FORENINGSRAPPORTEN 2023

Onboarding af nye medlemmer i nordiske medlemsorganisationer

groupcare

STÆRKE RELATIONER

Foreningsrapporten 2023:

Onboarding af nye medlemmer i nordiske medlemsorganisationer

Dataindsamling, tekst og grafer:
Anne Holm Chahboun, Thea Emilie Røraas og Vilma Fia-Lotta Mollstedt

Layout og grafiske illustrationer:
Marcus Christensen, grafikermarcus.dk

Udgiver:
Groupcare A/S

Indhold

Forord **4**

Highlights fra rapporten **5**

Onboarding af nye medlemmer i nordiske medlemsorganisationer **6**

Digitalisering **7**
- Data sikrer det gode match mellem medlem og forening 7
- Case: Digitale værktøjer skaber værdi for organisationen 12

Strategi **15**
- Strategisk arbejde med onboarding øger vækstpotentialet 15

Processer **21**
- Automatisering styrker et smidigt kommunikationsflow 21

Kultur **27**
- En stærk kultur understøtter en stærk strategi 27
- Case: En kultur, der engagerer og inkluderer 32

Organisationen **34**
- Videndeling er lig med en bæredygtig forening 34
- Case: Videndeling sikrer en vellykket onboarding 39

Udvikling i medlemstal **41**
- Udvikling i medlemstal 41

Om rapporten **45**
- Groupcare anbefaler 46

Kære læser

De sidste fjorten år har vi i Groupcare sat fokus på de interesseområder og temaer, der optager nordiske foreninger mest – og i år er er ingen undtagelse. Med Foreningsundersøgelsen bidrager vi hvert år med indsigt i og viden om udviklingen i Nordens medlemsorganisationer. Rapporten giver et komparativt indblik i, hvordan foreninger på tværs af Norden arbejder ved at kaste lys over nogle af de udfordringer og udviklingspotentialer, som medlemsorganisationerne forholder sig til.

I Foreningsundersøgelsen 2023 stiller vi skarpt på temaet onboarding af nye medlemmer – et tema mange foreninger er optagede af. Årets undersøgelse viser, at majoriteten af de adspurgte foreninger arbejder strategisk med onboarding. Men der ligger fortsat et uudnyttet potentiale gemt ude i foreningerne.

Samtidig står mange foreninger over for den udfordring, at nye medlemmer og frivillige er investerede i kortere tid end tidligere. Og det stiller nye krav til organisationens omstillingsparathed og evne til både at onboarde og fastholde medlemmer. Forskning viser, at de organisationer, der arbejder målrettet med onboarding, er i stand til at fastholde medlemmer og ansatte i længere tid. Og det ser vi også med årets undersøgelse.

En målrettet onboardingproces er blandt andet med til at styrke og sikre:

- Et stærkt økonomisk grundlag
- Flere loyale og tilfredse medlemmer
- Stærkere fællesskaber
- En fremtidssikret organisation

Foreninger, der arbejder med onboarding opnår altså både flere konkurrencefordele og står stærkere. Så der er mange gevinster at hente. I årets Foreningsrapport undersøger vi onboarding ud fra forskellige perspektiver i et forsøg på at udpege best practises og udlede konkrete anbefalinger. Derfor er rapporten centreret omkring undertemaerne: **strategi, digitalisering, kultur, processer og organisation.**

Adm. direktør i Groupcare
Lisbeth Bekker

Highlights fra rapporten

Du finder Groupcares konkrete anbefalinger på baggrund af rapportens resultater på side 46-47 under "Groupcare anbefaler".

Plads til forbedringer hele vejen rundt

Størstedelen af foreningerne på tværs af Danmark, Sverige og Norge arbejder med onboarding af nye medlemmer. Onboardingprocesserne varierer fra land til land, men årets undersøgelse viser, at foreninger med stigende medlemstal er mere proaktive end foreninger med faldende medlemstal, og her gør særligt de norske foreninger sig bemærkede: De anvender i højere grad automatiserede arbejdsgange, og de lægger stor vægt på videndeling og medinddragelse af medlemmer, ligesom de gør brug af forskellige kommunikationsformer i deres onboarding sammenlignet med de danske og svenske foreninger.

Få foreninger tænker over de økonomiske gevinster

Selvom mange foreninger arbejder strategisk med onboarding, er der et fåtal, der er opmærksomme på, hvor lang tid medlemmet skal blive i foreningen for at investeringen er tjent ind igen. Det kan enten skyldes, at mange ikke har det økonomiske overblik, eller at de ikke har opstillet det som en konkret målsætning.

Digitale værktøjer skaber værdi

Mange foreninger bruger digitale værktøjer aktivt i onboardingfasen, når de skal skabe et godt match mellem medlem og forening. Foreninger med stigende medlemstal anvender i højere grad automatisering end foreninger med faldende medlemstal.

Inputs fra medlemmerne er en vigtig kilde til viden

Majoriteten af foreningerne mener, at medlemmernes inputs til organisationens generelle udvikling samt onboardingprocesser er vigtig. Foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, har i højere en kultur, der understøtter arbejdet med onboarding og fastholdelse af medlemmer. Disse foreninger gør også meget ud af at tage ved lære af andre organisationer.

Onboarding af nye medlemmer i nordiske medlemsorganisationer

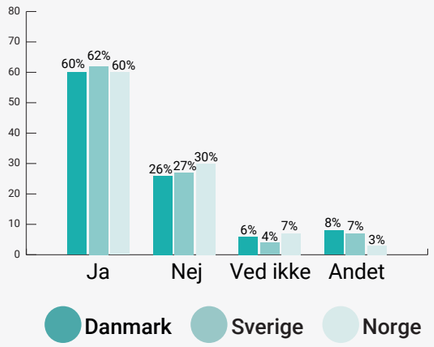
I dette afsnit undersøges generelle tendenser inden for onboarding af nye medlemmer. Rapporten er inddelt i fem undertemaer – strategi, digitalisering, processer, kultur og organisationen. Alle undertemaer illustrerer forskellige trin og arbejdsgange, som tilsammen danner rammen for en vellykket onboardingproces.

Når onboarding og strategi går hånd i hånd

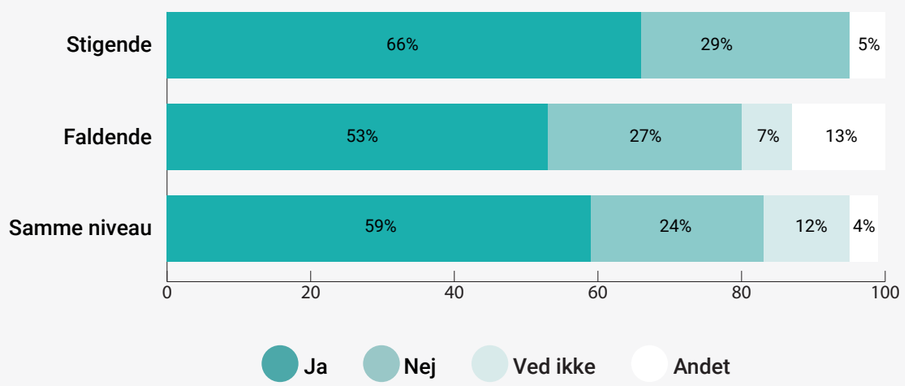
Der er mange fordele ved at arbejde med onboarding, og det er et tema, som mange foreninger er optagede af. Årets undersøgelse viser, at **60%** på tværs af Danmark, Sverige og Norge arbejder målrettet med onboarding af nye medlemmer **(figur 1)**. Størstedelen af foreningerne, der arbejder målrettet med onboarding, oplever medlemsvækst **(figur 2)**.

Omkring en tredjedel af de adspurgte foreninger fortæller, at de arbejder målrettet med konkrete målsætninger. Selvom mange foreninger arbejder med onboarding, viser undersøgelsen, at **28%** ikke har fokus på temaet, og **56%** svarer, at de ikke har opstillet konkrete målsætninger. Det skyldes, at nogle foreninger ikke vurderer onboarding som en udfordring, eller ikke ser det som et relevant fokusområde.

Figur 1: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, der arbejder målrettet med onboarding.



Figur 2: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, der arbejder målrettet med onboarding af nye medlemmer – set ud fra seneste års medlemsudvikling



**'Andet' dækker over foreninger, der enten er i planlægnings-eller opstartsfasen, og som endnu ikke arbejder målrettet med onboarding.*

Digitalisering

Data sikrer det gode match mellem medlem og forening

Med digitale værktøjer har foreningen mulighed for at målrette kommunikationen og medlemsservices og dermed sikre det gode match undervejs i onboardingen. Men hvilke andre fordele er der ved brug af et IT-system? Og hvilken information bruger nordiske foreninger til at målrette deres onboarding samt medlemstilbud? Det kan du blive klogere på i denne del af rapporten, som omhandler digitalisering.

Et IT-system styrker en målrettet kommunikation

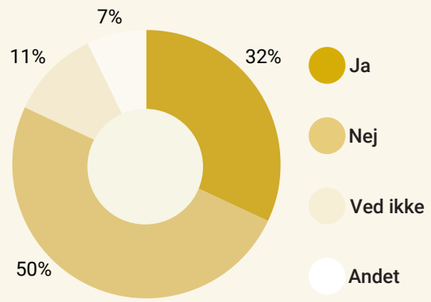
Undersøgelsen viser, at

32%

af respondenterne på tværs af de nordiske lande bruger et IT-system til at sikre det gode match mellem medlemmet/den frivillige og foreningen **(figur 3)**. Tallet villet givetvis være højere, hvis der var spurgt ind til, hvor mange der overordnet anvender et IT-system og ikke kun i forbindelse med onboarding.

Størstedelen af respondenterne anvender IT-systemer som medlemsløsning, økonomisystem, e-mailklient og kursus- og arrangementshåndteringssystem til at sikre det gode match mellem medlem/den frivillige og foreningen.

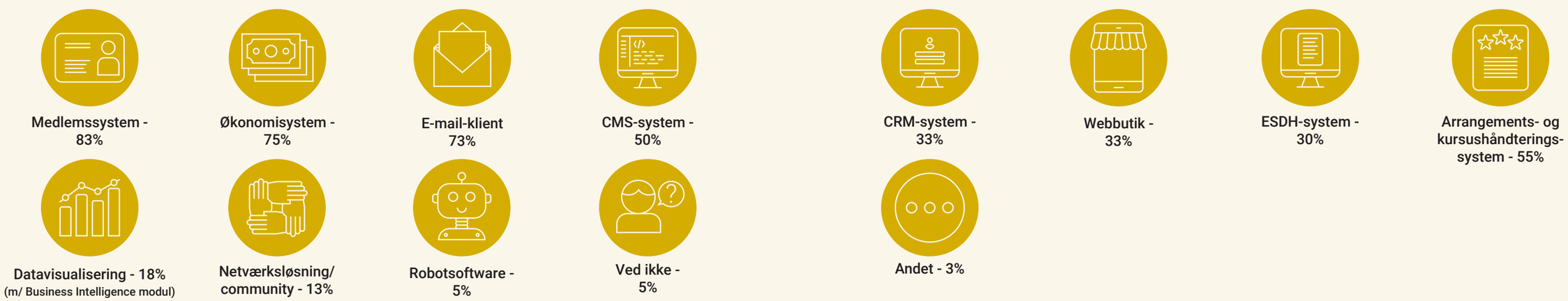
Figur 3: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som bruger et IT-system til at sikre det gode match mellem medlemmet/frivillige og foreningen.



Vi anbefaler altid, at man først får beskrevet den konkrete onboardingproces. Et grundigt forarbejde med en beskrivelse af hele processen giver foreningen mulighed for løbende at optimere og korrigere arbejdsgange. Tænk derfor over, hvornår og hvordan medlemmet skal kontaktes (telefon eller mail), og beslut derefter, hvordan de digitale værktøjer skal bruges i det daglige. De digitale løsninger skal både understøtte processen med en høj grad af automatisering og også gerne suppleres af et rigtigt menneske, der kontakter det nye medlem.

— Lisbeth Bekker, adm. direktør i Groupcare

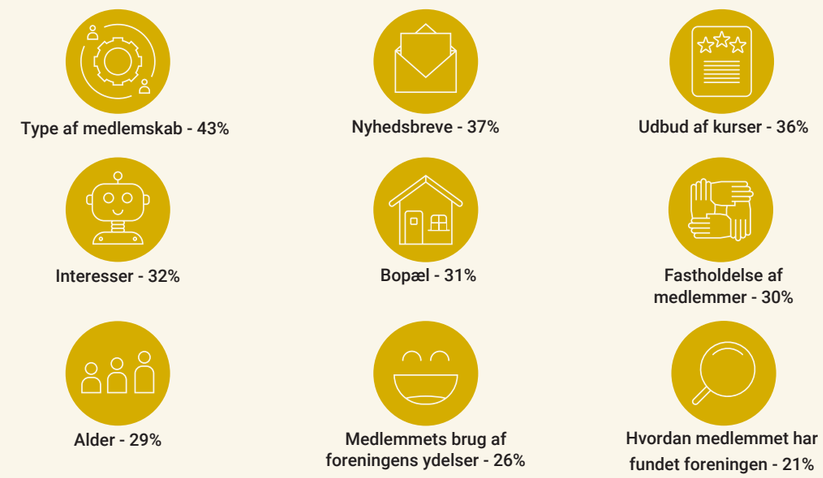
Figur 4: Fordeling af de mest anvendte IT-systemer, som foreninger på tværs af Danmark, Norge og Sverige anvender til at sikre det gode match - Bemærk, at respondenterne har haft flere svarmuligheder.



Automatiserede processer styrker onboardingen

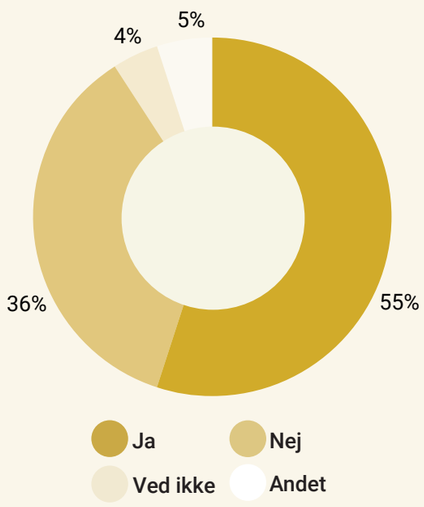
Der er flere fordele ved at tænke automatisering ind i foreningens kommunikationsflow samt onboarding. Det sikrer en kontinuerlig kommunikation, og foreningen har mulighed for at se, hvilket indhold medlemmerne responderer godt på og dermed målrette kommunikationen. Data viser, at foreninger på tværs af de tre nordiske lande primært anvender information om **medlemstype (43%), interesser (32%) og bosted (31%)** **(figur 5)** til at målrette kommunikationen med medlemmet. **Figur 5** illustrerer, at foreningerne oftest bruger informationen til at målrette nyhedsbreve (37%), udbud af kurser og arrangementer (36%) og fastholdelse og hvervning af medlemmer (30%)

*Figur 5: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som udtrykker, hvilken information de hyppigst bruger til at målrette tilbud/kommunikationen til medlemmet**



**Bemærk, at respondenterne har haft flere svarmuligheder.*

Figur 6: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som anvender automatiserede processer ved ind- og udmeldelse af medlemmer.



