

Rapport

NÅR FORENING MØDER FORRETNING

2016



#foreningskonf16

groupcare

- Foreningernes Hus

Indhold

Denne rapport præsenterer resultaterne af Groupcares årlige undersøgelse blandt danske foreninger og medlemsorganisationer. Undersøgelsen er udført på baggrund af et omfattende kvantitativt spørgeskema, der er blevet besvaret digitalt af 125 forskellige medlemsorganisationer.

Rapporten er udarbejdet i forbindelse med konferencen "Når forening møder forretning". Dets formål er at bidrage med perspektiv til foreningsarbejdet ved at udpege trends og udviklingsområder.

Målgruppen for rapporten er professionelle i foreninger og medlemsorganisationer eller personer med generel interesse for foreningsdanmark og det danske civilsamfunds udvikling.

Fremhævede pointer	3
Indledning	4
Baggrund: Dataindsamling og deltagende organisationer	6
Om undersøgelsens respondenter	7
Medlemstal, fastholdelse og rekruttering	10
Udviklingen i medlemstal	11
Organisationens fastholdelsesevne	12
Rekruttering af nye medlemmer	12
Segmenterede medlemstal	14
Når forening møder forretning	16
Organisering og ledelse	17
Kontigent og indtægtsgivende aktiviteter	20
Konkurrenceforhold	23
Foreningens digitale forretningsgrundlag	26
Opsamling af medlemsdata	29
Afrunding	33

Fremhævede pointer:

Undersøgelsen tegner et billede af, at foreningsdanmark i vid forstand arbejder mere ud fra frivillighed og fællesskab end forretning. Således er det mindretallet af de adspurgte, der arbejder med forretningsorienterede tilgange som brug af forretningsmodeller, benchmarking og ledelsesværktøjer, mens indtægts-givende aktiviteter og ydelser kun supplerer kontingentet i mindre grad. På trods af dette, tyder det på, at de fleste medlemsorganisationer i den ene eller anden grad kombinerer det klassiske foreningsarbejde med forretningsorienterede tilgange og initiativer. Dette bevidnes blandt andet af, de adspurgtes bevidsthed om deres konkurrencesituation og flertallets udbud af indtægtsgivende ydelser til ikke-medlemmer.

- Andelen af organisationer som oplever vækst i medlemstallet er det højeste siden 2011.
- Markant flere af organisationerne, som benytter en defineret forretningsmodel, har oplevet medlemsvækst inden for det sidste år. Primært er det organisationer der har kollektive medlemmer, som arbejder ud fra en defineret forretningsmodel.
- Under halvdelen af de adspurgte organisationer benytter sig af de udviklingsorienterede og forretningsmæssige muligheder ved benchmarking.
- Under en femtedel af de adspurgte organisationer benytter sig af ledelsesværktøjer til den daglige drift af organisationen.
- Kontingentet er klart den største indtægtskilde for størstedelen af organisationerne. Kun for en tredjedel udgør kontingentet under halvdelen af deres indtægter.
- Kurser og konferencer viser sig som den helt store indtjeningskilde ud over kontingentet. For mere end halvdelen af de adspurgte er denne aktivitet direkte indtægtsgivende.
- Der er et stort potentiale for at øge indtjeningen ved at åbne op for ikke-medlemmers brug af aktiviteter eller ydelser, da 40% ikke tilbyder aktiviteter eller ydelser til andre end deres medlemmer.
- Antallet af organisationer som "hverken/eller" oplever konkurrence inden for deres felt er faldet markant. Dette indikerer, at der er kommet større fokus på egen konkurrencesituation.
- Flertallet af fagforeninger og a-kasser samt branche- og arbejdsgiverorganisationer oplever, at de er i konkurrence på kontingentprisen.
- Den dataorienterede forretningsskabelse halter, da samtlige strategiske og udviklingsorienterede anvendelsesmuligheder af medlemsdata kun benyttes i mindre grad.



Indledning

Organisering og interessevaretagelse gennem stærke fællesskaber i danske foreninger og medlemsorganisationer udgør en vigtig del af vores samfund. Derfor har Groupcare for syvende år i træk gennemført en større undersøgelse, der skal bidrage med viden og give friske perspektiver, så professionelle og aktive i danske medlemsorganisationer kan fortsætte med at sætte retningen for stærke fællesskaber.

Årets undersøgelse er den hidtil mest omfattende med 125 unikke besvarelser af det udsendte kvantitative spørgeskema.

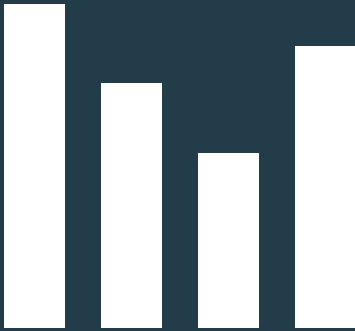
Denne rapport vil belyse undersøgelsens resultater med fokus på områder som; udviklingen i medlemstal, samspillet mellem forening og forretning og foreningens digitale forretningsgrundlag. Resultaterne vil desuden blive sammenholdt med data fra de forgangne år for at udpege trends og tegne et billede af tilstanden og udviklingspotentialerne i foreningsdanmark anno 2016.

Rapporten er udarbejdet under overskriften "Når forening møder forretning" og sætter særligt fokus på forretningsskabelse i et foreningsperspektiv.

Dermed ønskes rapporten at bidrage med perspektiv og inspiration til at styrke organisering og ledelse af professionelle medlemsorganisationer.

Rapporten er opbygget om følgende afsnit:

- Dataindsamling og deltagende organisationer
- Medlemstal, rekruttering og fastholdelse
- Når forening møder forretning
- Foreningens digitale forretningsgrundlag



Baggrund:

Dataindsamling og deltagende organisationer

Undersøgelsens data er tilvejebragt gennem et digitalt spørgeskema, der er sendt ud til modtagere af Groupcares nyhedsbrev, udvalgte medlemsorganisationer og ud gennem en målrettet kampagne på LinkedIn. For at give et validt sammenligningsgrundlag er der kun medtaget besvarelser fra danske foreninger og medlemsorganisationer og kun én besvarelse fra hver organisation. Alle data blev indsamlet fra marts til juli 2016.

I Danmark er der ifølge optælling i omegnen af 550 professionelle foreninger og medlemsorganisationer (en professionel medlemsorganisation karakteriseres her ved at have et fungerende sekretariat med mindst to fastansatte medarbejdere). De 125 unikke besvarelser som udgør undersøgelsens datagrundlag vurderes derfor repræsentativt i forhold til at udlede generelle udviklingsperspektiver og trends inden for det danske foreningsområde.

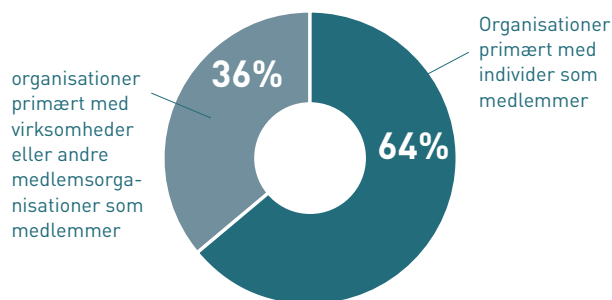
Undervejs tages der højde for diversitet i foreningstype, da resultater for enkelte segmenter fremhæves, ligesom hele afsnit med segmenterede infografikker er udarbejdet. På den måde gives specifik viden og perspektiv for bestemte foreningstyper, mens der også tegnes generelle tendenser for det samlede foreningsdanmark.

Om undersøgelsens respondenter:

De 125 unikke besvarelser af spørgeskemaet fordeler sig inden for følgende typer af medlemsorganisationer (antal i parentes):

- Arbejdsgiver- og brancheorganisationer (23)
- Fagforeninger eller A-kasser (36)
- Politiske partier (8)
- Netværksforeninger (7)
- Humanitære organisationer (2)
- Natur-, idræt- og fritidsforeninger (8)
- Paraplyorganisationer (7)
- Interesseorganisationer (29)
- Patientforeninger (5)

Figur 1:
Organisationer primært med individer som medlemmer er bedst repræsenteret



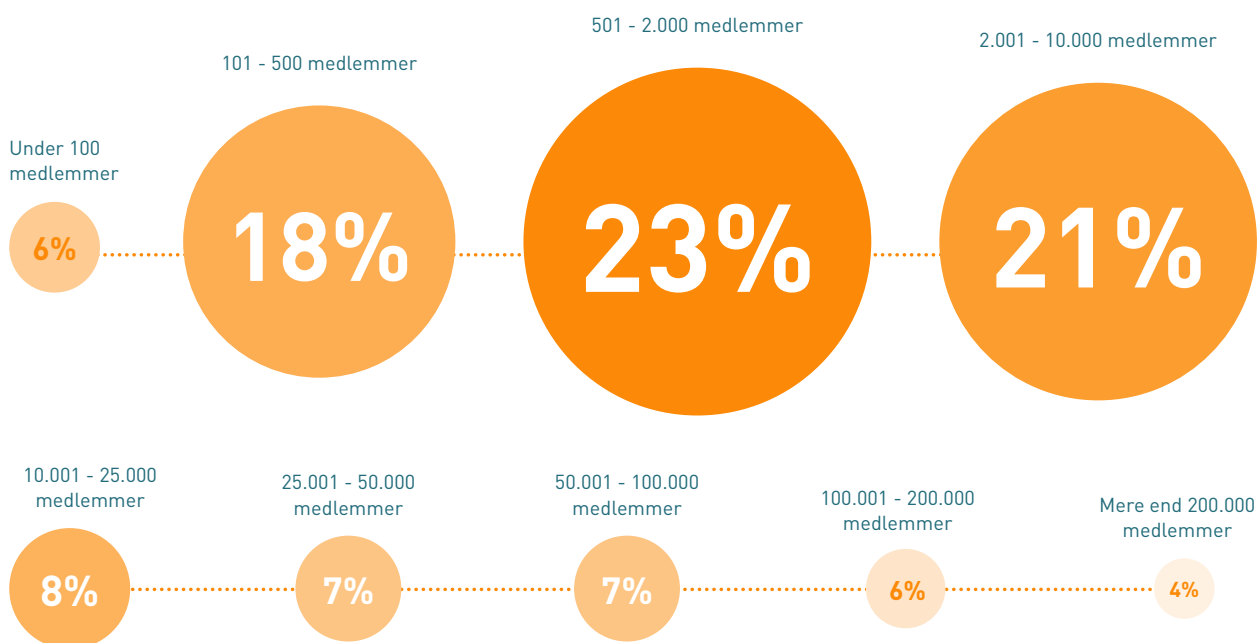
For at kunne segmentere i spørgsmål er de adspurgte blevet bedt om at tage stilling til om deres organisation primært har individuelle medlemmer eller kollektive medlemmer. Denne skelen, som vist i figur 1, er foretaget, da det tillader at kigge overordnet på bestemte foreningstyper i forhold til deres udvikling.

