyldes flere faktorer. Her i blandt at den problemdrevne tilgang, hvor fokus er på problemet og ikke fysisk byggeri som værktøj. Det skyldes dog også, at netop byggerier i højere grad løses i samarbejde mellem flere fonde og aktører i dag, end det var tilfældet tidligere. Denne bevægelse må forventes at fortsætte med de stigende uddelinger fra danske fonde set over én kam, og det er derfor naturligt at overveje, hvordan Realdania bringer sin solide viden om det byggede miljø i spil sammen med andre fonde.

Realdania har øget brugen af kampagner som værktøj. Med kampagner får Realdania en større berøringsflade med befolkningen og når desuden ud til flere,

der ikke normalt arbejder i det byggede miljø. Denne bevægelse forstærker halen af små projekter, da kampagneprojekter ofte indeholder en del mindre projekter.

Realdania som filantropisk aktør

Realdanias filantropiske kompetencer ift. udøvelse af filantropi i det byggede miljø er i verdensklasse, og foreningen har i sin levetid opbygget en unik position som filantropisk aktør i det byggede miljø. Det er tydeligt i de gennemførte interviews, at både aktører i branchen, bevillingsmodtagere og samarbejdspartner i høj grad sætter pris på samarbejdet med Realdania. Det er særligt markant, at andre fonde værdsætter at have Realdania med, når der er konkrete byggerier involveret i projektet pga. Realdanias kompetence på området.

Den bevidst involverende stil fra Realdania, som adskiller sig fra tilgangen i mange andre fonde, skaber værdi og bevillingsmodtagerne værdsætter de kompetencer, Realdania bringer med ind i projekterne foruden selve bevillingen.

En mindre pointe i denne sammenhæng er, at det skal gøres med rette balance, så Realdania ikke kommer til at virke bedrøvelende i den lokale kontekst hos bevillingsmodtagere.

Realdania har en stor del af sine midler "bundet" i langvarige partnerskaber og har brugt partnerskabsmetoden over en årrække. Evalueringen viser, at denne metode giver effekt. For eksempel viser evalueringen af de længerevarende bevillinger til Videnscenteret Bolius og DAC, at effekten øges, og at enhedsomkostningen ved at levere impact falder betydeligt over tid. Metoden indebærer dog også en risiko for uddelingsbias, da man kender bevillingsmodtagerne godt og kan tendere til at favorisere disse. Realdania skal være sig bevidst om denne risiko, men har i strategiperioden vist, at man er i stand til at slippe bagagen gennem nedlukning af flere langvarige indsatser. Metoden med langvarige partnerskaber giver mening bl.a., fordi det tager lang tid at løse problemer i det byggede miljø. Det vedholdende arbejde på svære agendaer sætter dog en naturlig grænse for det antal af åbne agendaer, som Realdania kan have ad gangen. De langvarige problemdrevne katalytiske indsatser er tids- og ressourcekrævende.

Det er derfor vigtigt, at Realdania i den kommende strategi grundigt overvejer, hvornår en ny agenda skal tages op, og hvornår det er på tide at forlade den.

Stor oplevet effekt, men ikke samfundsmæssig målbart

Realdanias filantropiske mål skal forstås som en spilleplade og ikke som en konkret målsætning, der kan nås alene ved Realdanias indsats. Dette er et bevidst valg, som også medfører et valg om ikke at have et traditionelt målhierarki, hvor man kan måle effekten fra det enkelte projekt op til effekten på de filantropiske mål. Det skyldes, at målene er meget store og brede set i forhold til Realdanias rolle. Derfor er Realdanias effektskabelse evalueringsmæssigt belyst gennem fire forskellige linser:

- 1. Effektskabelse set med andres øjne,** som viser særdeles høj oplevet effekt blandt bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere i de arbejdsfelter, som de konkrete samarbejder og projekter vedrører.

2. Effektskabelse i enkeltindsatser, hvor de mange projektevalueringer, der er gennemført som led i Realdanias evalueringspraksis, viser, at en høj andel af projekterne er lykkedes med at levere på de mål, der er sat for projekterne.

3. Effektskabelse over tid, som viser, at Realdania gennem langvarige indsatser på et givet område formår at flytte en dagsorden og øge effekten over tid. Flere af Realdanias dagsordener har en historik på 10-15 år, og den langvarige tilstedeværelse i sager som for eksempel indeklimaområdet skaber effekt.

4. Samlet vurdering af evalueringsindsatsen, som er særdeles grundig og gennemarbejdet – også sammenlignet med andre fonde. Der foretages egentlige vurderinger af alle væsentlige initiativer og projekter; der gennemføres tematiserede evalueringsindsatser på tværs af projektporteføljen (genbesøg), og bestyrelsen modtager og drøfter årligt en redegørelse for den filantropiske aktivitet.

Det er derfor samlet set evaluators konklusion, at Realdania opfylder deres mission om at fremme livskvaliteten gennem det byggede miljø ved at skabe

både målbare og ikke målbare resultater og effekter, som er med til at løse samfundsproblemer.

Der er ikke noget i evalueringen, som begrænser Realdania i den kommende strategiperiode

Den overordnede konklusion i evalueringen er, at Realdania gør det godt. Ledelse og medarbejdere har eksekveret strategien. Realdania har et særdeles stærkt omdømme og status i miljøet. Der er opbygget et stærkt netværk af samarbejdspartnere, der kan levere, og som værdsætter samarbejdet. Der ses en oplevet effekt blandt bevillingsmodtagere og dokumenterbar effekt i de enkelte projekter. Realdania har stærke kompetencer og dyb viden i arbejdsfeltet (det byggede miljø og katalytisk filantropi) og har samtidig en stærkere organisatorisk kompetence og bedre processer end tidligere.

Det betyder imidlertid ikke, at der ikke er områder, hvor Realdania kan gøre mere i den kommende strategiperiode. Baseret på den samlede evaluering kan der især peges på følgende konkrete udviklingsområder for den kommende strategiperiode:

1. Den problemdrevne filantropi kan fortsat styrkes, og der er mulighed for at fokusere endnu mere på at identificere og skarpstille de problemer, som Realdania vælger at kaste sig ind i, specielt i betragtning af, at problemerne i det byggede miljø ofte har en meget lang løsningshorisont.

2. Strategihierarkiet kan forenkles, og det kan overvejes om de nuværende seks filantropiske mål skal justeres, ligesom det kan overvejes, om bæredygtighed bør have en mere fremtrædende plads på øverste niveau i strategien, eller om bæredygtigheden i stedet bør fanges i principper, som leves ud i alle projekter.

3. Realdania kan bruge effektmåling direkte op mod missionen mere effektivt og kan mere systematisk gøre brug af eksplicitte forandringsteorier. Realdanias redegørelse om livskvalitet kan styrkes og gøres til et egentligt omdrejningspunkt også for effektskabelsen.

4. De kapabiliteter, der er opbygget i forbindelse med internationale projekter, kan udbredes, og der er mulighed for øget effektskabelse ved at sprede viden fra de mange projekter i internationalt regi, når det er relevant.

5. Strategisk formidling og dagsorden-sættende arbejde er et af de områder, hvor mange i Realdanias omverden mener, at Realdania har et potentiale for at få mere ud af sin stærke position, men det kræver, at kompetencen hertil opbygges konsekvent.

6. Med den meget intervenerende stil kan Realdania fortsat øge sin forståelse af lokale forhold. Evalueringen viser, at Realdania indimellem kan have en tendens til at lægge en standard ned over projekter, som kan være vanskelige at udføre og/eller som ikke har tilstrækkelig høj værdi i en specifik sammenhæng.

Udover disse konkrete anbefalinger rejser evalueringen en række spørgsmål, som bør overvejes i forbindelse med udarbejdelsen af en ny filantropisk strategi:

- Har Realdania med sin placering og sit omdømme i økosystemet mulighed for i endnu højere grad at skalere Danmarks og sektorens eksekvering af den grønne omstilling?
- Hvilket fokus skal Realdania have, når det gælder globale agendaer som biodiversitet og social bæredygtighed?

- Kan Realdanias mangeårige erfaringer med lange partnerskaber på tværs af sektorer bruges af andre filantropiske og formålsdrevne finansielle aktører som model for samarbejde mellem offentlige myndigheder, fonde og civilsamfund?
- Evalueringen har vist, at det koster tid og ressourcer at være i problemløsende filantropi. Det stiller krav til prioriteringen af ressourcerne. Hvor mange åbne "problemer" ad gangen ønsker Realdania at være aktive i for at undgå at "smøre for tyndt på"? Kan øget fokus på missionsdrevne investeringer være en del af svaret herpå?

Den samlede evaluering udfoldes nedenfor: Kapitel 2 handler om den filantropiske strategi, dens afsæt og indhold samt væsentlige eksterne og interne bevægelser i strategiperioden. Kapitel 3 omhandler de filantropiske aktiviteter i strategiperioden og indeholder en samlet beskrivelse af strategiperioden gennem kvantitative og kvalitative data. Kapitel 4 evaluerer strategien, herunder strategiens tilblivelse, eksekvering, effektskabelse samt Realdanias rolle som filantropisk aktør. Kapitel 5 redegør for de strategiske udviklingsmuligheder og konkrete anbefalinger, og slutteligt udgør kapitel 6 evalueringens metode og undersøgelsesdesign.



Realdanias filantropiske strategi 2018- 2024

.....



Om Realdanias indeværende filantropiske strategi 2018-2024

Realdania er en filantropisk forening med ca. 180.000 medlemmer. Realdania driver filantropi på basis af afkastet af sin formue og støtter projekter, der bidrager til foreningens mission om: **at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø.**

Realdania har tre overordnede foreningsmål, som går på tværs af den samlede forening og som sammen med missionen, udgør det øverste målhierarki i foreningen:

- Vi er her for nuværende og fremtidige generationer.
- Vi fremmer en bæredygtig udvikling.
- Vi fremmer ny viden og innovation.

Disse foreningsmål udmøntes gennem tre strategier, der tilsammen sætter retning for foreningens primære aktivitetsområder: kommercielle investeringer, forenings- og medlemsaktiviteter, samt filantropisk arbejde. Det er den filantropiske strategi, der er i fokus i denne evaluering.

Realdanias baggrund som forening har afgørende betydning for udmøntningen af den filantropiske aktivitet. Derfor kan evalueringen af Realdanias filantropiske strategi ikke ses isoleret fra dette udgangspunkt. Udmøntningen af filantropien sker i tæt samhørighed med de tre foreningsmål, der kan opfattes som en paraply, der ligger over den filantropiske strategi.

Udover den direkte formålsdrevne retning, som foreningsmålene sætter for de filantropiske aktiviteter, er foreningsperspektivet afgørende i forhold til løbende at sikre, at aktiviteter er forankret i foreningen. Det betyder blandt andet, at Realdania formidler og kommunikerer om resultater, beslutninger og virke til medlemmerne og omverdenen på en anden måde, end mange andre filantropiske aktører gør. Det indebærer også løbende afklaring og dialog om Realdanias filantropiske virke med medlemmer, repræsentantskab og omverdenen.

I den forbindelse har det som filantropisk forening været væsentligt at etablere processer, der skaber transparens og legitimitet for at kunne tjene almenvellet samt spille en aktiv, dagsordenssættende og problemdrevet rolle i det danske samfund.

Strategiens afsæt

Realdanias nuværende filantropiske strategi er udarbejdet og tiltrådt i 2017. Strategien er udviklet i en indarbejdet strategiproces, som er drevet efter samme principper siden midten af 2000'erne. Strategien baseres på en evaluering af den forrige strategi og udarbejdes i et iterativt forløb med filantropiledelse og direktion som sekretariat og med en række planlagte nedslag i bestyrelsen, hvor strategien formes. Repræsentantskabet er involveret ved faste nedslag i forbindelse med indledende afrapportering af evalueringen samt ved høring af strategien. Processen indeholder desuden interventioner med organisationer udenfor Realdania for inspiration og læring.

I 2019 valgte Realdania at forlænge strategiperioden fra 4 til 7 år. Den nye 7-årige periode gælder for alle Realdanias tre strategier. En så lang periode er naturligvis underlagt ændringer i omverdenen, der kræver, at strategien justeres løbende. Derfor foretages der årlige strategieftersyn, som opsamler læring og udvikling i Realdanias arbejdsfelter. Justeringer til den strategiske retning drøftes og besluttet i Realdanias bestyrelse i forbindelse med den årlige revision af strategien på årets sidste bestyrelsesmøde og der føres logbog

over de ændringer, der besluttes, så der er et fuldt revisionsspor over ændringer i strategiperioden.

Strategiens indhold 2018-2024

I den forrige strategiperiode tog Realdania for alvor fat i den problemdrevne filantropi, hvor arbejdet drejer sig om at bruge uddelinger og intervention for at medvirke til at løse samfundsproblemer direkte i eller med relation til Realdanias arbejdsfelt indenfor det byggede miljø. Det betød, at Realdania i perioden 2014-17 opbyggede solid erfaring med katalytisk filantropi, programtænkning og langvarig intervention med henblik på at løse samfundsproblemer. Det var de erfaringer, der sammen med den nye samlende vision for hele Realdania, skabte rammerne for den nuværende strategi.

Bestyrelsen besluttede i forlængelse af evalueringen af foregående strategiperiode at skærpe "Grundlaget for Realdanias Virke" og etablere en samlet overliggende vision for foreningen samt tre foreningsmål, der skal fungere som guidance for alt arbejde i Realdania. Dette arbejde foregik sideløbende med strategiprocesen og fik stor indflydelse på udarbejdelsen af den filantropiske strategi.

Filantropistrategien 2018-24 cementerer Realdanias ståsted i det byggede miljø, og indeholder seks filantropiske mål, som tilsammen udspænder Realdanias arbejdsfelt. De seks mål - illustreret nedenfor - har det byggede miljø som omdrejningspunkt og kan tolkes som en uddybning af Realdanias arbejdsfelt snarere end egentlige strategiske mål i traditionel forstand.

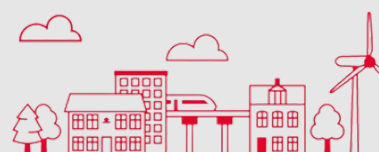
Målene angiver en ønsket retning eller bevægelse, men de er først og fremmest rammesættende for det genstandsfelt, der kan arbejdes med.

STEDBUNDNE POTENTIALER OVER HELE LANDET

Vi vil bidrage til, at det skal være attraktivt at bo, arbejde og besøge områderne uden for de største byer. Derfor arbejder vi for at tilpasse, styrke og forny de områder, der er udfordret af samfundsudviklingen, med udgangspunkt i de lokale stedbundne potentialer.

BÆREDYGTIGE BYER

Vi vil medvirke til udviklingen af mere bæredygtige byer, så de bliver en attraktiv ramme for menneskers liv og trivsel.



NYE RAMMER FOR FÆLLESSKABER

Vi vil styrke de fysiske rammer for fælles mødesteder, der fremmer sociale relationer og inkluderende og ligeværdige fællesskaber.



BEDRE BOLIGMILJØER

Vi vil fremme bedre boliger og boligmiljøer gennem udvikling af eksisterende og nye bo-former, bedre fysiske rammer og formidling af viden om boligforhold.



EN LEVENDE BYGNINGSKULTUR

Vi vil bidrage til en levende bygningskultur gennem gode eksempler inden for arkitektur, bevaring og udvikling af bygningsarven og engagerende formidling af viden om bygningskulturen.



SUNDT, EFFEKTIVT OG BÆREDYGTIGT BYGGERI

Vi vil udvikle, demonstrere og formidle innovative løsninger i byggeriet med det formål at skabe en mere effektiv og værdiskabende byggesektor og mere miljørigtige og sunde bygninger som rammen om vores hverdag.

De væsentligste bevægelser i den indeværende strategi

Filantropistategien 2018-24 kan i høj grad ses som en strategi, der naturligt bygger ovenpå den udvikling, Realdania allerede gennemløb i den forrige strategiperiode. De væsentligste bevægelser (og fastholdelseelementer) i strategien 2018-24 er:

- Fuld dedikation til at leve foreningens mission og de tre foreningsmål som overligger for det filantropiske arbejde.
- Fastholdelse af "det byggede miljø" som arbejdsfelt og definition af strategiske mål, der tilsammen udspænder en meget stor del af arbejdsfeltet.
- Inklusion af hele Realdania, inklusiv datterselskaberne Videnscenteret Bolius, Boligøkonomisk Videnscenter og Realdania By & Byg i den filantropiske strategi samt en bevægelse væk fra silobaseret programtænkning mod mere tværgående levering af resultater på de strategiske mål.

- Øget bevægelse mod problemdrevet filantropi baseret på læringen fra 2013-17 og professionalisering af det problemdrevne arbejde, herunder især øget fokus på samarbejde med andre aktører om løsning af komplekse problemer og på at øge forståelsen, prioriteringen og interventionen i konkrete problemfelter.
- Fastholdelse af en involverende arbejds metode med dyb interaktion i projekterne baseret på høj faglighed indenfor arbejdsfeltet – tilgangen er tidligere blevet kaldt "kloge penge".
- Øget fokus på effektskabelse og effektevaluering i den problemdrevne del af porteføljen.

Filantropistategien 2018-2024 har i høj grad været centreret om at arbejde problemdrevet i sin filantropiske arbejds gang. Derudover er samarbejde en central del af Realdanias filantropiske arbejdsform ud fra en overbevisning om, at partnerskaber med de rette aktører om et problem giver de bedste, mest forankrede og mest effektfulde løsninger. Realdania arbejder fortsat med alle tre tilgange, der skelnes mellem i filantropi:

KLASSISK

Realdania arbejder fortsat med klassisk filantropi, hvor der gives støtte til projekter baseret på relevante og kvalificerede ansøgninger inden for det filantropiske virkefelt.

STRATEGISK

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

KATALYTISK

Realdania er i dag, i højere grad, selv med til at igangsætte en større del af aktiviteterne, og til at tage medansvar for at skabe den forandring, som Realdania 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.

Eksterne forhold i strategiperioden

Denne strategiperiode skiller sig ud fra andre, da den i særlig grad har været præget af store kriser i samfundet. Særligt fire begivenheder har haft stor betydning for strategien og realiseringen af filantropi: 1) COVID-19-pandemien, 2) Krigen i Ukraine, 3) Økonomiens udvikling med udbudskrise og øget inflation og 4) Klimakrisen.

Pandemien, der for alvor brød ud i Danmark i marts 2020, har haft stor betydning for Realdanias filantropiske aktiviteter og har affødt flere indsatser og bevillinger hertil, bl.a. kampagnen RESPOND – rammerne for den nye hverdag. Under pandemien oplevede Realdania at skulle agere anderledes end normalt i det byggede miljø. Pludselig blev boligen både vores bo- og arbejdssted, og af hensyn til danskernes sundhed blev afstandskrav, forsamlingsloft og adgang til frisk luft dimensionsgivende for, at vi kunne mødes. Pandemien skabte isolation og nedsat aktivitet udenfor hjemmet, hvilket påvirkede foreningslivet og alle organiserede fællesskaber i samfundet. De fysiske rammer (indendørs) stod ubenyttet hen, hvorimod udendørs byrum og aktivitetssteder blev brugt i højere grad. Pandemien har skabt markant øget fokus på fællesskaber, som i forvejen var – og altid har været – et af Realdanias fokusområder.

Særligt blandt ældre og børn har isolation for den enkelte fået ensomhed og mistrivsel til at stige, og de lokale tilbud er derfor blevet endnu vigtigere for den enkelte. Set i forhold til mange andre fonde, har Realdania en stor portefølje af kulturinstitutioner blandt sine bevillingsmodtagere og har haft det gennem hele foreningens levetid. Museer og kulturinstitutioner blev særligt hårdt ramt af nedlukningen af Danmark og det medførte, at Realdania meget tidligt i forløbet tog kontakt til samtlige institutioner i foreningens portefølje og var i dialog med dem om mulighed for støtte og hjælp til at komme igennem pandemien og den efterfølgende genoplukning.

Krigen i Ukraine har ligeledes haft betydning for Realdanias filantropiske aktiviteter, da den har medført geopolitisk uro og har affødt og forstærket eksisterende kriser relateret til inflation og udfordringer med forsyningskæder.

100. mio. kr. til ofrene for krigen i Ukraine

Krigen har affødt en af Realdanias største bevillinger i indeværende strategiperiode – nemlig en 100 mio. kr. ekstraordinær donation til Dansk Røde Kors, Dansk Flygtningehjælp og Red Barnet til ofrene for krigen i Ukraine for at hjælpe både i Danmark og i nærområderne.

Krigen i Ukraine har sammen med en række andre faktorer været med til at skabe vanskeligere vilkår for især den fysiske del af Realdanias projekter, fordi stigende materiale- og energipriser har lagt pres på særdeles mange projekter i den sidste halvdel af strategiperioden. Derudover har forsyningskrisen og afhængigheden af fossile brændsler skabt fokus på, hvordan det bæredygtige byggeri hænger sammen med energiinfrastrukturen. De stigende energipriser har f.eks. affødt kampagnen Spar på energien, hvor Realdania sammen med Videnscenteret Bolius, igennem en formidlingskampagne, kommer med råd og vejledning til, hvordan man som beboer i danske hjem kan spare klogt på energien. Energikrisen har i høj grad handlet om borgernes egen pengepung, hvorfor adfærd i forhold til klima, CO2 og bæredygtige materialer har mistet fokus hos borgerne og har gjort det vanskeligere at skubbe til folks adfærd i boligen.

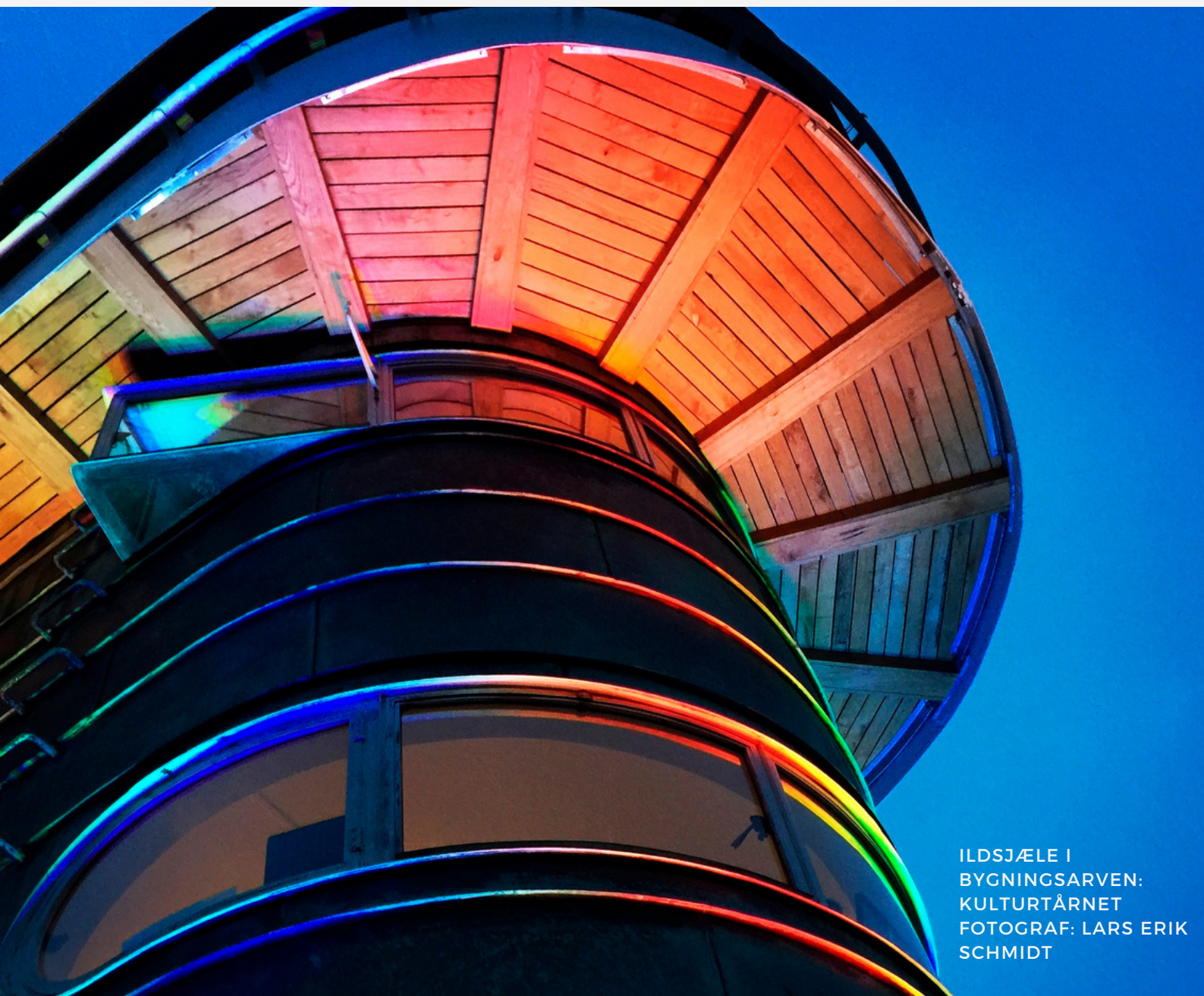
Bæredygtighed og især klimakrisen har påvirket Realdanias aktivitet markant i strategiperioden. Politisk og generelt i samfundet er der sket en betydelig skærpelse af ambitionerne om at mindske klimabelastningen og ressourceforbruget. Det er gået fra at være noget, man talte om til noget, man skal styre efter, og som der skal leveres konkrete resultater på. Det øgede fokus på klima- og ressourceforbrug har samtidigt betydet, at der er kommet mere fokus på andre former for bæredygtighed i Realdania.

I Filantropistrategien 2018-2024 står det beskrevet, at *"Danmarks energiforbrug er knyttet til opvarmning og drift af vores bygninger. Ligesom en stor del af den samlede affaldsmængde stammer fra byggeri"*. Dette fokus er anderledes i dag.

I strategiperioden er Realdania gået fra et fokus på energiforbrug ved drift af bygninger til en forståelse af, at Realdania i endnu højere grad end tidligere skal se på byggeriets klimapåvirkning i et livscyklusperspektiv. Samlet set har perioden i højere grad end tidligere perioder – måske bortset fra effekterne af Finanskrisen i 2008-2009 – indeholdt flere udefrakommende hændelser, som har haft betydning for en lang række områder. Dette gælder alt fra både omverdenens og Realdanias fokusområder til omstillingsbehovet hos bevillingsmodtagere med igangværende projekter samt Realdanias interne arbejdsgange og samarbejdsformer. På trods af det, viser evalueringen over de næste kapitler, at Realdania i store træk har formået at holde fast i den langsigtede retning og arbejdet målrettet med at implementere strategien på trods af de mange eksterne faktorer.

I næste kapitel beskrives, hvordan uddelingsmønsteret har udfoldet sig i indelværende strategiperiode samtidig med at der sammenlignes med forrige strategiperiode for at vise, hvor og hvordan Realdania har udviklet sig. I kapitel 4 zoomes der yderligere ind på de mest relevante evalueringsmæssige læringer og konklusioner, for så vidt angår evaluering af strategien, effektskabelse af det filantropiske arbejde og udmøntningen af det filantropiske arbejde i Realdania.

Kapitel 5 indeholder en perspektivering med de spørgsmål, som evaluator finder det væsentligt for Realdania at finde svar på i udviklingen af en ny strategi. Slutteligt beskriver kapitel 6 den overordnede evalueringsmetode og undersøgelsesdesign som ligger til grund for nærværende evaluering herunder metodevalg og databehandling af både kvantitative og kvalitative input.



Filantropiske aktiviteter i strategiperioden

.....



