

TRYGVE GULBRANDSEN OG GURO ØDEGÅRD

Frivillige organisasjoner i en ny tid

Utfordringer og endringsprosesser

Trygve Gulbrandsen og Guro Ødegård
Frivillige organisasjoner i en ny tid

Utfordringer og endringsprosesser

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
Oslo/Bergen 2011

© Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2011
Rapport 2011:1

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
Co/Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 Oslo
www.sivilsamfunn.no

ISBN (trykt): 978-82-7763-359-6
ISBN (pdf): 978-82-7763-360-2

ISSN (trykt.): 1891-2168
ISSN (web): 1891-2176

Rapporten er finansiert av Kulturdepartementet gjennom prosjektet «Virtuelt senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor». Senteret er et samarbeidsprosjekt mellom Uni Rokkansenteret og Institutt for samfunnsforskning.

Innhold

Forord	5
1. Innledning.....	7
Problemstilling.....	8
Data og metode	8
2. Tidligere forskning	13
3. Utfordringer ved et organisasjonslandskap i endring	19
Endret tilknytning	19
Rekruttering av tillitsvalgte	24
Færre lokale lag	26
Framveksten av nye nasjonale organisasjoner	29
Oppsummering	35
4. Endringer i relasjoner til offentlige myndigheter	37
Økonomiske rammevilkår.....	38
Samordning av regelverk	41
Evaluering av offentlig finansierte prosjekter.....	44
Offentlige oppdrag og prosjekter på anbud.....	50
Økt rettsliggjøring	51
Andre endringer i offentlig politikk	53
Oppsummering	57
5. Organisasjonenes tilpasning til endrede rammevilkår	59
Tilpasninger i formål og egenart.....	59
Innsats for å styrke inntektene	65
Medlemsrekruttering og nye tilknytningsformer	70
Omdømmebygging og ideologisk legitimering	74
Tilpasning gjennom effektivisering og profesjonalisering.....	76
Toppledelsens betydning	81
Sosiale medier – og betydningen av synlighet.....	84
Oppsummering	85

6. Diskusjon	87
Sektorspesifikke forskjeller	88
Sektoroverskridende utfordringer	89
Tilpasninger	91
Dilemmaer	98
7. Konklusjon.....	101
Litteratur	105
Appendiks: Presentasjon av organisasjonene	109
Sammendrag/abstract	121

Forord

Målsettingen med dette forskningsprosjektet har vært å øke vår forståelse av hvordan sosiale endringer og endringer i offentlige rammebetingelser har påvirket arbeidet i frivillige organisasjoner. Med utgangspunkt i tidligere forskning, har vi lagt vekt på å få fram hvilke endringer organisasjonene opplever som de mest utfordrende i vår samtid – samt hvordan de, på ulikt vis, prøver å tilpasse seg disse endringene.

Vi har møtt engasjerte, dedikerte og kunnskapsrike toppledere i disse organisasjonene. De har velvillig stilt opp som informanter, og i en travel hverdag satt av tid til å la seg intervju. De har også bidratt underveis i vår skriveprosess når det har vært behov for kvalitetssikring av opplysninger eller innhenting av ytterligere informasjon. Tusen takk til alle dere!

Vi vil også rette en takk til Bernard Enjolras, leder av Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor og kollega Dag Wollebæk for verdifulle kommentarer.

De mangler og ufullstendigheter som forekommer i dette arbeidet er utelukkende forfatterens eget ansvar.

Forskningsprosjektet er økonomisk støttet av Kulturdepartementet.

Oslo, februar 2011

Trygve Gulbrandsen og Guro Ødegård

Innledning

Frivillige og sivile organisasjoner og sammenslutninger er en viktig del av norsk samfunnsliv. Det er anslått at det i 1997 fantes om lag 115 000 medlemsbaserte lokallag og foreninger i Norge (Sivesind, Lorentzen, Selle og Wollebæk 2002). I en undersøkelse fra 2009 kom det fram at noe i underkant av 70 prosent av den norske befolkningen er medlemmer i en eller flere frivillige organisasjoner (Wollebæk & Sivesind 2010). Omtrent halvparten av befolkningen deltok i frivillig arbeid siste år. De sivile organisasjonene er til sammen også en stor arbeidsgiver. Antall betalte årsverk i disse organisasjonene utgjorde i 2009 2,7 prosent av den økonomisk aktive befolkningen (ibid.).

Tidligere forskning har vist at det både i de frivillige organisasjonene og i samfunnet rundt har funnet sted en rekke endringer som har vesentlig innvirkning på virksomheten til organisasjonene. Mange organisasjoner opplever synkende medlemstall, nedgang i antallet lokallag, færre givere og vansker med å rekruttere tillitsvalgte. Generelt synes det å være en svekket lojalitet til de frivillige organisasjonene hos norske borgere.

Samtidig har forskerne pekt på at det innad i organisasjonene pågår vesentlige endringer i hvordan virksomheten er innrettet. Aktivitetene blir i økende grad utført av fast ansatte med formell faglig utdanning. Administrasjonen spesialiseres, og byråkratiske rutiner vinner terreng. Samtidig rapporteres det om at lokalledd i økende grad løsriver seg fra sentralleddet i organisasjonene.

I denne rapporten har vi grepet fatt i disse endringene i og utenfor organisasjonene og tatt dem med oss i samtaler med toppledere i 15 ulike frivillige organisasjoner. Vi har spurt hvordan disse endringene har manifestert seg i organisasjonens virke. Har forskerne pekt på problemstillinger som er gjenkjennbare for frivillige organisasjoner jevnt over? Eller opplever organisasjonene innenfor enkelte sektorer slike endringer som mer utfordrende enn andre?

Målsettingen med denne studien har vært å bygge videre på kunnskapen fra tidligere forskning og supplere den med beretninger som kan beskrive den virkeligheten et knippe frivillige organisasjoner opplever.

Problemstilling

Denne studien reiser følgende spørsmål:

Sett fra ledernes synsvinkel: Hva er de viktigste endringene de frivillige organisasjoner har stått ovenfor i de siste ti-femten årene? Hva kan forklare disse endringene? Hvilke utfordringer har disse endringene medført for organisasjonene? Hvordan har disse endringene påvirket organisasjonenes måte å arbeide på? Hvordan har de tilpasset seg disse endringene?

I kapittel 2 presenteres sentrale forskningsbidrag knyttet til endringstrekk i frivillige organisasjoner. Vi har i hovedsak konsentert oss om de norske forholdene, og kapitlet tjener slik sett som et bakteppe for analysene i kapittel 3,4 og 5. I kapittel 3 presenteres de mer organisasjonsmessige endringene som våre informanter ser som de mest utfordrende i sitt arbeid. I kapittel 4 rettes oppmerksomheten mot endringer innenfor de mer offentlige rammebetingelser, og i kapittel 5 analyseres hvordan organisasjonene forsøker å tilpasse seg både samfunnsmessige og offentlige endringer i rammebetingelser. I kapittel 6 presenteres en sammenstilling og diskusjon av våre funn. I det avsluttende kapittel 7 pekes det på noen organisatoriske og politiske dilemmaer knyttet til endringsprosesser som individualisering, avideologisering samt endringer i den offentlige frivillighetspolitikken.

Data og metode

Målsettingen med studien har vært å studere hvordan både samfunnsmessige endringsprosesser samt offentlig politikk har påvirket rammevilkårene til frivillige organisasjoner innenfor ulike sivilsamfunnssektorer. For å studere dette ble det valgt en kvalitativ tilnærming til studien. Vi anså det som hensiktsmessig å gjennomføre samtaler med personer som sitter eller hadde sittet i organisasjonens sentralløp over en lengre periode. Dette skulle være informanter som kunne beskrive hvordan organisasjonens arbeidsmetoder og strategier eventuelt har endret seg over tid.

Ved hjelp av samtaler med toppledere samt annen skriftlig informasjon fra 15 utvalgte organisasjoner, har vi forsøkt å komme på sporet av mer allmenngyldige organisasjonsendringer og utviklingstrekk som kan bidra til å øke forståelsen av den frivillige sektor i vår samtid.

Valg av organisasjoner

Ved utvelgelse av case ble det tatt utgangspunkt i St.meld. nr. 39 «Frivillighet for alle» (Stortingsmelding 39 2006-07). Frivillige organisasjoner blir her kategorisert innenfor ni ulike sektorer: Idrett, Kulturliv, Barne- og ungdomsorganisasjoner, Religion og livssyn, Velferdsorganisasjoner m.m.,

Solidaritet og bistand, Minoritetsorganisasjoner, Politiske partier og interesseorganisasjoner samt Beredkapsorganisasjoner. På grunn av studiens begrensede omfang var det ikke rom for å studere samtlige sektorer. Idretten ble utelatt både på grunn av dens omfang, og fordi de opererer med en noe annen finansieringsstruktur enn mange andre frivillige organisasjoner. Det er i tillegg blitt gjennomført en rekke egne studier av denne sektoren. Solidaritet og bistandssektoren ble også utelatt da deler av deres virksomhet er orientert ut av landet. De opererer dessuten med mange andre og store problemstillinger dette prosjektet ikke ville hatt kapasitet til å følge opp. Dette betyr ikke at solidaritetsorganisasjoner er utelatt fra studien. Flere av de utvalgte organisasjonene arbeider med nord/sør spørsmål, hvor en viktig del av aktiviteten også er knyttet opp mot prosjekter rettet mot fattige land (som eksempelvis misjonsorganisasjoner, Changemaker og Juvente). Minoritetsorganisasjoner er heller ikke tatt med i dette arbeidet. Dette er en interessant og voksende sektor det er forsket lite på. Når denne er utelatt, er det fordi sektoren er relativt ny og antall nasjonale organisasjoner er ganske få. Studier av denne sektor krever dessuten noen andre problemstillinger enn de vi her har vært opptatt av (se blant annet Hagelund & Loga 2009; Ødegård 2010). Vi har heller ikke valgt å fokusere på organisasjoner knyttet til beredkapssektoren. Ettersom politiske partier opererer med andre økonomiske støtteordninger enn de mer tradisjonelle frivillige organisasjonene - og relasjonene til de politiske og bevilgende myndigheter er annerledes, er også disse utelatt.

Det vi står igjen med er fire sektorer. Dette er: Kultur, Barn og unge, Religiøse og livssyn og Velferdssektoren. Det er blant disse vi har valgt ut 15 organisasjoner. I tabellen nedenfor har vi forsøkt å kategorisere organisasjonene innenfor de ulike sektorene. Her har vi også lagt til kategorien «Interessepolitiske». Hensikten med det er å vise at enkelte av organisasjonene også har en klar målsetting i sitt virke om å fungere som interessepolitiske pressgrupper overfor myndighetene og offentligheten for øvrig. I vårt utvalg har vi løftet fram både Natur og ungdom, Changemaker, Juvente, Kirkens Bymisjon og Noregs Ungdomslag som de tydeligste interessepolitiske organisasjonene i utvalget. Videre viser oversikten at rundt halvparten av organisasjonene ikke kan plasseres utelukkende i en organisasjonssektor. Når organisasjoner også er blitt plassert i flere sektorer, er dette markert i *kursiv*. Dette gjelder i særlig grad organisasjoner som i utgangspunktet kategoriseres innenfor den noe vage barne- og ungdomssektoren. Felles for dem er at de aktiviserer barn og unge, men deres virkeområder er i tillegg knyttet opp mot ett eller flere andre formål.

Tabell 1. Oversikt over organisasjoner og sektorer inkludert i studien¹

Kultur og fritid	Barn og unge	Religion og livssyn	Velferd	Interessepolitisk
(1) Noregs Ungdomslag	(5) Natur og ungdom	(11) Normisjon	(14) Kirkens Bymisjon	Natur og ungdom
(2) Fortidsminneforeningen	(6) Juvente	(12) Norske Luthersk Misjonssamband	(15) Blå Kors	Changemaker
(3) Norsk Korforbund	(7) Søndagsskolen	(13) KRIK	<i>Juvente</i>	Juvente
(4) Seniordans	(8) Changema ker	<i>Changemaker</i>		Kirkens Bymisjon
<i>Hyperion</i>	(9) 4H Norge	<i>Søndagssko len</i>		Noregs Ungdomslag
<i>4H Norge</i>	(10)Hyperion	<i>Kirkens Bymisjon</i>		
	<i>Noregs Ungdomslag</i>	<i>Blå Kors</i>		
	<i>KRIK</i>			

I utvelgelsen av organisasjoner har det vært en målsetting å rekruttere organisasjoner som kan gi et bredt og helhetlig bilde av hver enkelt sektor. En casestudie som denne vil imidlertid aldri kunne gi et representativt bilde av de endringsprosesser frivillig sektor gjennomgår. Alternativet kunne ha vært å samle inn data gjennom spørreskjema til samtlige organisasjoner innenfor sektorene. Da hadde vi imidlertid ikke klart å gripe fatt i de dypere mekanismene knyttet til samfunnsmessig påvirkning, tilpasning og organisasjonsutvikling.

Å velge organisasjoner fra ulike sektorer har derfor vært et første grep for å få en bredde i utvalget. Men for å gripe nettopp endrings – og tilpassningsaspektet, har vi også lagt vekt på å få med bredden *innenfor* de ulike sektorer. Følgende åtte hensyn eller kriterier har vært avgjørende for det organisasjonsutvalget vi sitter igjen med: (1) Utvalget skal så langt det er mulig representere bredden i frivillige organisasjonstyper innenfor de fire sektorer. (2) Organisasjonene skal ha nasjonal utbredelse. (3) Både små og store organisasjoner (med tanke på medlemstall/frivillige) skal være representert. (4) Både gamle/tradisjonelle og nyetablerte frivillige organisasjoner skal være med. (5) Utvalget skal bestå av organisasjoner med ulike tilknytningsformer når det gjelder mobilisering (medlemmer, frivillige, giver m.m.). (6) Både samfunns- og aktivitetsorienterte organisasjoner skal være med. (7) Utvalget skal også speile en tradisjonell organisasjonsstruktur

1. Det er forfatterne av denne rapporten som, på bakgrunn av organisasjonenes selvpresentasjon, virkeområde og offentlig finansiering, har plassert organisasjonene innenfor de ulike sektorer.

vs alternative organiseringsformer (eksempelvis medlemsorganisasjon vs stiftelser). (8) Utvalget skal også inkludere organisasjoner som har gjennomgått omfattende strukturelle endringer (fusjoner, organisasjonsendringer).²

Ettersom utvalget har en begrenset representativitet har vi derfor valgt å bygge deler av problemstillingene på resultater fra tidligere forskning. Denne forskningen har i hovedsak vært basert på kvantitative data. På denne måten går vi inn i allerede etablert kunnskap med den hensikt å få en dypere forståelse av endrings- og tilpasningsmekanismer og eventuelle dilemmaer som oppstår i kjølvannet av dette.

Rekruttering av informanter

Det ble i alt gjennomført 17 intervjuer. For rekruttering av informanter i de respektive organisasjoner ble det tatt kontakt med organisasjonenes øverste administrative ansvarlig. Det ble på mange måter opp til denne personen å vurdere i hvilken grad han eller hun var egnet til å være vår nøkkelinformant eller ikke. I enkelte tilfeller ble vi henvist til andre personer i organisasjonen – som regel tillitsvalgt leder/nestleder. Kriteriet var at informanten skulle kjenne organisasjonens sentrale arbeid godt og ha vært tett på de viktigste prosesser organisasjonen har gjennomgått. I de fleste organisasjoner snakket vi med en informant, men i et fåtall ble det gjennomført to intervjuer. I de fleste organisasjonene intervjuet vi generalsekretær eller annen i toppledelsen. I noen få organisasjoner har informanten vært sentralt tillitsvalgt og/eller kommunikasjonsansvarlig.

Det ble utarbeidet en intervjuguide som la grunnlaget for samtalene. På den måten ble det sikret at de samme spørsmålene ble løftet fram i intervjuene. Intervjuene bar i så måte preg av å være semi-strukturerte, i den forstand at mye av de samme temaene ble reist med de forskjellige informantene. Samtidig har vi sett verdien av å være fleksibel slik at andre viktige opplysninger fortsatt skulle kunne komme fram.

Hvert intervju tok mellom 1,5 – 2 timer, og samtlige intervjuer ble foretatt av en forsker. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd. Ingen av informantene motsatte seg dette. Intervjuene foregikk i perioden mars – august 2010.

De kvalitative intervjuene har blitt supplert med nødvendig informasjon om organisasjonens drift i etterkant av intervjuet. Dette dreier seg om regnskap og budsjetter, organisasjonskart, beskrivelser av enkelttiltak, historiske studier av organisasjonene, m.m.. Denne dokumentasjonen – i tillegg til offentlig tilgjengelig informasjon via organisasjonenes egne nettsider, profiler på Facebook og mediaoppslag – har også vært med å danne grunnlaget for analysene.

2. I rapportens appendiks finnes en kortfattet presentasjon av nøkkelinformasjon fra hver av organisasjonene.

Etiske aspekter

Det vil i denne type studier være vanskelig å opprettholde informantenes anonymitet til tross for at vi ikke benevner dem med deres rette navn. Når vi bruker deres posisjon i organisasjonen, som daglig leder/generalsekretær o. l., vil det være mulig for lesere å spore hvem dette er. Dette er informantene inneforstått med, og alle har samtykket i at deres posisjon i organisasjonen blir brukt som betegnelse. I de få tilfeller informanter har gitt sensitive opplysninger i beskrivelser av ulike prosesser, har vi utelatt dette i analysene, så sant det ikke har vært av spesiell interesse for forskningsarbeidet. I de få tilfellene, har informantene fått teksten til gjennomsyn for godkjenning før den har blitt publisert. Vi har forøvrig i dette arbeidet ikke gått inn på personmessige forhold eller organisasjonsinterne anliggende. Ettersom målsettingen med arbeidet har vært å komme på sporet av hvordan samfunnsmessige endringsprosesser og myndighetenes frivillighetspolitikk har påvirket frivillige organisasjoner innenfor ulike sektors rammevilkår, har ikke behandling av sensitive opplysninger vært et problem. Rapporten er heller ikke bygget opp på en slik måte at enkeltorganisasjoners syn, utfordringer og fortellinger blir presentert samlet.

Siden prosjektet behandler personopplysninger er det i følge Personopplysningsloven å betrakte som meldepliktig. Prosjektet er følgelig meldt inn og godkjent av Personvernombudet ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Tidligere forskning

I de siste ti-femten årene har det vært gjennomført en rekke forskningsprosjekter om frivillige organisasjoner og sivilsamfunnet i Norge. En kan skille mellom prosjekter som har konsentrert oppmerksomheten om selve organisasjonene og undersøkelser av borgernes og medlemmenes bidrag til de frivillige organisasjonene. Flere av disse prosjektene og de funn som de har frambrakt, er relevante for vår undersøkelse. I dette kapitlet skal vi derfor gjengi hovedresultatene fra noen av de tidligere norske studiene.

I 2002 publiserte Dag Wollebæk og Per Selle en bok som de kalte «Det nye organisasjonssamfunnet. Demokrati i omforming». Her presenterte de funn fra undersøkelser av lokale frivillige organisasjoner i Bergen og Hordaland. Undersøkelsene omfattet for det første kartlegging av frivillige organisasjoner i de nevnte områdene i årene 1979/1980, 1988 og 1998/1999. Forskerne systematiserte også en registrering av lokale foreninger som nazistene gjorde i 1940/1941. For det andre ble det både i 1980 og i 1999 sendt ut spørreskjemaer til de registrerte lokallagene. Dette unike datamaterialet ga forskerne mulighet til å studere utviklingen i organisasjonslivet i Bergen og Hordaland over en lengre tidsperiode. I det følgende konsentrerer vi oss om utviklingen fra 1980 til 2000.

I perioden opptil 1980 hadde forskerne observert en vekst i antallet lokale frivillige foreninger. Mellom 1980 og 2000 stanset denne veksten opp. Lagstyper som hadde vokst sammenhengende siden den annen verdenskrig møtte veggen på 1990-tallet. Dette gjaldt særlig organisasjoner innenfor barne- og ungdomsarbeidet, men også deler av kulturfeltet.

Langt mer negativ og dramatisk var utviklingen innenfor misjonsbevegelsen. I løpet av 1990-årene forsvant det flere misjonslag i Hordaland enn i løpet av de femti foregående årene til sammen. Men også antallet mållag, avholdslag og sosiale og humanitære lag gikk sterkt tilbake i perioden. Det samme gjaldt lokallag av de politiske partiene. Alle disse lagene tilhørte tradisjonelle, landsdekkende folkebevegelser.

Veksten i antallet lag kom istedenfor innenfor områder preget av det forskerne kaller «egenorganisering». Med det mener de at organisasjonenes formål primært handler om å ivareta medlemmenes egne behov og interesser.

Disse områdene omfatter fritidsaktiviteter, idrett, interesseorganisasjoner for ulike grupper av funksjonshemmede og sykdommer, økonomiske lag, og foreninger som har sitt virke og formål knyttet til et avgrenset geografisk område. De siste betegnet forskerne som områdeforeninger.

Men det var ikke bare sammensetningen av de lokale lagene som hadde endret seg de to siste tiårene før årtusenskiftet. Det hadde også funnet sted vesentlige endringer i organisasjonenes aktiviteter og struktur.

De tradisjonelle folkebevegelsene var og er preget av det som forskerne betegner som en hierarkisk organisasjonsmodell. Denne modellen har vanligvis tre organisasjonsnivåer: (i) Et nasjonalt nivå bestående av et nasjonalt styre valgt gjennom demokratiske valg på årsmøter med representanter fra de ulike lokallagene. Til å hjelpe seg har dette styret en sentral administrasjon som har ansvar for å sette ut i livet vedtak på årsmøtet og i styret. (ii) Et fylkes- eller regionalt nivå med fylkesstyrer og en liten fylkesadministrasjon som samordnet aktivitetene i fylket eller regionen. Og (iii) lokalnivået med de enkelte lokallagene.

Forskerne fant at denne modellen ikke lenger var et selvfølgelig valg for nye organisasjoner. For eksempel kom det fram at bare halvdel av nystartede lag i perioden var knyttet til nasjonale nettverk eller organisasjoner. For Wollebæk og Selle var dette et uttrykk for at koblingen mellom det nasjonale og det lokale nivået i sivilsamfunnet var blitt svekket.

Men også omfanget og typen aktiviteter som organisasjonene driver med var i endring. Aktivitetene var i økende grad rettet innover mot medlemmenes behov og interesser. I gjennomsnitt organiserte lokallagene færre medlemsmøter, og oppmøtet på medlemsmøtene var mindre. Forskerne så dette som klare tegn på at deltakelseskulturen i de frivillige organisasjonene var svekket.

På et område var likevel de lokale foreningene imidlertid blitt mer aktive. Flere av lagene hadde kontakt med kommunen ved årtusenskiftet enn 20 år før. Den økte kontakten skyldtes veksten i områdeforeningene, lagene som arbeider for funksjonshemmedes interesser og de økonomiske interesseorganisasjonene. Denne dreiningen påvirket hva slags saker som ble tatt opp – i økende grad gjaldt det praktiske saker i nærmiljøet.

Den utviklingen forskerne observerte så de som et klart tegn på at de tradisjonelle folkebevegelsene hadde mistet sin betydning. Folkebevegelsene har historisk ført brede grupper fra alle kanter av landet inn i det offentlige rommet og bidratt til å formidle lokale interesser inn til det politiske sentrum i Norge. Medlemsdemokratiet i disse bevegelsene ga samtidig medlemmene en sosialisering til demokratiske verdier og en opplæring i praktisk demokrati.

I kontrast til dette er de nye organisasjonene i stor grad preget av en instrumentell og kortsiktig orientering. I motsetning til folkebevegelsene har de ikke ambisjoner om å forandre samfunnet i stort. De er snarere opptatt av

uforpliktende og uformelle aktiviteter knyttet til nærmiljø og fritid. Forskerne betegner mange av de nye foreningene som «her-og-nå» organisasjoner.

Men hva kan forklare disse grunnleggende forandringene i sivilsamfunnet? En faktor er en ny tidsorientering som har vokst fram i kjølvannet av at mange mennesker har fått mindre tid (Wollebæk & Selle 2002). Men det handler ikke bare om tidsmangel, men også om en økende forventning om at alt skal skje fort – drevet blant annet av utviklingen i teknologi og kommunikasjon. Med en slik ny tidsorientering synes mange at tradisjonelt frivillig arbeid og medlemsmøter tar for mye tid og er for lite effektivt. Da blir de også mer positive til at det frivillige arbeidet legges til rette for dem av ansatte i de enkelte foreningene. Men hvorfor har folk mindre tid? En grunn er den høyere yrkesdeltakelsen blant kvinner. I familier hvor begge ektefellene arbeider vet en at tidspresset er større enn tidligere. Men også velstandsutviklingen kan ha påvirket tidsorienteringen. Med høyere inntekter har mange råd til å bruke fritiden på fritidsboliger, reiser og ulike personlige interesser, noe som gir mindre tid til overs for deltakelse i frivillige organisasjoner.

En annen forklaring som flere forskere har pekt på (Wollebæk og Selle 2002; Lorentzen 2004), er at det i samfunnet generelt har skjedd en forvitring av kollektive verdier samtidig som en økt grad av individualisme har vokst fram. Det hevdes at mange borgere tidligere var opptatt av å bidra til å fremme overordnede verdier, som religiøse eller politisk/ideologiske verdier, gjennom å delta i frivillige organisasjoner. Siden de hadde et overordnet perspektiv på sin deltakelse, var de villige til å tilfredsstille organisasjonenes forventninger om gi gratis, frivillig innsats. I dag sies borgerne å være langt mer opptatt av sine egne private liv. De er primært opptatt av å realisere det gode liv for seg selv og sin familie. Dette faller sammen med en utvikling hvor medlemmene i samfunnet i økende grad bruker forbruk som en måte å uttrykke seg på og for å skape det gode liv (Lorentzen 2004).

Den individualistiske orienteringen synes å gi mindre tålmodighet med møter og tidkrevende demokratiske prosedyrer. Et resultat av dette er at en rekke borgere foretrekker å yte frivillig innsats uten å være medlemmer og uten langsiktige forpliktelser.

Wollebæk og Selle (2002) er også opptatt av at de observerte endringene er et uttrykk for en svakere orientering mot det nasjonale og isteden en sterkere vekt på lokale, ofte smale, formål. De ser at denne reorienteringen kan være en avglans av den økte globaliseringen. De antyder at med den sterkere innvevingen av både nasjonal politikk og næringsliv i et globalt system vender mange mennesker seg til det lokale nivået for å finne mening og identitet.

Den frivillige innsatsen i den norske befolkningen har gjennom det siste tiåret vært kartlagt i flere undersøkelser (Wollebæk m. flere 2000; Sivesind 2007; Wollebæk og Sivesind 2010). I den siste av disse undersøkelsene viser Wollebæk og Sivesind (2010) at den frivillige sektoren i Norge (fremdeles) er

meget vital og holder seg godt i en internasjonal sammenligning. Samtidig har det skjedd, og skjer, omfattende endringer, både i omfang, form og innhold. Den langsiktige trenden er en nedgang i andelen i befolkningen som arbeider mer enn en time i uka. De to forskerne betegner disse personene som grunnfjellet i organisasjonssamfunnet. Den beskrevne trenden innebærer dermed at grunnfjellet forvitrer. I en tidligere undersøkelse kom det fram at det mellom 1997 og 2004 hadde vært en økning i «korttidsfrivillighet», definert som mindre enn en halvtime i uka brukt på frivillig arbeid. Fram til 2009 sank imidlertid andelen korttidsfrivillige klart. Korttidsfrivilligheten kan dermed ikke forventes å kompensere for at gradvis færre bidrar med mye frivillig arbeid.

Videre kom det fram at medlemmene i de frivillige organisasjonene har blitt mer passive, og at en større del av befolkningen enn tidligere ikke er medlemmer av noen organisasjon. Forskerne peker på at dette blant annet er et resultat av en generasjonsutskifting. De generasjonene som var aktive i de sivile organisasjonene er i ferd med å gå ut, mens de yngre generasjoner som erstatter dem deltar i mindre grad.

Wollebæk og Sivesind (2010) viser dernest at organisasjonssamfunnet er preget av økende forskjeller. Grupper som statistisk sliter på mange andre områder – lavinntektsgrupper, trygdede, unge menn med lav utdanning og enkelte minoritetsgrupper – faller også systematisk utenfor i sivilsamfunnet. Dermed forsterker sivilsamfunnet forskjeller i samfunnet framfor å utjevne dem.

De to forskerne peker på at én årsak til denne utviklingen er at tradisjonelle organisasjoner som har favnet sosialt bredt, gradvis er blitt erstattet av nye, som er mer selektive. Men en annen viktig forklaring som framkommer i dataene, er at dagens organisasjonssamfunn er blitt vanskeligere å orientere seg i. I lavstatusgrupper er det nemlig mange flere som rapporterer at de ikke er aktive i organisasjonene fordi det er vanskelig å orientere seg og fordi de ikke vet hvor de skal begynne.

Derimot viste det seg at borgere med minoritetsbakgrunn som har bodd i Norge i minst fem år og som behersker norsk faktisk ikke lå langt bak majoritetsbefolkningen når det gjaldt frivillig arbeid. De bidrar med mange arbeidstimer, men i mange frivillige organisasjoner er de likevel dårligere representert i organisasjonenes styrende organer.

Wollebæk og Sivesind (2010) mener at deres funn viser at frivilligheten nærmere seg en modell som de betegner som organisert individualisme. De frivilliges identifikasjon med enkeltorganisasjoner er svakere enn tidligere, både de og medlemmene bruker mindre tid på frivillig arbeid eller organisasjonsarbeid, og de er mindre villige til å forplikte seg gjennom medlemskap. Frivillig innsats synes i dag i større grad å være et prosjekt for selvutvikling. Det handler om å føle seg verdsatt og betydningsfull, for noen også om å skaffe seg kontakter og pynte på CV'en. Forskerne peker på at

disse endringene i motivasjon for å bidra og delta i neste omgang kan føre til at organisasjonene må ansette flere personer til å ta seg av aktivitetene og legge til rette for de frivilliges innsats..

En interessant observasjon i Wollebæks og Sivesinds (2010) undersøkelse er at en del unge er «virtuelt frivillige», det vil si at deres frivillighet er knyttet til sosiale medier på Internet. Denne virksomheten er ofte politisk rettet. Dette ser ut til å være en ny og voksende arena for frivillig arbeid.

Videre i rapporten skal vi se nærmere på om disse hovedfunnene i tidligere forskning gjenspeiles i hva lederne i «våre» frivillige organisasjonene opplever som de viktigste endringene og utfordringene i sivilsamfunnet.

Utfordringer ved et organisasjonslandskap i endring

Vi har tatt med oss de viktigste endringstrekkene i frivillig sektor som tidligere forskning har påvist og spurt lederne i de utvalgte organisasjonene hvordan de merker disse endringene i egen organisasjon. I dette kapitlet sammenfatter vi og diskuterer de svarene vi fikk. Kapitlet er inndelt i fire bolker: I den første delen skal vi se hvordan endringer i folks tilknytningsformer – både som frivillig og medlem – merkes i den daglige driften. Kjernen i frivillige organisasjoner demokratiske og hierarkiske struktur er tillitsmannsapparatet. I den andre delen spør vi derfor hvordan endringene påvirker rekrutteringen til posisjonene i dette apparatet. For det tredje – og i sammenheng med de foregående punkter – i hvilken grad får dette konsekvenser for utviklingen av lokal aktivitet? Til slutt beskrives etableringen av nye typer organisasjoner og det diskuteres hvordan dette kan forstås. Kapitlet danner slik sett et empirisk bakteppe for de påfølgende kapitlene: Endringer i rammevilkår og hvordan organisasjonene tilpasser seg de nevnte endringene.

Endret tilknytning

Tidligere forskning, presentert i kapittel 2, melder om et organisasjonsliv med svekka medlemsrekruttering, sviktende lojalitet fra enkeltmedlemmer og en økning i passive medlemmer (Wollebæk & Sivesind 2010). Den siste tids forskning peker også henimot en svekkelse i folkets frivillige innsats til fordel for en mer filantropisk tilnærming der donering av penger erstatter den personlige innsatsen (ibid.). Med andre ord: Det tyder på at individenes koblinger til frivillige organisasjoner er i endring.

I dette avsnittet skal vi presentere hvordan disse endringene i tilhørighet merkes i organisasjonen. Det er særlig tre forhold som ble tydeliggjort i samtalen: Færre medlemmer, endringer i aktivitetsnivå og endringer i

givertjenester. Hvordan opplever representanter for toppledelsen selv at medlemsrollen er i bevegelse?

Færre medlemmer

Sviktende medlemsrekruttering er jevnt over den utfordringen som oppleves som den aller største for samtlige av våre informant-organisasjoner som opererer med individuelt medlemskap. Det er viktig med mange medlemmer. Ikke bare utløser det offentlig støtte – særlig for organisasjoner innenfor barne- og ungdomssektoren – men det er også et målbart kriterium på om organisasjonene lykkes med å aktivisere eller mobilisere til sine rekker. Organisasjonsstørrelse skaper også legitimitet både i offentligheten og hos politiske myndigheter, selv om det langt fra er en tilstrekkelig forutsetning. I vårt materiale er det flere små organisasjoner som er slagkraftige og setter dagsorden i større grad enn store organisasjoner. Men uansett type organisasjon - hvordan de arbeider og siktemål - er det medlemsfrafallet som oppleves som den største utfordringen. Vi skal vise hvordan dette gir seg utslag i noen organisasjoner.

I Blå Kors har de for eksempel over år opplevd at antallet medlemmer har vært synkende. I en periode var det til og med et dramatisk fall i antallet medlemmer. I de senere årene har nedgangen vært mer moderat. Slike svingninger som rapporteres fra Blå Kors er en tendens som også gjenkjennes i forskningen. Generelt rapporteres det om en tildels dramatisk nedgang i andelen medlemmer gjennom 1980- og 1990-tallet, en nedgang som har stagnert og flatet ut det siste tiåret (Wollebæk 2010; Aars 2010).

Sviktende oppslutning er en utfordring for flere organisasjoner. For barne- og ungdomssektoren for eksempel, får dette store økonomiske konsekvenser, da hvert betalende medlem under 26 år genererer statlig grunnstøtte. I følge organisasjonenes egenrapporterte statistikk til Fordelingsutvalget³ har både 4H Norge og Norsk søndagsskoleforbund mistet mellom 1500 og 2000 støtteberettigede medlemmer på ti år. Selv med et offentlig registrert medlemstall på 13 500, som hos 4H, er dette noe som merkes, særlig også fordi antallet 4H-klubber synes å ha blitt redusert. Hos Norsk Søndagsskoleforbund, som fikk redusert sitt støtteberettigede medlemstall fra omlag 27 000 til 25 500 i tiårsperioden 1999 til 2009, er rekruttering et spørsmål man bruker mye tid på. Når organisasjonens mål er «Jesus ut til barna» er både medlemstall og antall søndagsskoler noe man følger tett på. Samtidig er Søndagsskolen en stor organisasjon og står slik sett stødig som en av Norges største med sine totalt 40 000 medlemmer. En medlemsreduksjon

3. Fordelingsutvalget er et eget forvaltningsorgan direkte underlagt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD). Utvalgets hovedoppgave er å tildele tilskudd til de landsomfattende barne- og ungdomsorganisasjonene. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) er sekretariat for utvalget (se www.fordelingsutvalget.no).

på et par tusen er naturlig nok ikke et like dramatisk fall som det vil være for mindre organisasjoner. Et eksempel på dette er den freds- og rusgiftpolitiske ungdomsorganisasjonen Juvente, som i 2009 fikk merke konsekvensene av et manglende fokus på rekruttering. Medlemstallet sank til under 1000 medlemmer (under 26 år) for første gang siden organisasjonen ble etablert i 1992. Varselklokkene ringte og vervingstiltak ble iverksatt. Innrapporteringen i 2009 viste at man klarte å komme seg over det magiske tallet med en margin på 27 personer.

Organisasjoner med barn som sin primære målgruppe har en særskilt utfordring mht rekruttering. Disse organisasjonene er avhengige av voksne eller unge voksne som kan bistå som veiledere i det lokale arbeidet. Organisasjonene skal med andre ikke bare rekruttere barn til sine aktiviteter, de skal også rekruttere frivillige som kan drive arbeidet framover – til faste tider – og gjerne over tid. Dette gjelder både Søndagsskolen, med sine søndagsskoleledere, og 4H med sine lokale klubbrådgivere. Disse funksjonene er svært viktige for å opprettholde lokal aktivitet – og begge organisasjoner beskriver rekruttering til disse funksjonene som en hovedutfordring. Vi skal i kapittel 5 se hvordan Søndagsskolen møter disse utfordringer, blant annet ved å skolere 14-åringere til å påta seg slike veileder og hjelpe-funksjoner.

