

Rapport – Trendkonferencen 2013

Udvikling gennem viden

Indholdsfortegnelse

1. Rapportens opbygning

2. Dataindsamling

3. Rekruttering og brug af sociale medier

- 3.1 En tredjedel af foreningerne har oplevet nedgang i medlemstallet
- 3.2 Rekruttering via sociale medier er mest udbredt blandt foreninger i vækst
- 3.3 'Facebook er kæmpestort'

4. Brug af medlemsdata og ekstern data

- 4.1 Potentialer i et øget kendskab til medlemmerne
- 4.2 Barrierer for et øget kendskab til medlemmerne
- 4.3 'MRM - member relationship management'
- 4.4 Anvendelsen af ekstern data

5. Fremtidens foreninger

- 5.1 Fremtidens kommunikationsveje
- 5.2 Hvad vil det sige at være et medlem?
- 5.3 Har hovedorganisationen fælles fodslag med de lokale afdelinger?

6. Konklusioner

NB: Alle spørgsmål til rapporten rettes til Pernille Tufte på pt@groupcare.com

1. Rapportens opbygning

Denne rapport præsenterer resultaterne fra Groupcares årlige undersøgelse blandt danske foreninger. Det er fjerde år, undersøgelsen bliver gennemført, og undersøgelsen kombinerer i år temaer, der har været undersøgt i forrige undersøgelser med helt nye temaer.

Som overskriften 'Udvikling gennem viden – hvor godt kender du egentlig dine medlemmer?' indikerer, har Groupcare ønsket at sætte fokus på foreningernes kendskab til deres medlemmer: hvilke typer af medlemsdata er tilgængelig i foreningerne, og hvordan bliver dette kendskab anvendt i hvervning og servicering af medlemmer og i den generelle udvikling af foreningerne. Groupcare afholdt den 12. juni 2013 en halvdags konference, hvor dele af undersøgelsens resultater blev præsenteret. Vi havde i materialet identificeret tre temaer, som udgjorde rammen for præsentation og diskussion af resultaterne på konferencen. De tre temaer er:

- Rekruttering og brug af sociale medier
- Brug af medlemsdata og ekstern data
- Fremtidens foreninger

Disse temaer udgør også strukturen i denne rapport, hvor resultaterne vil blive præsenteret i henhold til de tre tematikker, om end rapporten vil give en mere uddybende og nuanceret fremstilling af undersøgelsens resultater, end hvad der var muligt inden for konferencens rammer.

2. Dataindsamling

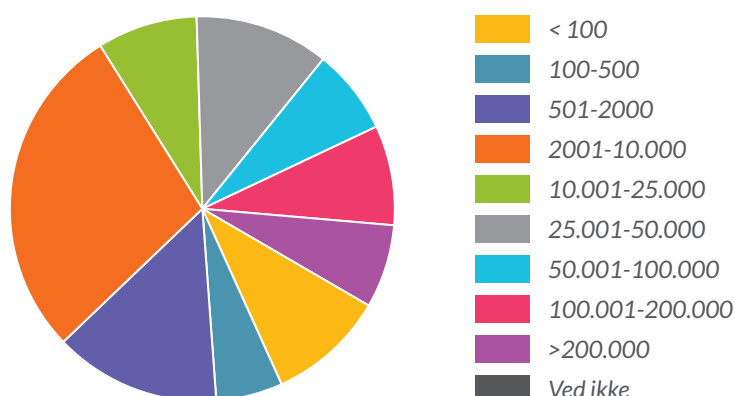
Undersøgelsen er en kombineret kvantitativ og kvalitativ undersøgelse. Den kvantitative del består af et spørgeskema, der har været sendt ud til modtagerne af Groupcares nyhedsbrev. Det resulterede i 71 besvarelser fra unikke foreninger (dvs. at i de tilfælde, hvor der har været flere besvarelser fra den samme forening, er disse blevet ekskluderet).

De 71 foreninger fordeler inden for følgende kategorier:

- Lønmodtagerorganisationer og a-kasser (28)
- Arbejdsgiverorganisationer (7)
- Brancheorganisationer (11)
- Politiske partier (6)
- Interesseorganisationer og sygdomsbekæmpende organisationer (12)
- Idræts- og fritidsforeninger og religiøse foreninger (7)

Mht. størrelse fordeler foreningerne sig som følger:

Hvad er foreningens medlemstal?



Grafikken viser, at foreninger med 2001-10.000 medlemmer er bedst repræsenteret i undersøgelsen, sekundært foreninger med hhv. 501-2000 og 25.001-50.000 medlemmer.

Den kvalitative del af undersøgelsen består af interviews med syv foreninger. De syv foreninger blev udvalgt med henblik på at opnå variation blandt deltagerne, både hvad angår foreningernes størrelse, formål og virke. Interviews blev følgelig foretaget med repræsentanter fra en lønmodtagerorganisation, et politisk parti, en sygdomsbekæmpende organisation, en idræts- og fritidsforening og tre interesseorganisationer (inden for hhv. erhvervs-, børne- og ældreområdet). De syv foreninger spænder over medlemstal fra 900 til 650.000.

De kvalitative interviews blev gennemført som relativt åbne interviews med fokus på emner som medlemskendskab, medlemshvervning og aktuelle udfordringer i foreningernes arbejde. Med udgangspunkt i foreningernes forskellige arbejdsområder repræsenterer interviewmaterialet forskellige perspektiver på de diskuterede temaer, samtidig med at det har været muligt at identificere en række fælles temaer og problemstillinger på tværs af foreningerne.

Data blev indsamlet i perioden marts-maj 2013.

3. Rekruttering og brug af sociale medier

3.1 En tredjedel af foreningerne har oplevet nedgang i medlemstallet*

Der er ikke noget entydigt billede af udviklingen i medlemstallet blandt foreningerne i undersøgelsen. 31% har oplevet, at medlemstallet inden for det seneste år er steget, blandt 35% har medlemstallet været stabilt, men 34% af foreningerne har oplevet en nedgang i medlemstallet.

*Vi anvender i denne overskrift begrebet 'rekruttering', da dette begreb er blevet brugt i spørgeskemaet. Vi bruger også begrebet 'hvervning' i rapporten, da dette begreb overvejende bruges i de kvalitative interview (og i daglig tale generelt). Her i rapporten bruges begge begreber altså i den samme betydning: rekruttering/hvervning af nye medlemmer.

TABEL 1.

Udvikling i medlemstallet	2013	2012
I vækst	31%	31%
Stabilt	35%	44%
I nedgang	34%	19%
Ved ikke		6%

Denne svarfordeling ændres ikke markant, når man inddeler foreningerne efter kategori og størrelse. Materialet viser således ingen tendenser i retning af, at det er særlige typer af foreninger eller foreninger af en given størrelse, der har oplevet hhv. vækst, stabilitet eller fald i medlemstallet.

Til gengæld viser en sammenligning af resultaterne fra 2013 med resultaterne fra 2012, at der er sket en udvikling over tid: færre foreninger oplever, at medlemstallet er stabilt, mens flere har oplevet en nedgang i medlemstallet. Denne andel er steget fra 19% til 34%.

80% af de adspurgte foreninger gør en aktiv indsats for at rekruttere medlemmer. Blandt de 20%, der ikke gør en aktiv indsats, er halvdelen brancheforeninger.

Ser man på udviklingen i medlemstallet for de 80%, der gør en aktiv indsats for at rekruttere medlemmer, ligner fordelingen den for populationen som helhed – dog med tendens til lidt større spredning:

TABEL 2.