Manglende tid og ressourcer er den største hæmsko

Undersøgelsen viser, at

55%

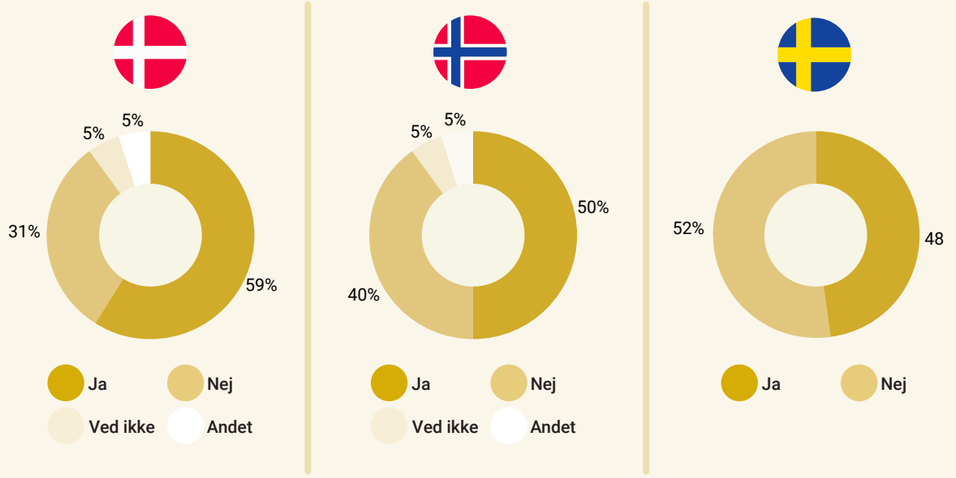
på tværs af de tre nordiske lande anvender automatiserede processer, når et medlem enten melder sig ind eller ud **(figur 6)**.

"Vi bruger data til at skabe mere værdi for medlemmet"

— Administrativ medarbejder i dansk interesseorganisation

Kigger man på hvert enkelt land, skiller Danmark sig en smule ud, her svarer 59 %, at de bruger automatisering i deres medlemskommunikation, mens tallet er lavere i henholdsvis Sverige (48%) og Norge (50%) **(figur 7)**. Det kan være et udtryk for, at der er et større fokus på automatisering i de danske foreninger, eller at nogle foreninger er mere udfordret på tid eller ressourcer.
Det er primært de medlemsansvarlige (43%) (ansatte eller frivillige) eller lokalafdelingerne (30%), der modtager en automatisk advisering (43%) og kontakter det nye medlem.

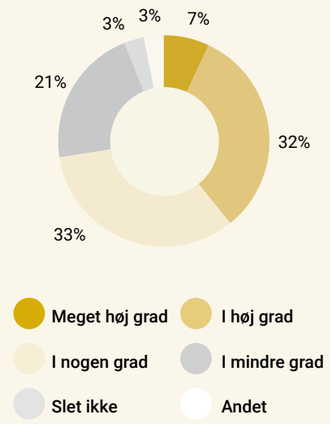
Figur 7: Andel af respondenter i Danmark, Norge og Sverige, som anvender automatiserede processer ved ind- og udmeldelse af medlemmer.



En teknologisk udfordrende fremtid?

Undersøgelsen peger på, at de nordiske foreninger ikke ser den digitale udvikling som en lige så stor udfordring som tidligere. Lidt over en tredjedel svarer (39%), at de "i meget høj grad" og "i høj grad" er enige i spørgsmålet: "Tror du din forening kommer til at være udfordret af den teknologiske udvikling i de kommende år?" **(figur 8)**. I 2019 satte Foreningsundersøgelsen spot på digital transformation, og her svarede 57%, at de troede, at den teknologiske dagsorden ville være en udfordring i fremtiden. Årets undersøgelse viser, at foreninger med faldende medlemstal i højere grad føler sig teknologisk udfordret sammenlignet med foreninger med stigende medlemstal **(49%) (figur 9)**. Det indikerer, at foreninger med stigende medlemstal er mere omstillingsparate og oftere bruger digitale løsninger aktivt i det administrative arbejde end foreninger med faldende medlemstal. Svarprocenten blandt foreninger med medlemsnedgang er dog markant lavere i år sammenlignet med data fra Foreningsrapporten fra 2019. Her svarede 76% med faldende medlemstal, at de følte sig teknologisk udfordrede.

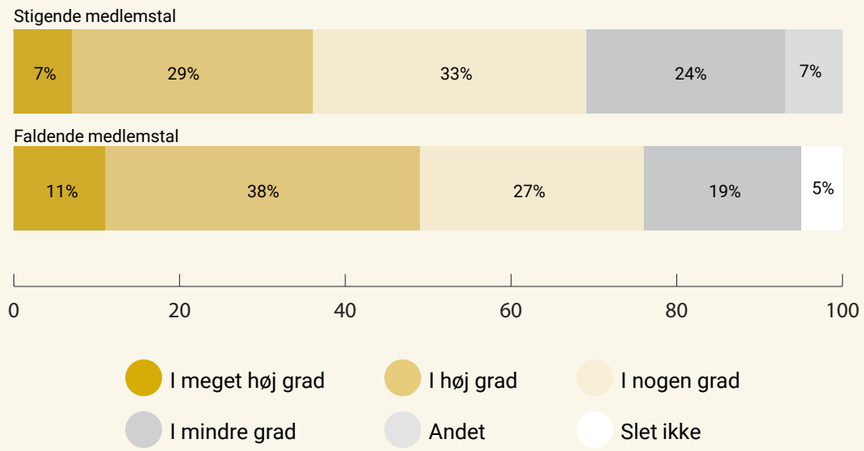
Figur 8: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som tror deres forening kommer til at være udfordret af den teknologiske udvikling i løbet af de kommende år.



"Nogle kalder det en udfordring; man kunne også kalde det muligheder. Men som en mindre forening, er det en udfordring at løfte/håndtere/drifte nye systemer, som kommer væltende. Og lige om lidt står den på AI for os alle."

– Administrativ leder i en dansk patientforening

Figur 9: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige målt på stigende og faldende medlemstal, som tror deres forening kommer til at være udfordret af den teknologiske udvikling i løbet af de kommende år.



Case: Digitale værktøjer skaber værdi for organisationen

I PlanBørnefonden er digitalisering en vigtig del af det daglige arbejde. Ifølge CFO Mikkel Hauschildt har organisationen målrettet og styrket deres onboardingproces ved hjælp af automatiserede processer og indsamling af data. Det sparer organisationen både tid og penge, men vigtigst af alt sikrer data et godt match mellem–sponsorerne (svarende til medlemmer), der støtter PlanBørnefondens arbejde samt fonden med et fast beløb om måneden.

Automatisering styrker onboardingen fra start til slut

PlanBørnefonden tog det første digitale spadestik, da de gik i luften med selvbetjeningsløsningen Mitplan.dk for over ti år siden. Her kan sponsorerne logge ind og læse breve fra deres sponsorbarn, nyheder om barnets nærområde, samt opdatere interesseområder mm. Organisationen har løbende udvidet deres digitale løsninger, og i dag er automatisering en vigtig del af onboardingprogrammet – og det er der flere grunde til: "Med automatisering har vi både fået en bedre og billigere løsning, der letter det administrative arbejde og styrker vores onboardingproces", siger CFO i PlanBørnefonden Mikkel Hauschildt.

Når sponsorerne opretter et sponsorat (svarende til et medlemskab) på PlanBørnefondens hjemmeside, udsendes der automatisk en række nyhedsbreve med information om PlanBørnefonden, sponsorbarnet, samt videoer fra det land, hvor sponsorbarnet er fra. Onboardingforløbet varer mellem tre til seks måneder, som sluttes af med et brev fra sponsorbarnet. "Længden af onboardingforløbet varierer fra sponsor til sponsor. I nogle tilfælde kan det tage op til seks måneder, hvilket i de fleste tilfælde skyldes, at det kan tage noget tid at finde "det rigtige" sponsorbarn", fortæller Mikkel Hauschildt.

Det perfekte match

Ifølge Mikkel Hauschildt er den tætte relation mellem sponsor og sponsorbarn vigtig for at komme i mål med en god onboarding. Når en sponsor opretter et sponsorat, har personen mulighed for at krydse en række interesseområder af på Mitplan.dk:

Et eller flere børn | En pige eller dreng | Små eller ældre børn | Et bestemt område i et bestemt land

Sponsorservice bruger informationen om sponsoren til at skabe det perfekte match mellem barn og sponsor. Selvom medlemmet har direkte kontakt med sponsorbarnet, går støtten ikke direkte til barnet, men derimod lokalsamfundet, barnet kommer fra.

"Den store udvikling ligger ude i lokalsamfundet sammen med familien og institutionerne der. Barnet får ikke stukket pengene i hånden - det skaber nemlig ikke lige forhold. Vi arbejder for hjælp til selvhjælp - hvor vi er med til at skabe mulighed for at flere børn kan få adgang til uddannelse. Eftersom støtten går til nærområdet, er det vigtigt, at sponsoren får det at vide i velkomstmailen, samt information om det pågældende land og region", fortæller Mikkel Hauschildt.

Han understreger samtidig, at sponsoren selv bestemmer, hvor meget personen ønsker at engagere sig: "De fleste ønsker at modtage al kommunikation fra lokalsamfundet og barnet, og det er oftest den personlige relation til barnet, der får folk til at melde sig som sponsor. Andre vælger at betale et månedligt beløb og frabeder sig al anden kommunikation end breve fra barnet – og det er helt ok. Det handler i bund og grund om at få forventningsafstemt fra starten, så sponsoren føler sig set og hørt", fortsætter han

PlanBørnefondens automatiserede mail flow

Velkomstmail	Sendes ud lige efter indmeldelsen – her modtager sponsor en velkomstpakke med information om programindsatser og strategiske indsatsområder. I denne mail lægger organisationen vægt på, hvor stor en forskel sponsoren er med til at gøre, og hvad sponsorpengene går til.
Første møde med sponsorbarn	Når der er fundet det rette match mellem sponsor og sponsorbarn, modtager personen information omkring barnets navn, alder, køn, bopæl, interesser.
Video fra sponsorlandet	Video fra sponsorlandet: Mail med video fra sponsorlandet, så sponsor får en bedre forståelse for, hvilket miljø sponsorbarnet befinder sig i.
Login på Mitplan.dk	Login på Mitplan.dk: Oplysninger om login til selvbetjeningsplatformen, hvor sponsor kan læse mere om sponsorbarnet, sponsorlandet, tilpasse interesseområder, skrive mails til sponsorbarn mm. Hvis sponsoren ikke har logget ind på platformen inden for 45 dage, modtager personen en remindermail.
Brev fra barnet:	Når medlemmet er blevet fortrolig med selvbetjeningsplatformen, modtager personen et brev fra sponsorbarnet, og den egentlige kontakt kan begynde.

Sponsoren skal føle sig unik

Den vigtigste opgave i onboardingforløbet er – ifølge Mikkel Hauschildt – at få sponsoren til at føle sig som en del af et større fællesskab fra dag et. PlanBørnefonden gør derfor meget ud af at fortælle sponsoren, hvad vedkommende kan forvente sig af sit medlemskab, samt hvilken forskel personen er med til at gøre. "Både sponsorerne og de ansatte skal mærke autencitet hele vejen rundt. Både vi (red. PlanBørnefonden) og de er med til at skabe en forandring, og det er heri det store fællesskab ligger. Vi arbejder på mange niveauer, og sponsorerne støtter på alle niveauer", siger Mikkel Hauschildt. Han understreger, at det er vigtigt løbende at takke sponsorerne for deres indsats - for uden dem var der ikke noget PlanBørnefonden. Og det bakkes også op af data. Ifølge Mikkel Hauschildt har takkemails den højeste åbnings- og klikrate og er dermed den nyhedsbrevform, der performer bedst. "Det vidner om, at medlemmet sætter pris på at blive anerkendt og mødt i øjenhøjde", fortsætter han.

Nye visioner for fremtiden

De næste to et halvt år har organisationen valgt at afsætte flere ressourcer til at implementere flere digitale løsninger, som skal understøtte organisationens arbejde med automatisering. I fremtiden ønsker PlanBørnefonden i højere grad at handle på databaseret brugeradfærd samt efterspørgsel fra sponsorerne, som skal sikre en mere individuel onboarding. "Når en sponsor melder sig ind i dag, får vi navn, adresse og kontaktoplysninger oplyst, men i fremtiden vil vi med det samme spørge ind til flere interesseområder. Det skal gøre nyhedsbrevene mere målrettede til den enkelte sponsor, så hvis man f.eks. har et barn i Colombia, jamen så skal det første nyhedsbrev man modtager omhandle det område", siger han.

Samtidig anerkender Mikkel Hauschildt, at digitale løsninger ikke kan stå alene. Derfor vil PlanBørnefonden arbejde på at styrke samspillet mellem automatiserede processer og deres sponsorservice. "Hvis vi fx kan se, at en sponsor ikke har åbnet et brev fra sponsorbarnet, så skal systemet i fremtiden sende en liste ud med kontaktinformationer på personerne til sponsorservice, som derefter vil kontakte personen og spørge ind til, om han/hun enten har brug for hjælp eller ønsker at ændre noget i sit sponsorat. På den måde sikrer vi en god dialog, hvor vi løbende kan forventningsafstemme", afslutter han.

PlanBørnefonden - blå bog

- PlanBørnefonden er Danmarks største privatfinansierede børnerettigheds-organisation. De er en del af Plan International, som arbejder i 75 lande for at sikre børn og unges rettigheder og ligestilling mellem drenge og piger.
- Plan International blev grundlagt i 1937
- Plan International har over 10.000 ansatte og tusindvis af frivillige i mere end 75 lande.
- I dag arbejder mere end 100 ansatte på PlanBørnefondens kontor i København.
- PlanBørnefondens indtægter kommer fra mere end 50.000 private sponsorer samt donationer og partnerskaber med virksomheder, institutionelle donorer og fonde.
- Læs mere om Planbørnefondens arbejde her: www.planbornefonden.dk

Strategi

Strategisk arbejde med onboarding øger vækstpotentialet

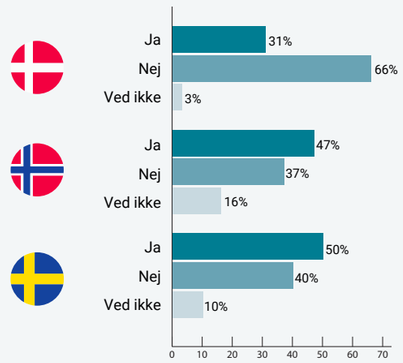
Målrettet arbejde med onboarding styrker både foreningens økonomiske grundlag og giver flere konkurrencefordele. Der er derfor flere gode grunde til at tænke onboarding ind i de strategiske rammer. Årets undersøgelse peger på, at de foreninger, der har fokus på fastholdelse af medlemmer, er i stand til at øge deres medlemsvækst. Men hvordan strukturerer nordiske foreninger deres onboardlingforløb, og har det en betydning for, hvordan man kommer i mål med en vellykket onboarding? Det går vi i dybden med i det første undertema, som omhandler strategi.

Konkrete målsætninger - en del af en større dagsorden?