Kigger man på de deltagende organisationers medlemstal, ser man i figur 2, at organisationer med 501-2000 medlemmer er bedst repræsenteret i undersøgelsen, mens organisationer med

100-500 og 2001-10.000 medlemmer også er godt repræsenteret. Der skal dog tages højde for forskellen på medlemstallet for organisationer med hhv. primært kollektive eller individuelle medlemmer, da sidstnævnte typisk vil have flere medlemmer, men ikke nødvendigvis være større som organisation.

Derfor viser figur 3 de deltagende organisationers størrelse målt på antal ansatte i deres sekretariat, da dette parameter udligner forskellene i antal medlemmer.

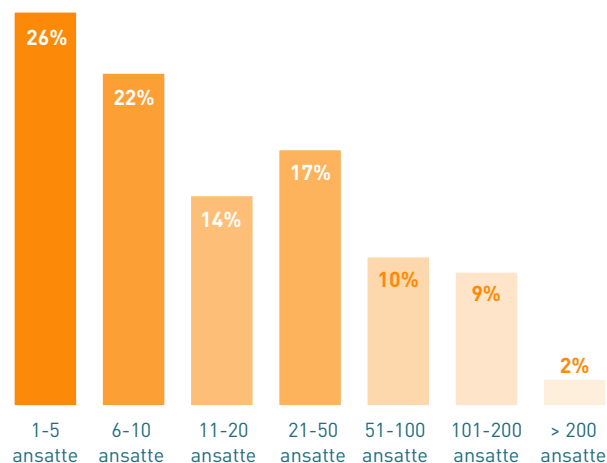
Figur 2: **Hvad er din organisations medlemstal?**



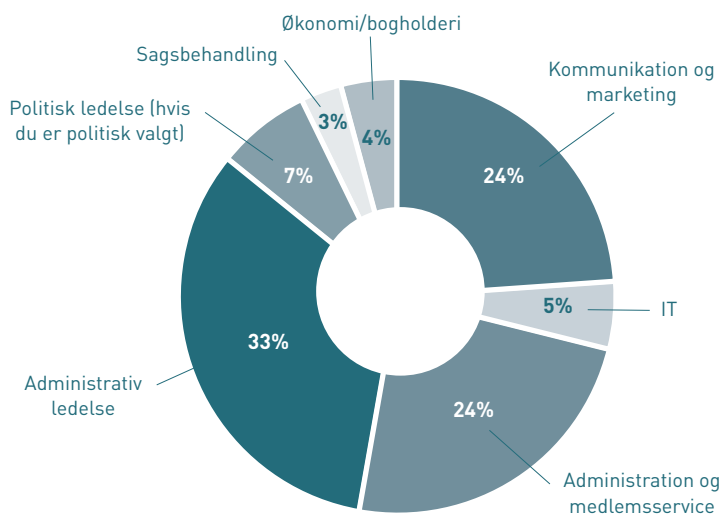
Figuren viser, at én ud af fire de deltagende organisationer har 1-5 ansatte i deres sekretariat, mens lidt over en femtedel har 6-10 ansatte. Målt på sekretariatets størrelse er det således hovedsageligt små og mellemstore organisationer, der har deltaget i årets undersøgelse. Dog stadig med større organisationer vel repræsenteret, da 38% sammenlagt har over 21 ansatte i deres sekretariat.

Hvad angår de enkelte respondenters stillingsbetegnelser, er det som vist i figur 4 særligt ansatte i den administrative ledelse (33%) kommunikation og marketing (24%) og administration og medlemservice (24%), der har deltaget i undersøgelsen. Mens respondenter fra den politiske ledelse (7%), IT (5%), økonomi/bogholderi (4%) og sagsbehandling (3%) også er repræsenteret

Figur 3: **Hvor mange ansatte har din organisations sekretariat?**



Figur 4: **Hvad er dit primære arbejdsområde?**





Medlemstal, fastholdelse og rekruttering

Et gentagende tema i foreningsundersøgelsens historie er udviklingen inden for medlemstal, fastholdelse og rekruttering. Dette gør det muligt, at se medlemsudviklingen i et historisk perspektiv og dermed udpege trends. Samtidig er disse tal interessante som sammenligningsgrundlag i resten af rapporten, ved fx at se på om aktiviteter eller bestemte måder at drive forening har indvirkning på organisationens evne til at skabe vækst i medlemstal eller til at styrke fastholdelsesevnen.

Udviklingen i medlemstal

Årets undersøgelse viser en positiv udvikling i medlemstallet sammenlignet med de forgangne år. Som det fremgår af tabel 1, er det, i de syv år undersøgelsen er blevet gennemført, kun i 2012,

at procentvis flere organisationer har svaret, at de inden for det sidste år har oplevet vækst. Således svarer 43%, at de har haft vækst i medlemstallet inden for det sidste år, mens 36% svarer, at de har oplevet stabilitet i medlemstallet i 2016. Positivt er det også, at så få (20%) har oplevet nedgang i medlemstallet inden for det sidste år. Det er kun årene 2011 og 2012, hvor dette tal har været lavere.

43%

har haft vækst i medlemstallet inden for det sidste år

20%

har haft nedgang i medlemstallet inden for det sidste år

Tabel 1: **Udvikling i medlemstal**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I vækst	39%	51%	31%	31%	42%	37%	43%
Stabilt	39%	31%	44%	35%	31%	36%	36%
I nedgang	21%	18%	19%	34%	25%	25%	20%
Ved ikke	1%	-	6%	-	2%	2%	1%

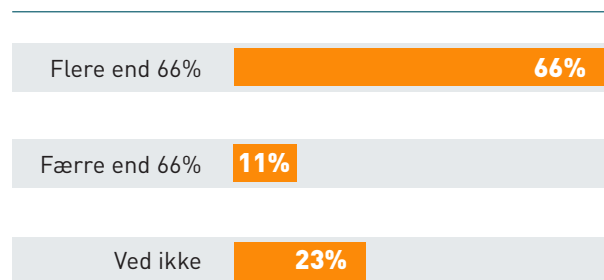
Ser man på medlemsudviklingen inden for det seneste år målt på foreningstype, er det særligt fagforeninger og A-kasser (53%), der har oplevet vækst. Se infografikker over udviklingen i medlemstal for sammenlignelige segmenter blandt de adspurgte på side 14-15.

Organisationernes fastholdelseevne

Fastholdelseevnen anno 2016 viser også positive takter. Spurgt ind til hvor stor en andel af organisationens medlemmer, der blev rekrutteret i løbet af 2014, som stadig var medlemmer et år efter deres indmeldelse, svarer 66% af de adspurgte, at over to tredjedele af medlemmerne rekrutteret i 2014 stadig var medlemmer året efter. Samtidig viser figur 5, at kun 11% af de adspurgte medlemsorganisationer har oplevet, at færre end to tredjedele af de rekrutterede medlemmer stadig var indmeldt året efter.

De segmenterede tal for de forskellige organisationstyper viser, at arbejdsgiver- og brancheorganisationer har klaret sig bemærkelsesværdigt godt, med hele 95% af de adspurgte, som har fastholdt mere end to tredjedele af medlemmerne efter et år. Mens også fagforeninger og a-kasser (71%) har

Figur 5: Medlemsfastholdelse efter et års indmelding



klaret sig godt. Tallet i parentes angiver procentmæssigt hvor mange af dem, der har oplevet at flere end to tredjedele af de rekrutterede medlemmer stadig var medlemmer efter et år.

Rekruttering af nye medlemmer

Ligesom udviklingen i medlemstal og fastholdelseevne er interessante parametre for foreningsdanmarks udvikling, så er rekruttering det også. For uden succesfuld rekruttering eller akkvisition er det vanskeligt at vokse som forening. Tabel 2 viser, hvilke metoder de adspurgte foreninger benytter til at rekruttere nye medlemmer.

Tabellen medtager kun svarkategorierne "i meget høj grad" og "i høj grad" (her lagt sammen) og svarkategorien "i nogen grad". De adspurgte havde mulighed for at sætte flere krydser.

Tabel 2: Hvordan rekrutteres nye medlemmer?

	I meget høj grad/i høj grad	I nogen grad
Tillidsrepræsentanter eller kontaktpersoner	34%	19%
Opsøgende initiativer (fx studiesteder og virksomheder)	36%	19%
Målrettede kampagner	34%	19%
Via hjemmesiden	33%	31%
Member-get-member	32%	18%
Gennem netværk	43%	22%
Sociale medier	27%	27%
Rundringning	14%	11%

Tallene viser, at netværk (43%) og opsøgende initiativer som fx besøg på studiesteder og virksomheder (36%) er de mest benyttede rekrutteringsværktøjer. Mens rundringning (14%) og sociale medier (27%) ligger i den lave ende.

Dykker man desuden ned i tallene og kigger specifikt på hver enkel foreningstype, viser det sig, at særligt fagforeninger og a-kasser benytter opsøgende initiativer i høj grad/i meget høj grad (53%). Mens politiske partier er storforbrugere af målrettede kampagner, med alle på nær ét parti, der benytter metoden i høj grad/i meget høj grad.