03

Den filantropiske aktivitet 2018-2022

Uddelingsmønstrer viser, at Realdania leverer på den overordnede mission

Dette kapitel beskriver Realdanias aktiviteter i strategiperioden. Kapitlet bygger på GetOrganized, Realdanias projektdatabase, som indeholder alle de bevillinger, Realdania har bevilliget fra 2000 og frem. Alle bevillinger registreres i databasen med en betydelig mængde beskrivende parametre og giver dermed et meget stærkt datagrundlag for analyse af uddelingsaktiviteten. Databasen indeholder mere end 4.600 projekter fra Realdanias levetid, og den kan derfor bruges til at skabe overblik over udviklingen i aktiviteter og bevillinger fordelt

på formål, bevillingsmodtagere, bevillingsstørrelse med videre - alt sammen over tid. Evaluatoren har valgt at have fokus på indeværende strategiperiode men bruger tallene fra forrige strategiperiode, når det giver mening for at illustrere den udvikling, der har været i uddelingsmønstre. Et samlet overblik over behandlingen af datagrundlaget kan findes i metodeafsnittet i kapitel 6. Følgende databilleder viser Realdanias bevillinger opdelt efter en række forskellige kategoriseringer, som til dels er baseret på indrapportering til Danmarks Statistik, og til dels på Realdanias egen kategorisering i projektdatabasen. Tabel 1 nedenfor giver et overblik over kategoriseringerne og hvad de omfatter.

TABEL 1: KATEGORISERINGER FOR DATABILLEDER

Filantropisk/ Strategisk mål	Realdania-kategorisering, der angiver målet for bevillingen og det filantropiske arbejde forbundet hermed. Der er seks filantropiske mål samt et overordnet foreningsmål (se illustration på side 15).
Formål	Danmarks Statistik-kategorisering, der angiver det område, en fondsbevilling er givet til. Det kan for eksempel være sociale, miljømæssige og kulturelle formål. En bevilling kan have mere end ét enkelt formål, men bliver kategoriseret under det primære, hvis der er flere.
Primær målgruppe	Realdania-kategorisering, der angiver den primære målgruppe for en bevilling. Det kan for eksempel være folket, branchen eller en specifik befolkningsgruppe såsom studerende eller ældre.
Projektmodtager- type	Realdania-kategorisering, der angiver bevillingsmodtagertypen. Det kan for eksempel være en kommune, ildsjæl eller privat virksomhed.
Fysiske projekter/andre projekttyper	Realdania-kategorisering, der angiver hvorvidt en bevilling er et direkte fysisk projekt - for eksempel nybyggeri eller restaurering - eller en anden projekttypen - for eksempel forskning eller en bog.

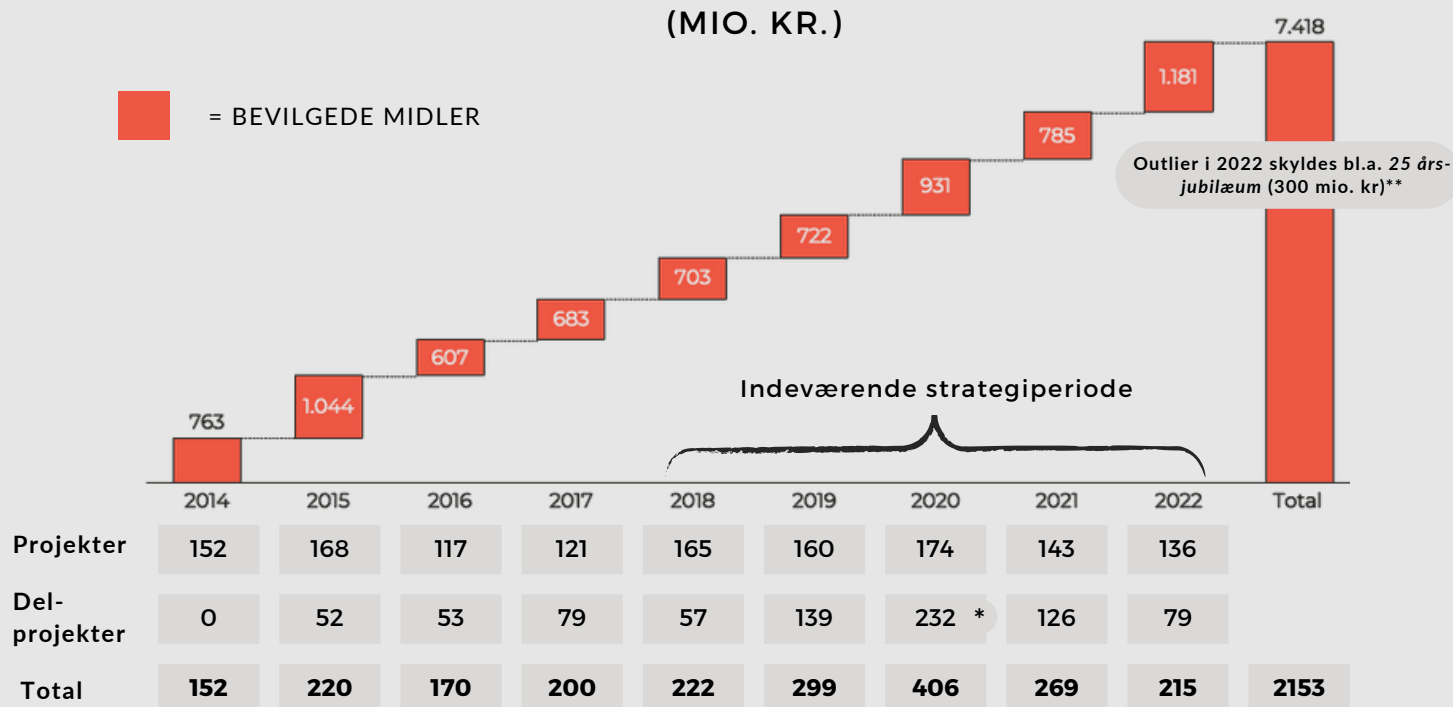
Aktiviteten i strategiperioden

I indeværende strategiperiode fra januar 2018 til ultimo december 2022 er der bevilget ca. 4,3 mia. kr. til i alt 1.411 projekter og delprojekter. Det svarer til et årligt uddelingsniveau på knap 870 mio. kr. og til ca. 24 % af de samlede filantropiske uddelinger i Realdanias levetid. I gennemsnit er det årlige bevillingsniveau i denne strategiperiode knap 100 mio. kr. højere end i forrige strategiperiode, 2014-2017, hvor det var ca. 780 mio. kr. Tallene stemmer ikke overens med årsrapporter grundet behandlingen af flerårige bevillinger, efterfølgende merbevillinger,

PL-reguleringer og bortfald (se kapitel 6 for beskrivelse af datagrundlag).

Det gennemsnitlige antal projekter og delprojekter er steget betydeligt i denne strategiperiode, hvor det årlige antal har været 282 modsat 185 i forrige strategiperiode. Dette forhold skyldes blandt andet øget brug af kampagner der behandles som særskilt tema senere i rapporten. Ligeledes er der sket et skift i den gennemsnitlige bevillingsstørrelse som i strategiperioden er 3,9 mio. kr. for projekter (eksklusiv hoved-/kampagneprojekter, delprojekter og projekter, der har underliggende delprojekter). Til sammenligning var den 4,6 mio. kr. i forrige strategiperiode.

FIGUR 1: BEVILLIGEDE MIDLER PR ÅR FOR PERIODEN 2014-2022 (MIO. KR.)



KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

*OUTLIER ER GRUNDET COVID-INDSATSEN I 2020

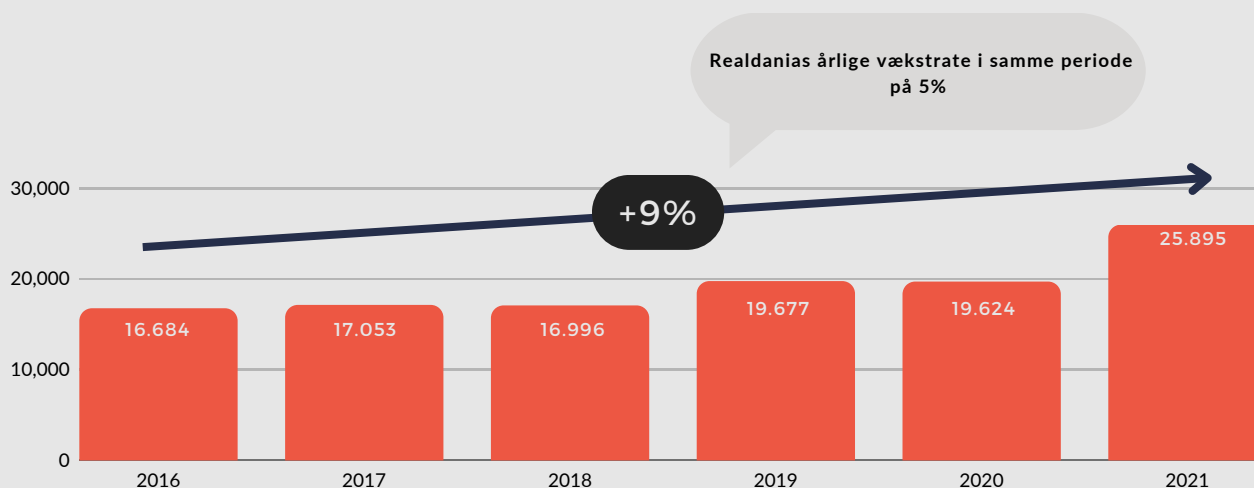
**OMFATTER EN STØRRE LANDSDÆKKENDE INDSATS FOR FÆLLESSKABER

De bevilligede midler for alle danske fonde er steget med en årlig vækstrate på 9 % fra 2016-2021

Danmarks Statistik indsamler data om bevillinger og udbetalinger for private fonde og andre fondslignende foreninger for derved at kunne belyse fondenes aktiviteter. Ifølge denne opgørelse, gør samme tendens sig gældende for andre danske fonde; Uddelingerne er kraftigt stigende. Figur 2 nedenfor viser, at de samlede fondsbevillinger i 2021 lød på 25,9 mia. kr., hvilket er en stigning på 6,3 % siden 2020. I hele perioden (2016-2021), som er tilgængelig i Danmarks Statistiks database, er den årlige vækstrate i bevilligede midler for private fonde og andre fondslignende foreninger på 9 %. Til sammenligning, er Realdanias årlige vækstrate 5 % i samme periode.

Fokuseres der udelukkende på de 10 største fonde, ses samme tendens, nemlig at Realdanias andel af de totale, akkumulerede fondsmidler er faldet i perioden 2019-2021. I 2019 udgjorde Realdanias andel 11 %, hvorimod den i 2021 udgør 6 %[1]. Det vil sige, at på trods af at Realdanias bevillinger er vokset i perioden 2019-2021, er andre fonde målt på uddeling vokset mere end Realdania. Opgørelsen for 2022 viser en lille stigning i Realdanias andel, der er steget til 7 %. Stigningen kan dog hovedsageligt tilskrives et betydeligt fald i Novo Nordisk Fondens uddelinger fra 2021 til 2022 på over 1 milliard kr. Uanfægtet dette fald, må det forventes at denne trend med store stigninger i uddelinger hos de erhvervsdrivende fonde fortsætter.

FIGUR 2: BEVILLIGEDE MIDLER FOR ALLE FONDE FRA 2016-2021 (MIO. KR.)



Alle fonde, som rapporterer til DST*

KILDE: DANMARKS STATISTIK (FONDENS BEVILLINGER OG UDBETALINGER)

Porteføljen er balanceret på tværs af de filantropiske mål

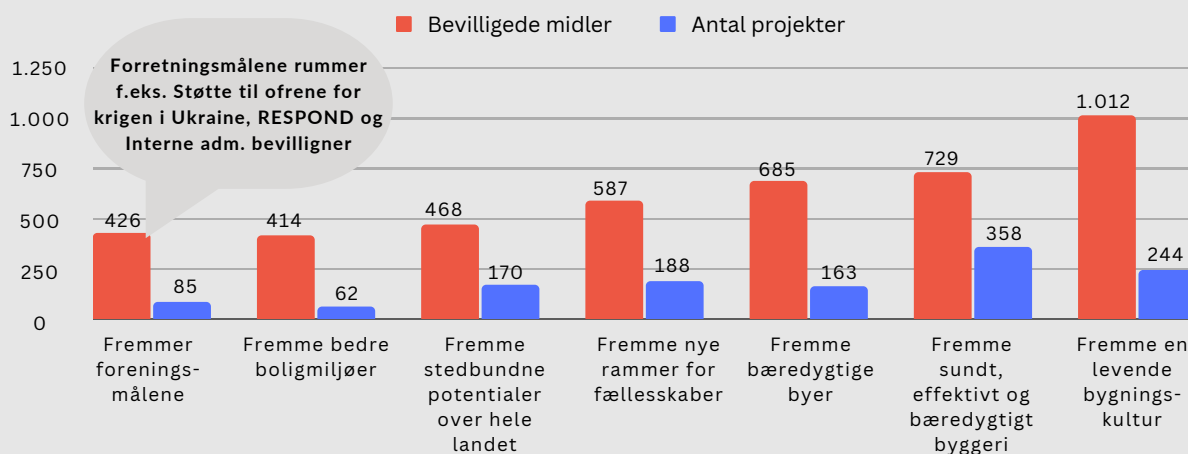
Med overgangen fra forrige strategiperiode til den nuværende overgik Realdania fra en programbaseret tilgang til at arbejde med filantropiske mål. De filantropiske mål er seks samlede mål, der udgør rammen for det filantropiske virke og samler initiativer og projekter. Foruden de seks filantropiske mål kan en bevilling også være karakteriseret som *Fremmende for foreningsmålene*. Bevillingerne for denne strategiperiode, 2018-2022, (4.321 mio. kr.) er fordelt på alle de filantropiske mål og foreningsmålene (se figur 3 nedenfor).

Det mål som i perioden har modtaget flest midler er *Fremme en levende bygningskultur*, mens det mål der er bevilliget flest projekter til er *Fremme sundt, effektivt og bæredygtigt byggeri*.

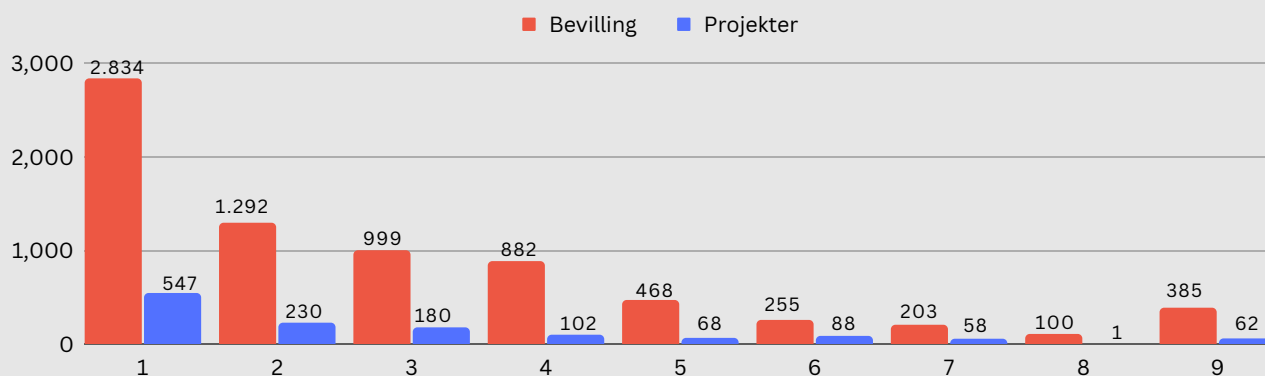
Det mål, der har modtaget flest ansøgninger i perioden, er *Fremme nye rammer for fællesskaber*; 36% af alle ansøgninger faldt under dette mål. Det næstmest søgte mål var *Fremme sundt, effektivt og bæredygtigt byggeri*, der udgjorde 15 % af alle ansøgninger.

Foruden at opgøre de totale bevillinger og udbetalinger (jf. figur 2) har Danmarks Statistik ligeledes en række kategoriseringer, som danske fonde indrapporterer efter. En af disse kategoriseringer er en bevillings overordnede *formål*, dvs. det område en fondsbevilling er givet til. På figur 4 på næste side ses det tydeligt, at Realdania tildeler flest midler til Kulturelle formål, der for Realdania bl.a. omfatter bygningsarv og museer.

FIGUR 3: BEVILLINGERNE FOR INDEVÆRENDE STRATEGIPERIODE 2018-2022 FORDELT PÅ ALLE DE FILANTROPISKE MÅL (MIO. KR.)

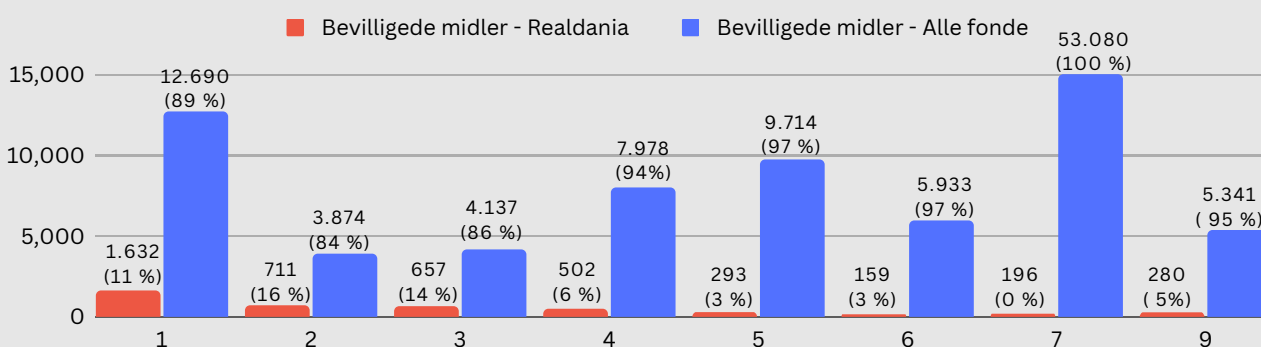


FIGUR 4: BEVILLINGERNE FOR INDEVÆRENDE STRATEGIPERIODE 2018-2022 FORDELT PÅ FORMÅL (MIO. KR.)



Sammenlignes tendenserne for Realdanias bevillinger med, hvordan samtlige danske fondsmidler fordeler sig baseret på Danmarks Statistiks kategorisering af formål, ses det, at Realdanias støtte til *Kulturelle formål* (11 %), *Erhvervs-, regional-, og byudviklingsformål* (16 %) samt *Klima og miljøformål* (14 %) udgør en markant andel af den totale støtte, der rapporteres til Danmarks Statistik. Dette fremgår på figur 5 nedenfor.

FIGUR 5: BEVILLIGEDE MIDLER PER FORMÅL FOR REALDANIA OG ALLE ANDRE FONDE FOR PERIODEN 2016-2021 (MIO. KR.)



Korrigeres der for bevillinger til internationale modtagere, forstærkes ovenstående konklusion, og Realdanias andel stiger næsten til det dobbelte for de tre kategorier (kultur, erhverv/regional og byudvikling, klima/miljø). Dette understreger, at Realdania er en markant indenlandsk filantropisk aktør i disse arbejdsfelter.

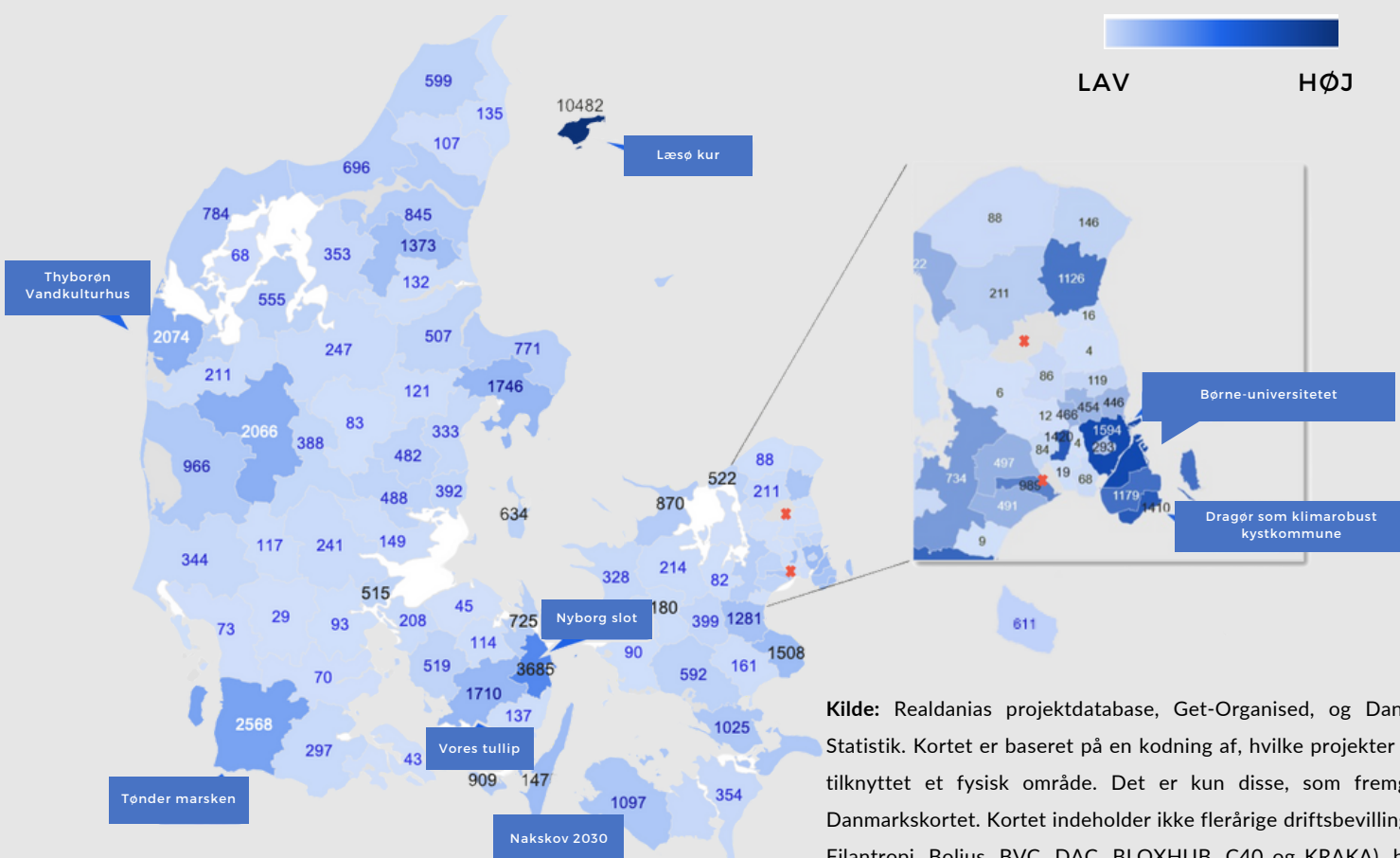
- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. Kulturelle formål | 6. Sundhed og motionsformål |
| 2. Erhvervs-, regional-, og byudviklingsformål | 7. Videnskabelige formål |
| 3. Klima og miljøformål | 8. International humanitære formål |
| 4. Fællesskaber og sociale formål | 9. Andre formål |
| 5. Uddannelses- og folkeoplysningsformål | |

Realdania dækker hele Danmark - særligt land og oplandskommuner - og rækker (en smule) ud i verden

Realdania har, i indeværende- og forrige strategiperiode, uddelt bevillinger på tværs af hele Danmark. Der er i den 9-årige periode fra 2014-2022 udført projekter, som er knyttet til et konkret fysisk sted i 96 ud af 98 kommuner. I indeværende strategiperiode er der udført projekter med konkret fysisk tilknytning i 94 ud af 98

kommuner (der er ikke bevilliget konkrete fysiske projekter i Allerød, Struer, Køge og Vallensbæk). Vallensbæk er den eneste kommune, som aldrig har fået tildelt en bevilling til et projekt med konkret fysisk tilknytning i hele Realdanias virke. På trods af, at der ikke er gennemført konkrete fysiske projekter i enkelte kommuner, er en lang række af Realdanias aktiviteter landsdækkende, herunder for eksempel kampagneaktiviteter som Bo Trygt, Plan22+ og DK2020, ligesom en lang række bevillinger til for eksempel udgivelser ikke kan stedfæstes i en enkelt fysisk lokation.

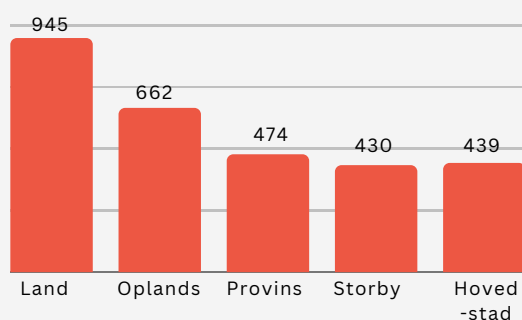
FIGUR 6: BEVILLING I KR. PER INDBYGGER I PERIODEN 2014-2022



Kilde: Realdanias projektdatabase, Get-Organised, og Danmarks Statistik. Kortet er baseret på en kodning af, hvilke projekter der er tilknyttet et fysisk område. Det er kun disse, som fremgår af Danmarkskortet. Kortet indeholder ikke flerårige driftsbevillinger (til Filantropi, Bolius, BVC, DAC, BLOXHUB, C40 og KRAKA), hoved- og kampagneprojekter, forskning/innovationsaktiviteter og bøger. Indbyggertal er opgjort pr 1. januar 2023.

Opdeles bevillingerne med konkret fysisk tilknytning på baggrund af Danmarks Statistiks kategorisering af kommunegrupper (se figur 7) ses det, at Realdania tildeler betydeligt flest midler pr. indbygger til Land- og Oplandskommuner. I Landkommuner udgør den samlede bevilling 945 kr. pr. indbygger, mens der i Storbykommuner og Hovedstadskommuner tildeles henholdsvis 438 kr. og 449 kr. pr. indbygger. Dette afspejler i særdeleshed det filantropiske mål der *Fremmer stedbundne potentialer over hele landet*. Realdania vil med målet bidrage til, at det skal være attraktivt at bo, arbejde og besøge områderne uden for de største byer.

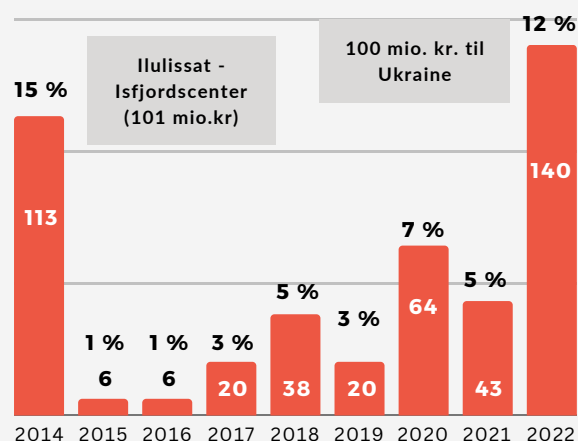
FIGUR 7: BEVILLIGEDE MIDLER PER INDBYGGER OPDELT EFTER KOMMUNEGRUPPE FOR PERIODEN 2014-2022 (KR.)



Grafen er baseret på samme datasæt som Danmarkskortet på forrige side (figur 6).

KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE
KILDE: DANMARKS STATISTIK, KOMMUNEGRUPPER

FIGUR 8: INTERNATIONALE BEVILLINGER I PERIODEN 2014-2022 (MIO. KR.)



* Ramme til internationale klimarettede aktiviteter 2017-2020 (19 mio. kr. / år) samt 2020-2024 (39 mio. kr. / år)

**% er andel af de totale bevilligede midler

KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

Omtrent 6 % af de samlede bevillinger (ca. 450 mio. kr.) for perioden 2014-2022 er givet til internationale aktiviteter udenfor Danmark (se figur 8). Ses der bort fra bevillingen i 2014 til Isfjordscentret i Grønland, ses en stigende tendens i brugen af internationale bevillinger. Det skyldes især Realdanias deltagelse i det internationale klimanetværk, C40 (i indværende periode fra 2018-2022 udgør bevillinger til internationale aktivitet 7 %).

Desuden skyldes stigningen Realdanias støtte til ofrene for krigen i Ukraine, hvilket dog betragtes som en ekstraordinær donation, som ligger uden for den egentlige strategi, men dog indenfor vedtægterne. Internationaliseringen behandles særskilt i kapitel 4, da erfaringerne med at bruge

internationale projekter til at opbygge kapabiliteter, der kan bruges i Danmark, er en relevant læring for Realdania. Ligeledes berører kapitel 5 muligheden for at "geare" Realdanias samlede effektskabelse ved i øget omfang at kommunikere og formidle den viden der er oparbejdet mere internationalt end i dag.