Konkrete målsætninger er en vigtig del af arbejdet med onboarding, fordi de fungerer som en rettesnor og skaber en fælles intern forståelse for, hvilke indsatsområder foreningen arbejder for.

Tager man et kig på, hvilke lande der har opstillet konkrete målsætninger, indikerer tal fra undersøgelsen, at både Sverige og Norge er længere fremme end Danmark – her svarer 50% af de svenske respondenter samt 47% af de norske respondenter, at de arbejder med konkrete målsætninger, mens 31% af de danske respondenter fortæller, at de har opstillet målsætninger for et vellykket onboardingforløb **(figur 10)**.

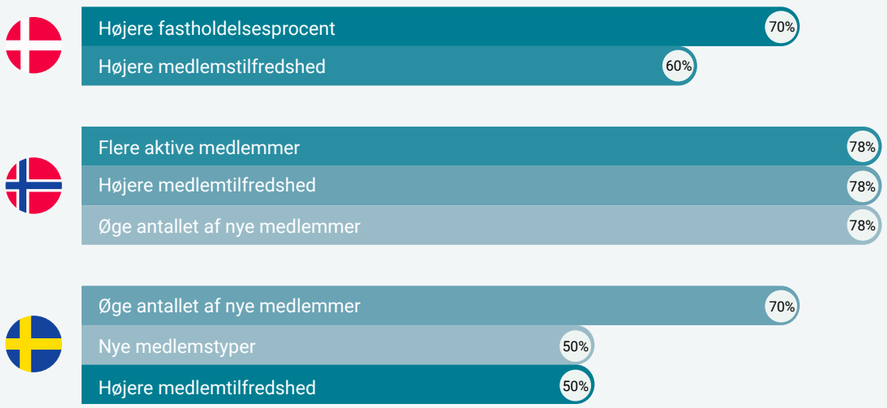
Figur 10: Andel af respondenter i Danmark, Norge og Sverige, der har opstillet konkrete mål for et vellykket onboardingforløb.



Flere medlemmer står øverst på ønskelisten

I Danmark og Norge er 'højere fastholdelsesprocent' en af de vigtigste målsætninger **(figur 11)**.
I både Norge og Sverige er foreningerne særligt optagede af 'øget antal af nye medlemmer'. Data peger på (side 42), at både Sverige og Norge oplever et markant frafald af medlemmer, og det kan derfor være en naturlig forklaring på, hvorfor 'øget antal af medlemmer' er et vigtigt fokusområde. Mange foreninger har en tendens til kun at fokusere på hvervning af nye medlemmer, når de ønsker at øge deres medlemsvækst. Men i starten er det vigtigere at stoppe blødningen og i stedet kigge på, hvordan man kan fastholde sine eksisterende medlemmer. Det er både billigere og mere bæredygtigt for foreningens fremtid.

Figur 11: De hyppigste opstillede målsætninger for et vellykket onboardingforløb i Danmark, Norge og Sverige
** Bemærk, at respondenterne har haft flere svarmuligheder.*



Afgrænsede onboardingforløb virker

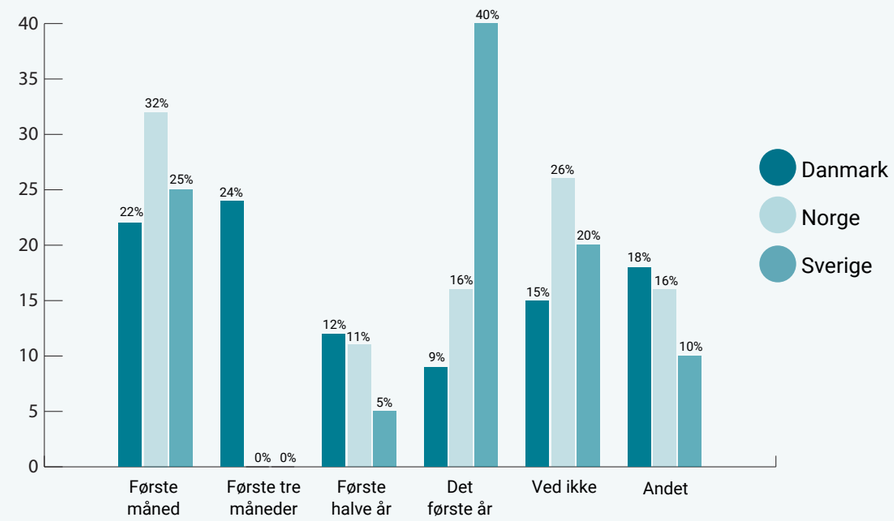
Onboarding strækker sig typisk over en afgrænset periode, men der er stor forskel på, hvordan de nordiske foreninger sammensætter deres onboardingforløb. Data fra Danmark, Sverige og Norge viser, at der er lille overvægt af foreninger, som arbejder med onboarding af en måneds varighed (gennemsnit af data fra **figur 12**). Det samme gør sig gældende ved foreninger, der oplever medlemsvækst og stabilt medlemstal. Til sammenligning angiver knap halvdelen af respondenterne med faldende medlemstal, at de enten har onboardingforløb, der strækker sig over tre måneder eller, at de ikke har viden om dette:

"Vi är i full gång att utveckla en sådan onboarding plan, allt från att samla in information när dom blir medlem, och även under tiden och till sist vid utträdet. Vi ser även över alla våra utskick och när i tid det ska ske, samt hur och om våra föreningar tar kontakt med nya medlemmar."

— IT-ansat i svensk interesseorganisation

Dykker man ned i data fra hvert enkelt land, så peger undersøgelsen på, at de svenske foreninger sammensætter længere onboardingforløb sammenlignet med Danmark og Norge. I **figur 12** kan man se, at 40% af de svenske respondenter svarer, at deres onboardingforløb varer et år, mens der er en overvægt blandt de norske respondenter, der angiver, at deres onboardingforløb varer en måned. I Danmark tilrettelægger de fleste et onboardingforløb af en måned eller tre måneders varighed.

Figur 12: Varighed af foreningernes onboardingforløb i Danmark, Norge og Sverige.

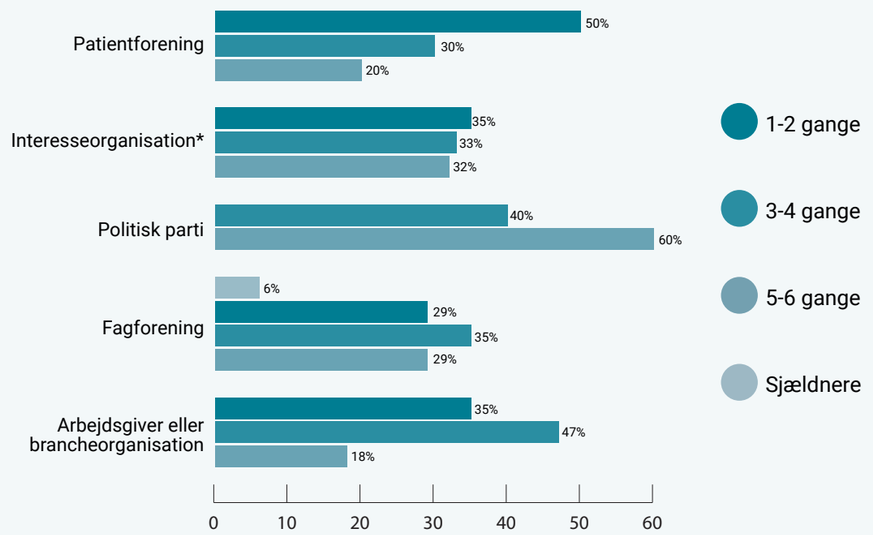


Hyppig medlemskommunikation sikrer en løbende forventningsafstemning

Kontakten til både nuværende og nye medlemmer fordeler sig forskelligt i de tre nordiske lande. Der er en lille overvægt af respondenter, der fortæller, at de enten er i kontakt med det nye medlem 3-4 gange eller 1-2 gange det første halve år. Dykker man ned i hvert enkelt foreningssegment kan man se, at de politiske partier er i hyppigst kontakt med medlemmet. **Her svarer 60% af foreningerne,** at de er i dialog med medlemmerne 5-6 gange inden for de første seks måneder. Det er betydeligt højere end det samlede gennemsnit på tværs af de tre lande og foreningssegmenter (29%) (målt ud fra data i (**figur 13**).

Data tegner et billede af, at de norske foreninger oftere er i kontakt med nye medlemmer (5-6 gange inden for det første halve år), sammenlignet med Danmark og Sverige. Det indikerer, at de norske foreninger arbejder ud fra et intensivt onboardingforløb. Der er flere fordele ved at være i hyppig kontakt med medlemmet i onboardingfasen. Her kan man løbende forventningsafstemme og gennem feedback fra medlemmet målrette kommunikationen.

Figur 13: Foreningernes kontakt til medlemmet det første halve år på tværs af Danmark, Norge og Sverige.

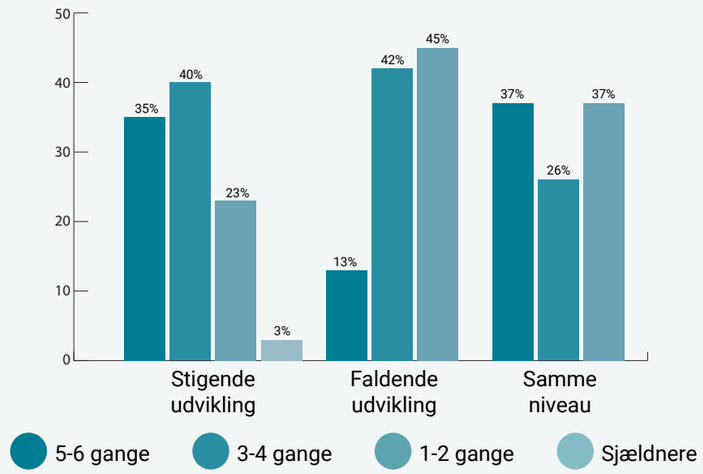


> *"Længden på et onboardingforløb spiller en rolle for en vellykket onboarding. Går der for lang tid fra man første gang kontakter de frivillige/medlemmer til der sker noget, så kan man risikere, at ilden er brændt ud. Som frivillig har det også en betydning, om man har en lokal forankring, eller om ens tilknytning er til det centrale sekretariat. Det kan være nemmere at styre henvendelser og kontakt fra et centralt sted, men det har så meget mere værdi, hvis de frivillige bliver mødt af de lokale afdelinger. Her er der mulighed for personlig kontakt, og den frivillige bliver hurtigt involveret i det frivillige arbejde, personen har tilmeldt sig.*
>
> — Jonas Hedegaard, ErhvervsPhD ved Roskilde Festival og Roskilde Universitet

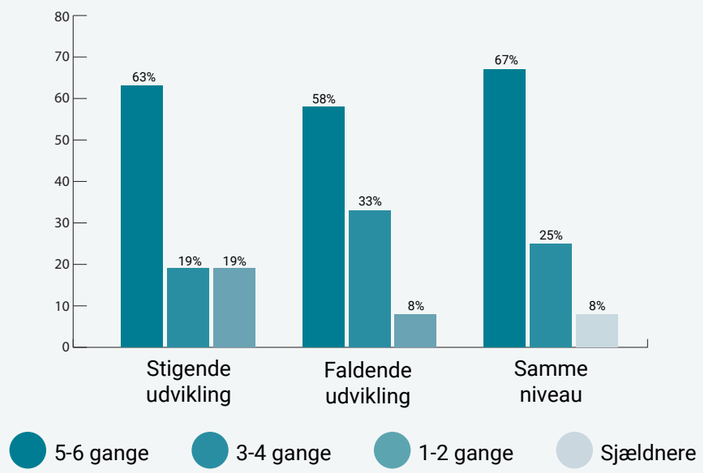
**Interesseorganisation inkluderer i år paraplyorganisation, natur-, fritid-, og idrætsforeninger, humanitære organisationer, netværksforeninger og medlemsejede foreninger. Dette har vi ikke gjort tidligere, og derfor fremstår svarprocenten i denne undersøgelse højere, sammenlignet med tidligere år.*

En del respondenter fremhæver, at de ikke har afgrænset deres onboardingproces til en bestemt periode, mens andre fortæller, at onboarding er en proces, der strækker sig over flere år. Tager man et kig på, hvordan svarprocenten blandt foreninger med medlemsvækst og stabilt medlemstal fordeler sig, peger data på, at begge segmenter er i hyppigere kontakt med det nye medlem (5-6 gange inden for det første halve år) sammenlignet med foreninger med faldende medlemstal **(figur 14)**.
Der er imidlertid flere respondenter – både med stigende, stabilt og faldende medlemstal – som er i hyppig kontakt med medlemmet (5-6 gange), når der spørges ind til, hvor ofte foreningen kontakter medlemmet på et år **(figur 15)**.

Figur 14: Foreningernes kontakt til medlemmet det første halve år på tværs af Danmark, Norge og Sverige set ud fra seneste års medlemsudvikling.



Figur 15: Foreningernes generelle kontakt til medlemmet i løbet af et år målt på tværs af Danmark, Norge og Sverige og set ud fra seneste års medlemsudvikling.



"Vi er ved at afprøve forskellige decentrale indsatser i forhold til studerende og nyansatte på arbejdspladserne, men har ikke sat et specielt koncept i drift"

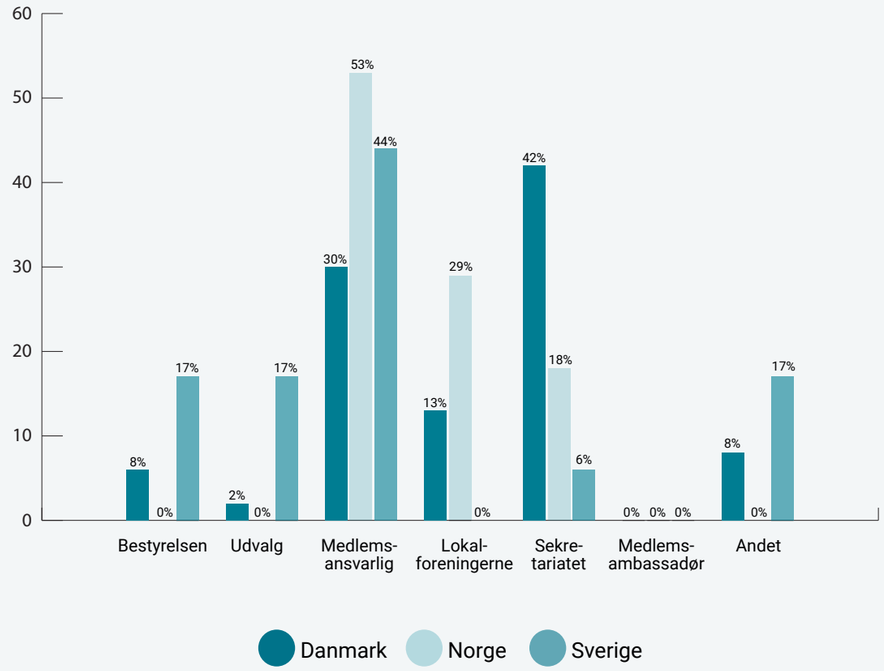
— Administrativ leder i dansk fagforening

Sørg for en tydelig rollefordeling

Det er en god idé at nedsætte et udvalg eller en arbejdsgruppe, der står for foreningens onboarding-forløb. Det sikrer en tydelig rollefordeling og et struktureret og målrettet arbejde. Årets undersøgelse peger på, at det primært er de medlemsansvarlige (ansatte eller frivillige) eller sekretariatet, der står for onboardingforløb på tværs af Danmark, Sverige og Norge.