Tilgangen til hvervning varierer altså meget efter typen af medlemsorganisation. Nok derfor er det heller ikke til at sige noget entydigt om effekten af de forskellige tilgange til rekruttering. Hvilket illustreres af tabel 3, som sammenligner den samlede populations brug af rekrutteringsmetoder med andelen af adspurgte medlemsorganisationer som besvarede, at de har vækst i medlemstallet.

Tabel 3 viser, at brugen af de forskellige rekrutteringsmetoder nærmest er det samme for de to populationer. Kun brugen af opsøgende initiativer adskiller sig en smule, hvilket tegner en trend set ud fra de sidste år, hvor tallene fra 2014 og 2015 også viser, at organisationer med vækst i medlemstallet i højere grad benytter opsøgende initiativer til rekruttering end de øvrige organisationer gør.

Én ting er at kigge generelt på udviklingen i medlemstal, fastholdelseevnen og rekruttering for samtlige adspurgte medlemsorganisationer, noget andet er at kigge på specifikke segmenter af sammenlignelige foreningstyper, da der er relativt

Tabel 3: **Hvordan rekrutteres nye medlemmer?** (sammenligning)

	alle foreninger	kun foreninger i vækst
	I meget høj grad/i høj grad	I meget høj grad/i høj grad
Gennem netværk	43%	44%
Opsøgende initiativer	36%	40%
Tillidsrepræsentanter eller kontaktpersoner	34%	35%
Målrettede kampagner	34%	31%
Memberget-member	32%	31%
Via hjemmesiden	33%	29%
Sociale medier	27%	27%
Rundringning	14%	15%

36%

af alle de adspurgte organisationer benytter opsøgende initiativer til at rekruttere medlemmer

40%

af organisationerne med vækst i medlemstallet benytter opsøgende initiativer

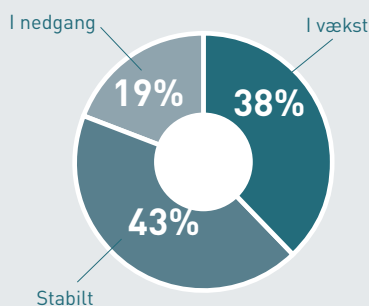
store forskelle på interesseområder, organisering og medlemstyper blandt de forskellige foreningstyper. I det næste fremhæves derfor fire udvalgte segmenter, der er sammenlignelige.

Segmenterede medlemstal



BRANCHE- OG ARBEJDSGIVERORGANISATIONER

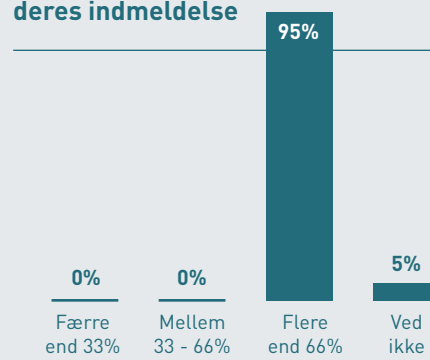
Figur 6: **38% oplever vækst i medlemstallet**



52%

anvender "i meget høj grad/i høj grad" **netværk** til at rekruttere nye medlemmer.

Figur 7: **95% har fastholdt flere end 2/3 af nye medlemmer et år efter deres indmeldelse**

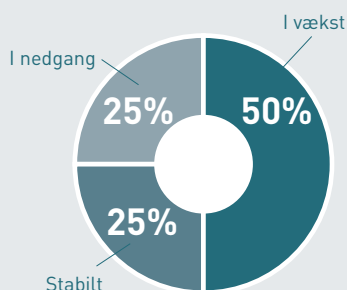


Note: I alt 21 respondenter



POLITISKE PARTIER

Figur 8: **50% oplever vækst i medlemstallet**

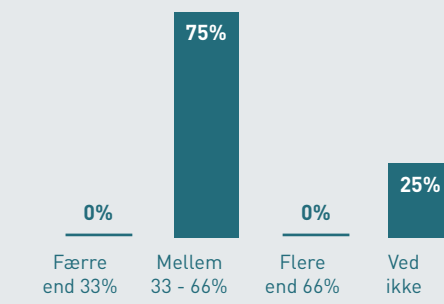


88%

anvender "i meget høj grad/i høj grad" **måltrettede kampagner** til at rekruttere nye medlemmer.

75% anvender **netværk**

Figur 9: **75% har formået at fastholde mellem 33% og 66% af medlemmerne et år efter deres indmeldelse**

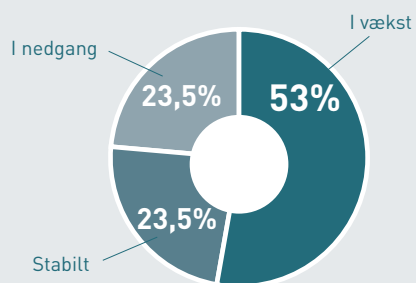


Note: I alt 8 respondenter



FAGFORENINGER OG A-KASSER

Figur 10: **53% oplever vækst i medlemstallet**

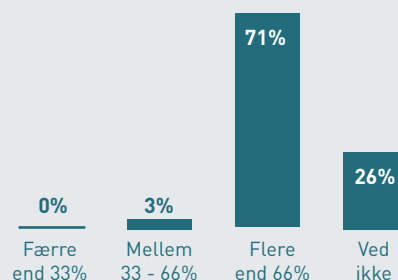


56%

anvender "i meget høj grad/i høj grad" **opsøgende initiativer** til rekruttering

53% anvender **tillidsrepræsentanter**

Figur 11: **71% har formået at fastholde mere end 2/3 af medlemmerne et år efter deres indmeldelse**

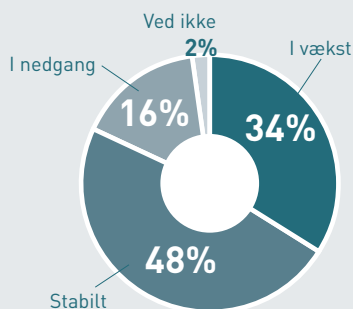


Note: I alt 34 respondenter



INTERESSEORGANISATIONER

Figur 12: **34% oplever vækst i medlemstallet**

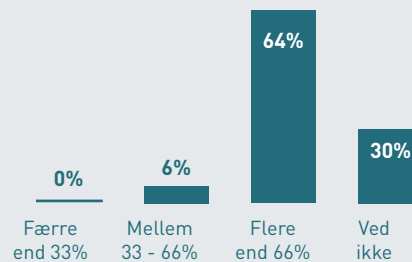


45%

anvender "i meget høj grad/i høj grad" **netværk** til rekruttering

43% anvender **social media**

Figur 13: **64% har formået at fastholde mere end 2/3 af medlemmerne et år efter deres indmeldelse**



Note: Herunder; netværksforeninger, humanitære organisationer, patientforeninger og natur-, idræt- og fritidsforeninger. I alt 34 respondenter



Når forening møder forretning

Under overskriften "Når forening møder forretning" er undersøgelsens særlige fokus at belyse mødet mellem forening og forretning og derigennem udpege udviklingspotentialer og muligheder ved samspillet mellem de to. Næste afsnit vil forsøge at afdække dette forhold ved at gå i dybden med følgende emner:

- Organisering og ledelse
- Kontingent og indtægtsgivende aktiviteter
- Konkurrenceforhold

For at give det bedste datagrundlag, blev respondenterne bedt om at tage stilling til, om de havde indsigt i de forretningsmæssige og organisatoriske forhold. Dermed er det kun respondenter med konkret viden og indsigt, der har besvaret spørgsmålene, som danner grundlaget for følgende tema.

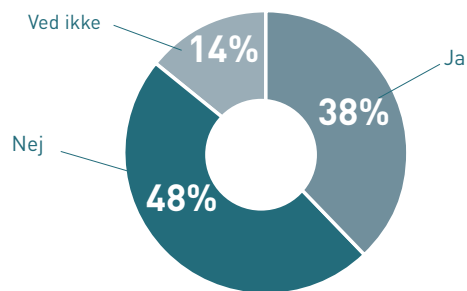
Organisering og ledelse

Til at afdække i hvor høj grad de adspurgte medlemsorganisationer er inspireret af forretningsorienterede arbejdsgange, blev de først spurgt ind til, om deres organisation arbejder ud fra en defineret forretningsmodel. En defineret forretningsmodel

blev her beskrevet, som en klar ledelses- og indtjeningsmodel.

Tallene i figur 14 viser, at det kun er 38%, som arbejder ud fra en defineret forretningsmodel, mens næsten halvdelen (48%) ikke arbejder ud fra en defineret forretningsmodel.

Figur 14:
Arbejder I ud fra en defineret forretningsmodel?"



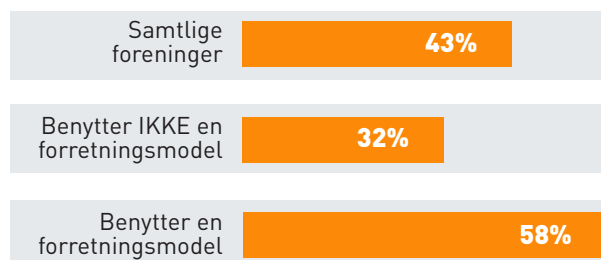
38%

af de adspurgte medlemsorganisationer arbejder ud fra en defineret forretningsmodel

48%

arbejder IKKE ud fra en defineret forretningsmodel

Figur 15: **Andel af foreninger med vækst i medlemstallet**



Som enkeltstående tal siger forrige ikke meget, men når man sammenligner med om organisationerne har oplevet vækst i medlemstallet, viser der sig noget interessant.

Figur 15 viser, at markant flere af organisationerne, som benytter en forretningsmodel, har oplevet medlemsvækst det sidste år, end andelen af organisationer, som ikke benytter en forretningsmodel. Dette kan skyldes, at forretningsmodeller giver foreningen nogle definerede mål og klare tilgange til de strategiske forretningsområder. Sammenlignet med kommercielle virksomheder, hvor forretningsmodellen ofte er knyttet til markedet og forretningssiden, vil en forretningsmodel i en medlemsorganisation ofte fokusere på medlemssiden, da store dele af foreningers forretningsgrundlag udgøres af medlemmerne.

