

Autismeforeningen i Norge

Strategiprosessen 2022

SLUTTRAPPORT

fra Strategiutvalgt, redigert av Jan H. Heitmann.

23. juli 2022

Innhold

0. Forord: Om strategiprosessen	side 2
0.1 Om rapporten	side 2
0.2 Om prosessen	side 2
0.3 Om strategiutvalget	side 3
1. Omverdensanalyse	side 4
1.1 Problemstillinger	side 4
1.2 Anerkjennelse i samfunnet	side 4
1.3 Økonomiske rammebetingelser	side 5
1.4 Offentlig kapasitet og kompetanse	side 5
1.5 Tilgjengelig digital informasjon	side 6
1.6 Forskning	side 6
1.7 Befolkningsutviklingen	side 7
1.8 Skole og barnehage	side 7
1.9 Norsk geografi	side 8
1.10 Rekruttering av frivillige og tillitsvalgte	side 8
1.11 Lobbyvirksomhet og medieeksponering	side 9
1.12 Mobilitet	side 9
2. Internanalyse	side 10
2.1 Nye behov og utfordringer i 2037	side 10
2.2 Rekruttering av styremedlemmer og andre tillitsvalgte	side 10
2.3 Morgendagens kommunikasjon	side 10
2.4 Kriseforebygging	side 11
2.5 Lokallagenes relasjon til medlemmene	side 11
2.6 Huset med tre rom	side 12
2.7 Grenseoppgangsmodellen anvendt på valgte strategiske områder	side 13
A: Produkt	side 13
B: Målgrupper	side 13
C: Lokallag	side 14
D: Omdømme	side 15
E: Rettigheter	side 15
2.8 Organisering	side 15
2.9 Selvransakelse basert på motsetningsanalyse	side 16
3. Veivalgsanalyse	side 18
Introduksjon	side 18
3.1 En aktiv organisasjon	side 19
3.2 En raktiv organisasjon	side 22
3.3 En inaktiv organisasjon	side 25
3.4 En død og begravet organisasjon	side 27
3.5 En proaktiv organisasjon	side 30
3.6 Strategiutvalgets kommentar til veivalgsanalysen	side 33
4. Dette vil vi: Ideelt framtidsbilde 2037	side 34
5. Dette gjør vi: Strategiske tiltak 2022-2037	side 36
6. Motbør og medvind	side 38
Litteratur og kilder	side 40

Forord

Om strategiprosessen

0.1 Om rapporten

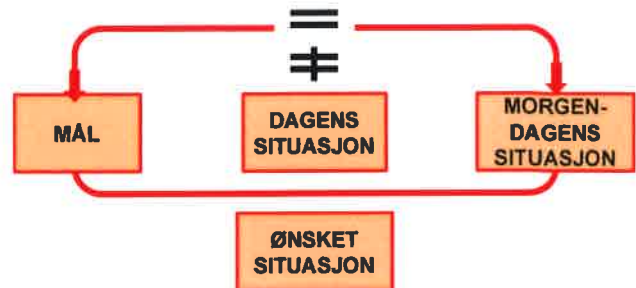
0.11 For å lette henvisninger til rapporten er hvert avsnitt nummerert. I tillegg er illustrasjonene nummerert med hensyn til hvilket kapittel de er hjemmehørende i. Illustrasjonene består av modeller eller figurer, som stort sett er brukt på storsamlingene, eventuelt i strategiutvalget; dessuten av illustrerende faksimiler og fotografier. Lengre sitater er plassert i rammer. Bakerst i rapporten er det oversikt over litteratur det er henvist til rapporten.

0.2 Om prosessen

0.21 Vår primære tidshorisont i dette strategiarbeidet er 15 år fram i tid. Det er en utfordring å se så langt fram, men utviklingen går svært fort og det tar tid å utvikle tiltak og strategier og iverksette dem. Mange organisasjoner opplever at begivenhetene «kommer som julekvelden på kjerringa».

0.22 Vår tid kan kalles «overraskelsenes tidsalder». Det sikre og sannsynlige skjer ikke; det er like snart det umulige og utenkelige som skjer. Vi forsøker å lage en strategi for Autismeforeningen i Norge under slike forutsetninger. Det er en utfordring!

0.23 Illustrasjon 0.1 gir et skjematisk bilde av problemstillinger i en strategiprosess: a) Autismeforeningen har avklarte mål for sitt arbeid. b) Dagens tilstand (situasjon) kan stemme overens med målene eller det kan være et gap mellom mål og aktuell situa-



Illustrasjon 0.1: Gap-analyse: Strategiprosessen i et nøtteskall:

sjon. c) Skuer vi så 15 år fram i tid, vil vi sannsynligvis se at ønsket (ideell) situasjon anno 2022 er endret, og d) at vi må iverksette nye tiltak om vi skal leve opp til idealene. Det er imidlertid like sannsynlig at strategiprosessen vil avsløre at vi allerede i 2022 har en avstand mellom mål og aktuell tilstand. Dette kaller foreningen til - i et kortere perspektiv - å iverksette tiltak.

0.24 Strategiprojektet 2022 er basert på *veivalgs-konseptet Den gode sirkel*, som ble utviklet for Private Helseinstitusjoners Landsforbund (PHL) i 1989 og som senere er videreutviklet og brukt i strategiprosesser for 50 organisasjoner, ideelle virksomheter og stiftelser. Konseptet er presentert i følgende bøker, som er nevnt i litteraturlisten bakers i dette dokumentet: *Selvbestemt framtid, Målrettet arbeidsgiverpolitikk i offentlig sektor og Frivillige organisasjoner - fornyelse, vekst og utvikling*.

0.3 Om strategiutvalget

0.31 Strategiutvalget har hatt en nøkkelrolle i prosjektet. Det har vært samlet for å bearbeide rapporten etter storsamlingene, som har produsert ideer og tanker om framtiden og beskrevet tilstander og tiltak som kan bli aktuelle. Medlemmene av strategiutvalget har fungert som gruppeledere og referenter på storsamlingene.

0.32 Utvalget har bestått av

- Fiona Druett, leder
- Annette Drangsholt
- Lillian Gotteberg
- Mari Degvold
- Joachim Svendsen
- Kristine Magnus.
- Ruth Gravdal

0.33 Arbeidet i utvalget har dels foregått i fysiske møter, dels ved digital deltakelse som følge av korona og andre grunner.

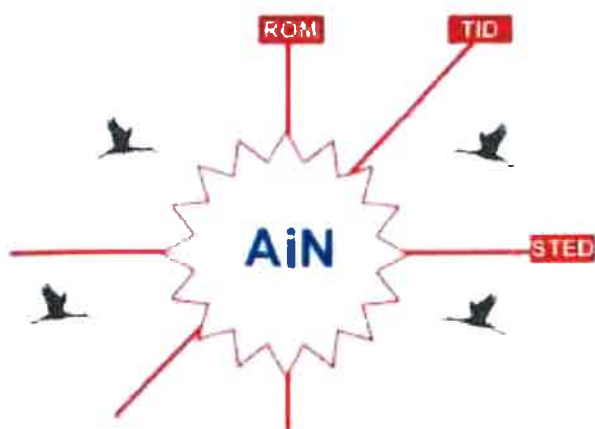
0.34 Ekstern rådgiver **Jan H. Heitmann** fra Heitmann PLUS AS har vært faglig leder av prosessen. Dette innebærer utforming av strategimetotikk, forberedelse av storsamlinger og møter i strategiutvalget, ledelse av storsamlingene og utvikling av strategirapporten. Et par ganger i illustrasjonskommentarene er pronomenet «jeg» benyttet. Dette henviser altså til meg som ekstern rådgiver og hovedforfatter av dokumentet.

0.35 **Janicke Frostad-Mathisen** fra sekretariatet har hatt det administrative ansvaret for prosessen. **Elin Maria Lilloe-Wall** overtok det administrative ansvaret da Frostad-Mathisen gikk ut i omsorgspermisjon i juni 2022.

1. Omverdensanalyse

1.1 Problemstillinger

I omverdensanalysen gjør vi forsøk på å vurdere Autismeforeningens omverden *de neste 15 årene*. Hvilke problemer, utfordringer og muligheter, som vi ikke selv har herredømme over, vil vi stå overfor? Hvordan skal vi forberede oss på det som kan komme, og hvilken beredskap må vi bygge opp? Som hjelpemiddel til å foreta disse vurderingene, har vi benyttet ulike modeller, som fremgår av følgende sider.



Illustrasjon 1.1: Modellen «tid-sted-rom» ble anvendt i omverdensanalysen. Den bygger på at AiN står i sentrum for eksterne krefter som vil prege og påvirke foreningen. Dette er krefter som kan systematiseres i kategoriene tid, sted og rom. Vi tenker slik: På et eller annet tidspunkt, på et eller annet sted, i et eller annet rom har det hendt noe eller vil det hende noe som får virkning i AiN eller vil gjenta seg i AiN.

I tillegg til hendelser som forutses i disse kategoriene, kommer det overraskende og dramatiske hendelser som på markant måte påvirke og prege AiN, et fenomen som kalles «Black Swans» (Svarte svaner) - se illustrasjon 1.5. Når dette skrives i 2022 er det nærliggende å tenke på koronapandemien, som spredte seg uforutsett over hele verden, og som kom i stadig nye bølger, som verken helsemyndighetene, organisasjonene eller enkeltpersoner var forberedt på.

1.2 Anerkjennelse i samfunnet

1.2.1 Ulike grupper i samfunnet kjemper i 2037 fremdeles for anerkjennelse av sin kategori. Dette gjelder innbyggere med og uten diagnoser og livsstilsavvik. Normalitetsbegrepet er svekket; de aller fleste vil bli ansett som «normale» og mener seg berettiget til å bli likebehandlet med alle andre grupper. Det er

innført *samfunnsloønn*, som garanterer en levelig inntekt for innbyggerne, så sant de har et norsk statsborgerskap. Både barn og voksne med en autismespekterdiagnose (ASD) må fortsatt kjempe for anerkjennelse i samfunnet, ja, kanskje enda sterkere enn for 15 år siden. Kampen dreier seg også om utfoldelsesmuligheter på linje med andre. Det må jobbes for adekvat medisiner, tilrettelagte boliger og ressurser til å ta hånd om dem som trenger hjelp og fortolkning av funksjonsnivå.

1.2.2 Autismeforeningen i Norge opplever at det på 2030-tallet etableres konkurrerende og overlappende organisasjoner, som til dels kjemper for andre og konkurrerende mål. Konkurransen med slike organisasjoner er ny, utfordrende og kommer i tillegg til de øvrige oppgavene som må ivaretas.

1.2.3 Autismeforeningen har i 2037 registrerte medlemmer og potensielle medlemmer over hele landet, men har vansker med å nå fram til alle med budskapet. Geografi og tilgjengelighet er én hindring, men også skam, etnisitet og religion synes å være krevende hindringer. Det verserer oppfatninger om Autisme-



Illustrasjon 1.2: Nylig avgått likestillings- og diskrimineringsombud Hanne Bjurstrøm beskriver i et intervju med *handikapnytt.no* (gjengitt i *Dagen* 7. oktober 2021) utviklingshemmede som usynliggjorte og makteløse i samfunnet. Dette er langt fra de idealene som Autismeforeningen og andre organisasjoner for funksjonshemmede er tilfredse med.



Illustrasjon 1.3: *Autisme- og tourette-utvalgets rapport* illustrerer og utfordrer den strategiske tenkningen en brukerorganisasjon må ha. Utvalget som utredet tiltak for å forbedre det samlede tjenestetilbudet til personer med autismspekterforstyrrelser og beslektede diagnoser, leverte sine forslag i NOU 2020: 1, avlevert 6. februar 2020. Utvalget påviser at det er eller kan være en betydelig avstand mellom idealene og den faktiske tilstanden ute i samfunnet.

foreningen, som vi ikke kan kontrollere fordi andre sier og skriver ting om oss som ikke er korrekt fremstilt eller som misforstås. Interne hendelser påvirker mennesker som ikke er medlemmer, og sosiale medier bidrar til spredningen av forvridde rykter. Det etableres med jevne mellomrom nye abonnements- og medlemsordninger som prøver å tjene penger på mennesker med ulike typer diagnoser. På grunn av arbeidspresstet har politiet og påtalemyndigheten ingen mulighet til å etterforske disse nye organisasjonene og ordningene, som opptrer i kriminelle gråsoner.

1.3 Økonomiske rammebetingelser

1.3.1 Autismeforeningen i Norge og de enkelte lokallagene er avhengig av offentlig støtte for å kunne opprettholde aktivitetsnivået og medlemsservicen. Derfor er fremleggelsen av årlige statsbudsjetter og eventuelle nye ordninger for den offentlige støtten alltid imøtesett med stor interesse og spenning. I 2037 oppleves staten som en upålitelig «sponsor», som uten forvarsel kan innføre nye krav og kriterier for å støtte frivillige aktiviteter og foreninger. AiN legger stor vekt på å omstille seg i forhold til de offentlige kravene,

MÅL



En overordnet målsetting i utvalgets mandat er at alle skal ha tilgang til likeverdige tjenester av god kvalitet, uavhengig av bosted, alder og diagnose.
NOU 2020:1 *Autisme- og tourette-utvalgets* side 145

AKTUELL TILSTAND



Det gis mange gode tilbud til personer med en diagnose innenfor autismspekteret. Samtidig er det store variasjoner i tjenestetilbudene, både med hensyn til tilgang, kvalitet, kompetanse, hvordan tjenestene er organisert og hvordan de samarbeider... Kartleggingen viser at kvalitet og innhold i tjenestetilbudet og kompetansenivået varierer sterkt ... Mange personer med autisme og tourette og deres pårørende opplever å ikke få de tjenestene de har behov for og krav på.
NOU 2020:1 *Autisme- og tourette-utvalgets rapport* side 12+17

Illustrasjon 1.4: *Autisme- og tourette-utvalget* beskriver målene og tilstanden bl a på denne måten.

men foreningen mener for mye sekretariats-kapasitet går med til å gjennomføre omstillingene.

1.4 Offentlig kapasitet og kompetanse

1.4.1 Både staten og kommunene møtes av krav og utfordringer, som de ikke har kapasitet eller evne til å dekke på tilfredsstillende vis. Og de offentlige instansene prioriterer nå organisasjoner og foreninger som er i stand til å avhjelpe det offentlige på de mest prekære områdene. Dette gjelder blant annet bistand til eldre og hjelpetrengende, innsats i forbindelse med ulykker og naturkatastrofer, integrering av flyktninger og forebygging av kriminalitet. Mangel på fagfolk i flere samfunnssektorer gjør at staten appellerer både til pensjonister og andre frivillige om å bruke tid på slike oppgaver, og organisasjoner som bidrar med opplæring og organisering prioriteres i offentlige støtteordninger. Organisasjoner av AiNs karakter må i stigende grad satse på egenfinansiering.

1.4.2 Det snakkes fremdeles om «den uheldige NAV-reformen», som ble gjennomført i 2006, da trygdekontorene, sosialkontorene og arbeidskontorene ble integrert i en Ny Arbeids- og Velferdsordning. Mange opplever at NAV-ansatte er regelryttere og lite fleksible. Mange NAV-ansatte er innvandrere på arbeidstrening, og på grunn av usikkerhet, blir de ofte mer

restriktive enn nødvendig. Verken NAV-ansatte mennesker eller NAV-robotene evner å forholde seg fleksibelt til følelser og fornuft; det er kun standardsvar og «forsknings»-resultater som presenteres.

1.4.3 Pandemien, som gjorde seg gjeldende over hele verden fra 2020, har brent seg fast i sinnene, og nye utbrudd av smittsomme sykdommer forekommer oftere enn før. På dette feltet er myndighetene bedre forberedt enn noensinne. Pandemien kom som en «svart svane» og ga myndighetene utfordringer de var helt uforberedt på, enda omfattende pandemier har vært et svært kjent fenomen i andre verdensdeler gjennom alle år.