Dykker man ned i tallene fra Sverige, tegner der sig en interessant fordeling **(figur 16)**. Her er der flere blandt bestyrelsen (17 %) eller udvalg (17%) (rekrutterings-eller velkomstudvalg), der er ansvarlige for at byde nye medlemmer velkommen sammenlignet med Danmark og Norge. Det kan hænge sammen med, at der er et større hierarki internt i organisationen sammenlignet med Danmark og Norge. I de norske foreninger spiller lokalafdelinger en markant rolle (29%) – her udmærker fagforeninger og politiske partier sig. Der er god grund til at tænke de lokale kræfter ind i onboardingprocessen. De har ofte en god forståelse for, hvad der sker i lokalområdet og kan bedre målrette tilbud til medlemmet.

Figur 16: Ansvarsfordeling for onboarding af nye medlemmer blandt medarbejdergrupper i Danmark, Norge og Sverige.



Processer

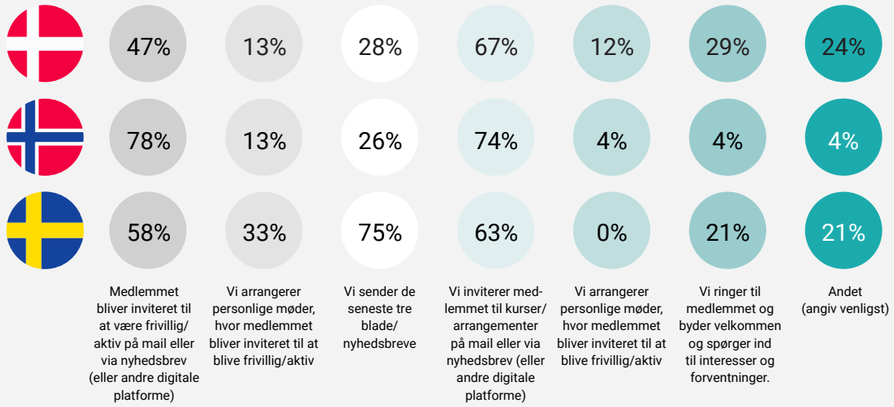
Automatisering styrker et smidigt kommunikationsflow

Denne del af rapporten omhandler onboardingprocesser, og hvordan de tager form i de nordiske lande. Undersøgelsen viser, at majoriteten af foreningerne inddrager medlemmerne i udviklingen af medlemskab samt tilbud. Men hvordan og i hvilket omfang bliver medlemmerne hørt? Det stiller næste undertema, som omhandler processer, skarpt på.

En varm velkomst virker

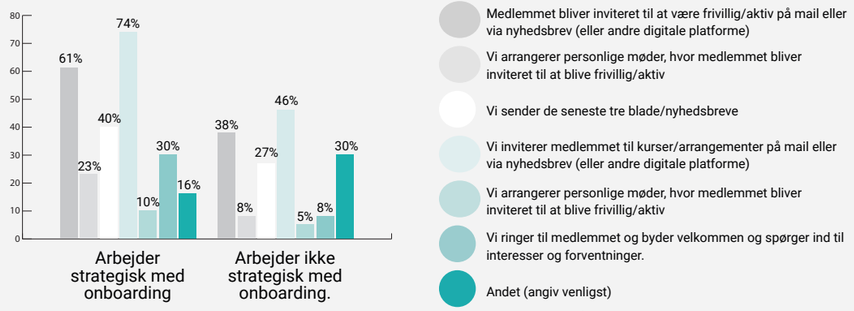
Nyhedsbreve er den hyppigste kommunikationsform, som foreningerne på tværs af de tre nordiske lande bruger til at byde nye medlemmer velkommen **(figur 17)**. Der er en overvægt af svenske foreninger, som lægger vægt på det personlige møde. Her svarer 33%, at de arrangerer personlige møder, hvor nye medlemmer bliver inviteret til at blive frivillige/aktive. Til sammenligning er tallet 19% på tværs af de tre lande.

Figur 17: Overblik over, hvordan foreninger i Danmark, Norge og Sverige byder nye medlemmer velkommen.
**Respondenterne har haft flere svarmuligheder.*



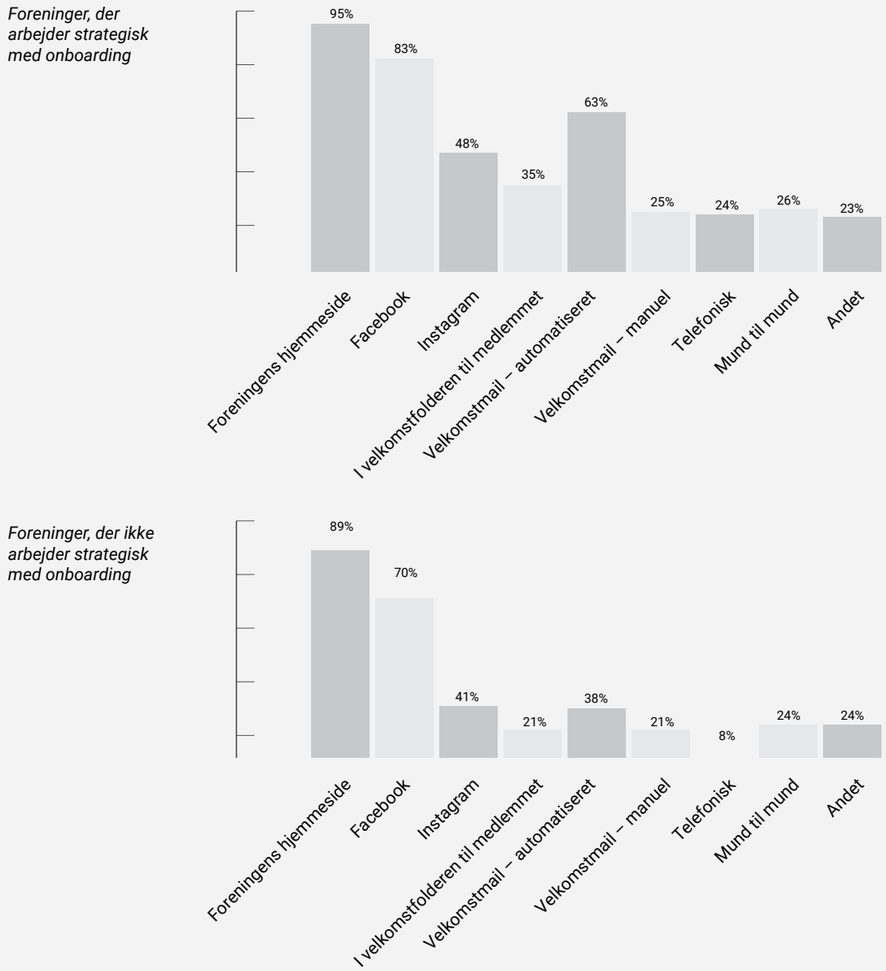
Undersøgelsen viser, at foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, anvender flere kommunikationskanaler. Her svarer 74%, at de inviterer nye medlemmer till kurser og arrangementer via nyhedsbrev. Til sammenligning er svarprocenten 46% blandt respondenterne, som ikke arbejder strategisk med onboarding. Samtidig viser undersøgelsen, at der er en overvægt af foreninger, der arbejder målrettet med onboarding, som lægger vægt på det personlige møde med det nye medlem **(figur 18)**. Desuden fortæller 30% af foreningerne, som arbejder strategisk med onboarding, at de ringer ud til det nye medlem. Det er ofte en god idé at kombinere forskellige kommunikationsformer, fordi man som forening kan bevare en kontinuerlig kommunikation, og samtidig sikre en personlig kontakt.

*Figur 18: Overblik over, hvordan nordiske foreninger byder nye medlemmer velkommen. Svarene er opdelt i de foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, og de, der ikke gør.**



Figur 19 viser, at foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, i højere grad anvender automatiserede nyhedsbreve (63%) sammenlignet med foreninger, der ikke har fokus på området (38%). Undersøgelsen indikerer, at de tre nordiske lande bruger de samme kommunikationskanaler, men at de norske respondenter i højere grad anvender sociale medier i deres onboarding.

Figur 19: Overblik over, hvilke kommunikationskanaler foreninger på tværs af Danmark, Norge og Sverige anvender. Svarene er opdelt i de foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, og de, der ikke gør.
**Respondenterne har haft flere svarmuligheder.*



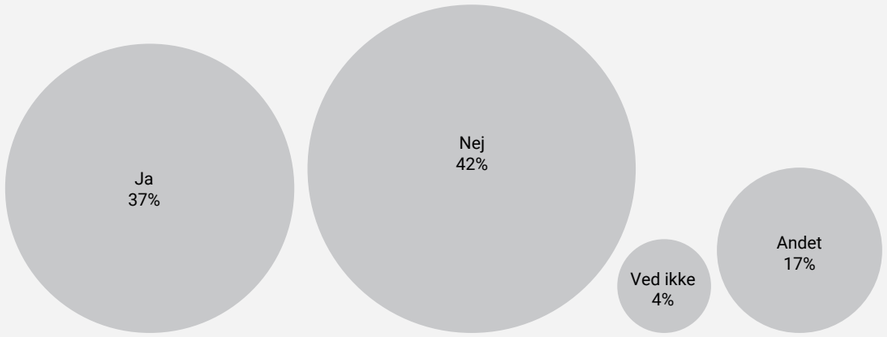
"Lag en plan som beskriver prosessene i dag. Jobb med utvikling av prosessene og med digitalisering for å bli mest mulig målrettet"

— Kommunikationsmedarbejder i norsk interesseorganisation

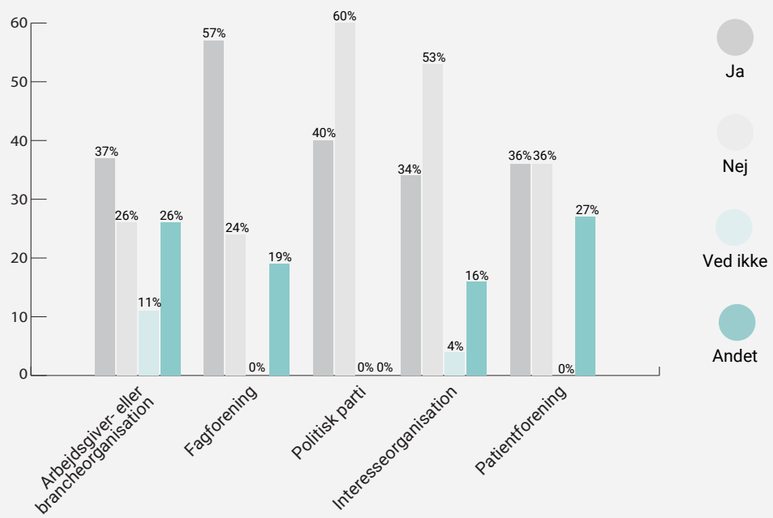
Feedback er værdifuld viden

For at kunne opnå større indsigt i medlemmernes adfærd og identificere potentielle problemstillinger er det en god idé løbende at gennemføre medlemsundersøgelser. Undersøgelsen viser, at **37%** af de nordiske medlemsorganisationer udfører en årlig medlemsundersøgelse, mens 42 % fortæller, at de ikke gør **(figur 20)**. Blandt de foreninger, der har angivet "andet", viser data, at 8% udfører en medlemsundersøgelse hvert andet år samt 9%, når de har behov for ny medlemsdata. Særligt fagforeninger er gode til at indsamle medlemsdata sammenlignet med de andre foreningstyper – her svarer **57%**, at de gennemfører en årlig medlemsundersøgelse **(figur 21)**, hvilket er markant højere end gennemsnittet.

Figur 20: Andel af foreninger på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som gennemfører en årlig medlemsundersøgelse.



Figur 21: Typer af foreninger på tværs af Danmark, Norge og Sverige, der gennemfører en årlig medlemsundersøgelse.



De foreninger, der gennemfører en årlig medlemsundersøgelse, bruger den indsamlede data til at:

Forbedre kommunikationen

Forstå medlemmernes hverdag og interesser til at udvikle medlemsservice samt udvalget af arrangementer og kurser

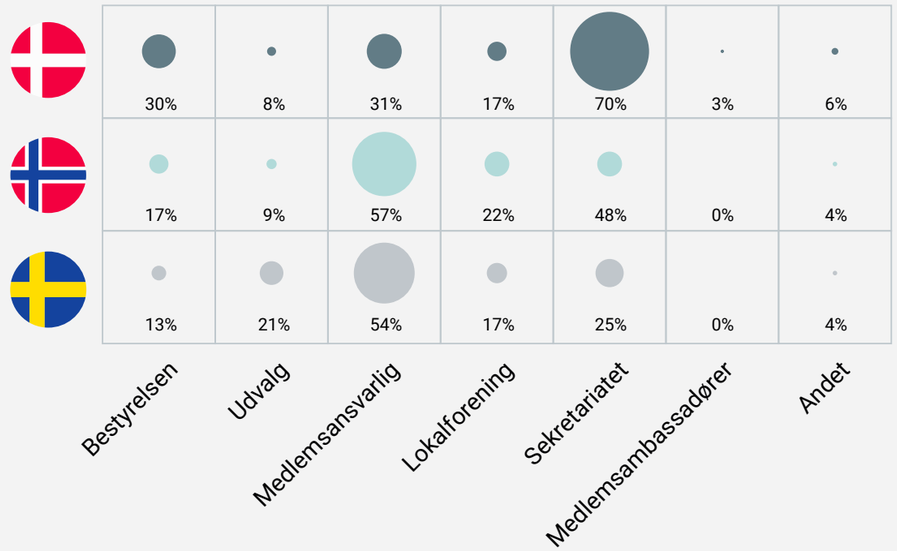
Identificere årsagerne til, hvorfor medlemmer bliver aktive/frivillige

Forstå, hvorfor medlemmer opsiger deres medlemskab for at kunne forbedre fastholdelsesgraden

En tydelig rollefordeling

Kaster man et blik på, hvem der har ansvaret for at håndtere feedback fra medlemmerne, varierer svarene i de tre nordiske lande. Ifølge **figur 22** angiver 70% af de danske medlemsorganisationer, at det er sekretariatets ansvar, mens 57% i Norge og 54% i Sverige fortæller, at ansvaret ligger hos de medlemsansvarlige. Selvom ansvarsfordelingen varierer i hvert af de tre lande, afspejler svarene en tydelig rollefordeling. Dette er positivt, da feedback fra medlemmer er et vigtigt skridt i at videreudvikle og forbedre foreningens onboardingprocesser.

Figur 22: Overblik over ansatte og frivillige i foreningen, der har ansvaret for at håndtere feedback i Danmark, Norge og Sverige.



"Sänk trösklarna - anpassa erbjudandet och priset till den potentiella medlemmen."

— Projektleder i svensk interesseorganisation

Hvorfor falder medlemmerne fra?