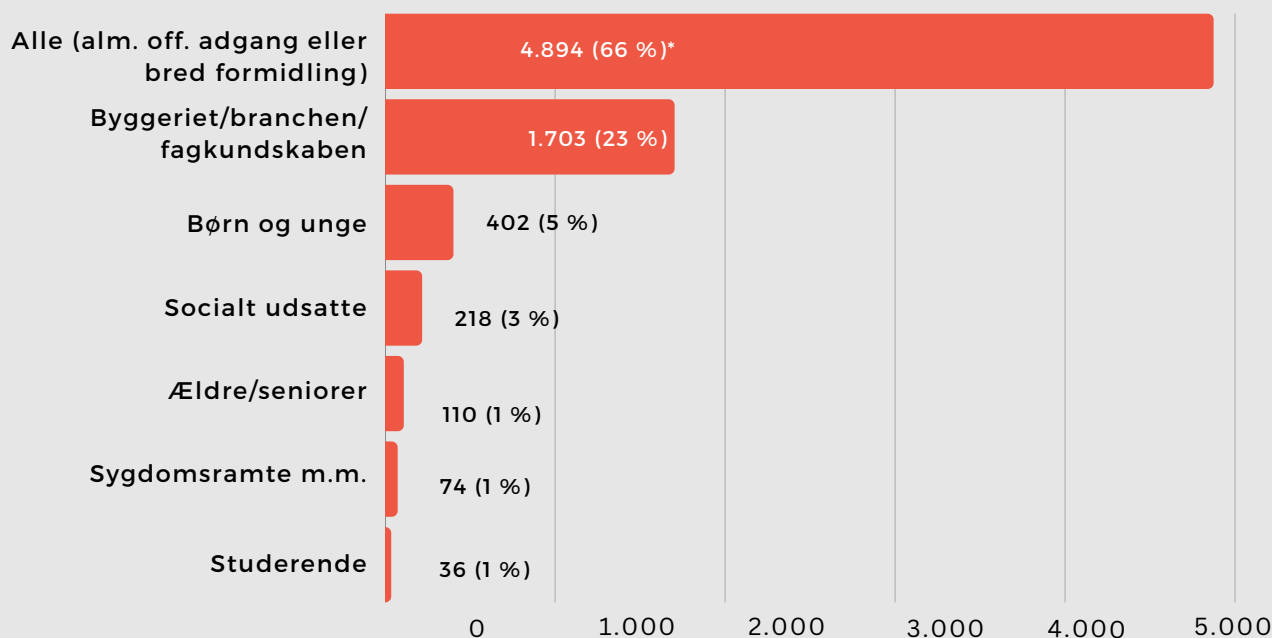
Den brede befolkning udgør den primære målgruppe for støttede projekter

Realdania foretager en kodning af, hvem den primære målgruppe for en given bevilling er. Denne opgørelse viser tydeligt, at den brede befolkning (dvs. *Alle*) er den målgruppe, der modtager flest midler

(se figur 9). En bevilling tildeles den brede befolkning/alle, når projektet efter færdiggørelsen tillader almindelig offentlig adgang. Eksempler på store projekter, hvor den primære målgruppe er *Alle*, omfatter Kvæsthusprojektet, Markering af Realdanias 25-års jubilæum, Fremtidens Messecenter Herning, Spritten i Aalborg og Isfjordscentret, Ilulissat.

Større projekter hvor byggeriet / branchen / fagkundskaben har været den primære målgruppe tæller bl.a. indsatsen til Afbødning af COVID-19-krisen sammen om bæredygtigt byggeri, bevillingen til det internationale samarbejde i C40, støtten til BLOXHUB og kampagnen RESPOND - rammerne om den nye hverdag. For målgruppen Børn og unge udgør bevillingen til Børneuniverset på Det Kongelige Teater en betydelig andel.

FIGUR 9: BEVILLIGEDE MIDLER OPDELT EFTER PRIMÆR MÅLGRUPPE FOR PERIODEN 2014-2022 (MIO. KR.)

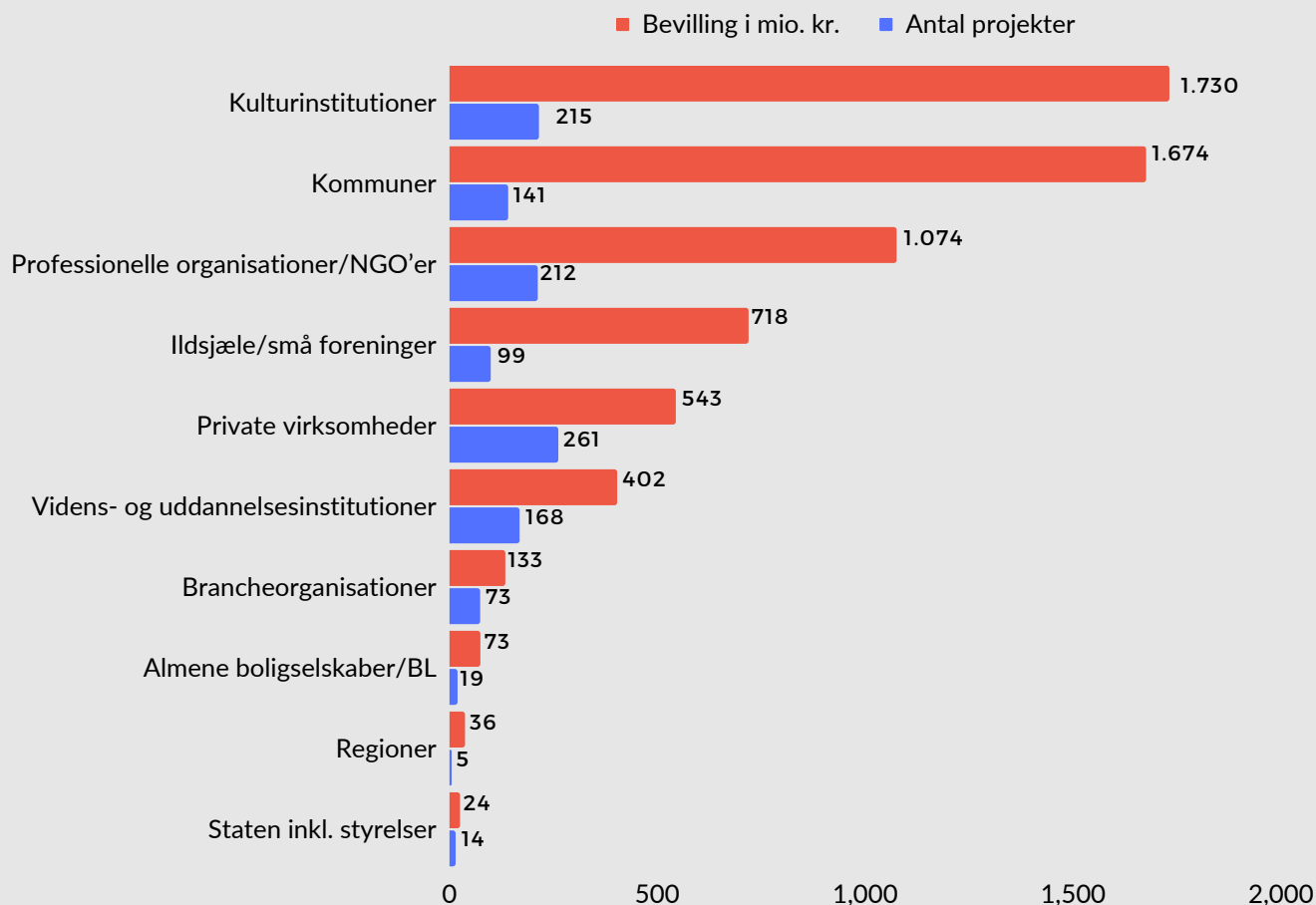


Kulturinstitutioner og kommuner er de største modtagertyper

Realdania foretager ligeledes en kodning af projektmodtagertypen som angiver, hvilken type organisation der modtager bevillingen. Som det fremgår af figur 10 nedenfor, er Kulturinstitutioner og Kommuner de dominerende modtagertyper efterfulgt af Professionelle organisationer / NGO'er. De største projekter inden for kategorierne Kulturinstitutioner og Kommuner korresponderer med de førnævnte eksempler for den primære målgruppe.

Dette hænger i høj grad sammen med, at de store projekter der har *Alle* som den primære målgruppe, i overvejende grad er de bevillinger, hvor Kommuner eller Kulturinstitutioner er projektmodtageren. Større bevillinger til Professionelle organisationer / NGO'er omfatter bl.a. støtten til ofrene i Ukraine, Samarbejdet om internationale klimarettede aktiviteter i C40 og støtten til BLOXHUB mens store bevillinger til Ildsjæle / små foreninger dækker Markering af Realdanias 25-års jubilæum og kampagnen Underværker.

FIGUR 10: BEVILLIGEDE MIDLER OG ANTAL PROJEKTER OPDELT EFTER PROJEKTMODTAGER FOR PERIODEN 2014-2022 (MIO. KR.)



Bevillinger til Realdania og datterselskaber (≈1.000 mio. kr.) er ekskluderet fra grafen

KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

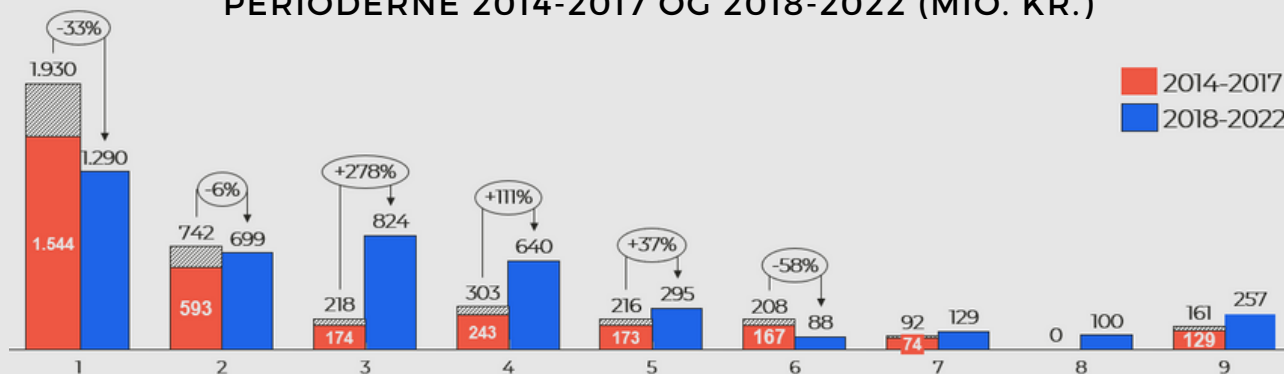
Ændringer og tendenser i strategiperioden

Fra forrige til indeværende strategiperiode ses en række tendenser og skift i Realdanias fokusområder. Figurerne i de følgende delsektioner sammenligner den forrige strategiperiode, 2014-2017, med indeværende strategiperiode fra 2018-2022. Da de to perioder ikke er lige lange, er der lagt et ekstra hypotetisk år til perioden 2014-2017. Det oprindelige og faktiske beløb er derfor ganget med 1,25 for at reflektere det "manglede" femte år i forrige strategiperiode. På graferne er det hvide beløb på den røde søjle det faktiske beløb, der er bevilliget, og det skraverede grå område illustrerer det femte hypotetiske år.

Beløbet ovenfor søjlen er det akkumulerede beløb og består af de to elementer tilsammen.

Realdania uddeler flere midler til Klima og Fællesskaber og sociale formål end tidligere. Realdanias bevillinger til *Klima og miljøformål* er vokset betydeligt i denne strategiperiode, og det samme gælder for *Fællesskaber og sociale formål* og *Uddannelses- og folkeoplysningsformål* (se figur 11). Samtidig er bevillinger til *Kulturelle formål* faldet men udgør fortsat den største uddelingskategori. Faldet i *Kulturelle formål* skyldes hovedsageligt en stor bevilling til Kvæsthusprojektet ved Ofelias Plads i 2015. Udviklingen i bevillinger til Klima og miljø viser, at Realdania – i takt med det øvrige samfund – har haft stor fokus på især klima i den indeværende strategiperiode. Det afspejles eksempelvis ved bevillingen til det internationale samarbejde i C40.

FIGUR 11: BEVILLIGEDE MIDLER OPDELT EFTER FORMÅL FOR PERIODERNE 2014-2017 OG 2018-2022 (MIO. KR.)



1. Kulturelle formål
2. Erhvervs-, regional-, og byudviklingsformål
3. Klima og miljøformål
4. Fællesskaber og sociale formål
5. Uddannelses- og folkeoplysningsformål

6. Sundhed og motionsformål
7. Videnskabelige formål
8. International humanitære formål
9. Andre formål

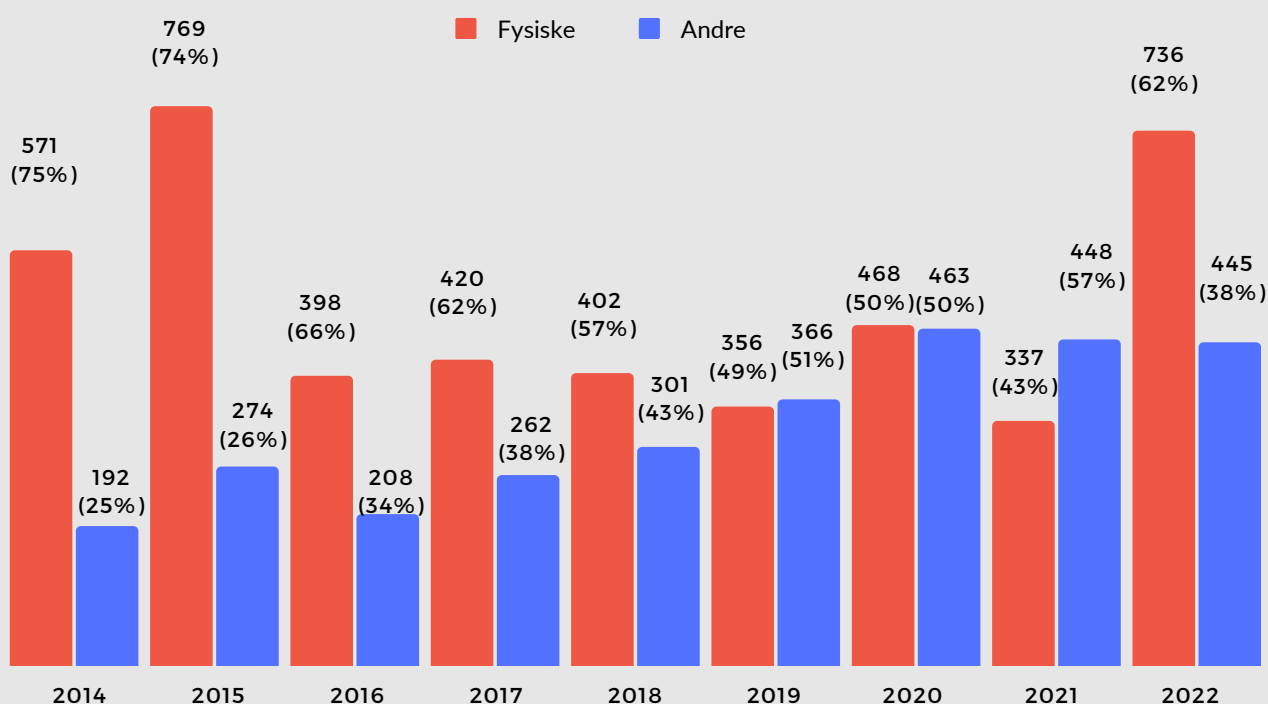


Tallene viser ligeledes, at bevillinger til *Fællesskaber og sociale formål* er steget væsentligt i strategiperioden. Stigningen skyldes til dels en meget stor bevilling sent i perioden, til Markeringen af Realdanias 25-års jubilæum, men kan ses som en understregning af Realdanias missionsmål om at fremme livskvalitet til alle i det byggede miljø.

Mindre fokus på enkeltstående byggerier

Indeværende strategiperiode er karakteriseret ved et større fokus på andre projekttyper end store byggerier. Figur 12 nedenfor viser, at de fysiske projekter fortsat udgør den største andel af bevilligede midler, men at andre projekttyper er stødt stigende. Ses der bort fra bevillingen til Markeringen af Realdanias 25-års jubilæum, som endnu ikke er udmøntet, havde bevillingerne til fysiske og andre projekter i 2022 været lige store.

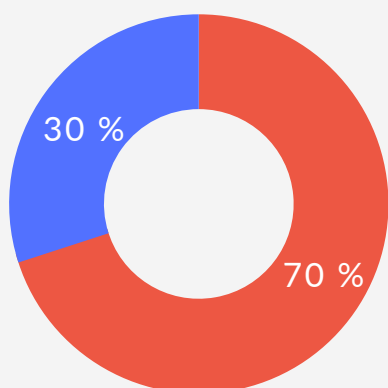
FIGUR 12: UDVIKLING I BEVILLIGEDE MIDLER TIL FYSISKE OG ANDRE PROJEKTTYPER FOR PERIODEN 2014-2022 (MIO. KR. / %-ANDEL)



KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

Akkumuleres andelene for de to strategiperioder, 2014-2017 og 2018-2022 ses det tydeligt, at de fysiske bevillinger udgør en mindre andel af de totale bevillinger i indeværende strategiperiode end i den forrige. I strategiperioden 14-17 udgjorde bevillinger til fysiske projekter 70 % af de totale bevilligede midler. Derimod udgør de 53 % af de totale bevilligede midler i denne strategiperiode (Se figur 13 og 14).

FIGUR 13: STRATEGIPERIODEN 2014-2027

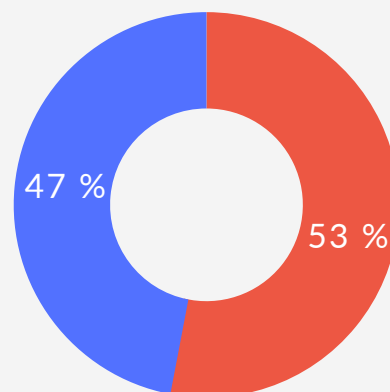


Samtidig med øget fokus på andre projekttyper ses det, at der bevilliges færre midler til byggeprojekter, hvor Realdania bidrager med markante beløb (+30 mio. kr.). I forrige strategiperiode fra 2014-2017 blev 41 % af de totale bevillinger tildelt større fysiske projekter, hvor Realdania bidrog med mere end 30 mio. kr. I denne strategiperiode er andelen faldet betydeligt til 15 % (se figur 15).

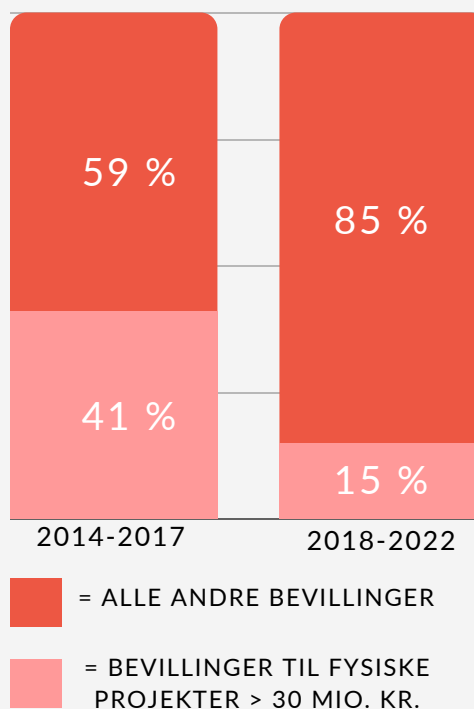
- = ANDRE PROJEKTER
- = FYSISKE PROJEKTER

KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

FIGUR 14: STRATEGIPERIODEN 2018-2022



FIGUR 15: BEVILLINGER TIL FYSISKE PROJEKTER >30 MIO. ER FALDET MARKANT I SENESTE STRATEGIPERIODE



Figur 16 på næste side opdeler bevillinger til fysiske projekter på størrelsen af bevillingen. Det ses meget tydeligt, at Realdania i langt mindre grad uddeler markante beløb til store byggerier.

Dette er en tendens, der allerede kunne ses i sidste strategiperiode og skyldes blandt andet, at større fysiske projekter i dag ofte løses i samarbejde mellem flere fonde og andre aktører. Det betyder både at Realdanias bevillingsprocent i det enkelte projekt alt andet lige er mindre, men samtidig medfører det også potentiel involvering i et større antal projekter. Dette skaber både mulighed for større indflydelse men også en større arbejdsbyrde. Derudover er bevægelsen naturlig set i forlængelse af Realdanias problemdrevne tilgang til filantropi, hvor det bliver væsentligt, hvad der samlet set bygges i Danmark baseret på den viden og indsigt som Realdania er med til at opbygge og dele i samfundet.

Samtidig bevilliges der betydeligt flere midler til projekter i beløbskategorien 0-5 mio. kr. Bevillinger i denne kategori er steget med 73 % (se figur 16). Som tidligere nævnt skyldes stigningen en øget

brug af kampagner som filantropisk virkemiddel. Kampagner er med til at sikre, at Realdania kan skabe retning i de uddelte midler og samtidigt nå ud til langt flere bevillingsmodtagere og aktører i det byggede miljø. Brugen af kampagner indgår i evalueringskapitlet om filantropiske værktøjer senere i indeværende rapport (kapitel 4).



Underværker

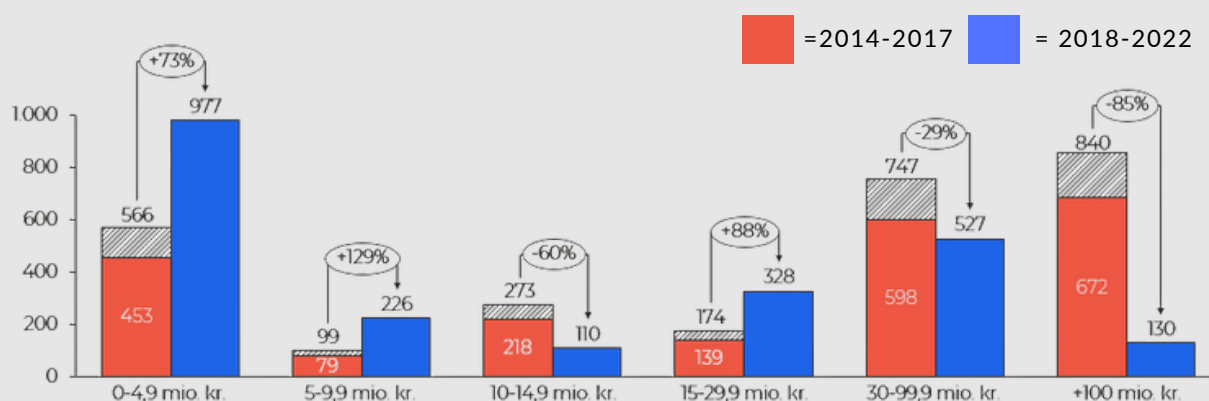
Underværker er en kampagne, der hjælper ildsjæle med at gøre projektdrømme i det byggede miljø til virkelighed. Har du en god idé til et projekt, som skaber nye rammer for fællesskaber, kan du også byde ind.

Projektperiode: 2011-2023

Støttebeløb: 155 mio. kr.

Mål: Fremme nye rammer for fællesskaber, Fremme stedbundne potentialer over hele landet, fremme en levende bygningskultur

FIGUR 16: FYSISKE PROJEKTER INDDELT I BELØBSKATEGORIER (MIO. KR.)



KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

Bevillinger til fysiske kampagneprojekter er fordelt ud på antallet af delprojekter. Eksempelvis er der givet 50 mio.kr. til Underværker 2018-2020. Bevillingen er fordelt på 65 delprojekter. Bevillingen tælles derfor ikke med i som et projekt på 50 mio. kr., men i stedet som 65 bevillinger á ≈ 700.000.

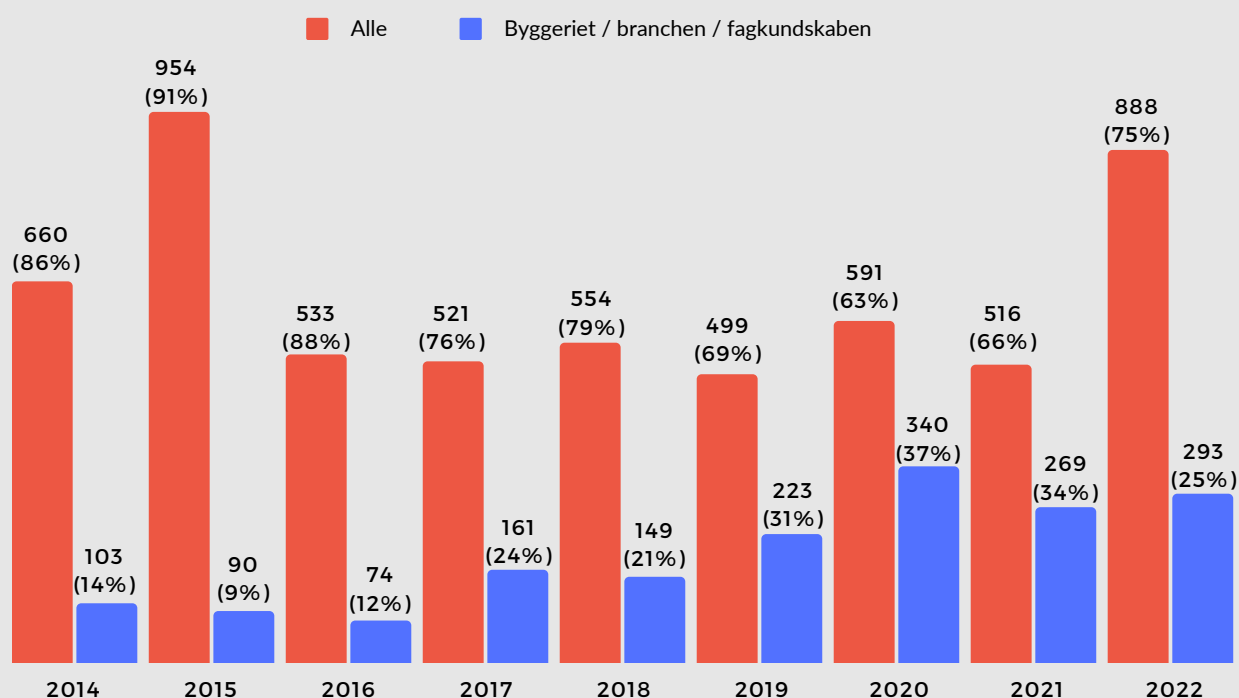
Større fokus på byggeriet og branchen som målgruppe og mindre på kommuner og kulturinstitutioner som modtagertype

Uddelingsdataene viser ligeledes en række skift og tendenser i Realdanias primære målgrupper, og hvilke typer organisationer der modtager bevillinger (se figur 17).

Den brede befolkning/Alle er fortsat den dominerende målgruppe, men kigges der på udviklingen over tid, ses et stigende fokus på den faglige målgruppe (dvs. byggeriet, branchen og fagkunds-kaben), der i 2022 udgør 25 % af de totale bevilligede midler i kroner.

Der er i denne strategiperiode uddelt en række signifikante bevillinger til byggeriet, branchen og fagkunds-kaben, som i høj grad er med til at drive udviklingen. Disse omfatter bl.a. bevillingen til de internationale klimarettede aktiviteter og samarbejde i C40 samt indsatsen til Afbødning af COVID-19-krisen. I lyset af den omstilling hele branchen er igennem drevet af klima og naturkriserne, er denne udvikling ret naturlig og i samme modus som resten af samfundet, hvor der investeres mere og mere i omstillingen.

FIGUR 17: UDVIKLING I BEVILLIGEDE MIDLER PER PRIMÆR MÅLGRUPPE FOR PERIODEN 2014-2022 (BEVILLINGER I MIO. KR., % FORDELING)



De øvrige kategorier i Realdanias kategorisering af den primære målgruppe (børn og unge, socialt udsatte, ældre og seniorer, sygdomsramte og studerende) er her tilføjet til kategorien Alle).

KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

RESPOND - rammerne for den nye hverdag

Realdania har afsat 50 mio. kr. til, i samarbejde med forskere og innovationseksperter, at undersøge pandemiens påvirkning af vores adfærd og livskvalitet inden for det byggede miljø - og at omsætte den viden til nye løsninger.

Projektperiode: 2021-2026

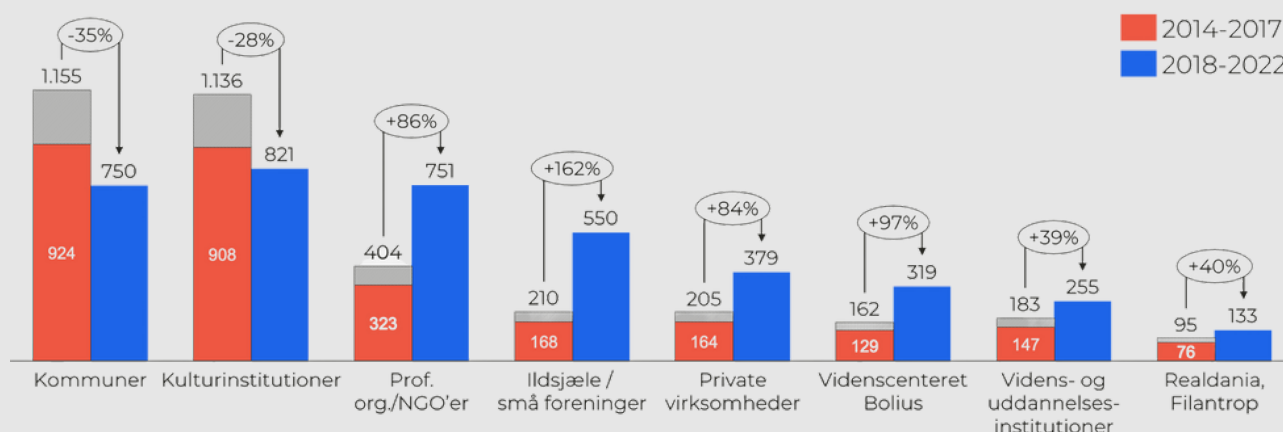
Støttebeløb: 50 mio. kr.

Mål: Fremme sundt, effektivt og bæredygtigt byggeri, Fremme bedre boligmiljøer, Fremme nye rammer for fællesskaber

Figur 18 viser, at der er sket et skift i typen af organisationer der modtager bevillinger fra Realdania. Professionelle organisationer / NGO'er, Ildsjæle, Private virksomheder og Videninstitutioner udgør en stigende andel af modtagerne der tidligere har været domineret af kommuner og kulturinstitutioner.

De store bevillinger der historisk har sørget for, at kommuner og kulturinstitutioner uden sammenligning har været de største modtagere, hører i overvejende grad til i den forrige strategiperiode. Dette omfatter f.eks. Kvæsthusprojektet ved Ofelia Plads, Messecenter Herning og Isfjordscentret i Ilulissat. Årsagen til, at Professionelle organisationer/NGO'er, Private virksomheder, Ildsjæle og Videninstitutioner fylder betydeligt mere i denne strategiperiode end i den forrige skyldes bl.a. bevillingen til Realdanias støtte til ofrene i Ukraine (prof. org./NGO), Markeringen af Realdanias 25-års jubilæum (ildsjæle/foreninger), driftsstøtten til BLOX-HUB (private virksomheder) og kampagnen REPOND - rammerne for den nye hverdag (viden- og uddannelsesinstitutioner).

FIGUR 18: BEVILLIGEDE MIDLER FOR REALDANIAS OTTE STØRSTE MODTAGERTYPER FOR PERIODERNE 2014-2017 OG 2018-2022 (MIO. KR.)



KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE

Evaluering af Realdanias filantropiske strategi

.....



04

Dette kapitel samler op på den samlede evaluering af Realdanias Filantropistrategi. Evalueringen forholder sig først til strategiens tilblivelse og formulering for herefter at vurdere etableringen og eksekveringen af strategien. Dernæst behandles effektskabelsen i strategi-perioden, mens den afsluttende del af kapitlet behandler Realdanias position og de mønstre, der er i Realdanias filantropiske aktivitet.

Strategiens tilblivelse og formulering

Realdanias strategi blev som beskrevet i kapitel 2 udviklet i en proces, der startede med formulering af mission og nye foreningsmål for hele Realdania.

Strategien sigtede efter at gøre Realdania endnu bedre til at drive problemdrevet filantropi i det byggede miljø, samt sikre, at det filantropiske arbejde rammer Realdanias samlede mission om at skabe livskvalitet i det byggede miljø og levere på de tre foreningsmål, der blev formuleret samtidigt med strategien. Selve strategiprocesen, der ejes af bestyrelsen med Realdania Filantropi samt direktionen som sekretariat, blev startet op i 2. kvartal 2017 på bagkant af strategievalueringen af den forrige filantropistrategi. I lighed med tidligere, havde bestyrelsen løbende nedslag i strategiprocesen.

Det samme gælder repræsentantskabet der var involveret gennem præsentation af evalueringen af den foregående strategi, en drøftelse tidligt i strategiprocesen samt en endelig behandling af den færdige strategi, som blev besluttet af bestyrelsen i 4. kvartal 2017.

Sammenholdt med lignende organisationer, tager strategiarbejdet lang tid i Realdania. Det skyldes blandt andet et ønske om at bygge strategien på bagudrettet læring samt ønsket om en bestyrelsesejt proces. Den meget grundige strategiproces og de faste, transparente rammer om processen er efter evaluators opfattelse afgørende, fordi Realdania er en demokratisk forening. Processen lever i 2016-17 versionen fint op til de governance og proceskrav, som Realdania har udstukket for sig selv. Den indarbejdede proces og det faktum at den drives på tværs af de tre strategiområder i Realdania, gør den let kendelig for både repræsentantskab og bestyrelse og den skaber mulighed for at indgå i dialog om væsentlige ændringer på alle niveauer i foreningen. Set i lyset af den betydelige kalendertid, som er forbundet med processen (næsten to år inklusiv evaluering), er skiftet fra 4-årige til 7-årige strategiperioder, som blev besluttet i 2019, særdeles relevant. Den 7-årige ramme er indført med et ønske om at kunne nå at se effekterne af arbejdet inden man går i gang med at ændre retningen igen.

Det giver særdeles god mening for en aktør som Realdania, der har været længe i arbejdsfeltet og arbejder med forhold, som har lang gennemtrængningstid. Den 7-årige strategiperiode stiller krav til løbende opdatering af strategien, hvis den skal være relevant i den sidste del af sin levetid. Simpeltthen fordi samfundsudviklingen set over en 7-årig periode er ret markant. Processen, der er baseret på en logbog over ændringer, som Realdania fører i forbindelse med den årlige strategijustering, ser ud til at virke. I indeværende periode er der således foretaget en række justeringer til strategien,

som blandt andet viser, at bæredygtighed har været et særligt omdrejningspunkt for løbende udvikling af strategien i indeværende strategiperiode. Derudover viser ændringerne, at Realdania gennem opdateringen kan drive væsentlige ændringer i de virkemidler foreningen benytter, f.eks. gennem ny governance i forbindelse med arealudvikling og etablering af et egentligt program for missionsrettede investeringer, som blev tilført med den nye investeringsstrategi i 2020. Tabel 2 nedenfor viser en samlet oversigt over de implementerede justeringer i indeværende strategiperiode.

TABEL 2: STRATEGIJUSTERINGER

2018



Initiativet vores bygningskultur vedtages: Med initiativet *vores bygningskultur* vil Realdania arbejde for en levende bygningskultur i hele spektret af det byggede miljø. Initiativet erstatter initiativet *bygningssarven i landdistrikterne*, som dermed udgår.

2019



Forlængelse af strategiperioden fra 2018-2021 til 2018-2024: Bestyrelsen beslutter at forlænge den nuværende strategiperiode fra 2018-2021 til 2018-2024.

2020



Bæredygtighedskriterier for bevillinger og interne projekter: Vedtagelse af principper for reduktion af klimaaftrykket i Realdanias bygge- og anlægsprojekter. Der er tale om nye principper for bæredygtighedskrav i Realdania-støttede projekter og interne byggerier, som har konsekvenser for Realdanias generelle bevillingskriterier, og som påvirker den generelle uddelingspraksis i det filantropiske arbejde.

2020



Principper og governance for filantropiske investeringer i arealudvikling: Justeringen rummer et nyt sæt principper og governance for filantropiske investeringer i arealudvikling, der indgår i Filantropistrategi 2018-2024

2020



Missionsrettede investeringer (MRI): Justeringen skaber en reference til MRI, der blev indført fra den 1. januar 2020 med vedtagelse af Investeringsstrategi 2020-2026. MRI er et nyt filantropisk værktøj der med denne strategijustering, nu både fremgår af Filantropistrategi 2018-2024 og af Investeringsstrategi 2020-2026.

2021

Mindre justering af bæredygtighedskriterier for bevillinger og interne projekter: Strategijusteringen håndterer, at Realdanias nuværende krav om DGNB-certificeringen af byudviklingsprojekter var for upræcist formuleret, idet projektet for at kunne certificeres, som minimum skal opfylde DGNB's basiskrav, herunder minimumsareal, antal byggefelter og boligandele.

Strategiens bogstav

Den internationale benchmark undersøgelse, Grantee Perception Report fra 2023 (CEP, 2023) [2], som Realdania indgår i, viser at Realdania er særdeles dygtige til at kommunikere sin strategi til bevillingsmodtagere. Det er ligeledes tilfældet, når man ser på andre nære samarbejdspartnere, der er interviewet i forbindelse med evalueringen. Det er med andre ord let at forstå, hvad Realdania vil.

I en strengt tekstnær version er strategien også meget tilgængelig. På niveau 1 i målhierarkiet findes Realdanias mission om at skabe livskvalitet for alle i det byggede miljø og de tre foreningsmål. På næste niveau findes de seks filantropiske mål og på niveau 3 er de aktiviteter, som Realdania iværksætter indenfor rammen / målene – dette er enten projekter eller initiativer. Figur 19 nedenfor illustrerer Realdanias strategihierarki.

FIGUR 19: REALDANIAS STRATEGIHIERARKI



2] Grantee Perception Report er en bevillingsmodtageranalyse, der udarbejdes hvert 3. år af The Center for Effective Philanthropy (CEP). Realdania sammenlignes i undersøgelsen med en række nøje udvalgte fonde, der ligner Realdania i uddelingsstørrelse og scope. I sin enkelthed vurderer bevillingsmodtagerne Realdania på en lang række parametre på en skala fra 1 (lavt/ringe) til 7 (høj/godt) og der kan på den baggrund laves et benchmark af de sammenlignelige fonde. I det følgende henvises til undersøgelsen som bevillingsmodtageranalysen (CEP, 2023)

De seks filantropiske mål afspejler og adresserer både globale, nationale og lokale udfordringer, hvori det byggede miljø spiller en rolle. Målene er delvist overlappende og særligt målene *Fremme bedre boligmiljøer* og *Fremme nye rammer for fællesskaber* er i nogen grad formuleret i en anden dimension og på et andet niveau end de fire øvrige strategiske mål. Man kan formuleringsmæssigt fortolke dem som delmål, som falder indenfor et eller flere af de fire andre mål, og det kan være relevant for Realdania i strategiprocesen at vurdere om det fortsat er relevant med alle seks mål.

De filantropiske mål er formuleret som områder, hvor Realdania ønsker at agere for at være med til at skabe en ændring. De kan med andre ord ikke forstås som traditionelle strategiske mål, som organisationen finder, den kan opnå ved egen kraft. Målene skal snarere ses som en uddybning af Realdanias spilleplade. Set i det lys er målene særdeles gode til at indramme og prioritere indsatsen og samtidigt sikre, at den overliggende mission og de tre foreningsmål kommer i fokus i vurderingen og eksekveringen af den filantropiske aktivitet. Den interne del af evalueringen viser, at der i organisationen - både i Realdania filantropi og de øvrige enheder i Realdania - er en meget klar forståelse af målene og deres funktion i strategihierarkiet.

Alle filantropiske aktiviteter skal understøtte et eller flere af de strategiske mål, rumme en klar filantropisk opgave og forholde sig til mission og foreningsmål. Det giver på projektniveau en meget klar vurderingsmekanisme for både organisation og bestyrelse.

Det tredje lag af strategien består af de aktiviteter, som Realdania gennemfører for at nå målene. De benævnes i strategien som henholdsvis initiativer og projekter. Mens projekter skal forstås i en traditionel forstand, følger der en særskilt forklaring med til ordet *initiativer*. Initiativer er en særlig type intervention, der blev formuleret ved strategiens start og skal forstås som en fortrinsvis katalytisk indsats med en række tilknyttede projekter, som Realdania selv definerer og igangsætter baseret på problemanalyse og datagrundlag. Indførelsen af initiativer var delvist historisk betinget. Bl.a. var et par af de større tiltag der allerede var i gang da strategien blev udarbejdet benævnt initiativer, f.eks. Tøndermarsk Initiativet. Evalueringen har vist, at ordet *initiativer* ikke har været brugt systematisk i perioden og det kan derfor overvejes fremadrettet om initiativer bør udgå af strategihierarkiet i Realdania, eller om nomenklaturen og forståelsen af henholdsvis initiativer og projekter bør skærpes.

Realdanias udmøntning af FN's Verdensmål er endvidere en af de ting, der er etableret i strategiperioden. Realdania har i lighed med rigtig mange organisationer i Danmark forholdt sig til FNs Verdensmål og arbejdet med, hvordan disse passer ind i Realdanias arbejde. Det er der kommet en ramme ud af, som viser, at Realdania især arbejder med målene *Sundhed og trivsel*, *Bæredygtig energi*, *Bæredygtige byer og lokalsamfund*, *Ansvarligt forbrug og produktion*, *Klimaindsats*, og *Partnerskaber forhandling*.

Verdensmålene har i fondsverdenen haft en lidt anderledes proces end andre steder, da fondene allerede er født med et formål, der ofte er formuleret og forstået meget klart på forhånd og derfor bliver øvelsen med at forholde sig til Verdensmålene ofte en eftertilpasning, der kan virke en smule mekanisk og overflødig. I Realdanias tilfælde er der meget specifikt og konkret arbejdet med bæredygtighed, der er indlejret så stærkt i hele foreningens DNA, at en samlet forståelse af hvordan Realdania bidrager og ønsker at bidrage til et bæredygtigt samfund ikke kan rummes i en afkrydsning af hvilke verdensmål foreningen støtter. Til gengæld kan der være behov for i endnu højere grad at forholde sig til hvordan Realdania udmønter sin rolle i transformationen til et bæredygtigt samfund på tværs af al den læring der er oparbejdet i foreningen.

Strategiens eksekvering

Realdania har loyalt eksekveret strategien og arbejdet meget eksplicit med at sikre, at de nye strategiske beslutninger er blevet fulgt

Den nuværende strategi indeholdt en række gennemgribende ændringer, som samlet set har sigtet efter at gøre Realdania endnu bedre til at drive problemdrevet filantropi i det byggede miljø, samt sikre, at det filantropiske arbejde rammer Realdanias samlede mission om at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø. Det er derfor interessant at se på, hvad Realdania har gjort for at eksekvere strategien – både efter den blev vedtaget i december 2017 og løbende i strategi-processen.

På den interne side blev der udført et massivt implementeringsarbejde i starten af strategiperioden. Omdrejningspunktet i implementeringsarbejdet var en samlet rammesætning for det filantropiske arbejde, som inkluderede en meget klar etablering af roller og ansvar internt i Realdania og i forhold til Realdania By & Byg, Videnscenteret Bolius m.fl.. Der blev etableret en projektudviklingsmodel, som lagde rammerne for det problemdrevne arbejde på tværs af hele organisationen,

og der blev gennemført interne organisationsændringer i Realdania Filantropi med henblik på at understøtte den nye strategiske ramme, hvor der arbejdes op mod missionen og foreningens seks strategiske mål. Der blev i løbet af perioden etableret faste mødefora i form af såkaldte *målmøder*, hvor hvert af de seks strategiske mål blev behandlet på taktisk niveau for at sikre involvering af alle relevante parter i foreningen i forbindelse med det løbende arbejde. Endelig blev der etableret en egentlig filantropiledelsesgruppe (filantropiledelsen), som har muliggjort en mere ensartet og stærkere prioritering af arbejdsopgaver og fokusområder, samt sikret stærk koordination i forhold til de enkelte målmøder og i forhold til samarbejdet internt i Realdania.

Dataunderstøttelse og analysefunktionen blev styrket i løbet af strategiperioden for bedre at kunne understøtte det filantropiske arbejde og sikre tilstrækkelig evaluering og dataunderstøttelse til f.eks. monitorering af udviklingen i de strategiske mål (se også separat afsnit om Realdanias evalueringsarbejde). Formatet for rapportering til bestyrelsen og årshjulet, hvor Realdania Filantropi samlet set og per mål behandles, er ligeledes blevet skærpet undervejs i forløbet, samtidig med at et øget fokus på Realdanias mission i arbejdet har medført en styrket forståelse af begrebet livskvalitet i det byggede miljø.

Endelig blev der etableret nye og klare roller undervejs i strategiperioden. Der blev udviklet nye arbejdsgange i forhold til eksekvering af det forberedende arbejde, indstillingsprocessen og interaktionen med bestyrelsen i de konkrete sager, som sammen med den tydeligere organisation har effektiviseret de centrale processer og skabt større transparens og bedre samarbejde, både på tværs af organisationen og internt i Realdania Filantropi.

Selvevalueringer i Realdania Filantropi samt de gennemførte interviews, både interne og eksterne, viser, at det i starten af strategiperioden var tidskrævende og indimellem endda frustrerende at få formuleret og udviklet tilgangen på navnlig de nye strategiske mål – især at få greb om, hvad problemfeltet var, samt hvor og hvordan Realdania kunne intervenere i det, og hvilke konkrete indsatser der kunne understøtte det bedst muligt. En selvstændig evaluering af projektudviklingsmodellen fra 2020 viser, at intentionerne med modellen er lykkedes – ikke i den forstand, at processen følges mekanisk i alle henseender, men derimod ved at der er skabt mulighed for at samarbejde på tværs af organisationen om forståelse af problemfelterne, udvikling af indsatser og eksekvering af de projekter, der er mest relevante i forhold til at nå de strategiske mål.

Det er evaluators klare vurdering, at der siden etableringen er gjort et særdeles vedholdende ledelsesarbejde på alle niveauer for at eksekvere strategien og insistere på samarbejde og silonebrydelse, bedre dataunderlag og evaluering af de enkelte problemområder og indsatsen.

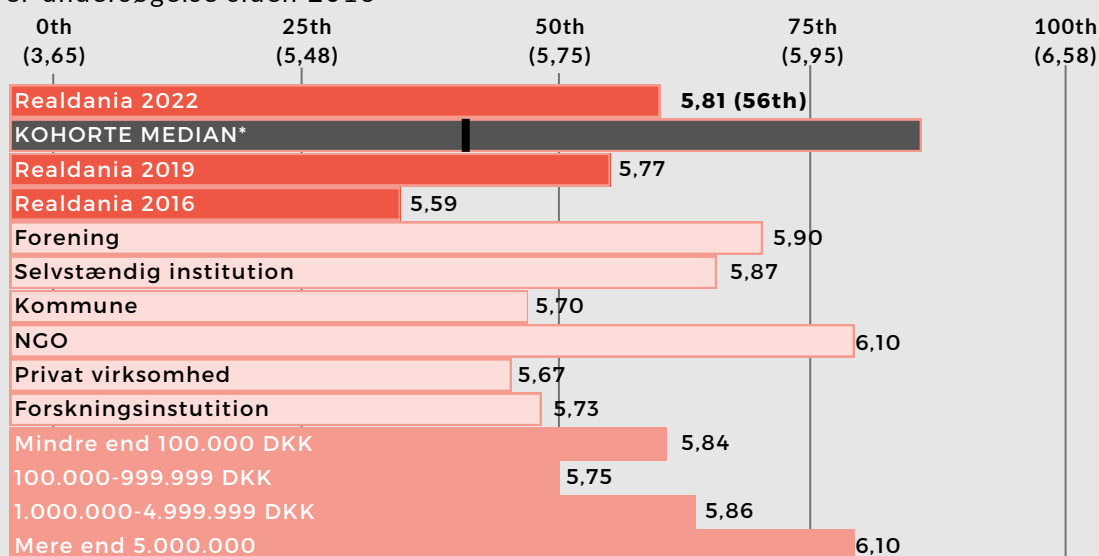
Evalueringen viser ligeledes, at Realdania i dag står med en meget moden og kapabel organisation, som forstår hinandens roller og værdi, og som spiller rigtig godt sammen. Det gælder både mellem afdelinger og mellem selskaberne, der bidrager til det filantropiske arbejde, og som sammenlignet med andre lignende organisationer har formået at integrere

forståelsen og bidraget til den filantropiske strategi udenfor den nære filantropi-afdeling.

På den eksterne side er der ligeledes gjort et stort stykke arbejde for at eksekvere strategien og begribeligøre den for bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere. Det viser sig bl.a., når man ser på bevillingsmodtagernes vurdering af Realdania i den internationale benchmark undersøgelse (CEP, 2023). Bevillingsmodtageranalysen (CEP, 2023) viser, at Realdania i højere grad end andre lignende fonde er i stand til at kommunikere strategien og arbejdsfeltet til bevillingsmodtagere (se figur 20).

FIGUR 20: BEVILLINGSMODTAGERES VURDERING AF REALDANIAS EVNE TIL AT KOMMUNIKERE MÅL OG STRATEGI UDADTIL

Realdania scorer højere end andre sammenlignelige fonde, når det handler om at kommunikere fondens mål og strategi til bevillingsmodtageren og de er i øvrigt blevet bedre for hver undersøgelse siden 2016



1 = Not at all transparent 7 = Extremely transparent

*"Kohorten" består af sammenlignelige fonde, som Realdania sammenlignes med i undersøgelsen, hvor bevillingsmodtagere vurderer Realdania på en skala fra 1-7. Se fodnote 2.

Det viser sig også i den meget klare og ensartede tilbagemelding, der er givet i interviewene i forbindelse med evalueringsprocessen, som beskrives i kapitel 6 i nærværende rapport.

Endelig har den del af strategi-eksekveringen, som har omhandlet fastholdelse og udvikling af den høje faglighed og kvalitet samt insisteren på den inddragende stil i tilblivelsen og eksekveringen af projekter, været med til at cementere Realdanias position i filantropisk arbejde i det byggede miljø.

Samlet set er det evaluators konklusion, at eksekveringen af strategien er sket i meget høj loyalitet overfor strategiens intentioner, og at der på tværs af organisationen er gennemført et stort ledelsesarbejde for at eksekvere intentionerne i strategien gennem hele perioden.

Det har i meget høj grad ført til en virkeliggørelse af strategien, hvor det aftryk, Realdania sætter, bestemt lever op til strategiens intentioner. Eller med andre ord: Realdania har fået den retning, som strategien stak ud i 2018. I høj fart. Det betyder ikke, at Realdania er lykkedes med alt i sin strategieksekvering, eller at det filantropiske arbejde har fundet sin endelige, faste form.

Realdanias effektskabelse

Strategien er loyalt eksekveret, men skabes der den ønskede effekt med uddelingerne?

Det er entydigt evalueringens konklusion, at Realdania har eksekveret den strategi, der blev vedtaget i december 2017. Men har det skabt den effekt, som Realdania håbede på med strategien? Det spørgsmål forsøger nærværende afsnit at besvare.

Realdania definerer sig selv som en problemdrevet, filantropisk forening med et eksplicit og tydeligt kommunikeret mål om reelt at påvirke livskvalitet gennem ændringer på de problemområder, som foreningen involverer sig i.

Det er i virkeligheden den ambition, der bør evalueres. Men det er et komplekst spørgsmål at besvare entydigt: Hvilken forandring er der rent faktisk konstateret? Hvad er Realdanias rolle i den forandring? Og ville den være sket alligevel? Særligt, når det gælder katalytisk filantropi, bliver det pr. definition ofte umuligt at påpege en entydig forbindelse mellem effekt og den intervention, som én aktør har haft. Selvom man anekdotisk kan påpege en enkelt aktørs indflydelse på en bestemt problemstilling, er det i praksis vanskeligt at knytte en klar forbindelse mellem aktøren og resultatet. For ville det være sket alligevel?

I det lys har evaluatør forsøgt at besvare følgende spørgsmål:

- **Hvor og hvordan har Realdania med sin aktivitet haft en indflydelse på en forandring, der er sket?**
- **Har aktiviteten ført til resultater, som understøtter Realdanias strategiske mål og ambitioner?**

Forståelse af effektbegrebet i Realdania

Det er et bevidst valg, at der ikke er et målhierarki, og at Realdanias effekt ikke måles på de strategiske mål – som både er meget store og brede set i forhold til Realdanias rolle.

Det har været umuligt at effektevaluere et samlet traditionelt målhierarki gående fra mission over strategiske mål til indsatsområder og aktiviteter. Det var Realdania allerede bevidst om i formuleringen af strategien, hvor det eksplicit fremgår, at de strategiske mål skal ses som områder, hvor Realdania ønsker at agere problemløsende. De seks strategiske mål er altså ikke formuleret som traditionelle målbare mål (som f.eks. at vi ønsker at skabe 10.000 boliger til hjemløse), men som problemfelter, hvor Realdania vil gøre en forskel. Og de er ikke målbare i den forstand, at man kan

sammenligne målopfyldelsen fra forskellige indsatser entydigt i den samme "valuta". Derfor bliver effektmålingen i praksis gennemført på næste niveau, nemlig gennem de enkeltindsatser og projekter, der udføres med et kommunikeret sigte om at nå mere konkrete mål. Endelig er der endnu et kendetegn, som vanskeliggør effekt-evaluering i problemdrevet filantropi. Det har evaluatør valgt at kalde "tidens fylde". I mange tilfælde kræver reel forandring en langvarig og vedholdende række af interventioner og aktiviteter før man kan se resultaterne af indsatserne. Det gør sig også gældende for Realdania, fordi arbejdsfeltet "det byggede miljø" typisk involverer lange interventionsperioder og lang gennemtrængningstid i forhold til forandring. Derfor har evaluatør valgt at søge at belyse Realdanias effektskabelse gennem fire forskellige linser:



1. Gennem omverdenens opfattelse af Realdanias effektskabelse baseret på de gennemførte interviews og den internationale benchmark undersøgelse, som Realdania indgår i.
2. Gennem et dyk ned i udvalgte problemområder og projekter.
3. Gennem en særskilt vurdering af Realdanias betydning på definerede områder over tid.
4. Endelig gennem et særskilt afsnit, hvor der ses nærmere på Realdanias evalueringsprocesser, som specielt i fravær af enkeltstående, mekaniske mål er meget afgørende for foreningens løbende læring og fremadrettede styring af aktiviteten i retning af maksimal effektskabelse.

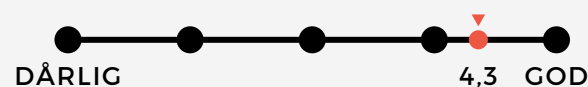
1. Effektskabelse - Set med andres øjne

I indeværende strategiperiode består Realdanias portefølje af mere end 1.400 projekter. En stor del af dem er helt eller delvist evalueret i forhold til deres specifikke formål, og generelt er der med relativt lav varians en forholdsvis høj grad af "målopfyldelse" i forhold til de etablerede mål for projekterne. De bliver for en stor dels vedkommende gennemført inden for tidsplanen og i den rigtige kvalitet. Når de ikke gør, har Realdania i denne strategiperiode generelt vist sig som en

dygtig partner, der engagerer sig i at overkomme problemerne og imødekommer bevillingsmodtagerne med åben dialog. Denne indsats ses tydeligst i det arbejde, der blev udført i forlængelse af Covid-19-perioden, men som figur 21 på følgende side illustrerer står Realdania også meget tydeligt frem på dette område i den internationale benchmark undersøgelse (CEP, 2023). Samlet set vurderer bevillingsmodtagerne i den gennemførte internationale benchmark undersøgelse (CEP, 2023), at projekter, som Realdania har støttet, har haft en effekt i problemfeltet.