Aktivitetsnivå og lojalitet til organisasjonen

Det er lite som tyder på at det er manglende verving som er årsaken til at medlemstallet er synkende, særlig i mange av barne- og ungdomsorganisasjonene vi har snakket med. Som tidligere forskning har påpekt (Wollebæk & Sivesind 2010), er dagens medlemmer mindre lojale mot en enkelt organisasjon enn tidligere generasjoner. Det livslange medlemskapet i en organisasjon synes med andre ord å være sjeldnere enn før. Dette viser seg også på barne- og ungdomsfeltet. I tiårsperioden 1992 til 2002 var det en nedgang på 11 prosentpoenget (76 % til 65 %) i andelen unge som oppga å være medlem i en eller flere organisasjoner (Ødegård 2007). Dette er bare en side av utviklingen. I samme periode viste det seg at like mange unge i 2002 som ti år tidligere oppga å *ha vært medlem* i frivillige organisasjoner (ibid.). Med andre ord: Andelen unge som har vært innom en organisasjon i løpet av tenåringsperioden synes å være like stor som før, men dagens unge slutter tidligere enn unge på 1990-tallet. Omløpshastigheten på et medlemskap synes slik sett å ha økt, noe som kan være et tegn på svekka lojalitet til organisasjonen. Dette er en stor utfordring for barne- og ungdomssektoren. I en organisasjon som Natur og ungdom for eksempel, rapporteres det om en gjenbetalingsprosent av nyrekrutterte medlemmer fra 2008-2009 på 45 %. Med andre ord: 55 % av medlemmene forsvinner i løpet av et år ved at de ikke fornyer sitt medlemskap. For Juvente er det omlag halvparten av nyrekrutterte medlemmer som ikke fornyer sitt medlemskap året etter. Det

skal mye innsats til for å fylle dette hullet. Hvordan disse organisasjonene møter denne utfordringen blir belyst i kapittel 5.

En ting er frafall i medlemmer, en annen ting er hvordan medlemmene forholder seg til organisasjonen. Et interessant eksempel er Fortidsminneforeningen. Også denne organisasjonen har mistet medlemmer de senere år. Mye av dette knytter de opp mot en omfattende opprydding i foreningens arkiver, hvor det ble oppdaget at en del medlemmer ikke hadde betalt medlemskontingent på noen år. Følgelig var de heller ikke lenger reelle medlemmer. Fortidsminneforeningen opplever at relativt få av medlemmene er aktive og arbeider for foreningen. De fleste medlemmene nøyer seg med å være passive medlemmer og motta medlemsbladet. I hvert lokallag eller avdeling er det bare en liten gruppe aktivister som gjør mye. Disse frivillige gjør ulike ting. Noen ser etter og passer på en eiendom. Andre setter i gang aksjoner i lokalsamfunnet for å ta vare på truede bygninger. Eksempelvis gir Oslo-Akershus avdelingen et godt bilde på dette. I denne avdelingen er det 2500 medlemmer, men bare 25 personer er meget aktive i den forstand at de sitter i styret og komiteer. I de forskjellige avdelingene rundt om i landet er det gjennomsnittlig 7-8 medlemmer i styrene. Generalsekretæren tror at det også er de samme personene som gjør mesteparten av det frivillige arbeidet. Hun ser at det er en viktig utfordring å mobilisere flere frivillige og aktive medlemmer. Fortidsminneforeningen opplever også at enkelte melder seg inn av opportunistiske grunner. Foreningen eier for eksempel en vakker gjestegård på Røros hvor medlemmer kan bo til gunstig pris. Foreningen har opplevd at mange personer har meldt seg inn ett år for å benytte seg av dette tilbudet, men så melder seg ut igjen neste år. Denne erfaringen har gjort generalsekretæren skeptisk til å gi gode tilbud bare for å verve nye medlemmer.

Det er imidlertid ikke alle organisasjonsledere som forteller om sviktende oppslutning, økende andel passive medlemmer og økt omløpshastighet på medlemskapet. Hyperion – Norsk forbund for fantastisk fritidsinteresser, etablert i 2002 – har ikke vært gjennom de «tunge» 1980- og 1990-årene. I denne organisasjonen møter vi ikke fortellingene om færre dedikerte medlemmer som vier store deler av livet sitt til organisasjonens virke. Generalsekretæren har heller ikke «sett noe til den egoistiske ungdomsgenerasjonen». Han forteller blant annet om Arcon – en spillfestival i Oslo - der det er stort behov for frivillige, og hvor det er tradisjon for at også de som arbeider frivillig på festivalen løser inngangsbilletten på 250 kroner. Det ble fra arrangørens side reist spørsmål om ikke de frivillige burde gå gratis inn på grunn av sin innsats. Dette ble raskt avvist av de frivillige selv, som opplevde det som en selvfølge å kunne bidra frivillig og betale inngangsbilletten på et arrangement de likevel hadde glede av å være med på.

Givere

Flere frivillige organisasjoner mottar store beløper i private gaver, og spontane og faste givere rapporterer å være en viktig del av flere organisasjoners inntektsgrunnlag. Likefull synes slike inntekter å være knyttet til enkelte typer organisasjoner. I vårt materiale er det i særlig grad de tradisjonelle kristne organisasjonene som har tradisjon for å motta slike gaver og som rapporterer om endringer. Wollebæk og Sivesind (2010) har vist at andelen husstander som gir pengegaver til frivillige organisasjoner i løpet av et år har økt fra 51 prosent til 75 prosent i perioden 1997-2009. Ettersom tallene tyder på at folk gir omtrent like store beløp som før, betyr det at inntektene fra gaver til frivillige organisasjoner må ha økt vesentlig, i følge forskerne. De organisasjonene som er med i vårt utvalg tilhører ikke de organisasjonene som tar brorparten av gaveinntekter. Studien til Wollebæk og Sivesind (2010) viser at det er særlig pengegaver til helse- og sosialtjenester og internasjonale organisasjoner (bistand) som har hatt en økning i andelen givere. Andelen husstander som gir til religions- og livssynsorganisasjoner har gått ned fra 17 til 15 prosent i samme periode, men gjennomsnittsbeløpet blant givere har økt (ibid.).

Våre informanter – da i særlig grad misjonsorganisasjonene - forteller for det første at *andelen* faste givere, er redusert. Selv om det er færre givere, er dette likevel mennesker som gir store beløp – men disse blir eldre. Dette har ført til en reell nedgang i gaveinntektene. For det andre stiller de yngre giverne større krav til hva pengene går til. Mens giverne tidligere ga penger uten bestemte krav, har de yngre giverne av i dag ofte bestemte ønsker om hva pengene skal gå til, hvilke misjonsprosjekter de skal benyttes til. Giverne identifiserer seg med andre ord mer med de enkelte prosjektene. Dessuten venter de å få regelmessig informasjon om hvordan pengene har blitt brukt og om hvordan det går med de prosjektene som de har støttet. Dette har ført til at informasjonsavdelingen i en organisasjon som Normisjon må drive mer prosjektbasert informasjonsvirksomhet. De må også i større grad «selge» de enkelte prosjektene som Normisjon tar initiativ til for å få givere.

Dette er erfaringer som deles av Søndagsskoleforbundet. De arbeider mye for å opprettholde andelen faste givere og få flere av disse. Dette har tatt seg opp ettersom de har utviklet konkrete prosjekter og tiltak man kan støtte. Ikke minst har TV-serien for barn — «Tårnagentene» – som vi skal snakke mer om i kapittel 5 – vært et tiltak mange privatpersoner har ønsket å være med å realisere. Søndagsskolen har de siste årene opplevd økte inntekter fra givertjenester. Generalsekretær mener dette har sammenheng med flere av de nye satsingene.

Rekruttering av tillitsvalgte

Et annet viktig endringstrekk tidligere forskning rapporterer om er at frivillighetens kjernetropper krymper, og at det er færre som gjør frivillig arbeid i dag enn for fem og 12 år siden (Wollebæk 2010). Det rapporteres i tillegg at den frivillige innsatsen blir mer individuell og mindre kollektiv – med andre ord: Frivillig arbeid gjennom å delta i tillitsapparatet synes å være en aktivitet som tiltrekker færre enn før. Det individuelle, konkrete korttids-frivilligheten ligger derimot på et jevnt høyt nivå.

Rekruttering av tillitsvalgte er et gjennomgående tema i flere organisasjoner. Disse posisjonene er viktig å fylle for å opprettholde et internt demokrati. Wollebæk (2010b) mener at frivillige er opptatt av å være med i organisasjoner som er demokratiske, men de er i mindre grad villige til å være med på å opprettholde det demokratiske systemet selv.

I Norges Korforbund opplever de at det varierer hvor lett – eller vanskelig - det er å rekruttere medlemmer til distriktsstyrene. De styrene som sliter med rekrutteringen er erfaringsmessig de som fungerer på tradisjonelt vis med å fordele folk på faste oppgaver som sekretær, kasserer, osv. Der hvor styrearbeidet organiseres litt mer åpent, for eksempel ved å la oppgavene gå på rundgang, viser det seg å være lettere å rekruttere styremedlemmer. Dessuten er det få som kommer på årsmøtene i de enkelte distriktene, der hvor de tillitsvalgte faktisk velges. I Oslo og Akershus kommer det for eksempel bare 40 personer som skal representere 150 kor. På årsmøtet i Gudbrandsdalen er det derimot representasjon fra 80 prosent av korene. Man opplever altså at det er noe vanskeligere i de større byene å få oppmøte på årsmøtene. På landsmøtet i forbundet møter ca. 62 delegater pluss observatører og ansatte. Kormedlemmene er med for å synge, og få synes å være interessert i å være med i det interne demokratiet.

Også i Noregs Ungdomslag opplever en at det ikke er så lett å rekruttere folk til å påta seg tillitsverv, særlig på fylkesnivå. Det rapporteres om at fylkeslagene har blitt mye mer passive, noe som også merkes i forhold til rekrutteringen til tillitsvervene.. Noregs Ungdomslag har lokallag som medlemmer, mens lokallagene har personer som medlemmer. Antallet individuelle medlemmer ligger nå stabilt på rundt 17 000. Det er de lokale lagene og fylkeslagene som sender delegater på landsmøtet. Hvert lag kan komme med minimum 2 personer. Jo flere medlemmer desto flere delegater kan de møte med. Men på de årlige landsmøtene deltar likevel bare rundt 100 personer. Med 17 000 medlemmer er det grunn til å tro at mange lokale lag ikke er representert på landsmøtet. Det er et mål for Noregs Ungdomslag at flere skal møte på landsmøtet. Det skal være spennende å komme på landsmøtene. De har vanligvis hatt landsmøtene knyttet til landsfestivaler for å motivere ytterligere til å delta.

En gjennomgang blant våre utvalgte organisasjoner viser at de sentralt tillitsvalgte i de ulike organisasjonene har svært forskjellige roller – og det er stor variasjon hvor tett de følger organisasjonens daglige drift. Hva som forventes av sentralt tillitsvalgte varierer også mye mellom de ulike organisasjonene. I organisasjoner som Søndagsskoleforbundet og 4H, møtes landsstyrene 4-6 ganger i året. Kontrasten til sentralstyret i Natur og ungdom er stor. Her forventes det en daglig tilstedeværelse. I Natur og ungdom velges det 14 personer til sentralstyret. Disse og fylkeslederne utgjør landsstyret. Sentralstyret i Natur og ungdom er et daglig operativt styre. De følger organisasjonens daglige drift såpass tett på at det ikke er tilrådelig å bo langt utenfor Oslo, hvor organisasjonen har sitt hovedkontor. Sentralstyret har møte hver uke, i tillegg til at hvert sentralstyremedlem sitter i/leder ulike arbeidsgrupper. Sentralstyremedlemmene tar også sin del av nyhetsvaktene hver morgen fra kl. 0700 for å forberede dagens eventuelle politiske utspill. Natur og ungdom har gjort tre grep for å gjøre det mulig å være sentralstyremedlem i organisasjonen. For det første er tillitsvalgt leder honorert i det som tilsvarer en heltidsstilling. For det andre forsøker man å ansette sentralstyremedlemmene i deltidsstillinger. Dette er i all hovedsak stillinger finansiert av prosjektmidler knyttet til sentrale miljøspørsmål. Man forsøker å ikke ansette tillitsvalgte i mer enn 50 prosent stillinger. Dette for ikke å skape tvil om at det er et klart skille mellom det å være tillitsvalgt og ansatt. Dette gjør det likevel mulig for tillitsvalgte å bruke mer tid i organisasjonen, da flere kombinerer slike deltidsstillinger med studier. Det sier seg selv at med et slikt arbeidspress vil mange vurdere om man har tid til å ta på seg et verv i Natur og ungdom utover ett år. For organisasjonen er det imidlertid viktig med en viss kontinuitet. Det er derfor – som et tredje tiltak - åpnet for suppleringsvalg 6 måneder etter landsmøtet. Daglig leder forteller at den primære hensikten med dette er å øke kontinuiteten blant sentrale tillitsvalgte. Det er lettere å si ja til 6 måneder ekstra, enn til et helt år, som oppleves som en lang periode i en 20-årings liv. Kontrasten er stor til Søndagsskolen hvor det avholdes generalforsamling hvert 3 år. For å oppnå kontinuitet velges det her landsstyremedlemmer for en kortere eller lengre periode, helt opptil 6 år. På denne måten unngår man at samtlige medlemmer skiftes ut hvert 3 år. Organisasjonen er inne i en prosess der generalforsamlingen kan komme til å endre denne valgordningen, slik at representantene velges for 3 år og ikke 6 år. Årsaken til en mulig endring er at det er krevende å rekruttere spesielt unge kandidater til å ta på seg et verv med så lang tidshorisont, forteller generalsekretæren.

Changemaker har en annen modell. De har svært mange tillitsvalgte. På årssamlingen velges et sentralstyre på rundt 10 personer. I tillegg velges medlemmer til 5 politiske utvalg, som for tiden arbeider med temaene fred, gjeld, klima, handel og global helse. Dette betyr at organisasjonen har rundt 40-50 tillitsvalgte på sentralt nivå. Leder av hvert politisk utvalg sitter i

sentralstyret, og det er disse utvalgene som jobber daglig med å utvikle og synliggjøre Changemakers politikk. På denne måten blir de tillitsvalgte et supplement til den administrative staben, med hovedvekt på å drive politisk arbeid.

Tilsvarende arbeidsdeling mellom tillitsvalgte og ansatte synes å være vanlig i de interessepolitiske ungdomsorganisasjonene. Dette er nok også årsaken til at de tillitsvalgte lederne både i Natur og ungdom, Changemaker, Juvente og Hyperion er honorerte. Daglig ledere/generalsekretærer har ansvaret for organisasjonen administrative drift – mens tillitsvalgte lederne styrer det politiske arbeidet.

Færre lokale lag

I barne- og ungdomssektoren har det i løpet av de siste tiårene vært en klar tendens til at organisasjonene får færre lokallag. Lokallagene er helt avgjørende for mange organisasjoners eksistensgrunnlag. De representerer grunnfjellet i de aller fleste organisasjoner. Dersom vi tar utgangspunkt i organisasjonenes egne rapporteringstall til offentlige myndigheter, viser tall fra Fordelingsutvalget at antall lokallag i norske barne- og ungdomsorganisasjoner som mottar grunnstøtte fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) er redusert med over 9000 lokallag i 20 års perioden 1985 til 2005. Fra i overkant av 18 000 lokale lag i 1985 var det rundt 9000 lokallag 20 år senere (Wollebæk 2006). Tallene viser videre at tilbakegangen på 1990-tallet ble avløst av en utflating i perioden etter 2000. Tilbakegangen var størst innen organisasjonene som sprang ut av de tradisjonelle folkebevegelsene, slik som politiske ungdomsorganisasjoner, kristne barne- og ungdomslag, verdslige ungdomslag, mål og avholdslag. Organisasjonene på musikk- og kulturfeltet klarte seg bedre, og innen idretts- og fritidsorganisering vokste i perioden antallet lokale foreninger. Bildet synes å samsvare med tidligere forskning. Med utgangspunkt i lokallagsdata fra Hordaland fylke har Jacob Aars (2010) vist at antallet lokallag knyttet til barne- og ungdomssektoren har blitt kraftig redusert de siste tiårene. I 1980 var 31 % av det totale lokale foreningslivet knyttet til denne sektoren, mens i 2009 var andelen redusert til 17%. I likhet med Wollebæk's analyser av de nasjonale barne- og ungdomsorganisasjonene, viser også Aars at fallet var størst gjennom 1990-tallet.

Dette er imidlertid ikke en tendens som bare er gjeldende for barne- og ungdomssektoren, men en utvikling på organisasjonsfeltet generelt (Wollebæk & Selle 2002). Innenfor de kristne organisasjonene har den tradisjonelle organisatoriske enheten vært misjonsforeningene. Foreningene er en konstruksjon som ikke har krevd mye av ressurser av medlemmene. Møtene kunne holdes hjemme hos medlemmene, og innholdet kunne være enkelt. De

kunne synge noen sanger, lese et bibelvers, eller ha en som holdt en tale og samlet inn penger til misjonen. De ga folk en følelse av å være med på noe større enn seg selv. Foreningene engasjerte den vanlige mann og kvinne. Lekmannsbevegelsen som misjonsforeningene sprang ut av var en landsbygdbevegelse. Fremdeles er foreningene i bygde Norge ryggraden i misjonsorganisasjonene. Men bygdene fraflyttes, og folketallet i byene vokser. Den tradisjonelle foreningsmodellen passer ikke i byene. Dette har ført til at foreningskurven er på vei nedover.

Dette illustreres for eksempel i Normisjon. I dag har Normisjon 1300 voksenforeninger og 700-800 barne- og ungdomsforeninger innenfor rammen av en egen barne- og ungdomsorganisasjon - ACTA. I alt er dette ca. 2000 enheter/foreninger. Disse omfatter alt fra en liten gruppe pensjonister til de store forsamlingene. Men også her er foreningskurven på vei nedover. Normisjon mister 40-45 foreninger hvert år. Til sammenligning, i Norsk Luthersk Misjonssamband har de mistet 150 foreninger hvert år i de siste årene. I Normisjon er dessuten godt over halvparten av foreningene rene pensjonistgrupper/foreninger. Organisasjonen får riktignok også noen nye fellesskap. Men disse nye fellesskapene er forskjellige fra de tradisjonelle foreningene. Noen består av unge mennesker som vil være sammen for å kunne arbeide for misjon. Andre foreninger har derimot utviklet seg til å bli større menigheter. Noen av foreningene har med andre ord ønsket å samle både menighetsarbeid og lekmannsarbeid samme sted. De vil ha sin egen menighet som organiserer dåp og nattverd innenfor menigheten. Dette bryter med tidligere tiders praksis. Da var det vanlig å gå i kirken på formiddagen og i bedehuset om kvelden.

Ledelsen i Normisjon ser flere årsaker til denne utviklingen. En grunn er at to-inntekts-husholdninger ikke har så mye tid til å engasjere seg i frivillig arbeid. Kristne i dag velger å gå ett sted. For det andre er det et resultat av at tilhørighet er under forvitring. Den norske kirke har tradisjonelt vært organisert som geografisk baserte menigheter. Du hørte til den menigheten som ligger der du bor. I dag sier mange at de har tilhørighet der hvor de vil gå, ikke nødvendigvis der de bor. Dette er et nytt fenomen. De går der barna trives, der hvor de har en god predikant, eller i frikirker eller menigheter som har en musikkstil de liker. Lokal tilhørighet er på vikende front. Opplevelsessiden betyr mer i dag. Folk er med andre ord i større grad konsumenter også på det religiøse området. Også kristne opptrer ut fra private behov, for eksempel ut fra hensynet til at barna skal trives. Den teologiske legitimeringen er ikke like avgjørende lenger. For det tredje påvirker også den teologiske pluraliteten i den norske kirke i dag de kristnes forhold til frikirkene. Mange som ikke er fornøyd med den teologiske profilen som kirken har velger isteden en frikirke. En fjerde faktor bak den skisserte utviklingen er at det har blitt flere en person hushold og mer ensomhet. Det blir da behov for foreninger som kan fange inn og trekke folk inn i et reelt

fellesskap. De såkalte karismatiske bevegelser er her et eksempel. De er flinkere enn kirken og mange av de etablerte organisasjonene til å møte og dekke menneskenes følelsesmessige behov.

Også i Norsk Luthersk Misjonssamband har de forstått at de må tenke mer «urbant», og har derfor måttet satse mer på større forsamlinger i byene. Innenfor forsamlingene tenker de i celle- og funksjonsgrupper. Eksempler på funksjonsgrupper er bibelgrupper eller diakonale grupper, dvs. som tar seg av å hjelpe eldre og syke. Grensene mellom kirke og forening blir da mer utflytende. Misjonssalen i Oslo blir deres kirke, ikke den kirken som ligger der folk bor

De kristne frivillige organisasjonene har også blitt vesentlig berørt av mer organisatoriske endringer innenfor den norske kirken. Tradisjonelt var den en embetskirke. Presten var embetsmann. Først i 1920 fikk man menighetsråd. Dette ga mulighet til å organisere det lokale menighetsarbeidet. I løpet av de siste tiårene har kirkene i økende grad blitt det som ofte betegnes som en «arbeidskirke» hvor det utfolder seg mye mer frivillig arbeid. Kirken er i dag er en 7-dagers menighet. Kirken «eter seg» dermed inn på de frivillige frikirkenes domene. Denne utviklingen er i ferd med å utviske skillet mellom kirken og de frivillige organisasjonene. De blir konkurrenter på det frivillige markedet. Dette er en utfordring for de frivillige kristne organisasjonene. Noen av dem forholder seg til denne utfordringen ved å mane til kamp mot kirken. Andre ved å sette i gang nye aktiviteter. Bedehusets rolle som et lavterskeltilbud trenges tilbake av kirkens nye frivillige aktiviteter. Det er to kurver som møtes. Bedehusets rolle endres, terskelen der blir høyere, mens kirkens terskel blir lavere. Denne utviklingen er særlig synlig i urbane strøk. Men det er mange unntak. For eksempel er det i flere tilfelle samarbeid mellom kirken og frikirkene/de frivillige kristne organisasjonene..

I andre organisasjoner rapporteres det om andre endringstrekk i de lokale foreningene. Blant annet i Norges Korforbund har de riktignok sett en vekst i antallet kor. Men bak veksten skjuler det seg imidlertid en annen tendens - antallet medlemmer i hvert kor har blitt mindre. Samlet kan det bety at antallet kormedlemmer er på vei ned.

Samfunnsmessige endringer knyttet til både demografi og flyttemønster påvirker naturlig nok vilkårene for det lokallagsorienterte foreningslivet. Når så også tilknytningsformene til organisasjonene og frivillig arbeid generelt endres, endres også organisasjonenes institusjonelle kretsløp. Tilknytningen til lokallaget synes å bli svakere. Dessuten preges frivilligheten i større grad av at de frivillige engasjerer seg i enkeltsaker heller enn å bidra til å opprettholde organisasjonenes demokratiske infrastruktur. For øvrig er det en utvikling i retning av at det regionale organisasjonsnivået i mange organisasjoner tappes for funksjoner. Administrative oppgaver som tidligere ble utført på regionalt nivå flyttes nå alt oftere til sentralleddet i

organisasjonene. Og som en informant uttrykte det: «Fylkesleddet er kun viktig for å søke fylkeskommunale penger».

Framveksten av nye nasjonale organisasjoner

En vesentlig forandring i den frivillige sektor er at det vokser fram helt nye organisasjoner. Mye av veksten skjer på lokalt nivå ved at grupper etablerer seg med den hensikt å løse lokale oppgaver, uten tilknytning til en nasjonal organisasjon (Wollebæk & Sivesind 2010). Men parallelt er vi også vitne til framvekst av nye organisasjoner med en nasjonal utbredelse, hierarkisk og demokratisk organisert. En slik organisasjonskategori som ikke er inkludert i vår studie er etnisk-, kulturelt- og/eller religiøst baserte organisasjoner. Disse har oppstått som en konsekvens av økt innvandring til Norge (for en oversikt se Hagelund & Loga 2009). I 2009 var det fire ungdomsorganisasjoner, etablert av norske ungdommer med røtter og familiære bånd fra foreldrenes hjemland, som mottok tilskudd fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD). Dette var Vietnamesisk barne- og ungdomsforening, Norges Tyrkiske Ungdomsforening, Det Kurdiske Ungdomsforbundet i Norge og Annai Poopathi Tamilsk Kultursenter (se www.fordelingsutvalget.no, NOU 2006:13). I tillegg har paraplyorganisasjonen Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU) åpnet for at organisasjoner med et relativt lavt medlemstall og uten en nasjonal utbredelse får observatørstatus. Dette har resultert i at foreninger med røtter fra landområder som Aserbajdsjan og Bosnia samt flere muslimske foreninger er innlemmet i dette organisasjonsnettverket (www.lnu.no).

En annen organisasjonstype som ikke er med i vårt utvalg men har hatt en betydelig vekst, er organisasjoner for mennesker med ulike funksjonshemninger. Også denne kategorien har hatt en vekst på barne- og ungdomsfeltet (se statistikk fra Fordelingsutvalget referert i NOU 2006:13).

I vårt organisasjonsutvalg er det flere organisasjoner som relativt sett er nyetablerte. De som her løftes fram er for det første Kristen Idrettskontakt (KRIK) – på mange måter en hybridorganisasjon, som forener livssyn og idrett. Dernest skal vi se nærmere på Seniordans Norge – en organisasjon etablert for å aktivisere en stadig voksende gruppe, pensjonister med god helse og aktiv fritid. Hyperion – Norsk forbund for fantastiske fritidsinteresser, en organisasjon som har samlet løse aktivitets- og hobbynettverk av spillinteressert ungdom til en nasjonal kulturpolitisk organisasjon. Deretter ser vi på Changemaker — en organisasjon som på mange måter er etablert i lys av nye utfordringer i en globalisert verden. Dernest peker vi også på etableringen av Norsk Kulturarv og Fredet, som er nye innenfor kulturvernfeltet. Begge er konkurrenter til

Fortidsminneforeningen som hittil har vært den dominerende organisasjonen på feltet. Til sist viser vi hvordan nye organisasjoner innenfor det religiøse feltet er etablert som et resultat av trosuenighet.

Organisasjon for kristne ungdommer som driver idrett (KRIK)

Kristen Idrettskontakt (KRIK) ble opprettet i 1981. Da organisasjonen ble etablert var et hovedformål å «legalisere» at kristen ungdom drev idrett. Før var holdningen innenfor mange kristne miljøer at man måtte velge mellom Jesus og idretten. Et annet formål var å bruke engasjement i idretten til å formidle kristne verdier. Dette kan en kalle en misjonsmålsetting. KRIK har i dag to hovedaktiviteter: For det første å støtte opp under sine lokallag, og for det andre å arrangere leire hvor unge kristne kan komme sammen og utøve ulike idrettslige aktiviteter. I følge Fordelingsutvalgets statistikk, hadde KRIK i 2009 240 lokallag og nesten 10 500 medlemmer under 26 år. Dette er over 7000 flere medlemmer og 176 flere lokallag enn for bare ti år siden. KRIK har med andre ord hatt en eventyrlig vekst i en periode der mange andre organisasjoner har opplevd en stagnasjon i medlemsoppslutning og nedgang i lokale foreninger. De store leirene betyr mye for å rekruttere nye medlemmer. De arrangerer for eksempel hvert år store sommerleire med over 1000 deltakere, og vinterleiren Explore i nyttårshelgen som samler 1600 ungdommer. Medlemmene er stort sett i aldersgruppen 14 til 25 år. Organisasjonen har også hatt en vekst i antallet ansatte. KRIK har i dag 25-30 personer på hel- og deltidsstillinger som tilsvarer 16 årsverk. 10-11 av disse arbeider sentralt.

Hvorfor har medlemstallet og aktivitetene i KRIK vokst så mye, når så mange andre frivillige organisasjoner har opplevd nedgang? Ledelsen tror selv at de både har truffet et behov i tiden og med sin spesielle arbeidsform. Når det gjelder arbeidsform, pekes det på at KRIK har satset på å være en grasrotbevegelse for og av ungdom. Aktivitetene ledes av de eldre ungdommene innenfor organisasjonen, og det åpnes for initiativ nedenfra. I tråd med dette har KRIK bevisst unngått å bygge ut regionalledd mellom lokallagene og den sentrale ledelsen. Organisasjonens generalsekretær tror for øvrig mange unge motiveres til å bli medlemmer på grunn av den ledererfaringen de får gjennom organisasjonens lederskoleringsprogrammer. Det hevdes at det har blitt status å være leder i KRIK, og at de unge står i kø for å være ledere. Samtidig bruker ledelsen i KRIK mulighetene for ledererfaring bevisst i sin «markedsføring» av organisasjonen. (Se mer om dette i kapittel 5). KRIK har også helt fra starten hatt en dyktig ledelse, som også kan bidra til å forklare organisasjonens suksess. I tillegg til å være en ideologisk organisasjon, representerer idrettsdelen av KRIK en mer aktivitetsorientert deltagelse. Aktivitetsorienterte organisasjoner er de som de siste tiårene har klart seg best i organisasjonsfloraen (Wollebæk og Selle

2002). KRIKs kombinasjon av idrett, ekstremспорт, lederskolering og teologi skaper en kombinasjon få andre organisasjoner kan matche. Vi kommer tilbake til KRIK senere i rapporten.

Organisasjoner for eldre (Seniordans Norge)

Et annet eksempel på en ny og vellykket organisasjon er forbundet Seniordans Norge, som ble etablert i 1994. Seniordans organiserer dans for eldre personer ved å tilby dem fysisk aktivitet og mulighet til å få et sosialt nettverk. Forbundet organiserer ikke pardans, men har spesialisert seg på ulike former for formasjonsdanser. Medlemmene danser i ring og i rekke. Bevegelsene i dansene tilpasses personer som har bevegelsesproblemer. Forbundet har 12 000 medlemmer fordelt på noe over 500 grupper eller danseriger. Om lag 75 prosent av medlemmene er kvinner. Medlemmene er i aldersgruppen 55 til 90 år. Forbundet holder kurs og utdanner danseledere. Nye danseledere gir ofte opphav til nye danseriger. Ideen ble opprinnelig utviklet av en nonne i Tyskland. Men ideen ble brakt til Norge av en dansk kvinne. Forbundet ble stiftet i 1994 og hadde da bare 50 medlemmer. Organisasjonen har med andre ord hatt en kraftig vekst siden starten. Forbundet er en del av en internasjonal organisasjon og samarbeider tett med de andre nordiske landene. Seniordans forbundet har en meget liten administrasjon, med bare en kontorleder, ansatt på heltid, og en sekretær på halvtid. En tredje person er redaktør av medlemsbladet.

Forbundet har et styre på 5 personer og et danse- og musikkutvalg på tre personer. I tillegg har de 13 utdanningsledere rundt om i landet. Disse utdanningslederne får en godtgjørelse for hver time de holder kurs. For øvrig er mesteparten av arbeidet i forbundet basert på frivillig innsats.

Suksessen til både KRIK og Seniordans illustrerer det flere forskere har vært opptatt av – at mange av dem som i dag slutter seg til frivillige organisasjoner er opptatt av å dekke sine personlige behov. KRIK organiserer aktiviteter og leierer hvor unge mennesker med en kristen tilknytning kan komme sammen, drive med idrett, gå på konserter og møte andre unge med et kristent livssyn og «moderne» livsstil. De tilbyr på mange måter en «totalpakke» for dagens unge som inkluderer ungdomskulturelt fellesskap, populærkultur, tro, og idrett. Seniordansforbundet er på sin side et resultat av at de menneskene som i dag blir eldre både har bedre helse enn tidligere og et sterkt ønske om fortsatt sosial aktivitet.

Formalisering av løse nettverk (Hyperion)

Hyperion – Norsk forbund for fantastiske fritidsinteresser (<http://n4f.no/>) — er en barne- og ungdomsorganisasjon, men også en kulturorganisasjon. Hyperion ble opprett i 2002 og hadde som målsetting å samle uorganiserte lokale grupper av ungdom som drev med aktiviteter som brettspill, rollespill, dataspill, live, Sci-fi, miniatyrspill m. m i en nasjonal forening. Hyperion har i norsk sammenheng hatt en stor vekst i løpet av disse årene. I dag har organisasjonen nesten 10 000 medlemmer fordelt på bortimot 100 lokalforeninger. Målsettingen med Hyperion er å organisere de lokale foreningene i et større organisasjonsfellesskap, samt være en politisk aktør i forhold til ungdomspolitik og kulturpolitikk. Det har vært et mål i seg selv å arbeide for anerkjennelse av denne delen av ungdoms kulturaktiviteter. I kulturmeldingen fra 2003 ble brettspill, data og rollespill definert som kultur, hvilket av Hyperion blir sett på som en anerkjennelse av det arbeidet de har lagt ned (St.meld. nr. 48 2002-2003). Dette vil gi ringvirkninger på lokalt nivå. For organisasjonen er det viktig å minne om at unge driver med andre fritidsaktiviteter enn idrett. Å løfte spillforeningers status bidrar til å gi anerkjennelse for de aktivitetene tusenvis av unge på lokalt nivå driver med. En formalisering av slike uformelle nettverk vil også gi dem tilgang til offentlige velferdsgoder, som økonomiske midler samt gratis lån av lokaler. Slik sett er det en viktig oppgave for Hyperion å bidra til å veilede sine medlemsgrupper om hvordan de skal kunne fylle kravene som stilles til formelle foreninger.

Hyperion representerer grupper av unge som tidligere ikke har vært formelt organisert. Organisasjonen synes å være en aktiv ungdomspolitisk aktør og har blant annet blitt en del av det mer etablerte organisasjonslivet, gjennom deltagelse i paraplyorganisasjonene LNU og Frivillighet Norge. Organisasjonen har også i flere år vært representert i Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementets (BLD) Fordelingsutvalg, hvor oppgaven er å tildele tilskudd til de landsomfattende barne- og ungdomsorganisasjonene. I tillegg har organisasjonen utviklet et nytt system for medlemsregister, HyperSys, særlig tilrettelagt for frivillige organisasjoner. Dette kommer vi tilbake til under organisasjonenes tilpasningsstrategier i kapittel 5.

En ny politisk dagsorden (Changemaker)

Changemaker (CM) er et godt eksempel på hvordan det etableres nye organisasjoner når nye problemstillinger som fanger og fenger dagens unge ikke er dekket innenfor de mer tradisjonelle organisasjonene. Changemaker (CM) er en ungdomsorganisasjon som har utviklet seg fra å være et prosjekt i regi av Kirkens Nødhjelp (KN) til å bli en organisasjon som valgte sitt første sentralstyre i 1997. I dag har CN egne arbeidsprogrammer, sentralstyre og politikk. Båndene til KN er sterke, både formelt og finansielt, og CM er slik sett ikke en selvstendig organisasjon. De har også en kristen formålsparagraf som sier at organisasjonen skal «.....bygger sitt arbeid på Jesu ord om nestekjærlighet» (Changemakers vedtekter §1).⁴ De er dermed også verdimessig nært knyttet til sin moderorganisasjon. I følge Fordelingsutvalgets statistikk har CM rundt 900 medlemmer under 26 år og ti lokale lag.

I motsetning til KN driver ikke CM med tradisjonelt bistandsarbeid eller nødhjelp. Deres agenda er utelukkende politisk, og organisasjonens målsetting er å påvirke beslutningstakere gjennom å mobilisere vanlige folk til å utøve press overfor norske politikere. CM har definert noen «snubletråder» som hindrer utvikling. Dette arbeidet bygger på mange måter på verdigrunnet til KN, selv om CM sine metoder og virkemidler er politiske aksjoner og bruk av sosiale medier for å påvirke offentligheten og politiske myndigheter. CM er ikke en stor organisasjon når vi ser på antall medlemmer eller utbredelse. Men til tross for dette har organisasjonen gjennom mobilisering av rundt 70-80 personer med base på hovedkontoret i Oslo sentrum, maktet å bli en politisk stemme. Dette er en gruppe idealister hvorav de fleste har tillitsverv i organisasjonen. Det er denne gruppen som utvikler politiske kampanjer og driver politisk påvirkning gjennom aksjoner, mediarbeid og lobbyarbeid (se ytterligere informasjon på organisasjonen nettsider: (www.changemaker.no)). Denne kjernegruppen består av svært aktive medlemmer og bidrar til at CM framstår som en sentral politisk aktør. Men – som en sentralt tillitsvalgt uttrykker det – så er nok Changemaker paradoksalt mer kjent på Stortinget enn blant ungdom generelt. Det interessante i denne sammenheng er hvordan CM gjennom sine arbeidsmetoder har opparbeidet seg en posisjon hvor de selv opplever å ha politisk påvirkningskraft. Dette blir belyst i kapittel 5.

4. CM vedtkter:

<http://www.changemaker.no/Documents/Changemaker/Dokumenter%20til%20nettsidene/Vedtekter%20for%20Changemaker%202010%20-%202011.pdf>

Bevaring av kulturminne

På kulturminneområdet har det i de siste tjue årene blitt etablert to nye landsdekkende foreninger. Den ene heter Norsk kulturarv. Stiftelsen Norsk kulturarv er en interesseorganisasjon som har som formål å bidra til vern av kulturarv gjennom bærekraftig bruk. Stiftelsen er åpen for personlig medlemskap, og har i dag om lag 2000 medlemmer. Norsk kulturarv har base i Vågå. Den er sprunget ut av store gårder i nordre Gudbrandsdalen og deres behov og interesse for å ta vare på sine eiendommer. Men den tar likevel sikte på å bli landsdekkende. En annen organisasjon er foreningen «Fredet». Fredet er en landsdekkende interesseorganisasjon for private eiere av hus og eiendom som er fredet etter Kulturminneloven. Organisasjonen er knyttet til Nes Jernverk. Disse nye foreningene er i realiteten konkurrenter til Fortidsminneforeningen. Generalsekretæren i Fortidsminneforeningen tror at det er uheldig at kulturvernet splittes opp på denne måten. Riktignok får de tre foreningene litt ulik profil. Men generalsekretæren tviler på om det er plass til flere frivillige foreninger på kulturminnefeltet. Dette er et eksempel på hvordan nye foreninger ikke bare kommer fram og dekker et udekket behov, men faktisk konkurrerer med allerede etablerte organisasjoner.