Undersøgelsen viser **(figur 23)**, at de fleste foreninger enten ringer ud eller sender mails, når et medlem opsiger sit medlemskab. Når et medlem vælger at forlade foreningen, er det vigtigt at kontakte personen og undersøge årsagen bag. På den måde er foreningen klædt bedre på til at kunne løse eventuelle udfordringer samt udvikle onboarding- og fastholdelsesstrategier. Og så er det en god idé at sige pænt farvel samt anerkende personens engagement. Hvis det tidligere medlem går fra foreningen med en god oplevelse, er der en stor chance for, at personen fremhæver de positive sider af organisationen over for nye potentielle medlemmer.

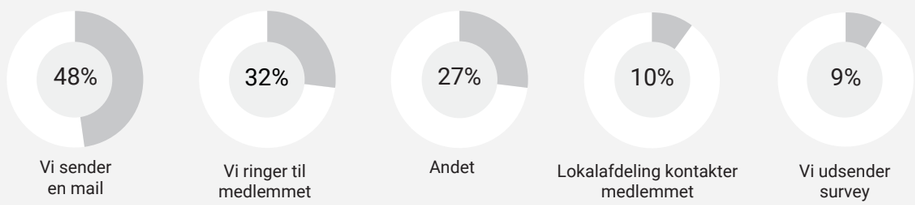
Figur 24 viser, at økonomiske årsager er den hyppigste udmeldelsesgrund. Med tanke på den igangværende økonomiske krise er denne tendens ikke overraskende. For at øge fastholdelsesgraden er nogle medlemsorganisationer nødsaget til at sætte prisen ned på kontingentet. De foreninger, der har svaret "andet" på spørgsmålet, uddyber efterfølgende – at mange af deres medlemmer ikke længere arbejder i en relevant branche eller er afgået ved døden. Det sidste kan tyde på, at den ældre generation har været investeret i organisationen i lang tid.

”Vær nysgerrig på, hvorfor medlemmet melder sig ud. Foreningen skal turde at spørge ind til, hvad der ikke fungerer, og hvad foreningen kan gøre bedre. På den måde føler medlemmet sig både set og hørt, og det efterlader et positivt mindset.

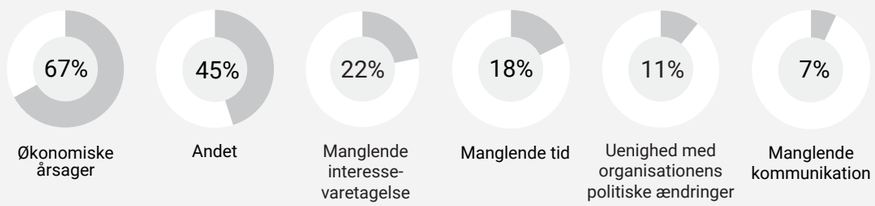
Tag kontakt til medlemmet kort efter udmeldelsen – jo hurtigere jo bedre – for det kan i mange tilfælde betyde, at personen vælger at blive i foreningen.”

— Lisbeth Bekker, adm direktør i Groupcare

Figur 23: Tiltag, som de nordiske foreninger tager, når et medlem har opsagt sit medlemskab.
**Respondenterne har haft flere svarmuligheder.*



Figur 24: Den primære årsag til, at medlemmer opsiger deres medlemskab målt på tværs af Danmark, Norge og Sverige
**Respondenterne har haft flere svarmuligheder.*



Kultur

En stærk kultur understøtter en stærk strategi

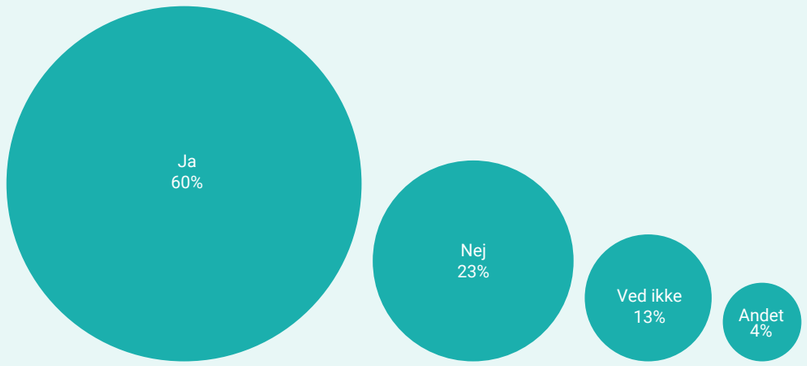
Medlemmer og frivillige er en værdifuld ressource for foreningen. Årets undersøgelse viser, at en inkluderende kultur og et fælles værdisæt har en positiv effekt på medlemmets engagement. Men hvordan skaber man en åben kultur, og hvilke områder bør man have ekstra fokus på? Det går næste undertema, som omhandler kultur, i dybden med.

Strategi og kultur hænger tæt sammen

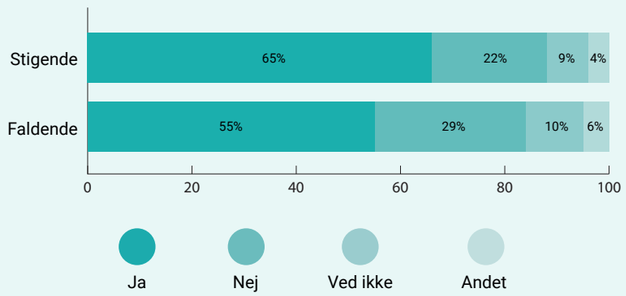
Undersøgelsen viser, at 60% på tværs af de tre nordiske medlemsorganisationer har en kultur, der understøtter deres onboardingproces **(figur 25)**. Blandt medlemsorganisationerne, der oplever stigende medlemstal, mener 65% **(figur 26)**, at deres kultur har en positiv effekt på deres onboarding, mens tallet er noget lavere hos foreninger med faldende medlemstal (55%). Det indikerer, at foreninger, der har fokus på kultur, oplever en positiv indvirkning på medlemstallet - en konklusion, der understøttes af resultaterne fra Groupcares foreningsrapport "Kultur i foreninger - Det handler om mennesker" fra 2020.

Majoriteten af de adspurgte foreninger **(90%)** svarer enten "i meget høj grad" eller "i høj grad", at de ser deres medlemmer som en værdifuld ressource **(figur 27)**. Dette er et tegn på, at de aktivt inkluderer, eller ønsker at inkludere, deres medlemmer i organisationens udvikling.

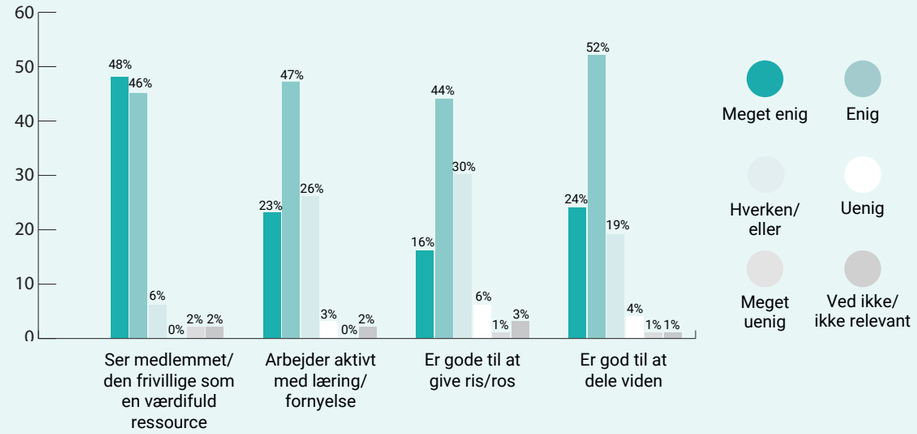
Figur 25: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som mener, at de har en kultur, som understøtter organisationens arbejde med onboarding af nye medlemmer.



Figur 26: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som mener, at de har en kultur, som understøtter organisationens arbejde med onboarding af nye medlemmer – set ud fra stigende og faldende medlemstal samt stabilt medlemstal.

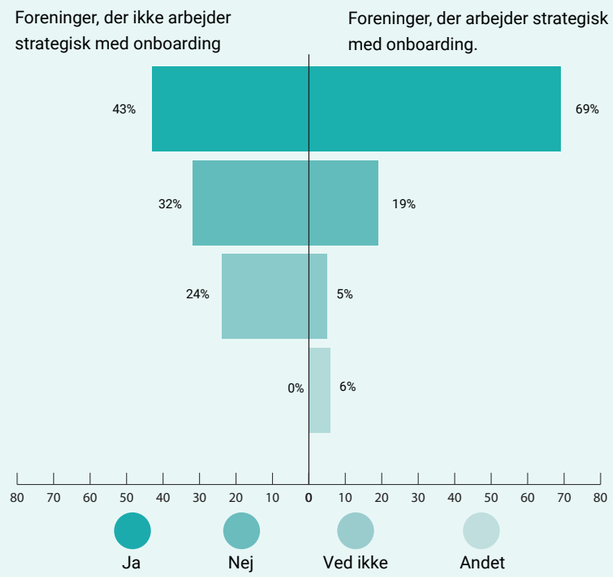


Figur 27: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, der giver udtryk for, hvorvidt de er enige med følgende påstande:



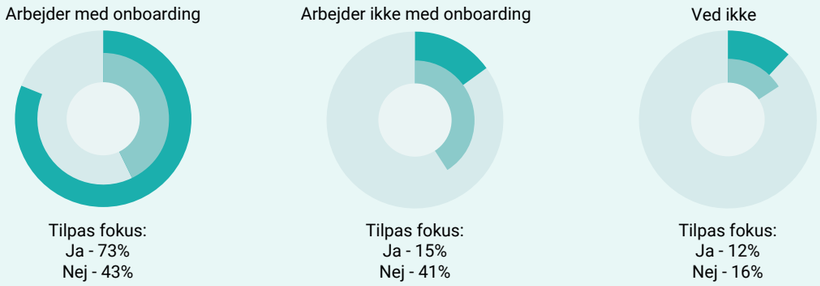
Groupcares Foreningsrapport fra 2020 undersøgte betydningen af kultur i medlemsorganisationen og viste blandt andet, at en god strategi ofte bliver ineffektiv, hvis kulturen ikke understøtter de strategiske mål. Blandt medlemsorganisationerne, der angiver, at de arbejder strategisk med onboarding af nye medlemmer, svarer 69% **(figur 28)**, at de har en kultur, der understøtter det strategiske arbejde. Det er en relativt stor andel, men med tanke på, hvor vigtig kultur er for foreningens udvikling, er der stadig plads til forbedringer.

Figur 28: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som mener, at kulturen i foreningen understøtter arbejdet med onboarding af nye medlemmer og frivillige. Svarene er opdelt i de foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, og de, der ikke gør.



Selvom kultur ikke kan styres oppe fra og ned i foreningen, er det ofte ledelsen, der opstiller organisationens visioner, normer og mål. **Figur 29** viser, at majoriteten af foreningerne, der arbejder strategisk med onboarding af medlemmer, har tillid til deres ledelse.
Hele 73% angiver, at den daglige ledelse har et passende fokus på onboarding og fastholdelse af nye og eksisterende medlemmer.

Figur 29: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som mener, at den daglige ledelse har et tilpas fokus på onboarding samt fastholdelse af nye og eksisterende medlemmer.



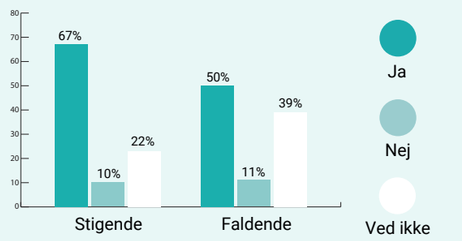
**Svarene er opdelt i foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, og de, der ikke gør.*

En del af en større dagsorden

Undersøgelsen viser, at der er en positiv sammenhæng mellem foreninger med stigende medlemsantal og respondenternes svar på, om medlemmerne føler sig som en aktiv del af organisationen **(figur 30)**.

Blandt medlemsorganisationerne, der oplever stigende medlemstal, svarer 67%, at deres medlemmer føler sig som en aktiv del af organisationen, mens 50% af dem, der oplever faldende medlemstal, svarer ja, mens 39% er usikre.

Andel af foreninger på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som tror at deres medlemmer/frivillige føler sig som en aktiv del af organisationen - set ud fra stigende og faldende medlemstal.



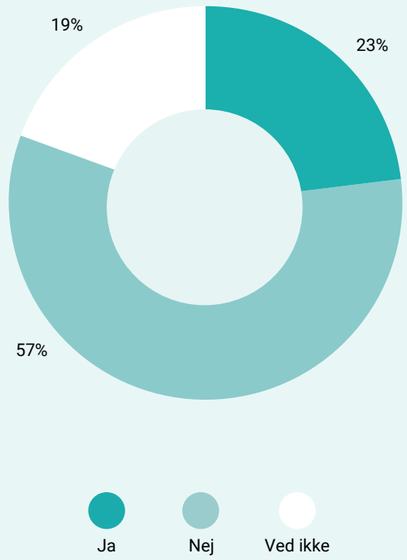
"Det frivillige engagement er som regel noget, der er valgt til og kommer i tredje række efter familie og arbejde. Derfor skal frivillige og medlemmer føle sig værdsatte, og at de er med til at gøre en forskel. Det skal være nemt at komme med, nemt at komme omkring det administrative – men selve den frivillige opgave behøver ikke være nem. Den skal være vigtig. Og det, der er vigtigt, er ikke altid nemt. Hvis ikke den frivillige opgave er vigtig i sig selv, så kræver det en ekstra indsats at gøre den meningsfuld og tydeliggøre, hvilken forskel den frivilliges arbejde gør. Og her er den personlige fortælling vigtigere end måltal. Fortæl hvad deres bidrag konkret har betydet for jeres målgruppe og fremhæv gerne en repræsentant fra målgruppen – det vejer stærkest.

— Jonas Hedegaard, ErhvervsPhD ved Roskilde Festival og Roskilde Universitet

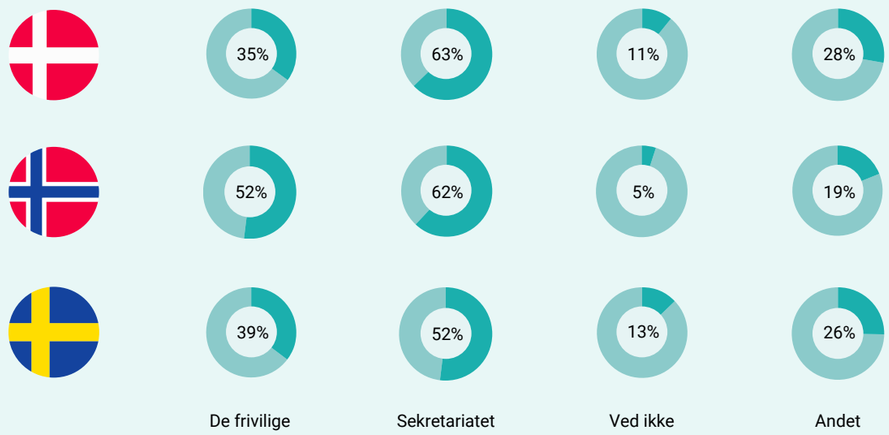
I nogle foreninger spiller de frivilliges engagement en stor rolle. De lægger meget tid og mange kræfter i deres arbejde og ofte er de med til at sikre, at foreningen kan løbe rundt. I disse foreninger er det vigtigt at både at have fokus på fastholdelse af eksisterende frivillige, samt aktivering af nye medlemer. Ifølge **figur 31** har kun 23% af alle de adspurgte organisationer en plan for, hvordan man får et medlem til at blive frivillig – der er derfor forbedringsmuligheder i alle tre nordiske lande.