1.5 Tilgjengelig digital informasjon

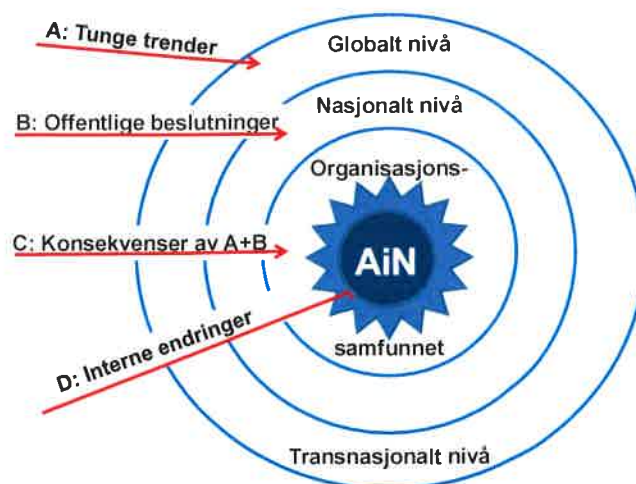
1.5.1 Informasjon om ulike lidelser og diagnoser kan i 2037 trygt søkes på nettet, og antall medlemmer i pasientorganisasjonene synker raskt og faretruende. Det er vanskelig å rekruttere frivillige tillitsvalgte, og mange organisasjoner er de senere år omdannet fra medlemsforeninger til medlemsfrie organisasjoner og byråer som tilbyr ulike former for betalt service. Autismeforeningen teller på knappene: Hvilket spor skal vi følge?

1.6 Forskning

1.6.1 Forskning er alltid et tema i pasientforeninger, men forskningen på ASD dreier seg ikke om medisinske spørsmål, men er av mer sosiologisk karakter. Det dreier seg om integrasjon i samfunnsliv og arbeidsliv, om ensomhet og isolasjon.



Illustrasjon 1.5: En «svart svane» er et fenomen som ligger utenfor vår sfære av normale erfaringer; den er noe utenforliggende, som vi først kan forklare rasjonelt etter at vi har sett den - etter at begivenheten har funnet sted (Taleb side xxii). En svart svane kan være en positiv eller negativ begivenhet for organisasjonen, men den resulterer i massive og uforutsette konsekvenser.



Illustrasjon 1.6: AiN har som ambisjon å påvirke samfunnet og samfunnets aktører - holdninger, handlinger, rettigheter, tjenester og økonomi i favør av barn og voksne med en ASD. I AiNs omverden er det imidlertid en rekke aktører eller motkrefter som påvirker handlingsrommet. Modellen illustrerer hvordan endringer i samfunnet kan finne sted. Mange forhold skyldes globale eller transnasjonale trender. «Transnasjonale trender» innebærer at samme fenomen gjør seg gjeldende i samfunn som ligner hverandre. Trender er normalt langsomme og langsiktige endringer i atferd og tilstand. Mange trender har innflytelse på politikken, men politikken utformes også ut fra genuine ideologiske standpunkter.

1.6.2 Blant familier med ASD er det mange innvandrere. Disse har i årenes løp fått kontakt med og meldt seg inn i Autismeforeningen. I 2022 var det få innvandrere i AiN; i 2037 utgjør denne kategorien et betydelig antall, også som tillitsvalgte. Flere av lokalagene ser sitt vekstpotensial først og fremst i disse miljøene ettersom mange nordmenn velger å stå utenfor pasientorganisasjoner.

1.6.3 Mange innvandrere har liten erfaring med frivillig organisasjonsarbeid, slik det foregår på norsk; dette har økt behovet for opplæring av tillitsvalgte og likepersoner. AiN satser derfor på en kobling til organisasjoner som arbeider med integrasjon av innvandrere. Disse organisasjonene er også støttet av myndighetene økonomisk på en helt annen måte enn pasientforeninger.

1.6.4 Autismeforeningens erfaring er at innvandrere er underdiagnostisert. Grundige psykologiske og medisinske undersøkelser viser at mange innvandrere med ASD har fått den reelle diagnosen tilskrevet kulturell bakgrunn, språkproblemer eller traumer som følge av krig, flukt og vansker med myndighetene.

1.7 Befolkningsutviklingen

1.7.1 Den norske befolkningen vokser i størrelse, men det skjer en merkbar omstrukturering: Det blir relativt færre etnisk norske og flere med ikke-europeisk innvandrerbakgrunn. De etnisk norske lever lenger enn innvandrerne, men denne gruppen har en stadig stigende gjennomsnittsalder. Innvandrerfamiliene følger i større grad myndighetens oppfordring om å føde flere barn, og førstegangsfødende blant innvandrerne er ca 10 år yngre enn norske førstegangsfødende. Det er også knyttet økonomiske fordeler til barn og ungdom, som bidrar til å styrke familieøkonomien.

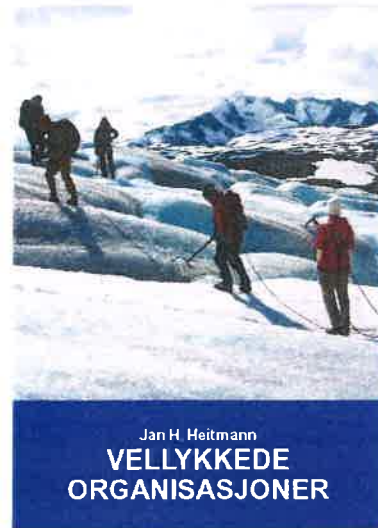
Innvandrerbefolkningen øker
Mens Norge i 1970 hadde 59 200 innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre (80 prosent av disse hadde bakgrunn fra Europa), var det per 1. januar 2009 over 508 000 personer bosatt i Norge som enten hadde innvandret selv (413 000) eller var født i Norge av innvandrerforeldre (86 000). Til sammen utgjorde disse gruppene 10,6 prosent av befolkningen. 47 prosent hadde bakgrunn fra Afrika, Asia eller Latin-Amerika.

Ivar Frønes og Lise Kjølørød: *Det norske samfunn*, 6. utgave år 2010 side 440

1.8 Skole og barnehage

1.8.1 Spesialpedagogiske barnehager og skoler er en sjeldenhet; idealet er at alle barn skal integreres i det allmenne tilbudet og heller bli tatt hånd om av kommunalt ansatte spesialpedagoger. Men mange kommuner makter ikke å rekruttere spesialpedagoger i tilstrekkelig grad, og ufaglærte må ofte ta ansvaret for barn med krevende diagnoser.

1.8.2 Barnehagen og skolen er derfor viktige arenaer for Autismeforeningen. Disse to offentlige virksomhetene er grunnleggende for utviklingen for barn med tilrettelagt undervisning og aktivitet. Men den offentlige skolen har sterkt varierende kapasitet og kompetanse til å følge opp anbefalinger fra kompetansemiljøer som PPT. Det er mangel på fagfolk som psykologer, pedagoger og helsesykepleiere, og i særlig grad sliter utkantkommunene med å fylle opp stillingene med stabile og erfarne medarbeidere.



Illustrasjon 1.8: Boka *Vellykkede organisasjoner* (2010) viser hvordan rammevilkårene for frivillige organisasjoner endrer seg og gir eksempler på 18 frivillige aktører som på et eller annet felt har lyktes under nye rammebetingelser.

1.8.3 Mange foreldre mener at de private skolene (ideelle og kommersielle) er dyktigere på tilrettelegging, og foreldre som har mulighet for det, sender gjerne barna sine til slike skoler. Disse skolene er imidlertid ustabile fordi de er politisk omdiskuterte; periodevis blir etablerings-mulighetene og tilskuddsordningene utvidet; i andre perioder blir det innskrenkninger.



Sats mer på frivillige



Illustrasjon 1.7: Frivillighetssentralen organiserer frivillige på andre premisser enn foreninger og frivillige organisasjoner. Frivillighetssentralen kan utløse ny frivillighet til innsats i lokalsamfunnet, men sentralen kan også bli en vesentlig konkurrent til foreningenes behov for frivillig innsats. Mange frivillige er spreke pensjonister med etterspurt fagutdannelse eller yrkesbakgrunn. En tredjedel av landets frivillighetssentraler eies av kommunene. *Fredrikstad Blad* 30. april 2015.



1.8.4 Skolen er i stigende grad blitt avhengig av frivillig innsats. Mange foreldre og bestforeldre gjør en omfattende innsats i skolen, som også har valgt å samarbeide med frivilligsentraler og frivillige organisasjoner av forskjellig karakter. AiN har satset på å rekruttere og utdanne likepersoner som kan gjøre en innsats både i barnehage, skole og på arbeidsplass.

1.8.5 Den ressursen som frivilligsentralene representerer, er fristende for kommunene, til dels fordi frivillige er en gratis eller billig ressurs, til dels fordi de frivillige amatørerne er enklere å få tak i enn spesialutdannede fagpersoner.

1.8.6 Å sikre at voksne med ASD kan få jobb, er også en viktig oppgave for AiN. AiN har i samarbeid med andre foreninger sørget for at mennesker med behov for varig tilrettelagte arbeidsforhold får anstendige lønnsvilkår og at uførepensjonen i større grad

gen» er minst like markant som den var de siste 30 årene av forrige århundre. Kampanjer og tiltak for å få folk til å bosette seg i utkantene, lykkes bare i begrenset grad. I AiN er det mange som klager over at avstanden til politikerne er blitt for lang – både geografisk og mentalt. Det meste av kontakten må foregå digitalt, men mange av AiNs medlemmer og tillitsvalgte har utilstrekkelig kompetanse til å mestre den digitale sjongleringen. Det er heller ikke sikkert at den du chatter med er et menneske; like ofte er det robot, som bare kan gi standardsvar.

1.9.2 I Norge er det kostbart både å eie og bruke egen bil. Privat bilbruk oppleves likevel nødvendig fordi de offentlige kommunikasjonene er dårlig utbygde i utkantstrøkene, og befolkningen på øyer uten permanent fastlandsforbindelse (bro eller tunnel) har store problemer når de har behov for offentlige tjenester. Kollektivtilbudet er også kostbart når større familier skal ut på reise, og derfor velges privatbilen oftere.

1.10 Rekruttering av frivillige og tillitsvalgte

1.10.1 Store deler av frivilligheten sliter med å rekruttere medlemmer, tillitsvalgte og ubetalte medarbeidere. Store grupper i befolkningen deltar ikke i frivillige oppgaver og organisasjoner, og de som deltar er ofte engasjert i «tvungen frivillighet» som idrett og nærmiljøforeninger. Her er innsatsen obligatorisk hvis du har barn med medlemskap eller har fast eller





Illustrasjon 1.11: For å få fram en del av momentene i omverdens- og internanalysen, har vi benyttet metoden «avisteknikk». Avisteknikk handler om å bruke avisoppslag på en kreativ måte, assosiere og vrenge på overskrifter, bytte ut ord og få nye forestillinger. Dette oppslaget fra *Laagendalsposten* 24. november 2021 handler om at 633 familier i et geografisk område har mistet strømmen som følge av et kabelbrudd. Strømbruddet, som kom som en overraskelse - en svart svane - både på leverandørene og strømkundene. Strømbruddet skjedde ved en feil og kunne ikke varsles på forhånd. Ingen var forberedt på krisen dette avstedkom i vintermørke og kulde. Enhver oppmerksom leser kan her få et varsel også om andre hendelser de bør være oppmerksom på og ha en bedredskap for. Uten strøm får du ikke veilys og varmt vann i springen; du får ikke morgenkaffe og kan heller ikke lade elbilen.

temporær bolig i et organisert boligområde. Enkelte steder er det innført betalingsordninger som gjør at du kan betale deg fri fra dugnadsoppgaven.

1.10.2 Siden et økende antall familier med ASD er av innvandrerbakgrunn, er det også blitt flere tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn. AiN premieres av det offentlige for å inkludere innvandrere og gjøre dem mer fortrolige med norsk forvaltning og samfunnsorganisering i det hele. For sentralstyret er derfor skoleing og lokallagsbesøk et sentralt område.

1.10.3 Omorganisering av ulike tilbud i distriktene og helsevesenet fører gjerne til mindre fokus på individuelle behov. Mange pårørende klager over en effektivisering som feiler og som går ut over Autismeforeningens medlemmer.

1.10.4 Det er krevende å få til en dialog med saksbehandlere og folkevalgte, og det er en veldig kamp om de økonomiske ressursene i mange kommuner. På mange måter er samfunnet blitt mer «A4». Vi kan risikere at boliger legges ned som en konsekvens av

sentralisering eller innsparingsbehov. Innbyggere med ASD risikerer å bli plassert i en boligblokk med høyst forskjellig diagnostiserte andre: Mennesker med tung psykiatri, rusproblemer, Down's syndrom.

1.11 Lobbyvirksomhet og medieeksponering

1.11.1 Mange organisasjoner kjøper kompetanse og kapasitet fra lobbyister, men dette er en kostbar tjeneste, og AiN har for svak økonomi til å benytte lobbyister og påvirkningsagenter i stor utstrekning. Det er dessuten en erfaring at lobbyistene ofte irriterer politikere og saksbehandlere og blir sett på med stor skepsis. Selv om det kan være vanskelig for tillitsvalgte å nå fram i systemene, opplever nok de fleste beslutningstakerne at tillitsvalgte eller ansatte i organisasjonene er mer troverdige enn lobbyistene.

1.11.2 Hvordan kan AiN bruke sin kompetanse? Dette er et spørsmål som stadig stilles, og flere medlemmer og tillitsvalgte vil at AiN skal være mer tydelig og synlig i mediene. En rekke lokallag sender inn forslag til relevante innlegg og saker som kan benyttes og distribueres fra sentralt hold og blir eksponert i mediene.

1.12 Mobilitet

1.12.1 Mobiliteten i samfunnet har stor betydning for frivillige organisasjoner. Mange lokallag og amatøraktiviteter i distriktene har mistet medlemmer, oppslutning og lokale ressurser, som raskt og enkelt forflytter seg til mer urbane områder og søker kommersielle og profesjonelle tilbud. Reklamen har makt over folk, og når folk er mobile øker valgmulighetene. Mange har geografisk spredte nettverk og venner, og de bruker både tid og penger på attraktive tilbud borte fra hjemstedet. Sentralisering og mobilitet fører også til at det stilles høyere krav til lokale møter og arrangementer. De som har vanskelig for å være mobile faller utenfor og blir marginalisert. Det er de ressurssterke som er vinnerne. Ansvarer for dem som ikke er mobile blir pulverisert. Noen trenger ekstra ressurser for å kunne være mobile.

1.12.2 Mobilitet kan gi større kontaktflate, og du har mulighet til å møte flere og få større nettverk. Medlemmer med brede nettverk kan bidra effektivt rekruttere medlemmer og tillitsvalgte til egen organisasjon.

2. Internanalyse

2.1 Nye behov og utfordringer i 2037

2.1.1 Siden staten har lagt om støtteordningene og i stigende grad gir støtte til prosjekter som faller på siden av Autismeforeningens primære oppgaver, sliter AiN med å opprettholde sitt servicenivå. Styret klarer ikke å komme til enighet om foreningen i større grad bør satse på prosjekter og arbeid som staten vil være med å finansiere. Siden tjenestene fra AiN er blitt færre og lokallforeningene bare fungerer noen steder, er det også vanskelig å forsvare en økning i kontingenten. En større satsing på innvandrerfamilier krever at foreningen skaffer seg bedre interkulturell kompetanse og må beherske flere språk. Foreløpig er det bare én ansatt med innvandrerbakgrunn i sekretariatet. Styret er enig om at foreningens kompetanse må økes, og det arrangeres både interne seminarer og kjøpes inn web-baserte kursopplegg.

2.1.2 Å holde liv i lokallagene, er en viktig og krevende oppgave for sentralledet. I samarbeid med skolene har det vært mulig å få til en økt oppslutning lokalt. Men å forstå hvordan norsk organisasjonsliv fungerer, er alltid en utfordring for nye landsmenn. De tror ofte at foreningslivet er en kommunal tjeneste. Det jobbes mye fra sentralt hold med å skape en felles oppfatning av rammevilkårene og foreningens strategi. Ofte blir sentrale representanter møtt med innvendinger om at «forholdene er så spesielle hos oss», og dermed engasjerer ikke sentralt vedtatte ordninger.

Forutseenhet

I de siste 25-30 år har begrepet «planlegging» vært meget fruktbart. Man kunne anta en forlengelse av tendens eller trend innen nokså nære marginer ... Den mest sannsynlige tendens i dag er at det vil inntreffe uventede hendelser som drastisk vil forandre tendenskurven. Uventede hendelser kan ikke planlegges. Men de kan forutses. Eller heller: Man kan forbedre seg på dem og trekke fordeler av dem. Man kan ha strategier for morgendagen som dekker områder hvor de største forandringer har muligheter for å oppstå.