Det samme resultat ses også gennem evalueringens interviews, som viser en særdeles høj anerkendelse af Realdanias evne til at skabe effekt i de problemområder, som interviewpersonerne kender til, hvad enten de er bevillingsmodtagere, samarbejdspartnere eller interessenter i det byggede miljø, som ikke har modtaget bevillinger.

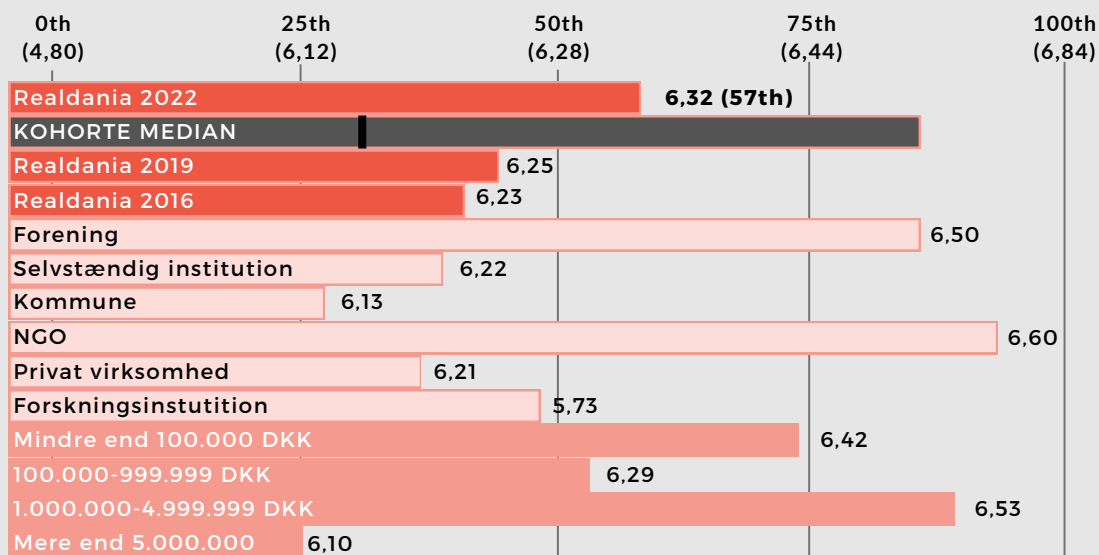
I HVOR HØJ GRAD HAR PROJEKTET/SAMARBEJDET FORMÅET AT SKABE EFFEKT INDENFOR FELTET?



KILDE: INTERVIEW MED CA. 100 EKSTERNE INTERVIEWPERSONER

FIGUR 21: BEVILLINGSMODTAGERES VURDERING AF HVOR TRYGGE DE ER VED AT GÅ TIL REALDANIAS NÅR ET PROBLEM OPSTÅR

Realdania scorer betydeligt højere end andre lignende fonde i forhold til hvor trygge bevillingsmodtagerne føler sig ved at gå til Realdania når et problem opstår



KILDE: GRANTEE PERCEPTION REPORT, CEP 2023

**"Kohorten" består af sammenlignelige fonde, som Realdania sammenlignes med i undersøgelsen, hvor bevillingsmodtagere vurderer Realdania på en skala fra 1-7. Se fodnote 2.





Katalytisk filantropi

I filantropilitteraturen akkrediteres Mark Kramer med udgangspunkt i en artikel fra 2009 ofte for at have formuleret, hvad det vil sige at være katalytisk filantrop. Ifølge Kramer er der fire kendetegn ved katalytiske fonde, som adskiller sig fra normal fondspraksis:

1. De har ambitionen om at forandre verden og modet til at levere på denne ambition
2. De får andre med og får skabt et økosystem for samarbejde og innovation
3. De bruger alle tilgængelige redskaber til at drive forandring, herunder redskaber og metoder, man ikke normalt benytter i en "not for profit"-verden.
4. De skaber (og deler) viden, der kan bruges af dem selv og andre til at drive forandringen.

Der er utallige eksempler på katalytisk filantropi, og disciplinen har eksisteret længe, før Kramer fik defineret termen i 2009 – specielt i USA, hvor selve samfundsindretningen har muliggjort eller nødvendiggjort intervention for at få løst meget påtrængende problemer.

Et af de mest kendte eksempler er Gates Foundations' arbejde med udryddelse af Polio (se tekstboks til højre).

Andre og mere nutidige eksempler på katalytiske indsætter omfatter Gates Foundations arbejde med Covid-19, herunder både udvikling af vacciner samt at sikre lige adgang til vacciner verden over, Jeff Bezos' Earth Funds klimaforandringsinitiativer, der søger at fremskynde forskning, bevaringsindsatser og overgangen til ren energi og Chan Zuckerberg Initiative's Criminal Justice Reform, der har fokus på at udarbejde evidensbaserede reformer, der skal løse strukturelle problemer i strafferets-systemet.

CASE EKSEMPEL: UDRYDDELSE AF POLIO MED GATES FOUNDATION

Baggrund: Polio er en lammende sygdom, der påvirker nervesystemet.

Partnerskab: Gates Foundation er en del af Global Polio Eradication Initiative (GPEI) sammen med WHO, Rotary International, CDC og UNICEF.

Bidrag: Fonden har doneret milliarder af dollars og understreget vigtigheden af data, innovation i vaccinelevering og globalt samarbejde.

Resultat: Over 99,9% reduktion i polioutfælde siden 1988.

Initiativet er et eksempel på katalytisk filantropi, fordi Gates Foundation – foruden at yde finansiel støtte og agere talsmand for agendaen – spillede en hands-on-rolle i strategiske og operationelle og fortalervirksomhedsaspekter af udryddelsesindsatsen

2. Udvalgte konkrete områder og effektskabelse i større interventioner

Realdania efterlader konkrete fodspor i projekterne samt markante resultater mellem projekter.

Når man ser på de større tiltag, Realdania har støttet, er der en række eksempler på positiv effektskabelse i forhold til projektets mål og Realdanias overordnede mission (se nedenstående figur 22). Det gælder f.eks. indsatsen Rum og fællesskaber for ældre, hvor der i 2023 forventes 1.376 nye seniorboliger i seniorbofællesskaberne.

i 2023 forventes
1.376
nye seniorboliger i
seniorbofællesskaber. I 2016
var tallet blot 15.

Det er et tydeligt eksempel på, hvordan Realdania succesfuldt skaber en positiv effekt i markedet gennem en stærk og gennemarbejdet forandringsteori.

Ligeledes har kampagnerne Mødestedet og Landsbyklynger skabt stor vedvarende effekt og lokal stolthed i områder landet over.

94 % af adspurgte vil anbefale landsbyklynger til andre lokalsamfund

FIGUR 22: UDLEVELSE AF MISSIONEN Gennem FILANTROPISKE MÅL

MISSIONEN: AT SKABE LIVSKVALITET FOR ALLE Gennem DET BYGGEDE MILJØ

MISSIONEN UDLEVELS IGennem DE FILANTROPISKE MÅL OG FORENINGSMÅLENE

Inden for og på tværs af disse udformes indsatser og initiativer, der gennem forskellige projekter skal skabe mest mulig effekt. Eksempler på disse indsatser og initiativer er fremhævet nedenunder.

STEDBUNDNE POTENTIALER OVER HELE LANDET	BÆREDYGTIGE BYER	NYE RAMMER FOR FÆLLESSKABER	BEDRE BOLIGMILJØER	EN LEVENDE BYGNINGSKULTUR	SUNDT, EFFEKTIVT OG BÆREDYGTIGT BYGGERI
<ul style="list-style-type: none"> •Tøndermarks-initiativet •Nakskov 2023 •Kampagnerne Landsbyklynger og Mødestedet 	<ul style="list-style-type: none"> •Klimatilpasning i byerne •Udsatte boligområder •Byernes rolle i klimaindsatsen (DK2020, C40) 	<ul style="list-style-type: none"> •Velfærdsbyggeri/ sociale mursten •Seniorbofællesskaber •Underværker (ildsjælekampagnen) 	<ul style="list-style-type: none"> •Bo bæredygtigt •Unge i hjemløshed •4-til-1 Planet 	<ul style="list-style-type: none"> •Bygningskultur og Klima •Kulturbyggeri som lokal driver •DAC, UIA, Utzon-centret 	<ul style="list-style-type: none"> •Det sunde byggeri, herunder "Et godt indeklima" •Det effektive byggeri
FORENINGSMÅLENE					
Realdanias støtte til ofre for krigen i Ukraine, RESPOND - rammerne om den nye hverdag					

På samme måde har Underværkskampagnen siden 2011 hjulpet lokale ildsjæle med at gøre projektdrømme i det byggede miljø til virkelighed.

En evaluering har vist at
77 ud af 109
 projekter stadig kører i sin
 nuværende form, og at blot 11
 er lukket ned.

Ved brug af hele den filantropiske værktøjskasse har Realdania, sammen med A.P. Møller Fonden og Nordea Fonden, gennem Tøndermarsk Initiativet formået at løfte et helt område. Indsatsen er flerstrengt og består både af nye ruter og stier i Tøndermarsken, løft af Højer by, klimatilpasning samt støtte til turisme og erhverv.

Et andet eksempel på en langvarig effektskabende katalytisk indsats er indeklimateindsatsen, hvor der blev skabt et særligt fokus på indeklimate i skoler. Realdania har gennem en mangeårig og eksplorativ indsats tilvejebragt ny viden samt formået at sætte en vigtig dagsorden ved at engagere de væsentlige aktører på området. Et tydeligt resultat af denne indsats er, at en stor del af kommunerne har lavet handlingsplaner for bedre indeklimate på skolerne. Der er i øjeblikket en igangværende evaluering af indsatsen i gang i Realdania, som søger at belyse Realdanias indflydelse på problemstillingen.

Gennem længevarende støtte til Dansk Arkitektur Center (DAC) har Realdania muliggjort missionen om at skabe engagerende oplevelser, viden og debat om arkitektur, design og byudvikling til alle. Støtten har muliggjort, at DAC har markeret sig på den nationale og internationale scene og leverer værdi til Realdania og det bagvedliggende partnerskab. Pr. dags dato har DAC nået målsætningen for 2023 om 200.000 årlige besøgende og har derfor opjusteret forventningen for 2023 til 275.000.

På den internationale scene har Realdania med støtten til C40 været med til at skabe en international bevægelse, hvor verdens største byer er gået sammen og forrest i klimakampen. C40 har i dag 96 medlemsbyer verden over. Realdania er en af tre "strategic funders" sammen med Bloomberg Philanthropies og Children's Investment Fund Foundation.

De langvarige partnerskaber behandles yderligere senere i dette kapitel.

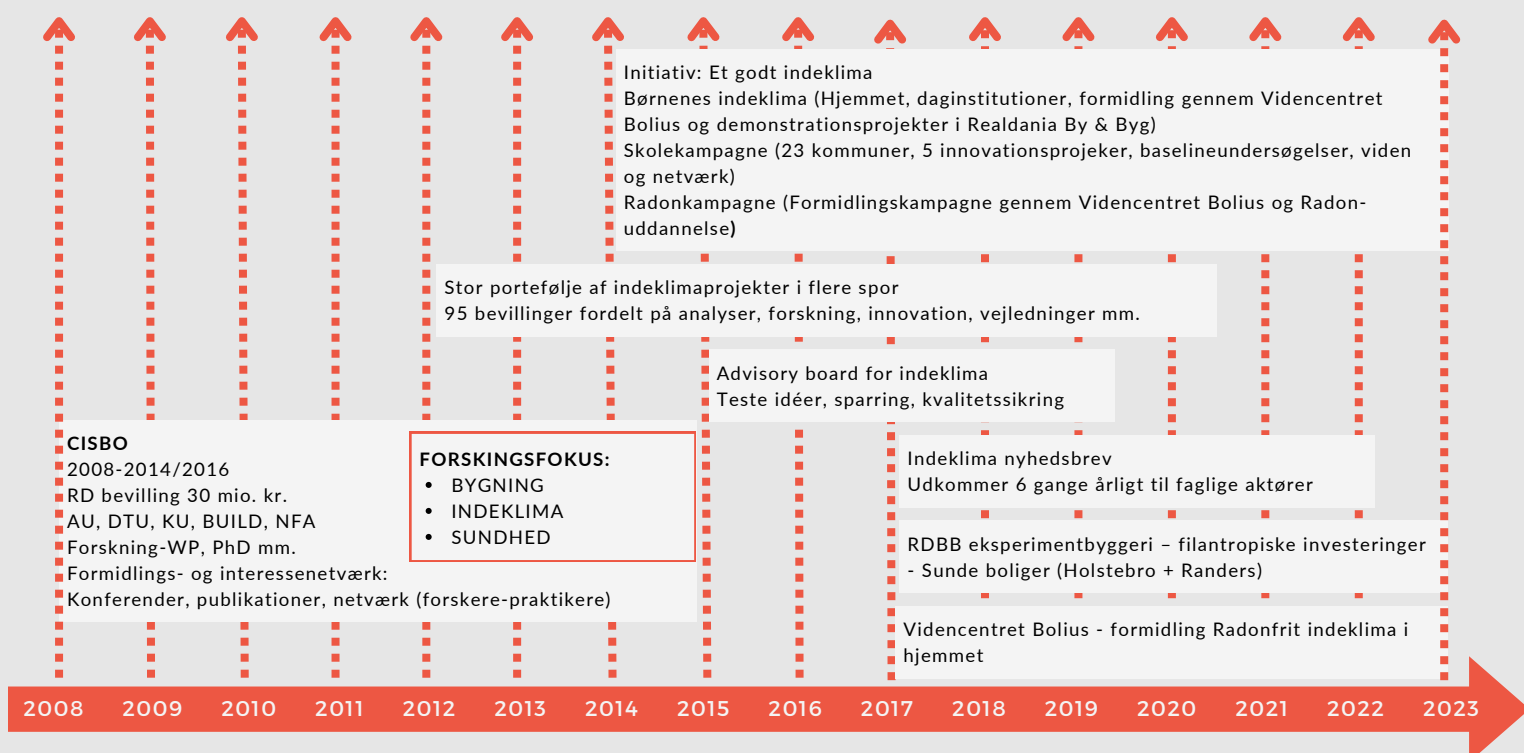
3. Tidens fylde

Som aktør i løsningen af samfundsproblemer er Realdania en særlig interessant organisation, fordi foreningen har været til stede i filantropien i snart 25 år samt har haft problemdrevet elementer i sin portefølje gennem hele sin levetid.

Hertil kan tilføjes, at Realdania blev født som en særdeles stor aktør med et af de højeste uddelingsniveauer i Danmark i sine første 10 år som filantropisk forening. Endelig har Realdania arbejdet under samme mission "Livskvalitet til alle" og i den samme interventionsramme "Det byggede miljø" gennem hele perioden. Sammen med Trygfonden er Realdania formentlig den filantropiske aktør, hvor man kan finde mest læring om problemdrevet filantropisk aktivitet i et langt perspektiv - i hvert fald når man ser på andre filantropiske arbejdsområder end forskning. Forsøget på at opgøre effekt i et bestemt felt over lang tid gør det endnu sværere at knytte en specifik

udvikling til én bestemt aktør og næsten umuligt at afgøre, hvad der var sket, hvis ikke den enkelte aktør, her Realdania, var gået ind i en problemstilling. Evaluator har forsøgt at illustrere pointen om den lange involvering med et par eksempler på "tidens fylde", da det her er muligt at knytte viden fra andre aktører, som har været i feltet længe. Realdanias Indeklimaindsats er et af de eksempler. Figur 23 illustrerer, hvilke interventioner Realdania har haft, og hvornår de har fundet sted.

FIGUR 23: REALDANIAS HISTORISKE INTERVENTIONER PÅ INDEKLIMADAGSORDENEN



Den første bevilling, CISBO (Center for Indeklima og Sundhed i Boliger), som også er beskrevet i tidligere strategievalueringer, fandt sted i 2008 og involverede et forskningsprogram, hvor fem forskellige institutioner med forskellige fagligheder fik midler til at forske i indeklimaets betydning for beboere og brugere. CISBOs forskning ledte til en række resultater og gode råd til et sundere indeklima til investorer og driftsorganisationer, rådgivere i byggeriet, sundhedspersonale og beboere. Forsknings Samarbejdet viste bl.a., at daglige aktiviteter, såsom madlavning, tøjvask og afbrænding af stearinlys, er nogle af de væsentligste kilder til et usundt indeklima. Derudover viste forskningen, hvordan partikler, svampe og kemiske stoffer hænger sammen med nedsat lungefunktion, og hvordan man ved at fjerne partikler i boliger f.eks. ved luftfiltrering og ventilation kan forbedre luftkvaliteten i boliger og beboernes helbred.

Et andet eksempel, hvor lang involvering har været nødvendig, er i C40-partnerskabet, som Realdania har støttet som "strategic funder" siden 2013. C40 er et internationalt samarbejde mellem en række af verdens største byer, der har til formål at bidrage til at nedbringe udledning af CO₂ og andre drivhusgasser globalt, samt at fremme bæredygtige løsninger, mindske luftforurening og skabe sunde og gode byer at leve i. C40-partnerskabet har været

drevet sammen med markant større fonde end Realdania, og det har været inspirationskilden til Realdanias DK2020-initiativ, hvor danske kommuner udvikler klimahandlingsplaner, som flugter med Parisaftalen med udgangspunkt i C40's internationale standarder. C40 er et af de evalueringsområder, hvor interviews af stakeholders, også udenfor bevillingsmodtagerkredsen, tilskriver Realdania en markant effekt i forhold til at få etableret og udviklet C40-initiativet, og især for at medvirke til at få tilstrækkelig ambition og vilje ind i projektet. Efter 10 år er der etableret et globalt netværk af 96 af verdens største og mest klimaambitiøse byer, og uagtet hvordan Realdanias donationer udvikler sig, vil partnerskabet fortsat arbejde med at udvikle og gennemføre politikker og programmer, der skaber målbare reduktioner i udledningen af drivhusgasser i byerne samt finde på bæredygtige løsninger til klimaproblemerne.

I samlet flok

Et partnerskab som det med C40 er desuden et vigtigt redskab for Realdania til at tilegne sig yderligere viden og udvide kompetencesættet inden for forskellige områder af bæredygtighed til hele organisationen. For eksempel er Realdania gået fra et fokus på energiforbrug ved drift af bygninger til en forståelse af, at Realdania skal se på byggeriets

klimapåvirkning i et livscyklusperspektiv, i endnu højere grad end tidligere. Og Realdania har gjort det som én samlet organisation.

Overgangen til livscyklusperspektivet er et paradigmeskifte og kræver nye metoder til blandt andet at regne på klimapåvirkning samt til at forstå materialers egenskaber og måder at bygge. Denne omstilling af branchen ses i Realdanias realisering af filantropi bl.a. via kampagner og enkeltstående bevillinger, hvor der i højere grad gives støtte til byggeriets processer, værktøjer, forskning og udvikling. Kampagnerne omfatter f.eks. 4til1 planet, Bygningskultur og klima og Boligbyggeri fra Biogene byggematerialer, ligesom arbejdet med grøn omstilling kan genfindes massivt i Realdania By & Bygs arbejde med egen portefølje i strategiperioden.

Det handler for borgerne, det vil sige slutbrugerne fortsat meget om økonomi. Så selvom branchen og fagfolk ved, at vi står i et paradigmeskifte, og at det er nødvendigt med en omstilling, kræver det den nødvendige efterspørgsel fra slutbrugerne. Understøttelsen af den nødvendige omstilling hos slutbrugeren kommer til udtryk i Realdanias kampagner Bo Bæredygtigt og Spar på energien, hvor Videncenteret Bolius spiller en afgørende rolle i udmøntningen.

“Outsourcing” af løbende effektskabelse

En af de helt særlige kendetegn ved Realdania, som kommer frem, når man ser på aktiviteten over lang tid, er den vedholdende og løbende støtte til institutioner, som spiller en vigtig rolle i forhold til Realdanias strategiske målopfyldelse. Det er et væsentligt undersøgelsesspørgsmål, om disse lange samarbejder betaler sig i forhold til bedst at realisere Realdanias filantropiske mål. Selvom interventionerne typisk foregår i 2-5-årige bevillinger fra Realdanias bestyrelse og udelukkende forlænges, når og hvis Realdania fortsat finder det relevant, er det med til at øge andelen af “faste bevillinger”, som alt andet lige nedsætter muligheden for at bruge de samme penge på projekter andre steder. Derfor er det afgørende, at denne type intervention skaber effekt og måske endda øger effektskabelsen over tid i takt med, at der kan “høstes” på de kapabiliteter og den position, som organisationerne opbygger over tid.

Der har tidligere været en blandet holdning til langvarig, løbende støtte til *impact* organisationer bl.a., fordi fondene dermed kan “overtage” opgaver, som burde være offentlige og derved forvride den offentlige udgiftspolitik og mindske den demokratiske kontrol. Debatten er fortsat aktuell især i forskningssammenhæng, men udenfor

forskning ser det ud til, at redskabet benyttes mere og mere i Danmark. Det har altid været et dominerende filantropisk greb i USA, hvor "outsourcing" af effektskabelse ligger mere naturligt, og hvor samfundsindretningen kalder på øget intervention fra andre kilder end den offentlige sektor, specielt i forhold til arbejdet med udsatte grupper i samfundet. Figur 24 viser, at Realdania har arbejdet med en række af denne type bevillinger over meget lang tid. Udover selve bevillingen til Filantropi er Videncenteret Bolius og DAC markante eksempler i Realdanias portefølje, som har været med

over en længere årrække. De to organisationer er sat markant forskelligt op. Videncenteret Bolius er og fungerer som et datterselskab, mens DAC er selvejende og drives med støtte fra et partnerskab mellem Erhvervsministeriet, Kulturministeriet, Indenrigs- og Boligministeriet samt Realdania. Videncenteret Bolius leverer viden om boligen og boligforhold til danskerne og har gjort det i snart to årtier. Bolius er oprindeligt startet med en anden forretningsmodel, som indeholdt indtjeningskilder gennem annoncering og energirådgivning, men Videncenteret Bolius' kerneforretning har i

FIGUR 24: OVERBLIK OVER REALDANIAS LANGVARIGE PARTNERSKABER (MIO. KR)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Videncenteret Bolius	Bolius 2015-2016		Bolius 2017-2019			Bolius 2020-2021		Bolius 2022-2023		Bolius 2024-2028					
	25,2	25,2	20	20	20	35	35	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5
Bolig-økonomisk videnscenter	BVC 2013-2017			BVC 2018-2022					BVC 2023-2027						
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Dansk Arkitektur Center	DAC 2013-2017			DAC 2018-2022					DAC 2023-2027						
	Prædrift 2013-2016			Understøttelse af DAC i BLOX 2018-2025											
	9,4	9,4	9,4	9,4	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
	7,5	7,5	7,5	4,4	23,7	23,7	23,7	23,7	23,7	23,7	23,7	23,7	23,7	23,7	
BLOXHUB	BLOXHUB (Innovations- og væksthub i BLOX) 2018-2027														
	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
C40	Aktiviteter	Aktiviteter 15-16	C40 Sekretariatet 2017-2020				Ramme til international klimarettede aktiviteter 20-24								
	4,8	6	6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3
Kraka	KRAKA 2014-2018					KRAKA 2019-2023									
	5	5	5	5	5	4	3	3	2	1,5	1,5				
IFHP	IFHP 2014-2016			IFHP 2017											
	7	7	7	3,7											

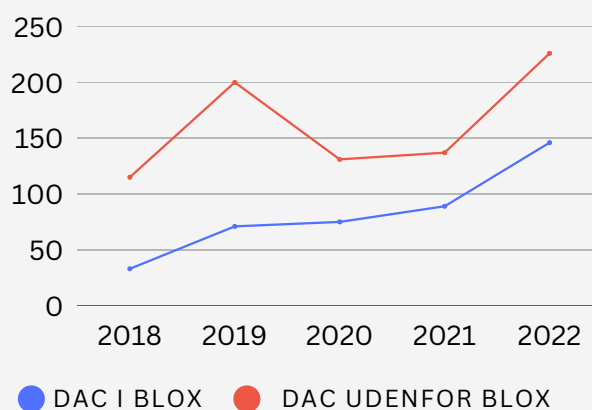
KILDE: GETORGANIZED, REALDANIAS PROJEKTDATABASE

en årrække udelukkende været finansieret af bevillinger fra Realdania[3]. Finansieringsmodellen hos DAC er mere sammensat og indeholder udover egen indtjening en partnerskabsbevilling og særskilte målrettede midler fra Realdania til at finansiere konkrete aktiviteter.

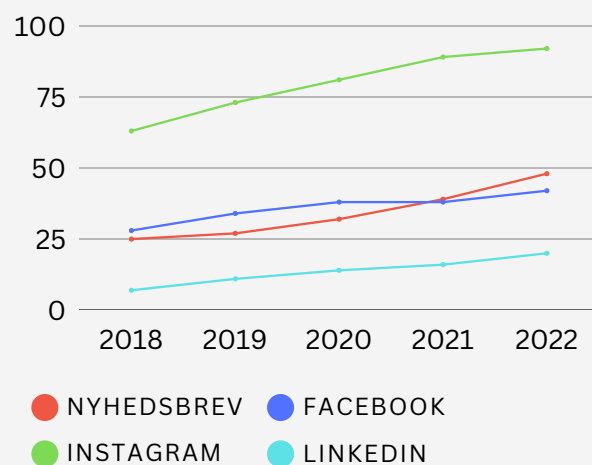
I begge tilfælde viser udviklingen over tid en klar øget effektskabelse i forhold til Realdanias bagvedliggende mål med interventionen. Siden 2014 har Videncenteret Bolius fordoblet antallet af brugere og når i dag ud til mere end 20 % af alle danskere årligt. Sammenlignet med andre aktører, der leverer vidensdeling til en ren dansk målgruppe, er det en massiv markedsandel. Samlet set har Videncenteret Bolius ca. to mio. brugere og læsere, som har benyttet deres vidensformidling i 2022, hvilket tilsammen gør Videncenteret Bolius' medier til en af de bredest dækkende boligmedier i Danmark.

DAC har tilsvarende øget sit besøgstal gennem støtteperioden og har i 2023 forventeligt 275.000 besøgende i DAC i BLOX, samt en støt stigende digital gennemtrængning og en øget interaktion med professionelle aktører i det byggede miljø gennem de aktiviteter i DAC, som er rettet direkte mod branchen. Dette forventede besøgstal er det højeste i DACs snart

FIGUR 25: ANTAL BESØGENDE I DAC (I '000)



FIGUR 26: DIGITAL REACH I DAC (ANTAL PERSONER I '000)



40-årige historie, herunder åbningen af BLOX for fem år siden og overgår det estimerede break-evental med 75.000. Med dette ender DAC i top tre på verdensplan over sammenlignelige nationale arkitekturcentre målt på antal besøgende. Derudover har Realdania med partnerskabsmodellen vist, at den samarbejdsform er både langtidsholdbar og kan bruges i situationer hvor den

offentlige sektor og fondene ellers ville risikere at "træde hinanden over tæerne", eller hvor fondsstøtten risikerer at forvrænge den offentlige sektors intervention.

Hos begge organisationer er Realdanias "kontaktpris" faldende over tid; dvs., at det med andre ord bliver billigere og billigere for Realdania at få en person gennem den værdiskabelse, der ligger i tilbuddene.

Det er klart, at exit fra løbende bevilling altid bør være en væsentlig parameter for filantropiske fonde. Exit kan skyldes, at de organisationer, som man har bevilget midler til, har nået et niveau, hvor der kan etableres en bæredygtig økonomi på markedsvilkår. Eller det kan skyldes, at effektskabelsen er for svag eller ikke længere passer på fondens mål med uddelingen. Den lange intervention var allerede et tema i Realdania for 10 år siden, og evnen til at forlade aktiviteter var en særskilt diskussion i den forrige strategievaluering af Realdania. I indeværende strategiperiode og i slutningen af forrige har Realdania gennemført eller er ved at nedtrappe støtte til to længerevarende initiativer - KRAKA og IFHP, International Federation for Housing and Planning, ligesom Realdania er gået ud af involvering i flere modne

projekter f.eks. bestyrelsesaktivitet i Den Blå Planet.

