

Starte og drive en *frivillig* organisasjon



Kultur- og
likestillingsdepartementet



Brønnøysundregistrene

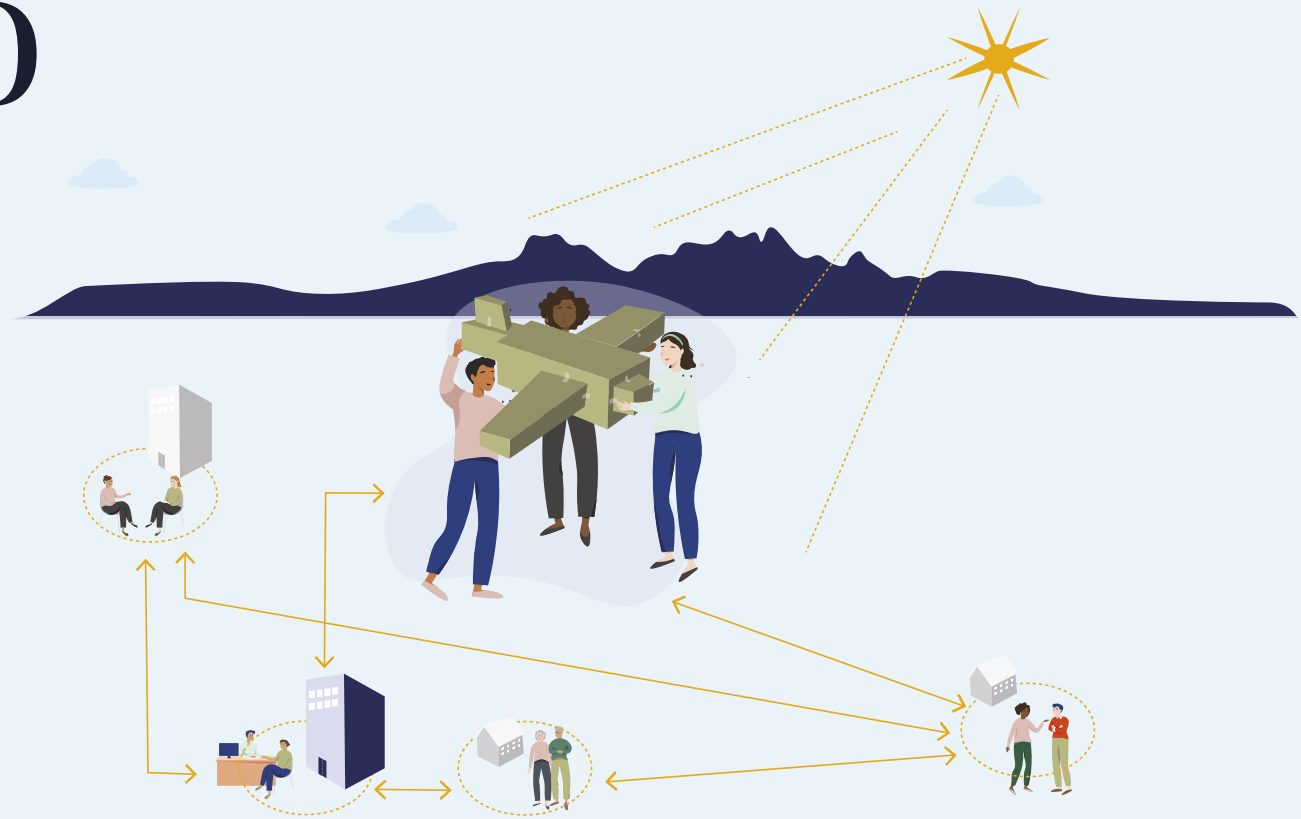


Frivillighet
Norge



“Alone we can
do so little.
Together we
can do so
much.”