Overordnet set er det sekretariatet, der er ansvarlig for at engagere medlemmer til at blive frivillige. Men i de svenske og norske medlemsorganisationer er der flere medlemsudvalg, der har ansvaret for onboardingprocesser **(figur 32)**. Mange foreninger vælger at styre frivilligopgaver på sekretariatsniveau for at sikre nogle tydelige og klare rammer.
Men ofte er det en fordel at involvere lokalafdelingerne. De har ofte en vigtig og større viden om medlemmerne og er i hyppig kontakt med de frivillige, ligesom de løbende kan forventningsafstemme omkring opgaver.

Figur 31: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som har en proces for, hvordan man får medlemmer til at blive aktive frivillige.



Figur 32: Fordeling af ansvarlige for at engagere flere engagere frivillige i Danmark, Norge og Sverige.
**Respondenterne har haft flere svarmuligheder.*



Case: En kultur, der engagerer og inkluderer

LundaEkonomerna er navnet på studenterforeningen ved Handelshøjskolen i Lund. Foreningens vision er at sikre, at medlemmerne får mest muligt ud af deres studieliv og arrangerer løbende aktiviteter med plads til alle. Medlemmerne er ofte investerede gennem hele deres studietid, og spørger man HR-ansvarlig Rasmus Engström, hvorfor foreningen har succes med at fastholde deres medlemmer, er svaret klart: Organisationens åbne, professionelle og inkluderende kultur gennemsyrer alt, hvad de gør, og er en medvirkende faktor til, at medlemmerne bliver hængende.

Det første møde

Alle, der studerer fuld tid på Handelshøjskolen i Lund, bliver automatisk medlemmer af LundaEkonomerna, men for at organisationen kan løbe rundt, er der brug for engagerede og aktive medlemmer. Alle nye studerende modtager i forbindelse med deres optag en fysisk og digital invitation til at deltage i LundaEkonomernas såkaldte "Novischvecka" (introuge).
I løbet af en intensiv uge med fysiske aktiviteter, udfordrende konkurrencer og inspirerende forelæsninger, bliver de studerende introduceret til foreningens projekter og udvalg, hvor de samtidig opbygger nye venskaber. Ugen er dels designet til at bryde isen mellem de studerende, dels et smugkig på, hvordan man kan engagere sig i foreningen.

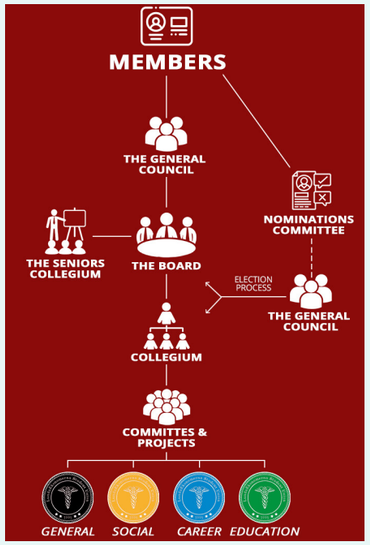
Øverst: Gruppebillede fra introugen.

Nederst: Udvalg informerer medlemmer om deres arbejde på et af udvalgsmøderne.

Efter introugen fortsætter onboardingprocessen yderligere et par uger. LundaEkonomerna bruger både de sociale medier og nyhedsbreve aktivt i deres onboarding, hvor de forsøger at tiltrække nye frivillige studerende. Her inviteres de studerende til et fysisk udvalgsmøde, hvor foreningens projektledere informerer omkring aktiviteter og ledige stillinger. LundaEkonomerna styres centralt af en bestyrelse, men det store arbejde udføres af aktive studerende i en af de 26 forskellige udvalg. Udvalgene er opdelt i fire afdelinger - uddannelse, socialt, karriere og generelt - som arrangerer sociale aktiviteter, mentorordninger, karrieremesser, rejser, sportsbegivenheder og meget mere. Når en studerende har valgt at ansøge om at blive aktivt medlem i et udvalg, er det op til den respektive projektleder at gennemføre interviews og danne en stærk gruppe af aktive medlemmer. Kort tid efter begynder det enkelte udvalgs onboardingproces, hvor de skal inkludere, informere og forberede de frivillige på deres opgaver.

Videreudvikling er et vigtigt buzzword

Ifølge Rasmus Engström er organisationens åbne kultur en stor medvirkende faktor til, at medlemmerne bliver hængende gennem hele deres studietid. Foreningens værdier kan forkortes til FLOPP: 'Fun, learning, openness, passion og professional'. Værdierne gennemsyrer alt, hvad foreningen gør – alt fra arrangementer og fester til bestyrelsesmøder og karrieremesser – og bidrager til at skabe et stærkt fællesskab. "Det betyder ikke noget, hvor du kommer fra, eller hvem du er som person, du skal altid kunne føle dig velkommen og tryg. Og det er vores afsæt i alt, hvad vi gør," siger Rasmus Engström.
Når han ser tilbage på sin tid som aktivt medlem, er det netop fællesskabet, han husker tydeligst: "Som frivillig føles det hverken som en sur pligt eller et arbejde, for man er sammen med sine venner og hygger sig," fortsætter han. Foreningens værdier har også stor betydning for organisationens videreudvikling. I øjeblikket har foreningen 26 udvalg, hvilket er det højeste antal nogensinde. I takt med at samfundet udvikler sig, ændrer medlemmernes interesser og forventninger sig også - noget som LundaEkonomerna forsøger at imødekomme så vidt muligt. Bestyrelsen er åben for nye initiativer og motiverer de studerende til at dele deres tanker og ideer. Sidste år blev komitéen "LE Case and Consulting Club" oprettet for at imødekomme de studerendes stigende interesse for case- og problemløsning og forberede dem på et typisk step i rekrutteringsprocesser. "Så længe du har en god idé, og der er en gruppe blandt medlemmerne, der får noget ud af initiativet, er det bare at klø på" siger Engström.



LundaEkonomernas organisationsstruktur

Tag tyrene ved hornene

LundaEkonomerna beskriver sig selv som en organisation, hvis arbejde er "af studerende, for studerende". I foreningens organisationsstruktur er medlemmerne placeret i toppen, og det er derfor vigtigt, at alle studerende får deres stemme hørt. I 2015 traf foreningen en stor beslutning om at skifte koncernsproget fra svensk til engelsk for at inkludere flere studerende. Da omkring en tredjedel af alle studerende på Handelshøjskolen taler engelsk, påvirkede førstesproget kulturen negativt, fordi en stor del af medlemmerne følte sig udenfor. Selvom det for nogle medlemmer har været en stor tilvænning, er Rasmus Engström stolt af sprogvalget: "Der er ikke mange svenske studenterorganisationer, der arbejder på engelsk, og det er jeg ked af, fordi man går glip af mange værdifulde stemmer," siger han. Rasmus Engström opfordrer andre medlemsorganisationer til at gennemgå deres processer og traditioner og overveje, hvilken indflydelse de har på organisationens kultur og medlemmernes engagement. I LundaEkonomerna er det nye koncernsprog blevet en brobygger mellem forskellige nationaliteter i foreningen, hvilket skaber en mere inkluderende og åben kultur. "Kast jer ud i det! Store forandringer kræver altid lidt ekstra i starten, men resultatet taler ofte for sig selv", råder Engström afslutningsvist.

LundaErkonomerna - Blå bog

- Elevorganisation på Handelshøjskolen ved Lunds Universitet
- Non-profit organisation med formålet at skabe merværdi for alle studerende på Handelshøjskolen.
- Har over 3600 medlemmer.
- Drives af 10 bestyrelsesmedlemmer og 50 projektledere, der er ansvarlige for i alt 26 specialiserede udvalg.
- Læs mere om LundeErkonomernas arbejder her: www.lundaekonomerna.se

Organisationen

Videndeling er lig med en bæredygtig forening

Tillid og videndeling er to vigtige komponenter i en stærk forening. Alligevel viser årets undersøgelse, at mange foreninger ikke videndeler omkring onboarding og fastholdelse af nye medlemmer. Hvad er de største udfordringer, og hvordan man kan som forening sikre en smidig og værdifuld videndeling? Det kaster næste undertema, som omhandler organisationen, lys på.

Tillid er et vigtigt nøgleord

Undersøgelsen viser, at **over to tredjedele** af de nordiske medlemsorganisationer mener, at alle i foreningen kan komme med inputs til foreningens generelle udvikling **(figur 33)**. Det indikerer, at både medlemmer og ansatte har tillid til hinanden, og at det de bidrager med, bliver taget godt imod. Der er flere fordele ved at inddrage medlemmerne i foreningens udvikling – det styrker blandt andet fastholdelsen, fordi medlemmet føler sig set og hørt og ikke bare et medlem i mængden.

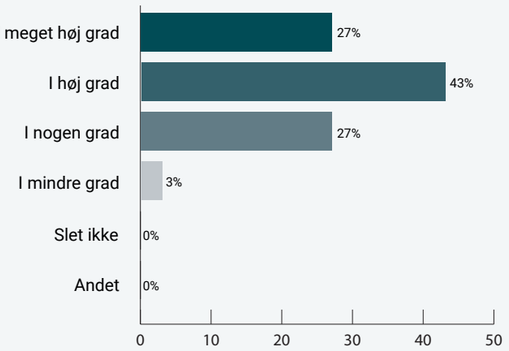
Foreningerne på tværs af Danmark, Norge og Sverige oplever, at medlemmerne ønsker at være en del af foreningen, fordi de:

Bliver en del af et fællesskab (61%)

Får en service (rådgivning, juridisk bistand og arrangementer) (53%)

Brænder for sagen (37%)

Figur 33: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som mener at alle i foreningen kan komme med inputs til foreningens generelle udvikling



"Vidensdeling er med til at skabe stærke foreninger. Del de gode erfaringer - hvad virker ift. at tiltrække nye medlemmer og fastholde dem, og hvilken betydning har en god onboarding for de økonomiske rammer? Og så er det vigtigt at have kompetente ansatte og frivillige, der kan påtage sig opgaven.

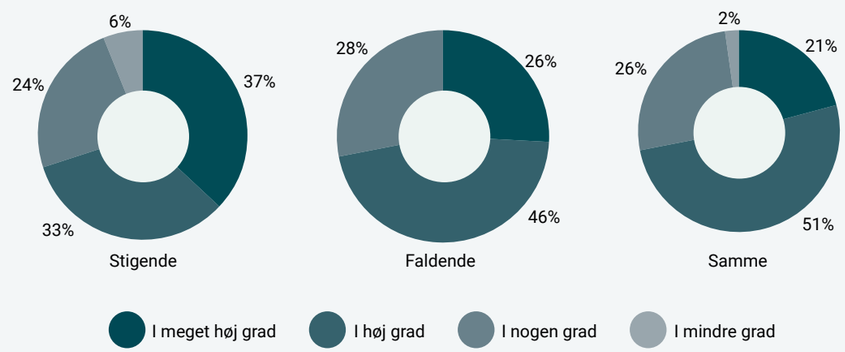
Man kan ikke forvente, at de nye i organisationen enten kan gå ud og hverve eller introducere nye medlemmer for foreningen. Det kræver, at de er klædt ordentligt på. Som ny kan man heller ikke nødvendigvis forstå, hvorfor onboarding eller andre indsatsområder er vigtige fokusområder.

Ofte melder folk sig ind i en forening, fordi de brænder for en sag. Det er derfor foreningens opgave at være tydelig og vidende omkring arbejdsgange og procedurer"

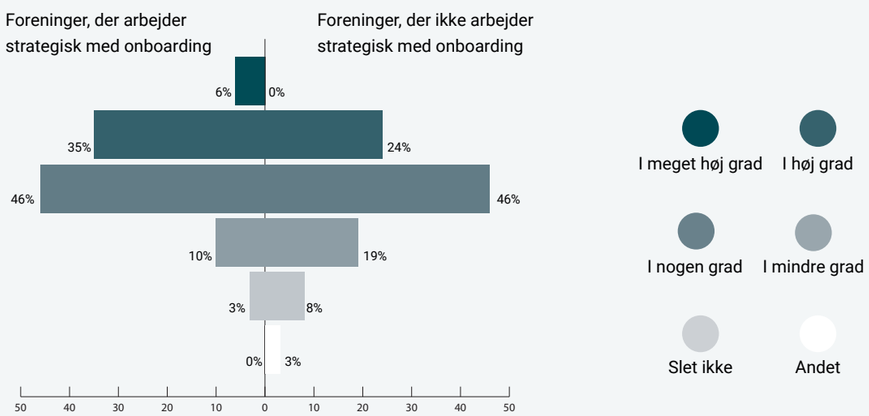
— Lisbeth Bekker, adm. direktør i Groupcare

Undersøgelsen viser, at 37% af foreningerne med stigende medlemstal er gode til at ved lære af andre foreninger, mens 26% med faldende medlemstal svarer 'ja' til samme spørgsmål **(figur 34)**.
Det samme billede tegner sig i foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, her svarer 35%, at de er gode til at tage ved læring, mens 24% af foreningerne, der ikke arbejder med onboarding svarer, at de 'i høj grad' tager ved lære **(figur 35)**.

Figur 34: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som mener, at alle i foreningen kan komme med inputs til foreningens generelle udvikling.



Figur 35: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige, som tager ved læring af andre foreninger - set ud fra, hvorvidt foreningen arbejder strategisk med onboarding.