Kigger man på de forskellige foreningstypers brug af forretningsmodeller, er de politiske partier dem som mindst anvender forretningsmodeller. Således er det 86% af de adspurgte partier, der ikke benytter en forretningsmodel. Omvendt er det 50% af de adspurgte patientforeninger og 48% af interesseorganisationerne, der arbejder ud fra en defineret forretningsmodel.

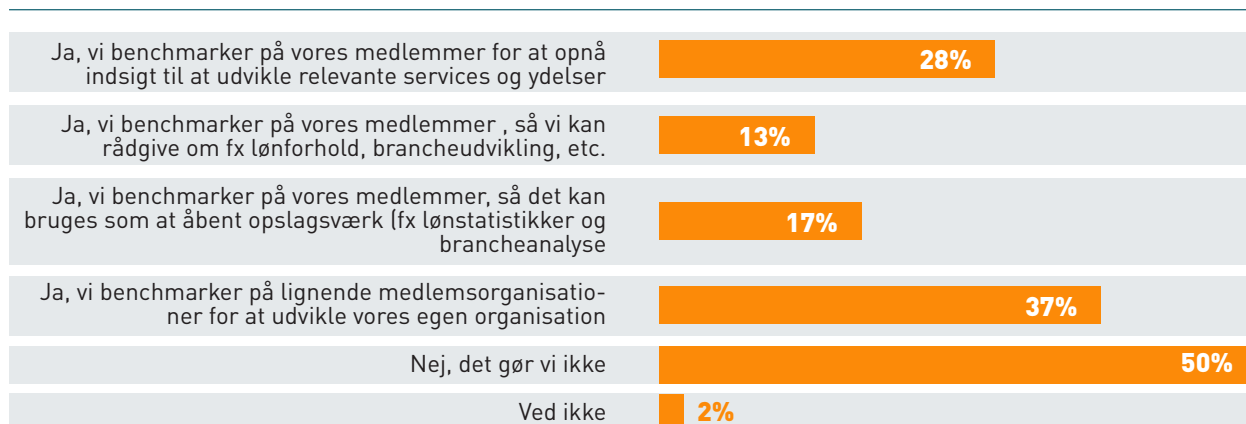
Zoomer man mere ud og kigger på repræsentationen af medlemsorganisationer med hhv. individuelle og kollektive medlemmer, viser det sig af tabel 4, at det særligt er organisationer, der primært har kollektive medlemmer som arbejder ud fra en defineret forretningsmodel. Dette kan hænge sammen med, at organisationer primært med kollektive medlemmer inspireres af deres medlemmer, som ofte er kommercielle virksomheder, hvor det at arbejde ud fra en forretningsmodel er mere udbredt. Tallene indikerer, at denne type af medlemsorganisationer er mere forretningsorienterede og måske endda mere profitsøgende, end organisationer med primært individuelle medlemmer.

Ligesom brugen af forretningsmodeller kan give en indikation af, hvor forretningsorienteret man er i foreningsarbejdet, kan brugen af benchmarking det også. Derfor har de adspurgte besvaret, om de benytter sig af benchmarking, samt på hvilke

Tabel 4: **Arbejder I ud fra en defineret forretningsmodel?**

	Ja	Nej	Ved ikke
Primært individer som medlemmer	36%	56%	8%
Primært kollektive medlemmer	43%	34%	23%

Figur 16: **Benytter din organisation sig af benchmarking?** (sæt gerne flere krydser)



parametre de i så fald gør det. Benchmarking er i undersøgelsen defineret som en metode til at vurdere og sammenligne egen præstation og udvikling med andre.

Figur 16 illustrerer, at halvdelen af de adspurgte organisationer ikke anvender nogen former for benchmarking. De organisationer der dog anvender benchmarking gør det mest ift. lignende medlemsorganisationer, som et middel til at udvikle organisation og måle egen udvikling (37%), samt til at benchmarke på egne medlemmer for at opnå indsigt til at udvikle relevante service og ydelser (28%).

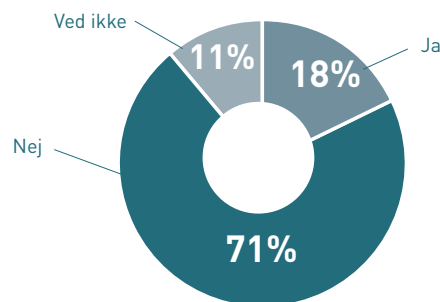
Den organisationstype som benytter benchmarking mest er fagforeninger og a-kasser, med 73% der benytter benchmarking af den ene eller anden form.

Spurgt ind til om man benytter bestemte ledelsesværktøjer, som fx Excellence eller Balanced Scorecard, i den daglige drift af organisationen, besvarer kun 18% af de adspurgte, at det er noget

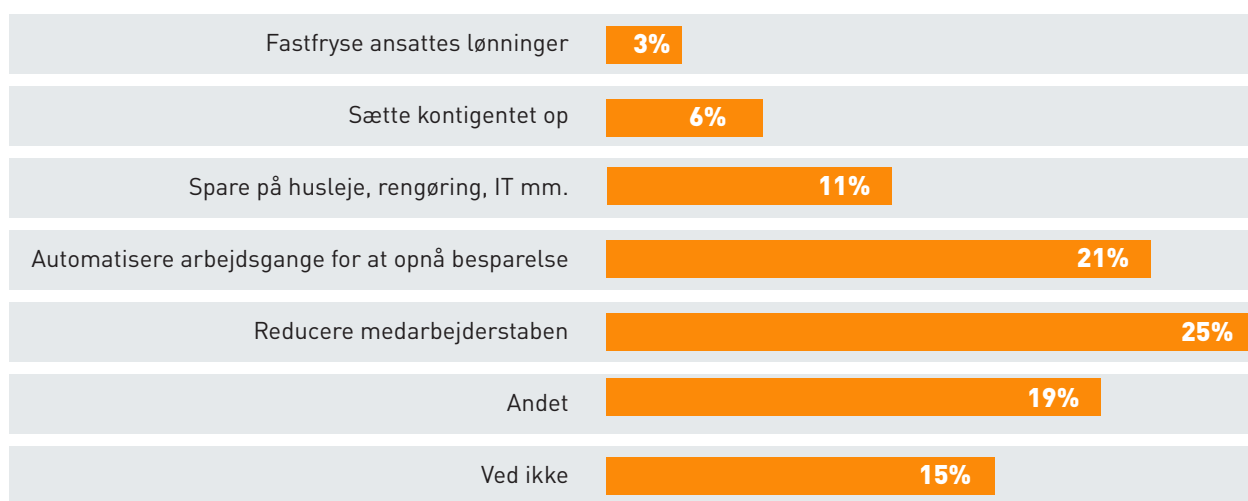
de gør, mens 71% svarer at de ikke gør det. Ved sammenligning viser der sig ikke nogen markant gevinst at hente ift. at opnå medlemsvækst, for de organisationer der benytter bestemte ledelsesværktøjer. Eventuelle fordele herved er dermed svære at belyse ud fra undersøgelsens datagrundlag.

Ligesom kommercielle virksomheder er påvirket af deres marked er medlemsorganisationer heller ikke immune over for udsving der mindsker

Figur 17:
Benytter I bestemte ledelsesværktøjer i den daglige drift af organisationen?



Figur 18: **Hvis økonomien mindskes, hvor vil I så først sætte ind?**



økonomien. De adspurgte er derfor blevet bedt om at vurdere, hvor man først vil sætte ind, hvis økonomien mindskes.

Figur 18 viser, at det særligt er medarbejderstaben (25%) og mulighederne for at automatisere arbejdsgange (21%), som vil komme under loop ved økonomisk nedgang, mens fastfrysning af ansattes lønninger (3%) og opsætning af kontingent (6%) er mere eller mindre fredet.

Interessant er det, at disse tal kan perspektiveres til en af konklusionerne fra foreningsundersøgelsen sidste år. Her fremgik det, at 62% af de deltagende medlemsorganisationer i høj grad/i meget høj grad ønskede at automatisere deres organisation yderligere. At 21% af de adspurgte i årets undersøgelse besvarer, at de vil automatisere arbejdsgange i tilfælde af økonomisk nedgang understreger altså, at potentialet ved digitalisering er på dagsordenen i medlemsorganisationerne.

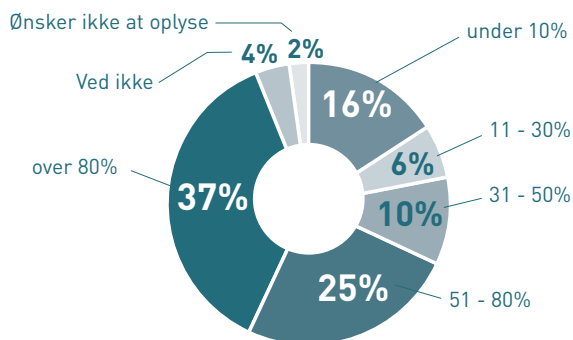
Kontingent og indtægtsgivende aktiviteter

Kontingentet er traditionelt blandt de bærende indtægtsgivende kilder for medlemsorganisationer. Det er derfor interessant at belyse, hvor stor en andel kontingentet udgør af organisationernes indtægter anno 2016.

Figur 19 viser, at kontingentet stadig udgør en stor del af foreningernes indtægter. For over en tredjedel (37%) af de adspurgte udgør kontingentet over 80% af deres indtjening, mens det for en fjerdedel af de adspurgte udgør mellem 51-80% af deres indtægter. Samlet er det således kun for en lille tredjedel (32%) af de adspurgte, at kontingentet udgør under halvdelen af indtægterne.