Udvikling i medlemstallet	Hele populationen	De 80% rekrutterings-aktive
I vækst	31%	33%
Stabilt	35%	30%
I nedgang	34%	37%

Som det fremgår af tabel 2, er både andelen af foreninger, der har oplevet vækst, og andelen der har oplevet nedgang i medlemstallet, større i gruppen af rekrutteringsaktive foreninger end i gruppen af alle foreninger. Omvendt er andelen af foreninger med et stabilt medlemstal relativ mindre blandt de rekrutteringsaktive end blandt alle foreninger.

En forklaring på disse svarfordelinger kan være, at der netop i brancheorganisationerne (hvis repræsentation er relativ høj blandt de 20% af foreninger, der ikke gør en aktiv rekrutteringsindsats) ikke eksisterer det samme potentiale for at øge medlemstallet som i de øvrige foreninger.

3.2 Rekruttering via sociale medier er mest udbredt blandt foreninger i vækst

På spørgsmålet om, hvordan nye medlemmer rekrutteres, fordeler besvarelsene sig som vist i nedenstående tabel. I tabellen er kun medtaget svarkategorierne i meget høj grad og i høj grad (lagt sammen) og i nogen grad.

TABEL 3.

Hvordan rekrutteres nye medlemmer?	I meget høj grad / i høj grad	I nogen grad
Tillidsrepræsentanter	36%	24%
Opsøgende initiativer	49%	21%
Målrettede kampagner	43%	35%
Hjemmesiden	46%	28%
Member get member	34%	24%
Sociale medier	17%	33%
Mobile apps	6%	2%

Af tabellen fremgår det, at målrettede kampagner, opsøgende initiativer og brug af hjemmeside er de mest anvendte rekrutteringsmetoder, efterfulgt af brug af tillidsrepræsentanter, member get member og sociale medier.

Tabel 3 viser resultaterne for alle foreninger, der har deltaget i undersøgelsen. Hvis man udelukkende ser på besvarelsene for den gruppe af foreninger, der har oplevet vækst i medlemstallet, og sammenligner med resultaterne for alle foreningerne, viser der sig imidlertid nogle markante forskelle.

TABEL 4.

Hvordan rekrutteres nye medlemmer?	Foreninger i vækst I meget høj grad / i høj grad	Alle foreninger I meget høj grad / i høj grad
Tillidsrepræsentanter	25%	36%
Opsøgende initiativer	47%	49%
Målrettede kampagner	72%	43%
Hjemmesiden	67%	46%
Member get member	45%	34%
Sociale medier	33%	17%
Mobile apps	19%	6%

Af tabellen fremgår det således, at mens brugen af tillidsrepræsentanter er relativt mindre blandt foreninger i vækst, og brugen af opsøgende initiativer ligger på nogenlunde samme niveau, så er anvendelsen af de resterende rekrutteringsværktøjer markant højere i foreninger i vækst end blandt foreningerne som helhed.

Brugen af **målrettede kampagner** bliver diskuteret mere indgående i det kvalitative materiale. Her fremgår det, at foreningerne iværksætter flere typer af kampagner, afhængig af formål og ikke mindst økonomi. At hverve medlemmer via telefonopkald anses af flere foreninger for at være en god (af enkelte den bedste) rekrutteringsmetode, men den er også dyr, og brugen af kampagneressourcer skal kontinuerligt måles op imod, hvor mange nye medlemmer, der kommer ind, og hvor lang levetiden på disse medlemskaber er.

Direct mail kampagner er ofte endnu mere omkostningstunge, og især i de mindre foreninger afføder en stor kampagne-investering usikkerhed omkring, hvorvidt udbyttet af en sådan kampagne står mål med de ressourcer, der investeres:

"Vi har lavet en direct mail (kampagne), som vi har sendt til to forskellige grupper. Så har vi efterfølgende ringet op til den ene gruppe – for at finde ud af, hvordan denne fremgangsmåde virker, fremfor hvis man bare ringer. Det ser ud til, at det har en positiv effekt, men udgiften ved den manøvre er bare så høj, at den alligevel bliver for sårbar, den kampagne".

(Interesseorganisation)

3.3 'Facebook er kæmpestort'

Et andet markant resultat i sammenligningen mellem foreninger i vækst og alle foreninger er brugen af **sociale medier**. Hvor kun 17% af alle foreningerne i meget høj grad/i høj grad anvender de sociale medier i rekrutteringsøjemed, er tallet 33% for foreninger med stigende medlemstal. Af det kvalitative materiale fremgår det, at foreningerne i brugen af de sociale medier særligt har fokus på Facebook – således anvender 6 ud af de 7 interviewede foreninger Facebook aktivt med henblik på at hverve nye medlemmer. Facebook bliver anset for at være et medie, der rummer mulighed for synlighed, for dialog og for engagement – og ikke mindst rummer det potentialer for at ramme nye målgrupper.

"Med 3 mio. danskere på Facebook er det kæmpestort. Det bruger vi temmelig mange kræfter på, at finde ud af hvordan vi skal gribe det an med opdateringer, hvordan vi målretter ting... Man kan se, hvordan den rette opdatering kan opnå likes og kommentarer. Vi lægger mærke til, hvordan reaktionerne er, og hvor meget aktivitet, det skaber".

(Politisk parti)

"Hvad angår Facebook, så har vi en ret stor fanskare derude, jeg tror, det er 26.000, der kan lide os af den ene eller den anden grund. Det er typisk ikke medlemmer, men folk der bruger det til at komme til orde. Men Facebook er som bekendt meget svært at kapitalisere på".

(Interesseorganisation)

Foreningerne bruger Facebook til at informere om begivenheder og aktiviteter, formidle holdninger, få kendskab til holdninger og skabe debat. Som sådan fungerer Facebook som et kommunikationsværktøj, der retter sig mod en bred målgruppe, og herigennem også fungerer som et hvervningsværktøj. Som det sidste citat indikerer, er der imidlertid også udfordringer forbundet med brugen af Facebook, både som kommunikationsværktøj generelt og som hvervningsmetode i særdeleshed. For hvordan skal man som forening læse og forstå den information, der hentes på Facebook? Hvordan kan man arbejde systematisk med den viden, Facebook genererer, og omsætte den i nye tiltag og aktiviteter, der skaber værdi for medlemmerne? Disse er overvejelser, som alle foreninger giver udtryk for, og som indikerer, at brugen af Facebook stadig er nyt territorium, som mange foreninger netop nu gør sine indledende erfaringer med – og som rummer potentialer såvel som udfordringer.

4. Brug af medlemsdata og ekstern data

Foreningernes kendskab til deres medlemmer har været et centralt tema i undersøgelsen. Formålet har været at få kendskab til, hvilke typer af viden, foreningerne har om medlemmerne, hvordan denne viden tilvejebringes, og ikke mindst hvordan denne viden anvendes i foreningernes arbejde. Hvor fokus under det første tema primært rettede sig mod hvervning af nye medlemmer, omhandler spørgsmålet om medlemskendskab i lige så høj grad servicering af de medlemmer, foreningerne allerede har; hvordan man skaber nogle gode, stabile og vedvarende relationer til medlemmerne.

” Tænk, hvis vores medlemmer havde en interesse i selv at opdatere os, når de skiftede mobilnummer eller arbejdsplads, om deres interesser eller når de får mere i løn. Så vores hjemmeside ikke kun er organisationens hjemmeside, men medlemmets egen side”.