**Peter F. Drucker:
Ledelse i urolige tider (1981)**

2.1.3 I 2020 valgte AiN en ny sekretariatsløsning, som ble videreført gjennom flere år og fungerte fleksibelt og til Sentralstyrets tilfredshet. Bakgrunnen var behovet for å få kvalitet, stabilitet og effektivitet på tjenestene. Senere er den administrative ordningen evaluert med jevne mellomrom.

2.2 Rekruttering av styremedlemmer og andre tillitsvalgte

2.2.1 Valgkomiteene er svært viktige organer, og disse får god opplæring og veiledning. De kjenner til fallgruvene og er oppmerksom på viktige tiltak. I mange organisasjoner er styreverv en belønning for et langt medlemskap, og mange uegnede velges til viktige posisjoner som en konsekvens av karrieren i foreningen. Dette medfører at en del maktpersoner, narcissister og inkompetente havner i toppverv i organisasjonene. Slik valg søker AiN bevisst å unngå.

2.2.2 Valgkomiteene har stor bevissthet om hvordan de henvender seg til kandidater, og de vet også at det ikke er likegyldig hvem som henvender seg. Ved sammensetningen av styrene – både sentralt og i lokallagene – søker valgkomiteene å finne fram til en allsidighet etter kriterier som alder, geografi, faglig bakgrunn, kjønn, etnisitet og diagnoser.

2.3 Morgendagens kommunikasjon

2.3.1 Den interne kommunikasjonen i AiN er i hovedsak basert på digitale plattformer. Dette er en helt naturlig kommunikasjonsmetode for de aller fleste nordmenn i 2037. Problemet er imidlertid at programmene og plattformene er så mange at aktørene sliter med å orientere seg og oppdatere seg i mylderet av muligheter. Den massive digitale kommunikasjons-trenden må møtes av hyppige sosiale sammenkomster. Organisasjoner som har satset på fysiske møter for medlemmer og tillitsvalgte profiterer på det: Oppslutningen og engasjementet er sterkere når folk møtes, blir kjent med hverandre og inspirerer hverandre, når de opplever levende undervisning og erfaringsutveksling. Samarbeidsmøter og felles prosjekter og

seminarer for flere lokallag er en kraftig stimulans. Sentralstyrets medlemmer og representanter fra sekretariatet er ofte med på lokallagenes aktiviteter.

2.3.2 AiN har utviklet en digital idébank; her kan lokallagene presentere ideer og nye tiltak, som kan inspirere andre lokallag til nye framstøt. I 2037 er papiraviser sjeldne og informasjonsspredningen er basert på nett. Dermed kan enhver nyhet i prinsippet fanges opp både i landet og globalt. Bevisstheten om dette gjør at mange nye ideer må betraktes som forretningshemmeligheter og ikke kan spres digitalt. Mediestoff distribueres ofte fra sentralt hold og kan benyttes av lokallagene som utgangspunkt for medieoppslag og digital distribusjon. Lokallagene deler også mediestoff fra eget område.

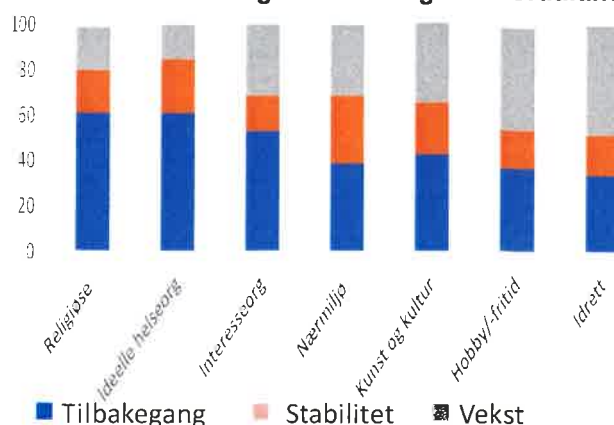
2.4 Kriseforebygging

2.4.1 Kriser, kaos og anarkistiske tilstander rammer mange organisasjoner og ansatte hardt. Interne kriser svekker organisasjonen, mens eksterne kriser har et potensial til å styrke organisasjonen. Gjennom opplæring og bevisstgjøring av tillitsvalgte prøver AiN å hindre kriser som svekker foreningen. I hele foreningen satses det ressurser på å utvikle en sterk og tydelig kultur; det er enighet om mål og grunnleggende verdier og alle ser verdien av et sterkt samhold. Samtidig er det åpenhet for nye ideer og alternative arbeidsformer. Tillitsvalgte er generelt utholdende, føler seg verdsatt, og dette sikrer god kontinuitet i vervene.

2.4.2 Mange organisasjoner opplever at mangel på kandidater til styreverv og frivillige posisjoner fører til at narsissister og primadonnaer klatrer til ledende posisjoner og skaper ødeleggende stridighet og ressurslekkasjer. Disse driver fraksjonsvirksomhet og involverer advokater for å få sin rett. De får vedtatt særskilte goder og økonomiske kompensasjonsordninger, som gjør at de beriker seg selv, men utarmer foreningen. Ofte må kostbar konfliktløsningsskeme kjøpes utenfra.

2.4.3 Ut fra slike erfaringer er valgkomiteene blitt svært sentrale organer. Det kreves bevisst personkunnskap og gode analytiske ferdigheter fra valgkomiteene, og til sentrale verv er det blitt mer vanlig å benytte eksterne styremedlemmer som ikke kvalifiserer for ordinært medlemskap i foreningen.

Medlemsutviklingen i foreninger i Hordaland



Illustrasjon 2.1: Statistikken viser medlemsutviklingen for enkelte kategorier organisasjoner i «kjernekommunene» i Hordaland fylke i perioden 1999-2009. Foreninger for syke og funksjonshemmede hører hjemme i kategorien «interesseorganisasjoner». Dette er en kategori med stort mangfold av organisasjoner. Det bildet som tegnes av interesseorganisasjonene er imidlertid svak stabilitet i medlemsmassen; stort frafall som i forholdsvis liten grad oppveies av nye medlemmer. Statistikken forteller at kategorien strever i motbakke og generelt har tilbakegang. Blant alle kategoriene er det kun hobbyforeninger, idrett og nærmiljøforeninger (velforeninger) som viser økning i medlemsmassen i perioden 1999-2009. Kilde: Christensen m.fl. 2011: 22.

2.4.4 AiN har utviklet et årshjul som viser viktige begivenheter, alle tidsfrister og hvem som har ansvar for hva og når. Dette gir oversikt og trygghet for både nye og gamle styremedlemmer. Folk får velge hvilken plass de vil ta i styret, basert på at de skal få kjenne på mestring. Det legges vekt på åpenhet og god kommunikasjon slik at en unngår fraksjonsvirksomhet innad i styret. Tillitsvalgte er raus med hverandre, men kan også kritisere på saklig og konstruktiv vis.

2.5 Lokallagenes relasjon til medlemmene

2.5.1 I Autismeforeningen er det varierende praksis med hensyn til deltakelse på medlemsaktiviteter; noen lokallag krever medlemskap for å delta på lokallagets arrangementer; andre har differensierte deltakeravgifter – én avgift for medlemmer og en noe høyere for ikke-medlemmer, som de derfor håper vil melde seg inn.

2.5.2 Vi har også lokallag som ikke differensierer mellom medlemmer og ikke medlemmer. Ut fra forestillingen om at «der mange er samlet, kommer flere

Årsmøtet i Brann endte i kaos, og nå står klubben uten styre



Illustrasjon 2.2: Reportasje i Bergensavisen 6. mars 2015 etter et kaotisk årsmøte i fotballklubben Brann kvelden før. Nytt styre ble valgt, men trakk seg etter 75 minutter og skjellsordene haglet i årsmøtesalen.

Kriser, kaos og anarkistiske tilstander rammer mange organisasjoner og ansatte hardt. For Autismeforeningen er det viktig å hindre at slike tilstander utvikler seg. Derfor har foreningen arbeidet med ulike forebyggende tiltak:

- **Utvikle holdninger som stor aksept for at «våre» ikke alltid har filter og kan oppfattes krasse.**
- **AiNs tillitsvalgte og medlemmer må huske hvem vi er til for, og ta hensyn til våre medlemmer når vi jobber for at samfunnet skal akseptere oss.**
- **Vi må være ydmyke for andres påstander, og ha plikt til å undersøke andres påstander ved usikkerhet og tvil.**
- **Vi må trene på tydelig kommunikasjon – både innad og utad.**
- **Hele Sentralstyret må være informert om alle saker, og alle saker må kunne diskuteres i fellesskap slik at ledergruppen taler med én stemme utad.**
- **Det må være rom for uenighet; vi må være enige om at vi kan være uenige. Men vi må også respektere spilleregler og beslutningsordninger i foreningen.**
- **Vi må forebygge klikker innad i organisasjonen**
- **Innføre grense for hvor lenge man kan sitte i sine verv, spesielt i Sentralstyret. For eksempel sitte i 4 år, så ha 4 år med karantene før man kan komme inn i vervet igjen.**

til», gjelder det å få så stor oppslutning som mulig om arrangementer. Så holdes det appeller om å tegne medlemskap og avlegges vitnesbyrd om hvor verdifullt medlemskapet er. Medlemskapet fremheves som et grunnlag for innflytelse og verv i foreningen.

2.5.3 Det er flere som mener medlemsavgiften er for høy, og ved hver justering er det alltid en del utmeldinger. Resultatet er i sum og over tid en betydelig nedgang i oppslutningen om foreningen. Noen lokallag har imidlertid en markert vekst. Det finnes

ingen sikker kunnskap om hvorfor enkelte lokallag lykkes bedre enn de fleste.

2.5.4 Mange styremedlemmer antar at folk ikke melder seg inn hvis de har et godt nettverk og tilstrekkelige ressurser rundt seg. Andre mener nettverk og ressurser er en illusjon; de mener ingen besitter mer kompetanse og kan formidle mer kunnskap og hjelp enn Autismeforeningen selv.

2.5.5 Tillitsvalgte. Mange organisasjoner klager over at det er vanskelig å rekruttere tillitsvalgte, for eksempel styremedlemmer, dugnadshjelpere og likepersoner. Foreningen har en pågående debatt om honorering og frynsegoder for medlemmer som påtar seg verv. «Kan vi redusere eller refundere kontingent til dem som er frivillige»? er et av spørsmålene som blir stilt.

2.6 Huset med tre rom

2.6.1 Aktiviteter og oppgaver AiN må videreføre

- Likepersonsarbeid og likepersonstreff
- Samarbeid med FFO
- Medlemsrettet arbeid



Illustrasjon 2.3: Huset med tre rom er basert på en teori¹ om at en organisasjon som vil overleve proaktivt må gjennomgå tre grunnleggende spørsmål med jevne mellomrom:

Hvilke aktiviteter og oppgaver må organisasjonen videreføre?

Hvilke aktiviteter og oppgaver må organisasjonen avvike?

Hvor må organisasjonen ta nye initiativ, vise handlekraft og gjennomføringsevne?

¹ Teorien fremgår av Peters & Waterman: *In Search of Excellence* (1982) side 336. Modellen er presentert i Heitmann: *Selvbestemt framtid* (1992) side 135.

- Undervise i skole og arrangere kurs for fagpersoner, helsepersonell og lærere
- Planlegge og gjennomføre foreldrekurs
- Jobbe politisk lokalt og nasjonalt: jobbe for at for eksempel lærere får den kunnskapen de trenger
- Familietreff for å bygge relasjoner og nettverk

2.6.2 Aktiviteter og oppgaver AiN må utvikle

- Unødvendig rapportering og papirmølle
- Ordninger som forutsetter at foreldrene selv må jobbe opp mot myndighetene

2.6.3 Områder hvor AiN må ta nye initiativ, vise handlekraft og gjennomføringsevne

- AiN må være synlige slik at folk blir opplyste
- Vi må være tydelige overfor myndighetene
- Lokallagene må få opplæring eller manualer for hvordan man går frem for eksempel mot kommunene
- Bør være en fadderordning og bedre maler

2.7 Grenseoppgangsmodellen anvendt på valgte strategiske områder

A: Produkt

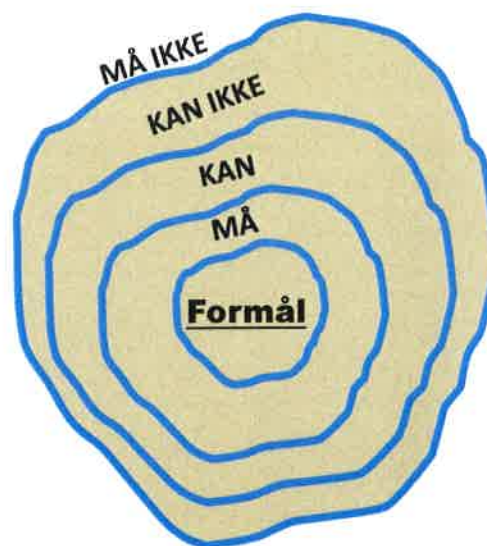
AiN **må** legge vekt på

- å besitte informasjon og kunnskap om autisme og formidle denne kunnskapen videre internt i foreningen og til andre målgrupper
- kunnskap om hvor vi kan hente inn folk som har kunnskap og kompetanse på ASD.
- fellesskap og møteplasser, opplæring, erfaringsoverføring og inspirasjon
- relevante aktiviteter i fylkeslagene – tilpasset til forskjellige behov og etterspørsel
- adekvat kommunikasjon mellom sentralstyre og lokallag om interessepolitisk arbeid

Kommuner i areal (km²) og antall innbyggere

	Areal	Antall innb	Antall per km ²
Oslo	454	697 000	1535
Rendalen	3 180	1 880	0,6
Trondheim	322	208 000	646
Namskogan	1 417	920	0,7
Tromsø	2566	64 000	24,9
Kautokeino	9 707	2 900	0,3

Illustrasjon 2.4: Oslo er landets største kommune i folketall og folketetthet. Rendalen er Sør-Norges største kommune i areal. Kautokeino er Norges største kommune i areal.



Illustrasjon 2.5: Grenseoppgangsmodellen stimulerer oss til å sortere aktiviteter og tilbud, utsagn og oppfatninger, atferd og holdning i fire kategorier utfra organisasjonens formål og verdier, f.eks slik: Hva **må** AiN mene noe om? Hva **kan** AiN mene noe om? Hva **kan** AiN **ikke** mene noe om? Hva **må** AiN **ikke** mene noe om, men tie med? Eller: Hva må AiN bruke ressurser på? Hva kan AiN i tillegg bruke ressurser på? osv. Modellen er kommentert i Jan H. Heitmann: *Måltrettet arbeidsgiverpolitikk i offentlig sektor* side 79 flg og i Jan H. Heitmann: *Vellykkede organisasjoner* side 35.

- å lage en periodisk plan om felles konkretiserte mål
- å utvikle likepersonsarbeidet
- at medlemmene blir sett og forstått
- å dele oppturene og gledene

AiN **kan**

- ha kursvirksomhet
- rekruttere flere medlemmer

AiN **kan ikke**

- gape over for mange aktiviteter

AiN **må ikke**

- velge side i forskning
- velge foredragsholdere som baserer sin kunnskap på subjektive meninger, men utgir dette som forskning
- slippe til selgere som skal tjene penger på medlemmene våre
- arrangere aktiviteter som er for kostbare
- gå inn i tunge saker for eksempel der barnevernet er involvert eller har tatt initiativ

D: Omdømme

AiN ***må*** være kjent for

- å få positiv oppmerksomhet
- å være kreativ og dristig
- å ha engasjement i vervene
- å ha fagkompetanse som sikrer relevans og tillit
- å være synlige og delta i samfunnsdebatter
- å ha et politisk engasjement
- å være målrettet og sikre at foreningen er til for medlemmene
- å ha gode likepersoner
- være aktive opp mot politiske miljøer, være på sosiale plattformer, utnytte forskningsmiljøet med en strategisk plan.