Kigger på man fordelingen af respondenter set på foreningstype, ser man, at det særligt er for fagforeninger og a-kasser (72%) at kontingentet udgør over 80% af deres indtægter. For halvdelen af de adspurgte branche- og arbejdsgiverorganisationer udgør kontingentet 51-80% af deres

Figur 19:
Hvor stor en del af din organisationens indtægter kommer fra kontingenter?



37%

af de adspurgte medlemsorganisationer får over 80% af deres indtægter fra kontingent

Kun 32%

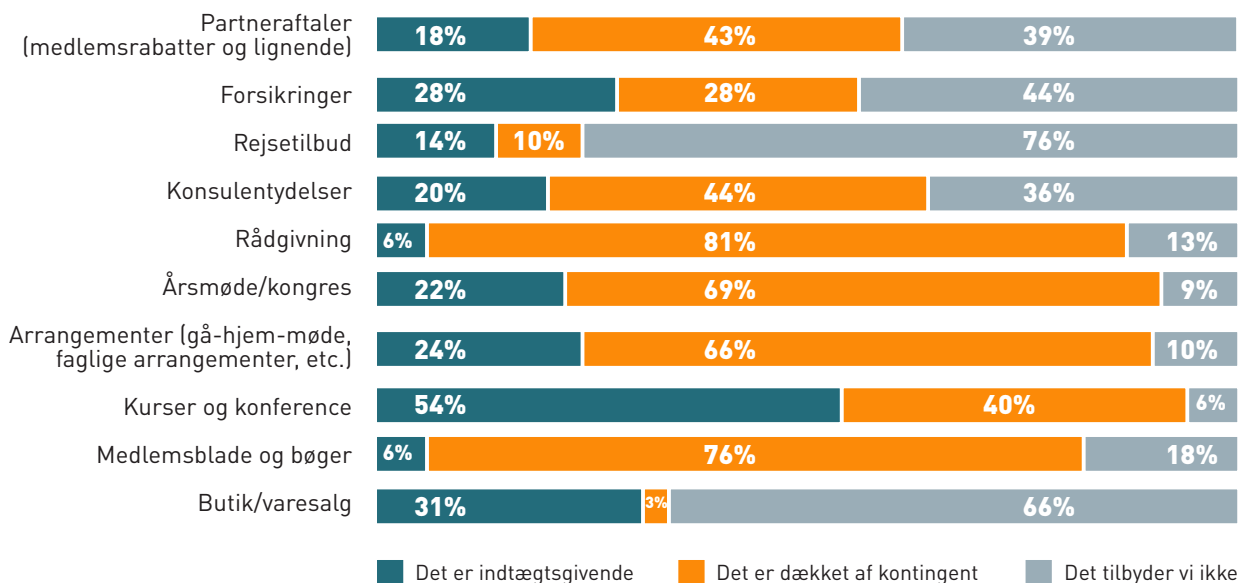
får under halvdelen af deres indtægter fra kontingent

indtægter. Men det er omvendt for paraplyorganisationer, hvor samtlige adspurgte får under 10% af deres indtægter fra kontingent, samt politiske partier, hvor to tredjedele får under 10% af deres indtægter fra kontingenter.

Men hvad med de indtægter der ikke udgøres af kontingent – hvor stammer de fra? Figur 20 viser en række forskellige medlemsrettede aktiviteter og ydelser, hvor de deltagende medlemsorganisationer har taget stilling til, om de er indtægtsgivende eller dækket af kontingentet. Figuren viser kun udvalgte aktiviteter og ydelser der er blandt de mest gængse, udeladt indtægtskilde er for eksempel donationer, da disse ikke anses som en ydelse, der dermed også kan være medlemsrettet.

Figur 20 viser to interessante ting. Dels hvor udbredt den givne medlemsrettede aktivitet eller ydelse er, og dels om aktiviteten eller ydelsen er indtægtsgivende. Konkret fremgår det af figuren,

Figur 20: **Indtægtsgivende (egenbetaling) og kontingentdækkede medlemstilbud**



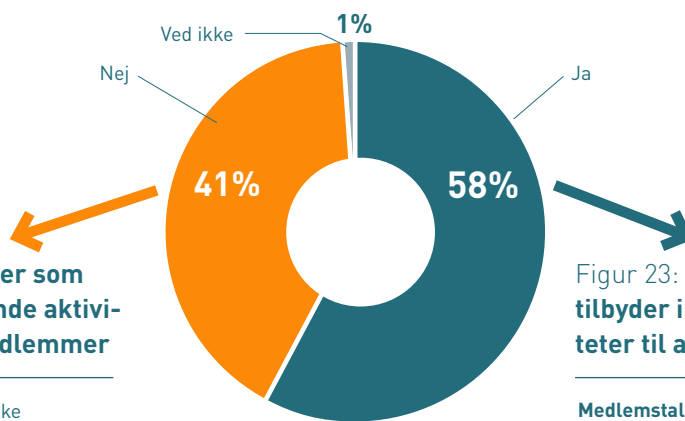
at rådgivning (87%), årsmøde/kongres (91%), arrangementer (90%), kurser samt konferencer (94%) og medlemsblade (82%) er de mest udbredte medlemsrettede ydelser. Samtidig illustrerer figuren, at flertallet af de udbudte ydelser overvejende er dækket af kontingentet. Kun kurser og konferencer, rejsetilbud og butik/varesalg adskiller sig ved i højere grad at være indtægtsgivende end dækket af kontingent. Kursus og konference viser sig desuden at være den eneste ydelse, der fungerer som et indtægtsgivende supplement til kontingentet for over halvdelen (54%) af de adspurgte.

Typen og graden af medlemsrettede tilbud adskiller sig meget alt efter foreningstype. Figuren tillader derfor kun generelle betragtninger om

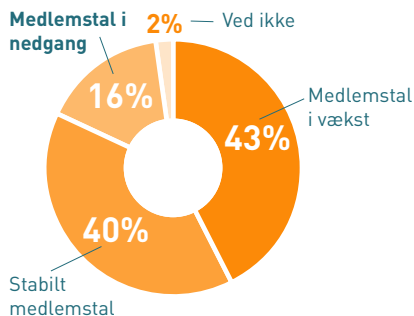
forholdet mellem medlemsrettede tilbud og graden af egenbetaling. Interessant er det dog at dykke ned i de individuelle besvarelser og kommentarer, da disse nuancerer spørgsmålet.

En interessant betragtning, der kommenteres af flere i deres besvarelse er, at kurser og konferencer på samme tid er indtægtsgivende og dækket af kontingent, da ikke-medlemmer har mulighed for at deltage mod betaling. Andre angiver, at deres organisation opererer med forskellige medlemskaber, hvorfor en ydelse for nogle medlemmer er dækket af kontingentet, mens det for andre er forbundet med en grad egenbetaling. Begge betragtninger er eksempler på tilgange der understøtter et højt serviceniveau til medlemmer, samtidig med at de bidrager aktivt til bundlinjen.

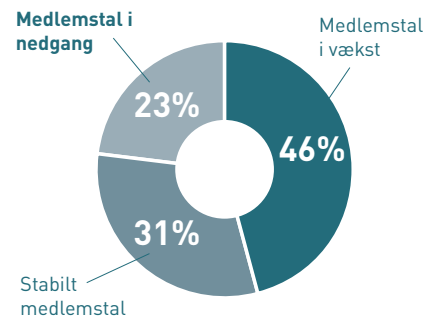
Figur 21: **Har I indtægtsgivende aktiviteter målrettet til andre end medlemmer?**



Figur 22: **Organisationer som tilbyder indtægtsgivende aktiviteter til andre end medlemmer**



Figur 23: **Organisationer som IKKE tilbyder indtægtsgivende aktiviteter til andre end medlemmer**



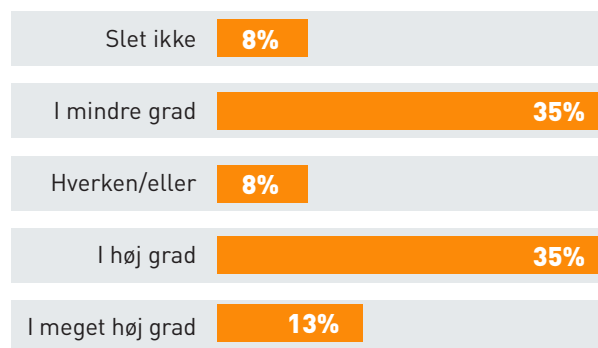
I forlængelse heraf viser figur 21, hvor mange af organisationerne, som tilbyder aktiviteter og tilbud til andre end deres eksisterende medlemmer. Her fremgår det, at flertallet på 58% tilbyder indtægtsgivende aktiviteter til andre end medlemmerne. Det efterlader dog 41% som ikke gør det, hvilket vidner om et uudnyttet potentiale blandt mange organisationer for at øge indtægterne, som kan bruges til at forbedre service og styrke medlemsoplevelsen.

Men ikke nok med at den øgede indtjening kan føre til bedre service og dermed styrke medlemsoplevelsen, så kan aktiviteter for andre end medlemmerne faktisk medvirke til at tiltrække flere medlemmer. Ved at åbne op for aktiviteter og ydelser til ikke-medlemmer tillades potentielle medlemmer nemlig at afprøve fordelene ved et medlemskab. Dette vil selvfølgelig ikke altid have indvirkning på medlemstallet, men tallene i figur 22 viser, at kun 16% af de organisationer, som har aktiviteter målrettet andre end medlemmerne har oplevet nedgang i deres medlemstal det forgangne år, mens 23% af organisationerne som ikke tilbyder aktiviteter til andre end medlemmerne har oplevet nedgang i deres medlemstal det forgangne år, som vist i figur 23.

Konkurrenceforhold

Mens organisering og ledelse samt kontingent og indtægtsgivende aktiviteter, som blev behandlet i det forrige, kan sige noget om de adspurgte medlemsorganisationers evne til at tænke og skabe forretning, så kan konkurrenceforhold sige noget om foreningernes forudsætning for at vækste inden for deres område. Figur 24 illustrerer i hvilken grad, de adspurgte medlemsorganisationer vurderer, at de er i konkurrence med andre organisationer på deres område.