Etablering av nye organisasjoner som følge av trosuenighet

Innenfor den kristne sektoren er nye organisasjoner blitt etablert som resultat av fragmentering og oppsplitting. Det er et mangfold av oppfatninger om sentrale deler av den kristne lære, noe som har ført til at grupper skaller av fra både kirken og de etablerte kristne organisasjonene og starter nye organisasjoner. Eksempler på kirkesamfunn i Norge som har etablert seg uavhengig av Den norske kirken er Den Evangelisk Lutherske Frikirke, Den lutherske bekjennelseskirke, Messiaskirken og Det evangelisk-lutherske kirkesamfunn (DELK).

Også en stor og veletablert organisasjon som Norsk Luthersk Misjonssamband overveier nå å etablere seg som eget trossamfunn, som reaksjon på den norske kirkes standpunkter i ulike tros- og etiske spørsmål. Riktignok vil de fleste medlemmene i deres organisasjon også være medlemmer av den norske kirken. Men opplevelsen av at den norske kirken har tatt standpunkter som misjonssambandet ikke støtter, har fått dem til å vurdere å bli mer uavhengig av kirken. Tendensene til oppsplitting og fragmentering er imidlertid særegen for den kristne sektoren.

Oppsummering

I dette avsnittet har vi fokusert på sentrale endringstrekk som også tidligere forskning har vært opptatt av. Vi har spurt organisasjonsrepresentanter hvordan endringene påvirker deres organisasjonshverdag. Langt på vei underbygger beretningene det tidligere forskning har påpekt: Færre medlemmer, mindre lojale medlemmer, vanskeligere å rekruttere til frivillig arbeid som strekker seg utover enkeltsaker, og flere som ønsker å støtte gjennom å donere penger framfor gi av egen tid. Denne pengestrømmen tilfaller i mindre grad organisasjonene i vårt utvalg. I tillegg ser vi et organisasjonslandskap i endring der det blir færre lokale foreninger, særlig tydelig er dette innenfor den samfunns- og ideologibaserte barne- og ungdomssektoen, men også innefor de tradisjonelle religiøse foreningene mer generelt.

Samtidig skal vi være varsomme med å tegne et entydig forfallsbilde. Denne studien – i likhet med tidligere studier – har i liten grad rettet blikket mot de lokale aktivitetene og gruppene som etableres uten en nasjonal / regional organisasjonsparaply. Selv om mye av denne aktiviteten antas å være knyttet til lokale enkeltsaker, legges det ned en betydelig innsats som har konsekvenser for lokalsamfunn og for de menneskene som deltar i disse fellesskapene. Vi har også sett at nye, store organisasjoner etableres. Dette er organisasjoner som enten treffer en nerve i den offentlige debatt, eller aktiviserer nye grupper – som eldre og ungdom som er opptatt av spill. Mange av de mer tradisjonelle organisasjonene har vanskeligheter med å tilpasse seg viktige endringer i samfunnet. Å snu opp ned på arbeidsmetoder, endre en organisasjonskultur som de uvurderlige kjernetroppene hegner om, er krevende. I kapittel 5 skal vi se nærmere på hvordan et knippe tradisjonelle organisasjoner forsøker å tilpasse seg ytre omstendigheter.

Endringer i relasjoner til offentlige myndigheter

Forholdet til offentlige myndigheter er et tema som opptar mange organisasjoner. Den statlige frivillighetspolitikken berører ikke bare hvordan myndighetene ser på frivillige organisasjoner, men også hvilke rammebetingelser organisasjonene har. Rammebetingelser omfatter ikke bare økonomiske virkemidler, men også mer organisatoriske betingelser. Et eksempel på dette er krav til rapportering av offentlige tilskudd.

Gjennom de siste to tiårene har det vært en økende politisk interesse for den betydningen de sivile og frivillige organisasjonene har i samfunnet. I kjølvannet av dette har det vært lagt fram flere offentlige utredninger og meldinger med positive vurderinger av organisasjonene (NOU 1988:17; Stortingsmelding 27 1996/97; Stortingsmelding 39 2006-07). I en rapport utarbeidet for Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (Carlén og Bruer 2010) påpekes det at de økonomiske rammevilkårene for frivillig organisasjoner i Norge det siste tiåret har endret seg i positiv regning. Egne regler for momsfritak, skattefritak for den frivillige virksomheten, unntak fra plikt til å betale arbeidsgiveravgift og skattefradrag for pengegaver er eksempler som løftes fram. Også Håkon Lorentzen (2010) viser at det har vært en betydelig økning i offentlige tilskudd til de frivillige organisasjonene. Lorentzen anslår at det har vært en firedobling av tilskuddet til organisasjonene i løpet av de siste 25 årene og en tredobling de siste 15 årene (Lorentzen 2010). Hvis en holder kjøp av velferdstjenester utenfor, ble det i 2009 gitt om lag 4,9 milliarder i tilskudd til de frivillige organisasjonene (Lorentzen 2010). Disse midlene ble formidlet over hele 81 tilskuddsordninger administrert fra 14 departementer. På slutten av 1990-tallet rapporterte frivillige organisasjoner at rundt en tredel av deres samlede inntekter kom fra offentlige kilder (Sivesind, Lorentzen, Selle og Wollebæk 2002). Det er mulig at denne andelen er enda høyere i dag.

I kjølvannet av at det fordeles mer penger til frivillig sektor har myndighetene utarbeidet flere nye eller mer detaljerte regelverk for hvordan de ulike tilskuddene skal fordeles og bruken av dem kontrolleres. Lorentzen

peker imidlertid på at det er betydelige forskjeller mellom forvaltningsfelt og tilskudd i hva slags krav myndighetene stiller for at en organisasjon skal bli godkjent som søker (Lorentzen 2010). For eksempel er kriteriene for å bli vurdert støtteverdig særlig omfattende og detaljerte overfor barne- og ungdomsorganisasjoner. Staten har også etablert flere nye organer eller instanser som har fått ansvar for å praktisere regelverkene og fordele tilskuddene.

Disse endringene har medført nye muligheter for de frivillige organisasjonene, men har også i flere tilfeller representert nye utfordringer. Dette kom fram i de samtalene vi hadde med lederne i de utvalgte organisasjonene. I det følgende skal vi særlig se på hvordan organisasjonene opplever å ha blitt berørt av: (i) endringene i økonomiske rammevilkår; (ii) samordning av regelverk (iii) evaluering av offentlig finansierte prosjekt, og (iv) utsetting av offentlige oppdrag og prosjekter på anbud. Men også andre endringer i den offentlige politikken har virket inn på organisasjonenes mulighet til å realisere sine mål. Vi vil avslutningsvis se på det vi betegner som økt rettsliggjøring og spesifikke politiske omlegginger med etableringen av de regionale helseforetakene som eksempel.

Økonomiske rammevilkår

I dag går en større andel av pengestrømmen enn tidligere til de frivillige organisasjonene via det offentlige. Særlig gjelder dette spillemidler. Enkelte av de nye spillene, som for eksempel Flaxlodd, ødela i stor grad for de frivillige organisasjonenes egne lotterier. Forbudet mot spilleautomater (av en bestemt type) som kom i 2007 tok også vekk en viktig inntektskilde for flere organisasjoner. De organisasjonene som det særlig gjaldt, ble umiddelbart kompensert gjennom en bevilgning på 1 milliard kroner. Men denne budsjettposten skal gradvis trappes ned.

Støtteordningene Frifond og Momskompensasjon er to ordninger som særlig blir løftet fram av våre informanter som nyvinninger når det gjelder endringer i økonomiske rammevilkår. I en oppsummering av tiårets politiske utvikling påpeker Carlén og Bruer (2010) i rapporten «Sårbar frivillighet» at det er blitt tilført mye penger til sektoren. Blant annet har den nasjonale grunnstøtten fra BLD vokst med rundt 32 millioner kroner siden 2000. Men samtidig har det totale medlemstallet i organisasjonene som mottar tilskudd fra denne ordningen økt fra i underkant av 300 000 i 2002 til rundt 400 000 i 2009. Det har dermed bare vært en moderat realøkning i tilskuddet til gjennomsnittsmottakeren, og utviklingen har heller ikke vært stabil. Dette viser at forhold knyttet til økonomiske rammevilkår er mer komplekst enn det som ofte generelt sies. Det er særlig organisasjoner knyttet til barne- og ungdomssektoren som i vårt materiale har sterke synspunkter på de endringer

som har skjedd i de økonomiske rammevilkårene siste tiåret. Det er særlig forholdet til Frifond og Momskompensasjonsordningen som blir belyst i avsnittene nedenfor.

Frifond

Frifond er en støtteordning som er opprettet av Stortinget for å bedre de økonomiske rammebetingelsene for demokratisk og/eller frivillig aktivitet i lokalsamfunnene. Pengene skal gå til barn og unge. Den totale pengepotten for 2009 var på 168 millioner kroner (www.frifond.no). Disse er inndelt i fire grupper: Frifond organisasjon, Frifond barn og unge, Frifond teater, Frifond musikk. Pengene kommer dels direkte fra Kultur- og kirkedepartementet (43 millioner kroner i 2009), dels fra overskudd fra norsk tipping (125 millioner kroner i 2009).

Frifond forvaltes på vegne av Kultur- og Kirkedepartementet av tre ulike paraplyorganisasjoner: (1) Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU), (2) Norsk Teaterråd og (3) Norsk Musikkråd. Det er LNU som fordeler brorparten av pengene til Frifond organisasjon. I 2009 foredelte LNU 98,3 millioner, mens Norsk Musikkråd fordelte 34,8 millioner kroner til frivillige organisasjoner. Våre informantorganisasjoner søker primært Frifond-midler gjennom LNU.

«Vi elsker Frifond», sier generalsekretæren i en av barne- og ungdomsorganisasjonene. Om ikke like eksplisitt, er dette en holdning som deles av også de andre toppledere i barne- og ungdomsorganisasjonene. Frifond er en ordning det er lett å søke penger fra – lett å rapportere til – og bidrar til å styrke det økonomiske handlingsrommet for lokallagene. Flere organisasjoner rapporterer at dette har vært et løft for den lokale aktiviteten.

For en organisasjon som 4H betyr det rundt 4 millioner kroner til fordeling til lokale 4H-klubber. Disse får Frifond penger dersom de har levert årsrapport. Slik sett tjener også dette som en gulrot for de lokale enhetene til å registrere årsrapporten. Årsrapporten danner også grunnlaget for søknaden om driftsstøtte fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

Generalsekretæren i 4H berømmer Frifond for å være ubyråkratisk. Det er sentralledet som søker om midler på vegne av de lokale enheter. Hittil har man også sluppet å rapportere hva tusenlappen i lokalforeningene har blitt brukt til, men sentralledet må vise at Frifond-bevilgningen faktisk har blitt utbetalt til de lokale enhetene. Organisasjonene mener denne begrensede rapporteringen ikke går på bekostning av kontrollen av midlene. Da intervjuene pågikk, var det en stor sak i dagspressen angående mistanker om at organisasjonen SOS-rasisme hadde urettmessig mottatt Frifond-midler. Flere av organisasjonslederne vi snakket med var glade for at det var LNUs egne kontrollrutiner som hadde avdekket dette, da det ga et signal om en

ubyråkratisk tilskuddsordning ikke nødvendigvis går på bekostning av kontrollrutiner.

Stortinget har fastsatt at sentralledelsen i organisasjonene som mottar Frifond-midler skal kunne ta ut en administrasjonsandel på 5 % av den totale bevilgningen for arbeidet med å fordele Frifond-midlene til sine lokallag.

Momskompensasjon

I 2001 ble det innført kompensasjon for moms, der organisasjonene kan søke om å få kompensert for dokumenterte utgifter. I 2010 ble denne ordningen utvidet til all moms. Organisasjonene kan da søke om å få tilbakebetalt moms på de varer og de tjenester de kjøper. Men det er ikke en automatisk refusjonsordning. Organisasjonene må søke til Lotteri- og stiftelsestilsynet. Samtidig har en del arrangementer isteden blitt momsplichtige. I Fortidsminneforeningene må de for eksempel fra 1.juli 2010 betale «kultur moms» på de billettene de selger til besøkende til stavkirkene. Organisasjonene kan dog trekke fra inngående moms. Det er også blitt etablert en ordning med fritak for arbeidsgiveravgift. Det skjedde i forbindelse med Stortingsmeldingen om frivillighet.

Generalsekretæren i 4H uttrykker fortvilelse over det systemet som er bygget opp rundt momskompensasjonsordningen. Fra 2011 skal systemet basere seg utelukkende på tall fra organisasjoner som er registrert i Frivillighetsregisteret (Brønnøysund). Det er flere forhold som gjør dette komplisert og byråkratisk. For det første er det ikke åpnet for at organisasjonene sentralt kan registrere sine lag og enheter i registeret en bloc. Regelverket krever en skriftlig bekreftelse fra lokallaget selv eller fra fylkesleddet om at den lokale enheten eksisterer. Sentraladministrasjon kan med andre ord ikke avlaste de lokale klubbene eller fylkesleddet med denne rapporteringsrutinen. For 4H som har 650 lokallag, er bekreftelsen av lokallagenes eksistens delegert til fylkeslagene. Sentralleddet bekrefter fylkeslagenes eksistens. «Det er da enda godt de ikke ba om stiftelsespapirene, da de første 4H-klubbene ble stiftet på 1930-tallet», sier generalsekretæren.

Den neste bøygen for å tilfredsstille kravet fra Frivillighetsregisteret er å samle inn personnummer til alle styremedlemmene i de lokale klubbene. Dette er informasjon som skal oppdateres hvert år etter årsmøtene. For mange 4H-klubber er dette problematisk. For det første kan man ikke forvente at styremedlemmer på 12 år kjenner til sitt eget personnummer, og for det andre er det ikke alle foreldre som føler seg komfortable med å levere ut sine barns personnummer for å registrere det i Brønnøysundregisteret.

4H sentralt har brukt mye tid på å mobilisere og hjelpe klubber til å registrere seg. Resultatet på intervjuetidspunktet våren 2010 var at blant 700 4H-enheter (inkludert fylkesleddet og «alumni-klubber» for de over 19 år), er

omlag 170 enheter registrert. Med andre ord, Frivillighetsregisteret gir ikke et reelt bilde på den aktiviteten som finnes i 4H.

I tillegg opererer momskompensasjonsordningen med andre krav som er en belastning for organisasjonen. Eksempelvis kreves det ved en momskompensasjon at regnskapet for fylkesleddet må være undertegnet av statsautorisert/registrert revisor. Dette vil for eksempel bety at 4H Aust-Agder vil få omlag 12.000 i momskompensasjon, mens revisjonsutgiften for 2011 vil være på ca 20.000. Altså vil dette påføre fylkeslagene en betydelig ekstrakostnad mens inntektssiden ikke står i forhold. Dette er med andre ord en mer kompleks og økonomisk kostnadskreven rapporteringsrutine. For organisasjonene framstår dette som et paradoks, da Frivillighetsregisteret nettopp skulle bidra til en forenkling for å få tilgang til offentlige midler.

Fra 2011 er det bare de enheter som er registrert i Frivillighetsregisteret som kan kreve momskompensasjon. Dette vil være en utfordring for organisasjoner som 4H med mange medlemmer og svært unge styrerepresentanter. Sett fra deres synspunkt er det merkelig at paraplyorganisasjonen Frivillighet Norge har stått på sidelinjen og sagt ja til slike kriterier. I tillegg til en krevende registreringsprosess, kreves det i tillegg årlige oppdateringer av register etter at lokallagene har hatt sine årsmøter og valg. I tillegg mener 4H det er kritikkverdig at organisasjonene selv skal finansiere Frivillighetsregisteret. Det koster 250 kroner å registrere seg i registeret, i tillegg til at det koster 135 kroner i årsgebyr. For en organisasjon som 4H vil dette bety en samlet utgift på i rundt 100 000 i årlige registreringskostnader dersom alle enheter hadde registrert seg.

Dette er noe som også gjør Søndagsskoleforbundet kritisk til momskompensasjonsordningen. I følge generalsekretæren ble det lovet en masse penger – men ingenting har kommet, «og i tillegg må organisasjonene selv finansiere Frivillighetsregisteret», sier han.

Carlén og Bruer (2010) hevder at en av hovedtendensene i utviklingen av frivillighetspolitikken etter år 2000 er at barne- og ungdomsorganisasjonene får en uforholdsmessig stor del av regningen for de frivillighetspolitiske satsinger. En slik oppsummering synes å være i tråd med de signaler vi får fra denne sektoren.

Samordning av regelverk

En rekke av de frivillige organisasjonene får årlig offentlig støtte basert på antall medlemmer og aktivitetene de organiserer eller andre målbare aktiviteter. Flere av organisasjonene opplever at det med årene har blitt økte krav til dokumentasjon for å få utløst denne støtten. Videre klager enkelte av organisasjonene over at kriteriene for støtte har blitt endret flere ganger, og at

staten har regler for støtte som representerer en detaljstyring av organisasjonen.

Carlén og Bruer (2010) mener at samordning og økende byråkratisering i form av søknadsprosesser og regelverk er en av de negative tendensene i den frivillighetspolitiske utviklingen det foregående tiåret. De mener dette er en utvikling som i særlig grad rammer barne- og ungdomsorganisasjoner, og da i særlig grad de organisasjonene som er drevet av unge selv, med færre økonomiske ressurser og hyppige utskiftninger av tillitsvalgte.

Enkelte organisasjonsledere fortalte at *endringer i kriteriene for støtte* kan skje ved at myndighetene et år finner ut at visse midler, for eksempel til kurs, skal øremerkes bestemte grupper, for eksempel funksjonshemmede. Organisasjonene er ikke motstandere av slik øremerking, men de opplever at hyppige endringer fører til at organisasjonen hele tiden må tilpasse seg nye regelverk og forventninger fra myndighetene. Dette er krevende å følge med på, særlig for de organisasjonene som har små sentrale administrasjoner.

For ledelsen i Kristen Idrettskontakt (KRIK) er det et problem at reglene for tilskudd ikke tar nok hensyn til det *ansvaret* de har når de skal lede en så stor organisasjon som KRIK. Som barne- og ungdomsorganisasjon får KRIK nasjonal grunnstøtte fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD). Reglene for støtten er knyttet til et poengsystem, som blant annet betyr at man får mer i offentlig driftsstøtte dersom organisasjonens øverste organ, landsstyret i KRIK, har 50 prosent representasjon av begge kjønn, og at 50 prosent av landsstyrets medlemmer er under 26 år. Generalsekretæren i KRIK er ikke så begeistret for dette regelverket. Han opplever at unge styremedlemmer på 23-24 år har for liten erfaring til å styre en organisasjon med arbeidsgiveransvar for nær 30 personer.

Dette «ungdomskriteriet» i grunnstøtteordninger til frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner oppleves som krevende å oppfylle også for organisasjoner med store budsjetter og mange ansatte. Både 4H Norge og Søndagsskolen mener i likhet med KRIK at det er krevende å oppfylle dette kriteriet. For å forvalte både store økonomiske midler samt ha et arbeidsgiveransvar kreves det både kompetanse og erfaring fra de tillitsvalgte. For 4H - som gjennom en misforståelse mellom organisasjonen og Fordelingsutvalget - ikke klarte å oppfylle kriteriet, førte det til en reduksjon i statsstøtten på 300 000 kroner.

På den andre siden oppleves dette som et rettferdig kriterium for organisasjoner som utelukkende er drevet av, for og med ungdom. Natur og ungdom mener det ligger en verdi i at organisasjonene nettopp er ungdomsstyrte. Når organisasjonene i LNU-felleskapet er samlet, ser man at det er mange barne- og ungdomsorganisasjoner som møter med godt voksne. Daglig leder i Natur og ungdom mener at det er helt legitimt at reell ungdomsstyring honoreres som en egenverdi. Dette har også sammenheng med at de store voksenstyrte og aktivitetsbaserte organisasjonene synes å ha

tilgang til flere inntektskilder i kombinasjon med faglig kompetanse på de ansatte.

Flere organisasjoner mottar støtte fra ulike offentlige instanser. Som regel er det knyttet ulike kriterier (og kontrollordninger) til hver av disse støtteordningene. De ulike statlige instansene har med andre ord ulike forventninger til hva pengene skal brukes til og hva som skal være virkningene. Det betyr at organisasjonene må klare å holde sammen og forene ulike måter å arbeide på. I praksis innebærer det at det er organisasjonene selv som må sørge for å *samordne* de forskjellige regelverkene knyttet til ulike tilskuddsordninger. For mindre organisasjoner kan dette være en utfordring. Dette gjelder for eksempel Noregs Ungdomslag, som arbeider temmelig bredt. I sine lokallag organiserer Noregs Ungdomslag ulike aktiviteter for barn og unge. Til disse aktivitetene får de offentlige tilskudd hvor forventningene er at de unge deltagerne skal få opplæring gjennom å delta aktivt i det interne medlemsdemokratiet. Samtidig organiserer Noregs Ungdomslag grupper som driver aktivt med folkedans. Mange av disse miljøene er viktige og dyktige forvaltere av norske tradisjoner innenfor folkedans. Til dette arbeidet får Noregs Ungdomslag midler fra Norges Kulturråd. Kulturrådet forventer at de gruppene og det arbeidet som støttes holder høyt kunstnerisk nivå. Noregs ungdomslag må derfor sentralt ha medarbeidere som selv holder høyt nivå innenfor folkedans og kan støtte oppunder det kunstneriske arbeidet som foregår rundt om i Norge. Men samtidig må de prioritere og organisere (enkler) aktiviteter for barn og unge. Ledelsen i Norges Ungdomslag opplever at det ikke alltid er enkelt å prioritere mellom og samordne disse ganske så ulike aktivitetsområdene.

Som vi også har sett opererer de ulike departementer og direktorater med svært ulike kontrollregimer. Et eksempel på dette som blir løftet fram av ungdomsorganisasjonen Juvente, er endringer i tildelingskravet knyttet til organisasjonens medlemstall. Som en konsekvens av en utvikling i retning av flere organisasjoner med færre medlemmer, reduserte BLD kravet til støtteberettigede organisasjoner fra 1000 medlemmer under 26 år til 700 medlemmer (Barne- og likestillingsdepartementet 2007; NOU 2006:13). Dette bidro til at flere landsdekkende organisasjoner kom inn under støtteordningen. Helsedirektoratet på sin side valgte i samme periode å *øke* sitt medlemstall som kriterium for tilskudd fra 500 til 700 medlemmer. Dette bidro til at flere mindre ruspolitiske organisasjoner falt ut av offentlige støtteordninger. Helsedirektoratets økning i medlemstall var for så vidt en samordning av BLDs krav, men konsekvensene var stikk i strid med hensikten som lå bak BLDs endring.

Evaluering av offentlig finansierte prosjekter

Krav om dokumentasjon av virkninger har blitt vanligere når myndighetene finansierer mer avgrensede prosjekter av ulike slag. Dette ser en for eksempel innenfor helse- og omsorgssektoren. Det er i de senere årene blitt større fokus på forebyggende helsetiltak. I tråd med denne politiske prioriteringen bevilger Helse- og omsorgsdepartementet midler til tidsbegrensede prosjekter som kan bidra til å styrke folkehelsen og forebygge helseplager. Frivillige organisasjoner som mener de har gode prosjekter må sende søknader til departementet eller direktoratet (avhengig av støtteordning) om støtte til disse prosjektene. Departementet stiller i dag strenge krav til dokumentasjon av virkningene av prosjektene og tiltakene. Det betyr at søkerne må kunne sannsynliggjøre at deres prosjekter har de tilsiktede gunstige helseeffektene. Og når prosjektene er avsluttet, er det forventet at organisasjonen kan presentere dokumentasjon om de faktiske virkningene.

Det er ikke urimelig at et departement ønsker å forvise seg om at skattepenger går til tiltak som har virkninger i tråd med viktige politiske målsetninger. Men det sterkere kravet om å kunne dokumentere virkninger sammen med den økte vekten på kontrollordninger kan også ses som uttrykk for en mer grunnleggende utvikling mot det den britiske forskeren Michael Power har kalt «The Audit Society» (1997). Med det mener han at det gjennom de siste par tiårene har blitt en sterk vekst i ulike typer revisjon. Revisjon var opprinnelig en aktivitet som hadde som formål å sikre at regnskapene i private og offentlige virksomheter var mest mulig riktige. Power mener at det nå på stadig nye områder er tatt i bruk ordninger for å bekrefte påstander og opplysninger som legges fram i alle slags mulige dokumenter og søknader. Men etter hans syn har mange av disse ordningene tatt overhånd og har fått karakter av å være ritualer («rituals of verification»). De ofte detaljerte dokumentasjons- og evalueringskrav som offentlige myndigheter stiller ved selv mindre prosjekter, synes i en viss grad å bekrefte Powers mer generelle samtidsdiagnose.

Når frivilligheten kolliderer med myndighetenes arbeids- og tenkemåte

Juvente er et godt eksempel på de utfordringene organisasjonene opplever for å skulle tilfredsstille myndighetenes krav til effektevaluering. Den rus- og fredspolitiske ungdomsorganisasjonen har i en årrekke markert seg som en sentral aktør innenfor det rusforebyggende arbeid blant ungdom. Daglig leder i Juvente beskriver hvordan de i løpet av de siste årene har møtt gjentatte og til dels nye krav fra offentlige myndigheter – primært fra Helsedirektoratet – med hensyn til måloppnåelse i de prosjektene som er finansiert av direktoratet. Av tre større prosjekter har Juvente de siste 2-3 årene mistet finansiering av ett tiltak, Rusfri Diil, mens Kolon Musikkteater fikk kraftig

reduisert sin bevilgning. Dette bidro til at turnégruppen ble avvirket i en periode, da man fikk bare 600.000 kroner i såkalt «utviklingsstøtte». Med denne støtten var det ikke mulig å holde en teatergruppe på veien. Midlene brukes til å videreutvikle enkelte elementer i prosjektet. Direktoratets begrunnelse til kutt og reduksjon i offentlig støtte var at prosjektene ikke hadde en dokumentert effekt. I møte med daglig leder ble det uttalt at «vi ikke har noen tro på denne modellen».

I 2006 nedsatte direktoratet en gruppe som skulle evaluere skolebaserte forebyggingsprosjekter. Utvalget ble ledet av skoleforsker Thomas Nordahl (Nordahl et al. 2006), og rapporten fikk tittelen «Forebyggende innsatser i skolen». Evalueringen omfatter en rekke offentlige og private forebyggingstiltak. Utvalget opererte med tre kategorier for å tydeliggjøre sannsynligheten for at prosjektene hadde ønsket effekt: (1) lav sannsynlighet for resultater, (2) god sannsynlighet for resultater, (3) dokumenterte resultater. Resultatet av evalueringen var at så godt som alle primærforebyggende tiltak og nesten alle tiltak som ble gjennomført av frivillige organisasjoner kom i den første kategorien med lav sannsynlighet for effekt. Det eneste primærforebyggende tiltaket som kom i kategori 3 var «Unge og Rus», et prosjekt drevet av direktoratet selv. Sentrale personer i utviklingen av dette tiltaket satt selv i forskergruppen.

Juventes tre prosjekter som ble evaluert var nettopp Kolon musikkteater, Rusfri Diil og Fristil. *Kolon* musikkteater, informasjonsteater for elever på videregående skoler, har holdt på siden 1981, og spilt for rundt 35 000 skoleelever fordelt på 150 forestillinger i året. 4 skuespillere, tekstforfatter og daglig leder ble finansiert av midler fra direktoratet på rundt 1,5 – 2 millioner i året. Det har vært skepsis til den rent rusforebyggende effekten av dette teateret fra direktoratets side. For Juvente har det hele tiden vært klart at målsettingen med Kolon er en kunnskapsheving blant norske skoleelever, ikke adferdsendring. Men kunnskapsheving oppnås ikke bare gjennom en teaterforestilling. Derfor har Kolons teaterforestilling vært et verktøy for skolene til å aktualisere og ta opp rusmiddelrelaterte spørsmål. Kolon har ikke hatt administrativ kapasitet til sikre at skolene har fulgt opp tematikken i etterkant. Evalueringsutvalget ga Kolon karakteren 1 – altså lav sannsynlighet for resultater.

For tiden er man inne i en periode der det arbeides med å utvikle et mer digitalt kommunikasjonsverktøy som skolene kan bruke i sitt informasjonsarbeid i etterkant av teaterforestillingene. I påvente av at dette utvikles og presenteres overfor direktoratet er altså musikkteateret ikke virksomt.

Rusfri Diil var en kontraktbasert avtale med ungdomsskoleelever om å være rusfri i ett år. Programmet ble utviklet som et skoledagbokprosjekt på Vestlandet i 1997, og prosjektet ble etter hvert driftet av Alkoholpolitisk Landsråd, senere Actis. I 2005 overtok Juvente som driftsoperatør, i

samarbeid med Blå Kors Ungdom og MA-Ungdom. Det som ble betegnet som en community-nettside for ungdom ble etter hvert svært populær, noe også skoledagboken ble. Skoledagboken inneholdt blant annet faktakunnskap om rusmidler. Det ble i tillegg utarbeidet lærerveiledning til bruk av skoledagboken i undervisningen, og materialet ble først tilpasset L97 og oppdatert da Læreplanene for Kunnskapsløftet kom i 2006 (LK 06). Prosjektet fikk gode skussmål gjennom evalueringer foretatt av IRIS. Også Bergensklinikkene har gjennomgått programmet og dens teoretiske forankring. Prosjektet vant i 2006 European Prevention Prize for innovativt forebyggingsarbeid.

I løpet av 2008 og 2009 ble imidlertid støtten fra Helsedirektoratet på rundt 4 millioner kroner utfaset. Evalueringsutvalget ga også dette prosjektet laveste score på sannsynlighet for resultater.

FRISTIL er et undervisningsopplegg for ungdomsskoleelever som Juvente tilbyr ungdomsskoler. Dette var det eneste av Juventes forebyggingsprosjekter ble plassert i den lovende kategori 2. Prosjektet mottar oppunder 3 millioner kroner fra direktoratet. To 9-klassinger fra skolene blir invitert på kurs, gjennomført av Juventes egne medlemmer. Medlemmene har på frivillig basis gjennomgått et omfattende skoleringsprogram i regi av organisasjonen. Målet er å gi elevene grunnleggende kunnskap om rusmidler samt et pedagogisk formidlingsopplegg, slik at de kan dra tilbake til sin skole å holde foredrag for sine egne medelever (også kalt ung-til-ung-formidling, likemannsbasert undervisning, peer education). Prosjektet startet i 1972 og er evaluert og videreutviklet i løpet av disse årene. Dette prosjektet går sin gang.

Kritikken mot evalueringsutvalgets metoder har kommet fra både frivillige forebyggingsorganisasjoner samt fagmiljøer innenfor rusforskning. Foruten at det ble reist spørsmål rundt de mer forskningsmetodiske elementer i evalueringen, er det i denne sammenheng interessant at det som forenet kritikken fra praksisfeltet og fagmiljøene, var påstanden om at evaluatorene ikke har tatt inn over seg den virkeligheten frivillige organisasjoner opererer under. Særlig har det vært framhevet at de ikke tar hensyn til det grunnleggende skillet mellom teoretisk forankret kunnskap og erfaringsbasert kunnskap, og at praksiskunnskap ikke blir anerkjent som valid kunnskap. Dag Endal, leder for Actis, sier det slik:

Da evalueringsprosjektet ble startet opp, var det prosjekteiere som spurte om å få vite kriteriene de skulle evalueres etter, slik at de kunne sende inn materiale som hadde størst mulig relevans for evalueringsarbeidet. Svaret var den gangen at kriteriene kunne de ikke få (...) I slike tilfeller kan det bli en kollisjon mellom to virkeligheter, og vi frykter at dette kan ha fått betydning for utfallet av evalueringen som Nordahl-utvalget har gjort. Vi konstaterer at det er lagt stor vekt på å kunne gi teoretiske begrunnelser for forebyggingstiltakene, der det etter det vi kan forstå gir god uttelling å kunne henvise til konklusjoner fra andre forskere. Derimot gir det dårligere uttelling å

bruke kunnskap som en selv utvikler i det praktiske prosjektarbeidet, der en kobler erfaringer fra møtet med målgruppene/brukerne med boklig kunnskap. Her kolliderer den akademiske virkelighetsforståelsen med en mer praktisk og handlingsrettet tilnærming som råder i frivillige organisasjoner (Endal 2006).

Også innenfor det rusfaglige miljøet møtte utvalgets arbeid kritikk for ikke å ta hensyn frivillighetens egenart i disse prosjektene. Klyve og Johannessen ved Kompetansesenteret ved Stiftelsen Bergensklinikkene skriver i www.forebygging.no følgende:

Der ikke til å undres over at mange aktører/tiltak føler seg krympet og feiltolket, særlig de som bygger på brei mobilisering av det sivile samfunn. (...) Mobiliseringen, begeistringen, utholdenheten som flere av de degraderte programmene bygger på - selve generatoren - glimrer med sitt fravær som evalueringskomponent i forskerrapporten. Betydningen av empati, mentale berøringer og omtenkksomhet betyr kanskje like mye i rusforebygging som i terapi (Klyve & Johannessen 2006)

«I frivillig sektor begrunner man sjelden innsatsen teoretisk», sier daglig leder i Juvente – men påpeker at alle forebyggingsprosjekter bygger både på tidligere erfaringer og teorigrunnlag. Men dette er i liten grad informasjon frivillige organisasjoner går ut med. «Våre målgrupper etterspør i sjelden grad dette. (...) Praksisfeltet er ikke frikoblet fra forskning, slik utvalget ser ut til å konkludere», presiserer han.

Juvente – som en rusforebyggende aktør overfor ungdom gjennom flere tiår – mener relasjonen til offentlig myndigheter lenge har vært preget av en logikk fjernt fra organisasjonens hverdagsvirksomhet. Som et resultat av dette har de frivillige prosjektaktørenes sekretariater de siste årene blitt stadig mer profesjonalisert. Dette er ikke bare negativt, mener daglig leder, men det synliggjør at offentlig sektor i liten grad har forstått hvordan den frivillige sektors egenart best kan utnyttes. Han fortsetter:

«Organisasjonens merverdi etterspørres i liten grad – og man står igjen uten en faglig autonomi. Resultatet blir at vi skal kun følge det som direktoratets finansierte kunnskapsoppsummeringer har 'godkjent' som teorigrunnlag. Det blir i beste fall alt for snevert i møte med virkeligheten».

Daglig leder mener de har i stadig sterkere grad blitt forsøkt dyttet i retning av en *utførerrolle*, der mye av det faglige grunnlaget for hvordan prosjektene utformes er definert av direktoratet selv. Faren for organisasjoner som Juvente er at de blir *utførere* av offentlige programmer heller enn *utviklere* av gode prosjekter som forener ressursene og kompetansen organisasjonen har, både som ungdomsorganisasjon og rusforebyggende organisasjonen. For Juvente

har alltid medlemsorganisasjonen vært en forutsetning for de rusforebyggende tiltakene – ikke omvendt.

Et eksempel på offentlige myndigheters logikk var da Juvente allerede tidlig på 1980-tallet fikk en forståelse av at de ikke kunne rekruttere og verve nye medlemmer gjennom sine FRISTIL-kurs. I og for seg forstår også organisasjonen at statlig finansierte prosjekter ikke primært skal være en rekrutteringsarena. Samtidig er dette et dilemma. Hele FRISTIL bygger på tilgang av medlemmer som gjennomgår Juventes pedagogiske læringsprogrammer. Metodikken er knyttet til ung-til-ung metoden. Skulle tiltaket vært utført av lønnede instruktører, ville for det første kursene vært svært kostbare, og skolene ville ikke hatt råd å sende elever på kurs. For det andre ville man sannsynligvis mistet dimensjonen med ung til ung-metoden, og det faktum at elevene møter unge ledere som selv har tatt et aktivt standpunkt mot bruk av rusmidler. Et slikt standpunkt kan for mange unge være lettere å ta dersom man opplever at det faktisk finnes rollemodeller, et ungdomsmiljø og et politisk fellesskap man kan ta del i. Et offentlig initiert undervisningsprogram med ruskonsulenter vil vanskelig kunne ivareta disse mer sosiale rammebetingelser.