AiN har de siste 15 årene vært opptatt av å være på toppen av «snakkis-lista». Under oppstartsamlingen på strategiprojektet i Bodø i november 2021 ble ideallet: «Vi må bli like kjent som Bodø-Glimt. Fotballaget hadde sensasjonelt slått italienske Milano 6-1 på hjemmebanen i Bodø like før AiN avholdt sin leder-samling i byen. I årenes løp har det vært andre klubber, foreninger og organisasjoner å sammenligne seg med og strekke seg etter.

AiN ***kan***

- gjennomføre «sosiale stunt» som markedsføring.
- bruke lokallagenes kreativitet til å lage mediestoff
- ta i bruk lobbyister
- tilby tjenester/foredrag til barnevernet, samfunnsinstitusjoner og politiet.
- gjennomføre kampanjer, for eksempel i samarbeid Q-meieriene (melkekartongreklame)
- samarbeide med andre organisasjoner, for eksempel ADHD Norge, Tourettes foreningen
- bidra til forskning
- bistå studenter som ber om innspill/informasjon i forbindelse med bachelor- og masteroppgaver
- utvikle et kompetanseregister eller en pool av foredragsholdere

AiN ***kan ikke***

- gjennomføre arrangementer dersom det ikke er økonomisk dekning
- samarbeide med organisasjoner som undergraver vår virksomhet
- engasjere seg i spørsmål utenfor våre formål

AiN ***må ikke***

- være kjent for å ha dårlig kommunikasjon internt og eksternt,
- snakke ned/stygt om AiN, foreningens tillitsvalgte eller medlemmer.
- bruke mye ressurser på å rydde opp i dårlig internt samarbeid
- akseptere at overgrep og seksuelt misbruk forekommer
- godta at noen blir tatt for uheldige økonomiske disposisjoner eller egen vinning
- akseptere at klanderverdige handlinger i alkoholpåvirket tilstand forekommer.

E: Rettigheter

AiN ***må***

- bidra til å sikre rettighetene til barn og voksne med ASD på områder som skole, helse og bolig
- sikre at de som har en ASD kan velge boform og ha tilgang på adekvate tjenester der de ønsker å bo
- sikre at de som har en ASD har muligheter til å være en del av samfunnet og kan få en meningsfull hverdag relatert til arbeid, dagtilbud og fritidsaktiviteter
- uttale seg i enkeltsaker, f.eks. relatert til barnevern.

2.8 Organisering

2.8.1 Innenfor FFO-familien var det en økning i tallet på spesialforeninger fram til 2030. I noen tilfeller dreide det seg om splittelser og spesialisering i eldre og større organisasjoner; i andre tilfeller er nye diagnoser eller lidelser blitt organisert. Fra 2030 er imidlertid tendensen motsatt: Det blir færre og større organisasjoner. Dette skyldes bl a en forestilling om at «størrelse gir styrke», men dessuten også om en erkjennelse av at små organisasjoner har for liten kapasitet til å være effektive påvirkere.

2.8.2 AiN vurderer i 2037 både en oppsplitting av foreningen og fusjoner med andre organisasjoner, der AiNs medlemmer kan bli godt ivaretatt ut fra sine spesifikke diagnoser. Samtidig ser vi en utvikling av løse allianser, der foreninger går sammen om aksjoner på tvers av diagnosegrupper og andre kriterier. En spør seg i stigende grad hva som er formålstjenlig, og dette øker fleksibiliteten i foreningslivet.



Illustrasjon 2.8: *Motsetningsanalysen* er en selvransakelse. Fokus på venstresiden i skjemaet handler om det bestående, om forhold som enhver forening har eller får i kraft av sin eksistens. Skjemaets høyreside krever bevissthet og aktiv innsats, ofte også dristighet, risikovilje og evne til handlekraft i kontroversielle spørsmål. Svært mange organisasjoner stagnerer og forfaller fordi medlemmer og styrende organer er fastlåst i venstresidens vanetenkning.

Jeg har valgt å kalle denne modellen «Ser vi i riktig retning?» – SVIRR. Modellen er presentert i boken *Selvbestemt framtid* side 164-170.

2.9 Motsetningsanalyse – Ser vi i riktig retning i 2022?

2.9.1 Introduksjon

I denne øvelsen kunne de sju arbeidsgruppene på samlingen fritt velge to elementer fra motsetningsanalysen og drøfte hvordan de oppfatter Autismeforeningen på disse punktene. Deltakerne fikk valget mellom å beskrive AiN som hjemmehørende enten på venstre- eller høyresiden i skjemaet. Dette er selvsagt en falsk problemstilling: Venstresiden vil alltid være til stede i en eksisterende organisasjon. Skal virksomheten fungere adekvat må vi vite noe om fortiden og ta hensyn til den; vi må kjenne hvor skoen trykker, vite om ressursbegrensninger og rammebetingelser. Noe må alltid videreføres selv om det er behov for forandring. Problemet med høyresiden er at aktivitet av denne karakter ikke kommer av seg selv. Her kreves det kunnskap, analyse, initiativ og handlekraft, sannsynligvis også mot til å gjøre noe kontroversielt, noe nytt, uprøvd og risikabelt.

2.9.2 Fortid, historie og tradisjoner eller framtid?

I 2022 ser AiN seg for mye tilbake, vi er opptatt av historie og tradisjoner, vi er opptatt av vedlikehold, og det er motstand mot endringer. Vi har for lite penger, og vi har for få og små ambisjoner. Vårt fokus er på problemer, hindringer og motbør. Vi ser ikke de mulighetene som motvinden også innebærer. Vier for

opptatt av å konservere; det er motstand mot regel- og prosedyreendringer; vi følger slavisk et fastlagt mønster.

2.9.3 Konservering, tar vare på nåværende eller kreativitet, prøver noe nytt?

Det er mye tradisjon med hensyn til aktiviteter foreningen tilbyr. Under og etter koronapandemien har vi hatt en gylden mulighet til å tenke nytt. Pandemien har også ført til at man faktisk har tenkt nytt: Kurs er gjennomført på det digitale møteprogrammet «Teams».

Noen aktiviteter er veldig populære. De blir dermed aldri skiftet ut eller endret på. Man bruker dem år etter år, fordi de er jo så bra. Lolkallaga er flinke til å beholde det de gjør. Vi bør ha en fortløpende evaluering, gjerne på styremøter, for å sjekke om aktiviteten fortsatt er aktuell for medlemmene og lokallaget. Har man evalueringer fortløpende er det lettere å ikke bli sittende fast i det man alltid har gjort og evalueringen blir lettere fordi man er trygg på prosessen. Man kan bruke en start-stop-continue analyse på aktivitetene, jf modellen *Huset med tre rom* (se illustrasjon 2.3 foran). Når vi rekrutterer nye medlemmer og tillitsvalgte, må vi ha en plan for å ivareta de nye, så de blir i organisasjonen over tid. Vi må være tilgjengelig for både medlemmer og tillitsvalgte. Vi kan arrangere åpent hus for å få ut informasjon og skape engasjement. Vi har aktiviteter for pårørende, aktiviteter for dem med diagnose, som er målretta og gode nok for

medlemmene. Vi tar i betraktning at de med diagnose har andre behov enn pårørende, som vi tar hensyn til. Vi bruker for eksempel teams og sosiale medier i kombinasjon med fysiske møter. Gruppen tenker at organisasjonen i dag er en foroverlent organisasjon som er på rett vei, som ser fallgruvene ved å holde på det vi har, samtidig som organisasjonen tenker fremover.

2.9.4 Riktige løsninger eller riktige spørsmål?

Foreningen er midt imellom. Det er viktig å stille spørsmål om hva medlemmene trenger.

2.9.5 Regler og rutiner eller arbeidsoppgavene?

AiN har gode regler og rutiner. Dette gir trygghet og er en basis for fokuset på intensjon og arbeidsoppgaver. AiN har derfor et dyktig strategiutvalg, relevante fellessamlinger. Strategiutvalget bør se gjennom reglene og rutinene med jevne mellomrom, for å sikre at de fremmer intensjon og formål.

2.9.6 Vente-og-se eller føre var

Det finnes i 2022 eksempler på vente-og-se-holdninger (den-tid-den-sorg) – altså en reaktiv tendens. Men strategiarbeidet forteller at vi er på god vei til å tenke «føre var», forebygging og beredskap.

3. VEIVALGSANALYSE



Illustrasjon 3.1: Veivalgskonseptet *Den gode sirkel*¹ er en scenario-modell for enkeltvirksomheter. Konseptet legger til grunn at det tegnes fem framtidsbilder (scenarier) av Autismeforeningen i Norge år 2037. Ved starten av denne prosessen ble det valgt fem strategiske områder som foreningen særlig ønsket å få belyst gjennom en *veivalgsanalyse*:

- AiNs produkt i år 2037
- AiNs målgrupper i år 2037
- AiNs lokallag i år 2037
- AiNs omdømme i år 2037
- AiNs strategi i år 2037 for å sikre *rettighetene* til barn og voksne med autismespekterdiagnose

Utviklingen av de fem framtidsbildene var et vesentlig innslag på storsamlingen 23. april 2022. Deltakerne på samlingen arbeidet med de strategiske områdene i sju små og allsidig sammensatte grupper.

De gjennomførte analysene danner utgangspunktet for et ideelt framtidsbilde, som så igjen legger fundamentet for tiltak og strategier fram mot 2037. Denne siste delen av arbeidet gjennomføres våren 2022. Resultatet av arbeidet blir presentert og drøftet på Landsmøtet i Tønsberg i november 2022. Landsmøtet gjør det endelige vedtaket om strategi.

Valg av strategi i 2022 låser ikke foreningens handlefrihet. Som vi peker på i dette dokumentet, lever og arbeider vi i overraskelsenes tidsalder. En proaktiv organisasjon vil alltid være våken for samfunnsendringer som nødvendiggjør strategiske endringer.

¹ Konseptet er utviklet av Jan H. Heitmann og ble i 1988 lansert av Private Helseinstitusjoners Landsforbund som en overlevelsesstrategi for private helseinstitusjoner. Senere er konseptet benyttet som strategisk verktøy av KS (Kommunenes interesseorganisasjon) og av en rekke ulike organisasjoner, institusjoner og stiftelser. Konseptet er beskrevet i Jan H. Heitmann: *Selvbestemt framtid* (1992) og mer detaljert i Jan H. Heitmann og Per Selle: *Frivillige organisasjoner - fornyelse, vekst og utvikling* (1999).

3.1 AiN 2037

– en aktiv forening

3.1.1 Autismeforeningens «produkt»

«Produkt» handler om foreningens tilbud til medlemmene og ambisjoner i møte med faginstanser, myndigheter og andre aktører (barnhager, skoler, arbeidsplasser, aktiviteter og fritidstilbud). AiN har klare og tydelige retningslinjer, er en veldig synlig organisasjon og har god kunnskap om målgruppen – personer med ASD – Autismespekterdiagnose. Foreningen oppleves som svært medlemsrettet, er endringsvillig og responderer aktivt på innmeldte behov. Foreningen er god på kunnskapsformidling til medlemmer, faginstanser og andre aktører. Foreningen har et godt nettverk av fagfolk på ASD, og disse benyttes som ressurser overfor medlemmer og medarbeidere. «Faglig råd» og «Ressursgruppen» er kvalifiserte rådgivere som blir aktivt brukt og hever kvaliteten på foreningens tilbud. I medlemsmassen er det sterkt samhold og foreningen er synlig i det offentlige rom gjennom aksjoner, informasjonsstands, merkede klesplagg og pannebånd, pins og blå ballonger! AiN er politisk aktiv og respektert. Medlemstallet er kraftig økt siden 2022, og medlemsmassen består mennesker med ASD, foreldre og søsken

BARN OG UNGE: Over 500 barne- og ungdomsledere fra hele landet deltok på den digitale Awanakonferansen i Sandnes lørdag.

▲ Awana konferansen i Sandnes. ■ Awana konferansen i Sandnes. ▲ Awana konferansen i Sandnes.

Doblet oppslutning på grunn av korona

Arrangementet hadde budsjett med 100 deltagere, men gikk over 500 ledere fulgte den digitale Awana konferansen. Av de som så på nettsiden «Awana konferansen» ble det klart med det nye medlemsregisteret, oppgjør for barn og unge i alle tre 2022-årene.

STYGG STATISTIKK
Statistikkene som ligger under Awana konferansen er dyrt. En undersøkelse fra Lifespan Research USA, som viser at 100 prosent av foreldre

AWANA
Fakta

Awana forening har i dag et stort avholdelsesnettverk for barn og unge. I tillegg har de et stort nettverk av foreldre og unge som jobber i hjelpeapparatet.

120 norske medlemmer deltok på Awana-dagen. 30 nye kom til for første gang under Awana-dagen for barn og unge i Sandnes 26. januar.



TRE ÅR: Håper forening har brukt Awana i tre år og opplever at alle på alle generasjoner gjør at familier kommer sammen. Men det er ikke alle generasjoner som gjør det. Mange barn og unge opplever at de ikke kommer sammen.

En aktiv organisasjon

Veldrevet og virkelighetsnær

I 2037 gjør AiN det som ventes, verken mer eller mindre. Medlemmer og møtedeltakere, samarbeidspartnere og oppdragsgivere, tillitsvalgte og ansatte er i det store og hele fornøyd med organisasjonen. Foreningen er synlig og kjent blant alle som kan ha behov for den. AiN er kortsiktig orientert, men tilpasningsdyktig og fleksibel. Foreningen møter utfordringene og løser problemene når de oppstår. Den er påpasselig og lytter til myndighetenes forventninger og krav.

Ordtak:

Du trenger ikke gi fiskerens barn fisk.

3.1.2 Autismeforeningens målgrupper

Foreningen ønsker nye medlemmer velkommen, og de nye medlemmene blir straks tilbudt aktiviteter som foreningen skaper for familier, unge og voksne. Foreningen har noen få medlemmer som er fagpersoner og jobber i hjelpeapparatet. En del mennesker velger bort foster der det er risiko for autisme. Den medisinske forskningen har påvirket medlemstallet i foreningen både positivt og negativt. En del medlemmer, som tidligere ble beskrevet som «autister», får nye diagnoser og melder seg ut av AiN – og gjerne inn i andre pasientorganisasjoner. Andre blir diagnostisert for autisme og melder seg inn.

3.1.3 Autismeforeningens lokallag i 2037

Lokallagene har mange aktiviteter, de jobber godt med interessepolitikk, og de er aktive i råd og utvalg

Illustrasjon 3.2. En aktiv organisasjon har gjerne evne til å lære fra andre organisasjoner (eller bedrifter). Det kan være en søsterorganisasjon eller organisasjoner av en helt annen kategori. Erfaringer og ideer formidles både på nettet, i medlemspublikasjoner, i tidsskrifter og faglitteratur eller på kurs og konferanser, der representanter fra ulike fløyer møtes. Koronapandemien i 2021-2022 gir eksempler på organisasjoner som ble defensive (reaktive) og la ned mye av virksomheten, men kan også formidle eksempler på kreativitet, mange nye tiltak og arbeidsformer og betydelig vekst. «Dagen» 26. januar 2021 formidler resultatene for undervisningsorganisasjonen Awana. Covid-19 inspirerte til nye arbeidsformer.

i kommuner og paraplyorganisasjoner. Lokallagene gir innspill til sekretariatet og sentralstyret slik at de sentrale organene kan følge med på det som skjer og gi det relevant oppmerksomhet og behandling. En viktig del av arbeidet i lokallagene er likepersonsarbeid. Lokallagene inndeles etter naturlige grenser, og følger ikke nødvendigvis fylkesgrensene. Styremedlemmene kommer fra alle områdene i lokallaget. Man har både digitale og fysiske møter. Det er mange ressurser i lokallaget, og arbeidsmengden skal ikke bare ligge på styret i lokallaget. En forutsetning for en aktiv organisasjon med aktive lokallag er samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av lokallagene. Lokallagene er aktive på systemnivå. Koordinert interessepolitisk trykk utøves på tvers av alle lokallagene, slik at man ikke sitter i hvert sitt lokallag. Foreningene driver et tydelig informasjonsarbeid og er oppsøkende med hensyn til medlemsrelevant informasjon. Lokallagene er en naturlig samarbeidspartner og et førstevalg for lærere, sykepleiere, barnevernet osv. AiN legger vekt på lokalt samarbeid med andre lignende organisasjoner, som ADHD Norge, Tourettesforeningen osv. Lokallagene er synlige i viktige saker som kan løftes på systemnivå.