– **Helen Keller**, forfatter og aktivist



Innholdsfortegnelse

Forord 4

Ord og uttrykk 7

Digital, systemisk transformasjon for sammenhengende tjenester 10

En ny type Stimulab-prosjekt **11**

Mission-tilnærming for å styrke transformasjonen **12**

Hva er livshendelsen Starte og drive en frivillig organisasjon? 13

Metodiske innganger for prosjektet 14

Løsning: Hvordan støtte en digital, systemisk transformasjon 17

Systemisk digital transformasjon: Hva? og Hvordan? **18**

En infrastruktur for å håndtere transformasjonen 19

A. Livshendelsen - for å forvalte det store bildet **22**

B. Missions-fortellingen - for å samle og motivere aktørene **22**

C. En ny samarbeidsform - for å lykkes i et dynamisk økosystem **26**

D. En kjernegruppe og en orkestrator - for å holde styr på utviklingen **27**

E. Byggesteiner - for å løfte frem aktørenes behov **28**

F. Innovasjonsportefølje - for å samle mulige løsninger **34**

Byggesteiner og innovasjonsportefølje - sett som en helhet **35**

G. Markedsplass - for å stimulere til flere løsninger **56**

H. Demonstratorer - for å teste og skalere nye idéer **56**

Hvordan komme i gang? 57

Veien videre; anbefalinger 59

Prinsipper for økosystemet 62

Gevinster 63

Vedlegg 69

Det store bildet; innsikt og fremsyn **70**

Innsikt fra diagnosefasen **71**

Hovedfunn i innsiktsarbeid **72**

Oppsummering av hovedfunn fra innsiktsarbeidet **79**

Fremsyn **80**

De tre fremtidshistoriene **88**

Erfaringsutveksling og læringspunkter fra deltakerne i prosjektet **92**

Gevinstkart og gevinstbeskrivelse **99**

Forord

StimuLab-prosjektet **“Starte og drive en frivillig organisasjon”** er et digitalt transformasjons-prosjekt. Transformasjonen tar utgangspunkt i at det er behov å frigjøre seg fra sektor- og silobasert digitalisering som ikke løser rotårsakene til det frivillig sektor opplever som sine største utfordringer; økende byråkratisering og fragmenterte løsninger - eller helt fraværende løsninger. Frivillig sektor ønsker seg tjenester som letter på administrasjonsbyrden. I tillegg står frivillig sektor overfor utfordringer som er knyttet til rekruttering, omstilling, finansiering og mangel på lokaler - for å nevne noen. Behovene - **frivillig sektors byggesteiner** - er utgangspunktet for løsningsforslaget denne rapporten.

Veien ut av en sektor- og silobasert digitalisering er å se på frivillig sektor som et system, og sørge for at tjenestene innenfor dette systemet er sammenhengende og koordinerte. Dette er ekstra krevende når løsninger skal gå på tvers av forvaltningsnivåer, sektorer og siloer.

Teorier fra transformasjonsledelse [1], systeminnovasjon og EUs arbeid med “mission” har spilt en viktig rolle i utviklingen av løsningsforslaget. StimuLab-sekretariatets utlysning, med vekt på å utforske bruken av innovasjonsøkosystem som en del løsningen, har vært viktig. Systemtenkning er sentralt i “riggen” som blir presentert i denne rapporten.

EUs måte å tilnærme seg “missions” skiller seg derfor fra hvordan “riggen” rundt “Starte og drive en frivillig organisasjon” er foreslått. Det er mulig å “brande” arbeidet som “missions på norsk” eller “et missions-styrt innovasjonsøkosystem for digital transformasjon”.

StimuLab-prosjektet “Starte og drive en frivillig organisasjon” må også ses i kontekst av at samfunnet - hele verden - er i omstilling. FNs bærekraftsmål staker ut retning som alle sektorer i samfunnet er forventet å følge. Vi står overfor klima- og miljøutfordringer, sosiale utfordringer og behov for å stille om økonomien og ressursbruken i sirkulær retning. Det norske samfunnet; privat-, offentlig- og frivillig sektor, skal få til en bærekraftig omstilling med mindre ressurser. “Transformasjonsriggen” som er foreslått i denne rapporten ruster også systemet rundt frivillig sektor til å møte denne typen av utfordringer fremover. “Transformasjonsriggen” åpner for at offentlig-, privat- og frivillig sektor samarbeider om å finne løsninger og således bruker ressurser til rådighet mer effektivt. Denne fremgangsmåten, å samarbeide mellom sektorer, blir av World Economic Forum kalt for “den fjerde sektoren” [2] og sett på som en nøkkel til bærekraftig omstilling.