Det er evaluators vurdering, at den løbende interaktion med de lange investeringer i organisationer er styrket i strategiperioden primært gennem øget allokering af ressourcer, som følger de længerevarende aktiviteter - enten gennem bestyrelsesarbejde eller gennem øget integration i det løbende filantropiske arbejde - årlig rapportering til Realdanias bestyrelse og en stærk vægtning af den samlede værdiskabelse, når der træffes beslutning om fremadrettet bevillingsniveau.

Det er dog fortsat en konklusion, at Realdania - i lighed med de øvrige fonde, der benytter denne type intervention - har behov for at blive ved med løbende at vurdere effektskabelsen af langvarig støtte i forhold til de strategiske mål og hele tiden arbejde på at skabe øget økonomisk bæredygtighed i initiativerne.

4. 'Genbesøg' af effektevalueringsaktiviteterne i Realdania

Som beskrevet i særskilt afsnit herom er Realdania en moden filantropisk aktør og formår succesfuldt at bruge såvel klassiske som strategiske og katalytiske filantropiske værktøjer.

Gennem evalueringer formår Realdania at tage læring fra de enkelte projekter samt at skabe forståelse for effekt på tværs af lignende projekter. Dette ses f.eks. ved brugen af forundersøgelser samt evalueringsindsatsen Realdania Genbesøg. Indsatserne skaber således læring i forhold til at skabe bedre projekter og forstå effekten i det byggende miljø generelt.

Evaluerings- og analyseplan 2018-2024

I lyset af den forrige evaluering af Realdanias filantropiske strategi 2014-2017 har Realdanias analyseteam udviklet en evaluerings- og analyseplan, som søger at fremme løbende læring og effektskabelse fra projekter gennem effektmåling, evaluering og analyse. Evaluerings- og analyseplanen søger ikke at evaluere alle projekter systematisk, men i stedet målrette evalueringerne og have klare forskningsspørgsmål og hypoteser til at definere analysearbejdet.

Desuden bevares videreudviklingen af nøgleindikatorer og baselines for indsatser og alle initiativer og større projekter understøttes med et solidt datagrundlag. Sidstnævnte afspejles tydeligt i Realdanias meget omfattende projektdatabase, der udgør en helt essentiel del af nærværende evaluering.

Realdania har derudover introduceret systematiske genbesøg af støttede projekter og når på den måde rundt til mange – også mindre – projekter i tematiserede forløb (se næste side for beskrivelse af evalueringsindsatsen Realdania Genbesøg).

På strategisk niveau og på tværs af projekterne er evalueringens resultater medtaget i den årlige strategiredegørelse til bestyrelsen, som dels viser, hvordan udviklingen er i de problemområder, som dækkes af de strategiske mål, og dels diskuterer resultaterne af de evalueringer, der er gennemført eller færdiggjort i løbet af året.

Der foretages i dag evaluering af projekter, hvor...

- Det er sandsynligt, at en evaluering vil rumme potentiel læring, dvs. vil ændre synspunkter, adfærd, principper som kendetegner området internt og eksternt.
- Det er sandsynligt, at projektet skal skaleres i samarbejde med andre parter, f.eks. offentlige myndigheder eller private aktører.

Modsat foretages der ikke evaluering, hvis...

- Der er tale om et enkeltstående projekt i periferien af Realdanias normale virkeområde.
- Vidensgrundlaget på området allerede er højt.
- Projektet er lille og præget af stor armlængde. Det kan f.eks. gælde støtte til en bogudgivelse.

Realdania Genbesøg

Evalueringsindsatsen Realdania Genbesøg opstod som følge af en undren over, hvad der egentlig kommer ud af Realdanias projekter – også efter snoren er klippet, og champagnen er drukket. Indsatsen skulle desuden imødekomme udfordringer ved evalueringstilgangen, som medførte, at Realdania i) ofte talte med de forkerte, når de var ude af huset, ii) evaluerede projekter for tidligt og iii) stolede for meget på spørgeskemaundersøgelser.

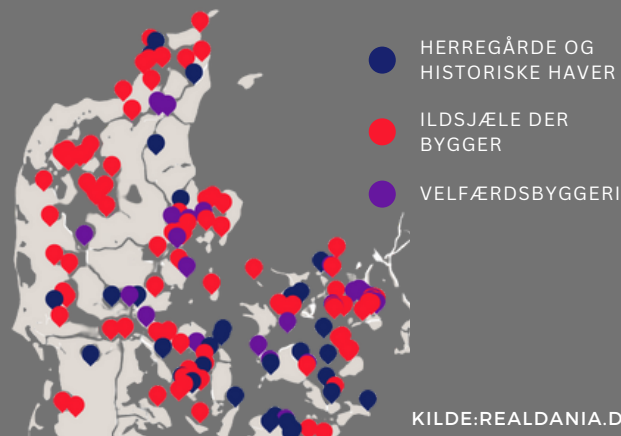
Dokumentation og erfaringer fra arkitektur, der er taget i brug med fokus på byggeriets effektskabelse, er en mangelvare i arkitektfaget. Derfor søger Realdania Genbesøg at undersøge og måle, hvordan arkitektur skaber værdi for mennesker og lokalsamfund over tid, således det kan bidrage til udviklingen af nye projekter. Indsatsen er derfor både interesseret i Realdanias evne til at støtte bæredygtige projekter, der skaber langvarige effekter, men også at undersøge og vurdere, hvorfor nogle projekter dør ud.

Realdania har et meget stort antal projekter og delprojekter, og der er derfor defineret en række tematikker, der fungerer som ramme for delanalyser i Genbesøg (Ildsjæle der bygger, Herregårde og historiske haver, Velfærdsbyggeri, Store kulturprojekter som led i byudvikling og Pladsomdannelse og byrum). Formålet med tematikkerne er at øge projekternes sammenlignelighed, idet der vælges et eller flere fællestræk ved projekterne, som udgør rammen for analysen. Genbesøgende foretages som et fuldt populationsstudie, hvor samtlige projekter som Realdania har støttet, bliver genbesøgt. Formålet herved er at undgå bias og opnå en højere grad af transparens og pålidelighed. Under tematikken Ildsjæle der bygger, er der genbesøgt 109 ildsjælsprojekter, der har modtaget støtte fra Realdania for minimum fem år siden.

87 af projekterne er fortsat i live og trives godt. Derudover er der under temaet Velfærdsbyggeri genbesøgt 28 projekter (herunder bl.a. sundhedshuse, veteranhjem og hospice), og under temaet Herregårde og Historiske haver er der hidtil genbesøgt 24 herregårde og 9 haver, der alle er meget velholdte og har en positiv effekt for både de enkelte steder samt de omkringliggende lokalområder.

Realdania Genbesøg

besøger en lang række af de projekter, som har modtaget støtte fra Realdania de seneste tyve år. Målet er at blive klogere på, hvordan arkitektur kan skabe værdi for mennesker.



Det giver samtidigt bestyrelsen, den øvrige organisation samt eksterne en systematisk mulighed for at drøfte og forholde sig til effektskabelsen og til kalibrering af indsatsen i den efterfølgende periode. Denne proces er fastlagt i starten af strategiperioden og har efter evaluators opfattelse været med til at øge transparens gennem hele systemet fra det enkelte projekt og til bestyrelse.

Samlet set er det evaluators konklusion, at Realdanias evalueringsregime er særdeles grundigt – også sammenlignet med mange andre fonde. Værktøjskassen bestående af en kombination af enkeltstående evalueringer, årlige gennemgange samt indsatsen Realdania Genbesøg ses ikke mange andre steder, og den systematiske evalueringsindsats er med til at kortlægge, hvilke projekter der skaber livskvalitet i det byggede miljø og hvorfor, så denne viden kan bruges i fremtidens projekter.

Det kan overvejes, hvorvidt det vil give mening at etablere et egentligt grundlag for at kunne vurdere effekten af byggeri og bygninger. Med baggrund i Realdanias faste placering i det byggede miljø og med en fortsat høj andel af projekter, hvor bygninger indgår, kunne det være relevant at udvikle en egentlig

metode, der på tværs af projekter kan gøre det lettere at vurdere effektskabelsen i bygninger og byggerier og indlejre det i evalueringsarbejdet fremadrettet.

Der kan ligeledes være en potentiel udviklingsmulighed i at blive bedre til at kommunikere om de projekter og indsats, som ikke lykkedes. Det har været et hyppigt tilbagevendende emne i mange interviews med samarbejdspartnere og bevillingsmodtagere, at Realdanias kommunikation er meget ordentlig og nogen grad bærer præg af en nulfejlskultur. Det er udelukkende succeserne, der når frem til de eksterne læsere, og kommunikation om fiaskoer er forholdsvis begrænset. På det seneste er der dog evalueringer, som medtager læringer af negativ karakter. Det gælder f.eks. film om de to ildsjæleprojekter Bjerre Arrest og Lundsgaard Gods, hvor interessenter fra projekterne udtaler sig om det, der ikke er lykkedes samt den læring, der kom ud af det. Den type af kommunikation kan prioriteres højere, da læring baseret på ting, der ikke lykkes, er væsentlig for andre aktører i det byggede miljø eller i fondsmiljøet. Realdania udgør en meget lille del af de samlede investeringer i det byggede miljø, og en del af skaleringsindsatsen handler også om at undgå, at andre bruger ressourcer på at gentage eksperimenter, der ikke kan lykkes i den form[4].

[4] Det samme gælder i øvrigt, når det kommer til evaluering af de filantropiske metoder, der benyttes. Her er Realdanias efterhånden gamle evaluering af fire forsøg med collective impact et eksempel på en evaluering, der kunne have været kommunikeret mere markant til andre i fonds- og impactmiljøet.

Når man som Realdania arbejder gennem partnerskaber og løst koblede samarbejder, er der dog et dilemma forbundet med at kommunikere om fiaskoer og fejlslagne projekter. På den ene side er det vigtigt at dele viden og erfaringer med andre aktører. På den anden side er man ikke interesseret i at "udstille" specifikke samarbejdspartnere. Endelig kan der være forskellige opfattelser af projektets samlede målopfyldelse afhængig af, hvor man ser sagen fra. Derfor er det ekstremt vigtigt at balancere alle forhold, når man fremlægger resultater af sine evalueringer, men det kan øge den samfundsmæssige værdiskabelse og den samlede troværdighed at øge kommunikation af de ting, der ikke virkede.

Realdania står ikke alene med ovenstående problematik; det har været meget svært for evaluator at finde gode eksempler fra det danske fondsmiljø, hvor "læring af fejl" kommunikeres aggressivt. Men øget fokus på det område kan være med til at styrke troværdigheden, undgå spildte ressourcer hos andre organisationer og være med til at fasttømre, at Realdania (og andre fonde) har muligheder for at tage flere og større risici end både den offentlige sektor og markedet generelt.

Samlet konklusion på effektskabelse

Samlet set er det evaluators konklusion, at Realdania opfylder deres mission om at fremme livskvaliteten gennem det byggede miljø ved at skabe både målbare og ikke målbare resultater og effekt, som er med til at løse samfundsproblemer. Det skal dog pointeres, at det er særdeles besværligt objektivt at måle samfundseffekten på den lange række af forskellige arbejdsfelter, som Realdania arbejder i med én samlet "valuta." Især for så vidt angår effekten af byggerier og bygninger mangler der målemetoder. Det betyder, at det nærmest er umuligt at måle Realdanias betydning for den samlede udvikling, da det altid vil være uvist, hvorvidt udviklingen ville være sket uafhængigt af Realdanias involvering. Desuagtet fremhæver og anerkender både samarbejdspartnere og bevillingsmodtagere en markant effektskabelse og et højt niveau af konkrete resultater, som skabes gennem Realdanias samarbejdsprojekter.

Set i fondssammenhæng giver Realdanias samlede evalueringssystem både bestyrelsen, organisationen og omverdenen en rigtig god transparens i forhold til effektskabelse, læringer og fremtidige mål.

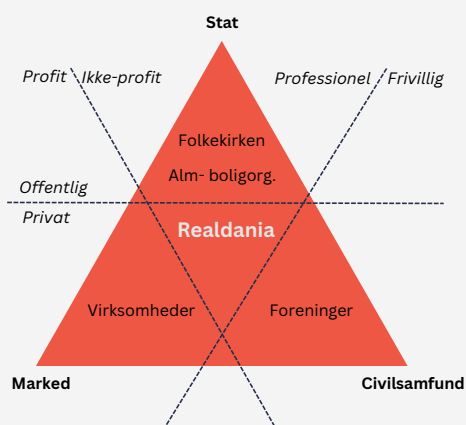
Det skal dog pointeres, at set udefra er Realdania enten ekstremt succesfuld i alle projekter, eller også er der en tilbøjelighed til i mindre grad at kommunikere om projekter, hvor der ikke er blevet skabt effekt, eller hvor selve projektet af andre årsager ikke succesfuldt er kommet i mål eller gennemført. Det er evaluators vurdering, at det fremadrettet kunne være relevant – og særdeles modigt – at fremhæve disse enkelttilfælde af projekter eller samarbejder, som ikke er lykkedes; f.eks. i årsrapporter eller andre udgivelser for derved at dele ud af den betydelige mængde viden og læring, der ligger heri til øvrige aktører i det byggede miljø.

En anden væsentlig faktor for Realdanias effektskabelse er den dybe og langvarige involvering med løbende støtte til en række organisationer, som utvivlsomt virker og skaber stor effekt. Sådanne involveringer i langvarige partnerskaber forudsætter dog, at Realdania skal affinde sig med, at en del af midlerne er allokeret, inden "bevillingsåret" reelt starter, og at der alt andet lige derfor er færre midler til nye projekter og samarbejder. Det stiller ikke uvæsentlige krav til Realdanias evne til at vide, hvornår eller hvorvidt en indsats enten skal nedtrappes eller helt overgå til anden finansiering, dvs., hvornår Realdania skal trække sig.

Realdania som filantropisk aktør

Grundlaget for Realdanias virke omfatter blandt andet, at der skal være en klar filantropisk opgave i den forstand, at der skal være tale om en opgave, som hverken løses af markedet selv eller af det offentlige. Som nedenstående figur 27 fra en tidligere evaluering illustrerer, efterstræber Realdania at placere sig mellem de øvrige aktører staten, markedet og civilsamfundet for derved at identificere og udvælge de rette områder og opgaver. Dette er ikke en fast placering men en placering, der konstant er under forandring afhængig af de andre aktørers ageren, og det er derfor vigtigt for Realdania og deres strategi at være agile og adaptive hertil. Evalueringen af Realdania som filantropisk aktør er set gennem denne linse.

FIGUR 27: REALDANIAS PLACERING I SAMFUNDET



Realdanias position og rolle

Realdania har en unik og efterhånden mangeårige erfaring – både som filantropisk organisation og i arbejdsfeltet “det byggede miljø”. Næsten 25 års aktivitet som den klart største filantropiske aktør i det byggede miljø har manifesteret sig i markante projekter og aktiviteter gennem både Realdania og datterselskaber, og det giver et forholdsvis godt kendskab til Realdania sammenlignet med mange andre filantropiske fonde. Interviews i forbindelse med evalueringen har vist, at det evalueringsmæssigt er relevant at se på Realdanias position og rolle i mindst to dimensioner:

- SOM AKTØR I SELVE ARBEJDSFELTET – DET BYGGEDE MILJØ
- SOM FILANTROPISK AKTØR I DET DANSKE FONDSMILJØ

I den sidstnævnte dimension har Realdania været førende i at indføre katalytiske og problemdrevne filantropiske værktøjer i Danmark op igennem 2010'erne sammen med andre danske fonde, som tidligt tog moderne filantropi til sig. Som vist i kapitel 3 er der i de seneste 8-10 år sket en massiv vækst i uddelinger fra danske fonde

og en stærkt øget tendens til at drive katalytisk, problemdrevet filantropi. Det betyder, at Realdania i dag er en af mange fonde, som udøver katalytisk filantropi, og foreningen adskiller sig derved ikke længere på samme måde fra resten af fondsmiljøet i Danmark.

Til gengæld er den særskilte status som aktør og videnscenter i det byggede miljø styrket markant i strategiperioden. Efter omverdens opfattelse har Realdania en kompetence “i verdensklasse”[5], når det gælder viden om det byggede miljø, evnen til at agere i det byggede miljø og løsning af problemer med relation/løsning i det byggede miljø, herunder i øvrigt en oplevet særskilt kompetence til at styre indsatser med konkret byggeri involveret.

Når der sammenlignes på tværs af data fra eksterne og interne interviews, ses i øvrigt en interessant tendens til, at Realdania undervurderer sin position og betydning som videnspartner inden for det byggede miljø, herunder evne til at drive og facilitere (filantropiske) løsninger, hvor det byggede miljø eller egentligt byggeri spiller en stor rolle.

[5] Ordet “verdensklasse” er brugt af interviewpersoner i flere interview.

Realdania som samarbejdspartner

Et helt centralt element i evalueringen handler om, hvordan Realdania opfattes af bevillingsmodtagere, samarbejdspartnere og andre aktører i det byggede miljø. Filantropistrategien handler i vid udstrækning om netværk, samskabelse og gensidig inspiration, og Realdania efterstræber at blive opfattet som kompetente, troværdige, respektfulde og imødekommende af samarbejdspartnere og omverdenen i øvrigt. Baseret på de gennemførte interviews må dette konkluderes i vid udstrækning at være lykkedes.

Realdanias interesser er særdeles positive overfor samarbejdet med Realdania.

En meget væsentlig konklusion i evalueringen er samarbejdspartnere og bevillingsmodtagernes store tilfredshed med Realdania. Dette skinner igennem i både interviews, afslagsanalyser blandt ansøgere, der ikke har fået bevillinger og i bevillingsmodtageres vurdering af Realdania i den internationale bevillingsmodtageranalyse (CEP, 2023).

Mængden af interviews i forbindelse med evalueringen har muliggjort en kvantitativ tilgang til eksekveringen af disse samt til den efterfølgende syntese af udfaldet. Derfor er interviewpersonerne blevet bedt om at vurdere og karaktergive Realdania på en række parametre, hvilket bl.a. har ført til nedenstående resultater.



KILDE: INTERVIEW MED CA. 100 EKSTERNE INTERVIEWPERSONER

Interviewpersonerne vurderede ovenstående spørgsmål på en skala fra 1 (dårlig) til 5 (særdeles god), og som resultaterne tydeligt indikerer, er der en meget stor tilfredshed fra samarbejdspartner og bevillingsmodtagere, både når det kommer til, hvor vellykket de finder samarbejdet/projektet, og når det kommer til, hvordan de vurderer Realdania som samarbejdspartner.

FIGUR 29: ORDSKYER FRA BEVILLINGSMODTAGERANALYSEN (CEP) FRA 2016 (TV) OG 2019 (TH)



Ordskyen til venstre er fra 2016, og ordskyen til højre er fra 2019. I begge undersøgelser er *professionel* og *filantropi* de mest brugte ord. Ordskyerne er generelt lige så positivt ladet som den, der er udarbejdet på interviews, og der er mange af de dominerende ord, der går igen eller relaterer sig til lignende ord, blot i en marginalt anden form. Selvom alle tre skyer er overvejende positive, er der en interessant tendens og udvikling i de ord, der benyttes i denne strategievaluering, modsat de to forrige. Ordskyerne fra 2016 og 2019 er meget centreret omkring Realdanias professionelle virke som magtfuld og indflydelsesrig filantrop og seriøs fond. Modsat dette handler det i dag mere om

samarbejde, samfund, ansvar og dagsordner. De to mest dominerende ord denne gang *samarbejdende* og *dagsordensættende* fremgår ikke på nogen af de forrige billeder og er meget karakteriserende for den måde, Realdania efterstræber at udøve filantropi på.

Bevillingsmodtageranalysen (CEP, 2023) identificerer desuden tre områder, hvor Realdania særligt udmærker sig i forhold til de andre internationale fonde, som Realdania sammenlignes med i undersøgelsen. Det drejer sig om følgende

- **Tilgængelighed** – modtagere er meget trygge ved at gå til Realdania, når et problem opstår.

- **Transparens** – Realdania opfattes som meget transparente over bevillingsmodtagerne.
- **Kommunikation** – Realdania er dygtige til at kommunikere mål og strategi til bevillingsmodtagerne.

Realdania scorer højere end andre sammenlignelige fonde på transparens, og de scorer betydeligt højere på tilgængelighed og kommunikation.

På trods af stor tilfredshed er der plads til forbedringer på en række områder

Selvom opfattelsen af Realdania som samarbejdspartner er overvejende positiv og rosende, er der en række udviklingsområder, som fremgår i både interviews og bevillingsmodtageranalysen (CEP, 2023).

En række af de interviewede bevillingsmodtagere og bevillingsmodtageranalysen (CEP, 2023) påpeger Realdanias til tider manglende lokale forståelse – hermed ment manglende forståelse for arbejdsfelt, processer og lokale faktorer der påvirker dette (f.eks. sociale, kulturelle og socioøkonomiske omstændigheder). Realdania opfattes af en mindre gruppe modtagere som generalister fra hovedstaden, der kan have svært ved at få en dyb og korrekt

forståelse af behov og barrierer, der gør sig gældende f.eks. for et specifikt lokalområde.

Den manglende indsigt i lokale processer og kontekst kan lede til, at der benyttes de forkerte værktøjer, eller at der i for høj grad trækkes på tidligere erfaringer fra et lignende projekt, der ikke er oversætteligt grundet diverse lokale forhold. Det kan pege på, at Realdania kan gøre mere for at tilpasse sine erfaringer til de lokale forhold i det konkrete projekt.

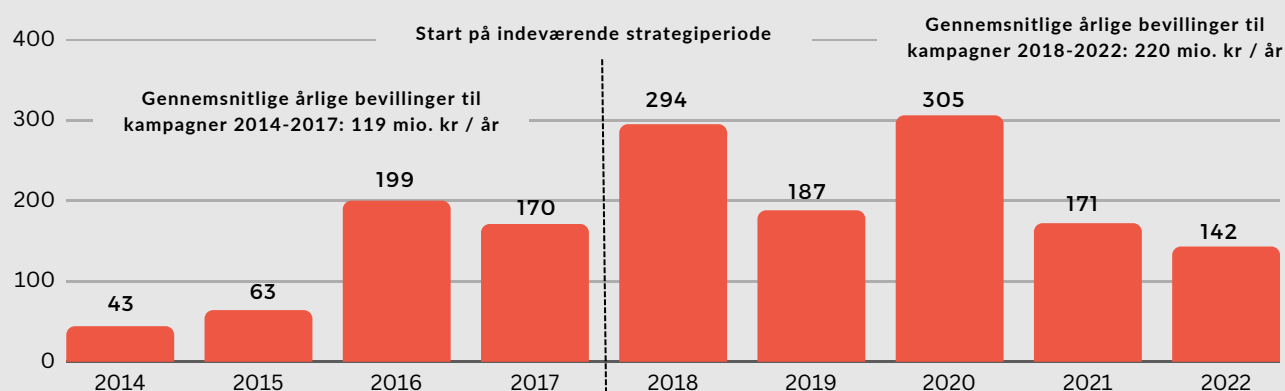
En anden pointe fra enkelte interviews er, at Realdanias meget deltagende tilgang (kloge penge) kan skabe udfordringer, når det drejer sig om områder, hvor Realdania ikke selv har fagligheden til at vurdere den rette intervention. Der er eksempler på, at Realdania udfordrer bevillingsmodtagere på områder, der er urealiserbare eller blot ikke stemmer overens med virkeligheden for modtageren, og Realdania fremstår i de situationer som bedrevidende. Det er forholdsvis få interviews, som peger i den retning, og det har tidligere været et mere markant observationspunkt, så det må konkluderes, at Realdania har arbejdet med problemstillingen og bevæget sig i den rigtige retning på dette område.

Filantropiske metoder og værktøjer

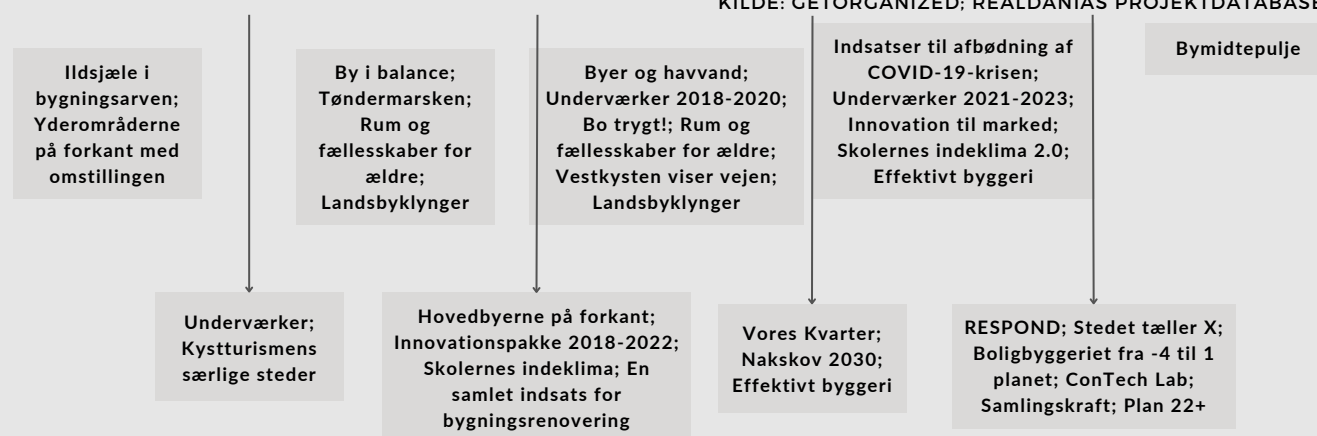
Realdania tog i midten af 2010'erne et stort skridt fremad i forhold til at drive problemdreven og katalytisk filantropi. Det betød, at foreningen allerede ved indgangen af denne strategiperiode havde opbygget erfaring med langt de fleste metoder og værktøjer, der benyttes til at skabe samfundsforandring. Denne periode har i højere grad drejet sig om at dygtiggøre sig i

arbejdet, vælge den rigtige interaktionsform til den konkrete problemstilling og i det hele taget opøve en systematisk organisatorisk kompetence i problem-drevet filantropi. Som omtalt tidligere er der brugt mange ledelseskrafter på at etablere et fælles sprog og en udviklingsmodel, som muliggør effektiv problem-drevet filantropi i forhold til de problemstillinger, som Realdania ønsker at påvirke. Dette afsnit ser nærmere på nogle af de mest markante ændringer i brugen af værktøjer undervejs i strategiperioden.

FIGUR 30: UDVIKLING I KAMPAGNER I PERIODEN 2014-2022 (MIO. KR.)



KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE



Der kan være kampagner, der ikke fremgår af figuren. Dette skyldes en manglende klassificering i projektdatabasen, og der er i stedet foretaget en manuel identificering i samarbejde med Filantropi af, hvilke projekter der er kampagneprojekter.