Lokal kunnskap er viktigere enn noen gang, og medlemsretta aktiviteter er organisasjonens viktigste tilbud. Lokallaget må være våkent for hva som foregår i sitt distrikt. Vi har aktive likepersoner som får kurs, slik at de lytter og støtter dem som tar kontakt. Mange som tar kontakt ønsker ikke råd, men trenger bare noen som lytter aktivt. De som ringer forventer også forståelse for sine situasjoner uansett hvordan situasjonen er. Organisasjonen oppgraderer systemet sitt, slik at uaktuelle telefonnummer slettea. I 2037 er det kommet nye måter å kommunisere på og AiNs lokallag henger med i tiden. Likepersoner er lette å nå. Lokallagene rekrutterer aktivt for å opprettholde aktivitetene i lokallaget og likepersonsaktiviteten. Hvert lokallag har sin egen tilpassede brosjyre som brukes på treff, møter og kurs lokalt. Brosjyrene deles også ut til nye medlemmer.



Illustrasjon 3.3. I en aktiv organisasjon er medlemmer og tillitsvalgte synlige. På strategisamlingen i april 2022 fortalte AiN Telemark hvordan de har vært synlige og fått kontakt med folk gjennom stands på strategiske steder. Da hører merkede jakker og pannebånd med, slik at ingen er i tvil om hva de representerer.

3.1.4 Autismeforeningens omdømme

Autismeforeningen er i 2037 en kjent, omtalt og kommentert forening i store deler av samfunnet. Mange familier er berørt av autisme, andre kjenner barn og voksne med en autismspekterdiagnose. Mange barn har klassekamerater, som de vet trenger ekstra bistand eller som er ekstraordinært kunnskapsrike på spesielle områder. Foreningen omtales positivt, og vi blir invitert inn i samfunnsdebatten lokalt og i riksmidier. Fagmyndigheter henvender seg ofte til foreningen og spør om råd og konkrete erfaringer. Foreningen har representanter som er trent til å stille i debatter og som foredragsholdere, når det kommer henvendelser. AiN tar imidlertid ikke selv initiativ til å få medieeksponering. Medlemsmassen holder et stabilt nivå. AiN samarbeider med andre organisasjoner som ønsker slikt samarbeid.

3.1.5 Medlemmenes rettigheter

For at medlemmene skal få lovbestemte rettigheter som er vedtatt og innarbeidet, må AiN fungere som en vaktbikkje, og her er medlemmene påpasselige. Noen etterlyser tiltak, hjelpemidler og utbetalinger direkte fra kommunene eller fra NAV. Andre medlemmer ber AiN sentralt ta opp manglende ytelser. Foreningen blir på denne måten kjent også i det offentlige rom, blant annet fordi Sentralstyret og daglig leder fra tid til annen blir invitert til å delta i debattprogrammer på riksdekkende sendeflater. AiN har innsett at brannslukning i enkelttilfelle er en utilstrekkelig arbeidsform. Den har negativ virkning internt, fordi styre og ledelse hele tiden må forholde seg til nye innmeldte saker eller medieoppslag. Dermed blir det ikke mulig å arbeide langsiktig og forebyggende. AiNs utfordring er et målrettet og strategisk rettighetsarbeid. Internt i foreningen er det en diskusjon om hvem som skal utføre rettighetsarbeidet.

3.2 AiN 2037

– en reaktiv forening

3.2.1 Autismeforeningens «produkt»

I 2037 er AiN en navlebeskuende organisasjon. Sentralstyret er fornøyd med egen innsats og det tilbudet foreningen gir. Men tilbudet er lite synlig for medlemmene, og aktivitetene oppleves av flertallet som både for langt unna og nokså irrelevant. Mange medlemmer kan ikke forklare hva foreningen står for og hvem som vil finne seg til rette der. Foreningens mangel på tilbud resulterer i medlemsfratfall, som i neste omgang fører til enda mindre oppslutning. Det er viktig for foreningsledelsen at alt som gjøres, gjøres «korrekt»; dermed blir det liten fleksibilitet og aktivitetene svarer ikke på medlemmenes ønsker og behov. Kommunikasjonen mellom medlemmene, lokallagene, sekretariatet og Sentralstyret er i ferd med å forsvinne, og det oppstår subkulturer, mistenksomhet og mye baksnakking. Konflikter og mangel på kontroll fører til tvilsom økonomiforvaltning og har resultert i ett tilfelle av økonomisk svindel.

3.2.2 Autismeforeningens målgrupper

Hvert år mister AiN mange medlemmer; store deler av diagnosespekteret ønsker ikke lenger å være medlemmer, og disse danner nye og konkurrerende foreninger. Mange melder seg ut fordi de er i alders-

En reaktiv organisasjon

Forsiktig og formalistisk

AiN er i 2037 defensiv, fortidsfokustert og problemorientert. Organisasjonen blir et offer for eksterne hendelser, og rammes av negative trender. Problemene søkes løst når de oppstår, men styret makter ikke å finne utveier. Derfor blir det også jevnlig interne konflikter. AiN er redd for offentlige restriksjoner og reaksjoner. Foreningen blir derfor preget av mangel på dristighet og er mer opptatt av snever fortolkning av regelverk og rammebetingelser.

Ordtak:

Den som satser lite, taper også lite.

grupper som foreningen ikke aktivitetstilbud til. Det svarer seg ikke å betale kontingent til en så defensiv forening. AiNs ledelse og styrende organer klarer ikke å inkludere og lytte til medlemmer som ønsker et mer bredspektret tilbud. Foreningen er lite bevisst sin språkbruk, og bruker et språk som fører til at mange føler seg diskriminert. Mange som føler seg utenfor, går til andre foreninger. Heller ikke fagpersoner, som er medlemmer, føler at de får noe igjen for medlemskapet, og de forsvinner derfor. Fagmiljøene tar ikke lenger kontakt med foreningen for samarbeid eller bistand. AiN får kritikk og møter angrep fra organisasjoner som er uenige i det foreningen står for, utfører eller forsømmer. Men foreningen har verken kapasitet eller evne til å imøtegå kritikken. I 2037 oppleves AiN som en lukket forening. Det er flere lukkede eller hemmelige facebook-grupper, mange medlemmer synes det er vanskelig å få informasjon, og et system for å integrere nye medlemmer finnes ikke.



Illustrasjon 3.4. Også en reaktiv organisasjon har strategiutvalg og holder konferanser. Men stemningen er ikke god, og organisasjonen har problem med å finne nøkkelen til framtidsdøra. Konferansedeltakerne er frustrerte over synkende medlemstall og mangelen på medlemstilbud. (Illustrasjonsbildet er fra Strategi- og tillitsvalgtsamlingen på Gardermoen 22.-23. april 2022. Her var stemningen svært god!).

3.2.3 Autismeforeningens lokallag

Lokallagene er forpliktet til å stå på barrikadene. Dette krever god veiledning og opplæring, for eksempel medietrening. Men siden foreningen har dårlig økonomi og sekretariatet er svakt bemannet, finnes det verken kompetanse eller kapasitet til å gi lokale tillitsvalgte tilstrekkelig opplæring og trening. Noen tillitsvalgte har fått medietrening i andre sammenhenger og har mot til å stille opp i lydmedia og på digitale flater. De virker imidlertid ofte forvirret og ikke helt klar over hvilken forening de representerer. De har knapt satt seg inn i foreningens strategi og formål, og dermed blir det mange villedende og motstridende utsagn, som gir foreningen et dårlig bilde utad.

I 2037 går utviklingen tydelig bakover. På grunn av liten aktivitet mister lokallagene medlemmer. De samme sitter i ledelsen fra periode til periode. Det synes ikke å være noen mulighet for utskifting av styremedlemmer, selv om noen yngre er villige til å ta et tak. Foreningen preges av passivitet, og man ser seg blind på enkelte mindre vesentlige saker. Manglende kunnskap om medlemmenes situasjon og om samfunnsutviklingen har gjort foreningen reaktiv og defensiv. Flere tillitsvalgte og frivillige gir uttrykk for at de ikke orker flere kamper. Mange lokallag tenker at det er risikabelt å bråke, fordi myndighetene da kan straffe dem. Redselen for restriksjoner og reaksjoner, gjør at en lokalt ikke våger seg inn i kritiske debatter. AiN er i FFO-miljøet kjent for å være en organisasjon som går stille i dørene.

Organisasjonen preges av personkonflikter og andre konflikter som man ikke klarer legge bak seg. Det er mange som etterlyser aktiviteter, men ingen som tar aktivt del så man får gjennomført noe. Medlemmene er ikke interessert i å gjøre frivillig innsats; de mener det er en kommunal oppgave å skape fritidstilbud til medlemmene.

Lokallagene er innadvendte og ønsker ingen innblanding fra Sentralstyret eller andre lokallag. Når sentralstyret forsøker å hjelpe med veiledning, oppfattes dette som utidig innblanding og styring. Lokallagene driver med sitt uten å fortelle sentralt hva de driver med. Ingen deling av erfaringer. De som ønsker en mer aktiv linje fra lokallagsstyrene blir slitne, og man mister flinke folk.

I konfliktsituasjonene går de dyktige fra sine verv, og dermed blir endringsmotstanderne sittende i sine verv

og fokusere på fortiden. Organisasjonen får da et nådestøt av inaktivitet.

Når det oppstår problemer blir det laget eller foreslått nye regler. Reglene blir en begrensning i organisasjonens aktiviteter og tilbud. Lokallagene sliter med å få nye tillitsvalgte og beholde dem man har. Mange er negative til alt som foreslås, konflikter og utfordringer i tidligere år begrenser nytenkning. Man er redde for å gjøre noe galt når man skal arrangere noe, så man gjør som man alltid har gjort eller lar være å gjøre noe. Styrene i lokallagene har ingen bevissthet om lokallagenes verdigrunnlag

3.2.4 Autismeforeningens omdømme

Politikerne fremhever ofte Autismeforeningen som en velfungerende organisasjon, fordi foreningen bryr dem så lite og ikke klager over og kritiserer tingenes tilstand. Noen medlemmer er fornøyde med foreningen og snakker positivt om den til andre, enda de har små forventninger om engasjement fra foreningens side. Andre er mer misfornøyde og spør seg om det er verd å betale medlemskontingent. De mener sentralstyret ikke er handlekraftig og får ting gjort. Denne misnøyen sprer seg også i enkelte miljøer, og internt i

Norges jeger- og fiskerforbund (NJFF) er en av de organisasjonene som presenteres i boka *Vellykkede organisasjoner*. Det første tiåret av 2000-tallet hadde organisasjonen betydelig vekst i medlemstallet. Generalsekretær Bjarne Oppegård sier følgende (side 253):
NJFF er et tungt tog, vi henger litt etter samfunnsutviklingen. Vi er en organisasjon som er demokratisk på tre nivåer – nasjonalt nivå, fylkesnivå og lokalnivå. Vi har 600 lokallag og 19 fylkeslag, og våre demokratiske organer er involvert i det meste av det vi driver på med. Dette gjorde oss til en treg og kanskje noe sidrunpa organisasjon. Vi har nå klart å endre på dette, for alle skjønnte at vi må gå kjappere til verks, og det betyr at vi har måttet flytte en del ting fra demokratiet til administrasjonen.

FFO-familien brukes AiN som et eksempel på en defensiv medlemsvirksomhet. Utenfor FFO-familien er AiN lite kjent og omtalt. Få vet at mennesker med ASD har en interesseorganisasjon. Faglige instanser ser ikke på oss som en viktig bidragsyter. AiN er heller ikke oppdatert på tilbud medlemmene kunne gjort bruk av; i foreningen snakkes det mest om gamle dager (da alt opplevdes mye bedre).

3.2.5 Medlemmenes rettigheter

AiN er blant medlemmer og tillitsvalgte kjent for sitt fokus på «taushetsplikten». Siden organisasjonen faktisk håndterer mye taushetsbelagt informasjon, er dette et viktig anliggende, men det fører også til at foreningen blir lite konkret i henvendelser, debatter og annen medieeksponering. Manglende åpenhet skaper en tannløs organisasjon, som ikke har konkrete eksempler. Den blir derfor ignorert av både myndigheter og media. Beskyttelse av medlemmer – selv medlemmer som er villige til å stå fram, gjør at AiN ikke får gjennomslag.

En del medlemmer har erfaring fra andre, mer utadrettede organisasjoner. Disse ytrer seg kritisk om den innavlen de ser i AiNs styrer lokalt og sentralt. På grunn av rekrutteringsproblemer, er det liten fornyelse blant de tillitsvalgte og mange medlemmer mener foreningen er blitt for snever eller for «proff» sånn at den ikke får rekruttert nye; de mener det må være både kontinuitet og fornyelse, en god miks av både gamle, erfarne og unge, nytenkende iu styrene hvis foreningen skal utvikles videre.

Røde Kors i pengeknipe

Må spare til sammen 60 millioner kroner

av Mattias

Norges Røde Kors er på kortet i beredning og aktivitet. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge.

Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge.

Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge.

Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge.

Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge.

Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge. Det er en viktig rolle som har vært viktig for Røde Kors i Norge.



Den internasjonale Røde Kors-kommisjonen er stort engasjert i å hjelpe og erstatte behovet for nødhjelp og bistand til flyktninger og andre som trenger det. (Illustrasjon: Vårt Land 15. mai 2009.)

Illustrasjon 3.5: Pengeknipe er en gjenganger i en reaktiv organisasjon. Organisasjonen har problemer med å finne veien ut av et økonomisk uføre. De fleste tiltak koster penger og resultatene synes usikre. Sentralstyret våger ikke å satse i en slik situasjon. Hva kan AiN gjøre for å unngå å havne i en slik tilstand i 2037? Illustrasjon Vårt Land 15. mai 2009.

3.3 AiN 2037

– en inaktiv forening

3.3.1 Autismeforeningens «produkt»

I 2037 er AiN en «korrumpert» organisasjon: Virksomheten er ikke kunnskapsbasert, og det er ikke medlemmene som teller. Det er splittelse innad og det jobbes ikke med medlemsrekruttering. Landsmøtene blir happenings uten relevant saksbehandling. Diskusjon om konkrete temaer og retningsvalg blir dropet fordi det fort blir kontroverser, beskyldninger og ubehag. I stedet kommer noen gamle tillitsvalgte og holder foredrag om en fjern fortids resultater, egne fortjenester og mer eksotiske opplevelser. Det er blitt svært vanskelig å rekruttere styremedlemmer til lokallagene, og flere lokallag er sovende. Noen lokallag er en venneklikk, som møtes på en kafé og mesker seg med godsaker, men tar møtet som en pause fra sin «autismevirkelighet». «La oss snakke om noe positivt!» sier styrelederen og beretter i detalj om sin siste reise til Syden. Styremedlemmene er opptatt av hvilke fordeler vervene gir; ikke av hva de oppnår på vegne av medlemmene eller tilbyr dem. Det AiNs ulike organer er mest enige om, er hvor lite myndighetene og faginstansene kan om ASD.

En inaktiv organisasjon Avleggs og aldrende

I 2037 mangler AiN tydelige mål og klare målgrupper. Organisasjonen sier takk til alle øremerkede midler og lar seg styre og manipulere av samarbeidspartnere og ytre krefter. Sentralstyret er tafatt, men prøver å gjøre alle til lags. Irrelevante metoder og strategier benyttes for å skape ny suksess. Tiltakene gjør at resultatene uteblir. Produktiviteten er lav, men komitévirksomheten er omfattende. Vedtatte planer settes ikke ut i livet; tiltak virker ikke fordi de er skapt ut fra en virkelighet som ikke eksisterer. Foreningen gjør forgjeves forsøk på å kopiere andre som lykkes bedre.

Ordtak:

Det som skjer, det skjer (Doris Day).

3.3.2 Autismeforeningens målgrupper

I 2037 har AiN en rekke tillitsvalgte som synes det er stas å sitte i styret, komiteer og utvalg. De synes det gir status å delta i møtevirksomheten og setter særlig pris på muligheten for flyreiser til Gardermoen og hotelloppholdene. Mange førerlogg over hotellbesøkene og kan imponere ferskere deltakerne med beretninger fra ulike hoteller og konferansesteder. Etter



Regjeringen har glemt frivilligheten

GIENOPPBYGGING Det er kritisk om regjeringen nå legger en plan for gjenoppbygging av landet vart uten å involvere frivillige organisasjoners kompetanse, erfaring og muligheter.