"Lav en fast procedure, samt uddeleger opgaven til en bestemt person/flere personer og (red.) sørg for løbende at måle effekten af onboardingen"

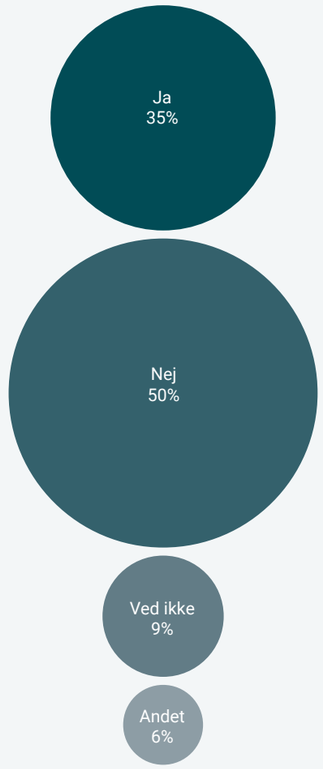
— Ansat i dansk arbejdsgiver- og brancheorganisation

Manglende opbakning fra ledelsen

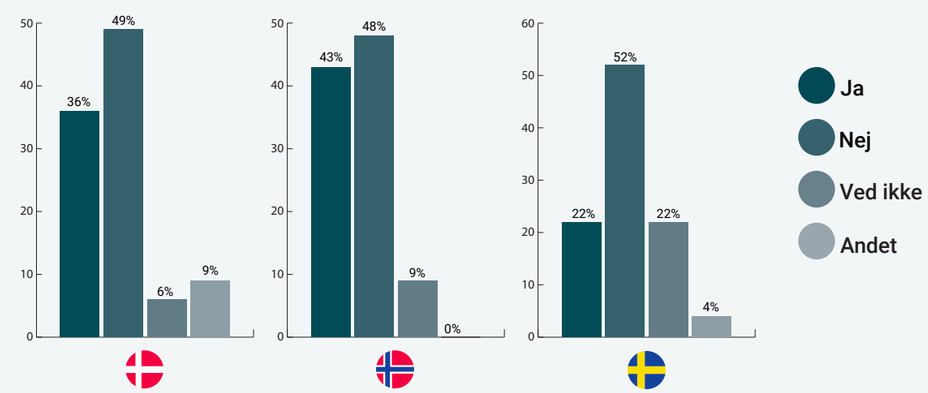
Halvdelen af respondenterne på tværs af de tre nordiske lande udtrykker, at sekretariatet ikke har opsat konkrete rammer, der giver plads til vidensdeling om onboarding og fastholdelse af nye medlemmer **(figur 36)**. Hvis man ser på de foreninger, der har svaret "ja" til, at de har et sekretariat, der har skabt konkrete rammer for vidensdeling, skiller de norske foreninger sig positivt ud **(figur 37)**. Her svarer 43%, at deres forening skaber plads til videndeling. Til sammenligning er svarprocenten en del lavere i Danmark (36%) og Sverige (22%). Det skal ses i lyset af, at en overvægt af norske foreninger har en målsætning om højere fastholdelsesprocent, og her kan videndeling mellem ansatte, frivillige og medlemmer være med til at styrke de interne processer.

Undersøgelsen viser, 26% fra ledelsen ikke mener, at sekretariatet har skabt plads til videndeling **(figur 38)**. Svarprocenten blandt de øvrige ansatte er en del højere **(74%)**, og det vidner om, at ledelsen enten ikke anerkender videndeling som et behov eller har tid eller ressourcer til rådighed til at arbejde målrettet med området. Mange foreninger ønsker at styrke vidensniveauet i foreningen, men det kan være svært at omdanne strategi og gode intentioner til konkrete arbejdsgange. En måde at imødekomme denne problematik på er blandt andet ved at skabe en overskuelig onboardingplan og en tydelig rollefordeling, så alle led i foreningen har et overblik over, hvordan processen foregår internt, og hvilke trin der prioriteres højest.
På den måde undgår man misforståelser og sikrer et godt samarbejde samt stærkere relationer på tværs af organisationen.

Figur 36: Andel af respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige som udtrykker, at de har et sekretariat, som har opsat konkrete rammer med plads til vidensdeling om onboarding og fastholdelse af nye medlemmer



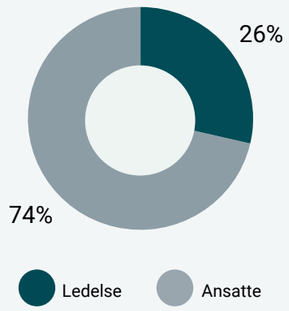
Figur 37: Andel af respondenter i Danmark, Norge og Sverige som udtrykker, at de har et sekretariat, som har opsat konkrete rammer, som giver plads til vidensdeling om onboarding og fastholdelse af nye medlemmer



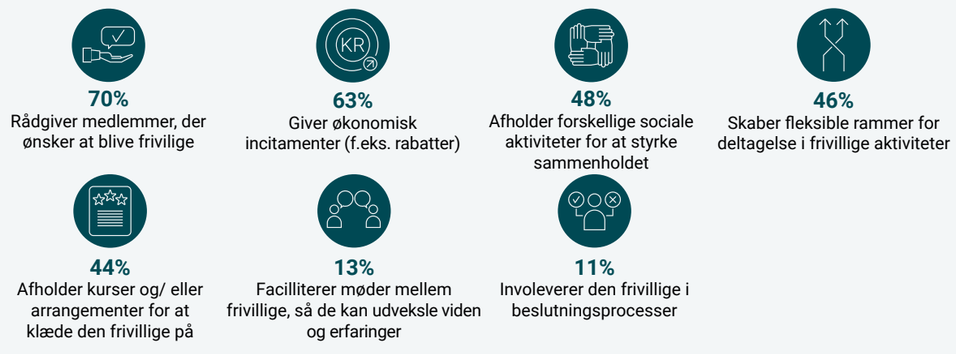
Klæd de frivillige godt på

Frivillige bruger – ikke overraskende nok – deres fritid på at hjælpe til i foreningerne. Og i dag er der større rift om de frivilliges hjælp, fordi de er investerede kortere tid end tidligere. Det er derfor en god idé at skabe nogle fleksible rammer, så flere har mulighed for at melde sig på banen. Nogle frivillige har fx kun mulighed for at arbejde ulige uger eller i aftentimerne. Sørg derfor for, at den frivillige selv kan strukturere sin tid. Det er også vigtigt at klæde den frivillige godt på til de kommende arbejdsopgaver, så personen ved, hvad personen kan forvente sig af sit medlemskab. **Figur 39** viser, at flertallet af nordiske medlemsorganisationer arrangerer kurser og møder, hvor medlemmerne enten a) kan få vigtig information eller b) kan dele viden og erfaringer med andre medlemmer. Gennem fysiske møder og kurser kan organisationen ruste frivillige med ny viden og samtidig introducere dem for andre frivillige. Sparring er både vigtigt for at sikre videndeling og fører til vigtige inputs til organisationernes processer og strategier.

Figur 38: Andel af respondenter blandt ledelsen og øvrige ansatte målt på tværs af Danmark, Norge og Sverige, der svarer "nej" til, at de har et sekretariat, som har opsat konkrete rammer for vidensdeling.



*Figur 39: Overblik over, hvilke initiativer foreninger på tværs af Danmark, Norge og Sverige gør for at skabe de bedste forhold for frivillige.**



**Respondenterne har haft flere svarmuligheder.*

"Videndeling er svært at gennemføre – selv blandt lønnede medarbejdere. Blandt frivillige/ medlemmer bliver det endnu sværere. Frivillige har sjældent særligt meget lyst til at bruge deres tid på dokumentation, arbejdsgangsbeskrivelser og evalueringer – ofte vil de gerne kunne se en konkret effekt af deres relativt korte og direkte indsats. Der vil som regel opstå en udspændthed mellem handling og læring: "Fixer vi de problemer vi møder, så vi kan komme videre med det vigtige arbejde? Eller bruger vi tid på at forstå, hvorfor de opstod og evaluere på dem, så vi kan forebygge, at de opstår igen?" Det er to meget forskellige tilgange til at overkomme et problem – og ofte er der brug for begge dele. Des nemmere processerne er for vidensdeling og organisatorisk læring, des lettere er det for de frivillige at sætte tid og kræfter af til det. Derfor vil det ofte være en fordel at have tænkt videndeling ind på tværs af ens strukturer og aktiviteter fra starten af og løbende optimere på dem."

— Jonas Hedegaard, ErhvervsPhD ved Roskilde Festival og Roskilde Universitet

Case: Videndeling sikrer en vellykket onboarding

I Norsk Tourette Forening er det vigtigt, at alle ansatte og frivillige føler sig som en aktiv del af foreningen. Derfor gør foreningen meget ud af at videndele best practices og arbejdsgange - særligt når det kommer til onboarding. Et målrettet arbejde med videndeling har ført til flere nye og tilfredse medlemmer, en højere fastholdelsesprocent samt en stærkere forening.

En stærk forening fordrer en målrettet videndeling

En stærk forening er afhængig af medlemmernes viden og inputs – det mener sekretariatschef i Norsk Tourette Forening (NTF), Liv Irene Nøstvik. Foreningen har i en længere periode haft fokus på at styrke den interne videndeling, særlig ift. onboarding af nye medlemmer - og det har båret frugt. Fra 2022 til 2023 er der kommet over 100 nye medlemmer til, og over 200 medlemmer fejrer deres 5-års jubilæum i år. "Ønsker man at styrke videndelingen internt i foreningen, bør man sikre, at det både sker horisontalt og vertikalt. For vidensdeling fordrer, at alle led ved, hvad de skal gøre, når man onboarder nye medlemmer", fortæller Liv Irene Nøstvik.

Lad medlemmerne og de frivillige komme til orde

I NTF giver man løbende plads til, at medlemmer, frivillige og ansatte kan dele deres tanker og visioner for foreningens fremtid. De lokale afdelinger inviterer løbende medlemmer med til møder og andre samlinger, ligesom foreningen jævnligt udsender spørgeundersøgelser, som åbent spørger ind til, hvad der fungerer godt, og hvilke områder, der bør styrkes. "Hvis du giver medlemmer og frivillige en mulighed for at komme til orde, så føler de automatisk et større ejerskab og en stærkere tilknytning til organisationen. Det skaber et stærkere samarbejde og styrker tilliden til sekretariatet", fortæller sekretariatschefen. Foreningen har netop udsendt en spørgeundersøgelse, som har fokus på oplæring af tillidsvalgte.
Her har de frivillige mulighed for at give ris og ros, som drøftes internt i sekretariatet. Det giver foreningen dels mulighed for at imødekomme ønsker, dels at løse problemstillinger i god tid. "Når de frivillige føler, at de bliver lyttet til og værdsat, har det en positiv effekt. Så deler de gode historier og inspirerer nye potentielle medlemmer til at blive en del af foreningslivet", siger Liv Irene Nøstvik.

Udvis nærvær og vær nysgerrig på medlemmerne

En af de vigtigste målsætninger i NTF's onboardingstrategi er at alle led i foreningen skal inkluderes i vigtige beslutninger, projekter og diskussioner. I NTF handler onboarding ikke kun om at byde nye medlemmer velkommen og være ekstra opsøgende de første par måneder: "Onboarding er mange ting, det handler også om medlemspleje, tilstedeværelse og fastholdelse af medlemmer", siger Liv Irene Nøstvik. Derfor gør NTF meget ud af at målrette tilbud ud fra medlemmernes behov og ønsker. Ifølge Nøstvik skal de nye medlemmer mærke, at de er værdsatte, og at foreningen er nysgerrige på dem. Når et medlem melder sig ind i foreningen, bliver det registreret i et centralt register og tilknyttet et distrikt med et korps af frivillige. Kort tid efter indmeldelsen modtager medlemmet en velkomstpakke fra sekretariatet med information om Tourettes syndrom, foreningen samt seneste medlemsmagasin. Herefter udsender den lokale afdeling en velkomstmail med information om kommende aktiviteter og tilbud.

En forening rustet til fremtiden

I NTF er man både stolt og glad for det stabile medlemstal, men Liv Irene Nøstvik fremhæver samtidig, at der stadig er behov for at tiltrække flere medlemmer, hvis foreningen skal fortsætte med at hjælpe familier ramt af Tourettes syndrom i fremtiden. Foreningen søsatte i starten af 2023 en hvervekampagne, som skal føre til en medlemsstigning på 33 % inden udgangen af året. Sekretariatet har det overordnede ansvar for hvervekampagnen, mens de lokale frivillige står for at informere brugere, pårørende og interessenter om sygdommen. Og ifølge Liv Irene Nøstvik er det gode samspil og den interne videndeling den medvirkende årsag til, at hvervekampagnen har båret frugt: "Vi har set en stigning fra 2300 medlemmer i slutningen af 2022 til over 2500 medlemmer i første halvdel af 2023. Det ser jeg som en flot udvikling, fordi vi kun er halvvejs i processen. Derfor glæder jeg mig til at følge udviklingen i fremtiden", afslutter Nøstvik.

Sekretariatschef i Norsk Tourette forening, Liv Irene Nøstvik

Norsk Tourette Forening – blå bog

- Norsk Tourette Forening (NTF) er en interesseorganisation for alle med Tourettes syndrom og ticstilstander, deres familier, venner, fagpersoner og andre interessenter.
- Norsk Tourette Forening har et sekretariat bestående af tre ansatte og har over 2500 medlemmer.
- Norsk Tourette Forening blev stiftet i 1986 og er en af Europas ældste foreninger med fokus på Tourettes Syndrom.
- Norsk Tourette Forening har 11 regionale afdelinger.
- Du finder mere information om Norsk Tourette Forenings arbejde på www.touretteforeningen.no

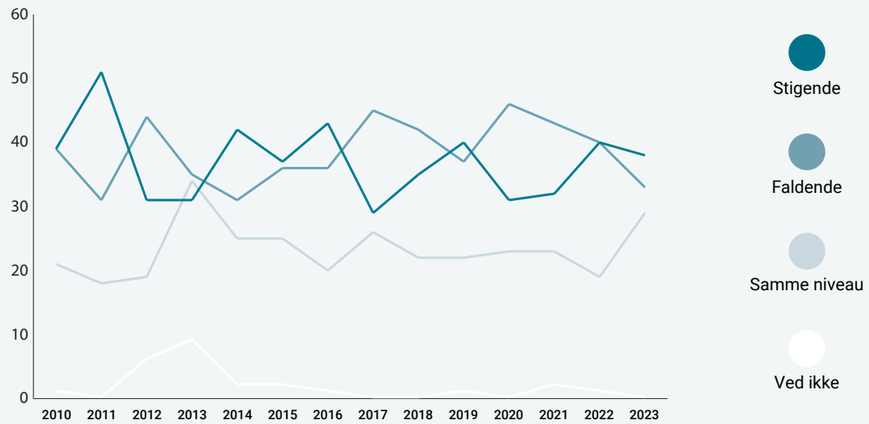
Udvikling i medlemstal

Medlemstallet er i mange organisationer et af de vigtigste parametre, og derfor er rekruttering og hvervning af nye medlemmer en central del af foreningsarbejdet. Foreningsundersøgelsen tager hvert år pulsen på udviklingen i foreningerne, og her er det interessant at se udviklingen i historisk sammenhæng.

Mindre tilbagegang i foreninger, der oplever medlemsvækst

Sammenlignet med resultaterne fra sidste års Foreningsundersøgelse kan man se en lille tilbagegang i andelen af foreninger, der oplever medlemsvækst. Samtidig er der en markant stigning i antallet af foreninger med faldende medlemstal (29%), som ikke er målt så lav siden 2013 **(figur 40)**. Udviklingen i medlemstallet viser, at der er en sammenhæng mellem de foreninger, der arbejder strategisk med onboarding, og de foreninger, der ikke gør.

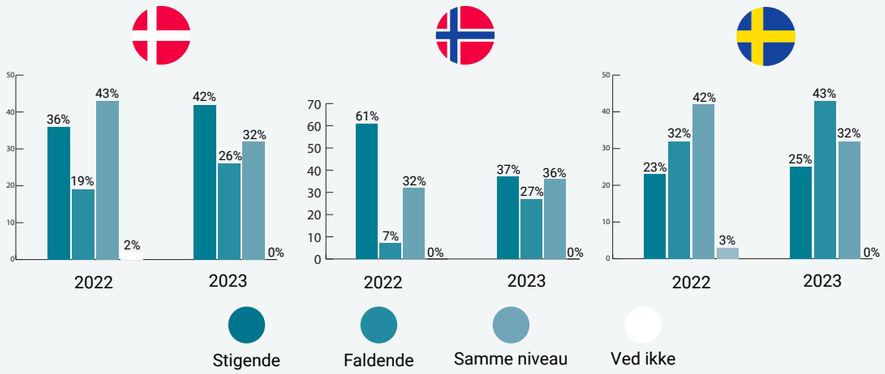
Figur 40: Udvikling i medlemstallet fra 2010 til 2023 målt på tværs af Danmark, Norge og Sverige.