Når Juvente med jevne mellomrom har tatt opp dette vervings-dilemmaet med direktoratet, har signalene vært at dette er en ikke-ønskelig praksis. Men det foreligger ikke noen formelle pålegg *mot* å rekruttere FRISTIL-elever som medlemmer. Like før dette forskningsprosjektet ble avsluttet, tok Juvente opp problematikken på ny med direktoratet. Denne gangen var direktoratet tydelige på at slik rekruttering *ikke* representerte et problem. Juvente mener dette henger sammen med at organisasjonen den senere tid har oppnådd en bedre dialog med direktoratet. Daglig leder forklarer dette med en intern omorganisering i direktoratets avdeling *rus*. I dag er den delen av området *rusmidler* som har ansvaret for forebygging, herunder tilskuddsordninger til frivillige organisasjoner, implementert i avdelingen Nasjonalt folkehelsearbeid. Før omorganiseringen var dialogen med direktoratet preget av et svært begrenset antall personer. Følgelig var det ikke alltid at det var direktoratets offisielle politikk eller forståelse som kom til uttrykk. Etersom kontaktpunktene med direktoratet var få, var det vanskelig å få kontrollert dette. I dag er dialogen i større grad preget av en konstruktiv gjensidighet og forståelse for feltet som helhet, i følge daglig leder.

Utilsiktede konsekvenser ved prosjektmidler

Også andre organisasjoner opplever kriterier for prosjektstøtte som vanskelig. Dette gjelder for eksempel Changemaker. Changemaker søker penger fra NORAD. Her har det kommet nye retningslinjer med økt krav til rapportering. I tillegg skal man formulere mål på «output-nivå» og rapportere «outcome»-resultater to ganger i løpet av perioden (2011-2014). Dette har skapt utfordringer for CM. Som en ungdomsorganisasjon der utskiftninger av politisk ledelse og administrative ressurser skjer raskt, er det problematisk å sette politiske mål 4 år fram i tid. Changemakers daglige leder (koordinator) karakteriserer dette som et demokratisk problem. «Slike ordninger gjør det vanskelig for ungdomsorganisasjoner som jobber med nord/sør-spørsmål til å delta i en ordning som nettopp skal opplyse om nord/sør-tematikk», skriver hun i en e-post.

Å finansiere sine aktiviteter gjennom prosjektbevilgninger har også på andre måter konsekvenser for hvordan den enkelte organisasjonen innretter sin virksomhet. Som ved større anbudskonkurranser må organisasjonene søke regelmessig, kanskje hvert år. Inne i mellom kan de få avslag, og nødvendige prosjekter kan da ikke bli realisert. Dette skaper uforutsigbarhet. Dette ble framhevet som et stort problem av Fortidsminneforeningene som søker Kulturminnefondet om prosjektmidler til reparasjon og vedlikehold av verneverdige bygninger.

Gjennomføringen av prosjekter fører dessuten ofte til at organisasjonene må sette av egne medarbeidere som får ansvar for gjennomføringen. I de tilfellene hvor prosjektene handler om nye typer aktiviteter, som for eksempel nye tiltak for forbyggende helse, vil organisasjonene også ofte måtte ansette nye personer med spesiell kompetanse. Prosjektene kan lett bli aktiviteter som eksisterer litt på siden av de øvrige delene av organisasjonen. Organisasjonen får da en utfordring med å samordne prosjektene med de andre aktivitetene. Når prosjektene er ferdige, står den frivillige organisasjonen ofte igjen med noen kompetente personer som de må finne ny plass til innenfor sin virksomhet. Dette er et problem som for eksempel Norges Bedriftsidrettsforbund har stått overfor (Gulbrandsen 2009). Forbundet har fått økonomisk støtte fra Helse- og omsorgsdepartementet til et prosjekt som er kalt «Aktiv bedrift». Formålet med dette prosjektet er å stimulere og hjelpe private bedrifter og offentlige virksomheter til å sette i gang enkle mosjonsaktiviteter for ansatte som vanligvis ikke trener. Det snakkes om lavterskeltiltak. Ideen er at slike tiltak vil forbedre disse medarbeidernes helse og kanskje også fremme økt arbeidsinnsats. For å ta seg av dette prosjektet måtte imidlertid bedriftsidrettsforbundet ansette egne medarbeidere med relativt høy idrettsfaglig eller lignende kompetanse. De kunne ikke bruke de frivillige eller medarbeiderne som var i organisasjonen fra før. Selv om disse nye medarbeiderne i noen grad ble plassert ute i kretsene, ble de først og fremst styrt fra sentralt hold. Flere av kretsene opplevde dette prosjektet som

en liten «stat i staten», i liten grad samordnet med resten av forbundets virksomhet.

Offentlige oppdrag og prosjekter på anbud

I 1999 vedtok Stortinget en egen «Lov om anskaffelser» og en ny lov om det samme i 2006. «Lov om anskaffelser» krever at statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheters anskaffelse av varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider skal være basert på konkurranse. I lovens paragraf 1 står det at den skal bidra til verdiskaping i samfunn ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser. Filosofien bak det anbudssystemet loven legger opp til er at konkurransen om få oppdraget om å levere en bestemt tjeneste vil skjerpe både kvaliteten på tjenestene og effektiviteten i produksjonen av dem. Slike anbudssystemer er innført innenfor bygging og vedlikehold av veier, innenfor produksjon og service på vann- og avløpstjenester, og innenfor velferdssektoren. Det er god grunn for å hevde at denne loven er inspirert av den internasjonale ideologien som betegnes som New Public Management. Denne ideologien er sterkt preget av ideer om den økonomiske nytten av å bruke markedsprinsipper hentet fra privat sektor i styringen av offentlig virksomhet.

For flere av de frivillige organisasjonene betyr det at de må konkurrere med kommersielle produsenter av de samme tjenestene, ofte også med offentlige enheter som er engasjert på samme området. Det er særlig de frivillige organisasjonene som er virksomme innenfor helse- og omsorgssektoren som har måttet forholde seg til anbud. Både tiltak for å behandle rusmisbrukere og tiltak innen barnevernet har blitt satt ut på anbud. Blant de frivillige organisasjonene har for eksempel Blå kors og Kirkens bymisjon måttet tilpasse seg denne nye modellen for finansiering av velferdstjenester.

Det er krevende å delta i anbudskonkurranser. I forbindelse med søknadene om offentlig støtte må det utarbeides en ganske omfattende og detaljert dokumentasjon av tjenestenes innhold, kvalitet og kostnader. De organisasjonene eller firmaene som vinner anbudskonkurransene får offentlig støtte bare for en tidsbegrenset periode, for eksempel for seks år. Da må de gjøre regne med å stille opp i en ny anbudskonkurranse. Tilknyttet dette systemet er det innenfor flere sektorer også utviklet detaljerte opplegg for evaluering av tjenestene etter en viss tid.

Anbudssystemet oppleves som høyst problematisk av de frivillige organisasjonene. Et problem er at finansieringen fra offentlige myndigheter blir mindre forutsigbar. Selv om en organisasjon har bygd opp/utviklet et godt tiltak som ett år vinner en anbudskonkurranse, er det ingen garanti for at organisasjonen får beholde disse midlene neste gang det skal konkurreres om

bevilgningen. Dette kan skape utrygghet innad i organisasjonene og ikke minst blant det fagpersonalet som har ansvaret for tjenestene. I verste fall risikerer de at et opparbeidet fagmiljø blir rasert dersom de ikke fortsatt får beholde midlene.

Ledelsen i Kirkens Bymisjon opplever at Loven om offentlige anskaffelser i realiteten innebærer et press i retning av å bli mer kommersielle. Det hevdes at det har vært en institusjonsdød de senere årene som følge av at private aktører holder lavere pris, bl.a. fordi de har lavere pensjonsforpliktelser. Bymisjonen er opptatt av at forholdene må bli lagt til rette for at de frivillige organisasjonene kan fortsette å organisere velferdstjenester. De må ha langsiktige kontrakter slik at de kan utvikle kompetanse. De frivillige organisasjonene generelt og Kirkens Bymisjon spesielt må ses som en langsiktig partner, ikke bare som en «inn-ut» bidragsyter. Ledelsen i Blå kors opplever på sin side at de offentlige støtteordningene virker som disiplineringsmekanismer som gjør deres organisasjon mer lik offentlige enheter. For å overleve har de måttet være mottakelige for offentlige krav. Men skal samfunnet ha glede av deres virksomhet, må det nettopp være fordi de har en egenart som bidrar til at deres tjenester gir noe mer enn offentlige og kommersielle aktører. Det er derfor viktig for dem å holde på og videreutvikle sin egenart. (Se mer om dette i kapittel 4 nedenunder).

Økt rettsliggjøring

Mange av organisasjonene har blitt vesentlig berørt av strengere regler og utvidede rettigheter på ulike områder. Disse endringene kan ses som et resultat av en mer grunnleggende utvikling i det norske samfunnet mot mer *rettsliggjøring*. Dette fenomenet ble spesielt diskutert i Makt- og demokratiutredningen som la fram sin endelige rapport i 2003. I denne rapporten ble begrepet rettsliggjøring brukt om tendensen til at større områder og flere detaljer i samfunnslivet er regulert av lover og direktiver, at domstolers og andre rettslige institusjoners beslutningskompetanse øker på bekostning av politiske og administrative organer, og at interesser i økende grad blir formulert som rettskrav (Østerud et al. 2003:116). I denne sammenhengen er vi mest opptatt av det første elementet – det faktum at stadig flere deler av samfunnet og i mer detalj enn tidligere reguleres av lover og forskrifter.

Et eksempel på at økt rettsliggjøring påvirker organisasjonenes arbeidsvilkår er arbeidsmiljø- og sikkerhetslovgivningen og tilhørende forskriftsverk. Gjennom den gradvise utbyggingen og detaljeringen av regelverket på dette området stiller det i dag strengere krav enn tidligere til hvordan bygge- og vedlikeholdsvirksomhet skal fysisk organiseres. Formålet er både å sikre arbeidstakernes sikkerhet og helse og forbygge brann og

eksplosjoner. En frivillig organisasjon som særlig har merket disse kravene er Fortidsminneforeningen. Denne foreningen har blant ansvar for flere stavkirker og andre verneverdige bygninger. Med strengere brannforskrifter har foreningen måttet installere kostbare brannvarslings- og sprinkleranlegg. For de historisk mest verdifulle byggene, som stavkirkene, har de måttet bygge egne sikkerhetssentraler som ligger utenfor kirkene. Dette er naturligvis nødvendig for å sikre byggene, men har blitt kostbart å følge opp for en frivillig organisasjon. Riktignok har organisasjonen i de senere årene mottatt store midler fra Riksantikvaren for dette formålet. Men de samme kravene gjelder også bygningsmasse som ikke i samme grad dekkes av offentlige midler. Fortidsminneforeningen har i de senere årene flere ganger opplevd at frivillige som opprinnelig hadde sagt seg villige til å ta vare på en bygning, trakk seg da de ble kjent med alle de offentlige kravene de må etterleve og følge opp.

Tilsvarende gjelder sikkerhet for de personene som har ansvar for vedlikehold av bygningene. Før kunne de «ha folk gående på takene» som tok seg av løpende vedlikehold. Nå må de først sette opp omfattende stillaser og montere tilfredsstillende sikringsordninger. Også dette er fornuftige endringer. Men vedlikeholdet av bygningsmassen blir dermed betydelig dyrere, og det stilles etter hvert strengere krav til personene som skal utføre vedlikeholdet. De strengere kravene gjør at frivillige ikke lenger kan bidra med stort annet enn å klippe gresset rundt bygningene. Fortidsminneforeningen opplever at det i økende grad blir vanskelig for en frivillig organisasjon å leve opp til disse kravene. Dette blir særlig vanskelig når foreningen på enkelte av sine ansvarsområder bare får mindre beløp i støtte. Men selv for disse mindre beløpene må de levere utførlige revisjonsrapporter, noe som fort blir en stor oppgave for de små lokalavdelingene som får disse pengene.

For de kristne organisasjonene er det et stort problem at det i Arbeidsmiljøloven kreves at praktiserende homofile ikke kan diskrimineres ved ansettelser. Dette bryter med deres religiøse standpunkter. I Norsk Luthersk Misjonssamband er de klare på de ikke skal drive dyneløfting. Men de skiller mellom det å være og det å leve i et homofilt samliv. Misjonssambandet hevder at de har ansatt en homofil som ikke lever i homofilt samliv. Misjonssambandet og de andre kristne organisasjonene vil gjerne bestemme selv hvem de vil ansette. De mener at både Arbeidsmiljøloven og Diskrimineringsloven hindrer dem i å gjøre dette. Det hevdes at deres ønsker om ikke ansette praktiserende homofile har blitt brukt mot dem i samtaler med myndighetene om støtte til deres privatskoler. Generalsekretæren i Norsk Luthersk Misjonsforbund opplever å ha møtt trusler om at denne støtten vil kunne bli tatt fra dem om de ikke følger kravene i Arbeidsmiljøloven. Generalsekretæren mener at myndighetene gjennom slik kobling går vel mye i en autoritær retning.

Et annet eksempel på betydningen av økt rettsliggjøring er den sterke vekst i pasientrettigheter i helsesektoren. Pasientrettighetene har ført til større krav til profesjonalitet hos det fagpersonalet som behandler pasienter. Men det har også andre følger. I Blå Kors har de for eksempel, med henvisning til pasientenes rettigheter, valgt å si nei til medlemmer i organisasjonen som har villet gå rundt på institusjonene og formidle det kristne budskapet. Organisasjonen mener at pasientene i deres institusjoner har rett til å unngå å bli «pådyttet» kristen predikantvirksomhet med mindre de selv ønsker det.

Norges korforbund har opplevd at en sterkere vekt på opphavsrettigheter innenfor kultursektoren har skapt problemer for dem. Forbundet har naturlig nok særskilte utgifter til kopiering av noter. KOPINOR har det siste året krevd mye mer for den kopiering av noter som de hevder foregår i korene. KOPINOR har selv foretatt en undersøkelse blant korene. På grunnlag av det som kom ut av denne undersøkelsen har de stilt krav overfor Korforbundet om å betale kr. 800 000 i vederlag for kopieringen av noter. Dette har Korforbundet motsatt seg. De forlanger å være med på en ny undersøkelse for å sjekke om tallene for kopiering er slik som KOPINOR hevder. De har derfor brutt avtalene med KOPINOR. KOPINOR kommer isteden til å gå på de enkelte korene og stille krav om økonomisk vederlag. En annen avgift er TONO avgift på 600 000 hvert år. Norges korforbund synes disse avgiftene er noe urettferdige. De er jo tross alt en frivillig organisasjon og skal legge til rette for amatørkor.

Andre endringer i offentlig politikk

I en stor offentlig sektor skjer det hele tiden endringer i politikken. Det kan dreie seg om større reformer eller mindre justeringer av eksisterende tiltak. Også endringer utenfor det en kan kalle den offentlige frivillighetspolitikken har påvirket arbeidsvilkårene for de frivillige organisasjonene. Ett eksempel er at etableringen av de regionale helseforetakene har berørt de frivillige produsentene av velferdstjenester. Et annet eksempel er at flere organisasjoner har opplevd at offentlige myndigheter eller tjenesteleverandører «spiser» seg inn på deres primæroppgaver.

Regionale helseforetak

De regionale helseforetakene er store enheter innenfor helsesektoren som har ansvar for større regioner. I sitt samarbeid med private og frivillige leverandører av helsetjenester er de regionale helseforetakene rimeligvis ofte opptatt av å finne samarbeidspartnere som kan dekke en større del av den pasientbefolkningen helseforetakene har ansvar for. I erkjennelsen av dette

har for eksempel Blå kors lagt om sin egen organisasjonsstruktur slik at den er bedre tilpasset de regionale helseforetakene. Blå kors har opprettet regionale enheter som lettere kan være i dialog med helseforetakene og være i bedre posisjon til å søke om støtte til sin virksomhet. For eksempel gjelder dette den anerkjente Borgestadklinikken i Blå Kors. Den er nå organisert inn i et eget selskap med begrenset ansvar med samme navn – Borgestad-klinikken. I dette selskapet er alle Blå kors sine spesialisttjenester i Grenland lagt inn.

Offentlig ekspropriering av institusjoner og tiltak

I en nylig utkommet bok om frivillige organisasjoner peker Heitmann (2010) på at opp gjennom årene har flere frivillige organisasjoner opplevd at statlige eller kommunale myndigheter har overtatt deres institusjoner eller tiltak. Det har tydeligvis blitt mindre av dette i de siste tiårene. Men fremdeles kan enkelte av organisasjonene oppleve at myndighetene gjerne vil overta noen av deres tiltak. Dette rapporteres for eksempel av ledelsen i Kirkens Bymisjon. Bymisjonen opplever generelt at organisasjonen får stor anerkjennelse fra offentlige myndigheter. Men samtidig er det slik at forvaltningen, både den statlige og kommunale, gjerne vil overta en del av deres aktiviteter. Barne- og ungdomsetaten ville for eksempel overta noe av deres virksomhet. Særlig innenfor barnevern, rus og psykiatri synes en del offentlige myndigheter å tenke at velferdstjenestene ikke bør være organisert av frivillige organisasjoner. Ledelsen i Kirkens Bymisjon opplever for øvrig at politikerne er mer positive til dem enn forvaltningen. Den offentlige forvaltningen virker mer forbeholden. Bymisjonens erfaring er at myndighetene ikke har tilstrekkelig tradisjon for hvordan en kan ta vare på frivillige og sivile organisasjoner.

Også Blå Kors har tidligere opplevd at enkelte fylkeskommuner ville overta deres virksomheter. Men dette har ikke skjedd i den tiden nåværende generalsekretær har vært leder. Men i en av regionene fikk de for ikke lenge siden en henvendelse fra det regionale helseforetaket om det kunne få overta en bestemt institusjon som Blå Kors eier og driver. Begrunnelsen var at denne institusjonen var så verdifull at det regionale helseforetaket var opptatt av at det gode fagmiljøet måtte forbli inntakt og ikke bli ødelagt av konkurranseutsetting. Dette er jo et pussig argument så lenge det er myndighetene selv som er ansvarlige for konkurranseutsettingen. Men ledelsen i Blå Kors valgte først og fremst å se denne henvendelsen som en ros for høy kvalitet.

I Noregs Ungdomslag rapporteres det at de kommunale kulturskolene enkelte steder har blitt konkurrenter til ungdomslagene. Disse skolene kan gi tilbud på høyere nivå enn det ungdomslagene kan gi. Foreldrene kan dessuten være villige til å betale mer for de tilbudene disse skolene gir enn for de aktivitetene som tilbys i ungdomslagene. Noregs ungdomslag ser det som

viktig å få til samarbeid med de kommunale kulturskolene. På den andre siden blir det viktig å synliggjøre hva ungene får igjen for å være med i det lokale ungdomslaget.

Framveksten av paraplyorganisasjoner

En spesiell utvikling innenfor samarbeidet mellom de frivillige organisasjonene og staten er framveksten innenfor flere sektorer av egne paraplyorganisasjoner som nå tar seg av fordelingen av offentlig støtte til de frivillige organisasjoner. Disse paraplyorganisasjonene har antakelig bidratt til avlaste de ansvarlige departementene for alt arbeidet med å holde kontakt med og saksbehandle søknader om penger fra de frivillige organisasjonene. Det har også blitt etablerte fastere rutiner og kriterier for fordeling av midlene. Men samtidig innebærer flere av disse paraplyorganisasjonene at det har blitt etablert et nytt byråkratisk mellomnivå mellom departementene og organisasjonene. Vi vet lite om konsekvensene av disse nye enhetene for virksomheten til de frivillige organisasjonene.

Noen av paraplyene er etablert med det formål å fordelere offentlige midler til organisasjoner. Andre er opprinnelig etablert som en interessepolitisk aktør for frivillige organisasjoner, men har etter hvert fått rollen som fordelingsinstans for offentlige myndigheter. Det har ikke vært gjennomført systematiske studier av hvilken betydning slike rolleblandinger har.

Som eksempler på paraplyorganisasjoner kan nevnes noen av de organisasjonene som «våre» frivillige organisasjoner er knyttet til:

Misjonsorganisasjonene er knyttet til *Norsk misjons bistandsnemnd*. Denne bistandsnemnda ble opprettet i 1988, mye etter ønske fra NORAD. Den har 18 medlemsorganisasjoner og forvalter 140 millioner kroner til langsiktig utviklingsarbeid i 40 land. Pengene kommer fra NORAD og fordeles mellom de ulike bistandsorganisasjonene innenfor den kristne sektoren.

Extrastiftelsen Helse og rehabilitering som ble etablert i 2010 består av 27 frivillige helse- og rehabiliteringsorganisasjoner som står bak TV-spillet EXTRA. Overskuddet fra dette spillet går til prosjekter som frivillige organisasjoner har innenfor forebygging, rehabilitering og forskning. Søknader om støtte kan komme fra andre organisasjoner enn de som står bak Extrastiftelsen. I 2009 kom det inn 1717 søknader fra 164 ulike organisasjoner. 95 organisasjoner fikk i alt 230 millioner kroner.

Voksenopplæringsforbundet – VOFO. VOFO ble etablert i 1932 og er en demokratisk organisasjon som har 19 studieforbund som medlemmer. Disse studieforbundene har igjen til sammen 466 medlemsorganisasjoner. VOFO deler ut midler basert på søknader. Midlene kommer fra Kunnskapsdepartementet.

Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner – LNU – er et samarbeidsorgan for 90 barne- og ungdomsorganisasjoner. Samarbeidsorganet ble opprinnelig etablert i 1980. I de siste årene har LNU i økende grad blitt en forvalter av offentlige tilskudd. LNU er således både en politisk interesseorganisasjon, en kompetansebank og et forvaltningsorgan som forvalter offentlige støtteordninger til barne- og ungdomsorganisasjoner. LNU forvalter også en egen post som heter «kulturmidler» og en post for prosjekter innenfor «mangfold og inkludering». I tillegg forvalter de midler fra Frifond organisasjon og Frifond barn og unge (se www.frifond.no/organisasjon og www.frifond.no/barn-og-unge).

Norsk Musikkråd ble etablert i 1976 og er et samarbeidsnettverk og en interesseorganisasjon for musikklivet i Norge. Rådet har 33 medlemsorganisasjoner, 18 fylkesmusikkråd eller kulturnettverk, 150 lokale musikkråd og rundt 140 000 enkeltpersoner som medlemmer. De forvalter midler også fra Frifond organisasjon, i tillegg til Frifond musikk. (www.frifond.no/musikk).

Norges kulturvernforbund ble dannet i 1994 og er en paraplyorganisasjon for frivillige organisasjoner som arbeider innenfor områdene historie og kulturminnevern. En viktig del av kulturvernet er å ta vare på eldre bygninger, eiendommer og bygningsmiljøer. Forbundet skal arbeide for å styrke kulturvernets rolle i norsk samfunnsliv. Blant annet skal det arbeide for å bedre rammevilkårene for kulturvernet. Kulturvernforbundet ble dannet i 1994 og har i dag 19 medlemsorganisasjoner med rundt 190 000 medlemmer og 1400 fylkeslag/lokallag. Kulturvernforbundet ligger under Miljøverndepartementets ansvarsområde. Medlemsorganisasjonene kan sende søknad om økonomisk støtte direkte til departementet eller til Kulturminnefondet. Kulturminnefondet ble opprettet i 2003. 2009 hadde fondet 1,4 milliarder kroner avsatt som fondskapital. Rentene av denne kapitalen tilføres Kulturminnefondet gjennom tildelingsbrev fra Miljøverndepartementet. Midlene deles ut til prosjekter i tråd med fondets formål.

Oppsummering

I kapitlet har vi peket på flere sentrale endringer i forholdet mellom de frivillige organisasjonene og myndighetene. Det er stor enighet i organisasjonssamfunnet om at det har skjedd mye bra frivillighetspolitisk det siste tiåret. Samtidig viser det seg at de ulike tiltakene kan ha uheldige konsekvenser. For eksempel er konsekvensen av mer offentlige penger inn i den frivillig sektor også et økende regelverk og en økende kontroll av midlene. De ulike regelverkene er ikke alltid godt nok samkjørt. Et annet eksempel er innsatsen for å få i stand en samordning av nøkkelinformasjon fra frivillige organisasjoner. Som et verktøy for å få til dette har myndighetene opprettet Frivillighetsregisteret. Erfaringene så langt tyder imidlertid på at dette registeret ikke helt tar høyde for mangfoldet blant organisasjoner.

Innføringen av anbudskonkurranser synes i for liten grad å ta hensyn til organisasjonenes egenart. Det har ført til at mange av organisasjonene ikke alltid opplever konkurransen som rettferdig.

For å nå viktige velferdsmål har myndighetene gjennom de siste tiårene på flere områder innført mer omfattende reguleringer og rettigheter. Denne rettsliggjøringen har imidlertid i flere tilfelle vist seg å bidra til å sette grenser for bruken av frivillig arbeid.

Flere av organisasjonene opplever at myndighetene gradvis tar over oppgaver som organisasjonene selv hittil har ivaretatt.

Alt i alt har de ulike endringene bidratt til at myndighetenes arbeids- og tenkemåte i en viss grad fortrenger og truer det særegne ved frivillig virksomhet.

Organisasjonenes tilpasning til endrede rammevilkår

I de foregående kapitlene er det beskrevet noen endringer som har fått konsekvenser for frivillige organisasjoners rammevilkår. Disse kan oppsummeres som samfunnsmessige endringer og endringer i forholdet til offentlige myndigheter. Flere organisasjoner har utformet strategier for å møte de utfordringene disse endringene har medført. Noen har arbeidet bevisst med å rendyrke sin profil eller egenart. Andre har gjennomført endringer i sin egen organisasjon og struktur, mens flere organisasjoner har bestrebet seg på å forbedre sitt inntektsgrunnlag.

Organisasjonene i dette materialet har altså satt fokus på ulike strategiske elementer. En kan skille mellom åtte typer: (1) Tilpasninger i formål og egenart (2) Vekt på å skaffe stabile og nye inntekter. (3) Innsats for å skaffe flere eller nye medlemmer (4) Måltrettet arbeid med omdømme og det en kan kalle ideologisk legitimering. (5) Innsats for å modernisere og effektivisere egen organisasjon. (6) Økt vekt på å rekruttere dyktige og profilerte ledere. (7) Innføring av nye aktiviteter. (8) Bruk av sosiale medier.

Tilpasninger i formål og egenart

Over år er det ikke uvanlig at frivillige organisasjoners formål eller egenart forandres i takt med samfunnsutviklingen. Det kan skje som resultat av offentlige krav, eller fordi ledelsen bevisst velger å justere organisasjonenes mål og verdier. I våre samtaler ga særlig lederne i Normisjon, 4H, Kirkens bymisjon, Blå kors, Juvente og Noregs ungdomslag eksempler på denne form for tilpasning.

Normisjon

Et historisk eksempel er Indremisjonsselskapet, i dag Normisjon. Opprinnelig ble organisasjonen opprettet for å spre kristen litteratur og sende ut predikanter og talere rundt om i Norge. Noe av bakgrunnen for dette var sosiale problemer i flere deler av det norske samfunnet som kom til uttrykk gjennom fyll og bråk. I Hauges ånd ønsket den nye organisasjonen å sende ut predikanter som kunne mane folk til et bedre liv og til å bli kristne. På begynnelsen av 1900-tallet bestemte ledelsen seg for å bygge skoler og satse på utdanning som en viktig del av sin virksomhet. Indremisjonen fikk på denne måten et sporskifte. Tidligere var organisasjonen i stor grad diakonalt preget. Nå ble den i stor grad en skolebevegelse. Endringen gjorde noe med hvilke deler av befolkningen organisasjonen knyttet seg til. I den første perioden rekrutterte Indremisjonsselskapet mennesker fra lavere sosiale klasser. Etter utbyggingen av skolene ble bevegelsen noe mer preget av middelklasse. Den begynte å appellere mer til grupper som var opptatt av at barna deres skulle få en utdanning. Bevegelsen ble også mer opptatt av ungdom.

4H

Et annet eksempel er ungdomsorganisasjonen 4H. Den har samme målsettingen som da den ble etablert i 1936, men har dreid driften som en konsekvens av samfunnsendringer. I utgangspunktet bestod 4H av jordbruksklubber, med målsetting om å lære ungdom opp til å prøve ut nye metoder for å dyrke jorden. Erfaringer fra USA viste at ungdomsklubbens avlinger var bedre enn foreldrenes (<http://www.4h.no/Om-4H/Om-4H.aspx>), og dette ble opptakten til en raskt voksende barne- og ungdomsorganisasjon i Norge, særlig med barn av bønder. Utgangspunktet for organisasjonen er «å lære ved å gjøre», og 4H fremmer slik sett praktisk arbeid framfor teoretisk lærdom.

I dag framstår ikke 4H som jordbruksklubber. De barna som kommer fra gård, er ikke så opptatt av å drive med dyrestell, men andre aktiviteter. 4H i dag er derfor i langt større grad rettet mot friluftsliv enn gårdsdrift, med vekt på organisasjonsarbeid, volleyball, teater m.m. Den tradisjonelle gårdsdriften ivaretas likevel av 28 4H-gårder hvorav mange ligger i sentrum av byer. Med andre ord: barn og unge i by synes å være mer opptatt av jordbruk- og gårdsdrift enn unge i distriktene, ofte bosatt på gård.

Kirkens Bymisjon

I nyere tid har to av de store organisasjonene innenfor helse- og velferdssektoren på tilsvarende måter forandret sin egenart. Et tydelig eksempel er Kirkens Bymisjon. Kirkens bymisjon ble grunnlagt allerede i 1855 som Christiania indremissionsselskap. Kirkens Bymisjon het i mange år Oslo Indremisjon og var fram til 1971 en medlemsorganisasjon. Dette året ble organisasjonen gjort om en til stiftelse med representantskap og styre, men ikke lenger med medlemmer. På organisasjonens hjemmeside fortelles det at Kirkens Bymisjon har utviklet seg fra å være en vekkelsesbevegelse til en moderne storbedrift innen helse- og omsorgssektoren med store oppdrag for stat og kommune. Organisasjonen driver sosialt arbeid innenfor rusomsorg, eldreomsorg, barnevern, psykisk helsevern og blant prostituerte. Kirkens Bymisjon er også virksom innenfor sjelesorg, forkynnelse og menighetsarbeid. På landsbasis har de ulike stiftelsene som til sammen utgjør Kirkens Bymisjon om lag 1750 ansatte med faglig kompetanse. 1850 frivillige er også knyttet til Bymisjonens virksomhet. Stiftelsene driver om lag 70 store og små institusjoner og virksomheter. Den største stiftelsen er i Oslo med vel 1400 ansatte. 85 prosent av virksomheten er offentlig finansiert. Resten kommer gjennom gaver og egne midler. Disse midlene kommer blant annet fra utleie av forretningseiendommer som tidligere tiders ledere klokkelig investerte overskudd i.

En annen side av Kirkens Bymisjons egenart er at organisasjonen også ønsker å være en samfunnsaktør – en deltaker i samfunnsdebatten og pådriver for nye tiltak. De har ambisjoner om å avdekke forhold som skaper nød og fattigdom. Som et eksempel på denne rollen viser ledelsen til prosjektet «gatejuristen». Gjennom dette prosjektet skal de ikke bare hjelpe trengende, men også informere resten av samfunnet om problemer som bør påaktes. Bymisjonen ønsker med andre ord både å være en organisasjon som ikke bare har driftsavtaler med myndighetene, men som samtidig forbeholder seg retten til å si fra om sosiale problemer. Denne rollen er ikke uproblematisk. Bymisjonen satte i gang et eget helsetilbud til papirløse flyktninger. Dette var ikke helt populært hos myndighetene. Tiltaket ble i noen grad oppfattet som et politisk budskap. Samtidig opplever Bymisjonens ledelse at politikerne tross alt ser nytten av at Kirkens Bymisjon uttaler seg om sosiale problemer. Som talsperson for svake grupper er de imidlertid bevisst på at de først må informere kommunale myndigheter før de går ut med politiske utspill.

Blå Kors

Også Blå Kors har i nyere tid forandret vesentlige sider av sin profil og samtidig arbeidet aktivt for å fornye sin egenart. En viktig endring er at organisasjonen på en ekstraordinær generalforsamling i 2005 vedtok å fjerne kravet i vedtektene om at medlemmene måtte avgi et avholdsløfte. Samtidig tok en bort beskrivelsen av Blå Kors som en avholdsorganisasjon. Avholdsløftet gjaldt ikke de ansatte, men tillitsvalgte og medlemmer. Når står det i vedtektene at Blå kors er en organisasjon som arbeider for rusfrihet. Verdien av avhold blir altså fremdeles understreket, men vedtektene åpner nå for medlemmer som står for det en kan kalle en måteholdslinje. Denne endringen i organisasjonens mål og verdier var muligens preget av at oppslutningen om avholdstanken i Norge har sunket betraktelig gjennom de siste tiårene. Det var dermed nødvendig å justere seg til endrede holdninger i befolkningen. Det var en innad en omfattende debatt om avholdsløftet. Det var en sterk aksjon fra grasrota for å stoppe utvanningen av avholdsløftet. Men likevel var det 80 prosent av deltakerne på generalforsamlingen som støttet forslaget om vedtektsendring.

Blå Kors er fremdeles en medlemsorganisasjon, men også her har det skjedd vesentlige endringer. Én endring er at organisasjonen har inkludert de enkelte virksomhetene eller institusjonene som selvstendige (kollektive) medlemmer. På generalforsamlingen møter da gjerne lederne i disse virksomhetene som representanter. Fra 2009 ble organisasjonen «Rusfri» fusjonert inn i Blå Kors. Rusfri består av en rekke kristne organisasjoner. Blå Kors er med det også blitt en paraplyorganisasjon for 25 landsomfattende kristne organisasjoner og trossamfunn. Også hver av disse organisasjonene har blitt tatt inn som kollektive medlemmer i Blå Kors.

Ledelsen innrømmer at medlemsdemokratiet i en viss grad har blitt svekket gjennom de endringene som er gjort. Generalforsamlingen møtes nå bare hvert tredje år, og det er lett for at lederne for virksomhetene er dominerende under debattene på generalforsamlingen. Det er også foretatt endringer i enkeltmedlemmenes forhold til generalforsamlingen. Før representerte de individuelle medlemmene foreninger på generalforsamlingen. I dag kan alle enkeltmedlemmer møte opp. Men de må betale reisen selv. Det har vist seg å begrense den geografiske representasjonen på generalforsamlingen. Enkeltmedlemmer fra for eksempel Nord-Norge kommer ikke på generalforsamlingen, fordi reisen blir for lang og dyr for dem.

Ledelsen i Blå Kors mener likevel at generalforsamlingen er en levende realitet. På generalforsamlingen inviteres medlemmene til å kommentere organisasjonens handlingsplan, og de kommer alltid ut av generalforsamlingen med justeringer av planen.

Men Blå Kors har også gjort endringer i sin organisasjonsstruktur. Organisasjonen har avviklet kretsene, som blant annet eide eiendommene. Fra

en synsvinkel innbar dette at demokratiet ble noe mindre. Fra en annen synsvinkel bidro kretsene slett ikke til å fremme mer demokrati. Kretsene fungerte ikke. De hadde utviklet seg til små kongedømmer, og lederne av kretsene og virksomhetene hadde blitt småkonger. Å forholde seg til dette systemet slukte store krefter hos ledelsen i Blå Kors. Det var enighet innad i organisasjonen og på generalforsamlingen om at dette måtte ta slutt. Et klart flertall så at det var nødvendig med en sentralisering av myndighet. De etablerte isteden egne regioner som er organisert som aksjeselskaper heleid av Blå Kors. Regiondirektørene er med i en ledergruppe rundt generalsekretæren.

Også Blå Kors har arbeidet aktivt med å forene de profesjonelle fagfolkene og de frivillige. Da nåværende leder kom inn i organisasjonen for en del år siden, var det et spenningsforhold mellom de to gruppene. Representanter for den ene gruppen kom til ham og sa: «Fint at du har kommet. Dette skal bli bra bare vi kvitter oss med de ikke-kristne psykologene.» Men tilsvarende kom de profesjonelle til ham og sa at det ville bli bra bare en kvittet seg med de frivillige, som råtnet på rot. Han har isteden satset på å forene dem og få disse to gruppene til å samarbeide. For å få til dette har Blå Kors etablert nye fellesarenaer og bruker dem bevisst for å fremme samarbeid og gjensidig forståelse. Særlig bruker de generalforsamlingen på denne måten. Og de har årlige ledermøter som er viktige for å arbeide med de kontroversielle spørsmålene.

Men nåværende ledelse ser likevel integrasjonen mellom profesjonelle og frivillige først og fremst som et pragmatisk spørsmål. Innslaget av frivillige må først og fremst basere seg på hva som tjener pasientene best. I likhet med Kirkens Bymisjon har også Blå Kors forsøkt å utvikle nye typer frivillighet. De har særlig funnet plass til frivillige i arbeidet med ettervern og oppfølging av pasienter som kommer ut fra behandlingsinstitusjonene deres. De har for eksempel etablert et nytt prosjekt som kalles «Steg for steg» som har som formål å gi meningsfull fritid til rusmisbrukere slik at de lettere kan komme tilbake til samfunnet. Men deres erfaring med dette prosjektet er at de frivillige som bidrar her er mennesker som ikke nødvendigvis føler seg som medlemmer av Blå Kors. Faktum er at innslaget av frivillige medlemmer er svakere i flere av de nye prosjektene som de på sentralt hold har startet opp de senere årene. For å få frivillige til disse prosjektene har de rett og slett måtte annonsere i massemediene. Disse frivillige som ikke fra før er medlemmer i Blå Kors, synes å ha mye likhet med de frivillige som en i Kirkens Bymisjon betegner som de «nye frivillige».