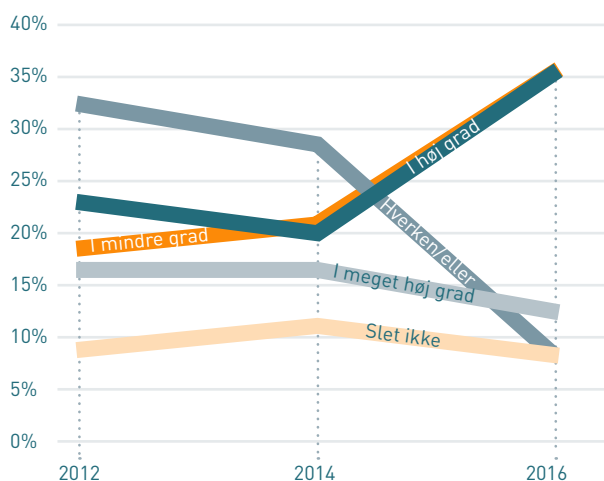
Figur 24: **Vurdér i hvor høj grad din organisation er i konkurrence med andre organisationer på sit område?**



Det fremgår af figur 24, at kun et fåtal oplever, at de slet ingen konkurrence har på deres område (8%), mens det tilsvarende heller ikke er mange organisationer, der i meget høj grad oplever konkurrence på deres område (13%). Størstedelen af besvarelserne placerer sig dog på hver sin side med 35%, som vurderer, at de i mindre grad oplever konkurrence, og 35% der vurderer, at de i høj grad oplever konkurrence med andre organisationer på deres område.

Ser man på udviklingen i konkurrencen ved at sammenligne med tallene fra 2012 og 2014, som vist i figur 25, viser det sig, at både andelen af organisationer som i høj grad vurderer, at de er i konkurrence på deres område og organisationer som i mindre grad vurderer, at de er i konkurrence på deres område, er steget markant i forhold til de forgangne år. Interessant er, at andelen af organisationer som "hverken/eller" oplever, at de er i konkurrence, er faldet markant, da dette kan indikere, at der i organisationerne er kommet et større fokus på konkurrenceforhold, da flere lader til nu at kunne vurdere konkurrencesituationen.

Figur 25: **Vurdér i hvor høj grad din organisation er i konkurrence med andre organisationer på sit område?**



Grundet de store forskelle mellem de deltagende typer af medlemsorganisationer, kan de samlede tal for udviklingen i konkurrencesituationen, ligesom i det forrige, kun bruges til at udlede generelle iagttagelser. Derimod er det muligt at

udlede noget mere specifikt om konkurrenceforhold, når man kigger på de enkelte organisations typer, hvilket fremgår af tabel 5 (bemærk: svarmulighederne "I meget høj grad" og "I høj grad" samt svarmulighederne "I mindre grad" og "Slet ikke" er lagt sammen).

Af tabellen ser man, at det særligt er fagforeninger og a-kasser (59%), arbejdsgiver- eller brancheorganisationer (53%) samt politiske partier (50%), som oplever, at de er i konkurrence på deres område. Mens det omvendt er fåtallet af netværksforeninger, natur-, idræt- og fritidsforeninger samt patientforeninger, der oplever at de er i konkurrence på deres område.

59% **53%**

af fagforeninger eller a-kasser oplever "i høj grad/i meget høj grad", at de er i konkurrence på deres område

af arbejdsgiver- eller brancheorganisationer oplever "i høj grad/i meget høj grad", at de er i konkurrence på deres område

Tabel 5: **Vurdering af den oplevede konkurrence**

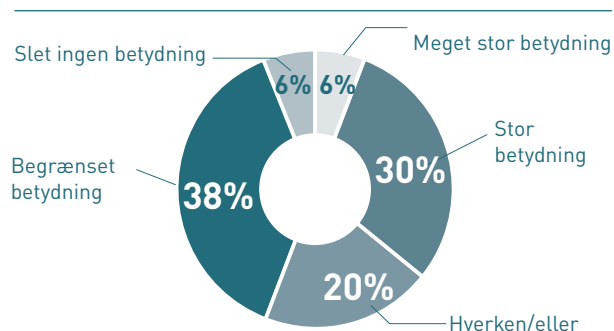
	I høj grad/I meget høj grad	Hverken/eller	Slet ikke
Arbejdsgiver- eller brancheorganisation	53%	12%	35%
Fagforening/a-kasse	59%	10%	31%
Politisk parti	50%	17%	33%
Netværksforening	17%	0%	83%
Humanitær organisation	0%	0%	100%
Natur-, idræts- eller fritidsforening	33%	17%	50%
Paraplyorganisation	40%	20%	40%
Interesseorganisation	48%	0%	52%
Patientforening	33%	0%	67%

Når der spørges ind til organisationernes vurdering af konkurrencesituationen på deres område, siger det ikke noget om de specifikke parametre, der opleves konkurrence på. I det næste er der derfor udvalgt, at se specifikt på kontingentprisen betydning på konkurrencen om at tiltrække og fastholde medlemmer. Igen i dette spørgsmål tages der udgangspunkt i den samlede population af deltagende medlemsorganisationer, mens der efterfølgende fremhæves tal fra specifikke segmenter, som er relevante at knytte kommentar til.

Af figur 26 fremgår det, at kun 6% vurderer kontingentprisen til at have meget stor betydning på konkurrencen om medlemmerne, mens 30% vurderer det har stor betydning. Omvendt vurderer kun 6% at det slet ingen betydning har, mens 38% vurderer, at det har begrænset betydning.

Kigger man på udvalgte foreningstyper viser det sig, at også ift. konkurrence på kontingentprisen er fagforeninger og a-kasser (59%) samt branche- og arbejdsgiverorganisationer (53%) dem der i højest grad oplever, at det har stor eller meget stor betydning for konkurrencen om medlemmerne – procenttal lagt sammen i parentes. Omvendt er det ingen af de adspurgte patientforeninger, paraplyorganisationer, humanitære organisationer, netværksforeninger eller politiske partier der oplever at kontingentprisen har stor eller meget stor betydning på konkurrencen om medlemmerne.

Figur 26: Vurdér hvor stor betydning konkurrence på kontingentpris har ift. at tiltrække/fastholde medlemmer?



To væsentlige punkter er værd at fremhæve fra de konkurrenceafdækkende spørgsmål. Dels viser det sig tydeligt, at den oplevede konkurrence varierer meget fra foreningstype til foreningstype. Fagforeninger og a-kasser samt branche- og arbejdsgiverorganisationer adskiller sig ved at være dem der klart mest oplever konkurrence både overordnet og på kontingentprisen, mens politiske partier overordnet oplever konkurrence men ikke føler den på kontingentprisen.

Ved at kigge på den historiske udvikling i den oplevede konkurrence, kan man desuden se, at der lader til at være kommet et større fokus på den konkurrencesituation man som medlemsorganisation befinder sig i, da langt færre i år angiver, at de "hverken/eller" er i konkurrence på deres område.

Ønskes specifikke tal for eget foreningssegment, oplyses disse efter aftale med rapportens forfatter.



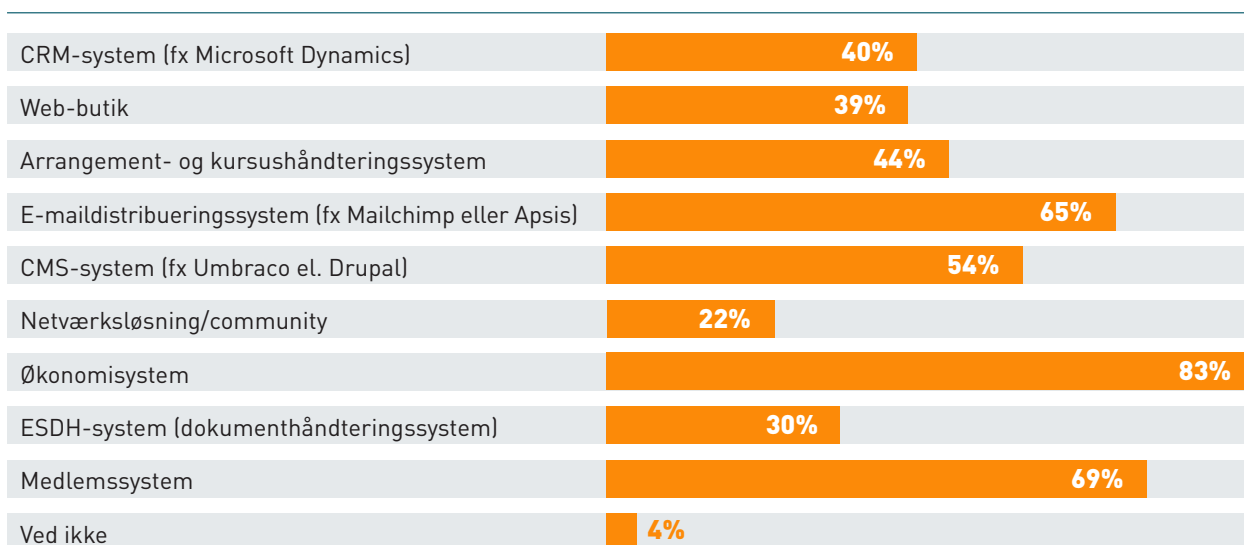
Foreningens digitale forretningsgrundlag

Foreningsundersøgelsen fra sidste år viste, at danske foreninger og medlemsorganisationer har fået øjnene op for digitalisering, og mulighederne det giver for at styrke service og ydelser til medlemmerne. Derfor er der igen i år sat fokus på digitalisering i organisationerne, for at måle på udviklingen og bidrage med et digitalt perspektiv til undersøgelsens overordnede fokus på temaet; når forening møder forretning.

Organisationernes it-systemer udgør det digitale skelet, som gør det muligt at sætte strøm til processer og arbejdsgange. Derfor er det interessant at kigge nærmere på, hvilke it-systemer der benyttes, som illustreret i figur 27.