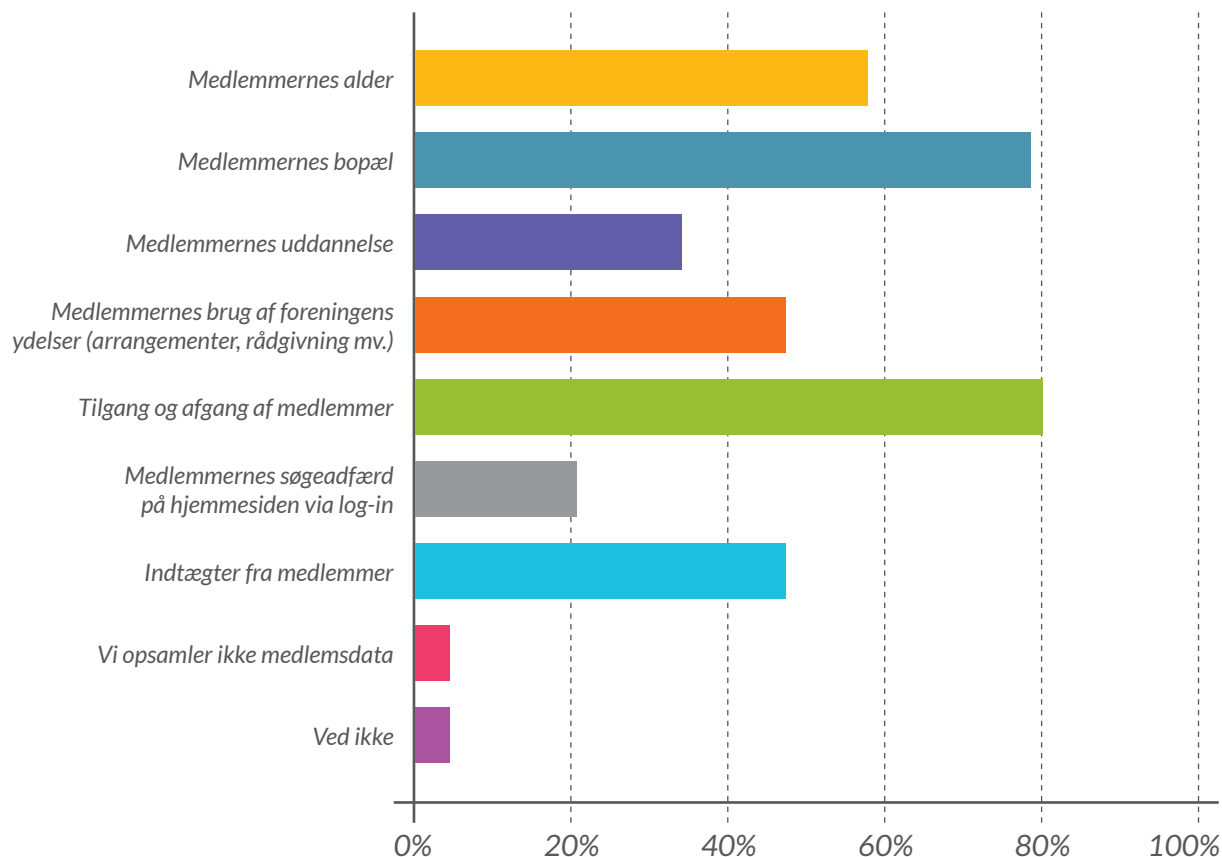
(Lønmodtagerorganisation)

Citatet skitserer et interessant scenarie, hvor foreninger er i stand til at omsætte medlemsdata til aktiviteter af værdi for medlemmet – og når det enkelte medlem oplever, at det har en relevans at give forskellige typer af information til foreningen, så vil de gøre det på eget initiativ.

Undersøgelsen har vist, at 78% af foreningerne vil udvide anvendelsen af medlemsdata. Dette resultat indikerer, at foreningerne tillægger adgang til og brug af medlemsdata stor betydning, men at der stadig er et stort uindfriet potentiale. I det følgende ses nærmere på foreningernes aktuelle adgang til medlemsdata.

ILLUSTRATION 1.

Hvilke typer af medlemsdata opsamler I? (Sæt gerne flere krydser) Data om:



Som det fremgår af ovenstående illustration, har de fleste foreninger (ca. 80%) viden om medlemmernes tilgang og afgang samt bopæl via deres medlemssystem. Medlemmernes alder er tilsvarende tilgængelig viden for mange foreninger (58%), mens knap halvdelen har viden om medlemmernes brug af foreningens ydelser samt indtægter fra medlemmer.

På spørgsmålet om, hvordan foreningerne anvender de tilgængelige medlemsdata, fordeler svarene sig som vist i nedenstående tabel. I tabellen er kun medtaget svarkategorierne i meget høj grad og i høj grad (lagt sammen) og i nogen grad.

TABEL 5.

Til hvilke formål anvender I de tilgængelige medlemsdata?	I meget høj grad / i høj grad	I meget høj grad / i høj grad
Informere ledelsen om foreningens virke og udvikling	47%	28%
Målrette kommunikation til grupper af medlemmer	54%	31%
Målrette kommunikation til enkelte medlemmer	31%	40%
Målrette ydelser til grupper af medlemmer	33%	47%
Målrette ydelser til enkelte medlemmer	20%	35%
Udvikle kursustilbud	28%	28%
Lobbyvirksomhed	21%	19%
Videreudvikle og udvikle nye politikområder	21%	19%

Mere end halvdelen af foreningerne bruger i (meget) høj grad medlemsdata som udgangspunkt for målrettet kommunikation til grupper af medlemmer, knap halvdelen bruger det til at informere ledelsen, mens omkring en tredjedel af foreningerne bruger medlemsdata til målrettet kommunikation til enkelte medlemmer, til at målrette ydelser til grupper af medlemmer samt til at udvikle kursustilbud.

Undersøgelsen viser altså en klar sammenhæng mellem foreningernes kendskab til og kommunikation med medlemmerne. At målrettet kommunikation til (grupper af) medlemmer er et centralt fokus i foreningernes arbejde understreges yderligere af, at hele 94% af foreningerne i undersøgelsen ønsker at udvide brugen af medlemsdata med henblik på at forbedre kommunikationen med medlemmerne.

4.1 Potentialer i et øget kendskab til medlemmerne

At et øget kendskab til medlemmerne rummer potentialer, fremgår også af interview-materialet. Følgende citater giver således en indikation af, hvilke former for viden der kunne være relevant at have, og hvordan kommunikationen kan forbedres:

"Jeg kunne godt tænke mig at kunne trække medlemmers historik ud, fra de kom til nu, alt hvad de har foretaget sig herinde. For det interesserer mig at kende 'donor-rejsen', så man kan lede de nye den vej – at vide hvordan man kan motivere og engagere dem".

(Interesseorganisation)

"Jeg ønsker at kunne segmentere mellem medlemmer, så jeg kan kommunikere til senior-medarbejdere, til unge under uddannelse, eller til dem der har de specifikke arbejdsopgaver, på en måde og med det indhold, der passer til dem".

(Lønmodtagerorganisation)

Mere viden om sine medlemmer er således ønskeværdigt for mange foreninger. Det handler om at øge kendskabet til det enkelte medlem og til grupper af medlemmer, at have viden om aktuelle forhold og om udviklingen over tid, alt sammen med henblik på at kunne kommunikere og tilpasse ydelser i overensstemmelse med medlemmernes ønsker og interesser.