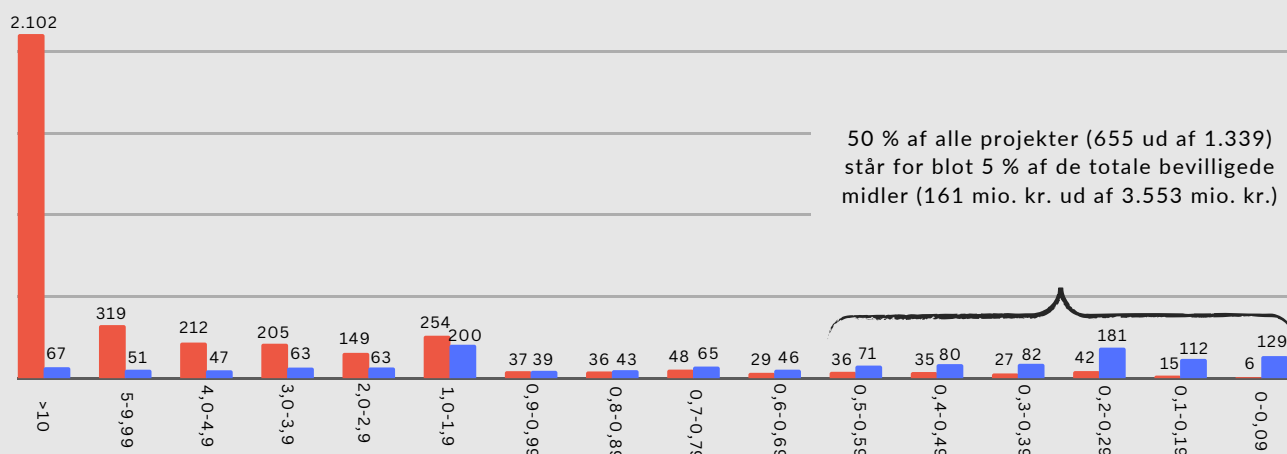
Kampagneværktøjet har taget fart

Kampagner er blevet et mere populært filantropisk værktøj, og der er flere centrale temaer, som går igen i Realdanias uddelinger. Figur 30 på foregående side viser udviklingen i bevilligede midler for perioden 2014-2022. I indeværende strategiperiode er der i gennemsnit bevilliget 100 mio. kr. mere om året i forbindelse med kampagneprojekter end i forrige strategiperiode. Den øgede brug af kampagner betyder flere små bevillinger og et større antal bevillingsmodtagere. Med kampagner får Realdania en større berøringsflade med befolkningen og når desuden ud til flere, der ikke normalt arbejder i det byggede miljø.

Dermed skabes der en mulighed for at hjælpe denne målgruppe "på vej". Samtidigt er kampagneværktøjet godt til at få de gode projekter og ideer frem og få vurderet hvilke agendaer, der har fremdrift i samfundet. Endelig giver kampagneværktøjet typisk en langt bedre mulighed for at vurdere projekter op mod hinanden samtidigt og dermed en mulighed for at prioritere indsatsen på et givet område op mod de bedste projekter.

Kampagner resulterer ikke altid i et overvældende antal ansøgninger om mulige projekter, men den viden kan – som det var tilfældet med bymidtepuljer – bruges til at vurdere hvor der er interesse og rum for Realdania for at spille en filantropisk rolle i en samfundsagenda.

FIGUR 31: BEVILLINGER OG ANTAL PROJEKTER INDDELT I BELØBSKATEGORIER 2018-2022 (MIO. KR.)



KILDE: GETORGANIZED; REALDANIAS PROJEKTDATABASE ■ = BEVILGEDE MIDLER ■ = ANTAL PROJEKTER

Grafen tæller projekter og delprojekter med, som ikke har et (del)projekt under / knyttet til sig (1.339 projekter og 3.553 mio. kr.)

Kampagnerne skaber en hale af små projekter.

En øget brug af kampagner betyder også flere projekter. Ligesom det gjorde sig gældende i sidste strategiperiode har Realdania i denne periode en lang hale af mindre projekter. Visualiseres projekterne ved at inddele dem i beløbskategorier, ses det tydeligt, at meget få projekter udgør størstedelen af de bevilligede midler. Figur 31 på forrige side viser, at bevillinger, der er mindre end 600.000 kr., udgør 50 % af alle projekter, mens de blot udgør 5 % af de bevilligede midler.

Når man har en så signifikant andel af små bevillinger, er det essentielt at forholde sig til, at det koster penge at uddele penge. Når Realdania uddeler filantropiske midler, ligger der et stort og grundigt stykke arbejde bag, som er vigtigt for at sikre den højst mulige kvalitet og de bedste resultater. Det betyder, at der opstår transaktionsomkostninger; ikke kun for Realdania men også for ansøgerne og bevillingsmodtagere, der har administrativt arbejde i forbindelse med ansøgning, opfølgning og evaluering.

Ressourcerne, der bruges på det administrative arbejde for både Realdania, ansøger og modtager, kan betragtes som de totale transaktionsomkostninger, der er forbundet med at

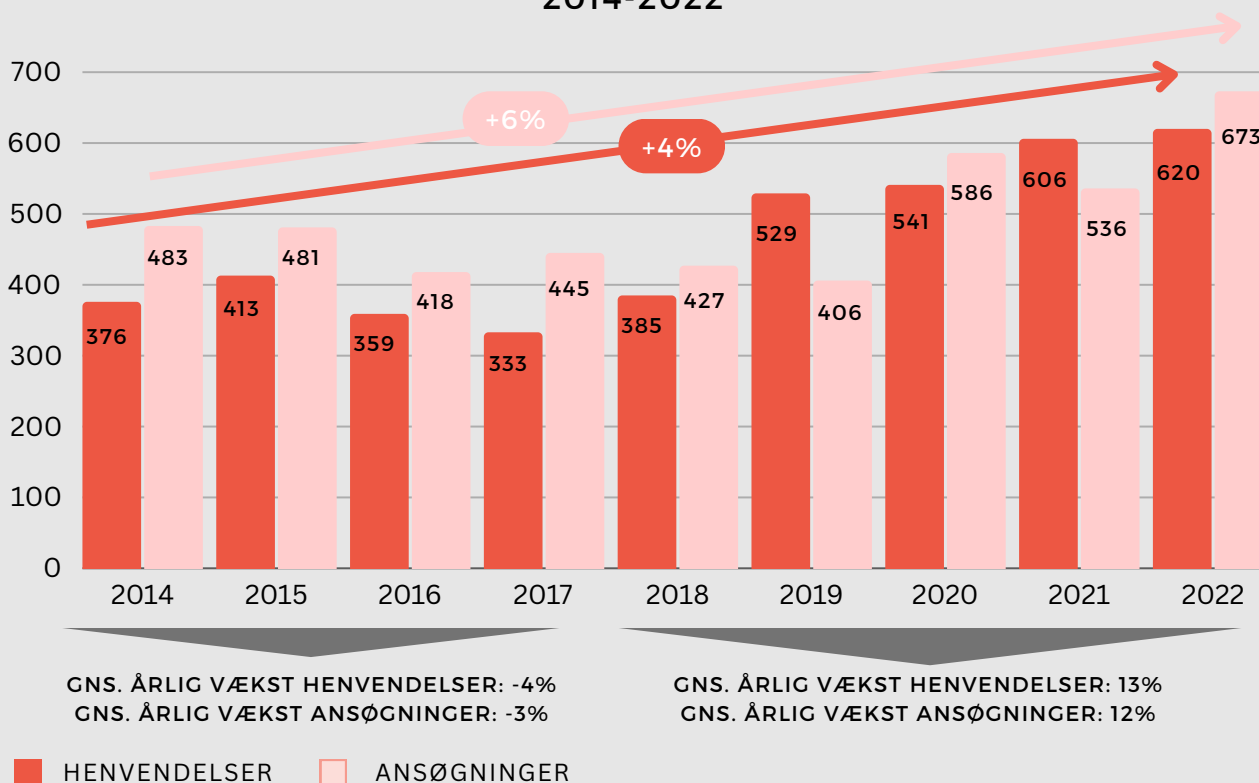
uddele filantropiske midler. Arbejdet er vigtigt og nødvendigt men ikke værdiskabende i sig selv, og det er derfor relevant som filantrop at overveje dette. Når man som Realdania arbejder problemdrevet og er dedikeret til at bruge sine midler til at fjerne samfundsproblemer, er det problematisk, hvis de totale transaktionsomkostninger bliver for omfattende relativt til det problem, der søges at løses. Evaluator har derfor som led i evalueringen og i samarbejde med Realdania Filantropi forsøgt at afdække de totale transaktionsomkostninger for Realdania og modtagere. Formålet har været at skabe en ramme, hvor man kan vurdere den mulige effektskabelse i det enkelte projekt mod de transaktionsomkostninger, der er ved at gennemføre bevillingsarbejdet. Beregningerne har vist, at en bevilling koster mellem 30.000-300.000 kr. i transaktions-/administrationsomkostninger baseret på størrelse og kompleksitet af bevillingen og det bagvedliggende projekt. Den store varians skyldes de store forskelle, der er i Realdanias portefølje, fra behandling af en enkeltstående ansøgning om støtte, til f.eks. en bog til store katalytiske kampagner eller udvikling og eksekvering af meget store, langvarige enkeltstående projekter, hvor Realdania

er med i både scoping, før bevillingen gives, organisering af projektet, løbende opfølgning og efterfølgende evaluering – ofte sammen med en række andre fonde og aktører.

Selv i de små projekter er de beregnede beløb ikke uvæsentlige i forhold til de midler, der udbetales samlet set, og det stiller krav om at være effektive ikke mindst af hensyn til modtagere og ansøgere (der ikke nødvendigvis får ja til deres ansøgning). Den øgede brug af kampagneværktøjet i indeværende strategiperiode skaber et øget antal ansøgere, flere afslag og øget samarbejde med "førstegangsansøgere",

som ikke har megen erfaring eller administrative ressourcer ved siden af projektet. Figur 32 nedenfor viser, at Realdania modtager et voksende antal ansøgninger og henvendelser, og at de årlige vækstrater er steget særligt i denne periode. Den gennemsnitlige årlige vækstrate for henvendelser i denne strategiperiode er 13 % modsat -4 % i forrige. For ansøgninger gælder samme tendens; i indeværende strategiperiode er den gennemsnitlige årlige vækstrate 12 % og i den forrige -3 %. Denne tendens pålægger en ikke-ubetydelige mængde arbejde i forhold til håndtering af de mange henvendelser og ansøgninger.

FIGUR 32: ANTAL HENVENDELSER OG ANSØGNINGER I PERIODEN 2014-2022

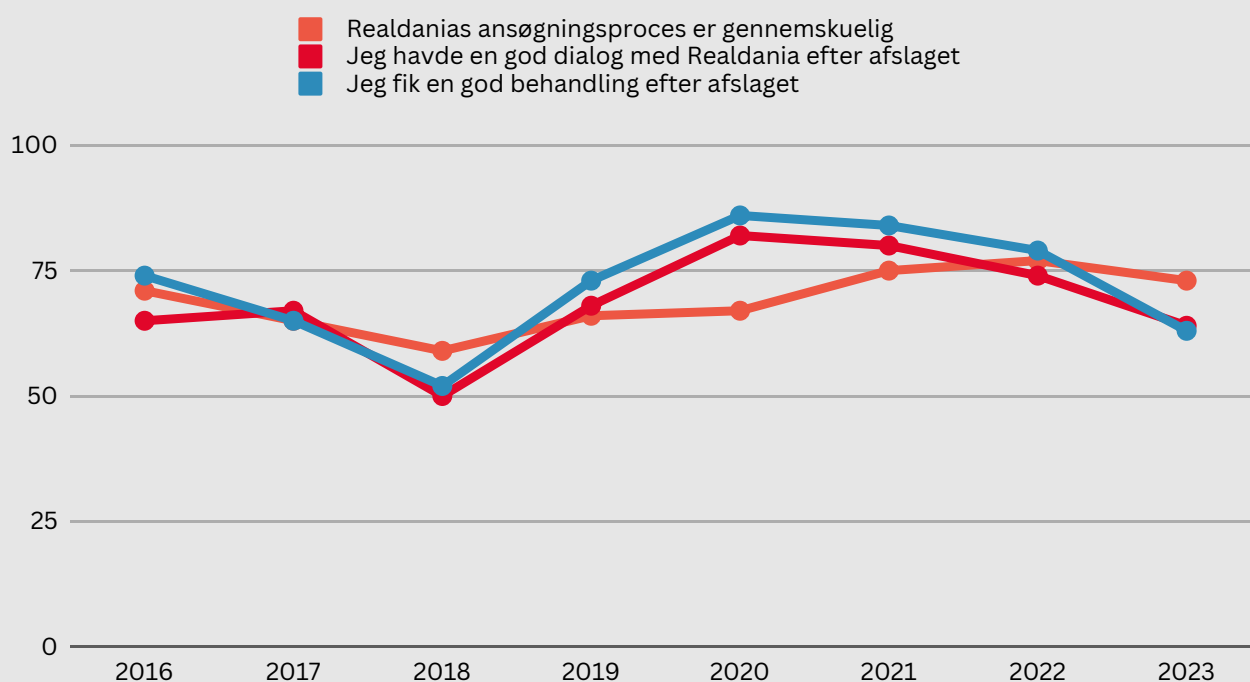


Realdania har arbejdet en del med temaet i strategiperioden – blandt andet gennem effektivisering og forenkling af de administrative processer samt med øget fokus på at gøre det let for potentielle ansøgere at forstå, om deres projekt er relevant. Interaktionen med potentielle ansøgere, hvor henvendelser og ansøgninger i dag registreres og styres i projektdatabasen GetOrganized er en af de processer, der er strammet op i strategiperioden. Baseret på interviews og workshops med både sagsbehandlere og sekretariatet er der en tydelig forbedring og effektivisering

i de interne arbejdsgange. Spørgsmålet er, om det også har sat sig hos ansøgerne?

Spørgsmålet kan delvist besvares i den afslagsanalyse, som Realdania udarbejder årligt[6]. Afslagsanalysen er relevant, fordi respondenterne netop ikke har fået støtte til deres projekt og dermed ikke har den samme bias, som man kan forvente vil være til stede i f.eks. bevillingsmodtageranalysen (CEP, 2023). Afslagsanalyserne fra 2016-2013 viser, at Realdania i sidste halvdel af

FIGUR 33: INDSIGTER FRA AFSLAGSANALYSEN, 2016-2023



KILDE: REALDANIAS AFSLAGSANALYSE, 2023

[6] Realdania har siden 2016 lavet en analyse blandt ansøgere, der har fået afslag på støtte. Analysen forholder sig blandt andet til respondenternes vurdering af Realdanias evne til at guide ansøgere, før ansøgning og til den behandling, de har fået ifm. processen og efter afslag. Der er i perioden frem til 2021 cirka 250 respondenter, men tallet er i 2022 øget til 333.

denne strategiperiode har bevæget sig til et højere niveau end tidligere, når det gælder ansøgernes generelle tilfredshed med den samlede ansøgningsproces og særligt overskueligheden i ansøgningsprocessen (se figur 33 på forrige side).

Til gengæld er der en klar nedgang i tilfredsheden fra meget høje tilfredshedstal i 2020 og 2021, når det gælder dialogen og behandlingen af ansøger efter afslaget. Her når Realdania i 2023 tilfredshedsniveauer omkring niveauet i forrige strategiperiode. Hverken evaluator eller Realdania selv har en åbenlys forklaring herpå, men mulige årsager kan være, at der er andre modtagertyper blandt de adspurgte, hvilket kan være forårsaget af den øget brug af kampagner i samme periode. Uanset årsagssammenhængen er det en tendens, der er værd at holde øje med fremadrettet.

Der er ingen tvivl om, at Realdania i denne strategiperiode er kommet ud til nye og flere modtagere, herunder også organisationer og foreninger, der ikke har erfaring med at søge penge til projekter. Det er i fuld overensstemmelse med strategien. Det står ligeledes klart, at Realdania har arbejdet fokuseret med at gøre det lettere at arbejde sammen med Realdania rent administrativt.

Fremadrettet er det imidlertid også klart, at et fortsat stigende antal små projekter indebærer en væsentlig transaktionsomkostning og vil kræve løbende fokus på at minimere "cost-of-giving" og måske endda kræve nye måder at give på.

Det skal stadig bygges væk - men i mindre portioner og sammen med andre

Som det fremgår af kapitel 3 uddeler Realdania i mindre grad end i forrige strategiperiode bevillinger til meget store byggeprojekter (se figur 16/17). Dette var desuden også en tendens i forrige strategievaluering, som siden da er fortsat og intensiveret.

Tabel 3 på næste side opsummerer de største projekter i Realdanias historie (til venstre) samt de største projekter i strategiperioden (til højre). Ses der bort fra bevillingen til markeringen af Realdanias 25-års jubilæum knytter samtlige af de største bevillinger i hele Realdanias virke sig til enkeltstående store byggeprojekter. Derimod er de største projekter undtagen Børneuniverset i denne strategiperiode karakteriseret ved, at de alle sammen er kampagner, der altså udmøntes i flere

mindre delbevillinger og derved ikke knytter sig til et enkelt sted/byggeri. Diversifikation af porteføljen og en større andel af mindre projekter uden direkte fysisk indhold spiller direkte ind i den strategiske intention om at arbejde problemdrevet. Det er klart, at Realdanias meget høje faglighed omkring fysiske projekter betyder, at foreningen har en styrkeposition, som kan tabes, hvis hele porteføljen rettes ind mod andre ting end større fysiske projekter. Dog som mange af de interviewede organisationer peger på, kommer Realdania netop på grund af sine kompetencer med andet end penge til denne type projekter. Der kan således være en relevant position i fortsat at være med i større projekter, hvor Realdania har mulighed for at bruge sin faglighed sammen med andre

investorer, enten i form af fonde, institutionelle investorer eller den offentlige sektor.

Hovedhypotesen i fondsmiljøet er, at aktørerne – både fonde og andre investorer – over tid er blevet bedre til at arbejde sammen om større projekter fremfor bare at bygge egne "fyrtårne". Det er vanskeligt at efterprøve hypotesen med eksakte tal, men langt de fleste større og delvist fondsfinansierede byggerier inden for f.eks. kulturområdet har typisk flere fonde med i samme projekt. Realdania spiller ind i den bevægelse – ikke bare når det gælder fysiske projekter – men i den grad også i interventioner, der ikke har et stort, omkostningsfuldt fysisk projekt som omdrejningspunkt.

TABEL 3: DE STØRSTE PROJEKTER I REALDANIAS VIRKE OG I STRATEGIPERIODEN

De største projekter i Realdanias historie	De største projekter i strategiperioden
Bryghusgrunden (BLOX) (1.625 mio. kr.)	Markering af Realdanias 25-års jubilæum (300 mio. kr.)
Kvæsthusprojektet (412 mio. kr.)	Børneunivers på Det Kongelige Teater (130 mio.)
Inderhavnen i Aarhus (332 mio.kr.)	Særlig indsats sammen om bæredygtigt byggeri (127 mio.)
Markering af Realdanias 25-års jubilæum (300 mio. kr.)	Byer og havvand 2018-2022 (107 mio.)
Thomas B. Thriges Gade i Odense (290 mio. kr.)	Realdanias Bymidtepulje 2022-2027 (100 mio.)

Overblikkene inkluderer ikke flerårige driftsbevillinger til langvarige partnerskaber.

Flere og flere markante interventioner foregår i dag i partnerskaber – typisk involverende flere fonde, myndigheder, ildsjæle og foreninger mv. I strategiperioden kan der peges på indsatser som 4-1 planet, Bo trygt, Bo Bæredygtigt m.fl. Et af de mere markante projekter, der virkelig viser værdien af denne udvikling er Tøndermarsk Initiativet, som blev igangsat i forrige strategiperiode og som udover Realdania har involveret blandt andet Nordea fonden og A.P. Møller Fonden, som har intervenseret i samme område samtidigt med Realdania. Derved er der samlet set skabt sammenhængende løsninger, som ingen af de tre fonde ville kunne realisere “alene”. Internt i Realdania er samme projekt i øvrigt et godt eksempel på, hvordan Realdania By & Byg er integreret i den samlede løsning af et større indsatsområde og har brugt deres ejerskabsdrevne filantropiske værktøjer til at understøtte elementer af den samlede løsning i Tøndermarsken. Ovenstående udvikling med en mindre andel af store markante donationer til enkeltstående byggerier er efter vores opfattelse en direkte konsekvens af det problemdrevne, katalytiske arbejde, og den udvikling må forventes at fortsætte både i Realdanias arbejde og i forhold til samfundsudviklingen generelt.

De eksterne interviews, der er foretaget som led i evalueringen i fondsmiljøet og blandt myndigheder, peger på, at Realdania har en unik position i forhold til filantropisk intervention i det byggede miljø. Det skyldes dels Realdanias mangeårige involvering i økosystemerne, som findes i det byggede miljø, dels Realdanias høje faglighed og involverende måde at drive filantropi på. Der er meget stor tryghed om at arbejde sammen med Realdania, når det gælder projekter i det byggede miljø. Den position indeholder et meget stort potentiale for at drive forandring gennem partnerskaber og samarbejder om problemløsende projekter med rod i det byggede miljø og fysiske projekter.

Missionsrettede investeringer som filantropisk værktøj

Missionsrettede investeringer (MRI) er en af de metoder og værktøjer, Realdania for alvor har afprøvet i sidste halvdel af strategiperioden for både at skabe positive påvirkninger inden for Realdanias virkefelt og samtidig skabe et markedslignende afkast. MRI kombinerer derved de filantropiske aktiviteter med de kommercielle investeringsaktiviteter med henblik på at skabe en dobbelt bundlinje.

MRI kan defineres som en specialiseret form for Impact-investering, idet MRI adskiller sig fra gængse Impact-strategier ved at indsnævre investeringernes ønskede effekt tættere til Realdanias mission.

Missionsrettede investeringer har i indeværende strategiperiode for alvor taget fart i fondsverdenen – både globalt og i Danmark. Feltet er endnu ikke særligt modent og går fra passive investeringer i fonde, der samler forskellige impact-mål i deres portefølje, til aktiv investering og medfølgende støtte til enkeltvirksomheder. MRI i Realdania drives i tæt samarbejde mellem investering- og filantropifunktionerne og kan være et af de områder, hvor man kan forvente vækst i den kommende periode – i hvert fald hvis Realdania følger udviklingen i det omgivende fondsmiljø.

Kvalitet i den filantropiske proces

Som led i evalueringen har evaluator sammen med organisationen gennemgået aktiviteten inden for de seks målteams, og der er udarbejdet en selvevaluering for alle seks områder. Gennemgangen viser, at Realdania bruger stort set alle kendte værktøjer i den filantropiske "værktøjskasse", og at organisationen er blevet bedre til at eksekvere på projekterne på tværs af de enkelte værktøjer og redskaber, som kan være alt fra koordinerede kampagner, Collective Impact-initiativer, kapacitetsudviklende eller dagsordensættende aktiviteter m.v.. Samtidigt er de interne, projekt-administrative processer strammet op, og det efterlader i dag Realdania som en særdeles stærk organisation med en høj kvalitet i selve udførelsen af den filantropiske proces. Der kan peges på områder, hvor Realdania kan blive endnu bedre – f.eks. ved at mindske personafhængigheden i filantropi og gennem endnu tidligere inddragelse af de rigtige kompetencer i Realdania. Det er evaluators vurdering, at de øvrige enheder i Realdania kan involveres endnu bedre i fremtiden,



herunder især for at sikre, at formidlingsopgaven integreres tidligt og allerede i problemidentifikationsprocessen i forbindelse med nye påtænkte initiativer. Eller sagt på en anden måde: Forståelsen for samarbejdet og værdien af samarbejdet på tværs af hele koncernen er i den grad fasttømret. Men udnyttelsesmulighederne og potentialet heri er langt fra udtømt.

Evalueringen har desuden vist, at problemdrevet, katalytisk filantropi tager tid for organisationen og indeholder meget mere arbejde pr. uddelt krone end f.eks. klassiske donationer uden involvering fra donororganisationen, hvor der primært kræves en god indledende analyse og udvælgelse samt en effektiv administration og opfølgning på selve donationen. Som vist i et tidligere afsnit kræver nye problemområder ofte mange og langvarige interventioner, før man kan efterlade problemstillingen igen. Derfor er det væsentligt for Realdania at prioritere, hvor mange problemfelter man ønsker at være i på samme tid, hvis man på sigt vil beholde den involverende stil, som er et af Realdanias allervæsentligste kendetegn i miljøet.

Opsamling på Realdania som filantropisk aktør

Realdania er en moden filantropisk aktør, som har været blandt de uddelende fonde i snart 25 år. Realdania har i perioder været blandt de første til at udvikle den filantropiske metode i Danmark, især i forbindelse med indførelse af problemdrevet, katalytisk filantropi. I de senere år er fokus især rettet mod at få brugt de mange metoder og værktøjer rigtigt og i høj kvalitet.

Gennem hele sin eksistens har Realdania haft en karakteristisk tilgang, som er mere involverende i projekterne, end man har set hos mange andre fonde både i Danmark og udlandet. Tilgangen er tidligere blevet kaldt "kloge penge" – af eksterne indimellem med en tvetydighed i afsenders mening om Realdania. Men den har i dag givet en kapabilitet i interventionen i det byggede miljø, som i særdeles høj grad anerkendes af andre aktører, herunder fonde og myndigheder. Positionen indeholder et fremadrettet potentiale for sammen med andre at drive endnu mere forandring i det byggede miljø.

Den involverende metode kræver høj faglighed i de dele af det byggede miljø, som Realdania arbejder i og fordrer, at organisationen er i stand til at give den faglighed videre i tillæg til de penge, der følger med projekterne. Det er Realdania blevet bedre til – at levere viden i øjenhøjde.

Der er høj kvalitet i eksekveringen af den filantropiske proces fra identifikation af mulige interventioner over udvælgelse, indstilling, udførelse og opfølgning. Arbejdet i strategiperioden med administrative processer har yderligere skærpet kvaliteten i selve udførelsen og i den transparens, der leveres i processen for ledelse, bestyrelse og omverden. Realdania har en lang tradition for at arbejde sammen med partnere i lange, driftslignende forløb. Den lange involvering virker, og Realdania har i strategiperioden vist, at man er i stand til at nedtrappe aktiviteter, når de ikke længere er relevante for effektopnåelse.

Der er gode og solide beslutningsprocesser i forbindelse med beslutning om videreførelse af konkrete, løbende aktiviteter. Metoden betyder, at en del af Realdanias uddelingspotentiale er brugt allerede, inden “bevillingsåret” starter, og den fordrer, at Realdania forbliver dygtige til at arbejde med de organisationer, man har et langvarigt samarbejde med.

Den stigende andel af porteføljen, som er katalytisk og problemdrevet i sin natur, kræver mere internt arbejde pr. uddelingskrone end tidligere. Især antallet af åbne agendaer, som Realdania arbejder på, ser ud til at være den bagvedliggende grund til, at det kræver flere ressourcer. Det betyder, at der alt andet lige er en øvre grænse for, hvor mange agendaer Realdania kan kaste sig ind i pr. tidsenhed.



Strategiske udviklings- muligheder

.....



05

Strategisk perspektivering

Ovenstående evaluering viser, at Realdania gør det godt og arbejder professionelt med at eksekvere den nuværende strategi. Realdania har opbygget et særdeles stærkt omdømme i det byggede miljø og i fondsverdenen. Ligeledes er der opbygget et stort netværk af bevillingsmodtagere og samarbejdsorganisationer, der værdsætter samarbejdet med Realdania. Bevillingsmodtagere oplever høj effektskabelse i projekterne og er positive overfor den ikke-monetære støtte og rådgivning, som opleves. Effekten kan tilmed måles i evalueringen af enkeltprojekter og større indsatser.

Dermed viser evalueringen, at der ikke er meget i den bagudvendte analyse, som begrænser Realdania i den kommende strategiperiode. I virkeligheden vil en strategi, der ikke ændrer ret meget, kunne fungere og fortsat skabe værdi. Dog vil en prioritering af agendaer være nødvendig hvis det nuværende niveau skal fastholdes i fremtiden.

På det helt overordnede plan har strategien ligget i direkte forlængelse af tidligere strategiperioder og får Realdania til at fremstå mere og mere som foreningen, der er med til at skabe livskvalitet for alle

i *det byggede miljø*. Strategieksekveringen har bragt Realdania tættere på foreningsmålene. Uddelingsmønsteret er ændret med mere fokus på klima og fællesskaber og med øget samarbejde og inklusion af andre aktører end kommuner og kulturinstitutioner, som har været dominerende tidligere. Udlevelsen af strategien har øget den professionalisme, Realdania udviser som filantropisk aktør – både i den klassiske og i den problemdrevne filantropi. Og den har skabt markante resultater i de konkrete arbejdsfelter, hvor Realdania har været involveret – enten i nye temaer, som er opstået i denne periode eller i videreførelsen af aktivitet på områder, der kræver lang, tålmodig involvering. På den interne side har de seneste år skabt tættere sammenhæng og samarbejde om problemløsning på tværs af hele Realdania – og i øvrigt med andre fonde og organisationer.