For å bevare sin egenart har Blå Kors i de senere årene også arbeidet med å revitalisere de kristne verdiene. Ledelsen har vært bevisst på at dette ikke kan skje gjennom vedtekter. Slike verdier må forankres i samhandlingen mellom deltakerne i organisasjonen. Også ansatte som har svakere tro og med et mer forbeholdent forhold til avhold skal få være med. En skal ikke trykke de

kristne verdiene over hodet på dem. Medlemmene og de ansatte inviteres isteden til å snakke om det kristne verdigrunlaget.

Juvente

Også i ungdomsorganisasjonen Juvente stilles det krav om avholdsløfte for å være medlem. Det er ingen planer om å lempe på kravet, men som daglig leder sier, så har dette kravet heller aldri vært oppe til drøftelse. Juvente er en livsstilsorganisasjon. Daglig leder i organisasjonen snakker også om å «brande» medlemskap til et livsstilsvalg, som handler om noe mer enn avhold. Han mener at brede samfunnsstrømninger kan hjelpe på i så måte. For eksempel er det i flere miljøer en voksende tendens til opprør mot ruskulturen. I Sverige har Straight Edge⁵ livsstilen fått gjennomslag i enkelte ungdomsmiljøer. I følge daglig leder er det en utfordring å «finne og knekke kodene» som gjør at en organisasjons virke blir oppfattet ute i samfunnet som «en trend i tiden». «Vi må begrunne og legitimere vår eksistens for ungdom i dag. Da hjelper det ikke å si vi har eksistert i 100 år», sier han.

En ting er det politiske arbeidet som gir legitimitet og synliggjør organisasjonene. Dette inngår i en politisk retorikk basert på høy kompetanse, enten det gjelder klima, nord/sør-problematikk eller ruspolitikk. Men en annen ting er å inngå i en mer «kommersiell» logikk, der man faktisk konkurrerer med en rekke andre kommersielle aktører om unges oppmerksomhet og tid.

De strategiendringer en ser i Blå Kors – og i Juvente (se mer om dette på side 79) - tyder på at de tradisjonelle folkebevegelsene jobber aktivt med å finne sin posisjon, egenart og rolle i en ny tid hvor verdier og behov ute i befolkningen har endret seg. De er ikke lenger samtidens politiske og sosiale innovatører, som de var for 100 år siden. Selv om organisasjonenes målsettinger langt på vei ligger fast, har disse organisasjonene vært nødt for å tilpasse seg endringer i de ytre betingelser.

Noregs Ungdomslag

I perioder før og etter årtusenskiftet lå sentraladministrasjonen i Noregs Ungdomslag nede. Samtidig holdt mange av lokallagene i NU aktiviteten oppe. Hvordan var det mulig? Dette ser i en viss utstrekning å ha sammenheng med en dreining i aktivitetene i lokallagene. Ledelsen i Noregs ungdomslag opplever at det i lokallagene deres er mye dugnadsånd. Mange av

5. Straight edge er en livsstil med røtter i amerikansk punk- og hardcoremusikk i slutten av 1970-årene. Hovedelementene er avhold fra rusmidler som alkohol, tobakk og narkotika og fra promiskuøs seksuell adferd. For mange er det også viktig å fremme en generelt positiv livsholdning. Den er partipolitisk og religiøst nøytral (<http://www.straightedge.com/>).

lokallagene driver med aktiviteter som de sentralt i NU ikke engasjerer seg i. Eksempler på dette er kor, kino, ungdomsfester, fjellturer. Etter ledelsens oppfatning har mange ungdomslag gått fra å organisere opplysnings- og skolingstiltak til å bli bygdelag som blir et viktig lim i bygda og lokalsamfunnet. Disse lokallagene har med andre ord i praksis forandret sin egenart og sitt formål. Ungdomshuset får en viktig funksjon i bygda. Det er for eksempel mange steder vanlig at ungdomshuset benyttes til arrangementer på høytidsdager. Lokallagene er med andre ord mange steder blitt et instrument for lokal integrasjon. De lokale lagene har først og fremst blikket ut på bygda, sammenlignet med organisasjoner som har aktiviteter uavhengig av stedet hvor folk bor. I Noregs Ungdomslag sine lokallag dreier det seg om å være en del av et større lokalt fellesskap. Dette kommer for eksempel til uttrykk ved at formannen i et ungdomslag vanligvis er en kjent mann i bygda. Mange av lokallagene har en symbolsk betydning og synlighet i bygda.

Innsats for å styrke inntektene

Svikt i antallet betalende medlemmer og givere har fått flere av organisasjonene til å rette mer av oppmerksomheten mot offentlige inntektskilder. I takt med at de offentlige tilskuddene til frivillige organisasjoner generelt har økt, er det tenkelig at organisasjonene dermed i større grad har blitt avhengige av offentlig støtte.

For våre informant-organisasjoner tilhørende barne- og ungdomssektoren er statlig finansiering en svært viktig inntektskilde. Samtidig ser vi at særlig de politiske interesseorganisasjonene i stor grad driver sin virksomhet på ad-hoc basis. For å drive et langsiktig og planlagt politisk arbeid eller prosjekt, er de avhengig av forutsigbarhet til finansieringen. En slik forutsigbarhet har de i liten grad, noe som i større grad preger driften av både Juvente og Natur og Ungdom enn andre organisasjoner.

Gamle vs nye organisasjoner

Synkende medlemstall og giverglede trenger ikke umiddelbart å skape inntektskrise for en frivillig organisasjon. Særlig de store og noe eldre organisasjonene har reserver som de kan trekke på når de løpende inntektene går ned. Dette gjelder for eksempel flere av misjonsorganisasjonene. Disse organisasjonene hadde i tidligere perioder nøkterne ledere som var opptatt av å investere overskudd i eiendommer eller å plassere dem i banken. I årene etter har mange av disse eiendommene blitt meget verdifulle. Ved utleie eller salg har dermed misjonsorganisasjonene en økonomisk buffer som kan hjelpe dem til å holde opp et bra aktivitetsnivå. De nye organisasjonene, som KRIK

og Seniordans, har derimot ikke slike reserver og opplever at de må stå løpende på for å skaffe penger til sine aktiviteter. De erfarer også at det er kostnadskrevende å skaffe nye eller ekstra inntekter.

Dette viser at økonomiske reserver og handlingsrom varierer mellom de ulike organisasjonene.

Moderorganisasjoners betydning

Changemaker har de siste tre årene mottatt nasjonal grunnstøtte fra BLD, men de oppnår en lavere poengsum på grunn av de formelle båndene til Kirkens Nødhjelp. De mottar også midler fra NORAD, som de søker gjennom Kirkens Nødhjelp. I tillegg bidrar KN i betydelig grad til Changemakers daglige virksomhet. Inntekter de har fra kontingenter og egne gaver går derfor inn i moderorganisasjonens budsjetter, mens det er direkte overføringer fra moderorganisasjonen til Changemaker, blant annet til kontorhold og lønn til ansatte.

Natur og ungdom på sin side har ingen rik moderorganisasjon. Rett nok er de å betrakte som Naturvernforbundets ungdomsorganisasjon, men det rapporteres ikke om pengeoverføringer i størrelsesorden som det Changemaker får fra KN. Natur og ungdom mottar årlig en støtte på 350 000 kroner fra sin moderorganisasjon. Deres aktiviteter er slik sett i all hovedsak basert på statlig støtte, og organisasjonen har utviklet en fleksibel organisasjon, hvor tilgangen på finansiering i stor grad er styrende for aktivitetene.

Givertjenester, salg og sponsorer

4H i Norge er derimot en stor organisasjon, med ansatte i alle fylker. Medlemskontingenten på 450 kroner gir sammen med overskuddet fra landslotteriet frie midler i kassen. Dette finansierer rundt 1/3 av det totale budsjettet på 37 millioner. 4H er en organisasjon som har utviklet et betydelig nettverk av sponsorer gjennom årene. Dette er sponsorer som er nært knyttet til «bondesamvirket», som Norsk Landbrukssamvirke (Tine og Nortuna), Gjensidige og Landkreditt bank. I 2008 vant 4H en konkurranse i regi av *Sparebankstiftelsen* med prosjektet «Naturmøteplasser», som i 2010 er i ferd med å bli realisert av 4H-klubber i en rekke lokalsamfunn. Premien var på hele 10 millioner kroner. I tillegg nyter organisasjonen godt av avtaler som ble inngått med Mat- og landbruksdepartementet for mange år siden. Avtalen innbefatter å ha en ansatt hos fylkesmannen for å ivareta offentlige landbrukstjenester overfor barn og unge. Disse utfører aktiviteter som departementet ønsker skal gjennomføres, som eksempelvis matskoler, ferietilbud og fysiske aktiviteter. Disse aktivitetene er rettet mot alle. Som en

konsekvens av dette har samtlige fylkeslag i 4H et styremedlem oppnevnt fra fylkesmannen.

Båndene til Mat- og landsbruksdepartementet er nære. Landbruksministrene fra Senterpartiet har ofte nære bånd til 4H – og til bondeorganisasjonene generelt. Da Terje Riis Johansen (SP) tiltrådte, bevilget han kr. 1 000 000 til 4H sitt arbeid. Nettverkene organisasjonen inngår i, sentralt og regionalt, viser seg å være av stor betydning også økonomisk.

Ser vi på Norsk Søndagsskoleforbund, er også det en organisasjon som er avhengig av statstøtte. I tillegg er gaver en viktig inntektspost. Organisasjonen har arbeidet aktivt med å øke gaveinntekter, og det har gitt positive resultater. Fra 2006-2007 økte gaveinntekter med rundt 30 %. Generalsekretæren tror at gavene økte fordi organisasjonen trengte penger til å utvikle TV-serien «Tårnagentene», et prosjekt mange ville være med på realisere. I 2009 kom det inn i alt 9 millioner i gaver. I tillegg har salg av pedagogisk materiell – primært undervisningsopplegget Sprell Levende – økt inntektene av materiell. Dette er et opplegg de lokale søndagsskolene abonnerer på, samt andre kristne barneorganisasjoner og kirkesamfunn. Organisasjonen har også målrettet sitt arbeid mht til hva som skal være tilgjengelig som vareutvalg i «Søndagsskolebutikken» på nett. Denne består stort sett av materiell til gjennomføring av søndagsskolene som frammøtekort, flanellograf og tilbehør. Materiell til gjennomføring av «Sprell Levende» gudstjenester (barnevennlige gudstjenester), er også tilgjengelig i nettbutikken. Søndagsskolen har i stor grad gått bort fra å selge produkter til det private markedet. I stedet har de inngått et samarbeid med Bok og Media, bokhandlene som formidler kristen litteratur og musikk.

Også andre organisasjoner er aktive med å skaffe helt nye inntektskilder. Et eksempel her er Kristen Idrettskontakt. KRIK selger klær og KRIK-effekter for 1,5 millioner kroner hvert år. Organisasjonen har også etablert samarbeid med Menighetsfakultetet. KRIK mottar hvert år økonomisk støtte fra Menighetsfakultetet mot at KRIK taler varmt for Menighetsfakultetet og på den måten bidrar til å rekruttere nye studenter til fakultetet. KRIK har også et samarbeid med Forsvaret. Forsvaret støtter aktivitetene deres økonomisk og organiserer oppvisninger på KRIKs leire, for eksempel i form av ekstremaktiviteter eller kjøring av tanks. KRIK er også i samtaler med Forsvaret om å inngå en egen sponsoravtale. Tanken er at Forsvaret årlig bevilger en viss sum penger til KRIK mot at organisasjonen informerer om karrieremuligheter i Forsvaret. KRIK synes å ha vært oppfinnsomme når det gjelder å finne fram til nye inntektskilder. I KRIK er også hovedaktiviteten – leirene – en viktig kilde til inntekter. Bruttoinntektene fra alle leirene er til sammen 8 millioner kroner. 20 prosent av dette blir nettoinntekt for KRIK.

Også Misjonsorganisasjonene går nye veier for å skaffe penger. Norsk Luthersk Misjonssamband har for eksempel etablert butikker som selger brukte klær og møbler, noe i likhet med Frelsesarmeens organisasjon Fretex.

Butikkene bemannes i stor grad av frivillige og gir en stabil liten inntekt til misjonssambandet. Normisjon har på sin side inngått samarbeid med finn.no om å selge brukt datautstyr.

Tilsvarende har Norges Korforbund organisert konserter for å skaffe ekstra penger til forbundet. Men organisasjonen har erfart at det er likevel begrenset hvor mye penger som kommer inn på denne måten. Denne erfaringen synes å ha forsterket deres vekt på å arbeide mot myndighetene, som vist foran.

Juvente har innført «Juvente-venn». Hvem som helst kan bli Juvente-venn – og ordningen er ment for de som ønsker å støtte organisasjonens arbeid økonomisk. Det er med andre ord en ren «økonomiaksjon» for å øke organisasjonens tilgang til frie midler. En Juvente-venn er ikke medlem, og har slik sett ingen demokratiske rettigheter i organisasjonen. Ordningen har vært lite profilert, da det har vært utfordringer knyttet til etablering av en autogiro-ordning for venner som ønsker å være faste givere. Dette jobbes det nå med.

Politisk og økonomisk lobbyarbeid

Både nye og vellykkede frivillige organisasjoner og eldre organisasjoner orienterer seg i økende grad mot de støtteordningene som de offentlige myndighetene forvalter. Denne orienteringen har gjort flere av organisasjonslederne mer bevisst på betydningen av å drive aktiv lobby virksomhet overfor stat og kommuner. Dette kom for eksempel til uttrykk i vår samtale med generalsekretæren i Blå kors. I Blå Kors er også regiondirektørene pådrivere for at organisasjonen skal bli en mer aktiv lobbyist. Foran viste vi at både Blå Kors og Kirkens Bymisjon ønsker å være samfunnsdebattanter og vaktbikkjer på sine respektive ansvarsområder. En slik rolle springer ut av de to organisasjonenes grunnleggende formål. Men i begge organisasjoner er de samtidig bevisste på at dette gjør dem mer synlige. Slik synlighet er fordelaktig når organisasjonene engasjerer seg i direkte lobby framstøt overfor myndighetene.

Også generalsekretæren i Norges Korforbund legger vekt på å arbeide inn mot det politiske systemet. Et viktig formål med denne lobby virksomheten er å påvirke fordelingen av de midlene innenfor voksenopplæring som går til musikkaktiviteter. I dette lobbyarbeidet samarbeider Korforbundet med andre musikkorganisasjoner som for eksempel Norges Korpsforbund. Men en del av dette påvirkningsarbeidet rettes også inn mot den paraplyorganisasjonen som fordeler midler til voksenopplæring – VOFO – Voksenopplæringsforbundet. Norges korforbund får støtte via Folkeuniversitetet som igjen er et av mange studieforbund innenfor VOFO. Fordelingen av voksenopplæringsmidler er med andre ord en forholdsvis omfattende prosess som foregår i flere ledd.

På flere sektorer er det flere ulike frivillige organisasjoner som er engasjert i lignende aktiviteter. I visse sektorer fører det til en viss konkurranse mellom

organisasjonene om oppmerksomhet og offentlige midler. I andre sektorer samarbeider organisasjonene. Dette ser en flere eksempler på blant de kristne organisasjonene og blant foreninger og organisasjoner som organiserer korps og frivillig musikkvirksomhet. Ledelsen i Norges Korforbund har endog et strategisk ønske om at flere av kororganisasjonene skal slå seg sammen til større og mer slagkraftige enheter. Ledelsen vurderer det slik at større enheter innenfor denne sektoren lettere vil kunne komme på talefot med myndighetene og kunne argumentere for økte bevilgninger.

Som omtrent alle andre frivillige organisasjoner er også Seniordans Norge opptatt av å få offentlig støtte. Kontorlederen ser det som sin hovedjobb å arbeide for dette. Han har særlig hatt kontakt med Kultur- og kirke departementet og Helse- og omsorgsdepartementet. Men som representant for en forholdsvis ny organisasjon føler han ikke at han har oversikt over alle de stedene han kan søke om støtte og hvordan han gjør det. Han opplever stønadssystemet som kronglete. De har vært i samtaler med Danseforbundet innenfor Norges Idrettsforbund om å samarbeide i framstøtene overfor offentlige myndigheter.

Tilpasning til myndighetenes kontrollregime

Barne- og ungdomssektorens tilskudd til nasjonal og internasjonal grunnstøtte fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet er en ordning som i en årrekke har vært kritisert for å kreve for omfattende dokumentasjon og operere med kriterier som er vanskelig å oppfylle for å oppnå full pott. Etter hvert har organisasjonene likevel tilpasset seg kontrollregimet, og de aller fleste vi snakket med har fått gode rutiner på å samle inn nødvendig dokumentasjon. Dette viser hvordan organisasjonene har tilpasset seg myndighetenes regelverk.

Både Juvente, Natur og Ungdom, Hyperion – som i særlig grad representerer ungdomsorganisasjonene i denne studien – kritiserer i liten grad de offentlige kontrollregimer. Gjennom flere års erfaringer har de opparbeidet seg gode rutiner for rapportering, særlig til BLD. De ser at konsekvensene ved manglende kontroll er en fare for at støtteordningen vil tape legitimitet. Med jevne mellomrom har det vært store mediaoppslag om juks i ungdomsorganisasjoner. Mest kjente er AUF-saken fra midten av 1990-tallet og Målungdommen som i 2003 ble dømt til å betale tilbake offentlig tilskudd de urettmessig hadde motatt på grunn av oppblåste medlemstall i årene 1998 til 2002. Slike saker bidrar til å sette hele grunnstøtteordningen i fare. Under intervjuene med organisasjonsrepresentantene var en større sak knyttet medlemsjuks i organisasjonen SOS Rasisme under oppseiling. Det var tilskuddsordningenes egne forvaltningsorganer som Fordelingsutvalget (nasjonal grunnstøtte) og LNU (FRIFOND) som gjennom ordinær kontroll avdekket uregelmessigheter. Dette ble uttrykt som bra fra våre informanter, da

det ikke ble satt spørsmålsteget ved støtteordningenes legitimitet, og andre organisasjoners redelighet, som i de tidligere tilfellene.

Medlemsrekruttering og nye tilknytningsformer

Innledningsvis så vi at store deler av organisasjonene i vårt utvalg sliter med sviktende medlemsrekruttering. Særlig er dette sårbart for organisasjoner som mottar sin driftsstøtte på bakgrunn av dette. Rekruttering – det å nå nye grupper – er noe mange organisasjoner bruker mye tid på.

For Juvente, Natur og ungdom og andre nasjonale frivillige organisasjoner er det viktig med betalende medlemmer. For det første legges dette tallet til grunn for statlig grunnstøtte fra BLD, men et høyt medlemstall gir også legitimitet i politiske miljøer og i offentligheten forøvrig. Dette betyr at selve inntektene fra medlemskontingenten ikke er det vesentlige, da både Juvente og Natur og ungdom opererer med regelverkets minstestandard på 50 kroner i medlemsavgift. Økonomi skal ikke være et hinder for å være med.

I flere av barne- og ungdomsorganisasjoner er derfor rekruttering av nye medlemmer den aller viktigste økonomiaksjonen de kan foreta seg. Ett nytt medlem innrapportert til statlige myndigheter gir både mer nasjonal grunnstøtte fra BLD og mer Frifond-penger til lokalt arbeid. På sitt landsmøte vedtar eksempelvis Natur og ungdom hvor mange nye medlemmer som skal verves i løpet av et år. Dette er en forpliktelse sentralstyret får med seg i sin arbeidsperiode, men som også forplikter resten av organisasjonen. Aktiv verving er imidlertid krevende. Om nye medlemmer ikke fanges opp på lokalt nivå, får et aktivitetstilbud og et miljø, blir de ikke lenge i organisasjonen. Natur og ungdom er en organisasjon som følger vervingen tett på. Dette er en målbar størrelse som forteller i hvilken grad de lykkes.

Størstedelen av vervingen skjer på lokalt plan ved at medlemmer verver nye. Andelen egeninnmeldte, altså personer som tar direkte kontakt med organisasjonen sentralt og melder seg inn, er relativt lav. Likevel kan Natur og ungdom merke økt egeninnmelding dersom organisasjonen har vært profilert i media. Et eksempel var klimatoppmøtet i København i desember 2009. En måned før var ledelsen bekymret på grunn av dårlige prognoser med tanke på å nå årets vervingsmål. Klimatoppmøtet, hvor en stor delegasjon fra Natur og ungdom var på plass, og ble brukt som kommentatorer i ulike medier her hjemme, bidro til å synliggjøre organisasjonen, med mange ny-innmeldte som resultat. Dermed ble årets ambisiøse vervingsmål nådd. Natur og ungdom har lært at man aldri må slippe fokus på verving. Det er en kontinuerlig prosess som gjennomsyrrer hele organisasjonen.

I 2009 fikk den freds- og rusgiftpolitiske ungdomsorganisasjonen Juvente merke konsekvensene av et manglende fokus på verving. Som tidligere beskrevet sank medlemstallet til under 1000 medlemmer under 26 år for første

gang siden Juvente ble etablert i 1992. Daglig leder forteller at for Juvente er venneverving den mest effektive. Med en organisasjon som krever avholdsløfte av sine medlemmer, sier det seg selv at det er noen særskilte utfordringer med rekruttering av unge i tenåringsalderen. Det holder ikke bare å være enig i organisasjonens ideologi og budskap, man skal leve etter det også. Medlemmene forplikter seg med andre ord til ikke å bruke alkohol eller andre rusmidler så lenge de er medlemmer, noe som også bidrar til å øke frafallet ettersom medlemmene blir eldre. Det ligger dermed et betydelig arbeid for å opprettholde medlemstallet. Man merker imidlertid lite frafall fra medlemmer som har vært medlem i 4 år eller mer.

Aktivistmedlemskapet

Omløpshastigheten på medlemmene i de interessepolitiske ungdomsorganisasjonene er stor. Derfor har det vært viktig å utvikle tilbud som senker terskelen til at unge melder seg inn i organisasjonen, for så gradvis å innlemme dem i organisasjonens aktiviteter.

Et godt eksempel på en organisasjon som har forsøkt dette er Natur og ungdom. Mange unge ønsker å bidra i klima- og miljøkampen, men ikke alle ønsker å være aktiv i en lokal forening. Natur og ungdom har derfor etablert Miljøpusherne – for de som ikke er aktiv i lokallag, men som vil gjøre litt for miljøet. Miljøpushere ble etablert i 2007 og kan ses på som et tiltak organisasjonen iverksetter for å tilpasse seg endringer i ungdoms tilknytning til frivillige organisasjoner. Mange unge har en høy terskel for å bli ordinært medlem, men har likevel lyst å drive tidsavgrensede aktiviteter. Miljøpusherne får tilsendt aktiviteter noen ganger i året og det er ikke krav om medlemskap. Organisasjonen har ca. 80 pushere og har ikke jobbet aktivt for å øke rekrutteringen. Fokus har i all hovedsak vært rettet mot medlemsverving og etablering av lokallag. Det er lokallagene heller en løsrevde ad-hoc aktiviteter som gir varig engasjement, og uttelling økonomisk.

Likeledes har Changemaker etablert en ordning som på nettsidene kaller Changemaker-aktivist, men i dagligtalen «hverdagsaktivist». Dette er en ordning tiltenkt medlemmer som har lyst å gjøre noe uten å være med i en lokal gruppe. Hverdagsaktivisten kan eksempelvis spre informasjon for organisasjonen i lokalmiljøet, på skolen, ungdomsklubben, biblioteker, kafeer og andre strategiske steder. I motsetning til Miljøpusheren, er hverdagsaktivisten medlem av Changemaker. Men heller ikke i Changemaker har denne ordningen tatt av. Det er vanskelig å aktivisere folk utenom lokalgruppene, og ideen om å lage en trappetrinnsmodell med varierende aktivitetsnivå har delvis strandet. Dette synliggjør at det er vanskelig å finne gode metoder for å gi et godt aktivitetstilbud til enkeltmedlemmer utenom et sosialt og organisatorisk fellesskap som de formelle lokale gruppene

representerer. Slik sett har Changemaker-aktivisten en større plass på nettet enn den har i organisasjonen.

Fra medlem til frivillig

Kirkens Bymisjon har gått fra å være en medlemsorganisasjon til å bli en ideell non-profit produsent av helse- og velferdstjenester. Selv om Bymisjonen ikke har medlemmer og noe medlemsdemokrati, ønsker organisasjonens ledelse likevel at organisasjonen skal ha en egenart som skiller den ut både fra offentlige og kommersielle leverandører av helse- og velferdstjenester. Et viktig element i denne egenarten er den utstrakte bruken av frivillige og den måten disse frivillige har blitt knyttet til de helsefaglige kjerneaktivitetene. De frivillige kommer direkte til organisasjonen og ber om å få hjelp. Bymisjonen forsøker da å skreddersy opplegg som passer for den enkelte. Dette skjer i form av avtaler med hver enkelt frivillig. Mange vil gjøre noe avgrenset. Den frivillige innsatsen vil derfor ofte dreie seg om noen få timers innsats hver uke. De frivillige er deres medarbeidere, men får ikke betaling. De frivillige kan yte bidrag på alle nivåer, fra å stå i kantiner, til å gi helsehjelp til papirløse innvandrere eller juridisk hjelp til stoffmisbrukere. De frivillige har tilsvarende vidt forskjellige kvalifikasjoner. Motivene for de frivillige kan variere. Ledelsen i Kirkens Bymisjon tror at de fleste ønsker å få utløp for et sosialt engasjement. Men mange unge vil gjerne ha praksis som de kan vise til når de søker jobb. Men selv i de siste tilfellene er det mer instrumentelle motivet om praksis som regel blandet med et reelt engasjement, mener ledelsen i Bymisjonen. Ledelsen i Bymisjonen betegner denne type frivillighet for den «nye frivillighet».

Men gitt den tross alt begrensede innsatsen som de frivillige yter sammenlignet med alle de ansatte fagpersonene, har da frivilligheten egentlig noen reell betydning for organisasjonens egenart? Blir ikke henvisningen til de frivillige mer et element i organisasjonens forsøk på å begrunne eller legitimere seg overfor myndighetene og offentligheten? Enkelte sentrale observatører hevder at Kirkens Bymisjon ved overgangen fra å være en medlemsorganisasjon til å bli en stiftelse skar bort mye av det som hadde vært hjertet deres og kuttet av sin historiske forbindelse. Det hevdes at det har skjedd en «bedriftifisering» i organisasjonen. Kirkens Bymisjon har riktignok klart å konstruere en ny egenart, men ut fra interessene til de ansatte. Har disse kritiske røstene rett?

Bymisjonen er riktignok ikke lenger noen medlemsorganisasjon. Den er en stor ikke-kommersiell virksomhet som produserer viktige velferdstjenester. Den har et stort antall ansatte, og tross sine bidrag utgjør de frivilliges innsats en forholdsmessig liten del av Bymisjonens samlede virksomhet. Men organisasjonen synes likevel å være preget av et ekte engasjement på vegne av svake grupper. Dessuten, forsøkene med å trekke de «nye frivillige» inn i

samarbeid med de profesjonelle helsearbeiderne virker oppriktig ment. Den kritikken som enkelte har rettet mot organisasjonen (jf. ovenfor) virker derfor ikke helt treffende.

Kirkens Bymisjon har utviklet nye arbeidsformer for å integrere de frivillige i sin virksomhet. Bymisjonen er opptatt av å ha aktiviteter og tilbud hvor pasienter og hjelpetrgende ikke bare kobles til profesjonelle behandlere men også til frivillige. De tror det kan gi pasientene en sterkere følelse av likeverd og felleskap. For å følge opp dette har de utviklet flere lavterskeltilbud som drives av frivillige. Men denne tilnærmingen kan ikke brukes i spesialisthelsetjenesten hvor det dreier seg om opphold på spesialiserte helseinstitusjoner bemannet med fagfolk. Men selv i mer helsepregede institusjoner har Kirkens Bymisjon forsøkt å trekke med frivillige. Forsøk med dette begynte på Ammerud sykehjem hvor det ble satset å organisere aktiviteter for pasientene/beboerne i samarbeid med frivillige grupper og organisasjoner i bydelen. Et formål med dette var å rive ned grensene mellom sykehjem og bydel. Et annet eksempel er aktivitetssentra for personer som har vært innlagt på psykiatriske sykehus. Også her er ideen å kombinere profesjonelle fagfolk og frivillige. Bymisjonen jobber for øvrig mye med å utvikle tverrfaglige behandlingsopplegg hvor de frivillige kan ha en rolle knyttet til miljø, lokal oppfølging og ettervern. Men denne modellen krever samtidig opplæring og oppfølging av de frivillige. Kirkens Bymisjon opplever ikke at samarbeid mellom profesjonelle og frivillige er konfliktfylt. Derimot er det en utfordring å passe på at bruken av frivillige ikke bryter med lovverket. Bymisjonens ledelse spør seg regelmessig: Hvilke oppgaver kan en gi til frivillige uten at det bryter med pasientrettigheter?

Rekruttering av tillitsvalgte og ledere

Som vi så i kapittel 3 har enkelte organisasjoner foretatt endringer med den hensikt å gjøre det lettere å rekruttere samt beholde tillitsvalgte i mer enn en periode. For en organisasjon som Natur og ungdom, der sentralstyremedlemmene må påberegne minst 3 møter i uken samt ha pressevakt enkelte morgener, er det å bo langt utenfor Oslo ikke tilrådelig. Et slikt tillitsverv er heller ikke forenlig med en fulltidsjobb andre steder. Nå er mange av de tillitsvalgte i et utdanningsløp, og slik sett har stor fleksibilitet, men mange blir også ansatt i deltidsstillinger på prosjekter man har fått finansiering på. Søndagsskolen, som kontrast, velger sine tillitsvalgte for 6 år om gangen, Juvente for 2 år. En slik ordning hadde vært utenkelig for Natur og ungdom. Ett år i en krevende rolle er lang tid i en 18-20 årings liv. Som tidligere nevnt har Natur og ungdom for å unngå for stor turnover av tillitsvalgte på årsmøtet i januar, innført suppleringsvalg 6 måneder senere. Dette for øke kontinuiteten i sentralstyret. Det er med andre ord letter å si ja til 6 måneders forlengelse enn et helt år.

I de mer voksenstyrte barneorganisasjonene – som Søndagsskolen og 4H – er det i tillegg et stort behov for voksne ledere eller veiledere for å gjennomføre aktivitetene for barna. Begge organisasjoner møter utfordringer med å rekruttere nok voksne til disse vervene. I Søndagsskolen har man forsøkt å slå to fluer i en smekk: Gjennom prosjektet SLUSH – et hjelpelederkurs tilpasset søndagsskoleopplegget Sprell Levende – utdannes «Unge Søndagsskole Hjelpere». Dette er et kurstilbud til gutter og jenter i aldersgruppen 10-14 år. Her starter man ikke bare opplæringen av potensielt framtidige søndagsskoleledere, man gir også et tilbud til større søndagsskolebarn (og andre interesserte) som ellers ville opplevd seg som for store for organisasjonens aktivitet.

I Norges Korforbund ser en at distriktsstyrene sliter med å mobilisere innsats i styret. Flere av styremedlemmene sier for eksempel at de ikke vil ha styremøte hver måned eller at de ikke har tid til å organisere konserter. Det hjelper ikke om de valgte distriktslederne er engasjert dersom resten av styret er uengasjert. De jobber derfor sentralt med å stimulere distriktsstyrene til å bli mer aktive. De har hatt samlinger med styremedlemmer fra distriktene, og disse samlingene synes å ha virket motiverende på deres engasjement. De har også startet et eget «prosjektkor» med ansatte i forbundet og med tillitsvalgte fra distriktene. Formålet med dette koret er å holde opp engasjementet blant de frivillige. Ingen av vervene i distriktene er lønnet. De må derfor motivere dem på andre måter. I dette prosjektkoret har de samlinger hvor de blir instruert av flere dyktige dirigenter i samme helg, noe som i seg selv er inspirerende for sangere. De bruker da gjerne lokale dirigentkrefter. De har mange dyktige dirigenter i sine rekker. Samtidig legger de inn litt organisasjonslæring. De spiser middag sammen og blir gjennom disse aktivitetene bedre kjent med hverandre.

Omdømmebygging og ideologisk legitimering

Det er et meget stort antall frivillige organisasjoner i Norge. Dette ble illustrert gjennom beskrivelsen ovenfor av noen få av paraplyorganisasjonene. Som vi så, har noen av disse paraplyorganisasjonene et stort antall medlemmer. Det varierer riktignok fra sektor til sektor hvor mange frivillige organisasjoner det dreier seg om.

Det store antallet organisasjoner – med tildels et likelydende budskap og mål - gjør at det fortløpende blir en «kamp» om oppmerksomhet for å rekruttere nye medlemmer, men ikke minst også for å bli «sett» av politikere og offentlige myndigheter. Å ha en tydelig «ideologisk» profil og et godt omdømme blir i denne sammenheng meget viktig. Vi viste foran at både Kirkens Bymisjon og Blå Kors har arbeidet meget bevisst med å tydeliggjøre sine mål og sin egenart. Dette har vært nødvendig av ulike grunner. Men et

viktig formål med dette har utvilsomt vært å gjøre organisasjonene synlige og styrke deres offentlige omdømme. Et godt omdømme er dessuten et godt grunnlag når organisasjonene skal lobbyere overfor myndighetene for bedre vilkår.

Begge organisasjonene arbeider også aktivt med å informere offentligheten om bredden i sine aktiviteter for å synliggjøre hvilken nytte de gir tilbake til samfunnet. I Blå Kors tror informasjonslederen at det ute i offentligheten er et bilde av Blå Kors som et lavterskeltilbud. Ja, det er riktig, sier han. Men det er også viktig å få fram at Blå Kors har en rekke tilbud innenfor spesialisthelsetjenesten. Og de har ikke bare tilbud for rusmisbrukere, men satser også på barna og familiene til rusmisbrukere. Blå Kors arbeider derfor mye med å styrke sin informasjonsvirksomhet.

Også ledelsen i Kristen Idrettskontakt (KRIK) er høyst bevisst betydningen av å synliggjøre organisasjonens fortrin.. Som en av de frivillige og ideelle organisasjonene som i praksis appellerer til medlemmenes individuelle behov, er det en utfordring å vise at organisasjonen også gir noe til samfunnet som helhet. KRIK har tatt denne utfordringen ved å legge vekt på organisasjonens bidrag til å gi unge lederopplæring og ledererfaring. Som det ble pekt på foran, er organisasjonens arbeidsform preget av at de eldre medlemmene er ledere på leire for de yngre. Den ledererfaringen dette gir de eldre medlemmene er generalsekretæren i KRIK meget opptatt av å få formidlet videre. Dette bidraget til å gi unge ledererfaring er tydeligvis også et argument som ledelsen i KRIK bruker overfor myndighetene for å få mer penger. Sannsynligvis er det også et godt argument overfor potensielle nye medlemmer.

KRIK er også kjent for å få med seg toppidrettsutøvere som profilerer organisasjonen utad. I et oppslag i Aftenposten 2. februar 2010, ble KRIK-kortene presentert. Her har 40 toppidrettsutøvere stilt opp for organisasjonen, fått hvert sitt kort med bilde og informasjon om idrettsutøveren – etter modell fra de klassiske fotballkortene. Dette er idrettsutøvere som står fram som kristne, og som ønsker å profilere seg som kristen idrettsutøver. Disse tjener som rollemodeller for KRIKs medlemmer, men gir også organisasjonen en unik reklame. (<http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/article3497425.ece>). En KRIKer framstår slik sett som noe mer enn en idrettsutøver, men også som noe mer enn en kristen. Det er matchen mellom de to identiteter som markedsføres som en særskilt merkevare gjennom bruken av toppidrettsutøvere.

At de frivillige organisasjonene arbeider målrettet for å framstå som attraktive både overfor potensielle medlemmer og offentlige myndigheter er parallelt til det som i det private næringslivet betegnes som «branding» (Martin og Beaumont 2005; Ewing m.fl. 2002). Mange private bedrifter forsøker å bygge opp en bevissthet hos forbrukerne om det særegne og kvalitative ved bedriftens produkter, såkalt merkevarebygging.

Virksomhetene forsøker også å bygge opp en gjenkjennelig og positiv offentlig identitet som arbeidsgiver. Formålet med slik «employer branding» er således å posisjonere seg i arbeidsmarkedet overfor potensielle arbeidssøkere. Dette kan skje på ulike vis. Men kjernen i prosessen er gjennom markedsføring å knytte bedriftens navn til en pakke av positive verdier og goder. Selve markedsføringen skjer gjennom annonser, presseoppslag og kampanjer.

Også Norges Ungdomslag er også opptatt av å få ut mest mulig informasjon om organisasjonens aktiviteter, både til medlemmene og til omverdenen. Noregs ungdomslag bruker også festivaler bevisst som en måte å gjøre organisasjonen mer synlig på.

Tilpasning gjennom effektivisering og profesjonalisering

I alle organisasjonene har det vært satset en del på modernisering av organisasjonen og omlegging av organisasjonsstrukturen. I enkelte av organisasjonene har de for eksempel bestrebet seg på å slanke sin administrasjon. I Norsk Luthersk Misjonssamband var de opptatt av at de hadde blitt for personelltunge i den administrative delen av organisasjonen. De har derfor valgt å redusere antallet administrative enheter og antallet ansatte i administrative funksjoner for isteden å flytte ressursene utover i organisasjonen.