4.2 Barrierer for et øget kendskab til medlemmerne

Undersøgelsen har imidlertid også vist, at der eksisterer forskellige typer af barrierer i forhold til at indsamle oplysninger om medlemmerne. Foreningerne oplever begrænsninger i henhold til lovgivningen – altså spørgsmålet om hvilke informationer der må indsamles, og hvordan disse informationer må bruges i foreningernes arbejde. Endvidere oplever nogle foreninger begrænsninger i relation til deres medlemsdatabase – altså at der i deres nuværende systemer er grænser for, hvilke informationer der kan trækkes ud. Den tredje barriere er en barriere, som er blevet nævnt af de fleste foreninger i interview-materialet, nemlig medlemmernes egen lyst eller incitament til at give oplysninger om sig selv.

Det bliver i denne sammenhæng påpeget, at der er nogle grænser for, hvad man kan tillade sig at spørge folk om, både i selve indmeldelsessituationen, men også senere hen:

"Vi har faktisk ikke særlig mange oplysninger om vores medlemmer – navn, adresse, kontaktoplysninger – men hverken alder, titler, uddannelser og den slags. Det kunne måske være interessant... men vi overvejer, hvor mange data vi kan tillade os at samle ind. Måske vil vi opleve, at folk vil reagere, hvis de skal til at oplyse om det. Vores medlemmer er måske lidt mere private".

(Politisk parti)

På spørgsmålet om, hvorvidt medlemmerne kunne registreres mere detaljeret, siger en anden forening:

"Nej, det kunne jeg ikke. Jeg ved ikke, hvordan jeg skulle gøre det. Så skulle jeg til at indhente flere oplysninger, og der vil være for meget støj på linjen ift. selve hvervningen, hvis man påbegynder en større forbrugerundersøgelse af deres adfærd. Hvis vi skal til at spørge folk om de ting, skal det være i et separat opkald. Så skal vi til at bruge ressourcer på det. Men den viden er jo interessant".

(Interesseorganisation)

Som eksemplerne her illustrerer, udtrykker foreningerne forbehold over for at indhente informationer om deres medlemmer udover de grundlæggende stamdata. Medlemmer kan være forbeholdne over for at afgive informationer om dem selv, fordi de finder, at disse oplysninger er for personlige eller for irrelevante ift., hvad det indebærer at være et medlem. De føler sig derfor ikke tilskyndet til – og måske ligefrem irriterede over at blive bedt om – at afgive oplysninger udover de mest grundlæggende stamdata.

Foreningers kendskab til deres medlemmer er således et emne, der giver anledning til overvejelser på flere niveauer. Medlemmernes oplevede relevans og følgelig foreningernes incitament til at bede medlemmer om at afgive oplysninger om dem selv, og så de potentialer, foreningerne oplever, der er forbundet med et udvidet kendskab til medlemmerne, udgør et grundlæggende dilemma i denne sammenhæng.

Dilemmaet indikerer en situation, hvor barrierer forhindrer udfrielsen af potentialer – men omvendt også en situation, hvor en udnyttelse af potentialerne gradvis vil eliminere barriererne. Når medlemmerne oplever, at der sker en udvikling af aktiviteter og en forbedring af service, baseret på en udnyttelse af den viden, foreningerne (trods alt) har om deres medlemmer, vil det anspore medlemmerne til at afgive og opdatere informationer – akkurat som skiteseret i det indledende citat. En udviklingsproces, baseret på en fortsat interaktion mellem medlemskendskab og værdiskabelse for medlemmerne.

4.3 'MRM – member relationship management'

Mulighederne for at udvikle og udnytte kendskabet til medlemmer varierer selvsagt mellem foreningerne, både afhængig af formål og typer af aktiviteter, typer af medlemmer, medlemsantal og ressourcer. Og da det er forbundet med høje omkostninger, både at indhente, opsamle og anvende oplysninger om medlemmerne, er økonomien en yderligere barriere i mange foreninger. Blandt foreningerne i det kvalitative materiale findes imidlertid et eksempel på en forening, der både har størrelse og økonomi til at udvikle og understøtte, hvad de kalder et MRM-system:

"(Ved indmeldelse) beder vi også om deres emailadresse – og selvfølgelig tilladelse til at bruge den. Vi har et program, der hedder MRM. Det kommer af CRM, customer relationship management – her hedder det så member relationship management. Så beder vi dem om at angive, hvilke interesser de har, fx rejser eller frivilligt arbejde. Og så kan vi kontakte dem om det. Det er stadig i sin opbygningsfase, men der ligger så mange store muligheder i det".

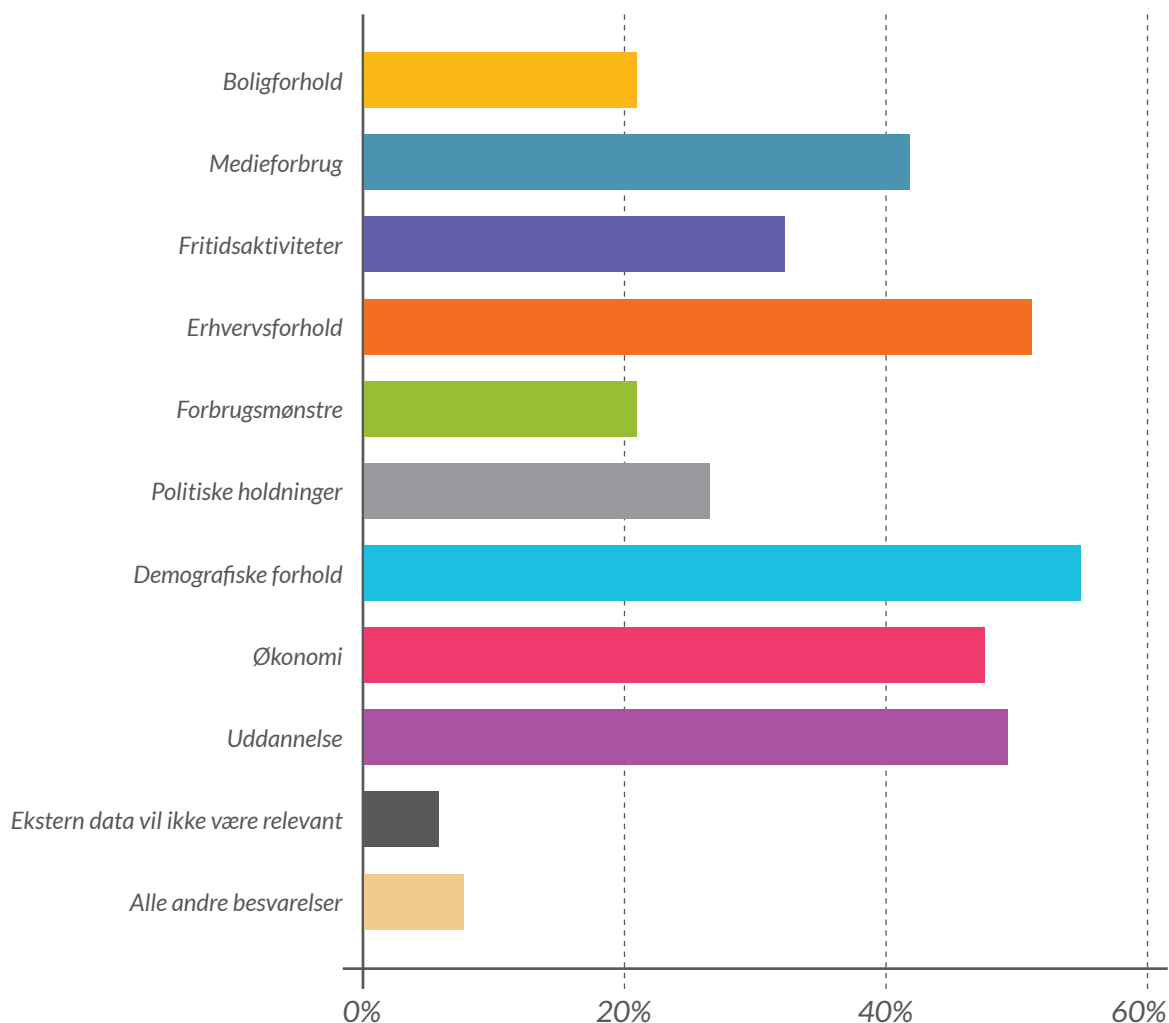
(Interesseorganisation)