Figuren viser, at de fleste af de adspurgte medlemsorganisationer benytter sig af økonomisystem (83%) og medlemssystem (69%), hvilket ikke er overraskende, da begge systemer knytter sig

Figur 27: **Hvilke it-systemer benytter din organisation?** (sæt gerne flere krydser)



direkte til organisationens bundlinje ved at være de administrative værktøjer, der sikrer hhv. udregning og opkrævning af kontingent.

Lidt overraskende er det dog, at netværksløsninger er den type it-system, som benyttes af færrest organisationer. Vi ser nemlig, at der blandt flere og flere medlemsorganisationer kommer fokus på at aktivere og mobilisere medlemmer og den decentrale organisation, og her er netværksløsningen det optimale redskab til at facilitere samarbejdet og samtidig sikre kontrol over foreningens informationer og data.

Interessant er det desuden, hvis man sammenligner med tallene fra undersøgelsen sidste år, at der viser sig en markant stigning i brugen af ESDH-systemer. I 2015 var det kun 23% af de adspurgte, som benyttede sig af ESDH-systemer, mens tallene fra i år viser, at 30% nu benytter sig af ESDH-systemer. Denne stigning kan til dels skyldes, at flere organisationer har fokus på at styrke det interne samarbejde samt dokumentationen, og dels kan det skyldes, at ESDH-systemer, som historisk har været dyre at anskaffe sig, i løbet af de sidste år er blevet billigere, fordi flere cloud-baserede løsninger er kommet på markedet.

Når man taler digitalisering i foreningsregi er det blandt andet antallet af digitale løsninger og de forskellige muligheder, som løsningerne giver for at styrke organisation og service, der er i fokus. Selv om summen af systemer og graden af integrationer er væsentligt, er ét it-system alligevel mere interessant end andre, når man undersøger digitalisering i medlemsorganisationer. Nemlig

Tabel 6: **Hvilke aktiviteter er mulige via jeres medlemssystem?** (sæt gerne flere krydser)

	Besvarelser
Opkrævning af kontingent	77%
Rapporter med statistikker over medlemsdata	73%
Udsendelse af e-mails til lister og grupper	73%
Udsendelse af medlemsblad	69%
Beregning af kontingent	60%
Kursus-, arrangement- og konferencehåndtering	55%
Rundspørger og/eller meningsmålinger	29%
Stemmeafgivelse i forbindelse med valg	18%

medlemssystemet. Medlemssystemet er interessant, fordi det er her samtlige oplysninger og data om foreningens medlemmer lever og bor - og derfor er det for mange medlemsorganisationer hjertet i deres digitale setup.

Derfor har vi som vist i tabel 6 undersøgt, hvilke aktiviteter, der er mulige via de adspurgte organisationers medlemssystemer. Her fremgår det, at blandt de mange muligheder, som medlemssystemet giver for at lette organisationens administrative arbejder, er opkrævning af kontingent og udsendelse af e-mails til lister og grupper, de aktiviteter, som er muligt hos flest organisationer. Omvendt er stemmeafgivelse i forbindelse med valg og muligheden for at gennemføre rundspørger og meningsmålinger blandt de aktiviteter, som endnu ikke er muligt i de fleste medlemssystemer.

Kun 55% af de adspurgte svarer, at deres medlemsystem giver dem mulighed for at administrere kurser, arrangementer og konferencer

I et forretningsperspektiv er det bemærkelsesværdigt, at det kun er for 55% af de adspurgte, at deres medlemsystem giver dem mulighed for at administrere kurser, arrangementer og konferencer. For som tallene fra figur 20 på side 21 om medlemsorganisationernes indtægtsgivende aktiviteter viste, så er det netop på kursus og konferenceområdet, at mange medlemsorganisationer henter en ekstra indtægt som ikke er dækket af kontingent. Ikke at organisationerne ikke alligevel kan have fungerende kursus og arrangementshåndtering, men det tyder på, at arbejdet for mange organisationer stadig foregår manuelt,

hvilket bl.a. vanskeliggør opsamling af data som deltagerhistorik og demografisk segmentering.

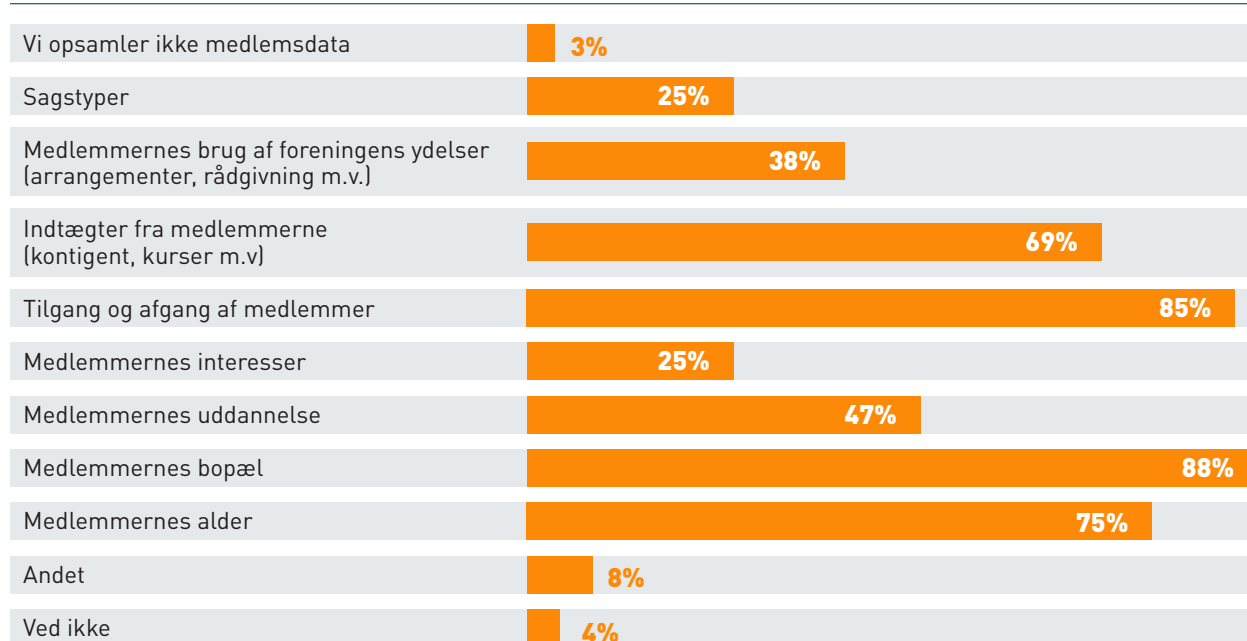
Opsamling af medlemsdata

Digitalisering af organisationens medlemsprocesser gør det muligt at opsamle og anvende medlemsdata strategisk til at styrke organisationens forretningsgrundlag gennem bedre service og medlemsoplevelser. Det næste afsnit vil derfor belyse de adspurgte medlemsorganisationers opsamling af medlemsdata.

Der er stor forskel på, hvilke data som er interessante, alt efter om man som organisation har kollektive eller individuelle medlemmer. Derfor er der i de følgende spørgsmål blevet segmenteret for at give et mere retvisende billede af organisationernes arbejde med medlemsdata.

Figur 28: Hvilke typer af medlemsdata opsamler din organisation?

(organisationer primært med individuelle medlemmer)



Figur 28 viser, hvilke typer medlemsdata, der opsamles af organisationer primært med individuelle medlemmer. I et forretningsperspektiv er det særligt interessant, at så mange aktivt opsamler data om tilgang og afgang af medlemmer (85%) og data om indtægter fra medlemmerne (69%), da denne form for data kan benyttes til at tilpasse organisation og ydelser ud fra det aktuelle medlemstal og bundlinjen.

Generelt om alle de adspurgte parametre som fremgår i figur 28, så er det informationer der kan bruges til at styrke datagrundlaget for at træffe organisatoriske beslutninger og igangsætte initiativer af den ene eller anden slags. Således kan fx data om medlemmernes bopæl benyttes til at skalere kursusudbuddet i en region frem for en anden, mens data om medlemmernes brug

Kun
23%

af organisationerne med primært kollektive medlemmer opsamler data om generede indtægter

69%

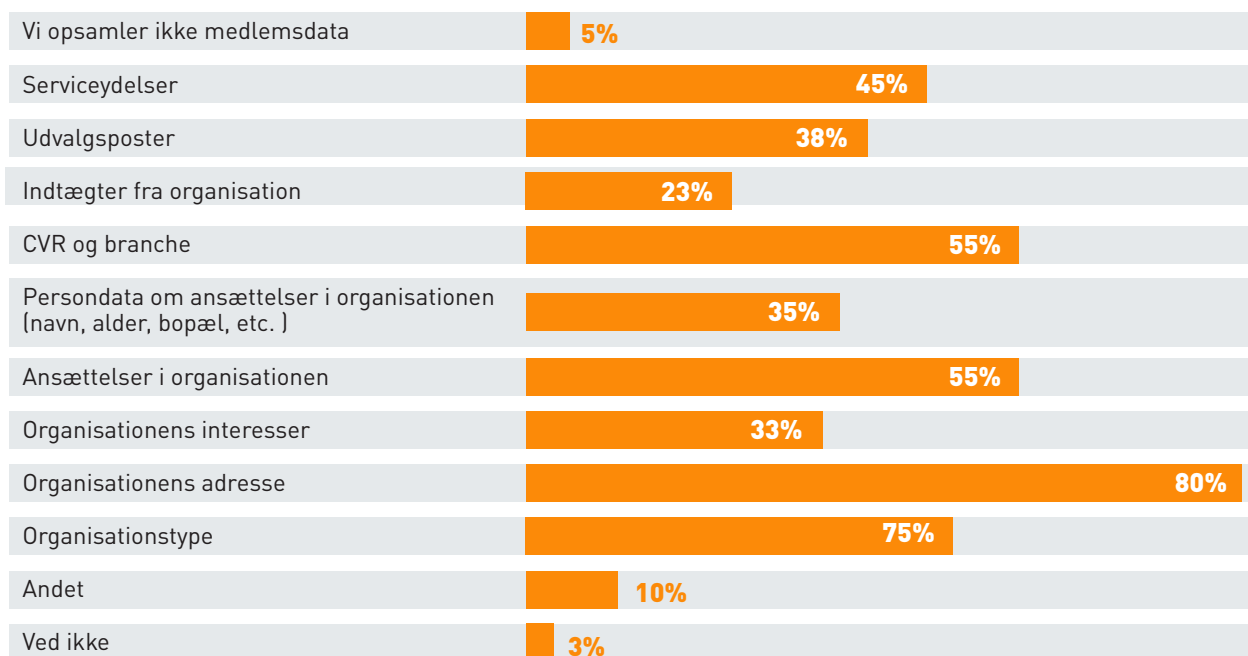
af organisationerne med primært individuelle medlemmer opsamler data om indtægter

af ydelser kan bruges til at udvikle og tilpasse medlemsydelser samt målrette kommunikation og tilbud om ydelser.