Spesialisering, kompetanseheving og ansettelse av flere fagpersoner

I misjonssambandet har de også satset mye på det en kan kalle profesjonalisering av viktige administrative funksjoner. Misjonssambandet har en omfattende virksomhet i Norge i form av skoler og barnehager. Misjonssambandet eier 27 skoler og 40 barnehager. Skolene og barnehagene er organisert som egne juridiske enheter. Norsk Luthersk Misjonssamband har registrert seg som et konsern for å få en bedre modell for styring av alle disse forskjellige enhetene. Misjonssambandet har også opprettet egne selskaper for å levere økonomi- og IKT service til de andre delene av organisasjonen i Norge. Misjonssambandet har for øvrig en stor eiendomsportefølje. De har skilt ut forvaltningen av disse eiendommene i egen avdeling hvor det er medarbeidere som spesialiserer seg på eiendomsforvaltning. Samlet har denne utviklingen ført til at utdanningsnivået har steget innenfor organisasjonen. Misjonssambandet har dessuten i tillegg selv satset på å øke utdanningsnivået innen egne rekker. Organisasjonen har en egen skole som gir høyere utdanning for forkynnere. Denne skolen har rett til å gi mastergrader.

Også Søndagsskolen og 4H har gjennom det siste 5 årene arbeidet aktivt for å heve den faglige kompetansen til ansatte. Blant annet har de ansett nye faggrupper for å få en dynamisk administrasjon som ivaretar flere dimensjoner av organisasjonens virke. Særlig interessant er det hvordan Søndagsskolen har satset på å bygge ut en egen kommunikasjonsavdeling.

I enkelte organisasjoner har større satsing på «profesjonelle» ansatte blitt en løsning på synkende bidrag fra de tillitsvalgte. Norges Korforbund er et eksempel på dette. I Norges Korforbund var det tidligere bare et sentralt sekretariat i Oslo og tillitsvalgte. Etter hvert har det også kommet til ansatte korkonsulenter i 4 regioner. Disse regionene ble opprettet i 2006 etter vedtak på landsmøtet. Disse korkonsulentene er ansatt sentralt ved forbundskontoret i Oslo. En viktig grunn til å opprette disse stillingene var erfaringen at de tillitsvalgte i vår tid har mindre tid til frivillig arbeid som følge av jobb- og familieforpliktelser.

Sentralisering av arbeidsgiveransvar

Både i 4H og i Normisjon har ledelsen sentralisert personalansvaret for de ansatte utover i organisasjonen. Formålet har vært å effektivisere organisasjonen. I 4H har en for eksempel lagt opp til at sentralledet overtar arbeidsgiveransvaret for samtlige ansatte, også på fylkesnivå,

I Normisjon er i dag regionene selvstendige rettssubjekter, og de er selvstendige arbeidsgivere. Landsstyret i Normisjon har lansert en ny modell hvor hele organisasjonen blir én arbeidsgiverorganisasjon og regionene heretter blir mer som virksomhetsenheter. En vil da kunne fjerne en del administrative rutiner fra regionene og samle dem sentralt ved hovedkontoret i Oslo. Dette vil frigjøre ressurser, noe som ses som nødvendig i lys av de synkende inntektene. Hvis en slik reform går gjennom, vil også antallet ansatte i organisasjonen gå ned.

Forholdet mellom de administrative nivåene

Når personalansvaret samles på sentralt hold, blir behovet for et administrativt ledd på regional eller fylkesnivå mindre. Behovet for fylkesledd eller et regionalt nivå diskuteres for tiden i flere organisasjoner.

For eksempel er en i Norges Korforbund nå inne i en større omorganisering. Et strukturvalg har nettopp lagt fram sin innstilling. Diskusjonen går særlig på om de i forbundet skal ha 2 eller 3 organisasjonsledd. Et av forslagene i utvalgets innstilling er å ha tre ledd, og at det nye leddet skal være på fylkes- eller regionnivå. Generalsekretæren er skeptisk til dette forslaget fordi man da må ha egne styre og årsmøter for de nye leddene. Etter hennes syn må en i alle fall ikke ta bort de eksisterende distriktsstyrene for de har nærheten til korene. De har i dag 28

distriktsenheter. De må gjerne slå seg sammen, men det må skje frivillig. Mange av disse distriktsleddene har lange tradisjoner før forbundet ble opprettet. I Gudbrandsdalen har de holdt på med kor i 90 år. Hun er for bare 2 ledd med de regionale konsulentene ansatt sentralt ved forbundskontoret. Hun er mot for mye byråkrati.

Som enkelte andre frivillige organisasjoner har også Korforbundet opplevd en spenning mellom distriktene og sentralleddet. Som eksempel på denne spenningen mellom sentralledd og grasrota ble det nevnt at medlemmer og tillitsvalgte utover i organisasjonen til tider har reist spørsmål om hvor mange ansatte det er i sentraladministrasjonen og hvorfor. Allerede for noen år siden, da de bare var 8 ansatte, kom det slike spørsmål. Da hun selv var tillitsvalgt i forbundet stilte hun også spørsmål om det var nok arbeid til alle de ansatte. Hun sier til staben sin at de må synliggjøre alt arbeidet bak for eksempel tilskuddene de får fra myndighetene. De har 1 person i administrasjonen som bare jobber med disse tilskuddene. Det kommer inn 1000 søknader fra korene 2 ganger i året som går videre til instansene for fordeling av voksenopplæringsmidler. I tillegg sender de søknader om aktivitetsmidler 4 ganger om året. Dette dreier seg om store søknader om større prosjekter. 80-90 slike søknader sendes inn hver gang. Generalsekretæren peker på at det er viktig at lokalleddene blir klar over denne arbeidsmengden. Dette gjør det desto viktigere å ha en god informasjonstjeneste overfor medlemmene. I flere av de frivillige organisasjonene må følgelig sentraladministrasjonen være like bevisst på å legitimere seg overfor sitt eget grunnplan som overfor omgivelsene for øvrig.

Spenninger mellom administrasjon og styre

En annen spenning som enkelte av organisasjonene er opptatt av, er å løse forholdet mellom administrasjon og styre. Administrasjonen i disse organisasjonene er svært opptatt av at de har et lovpålagt arbeidsgiveransvar for sine ansatte. Samtidig opplever de at styremedlemmene ofte ikke er seg dette ansvaret bevisst. Dette gjelder ofte selv om styremedlemmene i sine sivile liv har høy kompetanse. Enkelte av organisasjonslederne har bemerket at det kan virke som enkelte styremedlemmer går så entusiastisk opp i organisasjonens konkrete aktiviteter at de glemmer hvilken funksjon styret egentlig har.

I Natur og ungdom, der de sentralt tillitsvalgte er tett på organisasjonens daglige politisk arbeid, prøver de å være bevisste på dette forholdet. Det *er* og *skal være* forskjell på å være ansatt og tillitsvalgte. Denne forskjellen forsøker man å være bevisst gjennom blant annet å følge de lovpålagte arbeidstidsbestemmelser, ferie- og avspaseringsordninger. Utfordringen i flere av de organisasjoner vi har vært i kontakt med, er imidlertid at også de ansatte er ildsjeler i organisasjonen. Da viskes lett grensene for hva som er arbeid og

frivillig arbeid ut. Det synes imidlertid å være en bevissthet rundt dette. Generalsekretæren i 4H, for eksempel, er blant annet klubbrådgiver i en lokal 4H-klubb. Hun er tydelig på at dette ikke er en del av jobben som generalsekretær, selv om det naturlig nok er en fordel at topplederen kjenner organisasjonen såpass godt fra innsiden på lokalt nivå.

I Kristen Idrettskontakt har de hatt et annet problem. Her har de opplevd at de unge styremedlemmene ikke hadde den nødvendige kompetanse til å fylle sin rolle godt nok. Også her var det spørsmål knyttet til personalansvaret som administrasjonen mente at de unge styremedlemmene ikke mestret.

Organisasjonsfusjon (Juvente)

I fortellingen om forfallet i det frivillige organisasjonslivet blir ofte avholdsbevegelsen trukket fram som et typisk eksempel. Fra midten av 1850-årene ble en rekke organisasjoner, ofte med røtter fra organisasjoner i USA, også etablert i Norge. Avholdsbevegelsen hadde, i likhet med andre folkebevegelser som arbeiderbevegelsen, den kristne legmannsbevegelsen, målrørsla og bondebevegelsen, klare politiske målsettinger. Disse organisasjonene vokste raskt, og med sitt utstrakte holdningsskapende arbeid gjennom folkeopplysning, samt praktisk hjelpearbeid nådde de store befolkningsgrupper (Wollebæk og Selle 2002). I framveksten av velferdsstaten tapte også disse organisasjonene oppslutning. Og selv om det drives aktivt politisk- og holdningsskapende arbeid innenfor både målsak og avhold, er dette temaer som i dag er en del av den offentlige politikken. Organisasjonene representerer heller ikke lenger en folkebevegelse, men har utviklet seg til å bli politiske interesseorganisasjoner med relativt sett liten medlemsmasse og mindre politisk innflytelse enn gjennom første halvdel av 1900-tallet.

Etableringen av Juvente i 1992 kan forstås i lys av denne forvitringstendensen. Juvente er resultatet av en fusjon mellom Norges Godtemplar Ungdomsforbund (etablert i 1909) og Det Norske Totalavholdsselskaps Ungdomsforbund (etablert i 1924). Både NGU og DNTU hadde tapt medlemmer gjennom 1980-årene, og særlig DNTU stod i fare for å miste grunnstøtten dersom man ikke klarte å rekruttere flere medlemmer. Organisasjonene hadde samarbeidet tett om ulike prosjekter, og sto hverandre ideologisk nær. Da Juvente mottok sin første statsstøtte i 1993, var dette på bakgrunn av 3274 medlemmer. Etter ytterligere rydding i medlemsregistrene ble det i 1994 rapportert inn 1394 medlemmer.

Gjennom organisasjonsfusjonen fikk to gamle organisasjoner en ny profil og mer «moderne» navn med tanke på å rekruttere unge til sine rekker. Den nye organisasjonen er selvstendig, men anses å være ungdomsorganisasjonen til de to moderorganisasjonene DNT (Det Norske Totalavholdsselskap) og IOGT Norge. I 2009 fusjonerte også de to organisasjonenes

barneorganisasjoner (DNTB og IOGT-J) til organisasjonen JUBA. En viktig målsetting for fusjonene har vært å effektivisere arbeidet med å bygge gode og trygge fritidstilbud og -miljøer for barn og unge, og skape en mer utadrettet og tidsvennlig innpakning (se www.juba.org, www.juvente.no). Disse fusjonene kan forstås i lys av endringer i organisasjonenes ytre omgivelser.

Innovasjoner

Enkelte av ungdomsorganisasjonene har vært innovative i utviklingen av sine administrative rutiner. For eksempel har Hyperion har vært nyskapende gjennom utviklingen av et helt nytt system for medlemsregistrering. Hyperion ble etablert i 2002 og er en ny organisasjon som i norsk sammenheng har hatt en voldsom vekst. De kom inn i en organisasjonssektor preget av strenge rapporterings- og kontrollkrav knyttet til nasjonal og internasjonal grunnstøtte fra BLD. I tillegg kom diskusjonen om Frivillighetsregisteret, og kriterier for rapportering som grunnlag for momskompensasjon. Navn, fødselsdato, medlemsdato, betalingsdato, adresse, underskrifter – hva pengene er brukt til osv: «Når du kombinerer de ulike kravene blir det veldig tungvint, særlig for 16 åringer», sier Hyperions generalsekretær.

Å lage et system for medlemsregistrering som kunne gjøre hele rapporteringen enklere, var målsetting da de startet arbeidet med å bygge opp det som etter hvert har fått navnet HyperSys. Her skulle all informasjon være samlet på et sted, og her kunne lokallaget selv legge inn nødvendige data. Som en organisasjon der mange sentrale medarbeidere er over gjennomsnittet data-kyndige, var det noen som satte seg ned for å lage et medlemssystem som i utgangspunktet var tiltenkt organisasjonen selv. Etter hvert så systemet ut til å fungere så bra, at de kunne selge det til andre organisasjoner. Hyperion selv hadde satset mye penger på systemet, og ved å tilby det til andre ville de få penger til å forberede og skreddersy tilbud til ulike organisasjoner.

I dag er HyperSys etablert innenfor aksjeselskapet Unicornis, som er eid av Hyperion. I styret sitter også representanter for brukerne av HyperSys. Et tjuetalls organisasjoner – mange barne- og ungdomsorganisasjoner - bruker systemet. Noen organisasjoner mener imidlertid at HyperSys ikke er godt nok utviklet til at de våger å gå bort fra de mer kommersielle løsningene. Både Juvente og Natur og Ungdom er imidlertid godt fornøyde brukere av HyperSys. Til tross for at det har vært noen startproblemer, mener de at systemets styrke ligger i det faktum at det er bygget opp av folk som kjenner organisasjonenes behov. I tillegg er tjenesten så «sinnsykt mye rimeligere», som det blir sagt, enn hva kommersielle aktører er i stand til å tilby.

Juvente har lenge jobbet med å få på plass et nytt medlemsregister. De har satset på HyperSys. Et viktig element for Juvente har vært at alle lokallagsledere skal kunne sjekke sitt register lokalt, og legge inn nødvendig informasjon uten fare for at de ødelegger hele systemet. Med andre ord:

HyperSys har bidratt til å forenkle de administrative rutinene både lokalt og sentralt. Hyperion selv mener de sparer 10 000 kroner årlig på mindre papirkostnader etter omleggingen til HyperSys. I tillegg kommer de miljømessige besparelser ved mindre papirsøppel. Det hevdes at systemet har forenklet rapporteringen til revisor, LNU (Frifond) og Fordelingsutvalget (BLDs grunnstøtte).

Hyperion er et godt eksempel på innovativ tenkning fra ledelsen side, og der medlemmers spisskompetanse og organisasjonens egenart har bidratt til innovative løsninger, som har kommet flere organisasjoner til gode.

Også flere andre organisasjoner har satt i gang nye typer aktiviteter. Norsk Luthersk Misjonssamband har i Norge for eksempel satt i gang dagsentra og frivillighetssentraler. Disse har også kommet borgere fra andre land til gode. I sitt internasjonale bistandsarbeid har de sluttet å bygge sykehus og isteden satset på opplæring, arbeid i tilknytning til AIDS- syke, freds- og konfliktarbeid og problemer rundt omskjæring.

I Kirkens bymisjon har de etablert en egen enhet som skal være en støttespiller for brukerorganisasjoner for fattige. Enheten kalles «Batteriet», og initiativet til å etablere denne enheten kom fra myndighetene. Batteriet skal altså være en slags mellommann mellom departementet og disse brukerorganisasjonene. Batteriet tilbyr kontorplass, utstyr, møterom, kurs og veiledning for personer og grupper som vil bygge fellesskap, lage aksjoner eller arbeide sosialpolitisk for å påvirke myndighetene. Batteriet er en møteplass der mennesker kan treffes til diskusjoner, gjensidig læring og nettverksbygging. Brukerne av Batteriet er selvhjelpsmiljøer, innvandrersorganisasjoner, aksjonsgrupper og organisasjoner for sosialt ekskluderte og fattige.

Toppledelsens betydning

Ledelse og strategi

Heitmann (2010) har i en nylig utkommet bok pekt på topplerens betydning for organisasjonenes evne til å omstille seg til endrede vilkår. Også i vår studie er det eksempler på at topplerens bidrag har vært viktig for å snu en organisasjon eller for utvikle den videre. Et slikt eksempel, som også Heitmann nevner, er Norsk Søndagsskoleforbund (Søndagsskolen). I 2003 ansatte Søndagsskolen ny generalsekretær. Styret satset friskt og en 29 år gammel prest ble ansatt i en tradisjonell organisasjon med et skrikende behov for fornyelse. Med røtter tilbake til 1889, med opplæringsprogrammer til barn som i svært liten grad var pedagogisk eller designmessig tilpasset dagens

unge, var det en konservativ organisasjonskultur den nye generalsekretæren møtte. Organisasjonen var preget av «snillisme» heller enn faglige krav og leveringsdyktighet til ansatte. Søndagsskolen drev som de alltid hadde drevet.

I våre samtaler løftet generalsekretæren fram fire områder han relativt raskt avdekket som problematisk for ekspansjon og utvikling av organisasjonen: i) manglende strategi og organisasjonsutvikling, ii) manglende faglig kompetanse i organisasjonen, iii) manglende pedagogisk innhold og iv) manglende felles identitet. I tillegg holdt organisasjonen fast på en forståelse av barn og barndom som var utdatert. Barn ble sett på som objekter, og Søndagsskolen ble betraktet som et ledd i et dannelsesprosjekt. Å snu denne forståelsen til å behandle barn som subjekter, som selvstendige personer med egne meninger, ville også få konsekvenser for hvordan man formidler organisasjonens budskap til barna. Blant annet ga dette seg utslag i en strategi knyttet til barns rett til tanke-, samvittighets- og religionsfrihet, som gjenspeiler artikkel 14 i FNs barnekonvensjon. Målet til organisasjonen er «å styrke barnas tro ved å forkynne Guds ord, gi kristen kunnskap og føre dem inn i et kristent fellesskap» (Grunnregler for Norsk Søndagsskoleforbund §1)⁶.

Etter hvert ble det gjort store endringer i administrasjonen. Det ble blant annet etablert en kommunikasjonsavdeling – med vekt på design, salg og fundraising. I tillegg ble opplæringsprogrammet til bruk i de lokale søndagsskolene – Sprell Levende - styrket både teologisk og pedagogisk.

Søndagsskolen har også vedtatt en langsiktig strategiplan som beskriver hvor de ønsker å være i 2018 innenfor fire områder:

(1) Evangelieformidling og barneteologi, (2) Omdømme, (3) Frivillighetspolitikk og personalstrategi, (4) Arbeidsformer og struktur. Den strategiske satsingen gjenspeiler altså både hvordan organisasjonen skal arbeide internt – men også hvordan den forholder seg til omverden.

Som nevnt foran, har organisasjonen også fått i havn et av de siste års flaggskip: «Tårnagentene», en TV-serie for barn, som julen 2010 ble vist på NRK. I tillegg har prosjektet Sprell Levende – søndagsskolen nye opplæringsprogram - blitt møtt med stor begeistring lokalt.

Utgangspunktet for generalsekretærens arbeid var hele tiden organisasjonens opprinnelige visjon: «Jesus ut til barna». For å nå dette, må det stiller andre og nye krav til alle ledd i organisasjonen. I prosessen har mantraet blitt «One Company – One Voice». Søndagsskolen skal være gjenkjennbar hvor hen man møter den.

Søndagsskolen har jobbet målrettet og beredt grunnen for å lage en mer planmessig organisasjon. Tårnagentene kommer som et resultat av et svært langsiktig arbeid. «Alt har en plan», sier generalsekretæren. Skal man klare å omstille en 100-åring, må alt ha en plan samtidig som at organisasjonskulturen og arbeidsmåter må være fleksible. Søndagsskolen

6. <http://nssf.no/filer/GR.REGLER%20pr%202009.pdf>

synes langt på vei å lykkes med snuoperasjonen. Ansettelsen av generalsekretær synes å ha vært en viktig faktor i så måte.

Tillitsvalgte

Men hvilken rolle spiller sentrale tillitsvalgte? I de fleste frivillige organisasjoner er den tillitsvalgte toppledelsen personer med sitt daglige virke utenfor organisasjonen. I de mer ungdomsstyrte organisasjonene – og særlig blant de mer politisk orienterte – blir det å være tillitsvalgt, i alle fall som leder, å betrakte som en heltidsstilling. Mange organisasjoner honorerer også egen leder i det som tilfredsstillende en heltidsstilling. I Natur og Ungdom er daglig leder ansvarlig for den administrative driften. All politikkutforming skjer blant de tillitsvalgte. Natur og ungdoms legitimitet hviler tungt på å være en miljøpolitisk stemme og et korrektiv overfor makteliten. Natur og ungdom er således på hele tiden. Dette kan de være fordi organisasjonen ikke bare opererer med honorert leder, men som tidligere vist, prøver også å ansette de andre tillitsvalgte i deltidsstillinger. Årsaken til dette er at det å være sentralt tillitsvalg er å betrakte som en livsstil. Disse unge lever mer eller mindre både det faglige, politiske, sosiale, profesjonelle og private liv rundt kontoret i Torggata i Oslo sentrum. Skille mellom arbeid og fritid eksisterer i liten grad. Samtidig er man vært opptatt av at det er et skille mellom tillitsvalgte og ansatte. Som tidligere belyst verner man ansatte mot for lange dager, for mye overtid – og med en viss mengde pålagt ferie. Det sier seg selv at omløpshastigheten både på ansatte og tillitsvalgte er kortere i slike organisasjoner enn i andre og mer «voksne» organisasjoner.

Det er ikke tvil om at den innsatsen som legges ned blant sentrale tillitsvalgte er helt avgjørende for Natur og ungdom sin politiske profil og synlighet i media. Her er det ikke nødvendigvis en person som er katalysatoren, men innsatsen ligger i hele organisasjonens arbeidsmåte og kultur. Daglig leder mener at organisasjonens evne til å prioritere har bidratt til dens solide posisjon som miljø- og klimapolitisk aktør i den norske offentligheten. Dette betyr også en evne til å prioritere bort det som ikke er på den politiske dagsorden til enhver tid.

Sosiale medier – og betydningen av synlighet

Bruken av sosial medier har hatt en formidabel utvikling generelt i samfunnet de senere år. Utviklingen har gått fort – og mange organisasjoner synes å henge med. Flere organisasjoner beskriver hvordan interne debattfora på hjemmesidene er erstattet med diskusjoner på Facebook, og informasjonsflyten til medlemmer betraktes som en revolusjon sammenlignet med faks og postgangens tid. Er dette noe som gjelder hele sektoren eller er det i særlig grad enkelte organisasjoner som ser ut til å dominere denne arenaen?

Sosiale medier synes både å ha bidratt til å effektivisere styrearbeid, forbedret informasjonsstrømmen internt i organisasjonene, samt gitt bedre rammebetingelser for ekstern informasjon og politisk arbeid. De sosiale mediene har også vært nyttige i undervisning og forebyggende arbeid

Natur og Ungdom er en organisasjon som bruker sosiale medier i stor grad. Daglig leder forteller at verving og pressearbeid er de to mest sentrale aktivitetene i organisasjonen. På begge disse områdene har man tatt i bruk sosiale medier, det være seg Facebook, twitter og nettstedet Origo for blogging og debatt. I tillegg har Natur og ungdom en egen nettside, med oppdatert informasjon rundt aktiviteter og ellers generell informasjon om organisasjonen.

Natur og ungdom har laget interne retningslinjer for bruk av sosiale medier. Når man legger ut en sak på Facebook skal man også twittre om den. Man skal med andre ord være «on» på flere kanaler Slik sett blir Facebook mye brukt for å spre informasjon til medlemmer om viktige aktiviteter. Samtidig sender de e-post omlag en gang i måneden til sine medlemmer, og det er planlagt 5 SMS utsendinger i 2010. De har blant annet brukt SMS tjeneste slik at medlemmer kan betale sin kontingent via SMS. De har også vis SMS oppfordret sine medlemmer med stemmerett om å bruke denne.

Sosiale medier har gjort Natur og ungdom sitt politiske informasjonsarbeid enklere. Organisasjonen har et månedlig mål om å oppnå 600 presseklipp. De klarer det nesten hver måned. 5-7 % av klippene sørger lokallagene for, resten faller på sentralleddet. I så måte har nettstedet Oriog.no vært til stor hjelp. Dette er et nettsted for lokalsamfunn og andre grupper som deler felles interesser, og man kan opprette «soner» for ulike interessefelt. Mange av landets lokalaviser bruker Origo som informasjonsbank. Dersom lederen i Natur og ungdom skriver et innlegg mot oljeboring i Lofoten og Vesterålen, er dette stoff som blir fanget opp av den lokale pressen. Dette bidrar til at også sentralleddet i organisasjonen på en enklere måte får formidlet sin politikk lokalt. Natur og ungdom opererer med en pressevakt ordning hver dag fra kl. 0700. Origo, twitter, blogger, nettaviser gjør arbeidet med å holde seg oppdatert langt lettere, likeledes å være raskt ute med å agere mot saker.

Også Changemaker bruker mye tid på sosiale medier. Etter at Facebook kom, har også informasjonsflyten i denne organisasjonen blitt mye bedre. Nå kan alle medlemmer og andre «venner» følge med på organisasjonens og lederens daglige aktiviteter. Changemaker bruker ikke Facebook til å formidle praktisk informasjon til medlemmene – det fungerer mer som et sted sentralledet orienterer om hva de driver med, sier en sentralt tillitsvalgt. Twitter er i større grad et sted Changemaker kommuniserer med journalister og politikere. Vår informant forteller hvordan man uken før vi snakket med dem, fikk en sak på trykk som resultat av at lederen hadde twittet om det.

Changemaker mener Facebook har vært helt fantastisk med tanke på kontakt med medlemmer og lokale grupper. «Vi kan sende ti e-poster om en viktig sak uten at noen får det med seg, men gjennom en statusoppdatering på Facebook får alle det med seg».

Også 4H opplever at tiden for e-postkontakt med medlemmene er forbi. «Facebook, det er der medlemmene er», sier generalsekretæren. Twitter har ikke tatt av i denne organisasjonen. Det var også lenge tvil om i hvilken grad 4H skulle være på Facebook. I dag finnes det imidlertid flere fylkeslag og lokale klubber med egne Facebook-profiler. Likefullt er det nettsidene til 4H som skal være hovedkanalen for informasjon for intern og ekstern informasjon.

Informasjon direkte til enkeltmedlemmer via SMS har vist seg effektivt også for 4H. Organisasjonen er opptatt av å ikke mase for mye på medlemmene. I år ble det likevel sendt en SMS til alle over 14 år med påminning om å melde seg på landsleiren. Samme kveld økte deltagerantallet med 200 personer.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi rettet oppmerksomheten mot hvordan organisasjonene vårt materiale arbeider for å tilpasse seg endringene i omgivelsene og i offentlige rammevilkår. Vi har fått konkrete eksempler på hvordan enkelte organisasjoner gjør tilpasninger i formål og egenart, hvordan de arbeider for å styrke inntektene, hvordan de iverksetter nye tiltak for å rekruttere medlemmer og frivillige, og hvilken betydning de tillegger omdømmebygging og ideologisk legitimering både overfor bevilgende myndigheter og overfor offentlighetene generelt. Vi har også sett hvordan det satses på effektivisering og profesjonalisering, både av tillitsmannsapparatet og av administrasjonen. Ikke minst dreier dette seg om den sentrale betydning toppledelsen etter hvert har fått i organisasjonene. I tillegg er det et felt som vi så vidt har berørt, men som i økende grad vil endre hvordan organisasjonene driver sin virksomhet – nemlig betydningen av sosiale medier. Alt i alt peker dette henimot et tilpasningsdyktig organisasjonsfelt.

Diskusjon

Som private bedrifter og offentlige virksomheter står også de frivillige og sivile organisasjoner overfor og blir påvirket av fortløpende forandringer i omgivelsene. I denne rapporten har vi presentert hva et utvalg av ledere i disse organisasjonene opplever som de viktigste endringene og hvilke utfordringer disse endringene medfører. Det dreier seg dels om forandringer i borgernes oppslutning om frivillige organisasjoner, dels om forandringer i forholdet mellom organisasjonene og de offentlige myndighetene. Vi har også forsøkt å gi en systematisk diskusjon av hvordan de frivillige og sivile organisasjonene har forsøkt å tilpasse seg forandringene

Intervjuene med lederne i organisasjonene har vist oss at sivilsamfunnet er sammensatt. Det er for eksempel en vesentlig forskjell mellom organisasjoner som produserer helse- og velferdstjenester og organisasjoner som legger til rette for fritidsaktiviteter for medlemmene. Tilvarende er det en viktig forskjell mellom organisasjoner som aktivt forsøker å påvirke folkemeningen og den offentlige politikken og organisasjoner som primært tilfredsstillende medlemmenes egne behov. Det er dessuten forskjell mellom store og små organisasjoner og mellom lokale foreninger og nasjonale sammenslutninger.

Man kan således ikke snakke om én frivillig sektor, men om flere ulike sektorer som hver har sine særegne trekk og utfordringer. Kristne organisasjoner har for eksempel andre mål og aktiviteter enn aktivistiske miljøorganisasjoner. Tilsvarende har velferdsorganisasjonene andre måter å arbeide på og andre utfordringer enn organisasjoner innenfor kultursektoren. I denne undersøkelsen har vi tatt hensyn til disse ulikhetene ved å intervjuer ledere både innenfor kristne organisasjoner, barne- og ungdomsorganisasjoner, organisasjoner innenfor kultursektoren og sivile sammenslutninger som produserer helse- og velferdstjenester.

I dette kapitlet løfter vi fram og diskuterer de mest sentrale funnene fra denne studien. Dette handler både om sektorspesifikke og sektoroverskridende likheter og forskjeller, og om ulike tilpasningsstrategier. Til sist drøfter vi noen dilemmaer som organisasjonene støter på i arbeidet med å tilpasse seg.

Sektorspesifikke forskjeller

I offentlige dokumenter opererer man med samlebetegnelsen «frivillig sektor» når man skal rette oppmerksomheten mot frivillige og sivile sammenslutninger. Samtidig inneholder denne sektoren en mengde organisasjoner som er virksomme innenfor ulike sektorer i samfunnet. I Stortingetsmeldingen «Frivillighet for alle» (Stortingetsmelding 39 2006-07) ble 9 del-sektorer presentert. Organisasjoner blir da plassert innenfor en eller flere sektorer ut i fra virkeområde (se avsnittet «Data og metode»). Selv om det er noen fellestrekk som forener de organisasjonene som tilhører samme sektor, viser vår studie at det også er store variasjoner mellom de enkelte organisasjonene etter hva slags formål de har og hvilke endringer i omgivelsene de står overfor.

Egen- eller samfunnsorienterte

Innenfor kultursektoren er det for eksempel stor forskjell mellom oppgavene til Fortidsminneforeningen og Norges korforbund. Den første har satt seg som mål å arbeide for blant annet å bevare verneverdige bygninger. Fortidsminneforeningen har med andre ord det en kan kalle et samfunnsorientert formål. Norges Korforbund legger til rette for at medlemmene skal kunne utfolde sangglede innenfor rammen av et kor. Forbundet har således en oppgave som knytter mer an til medlemmenes personlige, «egoistiske» behov. Blant barne- og ungdomsorganisasjonene er det tilsvarende stor forskjell mellom den aktivistiske profilen til Natur og ungdom og den fritidsrettede orienteringen til Kristen idrettskontakt.

Ungdoms- eller voksenstyrt

I tillegg synes det i barne- og ungdomssektoren å tre fram noen forskjeller avhengig av om organisasjonens sentrale organer er ungdoms- eller voksenstyrt⁷. Dette gjelder rollen både til tillitsvalgte og administrasjon. I de ungdomsstyrte organisasjonene er gjennomstrømningen både av tillitsvalgte og ansatte høyere enn i de voksenstyrte organisasjonene. Mens ungdomsorganisasjonenes utfordringer er at de mister kontinuitet ved at tillitsvalgte og ansatte ofte slutter *for* raskt – rapporteres det om motsatte tendenser i deler av de voksenstyrte organisasjonene. Å være ung tillitsvalgt i Natur og ungdom, og tildels i Changemaker, synes å være knyttet til en tidsavgrenset livsstil heller enn et tillitsverv på fritida. Til en viss grad gjelder

7. Det er verdt å merke seg at også de voksenstyrte organisasjonene har tillitsvalgte på sentralt nivå som kommer inn under ungdomsrepresentasjonen definert i tilskuddsordninger til BLD. Forskjellen er at man har en administrasjon bemannet av voksne, gjerne med fagutdannelse tilpasset ulike stillinger.

dette også de ansatte. Det er lite snakk om «profesjonalisering» og «effektivisering» av sentraladministrasjonen i disse organisasjonene. Det synes som om de ansatte i de ungdomsstyrte organisasjonene er ildsjeler som også har vært aktive medlemmer i organisasjonen før de ble lønnet i en administrativ stilling. Med relativt lav alder har de verken fått fullført utdanning eller hatt annen yrkeserfaring. Fordelen med dette er at organisasjonene er svært fleksible mht til bemanning i forhold til omskiftelige politiske mål og prosjektstøtter. Baksiden av medaljen kan være manglende kontinuitet og mangel på mer langsiktige veivalg og strategier.

Sektoroverskridende utfordringer

Til tross for disse variasjonene deler flere av de frivillige organisasjonene noen av de samme erfaringene når det gjelder oppslutning fra medlemmer og frivillige. I tråd med hva norske forskere tidligere har funnet i undersøkelser av de enkelte borgerne har flere av organisasjonene opplevd fall i antallet medlemmer og problemer med å mobilisere frivillige og rekruttere tillitsvalgte.

På tvers av sektorene har organisasjonene også opplevd samme utfordringer i forhold til de offentlige myndighetene. Det er tre forhold som vi her har framhevet: konkurranseutsetting, dokumentasjonskrav og rettsliggjøring.

Konkurranseutsetting av frivillighet

Mange av organisasjonene er felles om å oppleve at endringer i de offentlige rammevilkårene representerer utfordringer for dem. Særlig for de store organisasjonene innenfor helse- og velferdssektoren som driver egne institusjoner, har det anbudssystemet som ble innført gjennom Lov om anskaffelser vært krevende å forholde seg til. Gjennom anbudssystemet tvinges disse organisasjonene til å konkurrere med både offentlig eide institusjoner og private, kommersielle aktører. De amerikanske forskerne Smith og Grønberg (2006) antyder at anbudskonkurranse i flere henseende kan favorisere private aktører. De viser til at i USA har kommersielle aktører kommet inn på områder som tidligere ble dominert av sivile sammenslutninger. Grunnen til det er at de kommersielle aktørene i større grad enn de frivillige organisasjonene mestrer de nye kontrakts- og finansieringsordningene som følger med offentlige anbudskonkurranser. Vi kan legge til at de private aktørene drar nytte av at de opererer ut fra en annen rasjonalitet enn de sivile sammenslutningene. Deres primære formål er å tjene penger. De er vant til å konkurrere i et marked. De har derfor administrative

rutiner for prising av sine aktiviteter. De er dessuten vant til å justere innholdet og standarden i de tjenestene de tilbyr for å kunne komme ut med et gunstig pristilbud. De frivillige og sivile organisasjonene følger ikke samme rasjonalitet i organiseringen av sine tjenester. De er vant til å innrette innhold og kvalitet etter brukernes/pasientenes behov. Men de har ofte ikke det samme blikk som private aktører for å kutte kostnader for å sikre et tilstrekkelig økonomisk overskudd. Som Smith og Grønberg (2006) peker på, kan offentlige kontraktssystemer fører til at de frivillige organisasjonene tvinges til å prioritere kostnadskontroll på bekostning av å arbeide med å utvikle best mulig kvalitet på tjenestene.

Lederne i de frivillige og sivile organisasjonene opplever det derfor som noe urettferdig å skulle måtte konkurrere med aktører som legger en annen rasjonalitet til grunn for sin virksomhet. Flere av de sivile velferdsprodusentene har forsøkt å «svare» på den nye situasjonen ved å satse på å utvikle sin egenart i tjenestene (se mer om det nedenunder) eller å utvikle nye tiltak som verken offentlige eller private aktører tilbyr.

Økende dokumentasjonskrav

Flere organisasjoner opplever det som problematisk at myndighetene stiller strengere dokumentasjonskrav enn tidligere for å få drifts- og prosjektstøtte. Det er også et problem at de forskjellige regelverkene knyttet til de ulike støtteordningene ofte ikke er samordnet. I tillegg har det blitt vanligere at myndighetene krever at organisasjonenes tiltak blir evaluert før det kan bli aktuelt å fortsette støtten til tiltakene. Organisasjonene har forståelse for at stat, fylkeskommuner og kommuner må sikre seg at skattepengene blir brukt på best mulig måte. Og de forsøker å tilpasse seg de kontrollregimene som myndighetene har innført. Men samtidig opplever flere av lederne at kravene ikke alltid er samstemt med den virkeligheten organisasjonene står overfor.

I regjeringens Soria Moria-erklæring fra 2009 var forenkling og avbyråkratisering gjennom en samordning for frivillig sektor et prioritert satsingsområde. I dag er Frivillighetsregisteret etablert. Dette har som formål å bedre og forenkle samhandlingen mellom frivillige organisasjoner og offentlige myndigheter. Detaljnivået i registeret oppleves imidlertid som krevende for mange organisasjoner. Det uttrykkes en generell bekymring for at registerets krav om informasjon og oppdatering av informasjon, særlig fra lokalnivået i organisasjonene, blir for krevende og omfattende. Enkelte av barne- og ungdomsorganisasjonene møter dokumentasjonskrav som forutsetter umulige rutiner for informasjonsinnhenting eller for planlegging. Det så vi for eksempel illustrert ved kravet om at lokalforeningene i 4H skal innrapportere styremedlemmenes personnummer. Lederne i de aktuelle organisasjonene mener at en ikke uten videre kan vente at barne- og ungdomsorganisasjoner har slike rutiner. Tilsvarende møter Changemaker i

sitt bistandsarbeid krav om en langsiktig planlegging som sannsynligvis går utover den tidshorisont som de unge medlemmene har for sitt frivillige bidrag.