Ovenstående citat er et godt eksempel på de potentialer, der er forbundet med et udvidet kendskab til medlemmer: via e-mailadresse opfordres medlemmerne til at give yderligere oplysninger om dem selv, og med udgangspunkt heri udvikles aktiviteter og målrettede kommunikation til segmenterede grupper af medlemmer. Imidlertid er et sådan system et økonomisk ressourcekrævende system og langt fra en mulighed for alle foreninger, og undersøgelsen har vist, at en del foreninger søger løsninger ad en anden vej, når det gælder om at udvide kendskabet til (potentielle) medlemmer.

4.4 Anvendelsen af ekstern data

ILLUSTRATION 2.

(Følgende spørgsmål omhandler ekstern data. Ekstern data skal i denne sammenhæng forstås som data, der ikke er medlemsdata, men data der fortæller noget om andre udvalgte grupper i befolkningen, fx bestemte aldersgrupper, befolkningen i bestemte geografiske områder etc.) Hvilke typer af ekstern data kunne være relevant i arbejdet i jeres forening? (Sæt gerne flere krydser) Oplysninger om:



Illustrationen viser, at store andele af foreningerne finder det relevant at udvide kendskabet til medlemmerne gennem ekstern data. Kun 6% af de adspurgte foreninger har angivet, at ekstern data ikke vil være relevant. De prioriterede områder er demografiske forhold (54%), erhvervsforhold (50%), uddannelse (48%) og økonomiske forhold (46%), men også medieforbrug, fritidsaktiviteter og politiske holdninger er områder, inden for hvilke mange foreninger ønsker at udvide kendskabet til deres medlemmer (hhv. 41%, 32% og 26%).

Fleere foreninger i undersøgelsen har imidlertid allerede erfaringer med brugen af ekstern data, primært i form af analyser som de køber hos eksterne aktører. Til forskel fra foreningernes egne medlemsdata, kan ekstern data ikke sige noget om personer på individniveau, men udelukkende

identificere karakteristika ved grupper (segmenter) af personer. Flere foreninger anvender således de såkaldte profilanalyser som tillæg til den viden, de allerede har om deres medlemmer – analyser, der med baggrund i geodata kan give et udvidet kendskab til de typer af medlemmer, man har.

At få udbygget sin viden om medlemmerne gennem brug af ekstern data giver imidlertid også anledning til overvejelser vedr. karakteren af den viden, der nu er opnået om medlemmet: fx om der er tale om et øjebliksbillede eller en prototype karakteristika af et medlem?

”En profil hos os er typisk en kvinde lidt over 50, parcelhus, middelindkomst, lidt uden for storbyerne, mellemlang uddannelse. Vi får et billede, som vi kan bruge i det videre arbejde... Men det er jo hønen og ægget, for er det fordi, vi har lavet kampagner der? Er det bare dem, der har været her længe, eller er det også den profil, vi vil møde fremover?”

(Interesseorganisation)

Mange ting er interessante at få at vide, og mulighederne er mange. Men udfordringerne følger i kølvandet, både i form af økonomi og anvendelsesmuligheder. Økonomien spiller (igen) ind, i det mange informationer i udgangspunktet er tilgængelige, men alle informationer koster, og foreningerne er oftest begrænset af de økonomiske ressourcer. Herudover er der hele spørgsmålet om udnyttelsen af de data, man har. Hvordan viden omsættes til relevant og værdiskabende handling er ingen eksakt videnskab, men derimod en eksperimenterende og gradvis erfaringsbaseret handling, hvad enten der er tale om hvervningsaktiviteter eller aktiviteter, rettet mod nuværende medlemmer.

5. Fremtidens foreninger

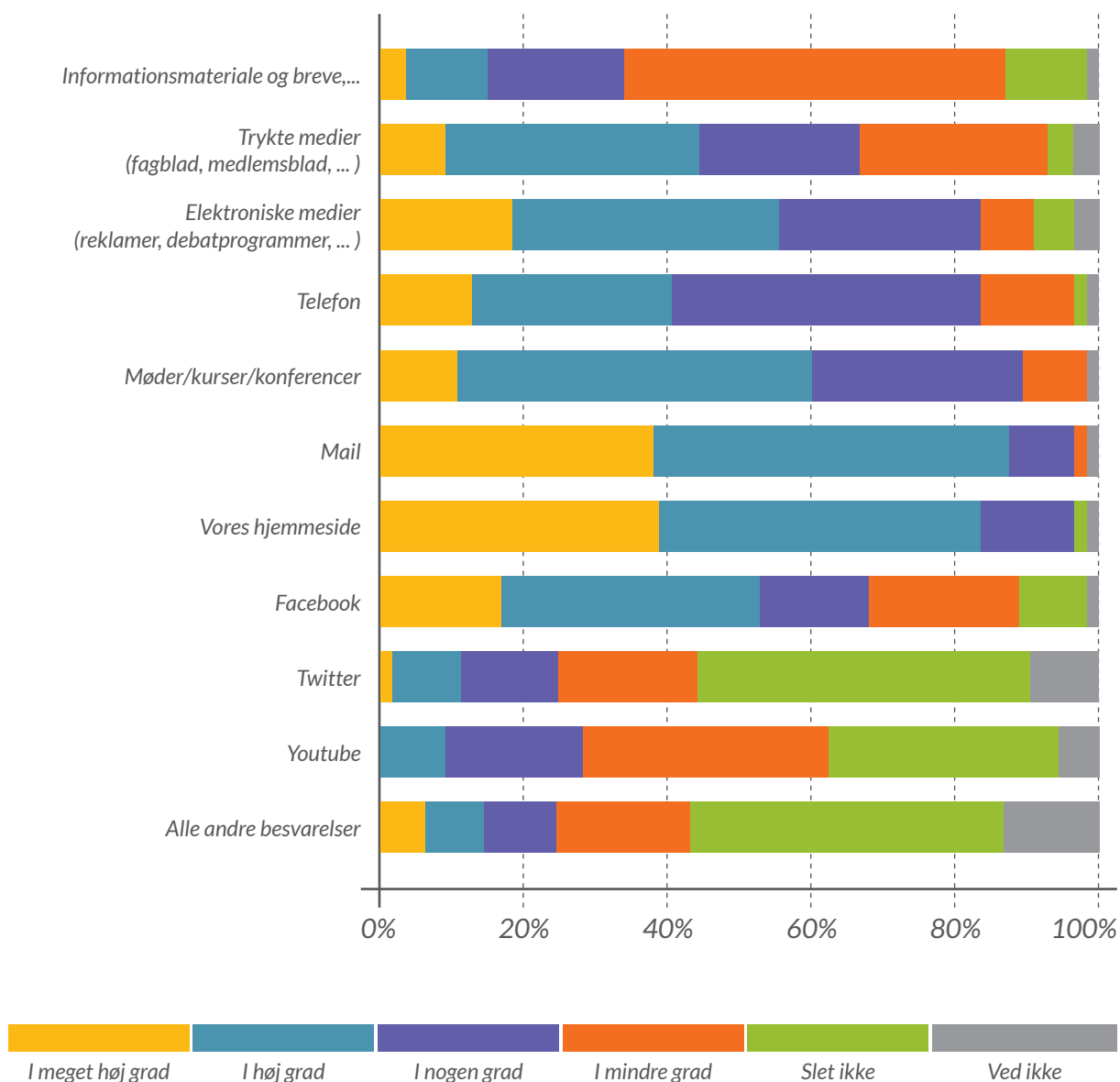
Fremtidens foreninger er det sidste af de tre temaer og fokuserer på problemstillinger inden for områderne: kommunikationsveje i fremtiden, medlemmer som udviklere af foreninger og den traditionelle foreningsstruktur.