Stian Slotterøy Johnsen, generalsekretær i Frivillighet Norge, mener regjeringen og kulturminister Abid Radja (V) har glemt frivilligheten. Johnsen illustrerer at spenningene mellom frivillig sektor og det offentlige kan komme til å øke i årene fram til 2037. Den kulturelle avstanden blir større mellom en planorientert og langsom offentlig sektor og en spontan, improviserende frivillig sektor. Offentlige etater kan se på de frivillige som inkompetente amatører, mens organisasjonene ser på politikere og offentlige tjenestemenn som lite løsningsorienterte og uten sans for det praktiske liv. Regelendringer, uinnfridde løfter, manglende bevilgninger og kjepper i hjulene, gjør at frivillig sektors skepsis til det offentlige øker. Illustrasjon: Vårt Land 15. desember 2020.

Det er en kjepe for frivillige som ikke har glemt sine egne. Regjeringen bør ikke se på frivillige som en last og en kostnad, men som en ressurs som kan bidra til å løse de store utfordringene vi står overfor.

Regjeringen bør ikke se på frivillige som en last og en kostnad, men som en ressurs som kan bidra til å løse de store utfordringene vi står overfor.

Regjeringen bør ikke se på frivillige som en last og en kostnad, men som en ressurs som kan bidra til å løse de store utfordringene vi står overfor.

objektive kriterier er det få av deltakerne som har noe særlig å bidra med i faglige og strategiske spørsmål. Stort sett overlater Sentralstyret til sekretariatet å styre foreningen.

I 2037 er det nesten ingen kontakt med medlemmene fra Sentralstyrets og sekretariatets side. De «der inne i Oslo» har det fryktelig travelt med komitemøter og utredninger. Man snakker ikke sammen og har ikke aktiviteter, driver ikke informasjonsarbeid eller interessepolitikk. Sentralstyrets medlemmer er deløse, ikke kreative. Det er ingen som tar initiativ til å evaluere av situasjonen. Sentralstyret må skjermes mot henvendelser fra medlemmer og lokallag, slik at ikke styremedlemmene blir overbelastet og ber seg fritatt. Styremedlemmene har fått hemmelige telefonnummer, og epost-adressene oppgis ikke.

3.3.3 Autismeforeningens lokallag

I 2037 slutter medlemmene å ha kontakt med lokallagene. Lokallagene snakker ikke med Sentralstyret og sekretariatet, og lokallagene har ikke aktiviteter. Årsaken til denne situasjonen er en stille protest mot at Sentralstyret og sekretariatet belaster lokallagene med altfor mange oppgaver som skal løses, altfor mange skjemaer som skal fylles ut og altfor mange rapporter som skal sendes inn. Mange styremedlemmer i lokallagene har takket for seg. De orker ikke lenger belastningen. Det viser seg umulig å finne nye villige blant medlemmene på grunn av ryktene om forventningene og arbeidsmengden.

I 2037 synes Autismeforeningen å være i ferd med å dø; lokallagene legges ned, ett etter ett. De mangler midler og kunnskap, og de mister medlemmer. Konkurrerende virksomhet overtar, og medlemmene velger andre organisasjoner. AiNs lokallag har valgt å gå sammen med andre foreningers lokallag og ha felles møter og aktiviteter. Dermed mister AiN sitt særpreg og blir lite relevant for mange medlemmer. Samtidig er det mange interne splittelser i foreningen. De pårørende til infantile autister kjemper for seg, de med asperger for seg. Det er ingen samlet front lenger.

Alt som kan gå galt, går galt, og på det verst tenkelige tidspunkt.

Murphys lov



Illustrasjon 3.7: Redningsselskapets langvarige krise på begynnelsen av 2000-tallet vitnet om en famlende organisasjon med handlingslammede styringsorganer, habilitetsproblematikk, moralsk forfall og hoderulling - et anarki. Alt vitnet om det vi kaller en «inaktiv organisasjon». Krisen ble bredt omtalt i aviser, tidsskrifter og bøker. Illustrasjon: Økonomisk Rapport mai 2005.

Sosiale medier fungerer ikke som informasjonskanal; det som publiseres er mer forvirrende enn oppklarende. Foreningen har begynt å tilpasse seg tankegangen til nevrodiversitetsgruppene for å henge med og håpe på medlemmer. Foreningen tar etter det som skjer i tiden for å forsøke å verve medlemmer. Lokallagene gjør ikke lenger grunnarbeidet med å holde på medlemmer, rekruttere tillitsvalgte og gjennomføre medlemsretta aktivitet.

3.3.4 Autismeforeningens omdømme

Autismeforeningen oppfattes som irrelevant av familier og enkeltmedlemmer; ingen utenforstående oppfatter oss som en kritisk eller kravstor organisasjon. Det er få som vet om oss, og de som kjenner oss, merker lite til at vi finnes. For Sentralstyret er poenget å holde kostnadene nede og kunne presentere resultatregnskap med overskudd. Foreningen har samlet opp overskudd og har i 2037 en betydelig formue. Men medlemmene opplever at de få eller ingen tilbud om aktiviteter og opplevelser til medlemmer med ASD.

3.3.5 Medlemmenes rettigheter

Et inaktivt sentralstyre, som skal gjøre alle til lags, er blitt en hemsko for å få resultater for medlemmene og deres rettigheter. Vi diskuterer ikke casene, for vi er så redde for å bryte taushetsplikten. Dette resulterer i at vi ikke kommer videre. Taushetsplikten blir misbrukt; Sentralstyret og sekretariatet gjemmer seg bak den. Det er ingen faglig kontinuitet.

3.4 AiN 2037

– en død og begravet forening

3.4.1 Autismeforeningens Autismeforeningens «produkt»

I 2037 er AiN en medlemstømt organisasjon. Folk så ikke poenget med å være medlem; flere og flere hadde nok med sitt og orket ikke å engasjere seg for fellesskapet. Det er de siste årene utviklet en kur mot autisme, og det vil gjøre at medlemsmassen eldes år for år. Familier med yngre barn med autismediagnose ser ikke poenget med å være medlem. Foreningens tilbud er ikke attraktivt for dem. Det lille tilbudet som har vært de siste årene, har ikke holdt mål og betraktes som for dyrt. Mange ser også til konkurrerende organisasjoner, som er proaktive og inkluderende. «Når krybben er tom, bites hestene» - ordtaket passer på AiN 2037. Foreningen preges av splid og uenighet. En faktor som virker sterkt på foreningen er at gavmildheten er spredt på mange godt markedsførte prosjekter de siste årene, parallelt med at dugnadsånden er kraftig redusert. Mange organisasjoner er blitt sterkt profesjonaliserte ved at de ansetter eller leier inn faglig kompetanse; AiN har imidlertid ikke hatt økonomisk grunnlag for en slik profesjonalisering. Flere medlemmer krever i 2037 at AiN skal fusjonere med sterkere organisasjoner, men verken Sentralstyret eller Landsmøtet vil akseptere et slikt skritt. Dette skyldes blant annet frykt for svekkelse av AiNs verdigrunnlag hos mange utsendinger til Landsmøtet.

En død og begravet organisasjon
I 2037 eksisterer ikke AiN lenger; foreningen står ikke i telefonkatalogen og har ingen hjemmeside. Det kan være et poeng å spørre hva årsaken til avviklingen var. Er det en positiv årsak – målet er nådd, formålet oppfylt – eller var det en uunngåelig skjebne? Endte det i konkurs, ble AiN utkonkurrert eller ble virksomheten nedlagt eller fusjonert? Klarte vi ikke å rekruttere styremedlemmer, eller endte det i konflikter eller kriser? Eller stilte myndighetene krav som var uforenlige med formål og basis?

Ordtak:
Døden ender alle sorger

3.4.2 Autismeforeningens målgrupper

Diagnosekriteriene for autisme er blitt endret, og dermed er medlemspotensialet forvitret. Sentralstyret har lenge vurdert å endre foreningens navn, men det har vært vanskelig å finne en ny adekvat betegnelse. De forslagene som for fem år siden ble fremmet for Landsmøtet – «Spekter» og «Nevrodiversitet», oppnådde ikke to tredjedels flertall, og ble dermed ikke vedtatt. Det viste at det allerede fantes en annen forening som hadde navnet «Spekter», og dette kunne derfor ikke benyttes. Når det gjaldt «Nevrodiversitet», ble det en lengre og hissig diskusjon om skrivemåten: Skulle foreningen hete «Nevro...» eller «Neuro...»? De siste årene har ASD-miljøet blitt kritisert for både opplærings- og behandlingsmetoder; enkelte har offentlig karakterisert behandlingens formene som «tor-

Korps med en fot i graven



Illustrasjon: 3.8: Foreninger og frivillige organisasjoner dør ikke gjennom konkurs eller tvangsnedleggelse. De dør innenfra ved at lokallagene mister medlemmer og avvikles eller ved at foreningen blir uaktuell og ikke klarer å fornye seg. Dermed ser ikke medlemmene lenger hensikten med medlemskapet.
Illustrasjon: Drammens Tidende 21. september 2008.

tur» og «mishandling». Også medlemmer av AiN har målbåret denne kritikken. I 2037 innser de fleste at et nytt navn var nødvendig, men nå har Sentralstyret nedlagt sine verv og medlemmene er borte.

3.4.3 Autismeforeningens lokallag i 2037

Autismeforeningen eksisterer ikke lenger som en selvstendig organisasjon. Den inngår i en fusjon med Tourettes og ADHD-foreningen. Fusjonen skyldes at AiN ikke utviklet seg, men over år stagnerte. Stagnasjonen medførte mange interne konflikter – både lokalt og nasjonalt. Vi hadde dårlig drift og var en lite organisk organisasjon. Dialogen mellom styrende organer og medlemsmassen forstummet, og karakteren som grasrotorganisasjon var det ingen i styrene som la vekt på. Medlemmene ble ikke hørt, og de hadde ingen innflytelse. Det var lite utskiftning og omrokering i vervene; eldre styremedlemmer tviholdt på sine posisjoner lenge etter at de bidro til å utvikle organisasjonen. Mange mente at foreningens formål var nådd, og at arbeidet nå egentlig gikk av seg selv. Sentralstyret og lokalforeningene oppfattet seg som vaktbikkjer, men så lenge kommunene hadde ansvaret for tjenesteyting, mente de at alt var i de beste hender. Økt innvandring og andre endringer i samfunnet var forhold AiN ikke så betydningen av eller tok hensyn til.

I 2037 har AiN verken lokallag eller sentrallødd. Foreningen er kun en registrering i Brønnøysundsregisteret som ingen orker å gjøre noe med. Den informasjonen som fremgår av registeret er sterkt foreldet, men ingen ansvarlige som kan håndtere juridiske og administrative funksjoner finnes lenger. AiN er en «zombiforening». AiN ble nedlagt fordi Sentralstyret og Landsmøtet mente de oppsatte målene var nådd. Avviklingen skjedde i realiteten av seg selv fordi man ikke lenger hadde aktivitet ute i lokallagene.

Myndighetens krav for å søke støtte til organisasjonen var også blitt så høye og detaljerte at man ikke lenger nådde opp. Kravet om spesifisert aktivitet, var i tillegg av en slik karakter at de ikke lot seg oppfylle. Å drive frivillig arbeid er utgått på dato. Ingen vil drive med dette lenger. Det er et slående trekk ved samfunnet i 2037 at mindretallsgrupper ikke overlever.

Tradisjonell organisasjonsstruktur
Den typiske strukturen i det norske organisasjonssamfunnet heilt fram til 1980, var ein hierarkisk struktur med grenda i botn. Hierarki er her brukt i geografisk forstand, det vil seie eit (oftast) tredelt system med ein nasjonal organisasjon på toppen, ein krins-, og etterkvart fylkes-, og i den seinare tid, regionorganisasjon i midten, og nedst lokallag..... Alt peikar i retning av at banda mellom det lokale, regionale og nasjonale vil bli ytterlegare svekte i framtida. Vi går då i retning av eit todelt organisasjonssamfunn..... Vi ser altså ein tendens til at mest alle organisasjonar med hierarkisk struktur slit svært tungt.

Dag Wollebæk og Per Selle:
Det nye organisasjonssamfunnet (2002)
side 108 og 117.

3.4.4 Autismeforeningens omdømme

Over flere år unnlot Autismeforeningen å lytte til medlemmene og ta hensyn til deres forventninger og behov. Resultatet var medlemsflukt. Parallelt med dette ignorerte psykiatrien autisme som en kategori funksjonshemming; etter hvert var det ingen som ble utredet for autisme og diagnosen ble borte. De statlige overføringene hadde sunket gjennom en årrekke som følge av medlemsnedgangen og aktivitetssvikten. Det ble etter hvert ikke økonomisk grunnlag for å drive foreningen videre. Noen handlekraftige medlemmer dannet en opposisjonell gruppe og kom med en rekke forslag til medlemsvekst, nye aktiviteter og inntektsbringende tiltak, profileringskampanjer og en proaktiv myndighetskontakt. Alt ble avvist av Sentralstyret, som stakk fingeren i jorden og hodet i sanden. Sentralstyret hevdet at foreningen ikke hadde kapasitet til å iverksette noen av de lanserte forslagene. Få var villige til å påta seg verv i foreningen, og dermed forsmøtte også foreningen å oppfylle rapporteringsforpliktelsene til det offentlige. De få medlemmene som var igjen i 2035 kom til at AiN burde slå seg sammen med én eller flere andre organisasjoner. Myndighetene presset også på for å få fusjonert flere medlemsforeninger og få ned antall støtteberettigede kategorier.

3.4.5 Medlemmenes rettigheter

På grunn av sviktende medlemsoppslutning tar AiN initiativ til å slå sammen alle nevroutviklingsforstyrrelser i én organisasjon. Det blir en stor forening, litt etter modellen i helseforetakene, men resultatet er at vi da

forsvinner i mengden. Utfordringen nå er at blir den diagnosegruppen som hyler høyest om rettighetene sine blir tilfredsstilt, men andre kategorier ikke oppnår noe særlig. Dette resulterer i misnøye og konflikt. Det er viktig for enhver organisasjon å henge med i samfunnsutviklingen. En utfordring er hvordan vi når ut til medlemmene, blant annet ved å ta i bruk stadig nye kommunikasjons- og formidlingsmetoder. AiN har ikke vært oppdatert på ungdommens bruk av mediene og dermed er det vanskelig å holde på de yngre medlemmene. Resultatet er medlemsflukt til organisasjoner som er mer aktive.

3.5 AiN 2037

– en proaktiv forening

3.5.1 Autismeforeningens «produkt»

I 2037 dekker AiN hele medlemsspekterets behov og klarer langt på vei å svare på medlemmenes forventninger. Sentralstyret ser hva som kan true organisasjonens eksistens og tilbud, og arbeider proaktivt for å komme en uheldig utvikling i forkjøpet og forhindre den. AiN bidrar i forskning, kompetanseoppbygging og kunnskapsformidling. Foreningen er god på nettverksbygging og makter å synliggjøre sitt tilbud. Lokallagene er viktige som kunnskapsformidlere og lobbyister overfor barnehage, skole, PPT og andre relevante offentlige instanser. AiN blir ofte kontaktet av fagfolk, folkevalgte og samarbeidspartnere, som kan være støttespillere økonomisk og gi mennesker med ASD et tilbud. Gode integrerende tiltak gjør at AiN ikke er preget av subkulturer; medlemmene står sammen om tiltak som kommer medlemskategoriene til gode direkte eller indirekte. AiN har mot til å stille krav til myndighetene, selv om

En proaktiv organisasjon

Måltrettet og mulighetsorientert

I 2037 er AiN dristig, offensiv og ambisiøs. Foreningen driver pionervirksomhet, er kreativ, måltrettet og lykkes på mange områder tross vanskelige rammevilkår. Det er engasjement og entusiasme blant ansatte og tillitsvalgte. Alle tillitsvalgte er godt skolerte og holder ut i vervene sine. Medlemmene snakker med glød om sine opplevelser i foreningen og bidrar til at flere melder seg inn. Virksomheten er positivt kjent gjennom media og representerer et ideal andre ser opp til.