Figur 29 illustrerer tilsvarende hvilke former for data organisationer som primært har kollektive medlemmer opsamler. Her fremgår det, at det mest er klassiske stamdata, som medlemsorganisationernes adresse (80%), ansættelser (55%) samt CVR og branche (55%), der opsamles.

Figur 29: **Hvilke typer af medlemsdata opsamler din organisation?**

(organisationer med primært kollektive medlemmer)



løjnefaldende er det her, at kun 23% af de adspurgte organisationer, som primært har kollektive medlemmer, opsamler data om de generede indtægter fra deres medlemsorganisationer, hvor det tilsvarende tal for organisationer primært med individuelle medlemmer ligger på 69%. Omvendt er organisationerne med primært kollektive medlemmer bedre til at opsamle data om service ydet (45%) end organisationer med primært individuelle medlemmer er til at opsamle data om brug af ydelser (38%). Tallene indikerer, at der er forskel på anvendeligheden af de forskellige datatyper, alt efter hvilken form for medlemsorganisation man driver.

Sammenholder man begge figurer, viser der sig dog et billede af, at de adspurgte medlemsorganisationer i høj grad opsamler medlemsdata, med kun hhv. 3% og 5% som svarer, at de ikke opsamler medlemsdata. Dette svarer samlet til, at det kun er fire ud af 125 adspurgte organisationer,

som ikke opsamler medlemsdata. Men i forhold til at opsamle data, som aktivt kan benyttes til at styrke forretningsudviklingen, lader der til at være et stort uudnyttet potentiale både for organisationer primært med kollektive medlemmer og organisationer med primært individuelle medlemmer.

Tabel 7 understøtter denne pointe, da samtlige anvendelsesmuligheder af strategisk eller udviklingsmæssig karakter kun anvendes i mindre grad, blandt de adspurgte organisationer (både organisationer med kollektive og individuelle medlemmer). Adspurgt direkte om man anvender medlemsdata til videreudvikling eller udvikling af nye forretningsområder, er det kun 25% af de adspurgte, som svarer, at det er noget man gør i meget høj grad/i høj grad.

Kun 25% af de adspurgte organisationer anvender medlemsdata til udvikling eller videreudvikling af nye forretningsområder

Tabel 7: Til hvilke formål anvender I de tilgængelige medlemsdata? (sæt gerne flere krydser)

	I meget høj grad/i høj grad	I nogen grad
Opkræve kontingenter	79%	4%
Informere ledelsen om organisationens virke og udvikling	51%	24%
Til segmentering i kommunikation	38%	25%
Udvikling af kursustilbud	31%	21%
Til segmentering i ydelser (kurser, seminarer, medlemsfordele generelt)	30%	25%
Videreudvikling og udvikling af nye politikområder	26%	14%
Videreudvikling og udvikling af nye forretningsmuligheder	25%	21%
Udvikling af forskellige medlemskaber	20%	18%
Lobbyvirksomhed	20%	18%
Eksperimenteter med nuværende forretningsgange	14%	17%



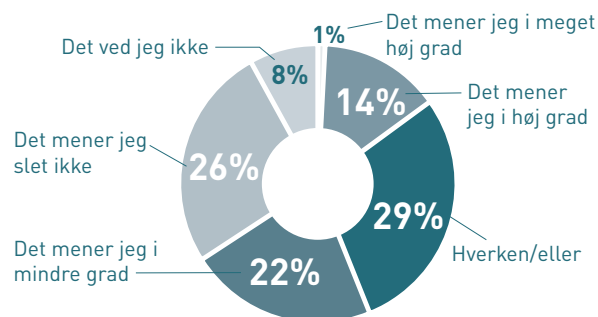
Afrunding

Mødet mellem forening og forretning kan dække over mange ting og vise sig forskelligt i måden, man som medlemsorganisation arbejder med service, ydelser og organisation. Det kan være måden man benytter organisationens digitale setup og opsamlingen af data til at styrke forenings/forretningsgrundlaget. Det kan være måden man benytter forskellige ledelsestilgange og forretningsmodeller til at styrke organisationen og de ansattes arbejde med medlemmerne. Men det kan også omhandle den overordnede tilgang til at drive forening eller medlemsorganisation med en anerkendende tilgang til, at et sundt økonomisk fundament er udgangspunktet for at drive en stærk forening til gavn for medlemmer og foreningens interesse/arbejdsområde.

Foreningsundersøgelsen 2016 tegner et billede af, at foreningsdanmark i vid forstand arbejder mere ud fra frivillighed og fællesskab end forretning. Således er det mindretallet af de adspurgte der arbejder med forretningsorienterede tilgange og områder som brug af forretningsmodeller, benchmarking og ledelsesværktøjer, mens indtægtsgivende aktiviteter og ydelser kun supplerer kontingentet i mindre grad. På trods af dette, tyder det på, at de fleste medlemsorganisationer i den ene eller anden grad kombinerer det klassiske

foreningsarbejde med forretningsorienterede tilgange og initiativer. Dette bevidnes blandt andet af de adspurgtes bevidsthed om deres konkurrencesituation og flertallets udbud af indtægtsgivende ydelser til andre end deres medlemmer.

Figur 30: **Vurder hvorvidt klassiske foreningsdyder som frivilligt arbejde og medlemsdemokrati står i modsætning til øget fokus på forretningskabelse?**

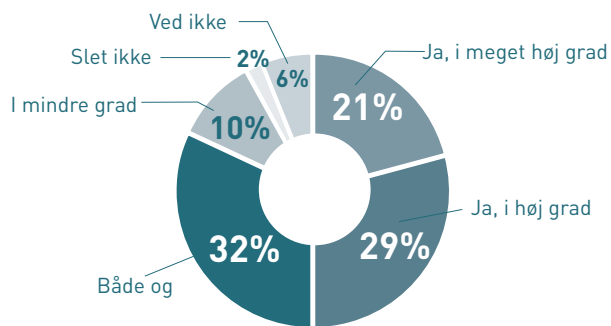


Denne iagttagelse understøttes af figur 30, som viser, at kun 15% af de adspurgte medlemsorganisationer vurderer, at klassiske foreningsdyder som frivilligt arbejde og medlemsdemokrati står i modsætning til et øget fokus på forretningskabelse (svarmulighederne "Det mener jeg i meget høj grad" og "Det mener jeg i høj grad" lagt

sammen), mens 48% modsat mener, at der ingen modsætning er (svarmulighederne "Det mener jeg slet ikke" og "Det mener jeg i mindre grad" lagt sammen).

Og spurgt ind til om man mener, at foreninger og medlemsorganisationer bør tænke mere i forretning og kommercielle formål, svarer halvdelen (50%) af de adspurgte "ja" (svarmulighederne "Ja, i meget høj grad" og "Ja, i høj grad" lagt sammen).

Figur 31: **Mener du, at foreninger og medlemsorganisationer bør tænke mere i forretning og kommercielle formål?**



Selv om undersøgelsen indikerer, at forretningspotentialet i majoriteten af medlemsorganisationerne er uforløst, viser figur 30 og 31 altså, at der hos mange er et ønske om at tænke mere i forretningsskabelse og drift inspireret af virksomhedsledelse.

Så det vil blive interessant, om vi i fremtiden vil se flere medlemsorganisationer der fx udbyder indtægtsgivende aktiviteter og ydelser til medlemmer såvel som ikke-medlemmer, eller om flere medlemsorganisationer vil lade sig inspirere af forretningsgange fra kommercielle virksomheder. Samtidig bliver det interessant at følge, om forretningsorienterede initiativer og -tilgange i så fald vil styrke foreningsgrundlaget og føre til bedre interessevaretagelse og styrkelse af medlemsoplevelsen.

Tekst: Emil Hovøre Andersen

Layout: KommunikationsKompagniet

Spørgsmål til denne rapport kan stilles til Emil Hovøre Andersen eha@groupcare.com

Groupcare - Foreningernes hus

Groupcare er rådgiver og it-servicepartner for medlemsorganisationer og foreninger. Siden 1999 har vi arbejdet med foreningers dagligdag, og ved derfor hvad der er vigtigt og skaber værdi i arbejdet med medlemmerne.

Vi har fokus på nærvær, faglighed og ordentlighed og er funderet på viden om samspillet mellem forening, medlem og it. Vi understøtter foreningens daglige arbejde med en række digitale platforme, bl.a. Membercare til medlemsadministration og Community til facilitering af netværk og vidensdeling.

Foreningernes hus

Vi stræber efter at blive et Foreningernes hus; et samlingspunkt for foreningsudvikling, foreningskompetencer og rådgivning. Som samlingspunkt vil vi være det naturlige sted for vidensdeling, sparring og netværksdannelse mellem Danmarks foreninger. Som Foreningernes hus vil vi i endnu højere grad understøtte foreningsarbejdet og derfor løbende udvikle nye services og produkter, der giver jer tid til det der tæller - at skabe værdi for jeres medlemmer.

Groupcare A/S

Schillerhuset, Nannasgade 28, 2200 København N.

Telefon +45 4698 4000, e-mail: groupcare@groupcare.com



- Foreningernes Hus