5.1 Fremtidens kommunikationsveje

Foreningerne er i undersøgelsen blevet spurgt om, hvordan de forestiller sig at skulle kommunikere med hhv. deres medlemmer, eksterne samarbejdspartnere og offentligheden i de kommende år.

ILLUSTRATION 3.

Hvilke kommunikationsveje forestiller I jer at benytte i dialogen med medlemmer de kommende år?

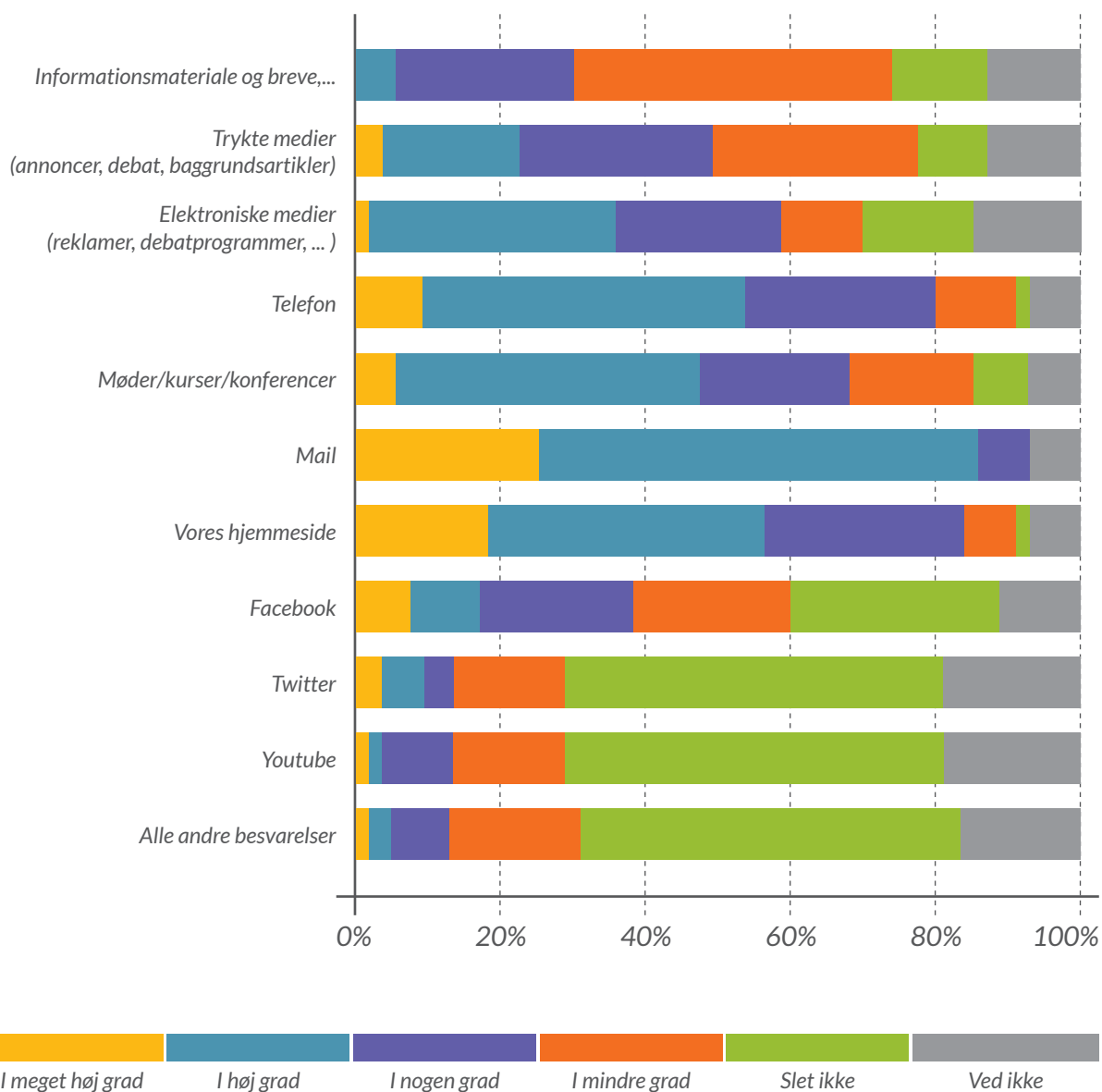


Mail og hjemmeside vil være de foretrukne kommunikationsværktøjer i dialogen med medlemmerne i fremtiden, hvor hhv. 87% og 83% af foreningerne har angivet, at de i meget høj grad eller i høj grad vil anvende disse værktøjer. Sekundært forestiller foreningerne sig at skulle kommunikere med medlemmerne gennem møde- og kursusaktivitet (60%), elektroniske medier (55%) og Facebook (53%).

Besvarelserne fordeler sig lidt anderledes på spørgsmålet om foreningernes fremtidige kommunikation med deres eksterne samarbejdspartnere.

ILLUSTRATION 4.

Hvilke kommunikationsveje forestiller I jer at benytte i dialogen med eksterne samarbejdspartnere de kommende år?