Som vi så foran, mener enkelte organisasjoner også at de evalueringene de har vært «utsatt» for ikke tar nok hensyn til deres egne erfaringer med tiltakene. Heller ikke får de nok anerkjennelse som faglig kompetente aktører som bygger sin virksomhet på frivillig innsats. Det gis inntrykk av at dette er en motsetning.

Rettsliggjøring

En type endringer i de offentlige rammevilkårene som hittil har fått mindre oppmerksomhet er det vi foran har kalt økt rettsliggjøring i samfunnet. Med dette begrepet sikter vi til at det på flere områder i samfunnet har kommet til en rekke nye lover og regler. Særlig kan en nevne den sterke veksten i pasientrettigheter innenfor helse- og velferdssektoren. Over år har det også vært en «utdyping» av kravene til både offentlige og private virksomheter om å forebygge helse-, miljø- og sikkerhetsproblemer. Denne utviklingen har vært til fordel for borgerne generelt og for arbeidstakerne spesielt. Samtidig rapporterte flere av lederne at utvidede og strengere regler kan gjøre det vanskeligere å slippe til frivillige i organisasjonenes aktiviteter. Oppgaver som tidligere ble utført av frivillige, må nå utføres av autoriserte arbeidstakere med relevant utdanning.

Tilpasninger

Men selv om endringene i offentlige rammevilkår representerer utfordringer for flere av organisasjonene, er det slående at de samtidig aktivt forsøker å tilpasse seg disse endringene. Parallelt med den dynamikken vi ser i hele populasjonen av sivile sammenslutninger – med tilbakegang for noen organisasjoner og vekst for andre – er det altså også en dynamikk innad i de enkelte organisasjonene.

Organisasjonsendring og den nye frivilligheten

Det slående er at selv om forskningen rapporterer om en klar svekkelse av lokale lag og foreninger knyttet til tradisjonelle organisasjoner, synes det i svært liten grad å føre til at nasjonale frivillige organisasjoner blir lagt ned. Vi har snarere sett oppsplittinger grunnet ideologiske / teologiske konflikter – altså framveksten av flere organisasjoner med færre medlemmer. Samtidig har vi vært vitne til at sentrale barne- og ungdomsorganisasjoner har fusjonert for å bygge mer funksjonelle og tidsriktige sammenslutninger.

Enkelte organisasjoner har tilpasset seg ytre betingelser ved å justere sitt opprinnelige formål. Blå Kors og Kirkens Bymisjon, for eksempel, kjennetegnes ved at de aktivt har forsøkt å tilpasse seg økt konkurranse om offentlige midler ved å utvikle og rendyrke sin egenart. Innenfor avholdsbevegelsen har vi sett at Blå Kors har for eksempel gått vekk fra kravet om avholdsløfte for å kunne inkludere flere i organisasjonen. Begge organisasjonene har dessuten satset mye på å kombinere de profesjonelt organiserte helsetjenestene med frivillig innsats. De gjør faktisk selv et nummer av at de har lagt til rette for en «ny frivillighet». Denne dyrkingen av egenart gir gode argumenter for at de kan levere tjenester som er noe annet enn det private aktører og offentlige institusjoner tilbyr. De kan med andre ord hevde at de tilbyr en «merverdi» sammenlignet med de to andre gruppene av tjenesteleverandører.

Administrativ spesialisering og profesjonalisering

Samtidig har både Blå Kors og Kirkens Bymisjon tilpasset seg ved å profesjonalisere seg. De har blitt non-profit virksomheter som leverer en rekke spesialisthelsetjenester som krever høyt kompetansenivå blant de ansatte. En økt grad av profesjonalisering kjennetegner også flere av de andre organisasjonene. Enkelte av de store organisasjonene, som Normisjon og Norsk Luthersk Misjonssamband, har for eksempel skilt ut egne enheter som tar seg av eiendomsforvaltning, IKT- og økonomistøtte for resten av organisasjonen.

I tillegg har en rekke organisasjoner gjennomført administrative reformer. Eksempler på dette er administrativ spesialisering, effektivisering av administrative rutiner, innføring av en konsernstruktur, sentralisering av beslutningsmyndighet, innføring av strategisk planlegging og opprettelse av egne kommunikasjonsavdelinger. Flere av organisasjonene har dessuten økt kompetanse blant de ansatte.

Hwang og Powell (2009) hevder at det i løpet av det siste tiåret i USA vært en økende tendens til at forretningsmodeller og tiltak overføres fra det private næringslivet og tas i bruk i frivillige og sivile organisasjoner. Flere av de administrative reformene vi har nevnt i det foregående er eksempler på styringsformer som er vanlige i private bedrifter. Det kan tyde på at også norske frivillige organisasjoner lar seg inspirere av styringsprinsipper som benyttes i det private næringslivet. Hwang og Powell (2009) hevder at i USA er det særlig ledere med profesjonell lederutdanning fra for eksempel handelshøyskoler som er de fremste spredere av slike prinsipper innenfor den sivile sektoren. I de organisasjonene vi studerte var det vel egentlig få av topplederne som hadde en slik utdanning. Men en presset økonomi og endringer i omgivelsene har muligens likevel fått flere av disse lederne til å skjele til private bedrifter for å finne tiltak som kan effektivisere driften.

Hwang og Powell (2009) hevder at den tiltakende bruken av administrative styringsformer hentet fra det private næringslivet bidrar til å gjøre de frivillige og sivile organisasjonene mer like hverandre. Er dette også tilfellet i Norge? Vi har ikke lagt vekt på å finne svar på dette spørsmålet i vår undersøkelse. Vårt inntrykk er imidlertid at denne påstanden ikke uten videre er gyldig for forholdene i Norge. Riktignok er det mulig at administrative reformer har gjort organisasjonene likere i noen henseende. For eksempel har de fått bedre systemer for regnskap og økonomistyring, blitt flinkere til å dokumentere sin virksomhet, mange organisasjoner har fått flere ansatte i administrasjonen, og utdanningsnivået blant disse ansatte har blitt høyere. Men som pekt på foran, et hovedinntrykk er likevel hvor mange forskjeller og variasjoner det er mellom organisasjonene innenfor sivilsamfunnet, både innenfor samme sektor og mellom de enkelte sektorene. De har ulike formål, ulike typer medlemmer, ulike aktiviteter, og forskjellige utfordringer å hankses med.

I Norge kan det synes som om også myndighetenes strengere krav til dokumentasjon og evaluering av organisasjonenes aktiviteter har tvunget fram administrative reformer. Kravene til dokumentasjon og myndighetenes strengere kontroll med bruken av de offentlige tilskuddene har for eksempel tvunget mange organisasjoner til å profesjonalisere arbeidet med regnskap og budsjett. Håkon Lorentzen (2010) har dessuten pekt på at de offentlige tilskuddsordningene kan i seg selv påvirke hvordan organisasjonene innretter seg. I mange av organisasjonene har for eksempel de ansatte fortalt ham at de bruker atskillig energi og ressurser på å sikre at organisasjonen oppnår en høy skåre på tildelingskriteriene. I de tilfellene hvor krav til en bestemt organisasjonsstruktur inngår som en vesentlig del av disse kriteriene, kan dette ha vesentlig innvirkning på hva slags organisering som velges. Som Lorentzen peker på, har en i dag altfor lite kunnskap om slike virkninger. Her er det avgjort behov for mer forskning.

Hierarkisk struktur under press

Flere av de frivillige organisasjonene har tradisjonelt hatt en organisasjonsstruktur med tre ledd: (1) Lokale lag og foreninger, (2) krets- eller fylkesledd, og (3) en nasjonal organisasjonsenhet med et landsdekkende, valgt styre og med en egen sentral administrasjon. I mange av de nye organisasjonene som er etablert i det siste tiåret ser en at organisasjonsleddet på mellomnivået er kuttet ut. Dette gjelder for eksempel Kristen Idrettskontakt (KRIK). Heller ikke Seniordans Norge har et demokratisk valgt styringsledd på regionalt nivå. Rett nok har de 13 utdanningsledere som betegnes som regionledere. Men de lønnes på deltid og har ingen egen administrasjon rundt seg. Hyperion har to kretser (Oslo og Vestlandet, Bergen), men de synes primært å være opprettet for å kunne søke om fylkeskommunale midler. Også i enkelte av de etablerte organisasjonene ser en at utviklingen går i retning av

å fjerne mellomnivåene. I Blå Kors så vi for eksempel at de enkelte virksomhetene ble samlet i større regionale enheter hvis ledere er samlet i en ledergruppe direkte under generalsekretæren. I 4H Norge har sentraladministrasjonen overtatt arbeidsgiveransvaret for de regionalt ansatte 4H-konsulentene. I Normisjon diskuteres det å gjøre organisasjonen til én arbeidsgiverorganisasjon, mens regionene inn til nå har vært selvstendige arbeidsgivere. Regionene blir innenfor den nye modellen mer virksomhetsenheter. En vil da fjerne en del administrative aktiviteter fra regionene og samle dem sentralt ved hovedkontoret i Oslo.

Denne utviklingen reiser spørsmål om det demokratisk-organisatoriske leddet på mellomivået har utspilt sin rolle i de frivillige og sivile organisasjonene. Det kan være flere grunner til dette. Bruken av ny teknologi har gjort det lettere for sentralleddet å kommunisere direkte med medlemmene uten å gå veien om krets- eller fylkesenheter. En annen grunn kan være at en i flere av organisasjonene er opptatt av å redusere utgiftene til administrasjon og la ressursene isteden komme medlemmene eller primær oppgavene mer direkte til gode. I enkelte organisasjoner kan forklaringen også være at toppledelsen ønsker å sentralisere beslutningsmakten for å kunne reagere raskere på muligheter og utfordringer organisasjonen står overfor. Nok en mulig forklaring er at ved økende vansker med å rekruttere personer til viktige tillitsverv kan et regionalt tillitsvalgt nivå tappe både det sentrale nivået, men i særlig grad de lokale lag og foreninger, for krefter og ressurser.

Betydningen av synlighet og politisk lobby

I den sterke og økte konkurransen om offentlig oppmerksomhet og offentlige midler har mange av de sivile sammenslutningene blitt opptatt av å bli mer synlige. Også her er flere av organisasjonene inspirert av privat sektor. Enkelte ledere snakker for eksempel om å bygge sin organisasjon som merkevare, «branding» som det populært heter i næringslivskretser. Flere av organisasjonene har dessuten blitt dyktige til å benytte seg av de nye sosiale mediene for å kommunisere både med medlemmer og offentligheten. Dette bidrar også til å synliggjøre dem bedre.

På bakgrunn av en generell vekst i lobbying rettet mot det politiske system er flere av lederne dessuten blitt meget bevisst betydningen av å drive lobbyvirksomhet. De skjønner at de må forsøke å påvirke politikere og embetsverk til å ta beslutninger som kan gi deres egen organisasjon økonomiske fordeler.

Men samtidig skal vi være klar over at lobbyvirksomhet fra den sivile sektor i en viss grad ønskes velkommen av myndighetene selv. De politiske myndighetene har det siste tiåret lagt stor vekt på å skape en enhetlig frivillighetspolitikk. Til det trengs aktører som kan fremme synspunkter på

vegne av en samlet frivillig sektor. Framveksten av paraplyorganisasjoner, og i særlig grad Frivillighet Norge, kan forstås i et slikt lys.

Paraplyorganisasjoner

En stadig viktigere type aktør i påvirkningsarbeidet overfor myndighetene er paraplyorganisasjonene, etablert innenfor ulike sektorer av sivilsamfunnet. Flere av paraplyorganisasjonene har kontakt med og påvirkning av myndighetene som en helt sentral oppgave. Mest tydelig kommer det til uttrykk i Frivillighet Norge som er et samarbeidsforum for hele den frivillige sektor. Et viktig formål for Frivillighet Norge er nettopp å arbeide for gode rammebetingelser for frivillige sammenslutninger og bidra til å påvirke frivillighetspolitikken i Norge.

Som vist i kapittel 4 har flere organisasjoner vært kritiske til paraplyorganisasjonenes politikk, særlig den som får konsekvenser for de økonomiske rammebetingelser. 4H mener Frivillighet Norge ikke har tatt høyde for et organisasjonsmangfold der flere organisasjoner har svært unge tillitsvalgte når de har gitt sine innspill til statlige myndigheter. Også Juvente er inne på dette når de mener Frivillighet Norge i for stor grad har hatt fokus på «frivillighetens nytteverdi som selvfinansiert arbeidskraft», som daglig leder uttrykker det. Et slikt fokus har bidratt til at det først og fremst er behovene til de store organisasjonene som blir tilgodesett, da tiltakene primært bidrar til at disse organisasjonene kan generere egne inntekter. Tiltakene er imidlertid ikke alltid aktuelle for mindre organisasjoner med liten medlemsmasse, høy kompetanse og små sekretariater. I følge Juvente har Frivillighet Norge i liten grad rettet oppmerksomheten på frivilligheten som *samfunnsbygger* (som eksempelvis innenfor helse- og rusomsorgen) og som *kompetanseaktør* (som eksempelvis innenfor tema som miljø, bistand og rus). Selv om Frivillighet Norge ofte løfter fram at frivillige organisasjoner genererer slike verdier, handler det politiske arbeidet mest om Frivillighetsregister og fradragsrett, ikke rammevilkår som tilgodeser andre deler av organisasjonssamfunnet.

Dette gir er en indikasjon på den nærmeste umulige oppgaven det er for en organisasjonssparaply å skulle omfavne hele den frivillige sektor. Faren er at man fort kan ende opp som en tannløs og irrelevant aktør, eller som en sammenslutning ridd av uenighet og konflikter. Vi har imidlertid ingen opplysninger om at Frivillighet Norge står i en slik posisjon.

Tatt i betraktning den betydelige veksten av slike paraplyer, er det overraskende at det finnes lite systematisk kunnskap om hvilken betydning disse paraplyorganisasjonene har. Har de i vesentlig grad forandret samspillet mellom myndighetene og de sivile sammenslutningene? Har de for eksempel sentralisert myndighetskontakten og skapt større avstand mellom statlige myndigheter og de enkelte frivillige organisasjonene? Eller har de snarere

styrket kontakten inn mot politikere og embetsverk? I hvilken grad har deres arbeid virket inn på den offentlige politikken på frivillighetsområdet? Og ikke minst – hvordan har paraplyorganisasjonen selv blitt påvirket?

Et interessant eksempel er de paraplyorganisasjonene som har gjort det til en viktig oppgave å fordele offentlige tilskudd - på vegne av myndighetene - til de enkelte frivillige og sivile organisasjonene. Et eksempel på dette er LNU – som opprinnelig ble etablert som en politisk interesseorganisasjon, men som i dag forvalter en rekke tilskuddsordninger, deriblant Frifond. Håkon Lorentzen (2010) har pekt på at paraplyorganisasjoner som skal ivareta medlemmenes interesser vis-à-vis myndighetene og samtidig kontrollere overføringen og bruken av tilskuddene, lett kan komme i knipe. Rollen som kontrollør kan komme til å begrense deres virke som formidlere av interesser og politiske hensyn og isteden styrke identiteten deres som et implementeringsorgan for myndighetene. Det synes å være et behov for å sette i gang forskning som kan rette søkelyset mot paraplyorganisasjonene og konsekvensene av deres virksomhet.

Toppledernes betydning

Som vi pekte på foran, har i flere av organisasjonene topplederens innsats og bidrag vært en viktig suksess faktor. I enkelte organisasjoner har for eksempel nye ledere bidratt med gode analyser av organisasjonenes svakheter og dermed lagt grunnlaget for nødvendige omstillinger. I andre tilfelle har de brakt inn nye ideer for hvordan organisasjonen kan utvikle seg videre. Et fellestrekk er dessuten at flere av disse lederne har hatt en personlig evne til å overbevise resten av organisasjonen om de nødvendige strategiske og organisatoriske endringene. Suksessen til enkelte av de nye organisasjonene kan tilsvarende i stor grad forklares med innsatsen og egenskapene til gründeren eller den første lederen.

Men vi skal likevel være forsiktige med å tillegge nye ledere all ære for vellykkede omstillinger og tilpasninger. I flere tilfelle synes det som om nødvendige endringer har tvunget seg fram litt uavhengig av hvem topplederen har vært. I andre tilfelle er nyskapninger og omstillinger det samlede resultat av kunnskapen og erfaringene til mange av medarbeiderne og de tillitsvalgte. I enkelte av de nye og de mer aksjonistiske ungdomsorganisasjonene kan en dessuten få inntrykk av at ledelsen nærmest har en kollektiv karakter. Natur og ungdom er et godt eksempel på dette, der ikke bare arbeidsbyrden synes å være likt fordelt – men man opererer i tillegg med en likelønnsprofil – uavhengig av ansvarsområde og stillingsinstruks. En slik likelønnsorientert profil synes å være med å bidra til ledelsen kollektive karakter. I tråd med den danske lederforskeren Erik Johnsen (1986) kan en si at ledelse i disse organisasjonene er en aktivitet i en gruppe og ikke bare

knyttet til bestemte personer. Med andre ord mange deltar i ledelsen – den er ikke forbeholdt formelle ledere.

Er eldre organisasjoner tilpasningsdyktige?

Innenfor deler av tradisjonell organisasjonssosiologi har det vært hevdet at eldre og kanskje samtidig store organisasjoner har dårlig evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. De makter for eksempel ikke å møte nye behov ute i befolkningen eller å innse at deres opprinnelige formål eller «forretningsidé» ikke lenger er liv laga. Det er særlig innenfor den retningen i organisasjonsforskningen som kalles «organisasjonsøkologi» (eller «populasjonsøkologi») at slike synspunkter har vært fremmet (Hannan og Freeman 1977). Organisasjonsøkologene hevder at nyskapninger, dvs. organisasjoner som tilfredsstillende nye behov, først og fremst finner sted ved at helt nye organisasjoner (eller bedrifter) vokser fram. Minkoff og Powell (2006) viser i en større artikkel at dette i alle fall ikke gjelder for frivillige og sivile organisasjoner og sammenslutninger. De gir i sin artikkel flere eksempler på at eldre organisasjoner nettopp har klart å forandre både formål og arbeidsformer og dermed sikret organisasjonenes fortsatte eksistens. De viser også at det sannsynligvis er en fordel å være en stor organisasjon for å ha mulighet til omstilling. Store organisasjoner har større økonomiske reserver og gjerne litt mer «slakk» i organisasjonen. Dette gir tid til å lete etter alternative veier og formål for organisasjonen. Eldre og store organisasjoner har dessuten gjerne en heltidsarbeidende administrasjon som vanligvis har kompetanse til å arbeide systematisk med endring av organisasjonens strategi. Også Dag Wollebæk (2009) fant i sin studie av lokallag i Hordaland at mange av de eldre og etablerte organisasjonene hadde reorganisert seg for å tilpasse seg endringer i omgivelsene

Minkoff og Powell (2006) observerer også at det kan være en fordel om en sivil organisasjon i en viss grad har sentralisert beslutningsmyndigheten i organisasjonen. Det kan gjøre det lettere for ledelsen å få gjennomført større omlegginger i «misjon» og organisasjonsstruktur. Men de viser at også i helt desentraliserte organisasjoner kan det være lettere å få til fundamentale omstillinger. Da vil endringene i formål og strategi kunne foregå i hver enkelt lokal avdeling uten omveien om en større og tungrodd beslutningsprosess i organisasjonen som helhet.

Vår undersøkelse støtter oppunder funnene til Minkoff og Powell (2006) og Wollebæk (2009). En rekke av de eldre og veletablerte sivile organisasjonene i vårt utvalg har gjennomført større endringer i formål, strategi eller/og organisasjonsstruktur. De har med andre ord unngått å stivne til og bli låst fast i fortidens løsninger. Som vi så foran, gjelder dette både Kirkens bymisjon, Blå kors og Søndagsskoleforbundet. Disse endringene synes å ha gjort organisasjonene bedre tilpasset endrede vilkår i samfunnet.

Også de store misjonsorganisasjonene arbeider med å legge om både organisasjonsstruktur og arbeidsformer. Samtidig innrømmet en toppleder i en av misjonsorganisasjonene at de nok likevel har en mindre grad av fleksibilitet i kraft av de løsningene og den organisasjonsstruktur som tidligere var blitt etablert.

I et par av tilfellene har endringene vært muliggjort takket være at beslutningsmyndigheten i stor grad har vært plassert på sentralt hold i organisasjonen, i tråd med Minkoffs og Powells (2006) synspunkter. Men vi lærte også at i enkelte av organisasjonene hadde viktige endringer og omstillinger i særlig grad funnet sted ute i de enkelte lokallagene. Dette gjelder for eksempel innenfor Noregs ungdomslag, hvor mange av lokallagene på eget initiativ har tatt på seg en bredere rolle i lokalsamfunnet.

Dilemmaer

De tilpasningene som de sivile organisasjonene har gjort til endringene i omgivelsene og i de offentlige rammevilkårene har samtidig stilt dem overfor en del vanskelige dilemmaer. Et dilemma, som vi var inne på foran, er balanseringen mellom å tilpasse seg offentlige krav og samtidig beholde organisasjonens egenart. Særlig for organisasjoner innenfor helse- og velferdssektoren blir kravene som myndighetene stiller i forbindelse med anbudskonkurranser, opplevd som en disiplinering av deres organisasjon på bekostning av deres særpreg. De opplever at de lett «tvinges» til å etablere standarder og arbeidsformer som gjør dem likere for eksempel offentlige institusjoner. Vårt inntrykk er likevel at organisasjonene er seg dette dilemmaet meget bevisst og i praksis er flinke til å ta vare på sin egenart.

Et tilsvarende dilemma ligger i faren for at for strenge krav fra myndighetene kan presse organisasjonene i retning av å bli en slags utøvere av offentlig politikk. Enkelte organisasjoner mottar for eksempel støtte fra helse- og omsorgsdepartementet eller Helsedirektoratet til tiltak for å forebygge helseplager i befolkningen. Avhengigheten av denne støtten kan få organisasjonene til å opptre som en slags forlenget arm for departementets helsepolitikk. Dette kan komme i veien for først og fremst å ha medlemmenes eller sivilsamfunnets behov for øye. Enkelte organisasjoner var også redde for at en slik utøverrolle kan komme til å svekke organisasjonene evne til nytenkning.

Organisasjoner som har opplevd reduserte medlemstall og synkende inntekter fra givere tvinges til å sette «tæring etter næring» og bli mer effektive i sin drift. Flere av disse organisasjonene synes å ha sett på private virksomheter for å finne fram til passende styringsformer som kan bidra til dette. Vi har i det foregående nevnt eksempler på organisasjonsprinsipper og styringsteknikker som kan være hentet fra det private næringslivet. Men en

slik kopiering av prinsipper kan også bunne i et ønske om å framstå som administrativt «moderne». Det er mulig at enkelte ledere tror at dette vil styrke deres legitimitet overfor myndighetene og dermed deres sjanser til å få offentlig støtte.

Uavhengig av motiv, kopiering av styringsformer i det private næringslivet er ikke uproblematisk for de sivile organisasjonene. Skocpol (2003) har hevdet at særlig økt profesjonalisering (bruk av heltids ansatte med høyere utdanning) kan føre til en mer instrumentell orientering i en frivillig organisasjon. Dette kan gå på bekostning av de grunnleggende motivene og følelsene som lå til grunn for etableringen av organisasjonen. Hwang og Powell (2009) har på sin side hevdet at økt profesjonalisering kan føre til mindre eksperimentering i de frivillige organisasjonene.

Også i vår undersøkelse var enkelte av lederne urolige for konsekvensene av «administrativ modernisering». En av lederne vi intervjuet pekte for eksempel på faren for «bedriftisering». Med det mente vedkommende at en organisasjon kan bli mer opptatt av de administrativt ansattes interesser enn av å forvalte organisasjonens egentlige og opprinnelige formål. En annen fare er at organisasjonen kan bli så opptatt av effektivitet og sikre økonomiske overskudd at den taper av syne medlemmenes eller brukernes behov. Dette vil forsterkes dersom tillitsvalgte i tillegg ikke sitter tett på det daglig arbeide.

For myndighetene er det en utfordring å utforme krav til dokumentasjon og gode kontrollordninger uten at de blir upraktiske og for ressurskrevende sett fra organisasjonenes side. Landsrådet for barne- og ungdomsorganisasjoner (Carlén og Bruer 2010) har nylig hevdet at det på frivillighetsområdet har funnet sted en byråkratisering i form av mer krevende søknadsprosesser og regelverk som ikke er tilrettelagt for de lokale barne- og ungdomsorganisasjonene. Blant annet har denne byråkratiseringen ført til en økning i kunnskaps- og rapporteringskrav som disse lokale organisasjonene ikke klarer å følge opp. Også i de intervjuene vi hadde med lederne i frivillige/sivile organisasjoner kom det fram uro over strengere krav til dokumentasjon. I sin rapport legger LNU fram flere forslag til hvordan situasjonen kan forbedres. Blant annet foreslår organisasjonen felles og forenklede søknads-, rapporterings- og revisorkrav for alle nasjonale støtteordninger. Det foreslås også å stille færre krav til dokumentasjon for lokal- og regionallag, særlig i momskompensasjonsordningen, parallelt med standardiserte krav til kontrollrutiner hos sentralleddene.

Konklusjon

I lys av våre funn og tidligere forskning er det særlig tre endringstrekk som synes å ha påvirket rammebetingelsene til frivillige og sivile organisasjoner: (1) Avideologisering (2) Individualisering og (3) Endringer i offentlig politikk.

Avideologisering: Vi ser en synkende interesse blant borgerne for å delta i frivillige organisasjoner som arbeider for å ivareta overordnede samfunnshensyn og verdier. Isteden synes borgerne å være mer opptatt av organisasjoner som tilbyr aktiviteter som dekker deres personlige behov og interesser. Dette har ført til at organisasjonssamfunnet har endret seg. Mens tyngdepunktet i organisasjonslandskapet tidligere var de samfunnsrettede og verdibaserte organisasjoner, er det i dag et sterkere innslag av aktivitets- og medlemsrettede organisasjoner (Wollebæk og Selle 2002). De nye organisasjonene som har oppnådd høye medlemstall på kort tid, er i all hovedsak disse. Dette betyr ikke at de er ideologiløse. Vår erfaring er at de fleste – selv de som først og fremst ivaretar medlemmenes egeninteresser og behov – har et grunnleggende verdifundament som aktiviteten er tuftet på. Avideologiseringen betyr heller ikke nødvendigvis at de nye organisasjonene er upolitiske. Men det vi ser er at det politiske arbeidet i disse sammenslutningene i særlig grad retter seg mot å bedre rammevilkårene for organisasjonen og dets medlemmer.

Samtidig – selv om de ikke er mange i antall - har det vokst fram nye, nasjonale, meningsbærende og samfunnsrettede organisasjoner hvor medlemmene ønsker å bidra til å fremme overordnede verdier eller ideologiske mål. Til forskjell fra de gamle folkebevegelsene, har disse relativt få medlemmer, få lokale aktive lag, men har lyktes i å bli en politisk stemme i offentligheten. Legitimiteten er ikke nødvendigvis knyttet til høye medlemstall – men til å være meningsbærere i det offentlige rom og som aktivister overfor det politiske maktapparatet. I disse organisasjonene er bruken av nye sosiale medier avgjørende for informasjon og mobilisering. En kan nærmest betegne dem som aktivistiske tenketanker som først og fremst opprettholder en viss demokratisk struktur for å få statsstøtte.

Tidligere forskning og våre informanter rapporterer om en tendens til *økt individualisering* i befolkningen. Individualisering må ikke forveksles med egoisme, selv om konsekvensene kan tolkes dit hen. Individualisering er dyptgående endringsprosesser som påvirker hvordan individene forholder seg til samfunnet (Enjolras 2000, 23). Livsstil kan i dag i større grad enn for bare to-tre generasjoner tilbake velges, og man er i mindre grad prisgitt en tilskrevet eller arvet sosial posisjon. Slik sett har den individuelle friheten på ett vis økt. Dette betyr at individet har større muligheter enn tidligere generasjoner å velge mellom ulike aktiviteter, da også aktivitetene i mindre grad er bestemt av sosial posisjon. Det er med andre ord et større rom for å velge ulike roller, posisjoner og identiteter i vår tid. I praksis betyr dette at individets bånd til kollektive grupper svekkes,

Dette får konsekvenser for hvordan individene forholder seg til kollektive grupper som frivillige organisasjoner. Motivasjonen bak frivillig deltagelse synes å være mer sammensatt, der både ønsket om å fremme overordnede verdier på den ene siden – og egne personlige behov på den andre siden – ikke kan skilles fra hverandre. Økt individualisering blant borgerne er en av årsakene til at flere av de landsomfattende frivillige organisasjonene vi har studert har opplevd nedgang i antallet medlemmer, lokallag, givere og frivillige. Særlig har denne utviklingen vært merkbar blant de tradisjonelle folkebevegelsene.

Det er også mange organisasjoner som har opplevd en synkende interesse for medlemsdemokratiet. Dette kommer til uttrykk ved at flere organisasjoner melder om færre medlemmer, men flere som ønsker å gjøre en tidsavrenset arbeidsinnsats. Det har blitt vanskeligere å rekruttere tillitsvalgte, og Christensen m.fl (under utgivelse) har vist at lokallagene har færre medlemsmøter enn for bare ti år tilbake. Det er også færre medlemmer som kommer på møtene i organisasjonenes øverste demokratiske organ.

Denne utviklingen henger også sammen med endringer som pågår i organisasjonenes interne demokrati. De tradisjonelle frivillige organisasjonene var kjennetegnet av å ha organisasjonsledd både på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Flere av de nye frivillige organisasjoner bryter med dette mønsteret. Enkelte velger for eksempel å ha bare to nivåer i organisasjonen, lokallag og et sentralt ledd. Tre demokratiske nivåer passer ikke inn i den nye frivilligheten hvor det er stadig vanskeligere å rekruttere tillitsvalgte. Når organisasjonssamfunnet samtidig preges av stadig flere organisasjoner med færre medlemmer (se NOU 2006:13), vil det heller ikke være organisatoriske behov for et mellomledd. Nye sosiale medier har dessuten gjort det lettere både å informere og kommunisere direkte med medlemmene uten å gå veien om et regionalt mellomledd.

Også *forholdet til de politiske myndighetene* har endret seg. Gjennom det siste tiåret har det vært en økende politisk interesse og velvilje for de sivile og frivillige organisasjonene. I kjølvannet av dette har de økonomiske rammevilkårene for frivillige organisasjoner endret seg i positiv retning.

Samtidig har myndighetene, som en naturlig konsekvens av dette, utarbeidet flere nye og mer detaljerte regelverk for hvordan de ulike tilskuddene skal fordeles og bruken kontrolleres. Frivillige organisasjoner må også i større grad delta i anbuds konkurranser på lik linje med private og offentlige aktører, om oppgaver de alltid har drevet med.

Disse endringene har i flere tilfelle ført til strengere krav om dokumentasjon og regelmessige evalueringer av organisasjonenes aktiviteter og virkningene av disse. For å hjelpe organisasjonene med å tilpasse seg disse kravene har myndighetene opprettet Frivillighetsregisteret. Det har som formål å få til en bedre samordning av dokumentasjonskravene overfor frivillige organisasjoner.

Mer penger og mer kontroll betyr også økt forvaltning knyttet til søknader og kontroll. Et nytt trekk i bildet er at myndighetene overlater denne forvaltningen til paraplyorganisasjoner. For flere av disse betyr dette at rollen som interesseorgan må samkjøres med å være offentlige myndigheters forlengede arm gjennom slike forvaltningsordninger.

Organisasjonene har på ulike måter forsøkt å tilpasse seg endringene knyttet til avideologisering, individualisering og offentlig politikk. De har profesjonalisert sine styringsrutiner, forsøkt å effektivisere organisasjonsstrukturen, satset på mer kompetanse og utdanning blant de ansatte medarbeiderne. Noen av organisasjonene har nedtonet betydningen av medlemsdemokratiet. Mange har blitt opptatt av å synliggjøre seg bedre og engasjere seg i lobbyvirksomhet overfor myndighetene og offentligheten. Sentralledet har blitt viktigere som service instans både for lokallagene og medlemmene, og for å koordinere kontakten med myndighetene.

Den offentlige politikken overfor frivillig sektor har vært gunstig for organisasjonene. Samtidig har den skapt noen *dilemmaer*. Et slikt dilemma er at kravene fra Frivillighetsregisteret til det lokale nivået i organisasjonene har økt. Dette harmonerer dårlig med individualiseringstendenser i befolkningen, da dette har gitt opphav til mer ad hoc engasjement på bekostning av langvarig medlemskap og frivillig innsats. Da blir det vanskeligere for lokallagene å rekruttere og holde på tillitsvalgte, noe som gir et dårlig grunnlag for gode kontrollrutiner. Økte krav til de lokale enhetene vil også kunne gjøre det vanskeligere å rekruttere tillitsvalgte, og dermed undergraves det lokale demokratiet.

Et tilsvarende dilemma ligger i faren for at for strenge krav fra myndighetene kan presse organisasjonene i retning av å bli en slags utøvere av offentlig politikk heller enn nytenkende entreprenører. Særlig gjelder dette offentlig finansierte prosjekter knyttet til oppgaver innenfor helse- og sosialsektoren

Hva kan så myndighetene gjøre? Selv om de offentlige rammebetingelsene for de frivillige organisasjonene har blitt forbedret, synes det å være en del forbedringspunkter.

- Myndighetene bør vurdere om de på enkelte områder kan dempe kravene til kontroll og dokumentasjon, særlig knyttet til det lokale foreningsnivå.
- Dokumentasjonen fra lokale enheter som er tilsluttet en nasjonal organisasjon, bør kunne innrapporteres fra organisasjonens sentrale administrasjon.
- Det er et behov for at myndighetene på ulike fagfelter og styringsnivåer tar en grunnleggende gjennomgang for å samordne dokumentasjonskravet for ulike støtteordninger.
- En slik samordning må ha øye for at det frivillige organisasjonslandskapet – også på nasjonalt nivå og innenfor samme sektor – er svært forskjellig og har ulike utfordringer.
- I utformingen av kriterier for vurdering av tilbud i anbudskonkurranser bør de aktuelle myndighetene vurdere om de har tatt nok hensyn til de frivillige organisasjonenes egenart.
- Likeledes må man i evalueringer av offentlig initierte og finansierte prosjekter ta høyde for den egenverdien frivilligheten *kan* bidra med, særlig i sammenligning med offentlige og private aktører.
- Det er behov for å skaffe mer kunnskap om de endringene vi har beskrevet i denne rapporten. Spesielt foreslår vi at det settes i gang forskning på følgende temaer:
 - a) Konsekvensene av paraplyorganisasjonene dobbeltrolle - *både* som interessepolitisk korrektiv overfor myndighetene og som som kontrollorgan for bruken av offentlige penger til egne medlemsorganisasjoner.
 - b) Betydningen av organisasjonenes bruk av sosiale medier for å øke den folkelige mobiliseringen i en tid der medlemsengasjementet svekkes.
 - c) For ytterligere å forstå den nye frivilligheten og de organisatoriske betingelser rundt denne, vil det være nødvendig med dypere studier av organisasjoner som er synlige meningsprodusenter, har en demokratisk struktur, få medlemmer og mange støttespillere.
 - d) I forlengelse av dette vil også en nærmere studie av et knippe innvandrersorganisasjoner være av stor verdi. Dette er et organisasjonsfelt i vekst, hvor survey-undersøkelser har vist at etniske minoriteter framviser et mer «senmoderne» aktivitetsmønster i tråd med individualiseringstenen. Hvordan disse organisasjonen arbeider, organiseres og mobiliserer sine medlemmer, vil være et nytt bidrag i kunnskapen om det frivillige organisasjonslivet i Norge.