Spørgsmålet er, hvad det betyder for Realdania fremadrettet?

En måde at angribe det spørgsmål på er at vende tilbage til missionen – eller rationalet for Realdania. Når missionen frisættes for fyldord, består den af tre begreber: *Livskvalitet, alle og det byggede miljø*. Også her har der været et skift af fokus for Realdania i denne strategiperiode.

For så vidt angår “det byggede miljø” er Realdanias position særdeles fasttømret i omverdenen. Positionen står klart. Det er der ikke noget overraskende i: Hvis man går tilbage til de første evalueringer af Realdania, kan man se, at forståelsen af, hvad “det byggede miljø” er, har spillet en meget stor rolle i de første 10-12 år af Realdanias eksistens. I dag er den meget klar.

Der blev til gengæld arbejdet meget med, hvordan foreningen skal forstå “alle” i takt med, at den problemdrevne, katalytiske filantropi kom på dagsordenen i perioden 2014-17. Det er løbende et begreb, der skærpes eller udvikles – f.eks. i drøftelserne om, hvorvidt man er til for boligejere eller bolighavere, og i takt med, at løsningen til de problemer, Realdania går ind i, ikke begrænser sig til Danmark – f.eks. klimadagsordenen.

I den seneste strategiperiode og som direkte konsekvens af, at filantropistrategien er eksplicit underlagt missionsmålet for foreningen, har Realdania i denne periode taget fat på begrebet livskvalitet. Fra at være et meget blødt og meget lidt begrænsende begreb er der i strategiperioden udviklet et apparat til at forstå livskvalitet i det byggede miljø, og Realdania sætter sig i stigende grad på ejerskabet af begrebet med udgivelsen af en årlig redegørelse på området.

Der har været arbejdet med begrebet tidligere – blandt andet helt konkret i Videncenteret Bolius’ effektregnskab, men det er blevet meget mere håndterbart i de senere år. I et fremadrettet perspektiv finder evaluator, at det forud for en ny filantropistrategi er vigtigt for bestyrelsen og foreningen at genbesøge alle tre begreber, så strategien bygger på en opdateret forståelse af de tre følgende begreber:

Det byggede miljø forandrer sig med cirkulær økonomi, klima-, energi- og naturkriser, og det kræver måske, at Realdania ser ind i andre forståelser af det byggede miljø for at levere maksimal effekt.

Alle-begrebet er højaktuelt ift. nogle af tidens største kriser som “cost of living crisis”, migration m.v. Diversitet og inklusion er særdeles væsentlige temaer i samfundsdebatten – både globalt og i Danmark. “Leaving No One Behind” flytter for alvor ind i det byggede miljø. Senest demonstreret fra den netop afsluttede globale arkitektkongres UIA 2023, som har forholdsvis markante meldinger i slutdokumentet Copenhagen Learnings. Forståelsen af “alle” er helt central for udmøntningen af Realdanias filantropiske arbejde, og den kan skærpes for at undgå bias blandt bevillingsmodtagere og for at blive mere præcis på forståelsen af, hvordan “alle” har en stemme i de interventioner, Realdania involverer sig i.

Livskvalitet er i samfundsdebatten stadig et rimeligt luftigt “politikerord”. Men Realdania har arbejdet struktureret med begrebet og kan øge sit “ejerskab” til begrebet – i hvert fald i relation til anvendelsen af ordet i det byggede miljø.

På det mere konkrete plan er der en række læringer fra den seneste strategiperiode, som Realdania kan bruge fremadrettet i den kommende strategiformulering. De enkelte områder beskrevet nedenfor skal ses som læringer fra evalueringen af denne strategiperiode, som giver anledning til mulige overvejelser i forhold til filantropiske arbejde i de kommende år.

Skalering og tempo i den grønne omstilling

Klimaspørgsmålet og den grønne omstilling er for alvor kommet på dagsordenen i samfundet og hos Realdania i løbet af denne strategiperiode. Lovgivning (herunder især implementering af EU-lovgivning) flytter massive ressourcer ind i problemstillingen fra en defensiv vinkel (ESG-rapportering og compliance i forhold til EU's taksonomi). Samtidigt har Realdania i strategiperioden firedoblet sine bevillinger til området og optaget nye måder at opgøre og definere klimabelastning i det byggede miljø på. I et dansk perspektiv må det forventes, at eksekveringen af den grønne omstilling tager fart og kræver en række hårde valg, når innovation, pilotforløb og enkeltstående indsatser skal flyttes fra laboratorierne og demonstrationsprojekterne helt ud i systematisk adfærd og i beslutninger, der har skalérbar effekt. Den grønne omstilling er et enormt tema, som påvirker og i endnu højere grad vil påvirke alle aktører i det byggede miljø.

Har Realdania med sin placering og sit omdømme i økosystemet mulighed for i endnu højere grad at skalere Danmarks og sektorens eksekvering af omstillingen?

Realdanias rolle i de store globale bevægelser

Især biodiversitet og social bæredygtighed, herunder diversitet og Inklusion, har i dag ca. samme modenhed, som klimaspørgsmålet havde i begyndelsen af sidste strategiperiode. Realdania har erfaring med begge dele, og særligt den sociale bæredygtighedsdagsorden ligger i direkte forlængelse af Realdanias historie som forening. Begge agendaer er dog, ligesom den grønne omstilling, brede og komplekse, hvorfor det er svært at skabe effekt og være relevante inden for alle aspekter af dagsordenerne. *Hvilket fokus skal Realdania have, når det gælder optaget af disse agendaer i det filantropiske arbejde, og er der områder, hvor Realdania har en mulighed for at gå foran?*

Samarbejdet mellem stat og fonde

Velfærdsstatens institutioner, herunder kommuner og regioner, vil de kommende år fortsat være under større og større ressourcepres. Realdania har som en af de eneste fonde meget langvarige erfaringer med at arbejde i lange partnerskaber med både myndigheder, private aktører og civilsamfundet i det byggede miljø (f.eks. DAC eller Arealudvikling i Realdania By & Byg-regi m.v.).

Kan Realdania bruge sine erfaringer fra lange partnerskaber til at hjælpe resten af "markedet", herunder andre finansielle aktører (både fonde og institutionelle) med at levere værdi gennem samarbejde mellem offentlige myndigheder, fonde og civilsamfund?

Gearing af "de kloge penge"

En konkret variant af ovenstående problemstilling er overvejsen om, hvordan Realdania bruger sin stærke position (og viden og erfaring) som filantropisk aktør i det byggede miljø. I takt med, at flere og flere fonde bevæger sig ind i det byggede miljø, kan det overvejes, om Realdania kan skabe endnu mere værdi ved at tilbyde sin mangeårige erfaring i at drive projekter i det byggede miljø som tillæg til donationer, når det gælder komplekse projekter med fysisk byggeri involveret.

Har de kapabiliteter, der er bygget internt i Realdania et endnu større potentiale og gearingsværdi end værdien af uddelingerne?

I tillæg til de ovenstående mere positionsrettede muligheder vil vi afsluttende pege på nogle mere indadrettede refleksioner, som kan overvejes indtænkt for den kommende strategiproces.

Antallet af agendaer, der forfølges ad gangen?

Som beskrevet i evalueringen kan de langvarige engagementer give særdeles god

og stigende effekt, men de fratager også Realdania fleksibilitet, da en del af uddelingspuljen er låst i disse. Samtidigt har vores analyser vist, at det problemdrevne, katalytiske arbejde kræver meget tid og mange ressourcer i organisationen. Endelig er Realdania en meget moden aktør, der skal være her for nuværende og kommende generationer. Det betyder, at Realdania vokser mindre i uddelingsniveau end mange af de andre store fonde i Danmark, som i de seneste år har været i meget markant vækst. Det peger samlet set på, at det i strategiovervejselserne er relevant at overveje, hvor mange åbne "problemer" Realdania ønsker at være aktive i adgangen for at undgå at "smøre for tyndt på".

Udvikling af de filantropiske arbejde

Realdania er som beskrevet en særdeles kompetent, professionel og moden filantropisk aktør. Heldigvis er der fortsat potentiale for at udvikle selve eksekveringen af filantropi og brugen af metoder og værktøjer i arbejdet. Baseret på evalueringen ser vi især et potentiale på følgende områder:

1. *“Bliv lige lidt længere i problemrummet”*: Realdania lagde med seneste filantropiske strategi op til en styrkelse af rollen som problemdrevet aktør i løsningen af samfundsproblemer. Et af de centrale elementer i den proces er identifikationen af de problemer, som Realdania går ind i og deres bagvedliggende årsag. Realdanias eksekveringsarbejde i starten af strategiprocesen har markant styrket evnen til problemdreven filantropi. Det er evaluators overbevisning, at der er et potentiale til at blive ved med at styrke indsatsen for at vælge de rigtige interaktioner til de rigtige problemstillinger ved at blive endnu bedre til at forstå problemets årsag, inden interventionen iværksættes og til at skabe et mere tydeligt link i forhold til den ønskede effektskabelse. Det kan f.eks. løses ved at bruge forandringsteori mere eksplicit i udviklings- og indstillingsprocessen til nye større indsatser.

2. *Forenkling af strategihierarkiet*:

Realdanias brug af seks strategiske mål til at udspænde arbejdsfeltet og i stedet søge “forandringsteorien” i de enkelte projekter virker efter vores opfattelse rigtig godt. Man kan vurdere om de nuværende 6 strategiske mål kan forenkles eller omformuleres – der er væsentligt overlap imellem dem og især målene *Fremme nye rammer for fællesskaber*

og *Fremme bedre boligmiljøer* bliver delmængder af de øvrige fire mål. Samtidigt kan der være områder, som Realdania ønsker at trække op på øverste niveau af strategien. F.eks. er bæredygtighed et centralt tema på tværs af alle mål og bevillinger i indeværende strategiperiode. Endelig kan Realdania vælge at forenkle nomenklaturen i strategiformuleringen. F.eks. findes der forskellige niveauer af begreber i den underliggende udmøntning af strategien, hvor især brugen af begrebet *initiativer* har været brugt meget lidt og uensartet i den nuværende strategiperiode.

3. *Effektmåling*:

Det har været umuligt for evaluator at skabe en samlet opgørelse over Realdanias samlede effektskabelse målt i én “valuta”. Selvom missionen er begrænset til at skabe livskvalitet for alle i det byggede miljø i Danmark og den filantropiske målsætning begrænset til seks mål, så er disse stadig brede agendaer, hvor mange aktører spiller en rolle, og hvor det er svært at påvise en kausaleffekt af Realdanias arbejde. I takt med at fonde spiller en større og større rolle i det danske samfund – også i løsningen af velfærdsopgaver – vil kravene til legitimitet og påvisning af egentlig effekt også stige. Realdania står med et foreningssetup bedre end mange andre på transparens, men vil også blive mødt af samme krav. Vi mener ikke, at det er formålstjenesteligt eller muligt at opstille egentlige effektmålsætninger

for de overordnede filantropiske mål. I stedet bør Realdania netop i problemrummet i arbejdet med større indsatser identificere, hvilke effektmåltal som meningsfuldt vil være en indikator for, at Realdania har skabt en effekt inden for feltet. Det kan i den forbindelse være relevant for netop Realdania at udvikle en metode til at måle effekten af byggeri og fysiske bygninger, som kan bruges på tværs af den del af porteføljen, der vedrører fysiske projekter.

4. *Internationalisering:*

Realdanias internationale aktivitet har været svagt stigende i perioden. Men uddelingstillene fortæller ikke hele historien. Især projekter som C40 har været med til at opbygge en kapabilitet i Realdania til at agere i internationale sammenhænge og den kapabilitet kan bruges mere offensivt fremadrettet til at indgå i løsningen af problemstillinger, der er globale. Brug af international viden til at inspirere har altid været i spil i Realdania, men det kan overvejes at systematisere den internationale vidensindsamling yderligere, især når Realdania angriber nye områder eller nye typer af interventioner. Endelig er der en markant mulighed for Realdania i at levere mere af sin viden ud af Danmark og dermed gear sin effektskabelse til gavn for andre, der arbejder med samme problemstilling i andre geografier.

5. *Strategisk formidling:*

Realdanias viden kan i endnu højere grad bringes i spil, hvis den strategiske formidling i højere grad tænkes ind i den filantropiske proces, så det sikres, at budskaber formidles på den rette måde til de rette modtagere og på det rette tidspunkt. Især når formidling og agendasætning overvejes og integreres i værktøjskassen tidligt, er der et uudnyttet potentiale for at bruge viden til at sætte agendaen på en konkret samfundsdagsorden.

6. *De kloge penge:*

Inklusionsdagsordenen, der er nævnt som særskilt strategisk overvejelse ovenfor, har en intern vinkel, som har skabt mange relevante drøftelser i den interne del af evalueringen med overvejelser som; *Hvad betyder vores involvering? Er den med til at ekskludere? Er vi dygtige nok til at forstå lokale forhold eller mere tilbøjelige til at trække vores standarderfaringer ned over nye aktører?* Det er overvejelser, som er ekstremt vigtige i forhold til at sikre, at den intervenserende metode, som Realdania er anerkendt for, bliver ved med at udvikle sig som et aktiv, der betyder, at Realdania kommer med andet og mere end penge.

En gammel 23-årig

Den allersidste refleksion i forhold til de fremadrettede perspektiver for Realdania drejer sig om, hvor Realdania kan se hen for at udvikle sig i den kommende periode. Vi har lavet en ordtælling af ovenstående rapport og kommer frem til, at ordet "moden" er brugt mere end 15 gange i rapporten. Realdania er en del af "etablissementet". Som en af Realdanias medarbejdere konstaterede i forbindelse med en workshop, er det mærkeligt at skulle forholde sig til, "at man er gammel, selv om man kun er 23 år". Men det er ikke desto mindre tilfældet. Når det kommer til at drive problemdrevet filantropi, er Realdania en af de ældste og mest etablerede i Danmark. Derfor kan det være relevant at kigge andre steder hen end de andre store, gamle fonde, når der skal hentes inspiration til fremtiden.

Indenfor de seneste ti år er der dukket en række nye fonde op - både i Danmark og internationalt. Mange af dem er ikke skabt i de eksisterende fondes billede, og de benytter sig af andre interventioner og værktøjer til at skabe den effekt, de ønsker. Blandt de mere markante redskaber er øget brug af markedet og kommercielle aktører som effektskabere. Flere yngre organisationer som f.eks. Blue Haven Initiative i USA bruger i langt højere grad investeringsredskabet end

donationsredskabet i søgen efter effekt. Mange af de nyere initiativer som f.eks. østrigske Essl Foundation's "project zero" eller Life Fonden i Danmark stiller skarpt på en enkelt dagsorden eller et enkelt redskab i deres søgen efter effekt. Og mange af effektaktørerne er ikke fonde i den forstand, at de løbende fundraiser deres aktivitet fremfor at dele "gamle penge ud" og bliver dermed snarere en anden form for en NGO.

Måske ligger det helt store potentiale i at turde kombinere de markante og unikke styrker, Realdania har som en forening med dyb faglig viden i det byggede miljø og en stærk mission med nogle af de nyere ideer, som nye effektskabende organisationer driver i dag.



YOUR RAINBOW PANORAMA
FOTOGRAF: STEFFEN STAMP

Evaluerings- metode og undersøgelses- design

.....



Overordnet evalueringsmetode og undersøgellesdesign

Realdania ønskede en samlet evaluering, der kan dokumenteres i seks bestyrelsesrelaterede elementer (A-F) og tre ledelsesrelaterede elementer (I-III) - tematiseret i forhold til (I) selve strategien, -

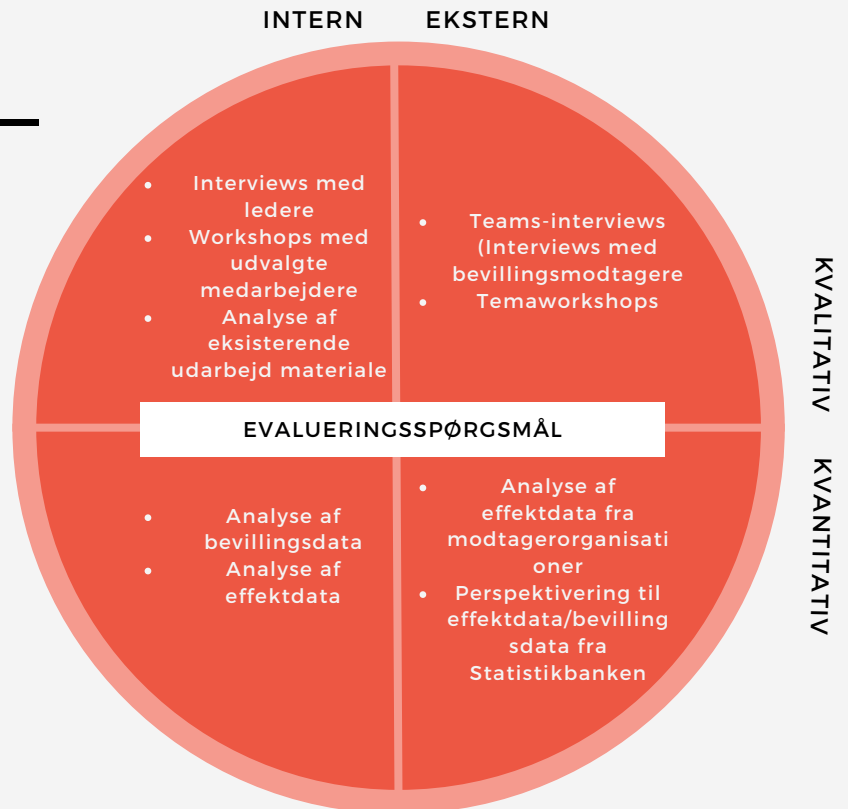
(II) hvordan strategien er blevet eksekveret og (III) perspektivering til fremtiden. Emner og temaer fremgår i figuren nedenfor. Realdania har desuden leveret en liste med mange af de relevante evalueringsspørgsmål i kommissoriet. Evalueringen er gennemført over 12 måneder med opstart i januar 2023. Der er ved evalueringens start etableret en fuldstændig dataprotokol, der har skabt retning for datafremfinding og analysearbejde.

TABEL 4: OVERBLIK OVER EVALUERINGSOPGAVER

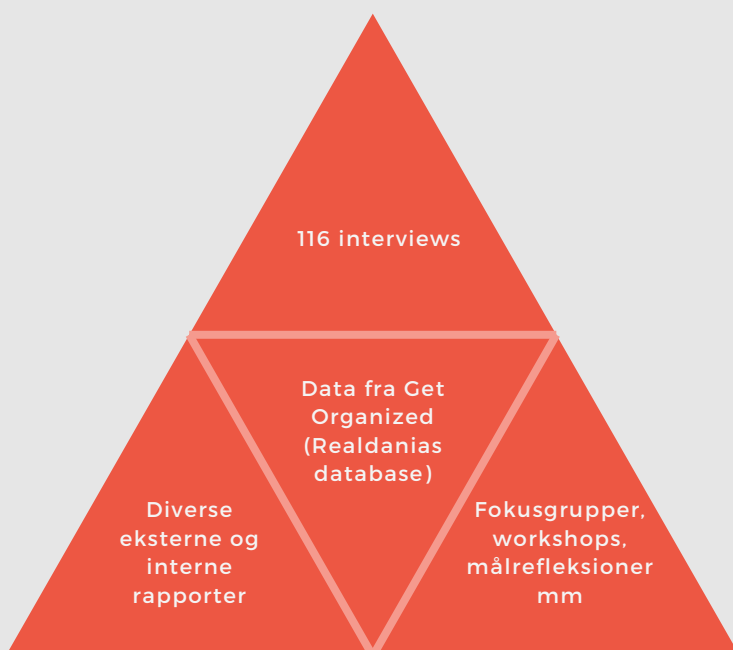
Samlet evalueringsopgave	Temaer for den samlede evaluering		
	I. Evaluering	II. Implementering	III. Strategisk perspektivering
Hovedelementer	a. Evaluering af strategiens samlede effekt ("Impact")		
	b. Evaluering af strategiens samlede implementering		
	c. Evaluering af de strategiske mål		
	d. Evaluering af de filantropiske værktøjer		
	e. Evaluering af partnerskaber		
	f. Overordnet perspektivering from mod ny strategi		

Grundlæggende metodevalg

Evalueringen er udarbejdet ud fra en 360 graders-metode, som i al sin enkelthed går ud på at bruge så mange forskellige kilder til at belyse de centrale undersøgelsesspørgsmål som muligt. Metoden samt eksempler på denne er illustreret på figur 33 til højre herfor.



FIGUR 34: 360 GRADERS METODE



FIGUR 35: TRIANGULERING AF DATA

Evalueringen er baseret på triangulering mellem en række datakilder. Herunder 116 interviews, diverse interne og eksterne rapporter, fokusgruppeinterviews, workshops, selvevalueringer samt dataanalyse fra Realdanias interne projektdatabase. Figur 34 til venstre illustrerer de forskellige overordnede datakilder, som har været grundstenene bag evalueringen. De kvalitative datainput er anvendt til henholdsvis at beskrive Realdanias aktiviteter i strategiperioden samt til det analyserende afsnit, der evaluerer på fondens aktiviteter. Til at supplere denne analyse, er der anvendt kvantitative data til at udfolde, hvordan Realdanias bevillinger fordeler sig på tværs af forskellige variable.

Kvalitativ analyse

Kvaliteten af den kvalitative analyse er afgørende for at få gennemført en evaluering, der går dybere end "de generelle tendenser" og får nuancerne og forskelligheden i interessenternes opfattelse, indsigt og erfaring med Realdania med.

Interviews, workshops og øvrige nedslag

Grundlaget for en stor del af den kvalitative analyse er den meget store mængde interviews, der er afholdt. De mange interviews har bidraget til at sikre, at der er blevet opsamlet viden hele vejen rundt om Realdanias virke, således at det sammenholdt med andre datapunkter kan belyse og vinkle Realdanias aktivitet og interaktion i det byggede miljø samt brugen af hele viften af filantropiske redskaber mv..

Nedenstående tabel 5 viser et overblik over de 116 interviews der er afholdt i forbindelse med evalueringen. Alle interviews er baseret på semi-strukturerede interviewguides. Interviewene er ikke optaget, men de væsentligste pointer er blevet noteret til brug i analysen. Interviewene er foretaget med både interne og eksterne deltagere for at sikre et nuanceret datagrundlag. Alle guides indeholdte en række skalaspørgsmål indenfor diverse kategorier, som er blevet indsamlet og konsolideret for at skabe kvantitative data baseret på interviews. Derudover er alle blevet bedt om at beskrive Realdania med tre ord, hvilket har skabt en wordcloud som fremgår i kapitel 4.

TABEL 5: OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER

Interne (25)	Eksterne (91)
Bestyrelsen: 1 Direktionen: 3 Programchefer: 3 Filantropi: 9 Presse: 2 Formidling: 2 Øvrige Realdania: Realdania By & Byg: 2 Bolius: 2 BVC: 1	Bevillingsmodtagere: 39 Samarbejdspartnere: 49 Andre: 3

Foruden 1:1 interviews er der afholdt en række workshops, gruppemøder og fokusgruppeinterviews. Der er foretaget følgende nedslag:

- Fokusgruppeinterview med Realdania By & Byg medarbejdere
- Seks skriftlig selvevaluering af de seks filantropiske mål inkl. efterfølgende drøftelse
- Skriftlig selvevaluering af Filantropisekretariatet inkl. workshop
- Workshop med Filantropi vedrørende bevillingsmodtageranalysen
- Evalueringsseminar med Filantropi vedrørende databilleder

Diverse interne og eksterne rapporter

Realdania har stort fokus på evaluering af deres aktiviteter, og et supplerende datagrundlag for rapporten har derfor været diverse interne og eksterne rapporter. Analyserne i nærværende evaluering bygger derfor også på viden, der går på tværs af eksisterende evalueringer og analyser. Nedenstående omfatter en række af de rapporter, der har indgået som datakilde i evalueringen:

- Grantee Perception Report, CEP, 2023
- Foundation Operational Cost Report, Novo Nordisk Fonden, 2021
- Afslagsundersøgelsen, Realdania, Marts 2023
- Kendskabstrackeren, Realdania, 2022
- Genbesøg, Realdania, 2021
- Kulturarvsundersøgelse, Realdania, 2017-2020

- Evalueringer af Realdania, 2007, 2012, 2017
- Filantropistrategi 2006, 2011 og 2016
- Årlig status til bestyrelsen på Realdanias filantropiske mål

Disse er brugt som en del af evalueringen for at triangulere forskellige datakilder og dermed verificere evalueringens konklusioner bedst muligt.

Kvantitativ analyse

Den kvantitative analyse er baseret på Realdanias projektdatabase, Get-Organized. Databasen indeholder alle bevillinger tilbage til Realdanias begyndelse i 2000. Dataene er rensat for test-posteringer (f.eks. projekter uden beløb og med projektnavnet "test").

Opgørelse af bevilligede midler

De bevilligede midler er opgjort ud fra den samlede bevilling til et projekt. Det betyder, at, hvis et projekt har delprojekter tilknyttet, opgøres de bevilligede midler ikke på delprojektniveau, men på det overordnede projekt. De samlede bevilligede midler, som fremgår af figurerne i kapitel 4, stemmer ikke overens med bevillingsniveauet, som fremgår i årsrapporterne. Dette skyldes projekter, hvor der efterfølgende er foretaget PL-reguleringer,

eventuelle bortfald af bevillinger, efterfølgende merbevillinger og slutteligt den behandling, der er foretaget af flerårige bevillinger til langvarige partnerskaber, hvor disse er allokeret ud på respektive år. Projekter, der er bevilliget og siden hen bortfaldet, fremgår ikke i dataene. Dette er f.eks. UN Live og Fredericia Musical Teater. Det samme er tilfældet for efterfølgende PL-reguleringer. For projekter, hvor der er bevilliget efterfølgende merbevillinger, fremgår merbevillingen i det respektive år, hvor de er uddelt og ikke i det år, hvor det oprindelige projekt er bevilliget. De metodiske valg vedrørende bortfald, PL-reguleringer og merbevillinger er taget for at sikre, at data i så vid udstrækning som mulig reflekterer de strategiske valg, der er taget af bestyrelsen i strategiperioden.

Behandling af flerårige administrative bevillinger. Flerårige bevillinger udstedes typisk i et enkelt år, men dækker over flere års aktiviteter. Disse bevillinger er typisk signifikante beløb, hvilket kan skabe store udsving i dataene.

For at undgå at databillederne forvrænges af dette, er de flerårige bevillinger fordelt ud på de år, som de reelt vedrører. Det betyder, at hvis en bevilling er udstedt i 2017 og vedrører filantropiske aktiviteter for perioden 2018-2022, er bevillingen fjernet fra 2017 og i stedet ligeligt allokeret ud på de faktiske fem år fra 2018-2022. Hvis en bevilling dækker aktiviteter, der foregår

senere end den indeværende strategiperiode, er disse udeladt af bevillingspuljen for den periode og i stedet allokeret i de respektive år, hvor bevillingens aktiviteter pågår.

Bevillinger, som er omfattet af behandlingen og derfor allokeret til senere år, er opdelt i tre kategorier:

- Bevillinger til filantropiske aktiviteter i Realdania
- Bevillinger til datterselskaber, der vedrører løbende aktivitet, f.eks. Videnscenteret Bolius og Boligøkonomisk Videncenter
- Øvrige projekter med flerårige, løbende aktiviteter hos eksterne modtagere, f.eks. Dansk Arkitektur Center

Projekter, som løber over en årrække, hvor bevillingen ikke er til administrative aktiviteter, er ikke omfattet af behandlingen.

Sammenligning af de to strategiperioder 2014-2017 og 2018-2022

For retmæssigt at kunne sammenligne den forrige strategiperiode med den nuværende har det været nødvendigt at korrigere for forskellen i længden på de to tidsperioder. Dette er gjort ved at tilføje et 5. hypotetisk år til den forrige strategiperiode, så tidsserierne bliver lige lange. Derfor er det oprindelige beløb for perioden 2014-2017 ganget med 1,25.