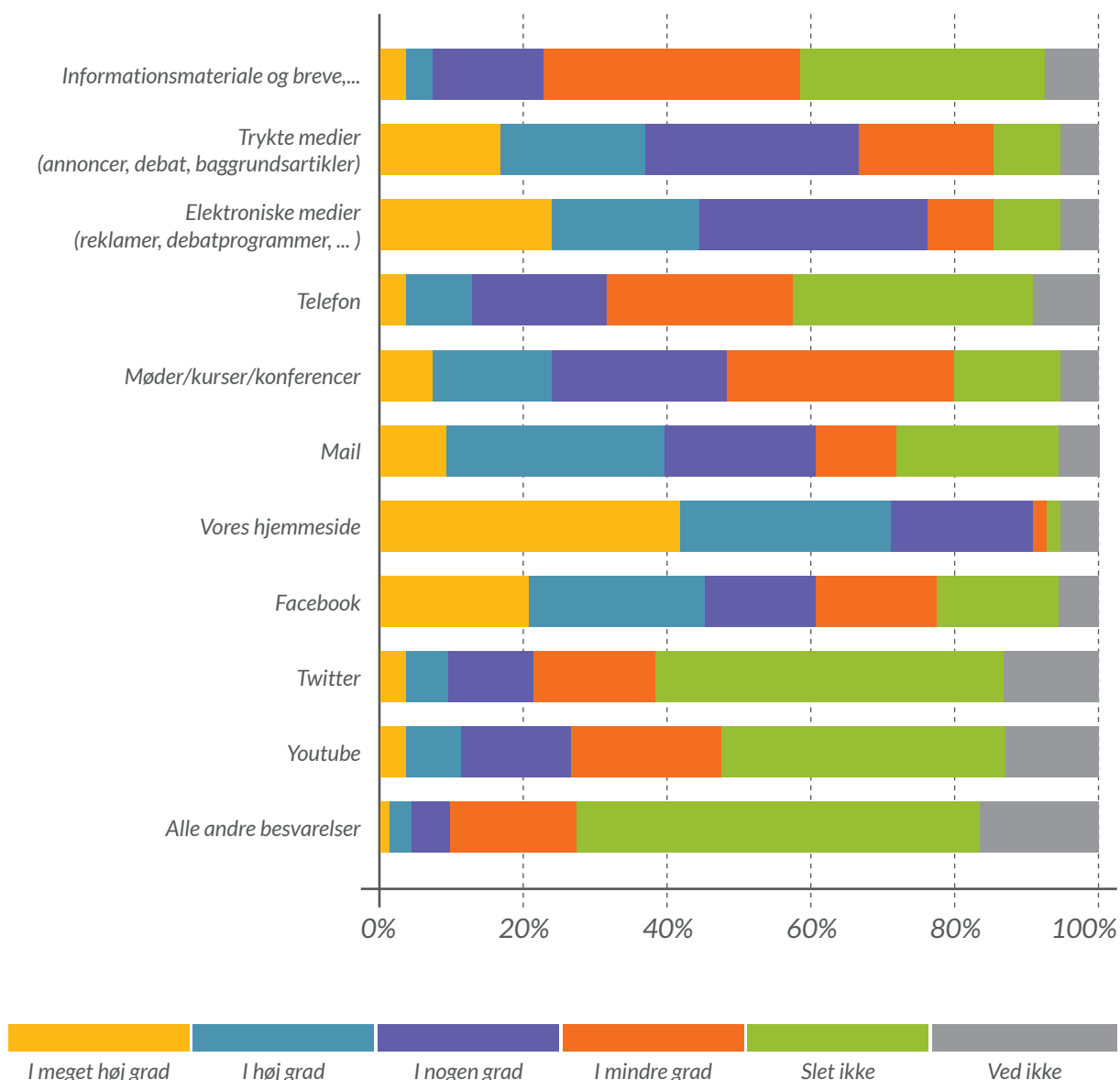


Igen er mailen det foretrukne kommunikationsværktøj, som 86% af foreningerne forventer at anvende i meget høj grad eller i høj grad. Til gengæld er forventningerne til de øvrige kommunikationsværktøjer relativt lavere: de sekundære kommunikationsværktøjer forventes at blive hjemmesiden (56%), telefonen (54%) og møde- og kursusaktiviteter (47%).

Endelig er der spørgsmålet om foreningernes brug af kommunikationsværktøjer i dialogen med offentligheden.

ILLUSTRATION 5.

Hvilke kommunikationsveje forestiller I jer at benytte i dialogen med offentligheden de kommende år?



Hjemmesiden forventes at blive det primære værktøj (71%), sekundært facebook og elektroniske medier (45%), mail (40%) og trykte medier (37%) (igen den procentvise angivelse af besvarelserne i svarkategorierne i meget høj grad og i høj grad).

Fremtidens primære kommunikationsværktøjer vil være mail og foreningernes hjemmesider – mailen overvejende i dialogen med medlemmerne og samarbejdspartnere, hjemmesiden overvejende i dialogen med medlemmerne og offentligheden. Et andet interessant resultat er den forventede brug af Facebook som fremtidigt kommunikationsværktøj. Som allerede påpeget, bruger mange foreninger Facebook aktivt i hvervningsøjemed, og undersøgelsen viser, at der ligeledes er store forventninger til brugen af Facebook som generelt kommunikationsværktøj.

Der er ingen tvivl om, at kommunikation med omverden generelt og med medlemmerne i særdeleshed er et højt prioriteret indsatsområde blandt foreninger. På spørgsmålet om, hvorfor foreningerne ønsker at udvide brugen af hhv. medlemsdata og ekstern data i deres arbejde, svarer hhv. 94% og 75% af foreninger, at de ønsker at forbedre kommunikationen med deres medlemmer.

Så også inden for dette område ser foreningerne muligheder for at udvikle uudnyttede potentiale og ad denne vej tilføre værdi i relationen til medlemmer og andre interessenter.

5.2 Hvad vil det sige at være et medlem?

Foreningerne har i undersøgelsen forholdt sig til temaer som medlemsdata, ekstern data, hvervning og kommunikation – alle centrale indsatsområder i foreningernes arbejde. I forlængelse heraf er nogle mere grundlæggende udfordringer i forhold til at drive og udvikle en forening i fremtiden imidlertid kommet til udtryk.

Et centralt tema er spørgsmålet om, hvad det overhovedet vil sige at være medlem i en forening. Dette tema er relateret til spørgsmålet om medlemshvervning, men går videre og fokuserer på betydningen af medlemmer i foreninger – en betydning, der relaterer sig til medlemmer som betalere såvel som udviklere. Det har, særligt med udgangspunkt i det kvalitative materiale, været muligt at udlede to perspektiver på medlemshvervning, der til sammen illustrerer denne problemstilling. De to perspektiver, det økonomiske perspektiv og udviklingsperspektivet, er naturligvis to sider af samme sag og kan derfor kun vanskeligt adskilles i praksis. Imidlertid indeholder de også elementer, der potentielt kan være modsatsrettede, og derfor kan være relevante at anskue hver for sig.

I henhold til det økonomiske perspektiv er der fokus på økonomien som et afgørende fundament for foreningernes eksistens, og nye medlemmer er i denne optik nødvendige for at sikre foreningernes økonomi. I et udviklingsperspektiv er økonomien derimod et middel til indfrielse af foreningens formål, hvad enten det handler om servicering, rådgivning og aktiviteter for medlemmer eller om aktiviteter for eksterne grupper, støttet af medlemmer.

De to perspektiver berører på forskellig måde spørgsmålet om, hvornår man er et medlem – er det når man har betalt sit medlemskontingent, eller når man føler en tilknytning til foreningen? Problemstillingen bliver af en af foreningerne i undersøgelsen udtrykt således:

” Der er fokus på medlemskontingentet, og det skal der fortsat være. Men vi skal være bedre til ikke bare at sige: nå, vil du gerne være med, så værsgo at melde dig ind, men hellere sige: vil du gerne være med, så kan vi tilbyde dig disse oplevelser... Betaling er en formalisering af forholdet, nogle rettigheder og forpligtelser i forhold til den struktur, der er en forening. Men det kommer jo først, når man har oplevet det, det egentlig handler om, nogle gange – når man føler sig som en del af fællesskabet. Foreningerne fokuserer for meget på det formelle, brugerne fokuserer på oplevelsen”.

(Idræts- og fritidsorganisation)

Eksemplet skitserer et grundlæggende dilemma mellem på den ene side et struktureret medlemssystem og formel medlemsforståelse og på den anden side en forståelse af medlemskabet som aktivitet og en oplevelse. Som sagt er disse medlemsforståelser ikke nødvendigvis uforenelige – og eksisterer side om side i mange foreninger – men dilemmaet påpeger nogle væsentlige problemstillinger, der er relevante for de fleste foreninger. Det handler om, hvordan man får tiltrukket og inddraget medlemmer i den fremtidige udvikling af foreningerne – og om det traditionelle medlemssystem er for rigtigt og måske kommer til at udgøre en barriere for potentielle medlemmers engagement.