Ordtak:

Den som intet våger, intet vinner

kravene skulle være kontroversielle. Fører ikke den ene veien til målet, er AiN i stand til å skifte strategi og prøve alternative framgangsmåter. Foreningens logo er kjent; den brukes i utadrettet kommunikasjon og mange kan forklare hva logoen står for. AiN tør å satse. Og AiN tør å feile. Aktivitetsnivået er høyt, medlemstallet øker og medlemmene opplever at de får mye igjen for kontingenten.

3.5.2 Autismeforeningens målgrupper

AiN har 2037 klare kategorier målgrupper og vel tilrettelagte tilbud til hver målgruppe. Mågruppene er

- familier med barn med ASD
- voksne med ASD
- fagpersoner på ASD
- skoler og bedrifter med elever, studenter og arbeidstakere som har ASD

Når nye melder seg inn i foreningen blir de oppringt og får en velkomst-samtale, der foreningen blir kjent med medlemmet og bakgrunnen for innmeldingen. Også en del andre nyttige opplysninger noteres og gir grunnlag for en skikkelig inkludering i lokallaget ved starten av medlemskapet. Både for barn og voksne er det aktivitetstilbud i alle lokallag. Det er godt samarbeid mellom lokallagene, og medlemmene opplever at spredt geografisk bosetting ikke er noen stor hindring for å være involvert i aktivitetene. Det gode opplæringstilbudet til tillitsvalgte kan brukes i andre organisasjoner og på andre felt i samfunnet. Dette gjør at mange påtar seg styreverv og andre oppgaver i foreningen. En god del av opplæringen foregår digi-



Illustrasjon 3.9: Autismeforeningen arrangerer møter og konferanser, både sentralt og lokalt. Men medlemmene og de tillitsvalgte er også synlige på gater og torg, både for å få kontakt med potensielle medlemmer og likepersoner og for å forklare for folk flest hva autisme innebærer.

▶ At det eksisterer evige og uforanderlige prinsipper som står over staten, var ikke bare basis for naturretten, men for alle frie forfatninger som vokste frem på 1800-tallet.

Uforanderlige rettigheter



Illustrasjon 3.10: Et innlegg i Dagen 25. april 2012 kunne gi inntrykk av at virksomheter, organisasjoner og enkeltpersoner i Norge har uforanderlige rettigheter. Dette er i svært liten grad tilfelle, og enhver virksomhet som mottar offentlig støtte må være forberedt på at myndighetene endrer rammebetingelser, rettigheter, plikter og tildelingskriterier. En proaktiv organisasjon har utviklet en beredskap for å takle eller bekjempe slike endringer.

talt, men tillitsvalgte møtes til lokale og sentrale samlinger flere ganger i året. Voksne med ASD opplever at det er lettere å oppnå sine rettigheter slik foreningen fungerer i 2037. AiN formidler fagstoff rettet mot fagpersoner, familiemedlemmer, likepersoner og støttekontakter. Skoler og bedrifter med elever og ansatte med ASD opplever at de får god hjelp gjennom AiNs kunnskapsbase, på AiN-seminarer og ved direkte kontakt med AiN. Undervisningspersonalet og arbeidsgiverne uttrykker ofte at de er takknemlige for at AiN eksisterer og tilbyr så god veiledning.

3.5.3 Autismeforeningens lokallag

Lokallagene er kreative og samarbeider om aktiviteter, faglige foredrag, markeringer og nye ideer. Erfaringsutveksling gir impulser til utvikling av lokallagene, noe som skaper større lokal oppslutning og mer utadrettet virksomhet i lokalsamfunnet. Økonomien er god og man har mulighet til å hente inn velkvalifiserte foredragsholdere og dyktige formidlere.

I 2037 er medlemsarbeid og likepersonarbeid byggesteinene i organisasjonen. Her rekrutterer man nye personer til tillitsverv. Man har en strategi for overføring av kunnskap fra de gamle til de nye personene. Optimismen rår, og nye impulser og ideer kommer fram og blir tatt vare på. Alle ledd i organisasjonen holder seg oppdaterte, er framoverlente og følger med i tiden på ny utvikling, forskning, tekniske duppeditter og behovet til medlemmene. Organisasjonen har god og stødig økonomi og aktive medlemmer. AiN er synlig både lokalt og sentralt uten at man har detaljstyring. Sentralstyret har stor tiltro til sine lokale tillitsvalgte.

Lokallagene innser betydningen av synlighet også i lokalsamfunnet. Dette gir en god merkevare som er gjenkjennelig gjennom media, lokale tillitsvalgte er kjente personer, og lokale myndigheter vet hva foreningen står for. Organisasjonen er åpen innad om hvordan hvert lokallag driver, så man kan dele erfaringer og få nye ider. Lokallag er åpne med sentralledd og søker hjelp ved behov. Sentralledd søker ut til lokallagene og gir dem ansvar og tillit. Tillitsvalgte er seg sitt ansvar bevisst og tar ansvaret alvorlig. Man stoler på dem som har som oppgave å gjennomføre noe, og det blir gjort. Man drar lasset sammen. Lokallagene er gode på å fordele oppgavene ut fra hva personene i lokallaget er gode på og ønsker å holde på med. Rett person på rett sted.

Jo flere aktiviteter, jo mer støtte får organisasjonen. Holdningen er, at det er moro å prøve noe nytt og gjøre noe for andre. Organisasjonsopplæring anses som viktig, og lokale tillitsvalgte er ivrige deltakere. Kursene er både en opplæringsarena, en sosial arena og en kreativ arena.

AiN oppleves som en dynamisk organisasjon. Det arrangeres sommerleir, og lokallagene har et ønske om å utvikle seg og prøve nye ting og nye aktiviteter.

3.5.4 Autismeforeningens omdømme

I 2037 oppleves AiN av omgivelsene som en svært krevende organisasjon. AiN lanserer mange forslag og krav, både overfor lokale faginstanser og sentrale myndigheter og overfor FFO. AiN er også villig til å engasjere seg i utredningsarbeid og i tilrettelegging av

Illustrasjon 3.11. Sommeren 2021 la Nærings- og fiskeridepartementet fram et forslag til en foreningslov. Norske foreninger har hittil levd i en uregulert virkelighet og på den måten hatt stor grad av frihet til å organisere seg, utvikle egne finansieringsformer og inngå avtaler på fritt grunnlag. Slik ønsker mange organisasjoner fremdeles å ha det, og Landsrådet for Norske barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU) tok umiddelbart til orde og kritiserte ideen om en egen lov for foreningslivet. Resultatet var at den stanset lovforslaget før den formelle behandlingen var kommet i gang. På bildet: Styreleder i LNU Isa Malline Isene. Vårt Land 13. juli 2021.

Frivilligheten stopper lovutkast

KRITIKK Over en million kroner var satt av til å lage et lovutkast til en foreningslov. Lovutkast kom forrige uke, men blir vraket etter kritikk fra barne- og ungdomsfrivilligheten.

LEA HELJESDATTER
KVADSHØIM
Sjef i «Vårt Land»

Forrige uke la Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) fram et lovkast til en foreningslov, som skal legge rammen for alle norske lag og foreninger. Målet er å gjøre det enklere å drive forening, men barne- og ungdomsfrivilligheten gikk i raske lag og kritiserte det for å være mer omfattende og komplisert enn nødvendig. Forslaget vil derfor ikke sendes på høring, opplyser statssekretær Lars Andreas Lund i «Vårt Land».

Departementet ønsker å se nærmere på forslaget sett i lys av kritikken blant annet fra LNU. Tilbakemeldingen om at forslaget er for omfattende, tar vi med oss inn i arbeidet. Vi vil også ha dialog med foreningslivet og frivilligheten om hvordan vi skal legge opp dette videre arbeidet, skriver statssekretær Lars Andreas Lund i en e-post til Vårt Land.

Isa Malline Isene, styreleder i Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU), er glad for at frivilligheten blir hørt.

«Vi synes det er positivt at NFD har lyttet til oss og tatt på alvor vår bekymring for hvordan det blir slik at frivillighet beten. Vi er frem til samarbeid og dialog om veien videre», skriver hun.



KRITISKE: Isa Malline Isene er oppgitt av at organisasjonslivet står sterkt i Norge. – Hvordan vi organiserer oss skal i så liten grad som mulig være statens anliggende. Det gjeldende lovutkastet krymper foreningslivet raskt til å organisere seg som de selv ønsker, sier styrelederen i LNU.

Foto: Lene Borge for Vårt Land. Illustrasjon: Lene Borge for Vårt Land.

MALET MED FORENINGSLOV

- Gjøre det enklere å drive forening
- Bidra til økt aktivitet innen foreningslivet
- Være hurtig og berettiget og kan regulere sentrale spørsmål
- Være et redskap for å...

Kommende tider et forslag.

Oppdraget hadde en økonomisk ramme på 1,25 millioner kroner. Dette er uten merverdiavgift, opplyser departementet til Vårt Land.

Balge regjeringen skulle de levere noe som var kort, sett i lys av og kun regiserte de mest sentrale spørsmålene. I stedet ble det en lov som med 14...



SAMARBEID: – Nå skal departementet gjøre en jobb med å vurdere forslagen fra arbeidsgruppen. Her skal frivilligheten i samarbeid med på råd, skriver statssekretær Lars Andreas Lund.

og for barn og unge eller utatte grupper, ansvaret er hun.

– Viktig med dialog

I det videre arbeidet med å utarbeide lovgivning er det viktig å ha en god dialog med foreningslivet. I forrige uke hadde jeg derfor et møte med LNU. Frivillighet Norge og Røde Kors. Jeg merket meg deres kritikk av forslaget.

aktivitetstilbud, som kommer større deler av FFO-familien til gode, men blir ofte avvist og ignorert fordi foreningen oppleves som for pågående og enøyd. Noen omtaler AiN som «autismepolitiet» eller som en «gerilla». Noen medlemmer synes også AiN er for aksjonistisk og selvbevisst; de hevder at «ingenting vokser inn i himmelen» og krever mer ydmykhet fra Sentralstyrets side. Kritikerne snakker om et «flink pike-syndrom» og mener dette vil straffe seg. Men flere andre organisasjoner oppfatter AiN som et forbilde, som generøst også vil dele sine erfaringer og arbeidsformer med andre.

3.5.5 Medlemmenes rettigheter

Sentralstyret står ikke med lua i hånda. Det tar initiativ og inviterer seg selv inn på møter som er aktuelle og viktige for medlemmene. Vi er representert i forskjellige fora: politiske, helseforetak, kommuneledelse. Våre representanter griper ofte ordet og demonstrerer at de har høy kompetanse og er aktuelle i saker som kommer opp. AiN holder kurs sammen med helseforetak både for pårørende og for dem som har diagnosen, men også for fagfolk. Noen mener at foreningen skal profesjonaliseres: Det er ikke godt nok med frivillige representanter. AiN bør gå vekk fra frivillighet og heller kjøpe tjenester fra autismekonsulenter som har høy kompetanse på området og kan få fart på rettighetsarbeidet vis á vis myndighetene.

3.6 Strategiutvalgets kommentar til veivalgsanalysen

3.6.1 Det er enighet i strategiutvalget om at veivalgsanalysen (de fem beskrevne *framtidsbildene* i kapittel 3) i stor grad beskriver aktuelle og løpende saker i Autismeforeningen. Utvalget mener derfor at en beskrivelse av Autismeforeningen i Norge år 2037 måtte være mer ekspansiv og at det i større grad enn det *proaktive* framtidsbildet i kap. 3.5 måtte uttrykkes i målbare ambisjoner. Samtidig var det enighet om at et *ideelt framtidsbilde* (i samsvar med illustrasjon 2.3) må være en kombinasjon av a) videreføring og kontinuitet, b) avvikling og c) innovasjon, handlekraft og gjennomføring.

3.6.2 Mange organisasjoner utfører tjenester på vegne av det offentlige, dels fordi det offentlige forsømmer oppgavene, dels fordi det offentlige trenger frivilligheten som supplerende kapasitet, dels som betalte oppdrag på linje med institusjoner og bedrif-

ter på *markedet*. I undersøkelser er det kommet fram at mange funksjonshemmede ikke får de tjenestene de etter lov, vedtak eller FNs rettighetserklæring for funksjonshemmede har krav på – se NOU 2020:1 *Autisme- og Tourettes-utvalget* – side 12 og 17 (se også illustrasjon 1.3 og 1.4 foran), Likestillings- og diskrimineringsombudet uttalelser til handikapnytt.no (illustrasjon 1.2) og Riksrevisjonens rapport høsten 2021 (illustrasjon 2.7).

3.6.3 Strategiutvalget slår fast som et prinsipp at Autismeforeningen *ikke* skal utføre offentlige (lovpålagte) oppgaver.

3.6.4 Autismeforeningen har et klart «planhierarki»: Vedtektene er foreningens basis-dokument. Vedtektene beskriver i §§ 1-4 foreningens navn, visjon, formål, verdier og prioriterte oppgaver. Alle tiltak og strategier utledes av vedtektenes basale bestemmelser.

4. Dette vil vi (i 2037 eller tidligere)!

Strategiutvalgets forslag til «ideelt framtidsbilde 2037»

4.1 PRODUKT

4.1.1 Autismeforeningen har i 2022 et vidt spekter interne tjenester rettet mot egne medlemmer. Men foreningen har også et vidt spekter av muligheter og eksisterende tjenester rettet mot andre målgrupper enn medlemmene. Dette dreier seg om målgrupper som hører under det offentlige – departementer, direktorater og etater på statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå. Det kan dreie seg om folkevalgte, fagfolk og økonomisk-administrative enheter. Andre aktuelle målgrupper er potensielle medlemmer, allment interesserte og servicepersonale i ulike sammen-henger.

4.1.2 Selv om AiN er en dynamisk organisasjon, er det mange aktiviteter den ikke blir ferdig med og kan avslutte. Medlemsverving, opplæring, informasjons- og bevisstgjøringstiltak er oppgaver som en aldri kan si seg ferdige med i en eksisterende forening. AiN vil arrangerekurs for nye og erfarne medlemmer og tillitsvalgte, slik at de blir fort kjent med foreningen og

blir oppdatert, kan gjøre bruk av dens tilbud og stille seg til disposisjon for verv og konkrete oppgaver. AiN vil arrangere kurs og være konkret og aktuell i sin veiledning. AiN vil være åpen for medlemmer som i tillegg til en ASD kan ha andre sjeldne diagnoser eller kromosomfeil.

4.1.3 AiN vil initiere forskning, og AiN vil gjennomføre en egen levekårsundersøkelse som kan supplere *Autisme- og Tourettesutvalgets* rapport (NOU 2020: 1). Den videre behandlingen av denne rapporten må for øvrig følges opp, slik at foreslåtte tiltak blir iverksatt uavhengig av sittende regjeringer.

4.2 MÅLGRUPPER

4.2.1 AiNs primære målgrupper fremgår av vedtektenes § 3 første ledd. Dagens 7000 betalende – og tellende – medlemmer har i 2037 økt til antall på 30 000.

4.2.2 I tillegg til primærmålgruppene blir målgrupper innen offentlig sektor og til dels på markedet (arbeidsgivere) eksponert for tilbud og tiltak fra AiN. Flere spesifiserte målgrupper er nevnt ovenfor og vil fremgå av beskrivelsene videre i dette kapitlet.

4.3 LOKALLAG

4.3.1 Lokallagene har både interne oppgaver og utadrettede oppgaver. Lokallagene er seg bevisst at de er AiNs lokale redskap, som bidrar til å iverksette tiltak for å realisere fellesskapets vedtatte mål. Lokallagsstyrene gjennomgår opplæring, som setter dem i stand til å utføre sine oppgaver.

4.3.2 I 2022 legger AiN fylkesinndelingen før 2018 til grunn for sin lokale og regionale organisering. AiN forholder seg til denne strukturen også i 2037. AiN ser at det i en slik inndeling kan bli store forskjeller i medlemstall fra det ene lokallaget til det andre. Det kan også bli lange avstander innenfor et lokallagsområde, og AiN vil derfor danne nettverk og aktivitets-



Illustrasjon 4.1. Ildsjeler og lokallag i de fleste frivillige organisasjoner erfarer stadig at ideer, løsninger, nye tiltak og arrangementer må komme fra dem selv. Kunn skap om foreningen og bevissthet om dens mål og verdier er derfor et viktig fundament for medlemmer og lokale tillitsvalgte. Drammens Tidennde 16. juni 2022.

grupper som dekker en mindre del av et fylke. Nettverk og aktivitetsgruppene tar ansvar for aktiviteter og tilbud i sitt geografiske område.