Norske foreninger oplever markant medlemsnedgang

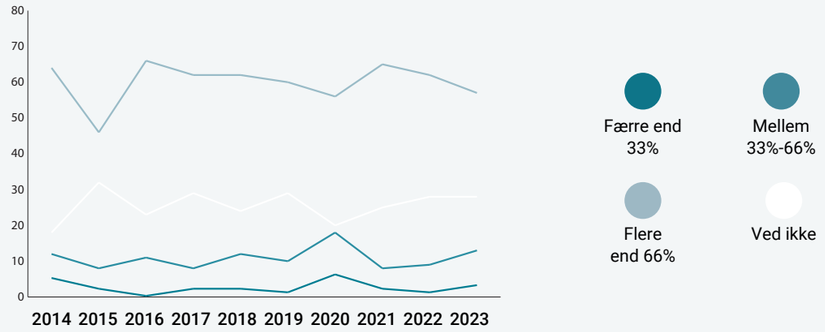
Sverige og Danmark oplever en mindre medlemsfremgang fra 2022 til 2023, mens alle tre nordiske lande oplever en markant medlemsnedgang. Særligt Norge er hårdt ramt – i 2022 fortalte 61%, at de havde en stigning i medlemstallet. I 2023 er tallet nede på 37 %, ligesom svarprocenten på foreninger med faldende medlemstal er steget **(figur 41)**.

Figur 41: Udvikling i medlemstal fordelt på Danmark, Norge og Sverige



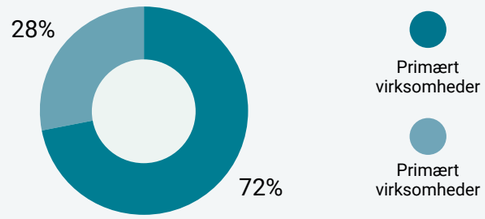
Fastholdelsesprocenten ligger stadig højt, hvor over halvdelen af foreningerne (56%) oplever, at mere end to tredjedele af medlemmerne stadig er medlemmer et år efter tilmelding **(figur 42)**. Når man ser på andelen af foreninger, der angiver, at mellem 33% og 66% stadig er medlemmer, kan man se en lille stigning i forhold til de to tidligere år. Der er en mindre nedgang i antallet af foreninger, der svarer, at de har formået at fastholde "mere end 66%".

Figur 42: Over halvdelen af foreningerne i Danmark, Norge og Sverige kunne fastholde mindst 66% af sine medlemmer et år efter indmeldelse.

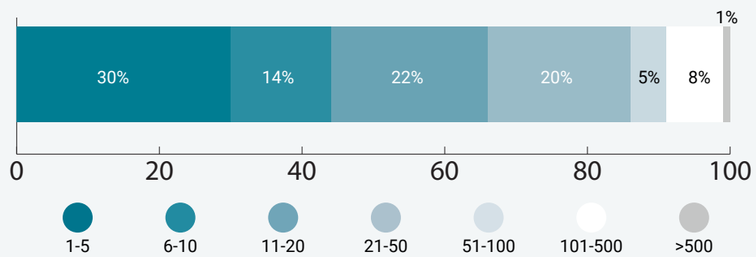


Generelle karakteristika for de deltagende respondenter og foreninger i undersøgelsen, Danmark, Norge og Sverige samlet set

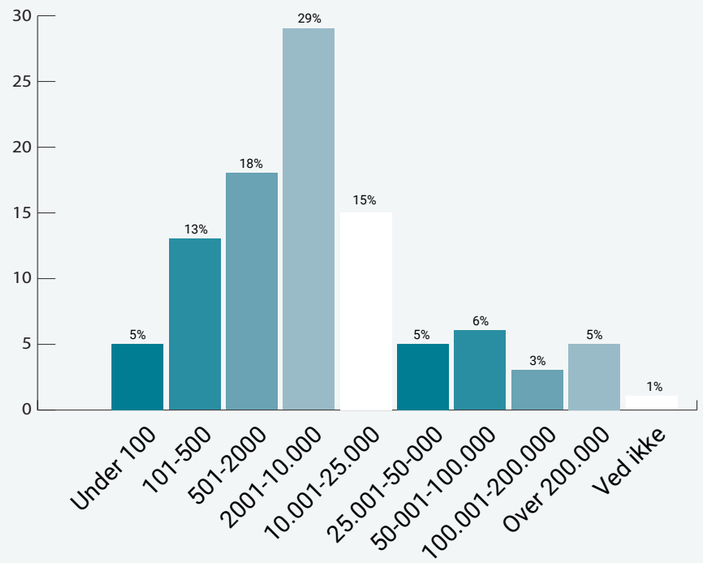
Figur 43: Andel af medlemstyper på tværs af Danmark, Sverige og Norge



Figur 44: Andel af ansatte i medlemsorganisationerne på tværs af Danmark, Norge og Sverige



Figur 45: Andel af medlemmer på tværs af Danmark, Norge og Sverige.



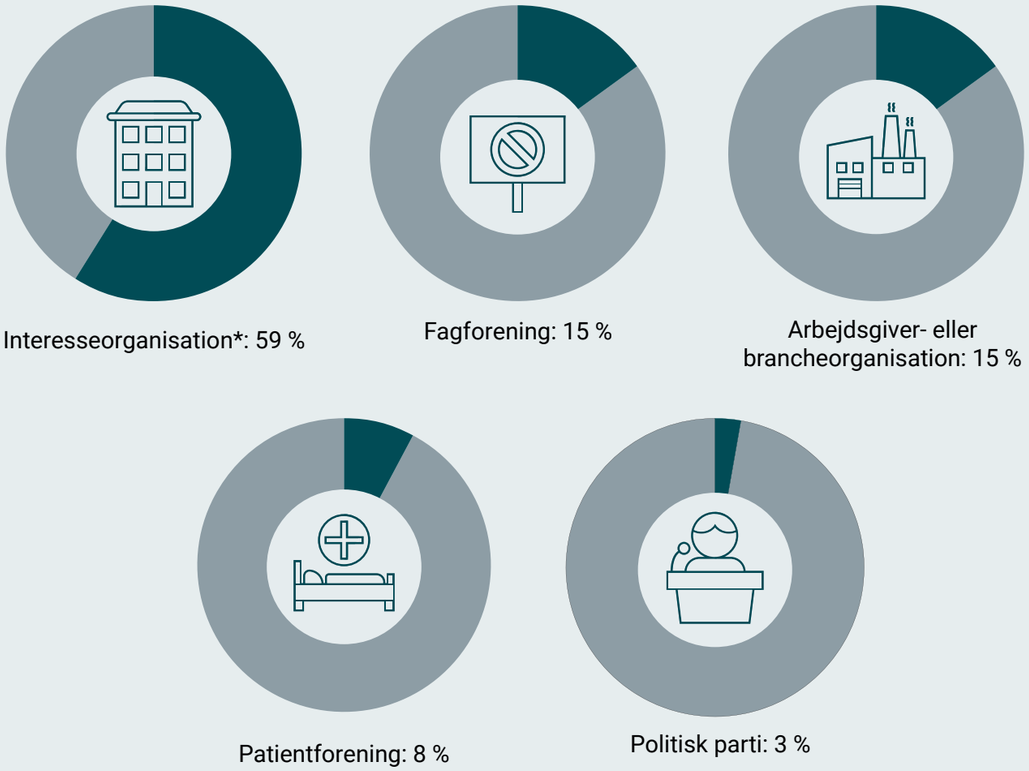
Figur 46: Arbejdsområder blandt respondenter på tværs af Danmark, Norge og Sverige.

Om rapporten

Dataindsamling og deltagende organisationer

Foreningsrapporten 2023 er baseret på både en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse, som blev gennemført i løbet af foråret og sommeren 2023. Den kvantitative del består af et digitalt spørgeskema, som blev sendt ud til medlemsorganisationer- og foreninger i Danmark, Norge og Sverige.
Den kvantitative del blev besvaret af i alt 153 foreninger og organisationer. Resultaterne fra undersøgelsen perspektiveres og nuanceres ved hjælp af inputs fra eksperter og cases fra blandt andre Erhvervsforsker ved Roskilde Universitet Jonas Hedegaard, administrerende direktør i Groupcare Lisbeth Bekker, PlanBørnefonden, LundaEkonomerna samt Norsk Tourette Forening.

Udvikling i medlemstal fordelt på foreningstyper



**Interesseorganisation inkluderer i år paraplyorganisation, natur-, fritid-, og idrætsforeninger, humanitære organisationer, netværksforeninger og medlemsejede foreninger. Dette har vi ikke gjort tidligere, og derfor fremstår svarprocenten i denne undersøgelse højere, sammenlignet med tidligere år.*

Groupcare anbefaler

Strategi

- Stop blødningen og fokuser på at fastholde medlemmerne i stedet for kun at fokusere på at øge antallet af nye medlemmer. Det er langt sværere at få nye medlemmer end at beholde de eksisterende.
- Tydeliggør visioner og mål for en vellykket onboarding, som alle ansatte og frivillige kan tilgå. Det er en god idé at få målsætninger skrevet op på en plakat, som hænges op i alle afdelinger.
- Start i det små – udvælg en eller to målsætninger/fokusområder, som skal styrke jeres onboardingproces. De skal både være håndgribelige og realistiske at nå.
- Lav en tydelig rollefordeling over onboardingansvarlige – ofte er der flere afdelinger, der er involveret i processen – det er derfor vigtigt at vide, hvilke ansatte og frivillige man kan gå til.

Digitalisering

- Overvej, hvilke arbejdsområder din forening bruger flest ressourcer eller tid på. Det kan være, at I udsender mange nyhedsbreve, når et medlem enten melder sig ind eller opsiger sit medlemskab, eller måske opkræver I mange månedlige kontingenter? Vurder, om et IT-system kan spare jer manuelle arbejdsgange. Der findes mange IT-systemer på markedet, der passer til både små og store foreninger i forskellige prisklasser.
- Sørg for, at der er en ansvarlig superbruger, der kan håndtere og administrere systemet i det daglige, og som de andre medarbejdere kan gå til.

Processer

- Forsøg at inddrage jeres medlemmers perspektiver og inputs. Det kan I enten gøre ved at nedsætte en eller flere fokusgrupper, som I en til to gange om året interviewer ift. nye og eksisterende medlemsservices. I kan også udsende en årlig medlemsundersøgelse, der spørger ind til, hvad medlemmerne synes fungerer godt, og hvor der er plads til forbedringer.
- Husk at tage kontakt til et medlem, når personen opsiger sit medlemskab. Spørg ind til, hvorfor medlemmet melder sig ud, og hvad han/hun evt. manglede af medlemsservices. På den måde kan foreningen udvikle og styrke onboarding- og fastholdelsesprocesser i fremtiden.

Kultur

- Inddrag medlemmer og frivillige tidligt i forløbet. Giv dem en introduktion til foreningens historie, og skab en narrativ, hvor I fremhæver de gode og attraktive sider af organisationen. På den måde bliver medlemmet klædt ordentlig på, og ved, hvilke værdier I står for.
- Skab nogle fleksible rammer for frivillige, så foreningen er attraktiv for forskellige medlemstyper. Nogle frivillige er fx begrænsede i dagstimerne, fordi de skal hente og bringe børn. Andre er frivillige i flere organisationer og har derfor kun mulighed for at være aktiv en til to gange om måneden.
- Aktive medlemmer og frivillige er en uvurderlig ressource. Sæt derfor pris på deres engagement. Det kan være i form af takkemails eller telefonopkald. Husk at fortælle medlemmet, hvilken forskel personen har været med til at gøre i løbet af året.
- Tænk de frivillige ind i onboardingprocessen. Hvis foreningen har lokalafdelinger, er det en fordel at bruge dem til at engagere de frivillige. De har ofte en vigtig og stor viden om medlemmerne, ligesom de er oftere i kontakt med de frivillige og kan derfor løbende forventningsafstemme omkring opgaver.

Organisationen

- Videndeling er en todelt proces, hvor der bør skabes rum for både social og faglig sparring. Sørg derfor for at have fokus på begge områder, når I beslutter jer for at arbejde aktivt med videndeling.
- Inddrag alle ansatte i onboardingprocessen. Udvælg en projektgruppe, bestående af en repræsentant fra hver afdeling, der løbende holder koordineringsmøder, og som orienterer om nye tiltag eller udfordringer.
- Skab en tydelig struktur for, hvordan I videndeler og sæt løbende konkrete aktiviteter i gang, der styrker jeres videndeling på tværs. Det er vigtigt at prioritere tiden til det og sikre, at initiativerne understøtter foreningens strategi.

Groupcare – Vi hjælper med at skabe stærke relationer

Groupcare hjælper Nordens dygtigste medlemsorganisationer og foreninger med at udvikle sig og vokse. I over 20 år har vi hjulpet Nordens mest ambitiøse organisationer med at digitalisere på en måde, der puster liv i både foreningernes formål, fællesskaber og forretning.

Vores udgangspunkt er, at medlemsorganisationer og foreninger har mere tilfælles med hinanden end med andre virksomheder og organisationer. Derfor har vi udviklet en standard medlemsløsning specielt til professionelle foreninger, hvor foreningerne i fællesskab er med til at præge den fælles udvikling. Den fælles løsning betyder, at vores kunder, får mere værdi for pengene i kraft af viden og funktionalitet.

Med vores sammenhængende medlemsløsning centreret omkring medlemssystemet Membercare og selvbetjeningsløsningen Membersite påtager vi os det ansvar, at alle vores kunder får en løsning, der er så bred, at alle deres standardarbejdsgange er dækket ind. På den måde får organisationen tid til det værdiskabende arbejde – med en løsning, hvor medlemmerne og de frivillige er i centrum, og en løsning som understøtter det lokale foreningsarbejde, uden at gå på kompromis med den vigtige daglige administration og sekretariats- og medlemsbetjening.

Vi er stolte af vores løsning, og vi er stolte af vores kunder, der hver dag arbejder hårdt for at varetage medlemmernes interesser og løfte deres sag. For det er vores kunder og deres behov, som skubber udviklingen på løsningen, og derfor er med til at Groupcare i dag er markedsledende leverandør for professionelle medlemsorganisationer med kontorer og medarbejdere i både Danmark og Sverige og Norge.

Du kan træffe os på vores tre adresser:

Danmark
Groupcare A/S
Vester Farimagsgade 15, 4. sal
1606 København V
CVR: 29521549

Danmark
Lisbeth Bekker
Adm. direktør
Telefon +45 2621 3336
E-mail: lb@groupcare.com

Sverige
Groupcare AB
Götgatan 22A
118 46 Stockholm
Org. No: 559193-0150

Sverige
Anna Normann
Seniorkonsult og projektledera
Telefon +46 703 39 41 49
E-mail: an@groupcare.com

Norge
Groupcare A/S
Karl Johans Gate 8
0154 Oslo
Org. No: 927977885

Norge
Emil Hovøre Andersen
Kommunikationschef
Telefon +45 51842654
E-mail: eha@groupcare.com

groupcare
STÆRKE RELATIONER