Budskabet er, at der skal være fokus på fællesskabet. Dette fællesskab kan og skal i høj grad udvikles i relation til den formelle medlemsskare, men er/bør ikke nødvendigvis være afgrænset til gruppen af registrerede medlemmer. Et muligt fremtidsscenario er således en foreningsstruktur, hvor medlemmer kan agere i ad-hoc netværk, på sociale platforme, til lokale arrangementer uden nødvendigvis at være en del af det etablerede medlemssystem – men fælles for alle involverede er et engagement i foreningens kerneområder. Fra foreningens perspektiv handler det om at udnytte de ressourcer, der er tilgængelige, og for medlemmet handler det om oplevelsen – og så må den økonomiske forpligtelse (betaling) følge i kølvandet.

I forlængelse heraf er en anden væsentlig pointe netop fokus på medlemmet som en (med-) udvikler af foreningen. Medlemmet er ikke kun nødvendigt med henblik på indtjening, men i lige så høj grad en forudsætning for fortsat udvikling og udfoldelse af foreningernes virke:

”Hvervning er en balance mellem at fastholde en stabil base og så have en fornuftig vækst – så der kommer noget nyt ind i maskinrummet. Og så kommer man hurtigt til kun at tale om penge. Og det skal man passe på med. Noget af det første bureaukratisering gør er, at den spiser følelserne. Der er en økonomisk virkelighed, men det handler også om folkelig forankring. Så vækst er både økonomi og at kunne vise, at man har en folkelig forankring”.

(Interesseorganisation)

5.3 Har hovedorganisationen fælles fodslag med de lokale afdelinger?

En anden problemstilling, udledt af datamaterialet, er de udfordringer, der relaterer sig til udvikling af foreninger inden for rammerne af en traditionel foreningsstruktur. I interviewmaterialet har flere foreninger (i parentes bemærket alle repræsentanter for hovedorganisationen) givet udtryk for en række udfordringer i relationen mellem den centrale og de lokale enheder af foreningen. Disse udfordringer handler primært om at finde fælles fodslag i forhold til den fremtidige udvikling af foreningerne.

Lokalforeninger er (ofte) karakteriseret ved høj grad af selvbestemmelse, de har deres egne medlemmer og deres egen økonomi og mange gange en betydningsfuld position i lokalsamfundet. Og det er netop lokalafdelingernes virke og foreningsforståelse, der (ifølge de centrale enheder) bliver udfordret, når nye udviklingsinitiativer bliver foreslået og iværksat fra centralt hold.

Flere foreninger deler oplevelsen af, at lokalafdelinger kan være tøvende, distancerende eller direkte modstandere over for nye tiltag – at der både er tryghed og tilfredshed forbundet med den måde, tingene fungerer lokalt, og ikke stor åbenhed over for nye ideer.

"Det er imponerende, så styrende vaner er – det er en udfordring at få dem (afdelingerne) til at se ud over deres forhold og beskæftige sig med helheden".

(Lønmodtagerorganisation)

"Det er lidt traditionelt i vores lokalforeninger: hvem vil være kasserer og hvem vil være formand. Vi vil gerne forsøge noget nyt – at få en kontaktperson i hver kommune, og prøve at skabe nogle nye aktiviteter".

(Sygdomsbekæmpende organisation)

De skitserede modsætninger er en udfordring for foreningerne (læs: hovedorganisationen) i den forstand, at de udfordrer et fælles engagement i foreningernes fremtid. Uenighed om den fremtidige udvikling resulterer i vigende tilslutning, forskellige arbejdstempo og flere praksisser. Der er på mange områder ikke fælles fodslag mellem hovedorganisationen og lokalafdelingerne.

Det skal (igen) pointeres, at problemstillingen er artikulert af repræsentanter for foreningernes hovedorganisation, og at lokalforeningernes stemme ikke er repræsenteret i undersøgelsen. Den skitserede problemstilling kan derfor ikke belyses fra lokalafdelingernes side.

Modsætningerne mellem en forenings enheder kan ses som et udtryk for et grundlæggende dilemma i en forenings væsen, nemlig på den side at praktisere en centralistisk og hierarkisk foreningsstruktur og på den anden side at være en konstruktion af decentrale enheder, baseret på medlemmers præferencer og involvering. Og netop perspektiverne i det lokale engagement, de lokale ideer og de lokale ressourcer vil være nødvendige at inddrage i en fortsat diskussion af foreningernes fremtid.

6. Konklusioner

Formålet med undersøgelsen har været at belyse foreningers kendskab til deres medlemmer, og hvordan denne viden opsamles og anvendes i foreningernes arbejde.

Medlemshvervning er et centralt indsatsområde i de fleste foreninger, og undersøgelsen har vist, at målrettede kampagner, hjemmesiden og de sociale medier er vigtige værktøjer i denne indsats. Særligt i de foreninger, der har oplevet vækst i medlemstallet, er brugen af de sociale medier høj. Heriblandt anses facebook for at være en afgørende kommunikationsplatform for dialog og engagement med eksisterende medlemmer, men i lige så høj grad en måde at ramme nye målgrupper.

Mere end $\frac{3}{4}$ af foreningerne ønsker at udvide anvendelsen af medlemsdata i deres arbejde. Information om ind- og udmeldelse, alder, bopæl, forbrug af foreningens ydelser og medlemsindtægter er den type af data, som flest foreninger ligger inde med, og det er en viden, der primært bruges til at målrette kommunikationen til medlemmerne og informere ledelsen. Foreningernes ønske om at udvide anvendelsen af medlemsdata indikerer imidlertid, at der eksisterer et stort potentiale for at forøge adgangen til viden om medlemmerne og ikke mindst at omsætte denne viden til værdiskabende aktiviteter.

I forlængelse af disse udviklingspotentialer har undersøgelsen imidlertid også påpeget, at der en række barrierer forbundet med at forøge kendskabet til medlemmerne – barrierer, der relaterer sig til lovgivning, til datasystemers kapacitet, men ikke mindst begrænsninger i forhold til, hvad man kan tillade sig at spørge medlemmerne om, og hvilke typer af informationer, som medlemmerne finder det relevant at afgive.

Undersøgelsens resultater vidner netop om, at foreningernes nuværende brug af medlemsdata og medlemmernes forbehold over for at afgive oplysninger er inter-afhængige, og at en udnyttelse af potentialerne for bedre anvendelse af viden om medlemmerne sandsynligvis vil øge medlemmernes motivation for at afgive oplysningerne om dem selv.

Som supplement til data om egne medlemmer får flere foreninger i undersøgelsen lavet analyser på ekstern data, og brugen af ekstern data udgør ligeledes et uudnyttet potentiale i mange foreninger.

Endelig har undersøgelsen påpeget tre temaer, der er centrale i relation til diskussionen af foreningers fremtidige udvikling. Disse temaer omhandler fremtidige kommunikationsveje, foreningernes medlemsopfattelser og potentielle konflikter i foreningsstrukturen. Særligt spørgsmålet om, hvad det vil sige at være et medlem, er centralt i mange foreninger, hvor det vedrører essentielle temaer som foreningernes formål, virke og fremtidige udviklingsveje.