Litteratur

- Barne- og likestillingsdepartementet (2007), *Forskrift om tilskudd til frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Carlén, Inge & Erlend Bruer (2010), *Sårbar frivillighet. En rapport om endringer i rammevilkår for barne- og ungdomsorganisasjonene og konsekvensene for lokale lag*. Oslo: Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner.
- Christensen, Dag Arne, Dag Wollebæk, & Kristin Strømsnes (under utgivelse), *Endringer i det lokale organisasjonssamfunnet*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Endal, Dag (2006), «Hva skal vi tro?». <http://forebygging.no/en/Kronikker/2007-2005/Hva-skal-vi-tro/>.
- Enjolras, Bernard (2000), *Individualisation and civil society in late modernity*. Oslo: Institute for Social Research.
- Ewing, Michael., Leyland Pitt, Nige de Bussy og Pierre Berthon (2002), «Employment branding in the knowledge economy». *International Journal of Advertising*, 21, No.1, 3-22.
- Gulbrandsen, Trygve (2009), *I sentrum for kryssende forventninger. Norges Bedriftsidrettsforbund – strategiske utfordringer og veivalg*. Rapport 2009:14. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hagelund, Anniken & Jill Loga (2009), *Frivillighet, innvandring, integrasjon*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn & frivillig sektor.
- Hannan, Michael T. og John H. Freeman (1977), «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology*, 82:929-64.
- Heitmann, Jan H. (2010), *Vellykkede organisasjoner*. Lier: Heitmann PLUS AS.
- Hwang, Hokyung og Walter Powell (2009), «The Rationalization of Charity: the Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector». *Administrative Science Quarterly*, 54:268-298.
- Klyve, Arne & Arne Johannessen (2006), «Innestengt kunnskap». <http://forebygging.no/en/Kronikker/2007-2005/Innestengt-kunnskap/>.
- Johnsen, Erik (1986), *Ledelse, en bok om lederroller*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Lorentzen, Håkon (2004), *Fellesskapets fundament. Sivilsamfunnet og individualismen*. Oslo: Pax forlag.
- Lorentzen, Håkon (2010), *Statlige tilskudd til frivillige organisasjoner*. Rapport 2010:4. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Martin, G., P. Beaumont, R. Doig og J. Pate (2005), «Branding: A New Performance Discourse for HR». *European Management Journal*, 23:76-88.
- Minkoff, Debra C. og Walter W. Powell (2006), «Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection? » I Walter W. Powell og Richard Steinberg (red.), *The Nonprofit Sector*. New Haven, CT.: Yale University Press.
- Nordahl, Thomas, Øystein Gravkrok, Hege Knudsmoen, Torill M.B Larsen & Karin Rørnes (2006), *Forebyggende innsatser i skolen*. Rapport fra forskergrupper oppnevnt av

- Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet om problematferd, rusforebyggende arbeid, læreren som leder og implementeringsstrategier. Oslo: Utdanningsdirektoratet og Sosial- og helsedirektoratet.
- NOU (1988:17), *Frivillige organisasjoner*. Oslo: Finans- og tolldepartementet.
- NOU (2006:13), *Fritid med mening. Statlig støttepolitikk for frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Power, Michael (1997), *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Sivesind, Karl Henrik (2007), *Frivillig sektor i Norge 1997-2004. Frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi*. Rapport 2007:10. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Siversind, Karl Henrik, Håkon Lorentzen, Per Selle og Dag Wollebæk (2002), *The Voluntary Sector in Norway – Composition, Changes, and Causes*. Report. Oslo: Institute for Social Research.
- Skocpol, Theda (2003), *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. Norman, OK: University of Oklahoma Press.
- Smith, S.R. og K. Grønberg (2006), «Scope and theory of government-nonprofit relations». I W.W. Powell og R. Steinberg (red.), *The Nonprofit Sector*. New Haven, CT.: Yale University Press.
- St.meld. nr. 48 (2002-2003), *Kulturpolitikk fram mot 2014*.
- Stortingsmelding 27 (1996/97), *Om statens forhold til frivillige organisasjoner*. Oslo Kulturdepartementet.
- Stortingsmelding 39 (2006-07), *Frivillighet for alle*. Oslo: Kultur- og kirkedepartementet.
- Wollebæk, Dag (2006), «Barne- og ungdomsorganisasjonene i lokaldemokratiet», i NOU 2006:13. *Fritid med mening. Statlig støttepolitikk for frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Wollebæk, Dag (2009), *Change in Local Voluntary Associations*. Ph. D. thesis, Faculty of Social Sciences, University of Bergen.
- Wollebæk, Dag (2010), «Frivillig innstas. Hvem, hva og hvorfor? », *Frivillig organisasjonsliv i Norge. Ny kunnskap - nye spørsmål*. Røde Kors konferansesenter: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, Brukerkonferanse 28.10.2010.
- Wollebæk, Dag & Per Selle (2002), *Det nye organisasjonssamfunnet. Demokrati i omforming*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, Dag & Karl Henrik Sivesind (2010), *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. Rapport 2010-3. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Wollebæk, Dag, Per Selle og Håkon Lorentzen (2002), *Frivillig innsats*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ødegård, Guro (2007), «Troløs ungdom. Endringer i ungdoms deltagelse i frivillige organisasjoner fra 1992 til 2002». I: Åse Strandbu & Tormod Øia, red., *Ung i Norge. Skole, fritid og ungdomskultur*, s. 141-158. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Ødegård, Guro (2010), *Foreningsliv i et flerkulturelt lokalsamfunn. En studie om integrasjon og sosial kapital*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn & frivillig sektor.
- Østerud, Øyvind, Fredrik Engelstad og Per Selle (2003), *Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Aars, Jacob (2010), «Stadig like ungdommelig! Frivillig innsats blant unge mennesker», *Frivillig organisasjonsliv i Norge. Ny kunnskap - nye spørsmål*. Røde Kors konferansesenter: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, Brukerkonferanse 28.10.2010.

Nettsider:

Aftenposten 2. februar 2010:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/article3497425.ece>

Changemaker:

www.changemaker.no

Fra §1 i Changemakers vedtekter:

<http://www.changemaker.no/Documents/Changemaker/Dokumenter%20til%20nettsidene/Vedtekter%20for%20Changemaker%202010%20-%202011.pdf>

4H Norge:

<http://www.4h.no/Om-4H/Om-4H.aspx>

Fordelingsutvalget:

www.fordelingsutvalget.no

FRIFOND:

www.frifond.no

www.frifond.no/musikk

www.frifond.no/organisasjon

www.frifond.no/barn-og-unge

www.frifond.no/musikk

Hyperion – Foreningen for fantastiske fritidsinteresser

<http://n4f.no/>

Juba:

www.juba.org

Juvente:

www.juvente.no

Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner:

www.lnu.no

Norsk søndagsskoleforund:

<http://www.nssf.no>

Søndagsskolen grunnregler §2:

<http://nssf.no/filer/GR.REGLER%20pr%202009.pdf>

Straight Edge:

<http://www.straightedge.com/>

Appendiks

Presentasjon av organisasjonene

Her gis en kort presentasjon av de organisasjonene som danner grunnlaget for rapportens analyser (alfabetisk rekkefølge). Det blir gitt en kort presentasjon av de interdemokratiske strukturer samt de administrative ressursene. Det blir også gitt en kort presentasjon av de viktigste inntektskildene.

Blå Kors Norge

Blå Kors ble etablert i 1905. Organisasjonen har i alle år hatt tre hovedmålsetninger: (a) Hjelp rusavhengige, (b) utbre den rusfrie livsstilen, og (c) formidle det kristne budskapet gjennom ord og handling.

Blå kors satser på å forene frivillig innsats på rusfeltet med profesjonelt behandlingsarbeid. Ved siden av forebyggende og holdningsskapende arbeid driver Blå Kors 43 diakonale virksomheter i 15 fylker. Blå Kors har satt i gang en rekke ulike tiltak for mennesker med rusrelaterte problemer, for eksempel rehabiliteringstiltak, oppfølgingstiltak, bo- og omsorgstiltak, trenings- og attføringstiltak, avrusningstiltak, krisesentre og videregående skoler. Fra 2009 ble Blå Kors også en paraplyorganisasjon for 25 landsomfattende kristne organisasjoner og trossamfunn.

Organisasjonen har 40 lokalforeninger og 2236 individuelle medlemmer. Også de enkelte virksomhetene og foreningene innenfor paraplyorganisasjonen er medlemmer..

Blå Kors hadde i 2010 1147 ansatte og 921 årsverk. 28 av disse arbeider ved hovedkontoret i Oslo.

Det høyeste myndighetsorganet i Blå Kors er generalforsamlingen. I 2008 møtte 170 personer opp på generalforsamlingen.

Driftsinntektene for Blå Kors Norge i 2009 var på 735 millioner kroner. Av dette var 201 mill kr. salgsinntekter, dvs. leieinntekter, salg av behandlingsplasser til det offentlige. Gaveinntekter og medlemskontingent utgjorde 4 millioner kroner, og statlige tilskudd og refusjoner beløp seg til 518 millioner kroner. Andre driftsinntekter var til sammen på 13 millioner

Changemaker

Changemaker (CM) er en ungdomsorganisasjon som har utviklet seg fra å være et prosjekt i regi av Kirkens Nødhjelp (KN) til å bli en organisasjon som fikk sitt eget sentralstyre i 1997. I dag har de egne arbeidsprogrammer og egen politisk plattform. Båndene til KN er sterke, både formelt og finansielt, og CM er slik sett ikke en selvstendig organisasjon, men KN sin ungdomsbevegelse. I følge Fordelingsutvalgets statistikk har CM rundt 900 betalende medlemmer under 26 år i ti lokale lag. CM er i stor grad Oslo-sentrert. På årssamlingen velges sentralstyre og politiske utvalg. Totalt har organisasjonen 40-50 sentrale verv, og de som besitter disse er i stor grad bosatt i Oslo. Mye av motoren i organisasjonen er sentrert rundt forbundskontoret. Her utmeisles politikk, aksjoner og politisk lobbyarbeid. CM jobber for å endre årsakene til fattigdom og urettferdighet i verden, og har definert 5 snubletråder som hindrer utvikling: Internasjonal handel, u-landsgjeld, krig, klima og globale helseproblemer.

CM har 4 ansatte. Leder er honorert, og de holder til i KNs lokaler.

CM budsjetter er på rundt 2,6 millioner kroner. I tillegg kommer lønn for koordinatoren (daglig leder) og kommunikasjonskonsulenten. Disse dekkes direkte fra KN, og utgjør rundt 800 000 kroner samlet. Driftsstøtten fra BLD er på 660 000 kroner, og organisasjonen mottar 750 000 kroner fra Norad i informasjonsstøtte (gjennom en rammeavtale via KN). Ellers mottar de 100 000 kroner fra andre etter søknad (UD, LNU med mer).

4H Norge

4H er en partipolitisk uavhengig og religiøst nøytra, ideell barne- og ungdomsorganisasjon med røtter fra bondekulturen i USA. Første 4H lag i Norge ble stiftet i 1936, som en jordbruksklubb i Tinn i Telemark. 4H-verdiene er å bli en ungdom med *klart hode, varmt hjerte, flinke hender og god helse*. Formålet er å utvikle en aktiv og samfunnsengasjert ungdom med ansvarsfølelse og respekt for natur og mennesker. Mottoet er å «lære ved å gjøre», og man mottar merker som bevis på gjennomførte programmer innenfor flere områder. Organisasjonen oppgir å ha 16 500 medlemmer, med en øvre aldersgrense på 19 år. Disse er samlet i 650 lokale klubber. Det er fylkesstyret i 18 fylker, og et landsstyre på 9 personer blir valgt hvert 2 år på årsmøtet. Der er deltatt 65 delegater. Båndene til Landbruks- og matdepartementet er sterke, både finansielt men også ved at det sitter en representant i landsstyret fra dette departementet. Landsleiren er det årlige store arrangementet, med rundt 1000 deltagere.

Totalt har 4H rundt 70 ansatte fordelt på omlag 50 årsverk. Sentraladministrasjonen på Skjetten utenfor Oslo har arbeidsgiveransvaret for

disse, selv om mange av stillingene er lokalisert og finansiert av fylkesstyrene. På sentralkontoret er det rundt 10,4 årsverk, med en viss variasjon avhengig av tilgang på prosjektmidler. I tillegg finnes 3 4H-setre og 28 4H-gårder, som er selvstendige enheter, økonomisk og administrativt.

4H har et årlig budsjett på 37 millioner kroner. Dette inkluderer lønnsmidler for alle ansatte. 1/3 del av driften finansieres av egne midler som kontingentinntekter (årlig kontingent på 450 kroner), og rundt 2,5 millioner kroner som overskudd fra Landslotteriet. Ellers fordeler inntektene seg på følgende måte:

Barne- og likestillingsdepartementet: ca. 3 millioner kroner. *Landbruks- og matdepartementet* finansierer en stilling i hvert fylke. 4H har en rekke sponsorer, som Norsk Landbrukssamvirke via Tine, Nortura, Gjensidige forsikring, Landkreditt bank. I 2008 vant 4H en konkurranse i regi av *Sparebankstiftelsen* til prosjektet «Naturmøteplasser». Premien var 10 millioner kroner. 4H mottar årlig rundt 4 millioner kroner i *Frifond*-midler.

Fortidsminneforeningen

Foreningen til Norske Fortidsminnesmerkers Bevaring ble stiftet i 1844. Foreningen er en av landets eldste frivillige organisasjoner. Fortidsminneforeningen arbeider for å beskytte og verne bygninger, fartøyer, veier, broer og andre former for kulturminner og kulturmiljøer. Organisasjonen er særlig opptatt av å verne middelalderens stavkirker, steinkirker og loft, men også 1800-tallets fjellgårder, sjøhus og fyr.

Fortidsminneforeningen er en landsomfattende organisasjon, basert på frivillige krefter. Foreningen ledes av et hovedstyre og en generalsekretær som leder hovedadministrasjonen i Oslo. Rundt om i fylkene har Fortidsminneforeningen 21 lokalavdelinger. De fleste fylker har en avdeling. Men Oslo og Akershus har en felles avdeling. Sør-Trøndelag har to avdelinger og Møre og Romsdal tre.

Fortidsminneforeningen har 7500 medlemmer.

Representantskapet er foreningens høyeste organ. Delegater fra avdelingene møtes til representantskapet en gang i året. På representantskapets møte i 2010 var det 59 stemmeberettigede. Representantskapet velger hovedstyret som har fem medlemmer og to varamedlemmer. Hovedadministrasjonen i Oslo har åtte ansatte.

Forbundet hadde i 2008 inntekter på til sammen 7,3 millioner kroner. Noe i overkant av en tredjedel av inntektene består av medlemskontingenter, og om lag halvparten er driftsstøtte fra offentlige myndigheter.

Hyperion – Norsk forbund for fantastiske fritidsinteresser.

Hyperion (N4F) ble opprett i 2002, og er en paraplyorganisasjon for uorganiserte lokale grupper som har drevet med aktiviteter som brettspill, rollespill, dataspill, live, Sci-fi, miniatyrspill m.m. Hyperion er basert på et frivillig og ikke-kommersielt grunnlag, og er en partipolitisk og religiøst uavhengig interesseorganisasjon. Hyperion har i løpet av disse årene fått nesten 11 000 medlemmer fordelt på nesten 100 lokalforeninger. Målsettingen med Hyperion er å organisere de lokale foreningene i et større organisasjonsfellesskap, samt være en politisk aktør både i forhold til ungdomspolitik, kulturpolitikk og gi anerkjennelse til disse aktivitetene som en del av ungdoms kulturaktiviteter. Hyperion skal også bidra med økonomiske, administrative og menneskelige ressurser til medlemsorganisasjonene. Landstinget arrangerer årlig med rundt 120-140 deltagere. Da blir forbundsstyret på 17 personer valgt. Disse møtes 5 ganger i året. Også generalsekretær velges på Landstinget.

Sentraladministrasjonen består av generalsekretær og tillitsvalgt leder. Det er et ønske i framtiden om at generalsekretær skal ansettes, ikke velges.

Hyperion har et årlig budsjett på rundt 4 millioner kroner, hvorav rundt 2 millioner av disse kommer fra driftsmidler fra Barne- og likestillingsdepartementet, momskompensasjon på 200 000 kroner, kontingentinntekter fra de lokale organisasjonene på 400 000 kroner og en del prosjektmidler. Foruten Frifond-midler til de lokale organisasjonene, er det organisert to regionkontorer – i Oslo og i Bergen – som foredeler fylkeskommunale penger til sine lokale lag/foreninger.

Juvente

Juvente er en partipolitisk og religiøst uavhengig organisasjon for ungdom i alderen 13-26 år, som jobber for fred, solidaritet, menneskeverd og en god ungdomstid og mot rusmidler, rasisme og diskriminering. Organisasjonen ble stiftet i 1992 – gjennom en fusjon av tidligere NGU (Norges Godtemplar Ungdomsforbund) og DNTU (Det Norske Totalavholdsselskaps Ungdomsforbund). Juvente har omlag 1000 medlemmer fordelt på rundt 19 lokale lag. De gjennomfører landsmøter hvert 2 år med rundt 120 deltagere. Her velges et forbundsstyre på 12 personer. Juvente krever avholdsløfte fra sine medlemmer. Organisasjonens arbeid hviler på tre pilarer: å være en ruspolitisk aktør, engasjement i freds- og solidaritetsarbeid (blant annet gjennom bistandsorganisasjonen FORUT og egne internasjonale prosjekter) samt være en forebyggingsentreprenør.

Administrasjonen har gjennomgått en omorganisering siste år. I stedet for å ansette medarbeidere på prosjekter med usikker framtidig finansiering, er det etablert prosjektlederteam med en mer fleksibel struktur. Det er til en hver tid rundt 10 ansatte + sivilarbeider, volontører eller tillitsvalgte i prosjektstillinger. Utvikling og drift av forebyggingsprosjekter er en del av Juventes kjernevirksomhet og organisasjonen har drevet forebyggingsprosjekter siden tidlig på 1970-tallet. De viktigste prosjektene er Fristil (et ung-til-ung-basert pedagogisk forebyggingsprosjekt for 9.-klassinger), Skjenkekontrollen (en alkoholpolitisk kampanje), Kolon (et kulturbasert formidlingsprosjekt med rustematikk for videregående skole) og Kompis (et person- og miljøutviklingstiltak for ungdom med og uten rusproblematikk i familien). Juvente deler fellestjenester som økonomi med andre organisasjoner i kontorfellesskapet i Torggata i Oslo.

Juvente har en årlig omsetning på rundt 10 millioner kroner. Med en medlemskontingent på 50 kroner første år og 100 kroner de påfølgende år, er dette en liten inntekt for organisasjonen. Driftstøtte fra BLD og Helsedirektoratet er samlet på omlag 1,7 millioner kroner (45 % fra BLD og 55 % fra Helsedirektoratet). Mesteparten av omsetningen er knyttet til prosjektene Fristil, Kolon, Kompis og Skjenkekontrollen. Juvente mottar også Frifond-midler til lokal lagsaktivitet gjennom LNU.

Kirkens Bymisjon

Kirkens Bymisjon er et nettverk av diakonale stiftelser som driver sosialt arbeid innenfor rusomsorg, eldreomsorg, barnevern, psykisk helsevern og blantprostituerte. Organisasjonen har også kirkelig virksomhet med sjelesorg, forkynnelse og menighetsarbeid.

Kirkens Bymisjon ble grunnlagt i 1855 under navnet Christiania Indremissionsforening, senere Oslo indremisjon. Kirkens bymisjon var en medlemsorganisasjon fram til 1971, da den ble gjort om til en stiftelse med representantskap og styre. Organisasjonen kan dermed i dag beskrives som en ideell og moderne «non-profit» virksomhet innenfor helse- og omsorgssektoren.

Organisasjonen som helhet består av 10 stiftelser som ligger ulike steder i landet. Kirkens Bymisjon i Oslo er morinstitusjon og legger premissene for de andre stiftelsene. Men hver av stiftelsene er en selvstendig juridisk enhet.

På landsbasis har bymisjonsstiftelsene til sammen ca. 1850 ansatte med faglig kompetanse i hel- og deltidsstillinger. Rundt 1850 frivillige medarbeidere på faste avtaler er også knyttet til arbeidet. Stiftelsene driver ca. 70 store og små institusjoner og virksomheter. Den største stiftelsen er i Oslo med vel 1400 ansatte. 60 av de ansatte er på hovedkontoret. I Oslo har de dessuten ca. 1300 frivillige.

Styret er organisasjonens øverste organ. Det har fullmakt til å vedta budsjett og handlingsplaner. Representantskapet er et tilsynsorgan, som også velger representanter til de fleste styreplassene. Representantskapet består av 15 medlemmer, hvorav fire medlemmer oppnevnes av representantskapet selv. Tre medlemmer oppnevnes av Oslo bispedømmeråd.

85 prosent av virksomheten er offentlig finansiert ved at Bymisjonen på oppdrag for stat og kommunene leverer ulike helse- og omsorgstjenester. Resten kommer gjennom egne midler, blant annet fra gaver.

Kristen Idrettskontakt – KRIK

Kristen Idrettskontakt ble stiftet i 1981. KRIK har som formål å bevare, inspirere og vinne idrettsfolk til kristent liv både i idrettslag og menighet. Organisasjonen ønsker å være et bindeledd mellom kirke og idrettslag, uten selv å være en egen menighet eller idrettslag. Organisasjonen har ca 13 000 medlemmer, hovedsakelig i alderen 14-25 år, som er virksomme i om lag 300 lokallag. I tillegg til virksomheten i lokallagene arrangerer KRIK hvert år flere store leire og festivaler, som til sammen utgjør rundt 30 000 aktivitetsdøgn i året

Høyeste organ i Kristen idrettskontakt er generalforsamlingen. Om lag 100 personer møter opp på generalforsamlingen. Organisasjonen har et landsstyre på 9 medlemmer.

KRIK har 25-30 personer i hel- og deltidsstillinger som tilsvarer 16 årsverk 10-11 av disse arbeider sentralt. Resten er distriktsmedarbeidere som arbeider på deltid.

KRIK's nasjonale budsjett er på ca 16 millioner kroner. Det internasjonale budsjettet er på 7,5 millioner kroner. I alt har KRIK altså et budsjett på 23,5 millioner kroner. Hovedinntektene nasjonalt er: (1) Leirvirksomhet - 8 millioner kroner, (2) statlig støtte – fire millioner, (3) givertjeneste - 2 millioner kroner, (4) salg av klær – 1,5 millioner, og (5) medlemskontingent – 1,2 millioner kroner.

Natur og ungdom

Natur og Ungdom (NU) er en landsomfattende miljøvernorganisasjon for ungdom i aldersgruppen 13-25 år. NU har rundt 7100 medlemmer, 80 lokallag og 16 fylkeslag – med fylkesstyret i 15 av disse. Landsmøte gjennomføres i januar hvert år, med ca 140 delegater. Da velges et sentralstyre på 14 personer. Fylkeslederne og organisasjonens leder utgjør landsstyret. Medlemmer av sentralstyret har ukentlig møte, samt leder arbeidsgrupper. Det

kreves en betydelig arbeidsinnsats, og det nærmest forutsettes at sentrale tillitsvalgte bor i nærheten av Oslo. Hver høst gjennomføres suppleringsvalg for evt. å erstatte sentralstyremedlemmer som ikke har anledning til å sitte lenger. Dette sørger for at sentralstyret til enhver tid er aktive.

NU har 18 ansatte, en tillitsvalgt honorert leder og en redaktør. Med unntak av noen rene administrative stillinger er de fleste stillinger knyttet til politiske satsingsområder. I tillegg har NU 5 regionsansatte, delvis finansiert fra fylkeslagene. De ansatte i organisasjonen er selv aktive medlemmer. Mange av de tillitsvalgte forsøker å kombinere sitt NU-engasjement med studier eller arbeid i tilsvarende organisasjoner. NU opererer med en likelønnsprofil – der alle tjener / blir honorert etter lønnstrinn 1, uavhengig av arbeidsmengde og ansvar. Til tross for at mange frivillige tillitsvalgte er ansatte, er det klare regler for de som er fulltidsansatte med hensyn til arbeidsgiver arbeidsgiveransvar o.l. Administrasjonen er preget av en betydelig dugnads- og frivillighetskultur og NU tar en stor plass i de sentralt tillitsvalgte og ansattes hverdagsliv.

NU har et årlig budsjett på ca 9 millioner kroner. Av dette er 4,8 millioner kroner i statlig støtte, 350 000 kroner kontingentinntekter (opererer med 50 kroner i medlemskontingent), i tillegg til sponsormidler fra private energiselskaper, statskraft, Energi Norge, Bondelaget, Fellesskjøpet o.l. Får litt i gaver, men varierer fra år til år. NU mottar også Frifond-midler til sine lokale lag.

Noregs Ungdomslag

Noregs ungdomslag ble stiftet i 1896. Organisasjonens formål er å skape engasjement og levende lokalmiljø gjennom folkelige kulturaktiviteter. Mye av aktiviteten er knyttet til folkedans, teater, bunad og barne- og ungdomsarbeid.

Ved utgangen av 2010 hadde Noregs ungdomslag 415 aktive medlemslag. På samme tidspunktet var medlemstallet 12 553. Av disse var 4753 under 26 år. Dette er såkalt tellende medlemmer. Det er summen av alle medlemmene på de medlemslistene som er signert og sendt inn korrekt fra lokallagene. Det er disse medlemslistene som ligger til grunn for støtte fra blant annet Bufdir. Men det er en rekke lokallag med god aktivitet som ikke sender inn signerte medlemslister i tide. Det er derfor alltid et visst etterslep i medlemsregistreringen. Noregs ungdomslag har derfor ut i midten av januar 2011 registrert 16 500 medlemmer.

På hovedkontoret i organisasjonen har de fem ansatte.

Landsmøtet er det høyeste organet i Noregs ungdomslag. Om lag 100 personer kommer på disse landsmøtene.

Ved utgangen av oktober 2010 hadde Noregs ungdomslag i overkant av 6,2 millioner kroner i inntekter. Om lag 2, 5 millioner av dette var medlemspenger, og nær 3,8 millioner kroner var eksterne tilskudd. Av eksterne tilskudd kan nevnes statstilskudd på 400 000 kroner til folkedansarbeidet, ca. 1 million kroner i statstilskudd til barne- og ungdomsarbeidet og 600 000 kroner i statstilskudd til teaterarbeidet.

Norges Korforbund

Norges korforbund ble stiftet i 1985. Men det bygde videre på tidligere sangerforeninger. Formålet er å gi korsang mulighet for større utbredelse og høyere kvalitet.

Det enkelte kor tegner medlemskap i korforbundet. Sangerne regnes som individuelle medlemmer kun gjennom medlemskap i kor tilsluttet Norges korforbund.

Forbundet har i underkant av 1000 medlemskor, og til sammen ca. 30 000 individuelle medlemmer. Korene er fordelt på 28 distriktsledd med hovedkontor i Oslo og fire regionkontorer.

Norges korforbund har 17 ansatte. På distriktsnivå er det 6 fast ansatte, de fleste i deltidsstillinger. Organisasjonen har også 6 regionale korkonsulenter, også i deltidsstillinger. Landsmøtet er organisasjonens høyeste organ. På landsmøtet møter om lag 60 delegater pluss observatører og ansatte.

Norges korforbund har et budsjett på noe i underkant av 22 millioner kroner. En viktig inntektskilde er kontingenter. De enkelte kormedlemmene betaler kontingent til korene, og korene betaler så videre en kontingent til forbundet I 2009 fikk forbundet inn noe over 4 millioner kroner i kontingenter. Den største inntektskilden er midler til voksenopplæring som de får fra Folkeuniversitetet, i alt 10 millioner kroner siste år. Disse midlene går imidlertid direkte til de enkelte korene. Norges korforbund får også økonomisk støtte fra Norges Musikkråd og Norsk kulturråd. De har dessuten inntekter fra festivaler som arrangeres av distriktsleddene.

Normisjon

Organisasjonen ble stiftet i 2001 og er en sammenslutning av Den norske Santalmisjon, som ble grunnlagt i 1867, og Det norske lutherske indremisjonsselskap som ble opprettet i 1868. Normisjon er en evangelisk luthersk organisasjon. Organisasjonen har som formål å nå mennesker både i Norge og resten av verdenen med det kristne budskapet. Normisjon har virksomhet i 10 land i Sør-Amerika, Afrika og Asia. Organisasjonen har om

lag 30 misjonærer som driver menighetsbygging. Normisjon driver også bistandsarbeid i samarbeid med NORAD.

Normisjon organiserer over 70 000 personer over hele Norge. Dette tallet inkluderer medlemmer i Acta, barne- og ungdomsorganisasjonen i Normisjon. Folk melder seg inn i foreninger som omfatter alle typer fellesskap som for eksempel «bedehusforeninger», misjonsforeninger, husfellesskap, kor, grupper og lag. Men enkeltpersoner kan melde seg direkte inn i Normisjon. I de fleste storbyene har Normisjon egne menighetsfellesskap. Normisjon har i alt ca. 1250 voksenfellesskap, 600 Acta-lag og 270 samarbeidsmenigheter i Den norske kirke.

Normisjon eier 28 skoler i Norge, folkehøgskoler, videregående skoler, bibel- og misjonsskoler og høgskoler. Normisjon har ca. 150 ansatte. 40 av disse arbeider på hovedkontoret, resten 110-120 ansatte på regionkontorene.

Generalforsamlingen er Normisjons høyeste styringsorgan. Det møter hvert tredje år. På generalforsamlingen i 2009 var det 483 stemmeberettigede.

I 2009 hadde Normisjon om lag 63 millioner kroner i inntekter. Testamentariske gaver og andre gaver utgjorde nær 13 millioner kroner, tilskudd fra NORAD om lag 12 millioner kroner og tilskudd fra regionene om lag 23 millioner kroner.

Norsk Luthersk Misjonssamband

Norsk Luthersk Misjonssamband er en frittstående kristen, luthersk misjonsorganisasjon som ble stiftet i 1891, opprinnelig for å sende misjonærer til Kina. Organisasjonens visjon er at Bibelens budskap skal formidles til mennesker i utlandet og Norge. De er en foreningsbasert organisasjon, dvs. at det er lokale foreninger som er medlemmer i Norsk Luthersk Misjonssamband. De kjenner derfor bare antallet foreninger. De har om lag 2400 foreninger og forsamlinger for voksne og 200 barne- og ungdomslag fordelt på sju regioner. De har registrert at antallet foreninger har gått ned. NLM har ikke noe sentralt medlemsregister. De vet derfor ikke hvor mange som er med i hver av foreningene og vet derfor heller ikke hvor mange individuelle medlemmer organisasjonen har. Men det anslås at NLM har ca. 50 000 individuelle medlemmer.

Norsk Luthersk Misjonssamband sto opprinnelig i Den norske kirke, men i 2007 brøt organisasjonen med den norske kirke etter at kirken aksepterte praktiserende homofile som prester.

I Norsk Luthersk Misjonssamband arbeider ansatte medarbeidere til sammen 1300 årsverk. Av dette er 45 årsverk i sentraladministrasjonen. Organisasjonen har over 150 misjonærer som er aktive i misjonsarbeid i elleve land fordelt på tre verdensdeler. Antall tillitsvalgte i hovedstyret og regionstyrene er til sammen 51.

Alene eller sammen med andre driver NLM 25 skoler fra grunnskole- til høgstskolenivå. I tillegg har organisasjonen 34 leirsteder, 38 barnehager, fire nærmiljøsentra og et rehabiliteringssenter. Gjennom Norea Mediemisjon og 27 lokalradioer drives dessuten et omfattende radioarbeid.

De viktigste finansieringskildene for organisasjonen som helhet er: (i) Offentlige tilskudd, som i 2009 utgjorde 389 millioner kroner. Dette var hovedsakelig lovfestede tilskudd til skoler og barnehager. (ii) Gaver, som innbrakte 184 millioner kroner. (iii) Salg av behandlingsplasser ved de mange ulike institusjonene ga til sammen 281 millioner kroner.

Norsk Søndagsskoleforbund

Norsk Søndagsskoleforbund er en tradisjonsrik og selvstendig kristen barneorganisasjon. Målsettingen er å forkynne Guds ord, gi kristen kunnskap til barn i aldersgruppen 3-9 år, og føre dem inn i et kristent fellesskap. Organisasjonen ble etablert i 1889 og har i dag 39 000 registrerte medlemmer, hvorav 25 000 av disse er betalende, og som man får statsstøtte for. Det finnes omlag 1400 lokale søndagsskoler. Av disse tilfredsstiller rundt 1200-1300 registreringskravet fra Barne- og likestillingsdepartementet til å være støtteberettiget. Generalforsamling avvikles hvert 3 år og medlemmer i forbundsstyret velges for 6 år om gangen.

Hovedkontoret til Søndagsskolen ligger i Oslo, og har omlag 20 faste ansatte. Det er i tillegg 25 søndagsskolekonsulenter i tilsvarende antall kretser. Det er sentralkontoret som har arbeidsgiveransvaret for søndagsskolekonsulentene, men stillingene er finansiert av midler på krets nivå.

Søndagsskolen har et årlig budsjett på rundt 20 millioner kroner. I tillegg har kretsene sine egne budsjetter, som totalt utgjør omlag 12 millioner kroner. Statsstøtte, gaver og materiellsalg er de største inntekstpostene, og fordeler seg omlag slik: *Barne- og likestillingsdepartementet*: 3,5 millioner kroner.

Kirkerådet: Betydelig støtte til store prosjektsatsinger – som eksempelvis TV-serien Tårnagentene. *Gaver og donasjoner*: 9 millioner kroner. *Salg av pedagogisk materiell*, i all hovedsak undervisningsopplegget Sprell Levende, som lokale søndagsskoler og andre trossamfunn kan abonnere på. I tillegg får de rundt 8 millioner kroner fra Frifond, som går til de lokale søndagsskolene.

Seniordans Norge

Seniordans Norge er en sammenslutning av dansegrupper og ble stiftet i 1994. Formålet er å fremme seniordans i Norge, ha fokus på dans som helsefremmende tiltak og skape nye arenaer for eldre mennesker. I dag har organisasjonen ca. 12 000 medlemmer fordelt på om lag 511 grupper over hele landet. Medlemmene av den enkelte dansegruppen er gjennom gruppens medlemskap kollektivt tilsluttet organisasjonen. Landsmøtet er forbundets høyeste myndighet, og det holdes hvert annet år. 200 personer deltar på disse landsmøtene. Forbundskontoret har 2 ansatte og ledes av en kontorsjef..

Den viktigste inntektskilden for forbundet er medlemskontingenten. Dette gir forbundet årlig 1, 8 millioner kroner i inntekt. I tillegg har de om lag 1,3 millioner kroner i inntekter fra salg av kursmateriell, CD og effekter.

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor

Rapport 2011:1

<i>Forfatter/Author</i> Trygve Gulbrandsen og Guro Ødeågrd
<i>Tittel/Title</i> Frivillige organisasjoner i en ny tid Utfordringer og endringsprosesser
<i>Sammendrag</i> <p>Frivillige og sivile organisasjoner i Norge har i løpet av de siste tiårene opplevd en rekke endringer i sine rammebetingelser. Flere av de landsomfattende frivillige organisasjonene har opplevd nedgang i antallet medlemmer, lokallag, givere og frivillige. Særlig har denne utviklingen vært merkbar blant de tradisjonelle folkebevegelsene. Dette er resultater både av det en kan kalle en avideologisering og en økende individualisering i det sivile samfunnet. Med det mener vi at det har vært en synkende interesse blant borgerne for å delta i frivillige organisasjoner som arbeider for å ivareta overordnede samfunnshensyn og verdier. Isteden synes borgerne å være mer opptatt av organisasjoner som tilbyr aktiviteter som dekker deres personlige behov og interesser.</p> <p>Også forholdet til de politiske myndighetene har endret seg. Gjennom det siste tiåret har det vært en økende politisk interesse og velvilje for de sivile og frivillige organisasjonene. Dette har ført til bedre økonomiske rammevilkår for dem. Samtidig har myndighetene utarbeidet flere nye og mer detaljerte regelverk for hvordan de ulike tilskuddene skal fordeles og bruken kontrolleres. Frivillige organisasjoner må dessuten i større grad delta i anbudskonkurranser på lik linje med private og offentlige aktører, om oppgaver de alltid har drevet med. Disse endringene har i flere tilfelle ført til strengere krav om dokumentasjon og regelmessige evalueringer av organisasjonenes aktiviteter og virkningene av disse.</p> <p>Organisasjonene har på ulike måter forsøkt å tilpasse seg endringene knyttet til avideologisering, individualisering og offentlig politikk. De har profesjonalisert sine styringsrutiner, forsøkt å effektivisere organisasjonsstrukturen, satset på mer kompetanse og utdanning blant de ansatte medarbeiderne. Noen av organisasjonene har nedtonet betydningen av medlemsdemokratiet. Mange har blitt opptatt av å synliggjøre seg bedre og engasjere seg i lobbyvirksomhet overfor myndighetene og offentligheten. Sentralledet har blitt viktigere som service instans både for lokallagene og medlemmene, og for å koordinere kontakten med myndighetene.</p> <p>Den offentlige politikken overfor frivillig sektor har vært gunstig for organisasjonene. Samtidig har den skapt noen dilemmaer. Et eksempel på dette er at for strenge krav fra myndighetene kan presse organisasjonene i retning av å bli en slags utøvere av offentlig politikk heller enn nytenkende entreprenører på det frivillige feltet.</p>
<i>Emneord</i> Frivillige organisasjoner, avideologisering, individualisering, tilpasning til endrede rammebetingelser.
<i>Summary</i> <p>Many of the civil associations in Norway have lost members, volunteers and donors. This development is to a large extent due to a decreasing interest on the part of the citizens in contributing to general mission organizations. Instead they seem to prefer associations which offer activities that appeal to their personal needs and interests.</p> <p>During the last two decades there has been a growing political interest in and sympathy with voluntary organizations. As a result public funding of these organizations has increased substantially. At the same time the organizations have faced more elaborate rules for receiving public funding and stricter demands of documentation of their activities and the effects of which.</p> <p>The voluntary organizations have attempted to adapt to the various changes in their environment by</p>

changing their organization structure and by professionalizing their governance. They have raised the educational level of their employed staff. At the same time membership democracy has been given lower priority. The organizations aim at improving the public standing and visibility and spend more time than earlier on lobbying politicians and public officials.

Index terms

Voluntary organizations, individualization, strategic adaptation