4.3.3 Lokallagene har i 2037 god tilgang på tillitsvalgte og styrekandidater. Lokallagsstyrene settes sammen av medlemmer med adekvat kompetanse slik at alle relevante oppgaver og roller blir godt ivaretatt. Det er ideelt mål at også medlemmer med ASD velges inn i lokallagsstyrene.

4.3.4 AiNs lokallag finner en god balanse mellom videreføring av tradisjonelle arrangementer og program og nye former og arrangementer.

4.4 OMDØMME

4.4.1 Autismeforeningen er i 2037 en synlig og anerkjent organisasjon. Vi har åpne møter og er synlige i det åpne rom; dette kan dreie seg om stands, opptog og andre synlige informasjonstiltak. Vår logo skal være kjent og kunne forklares av våre representanter – se illustrasjon 3.4. Våre representanter kan eller skal være uniformerte eller merket nå de opptrer på foreningens vegne, jf for eksempel illustrasjon 3.3 og 3.9.

4.4.2 Mange pasientforeninger og andre organisasjoner skifter navn fra tid til annen. AiN vil i 2037 fremdeles hete «Autismeforeningen i Norge», et navn den er kjent under både blant politikere, helse-, utdannings- og arbeidsmarkedsinstanser.

4.4.3 Mange foreninger opplever å bli splittet, dels fordi diagnosene blir mer spesifikke etter hvert som forskningen avslører nye sammenhenger. Autismeforeningen vil bygge et sterkt inkluderende internt fellesskap, slik at våre målgrupper fra 2022 fremdeles holder sammen i 2037.

4.4.4 AiN vil motsette seg at andre foreninger godkjennes av myndighetene med navn som kan forveksles med «Autismeforeningen».

4.4.5 Kampen om medieeksponering vil være markant i 2037; det er mange kommunikasjonsflater både på nyhetssiden, i faglige programmer og innen underholdningstilbudet. Hva folk ser og hører er svært individuelt, og mediebruken er lite stabil og påregnelig. Folk skifter fort fra en kanal til en annen, fra ett medium til et annet. På tross av disse hindringene vil AiN lage mediasaker som er gode nok til å bli presentert på store mediekanalene i Norge.

4.4.6 Gjennom sine opplæringstiltak og demokratiske prosesser forebygger AiN interne konflikter og ressurslekkasjer som skyldes opprør, destruktiv kritikk og intern konkurranse. Verken tillitsvalgte eller ansatte i AiN benytter verv eller stilling for å sikre seg og sin familie ureglementerte goder og særfordeler.

4.5 RETTIGHETER

4.5.1 AiN vil kontinuerlig arbeide for at mennesker med ASD får adekvat yrkesveiledning og finner sin plass i arbeidslivet. AiN vil også arbeide for at boliger, fysiske aktiviteter og fritid er tilrettelagt for den enkelte og for familiene. AiN vil utarbeide en egen interessepolitisk plan som skal gjelde for alle foreningens medlemmer.

4.5.2 AiN bør ha medlemmer og tillitsvalgte som også deltar i lokalpolitisk arbeid for å tale foreningens og medlemmenes sak i kommunene. AiN vil fortsette sitt viktige arbeid for likestilling for personer med ASD relatert til ulike samfunnsarenaer. Derfor teller en lokalforenings påvirkningsevne både på politisk, faglig og økonomisk-administrativt nivå i kommunene.

4.5.3 Å lære mer om autismespekteret er en aldri avsluttet oppgave.

5. Dette gjør vi!

Strategiutvalgets forslag til tiltak i perioden 2022-2037

5.1 I beskrivelsen av den ideelle tilstanden år 2037 (kapittel 4) har vi også antydnet en rekke tiltak på de fem valgte strategiske områdene. Her understreker strategiutvalget enda noen tiltak, som vi mener er av betydning for å realisere målene framover:

5.2 Det etableres et ungdomsråd.

5.3 Opplæring og bevisstgjøring gjennom de årlige opplæringsdagene er høyt prioritert og fører til at

- det bygges et nettverk av ulike karakterer, for eksempel leder- og nestledersamlinger for lokallag
- deltakerne bevisstgjøres, kvalifiseres og profesjonaliseres som tillitsvalgte, for effektivt å kunne ivareta sine verv
- deltakerne får drøftet erfaringer og kan utvikle nye ideer og tiltak.

5.4 Våre forslag indikerer også at det er aktuelt å gi opplæring i lokalpolitisk arbeid.

5.5 Målet om 30 000 medlemmer skal nås gjennom proaktiv medlemsverving og ved å konvertere nåværende engasjerte ikke-tellende kategorier til fullverdige medlemmer. Dette kan for eksempel dreie seg om andre pårørende til personer med ASD enn foreldre.

5.6 Økonomisk strategi. Strategiutvalget har ikke drøftet økonomi og administrativ kapasitet systematisk. Dette er selvsagt sentrale rammebetingelser for tiltak som er foreslått, men er ikke fokusert blant de strategiske områdene utvalget ble gitt i oppdrag å vurdere.

5.6.1 Den store økningen i medlems-tall vil gi foreningen betydelig økte inntekter både i form av medlemskontingent og (etter dagens ordning) offentlig støtte. Men fordi omlegging av offentlige støtteordninger, kan føre til reduksjon i eller bortfall av inntekter, er det viktig at foreningen bygger opp en finansiell reserve.

5.6.2 I Norge har vi gjennom mange år hatt en stabil nasjonal økonomi. Men i 2022 har vi plutselig fått en sterk prisstigning, med en aktiv pengepolitikk som konsekvens. Rentene heves og mange familier rammes av strammere økonomi. Det faktum at kronekursen er lav målt mot euro og dollar, har også stor betydning som organisasjonenes interne økonomi.

5.6.3 AiNs økonomi er også avhengig av foreningens kapasitet, kompetanse og organisering. Uheldige organisatoriske forhold kan føre til inntekts-tap og økte kostnader. Erfaringen



Illustrasjon 5.1. Mange foreninger og organisasjoner opplever akkurat dette: Mangel på frivillige. Under-søkelser i Frivillighet Norge og Institutt for samfunnsforskning viser at de eldre er sterkt overrepresentert blant de frivillige; yngre generasjoner svikter. Blant de aller yngste er det få, men i tilfelle, svært aktive frivillige. Å holde det frivillige apparatet gående krever også en betydelig innsats. Lierposten 16. juni 2022

gjennom de siste to årene er at profesjonalisering av sekretariatet allerede har gitt økte inntekter. Autisme-foreningen i Norge har nå en stabil økonomi. Vi må arbeide for at denne situasjonen videreføres.

5.7 Det er Sentralstyrets ansvar å iverksette vedtatte tiltak, slik at vedtatte mål blir nådd innen fastsatte frister. Hvis strategiutvalgets foreslåtte mål og tiltak blir vedtatt av Landsmøtet, må Sentralstyret periodisere og konkretisere målene og tiltakene gjennom mer kortsiktige handlingsplaner. I et tidsperspektiv på 15 år er det vanskelig å forutsi endringer i rammebetingelser og interne forhold. Sentralstyret må der-

for også være våkne for endringsbehov i tiltaksrekken. I kapittel 6 nevner strategiutvalget et knippe eksempler på endringer i rammebetingelsene, beskrevet som motbør og medvind.

5.8 Sentralstyrets overordnede oppgave er til enhver tid å gjøre det beste for foreningen og dens medlemmer med autismespekterdiagnose. Dette kan innebære planlagte endringer i mål og strategi, men det må også være handlingsrom for Sentralstyret når uforutsette og spontane hendelser skjer – force majeure.

Frivillige fra Moss bemanner ny redningsskøyte

Til sommeren skal en ny redningsskøyte bemannet av frivillige dekke strekningen fra Halden til Fredrikstad.

TONJE HOLTER
dagsavisen.no 20.08.17

– Det er vi utrolig glade for, sier Pål Bustgaard på redningsskøyta Horn Rescue på Skjærhalden.

– Det vil bety mye for oss at vi får en båt til. Vi kommer til å klare dobbelt så mange oppdrag. Vi skal samarbeide tett og hjelpe dem. Det er fantastisk at

alle i mannskapet er frivillige.

Horn Rescue er fadderskøyta til den nye båten Kystvekten. I helgen er fire av de 30-40 frivillige som skal bemanne båten, på øvelse og opplæring med Bustgaard & co.

Kystvekten skal ha base i Skjebergkilen. Den skal dekke området som kalles indre Hvaler: hele kysten fra Fredrikstad til Halden.

Et fast redningskorps skal nå bygges opp slik at båten blir bemannet gjennom hele sommersesongen, fra april til sep-

tember. Foreløpig har 15 personer sagt ja til å være med.

– Mannskapet bør bestå av 40-50 personer som kan gå i en vaktordning. Vi skal rekruttere fremover nå og ønsker å få på plass båtførerne først, forklarer Geir Tore Kopperud.

Han er selv båtfører med erfaring fra den frivillige redningsskøyta i Moss. Nå skal han lede mannskapet i Skjebergkilen.

– Vi synes ikke det er så gøy å sparke fotball, så dette er hobbey og interesse for oss, sier Krister Eliassen (41).

Han og Geir Rangøy Johannessen (49) skal klareres som båtførere, Eirik Rødsberg Kunz (36) og John Henry Johnsen (50) som bestmenn. Som Kopperud har de alle fire vært tilknyttet redningskorpsene i Moss.



REDDING: En av øvelsene som mannskapet på den nye redningsskøyta hadde opplæring på.

FOTO: HARRY JOHANSSON

Illustrasjon 5.2. Redningsarbeid er ett av mange områder hvor det offentlige er avhengig av frivilliges innsats. Organisasjoner som Røde Kors, Redningsselskapet, Norsk Folkehjelp og Norske redningshunder bistår myndighetene når det skjer ulykker til vanns, til lands og på fjellet. Private barnehager, skoler, kultur- og helseinstitusjoner har vært pionerer på sine områder og har ofte vært nødvendige tiltak for å realisere offentlige ambisjoner. Men like ofte ser vi at staten eller kommunen overtar slike virksomheter når de finner tiden moden for det. Overtakelsene har ofte en kritikkverdig karakter. Illustrasjon: Moss Avis 21. februar 2017.

6. Motbør og medvind

6.1 Frivillige organisasjoner møter stadig nye utfordringer og problemer; konkurransen mellom organisasjoner og sektorer øker, og all erfaring viser at negative utviklingstrekk er vanskelige å snu. Begynner organisasjoner først å forfalle eller stagnere (bli reaktiv) går utviklingen gjerne i den retningen veivalgsmodellen (på side 18) viser: **AKTIV → REAKTIV → INAKTIV → DØD OG BEGRAVET**. Mange (gamle) organisasjoner har kapital og ildsjeler som holder organisasjonen gående gjennom reaktive og inaktive faser. Avviklingen kan drøye i mange år. Å utvikle og videreføre en *proaktiv* organisasjon krever høy bevissthet, forutseenhet og et konstant utviklingsarbeid.

6.2 Når organisasjoner skal nå mål i et så langt perspektiv som vi har tatt utgangspunkt i gjennom strategiutvalgets arbeid, vil organisasjonen møte motbør (hindringer, problemer og truende tilstander), men også medvind (muligheter og innovative anledninger).

6.3 Utvalgets arbeid kom i gang midt under koronapandemien, og rapporten er utarbeidet mens vi ennå har pandemien friskt i minne. Pandemien kom som en overraskelse på myndigheter og organisasjoner; vi var ikke forberedt og mye måtte improviseres. Pandemien skapte problemer for mange foreninger; andre fant fram til nye tiltak og ble innovative. Krisen utløste et potensial de ikke kjente til på forhånd.

6.4 Strategiutvalget vil kort peke på noen typer motbør som kan være aktuelle når AiN skal realisere de målene som er lansert i denne rapporten:

- Nye pandemier kan føre til farlig smittespredning og nedstengte samfunn.
- Behovene endrer seg kontinuerlig; nye og ukjente tiltak blir aktuelle.
- Det offentlige mestrer oppgavene selv; interesseforeninger for diagnosegrupper blir overflødige.

- Det offentlige mestrer ikke sine oppgaver og må appellere til frivillige (organisasjoner). Foreningsressurser sluses inn i offentlige institusjoner og oppgaver og skaper økt konkurranse om den frivillige ressursen.
- Inflasjon – en uventet sterk prisstigning som gjør at lønninger og støtteordninger ikke holder tritt med utviklingen. Bedrifter går konkurs og arbeidsplasser forsvinner.
- Renteheving; det blir dyrere å leve, mange mestrer ikke sine forpliktelser, medlemskap sies opp, og det blir vanskeligere å drive fundraising og annet inntektsbringende arbeid.
- Endringer i arbeidsmarkedet – behovene endrer seg; det kan bli for liten tilgang på arbeidskraft, og det kan bli stigende arbeidsledighet.
- Interne konflikter. Erfaring viser at konflikter ofte forekommer i foreninger og frivillige organisasjoner. Det er et spekter av årsaker, og folks følelser og reaksjoner er vanskelige å forutse.
- Nye aktivitetstilbud – konkurranse fra markedsbaserte tiltak.
- Offentlig organisering kommer til å endre seg de neste 15 årene.
- Den offentlige finansieringen av frivilligheten vil også endre seg. Det kan skje brått og overraskende gjennom årlige statsbudsjetter eller andre reguleringer.

6.5 Strategiutvalget vil også kort peke på noen typer medvind og muligheter som kan være viktige og aktuelle når AiN skal realisere de målene som er lansert i denne rapporten:

- Intern fleksibilitet – ha medarbeidere og tilslutsvalgte med variert kompetanse, og som er beredt til å skifte arbeidsoppgaver og engasjementsområde.

- Intern kreativitet og handlekraft – skolering i innovasjon og oppfinnsomhet, beslutningsdyktighet og omstillingsevne.
- Kompetanseutvikling på praktiske og faglige områder.
- Medlemsekspanasjon som gir nye inntektsmuligheter og videre spekter å rekruttere til-litsvalgte fra.
- Tilgang på frivillige; mange organisasjoner har god tilgang på frivillige; andre sliter tungt, jf illustrasjon 5.1 og 5.2. AiN kan ha behov for å utvikle en frivillighetsstrategi.
- Sponsorinntekter; målrettet fundraising.
- Nye samarbeidsrelasjoner – kanskje samarbeid med helt andre organisasjonstyper.
- Offentlig organisering – kan innebære problemer, men kan også gi nye muligheter.

Litteratur

det er henvist til i arbeidsgruppas utredning
eller som kan være relevant.

- Dag Arne Christensen, Kristin Strømsnes og Dag Wollebæk: *Organisasjonene i Hordaland 1999-2009*. Senter for forskning på sivilsamfunn & frivillig sektor 2011.
- Peter F. Drucker: *Ledelse i urolige tider*. Hjemmetfagpresseforlaget, Oslo 1981.
- Ivar Frønes og Lise Kjølørød: *Det norske samfunn*, 6. utgave . Gyldendal 2010
- Jan H. Heitmann: *Selvbestemt framtid*. Heitmann PLUS 1992
- Jan H. Heitmann: *Vellykkede organisasjoner* (2010).
- Jan H. Heitmann: *Målrettet arbeidsgiverpolitikk i offentlig sektor*. Tano forlag 1995.
- Gudmund Hernes: *Hvorfor alt går galt og andre lover for det moderne menneske*. Universitetsforlaget 1981.
- NOU 2020: 1 – *Tjenester til personer med autismespekterforstyrrelser og med Tourettes syndrom* (Paulsrud-utvalget).
- St meld nr 39 (2006-2007): *Frivillighet for alle*.
- Nassim Nicholas Taleb: *The Black Swan*. The Random House, New York 2010.
- Thomas J. Peters & Harry S. Waterman jr.: *In Search of Excellence* (1982). Norsk utgave: *Derfor er de beste bedre*. Hjemmetfagpresseforlaget, 1984.
- Dag Wollebæk og Per Selle: *Det nye organisasjonssamfunnet. Demokrati i omforming*. Fagbokforlaget 2002