Undersøkelser gjort av McKinsey viser at mer enn 70 prosent av all digital transformasjon mislykkes.[3] Noen av grunnene til dette er at transformasjonen savner en sterk felles visjon, at man ikke har tatt seg tid til å lage en infrastruktur - en rigg - som bærer transformasjonen, at toppledelsen ikke er engasjert nok og at man overlater prosessen til noen få individer, at man ikke forstår konseptet digitalisering - at man tror at det kun er en teknologisk løsning - og ikke minst tror at det er snakk om en engangsaktivitet.

Det at transformasjon er et kontinuerlig arbeid som trenger en rigget infrastruktur for å fungere har vi vektlagt i prosjektet, løsningsforslaget og i denne rapport. At man må jobbe med både “hva” og “hvordan” gjør det også vanskelig å kalle dette for en “sluttrapport”. Rapporten skal lese som en status og behandles som et levende dokument.

Resultatet er samskapt med mange aktører i utallige møter og workshops. Og det er forhåpentligvis starten på en transformasjon som skal pågå i lang tid fremover.

Oslo 15. desember 2021

HaloRamCom

Halogen

Rambøll

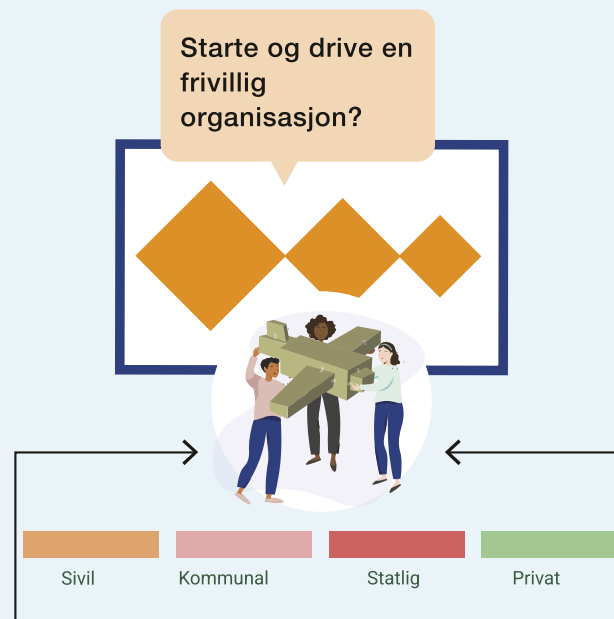
Comte Bureau

Halogen **RAMBOLL** **ComteBureau**

[1] <https://www.panorama-consulting.com/digital-transformation-challenges/>

[2] <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/fourth-sector-chance-to-build-new-economic-model/>

[3] <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.ashx>



Illustrasjon: Stimulab-prosjektet har utforsket en "rigg" som favner sivile, offentlige og private aktører organisert i et innovasjonsøkosystem

Ord og uttrykk

◦ StimuLab

StimuLab, i regi av DigDir og DOGA, støtter og stimulerer til eksperimentering og nyskaping i forvaltningen. Målet er mer helhetlige og bedre tjenester for innbyggerne og en mer effektiv forvaltning. Det er et krav om at prosjektene blir utviklet gjennom en designdrevet prosess og at det ikke er bestemt en løsning på forhånd.

◦ Livshendelse

Livshendelser er syv prioriterte områder i regjeringens digitaliseringsstrategi, der målet er å lage brukervennlige og sammenhengende tjenester.

◦ Starte og drive en frivillig organisasjon

“Starte og drive en frivillig organisasjon” er en av syv livshendelser i regjeringens digitaliseringsstrategi. Bakgrunnen for å prioritere frivillig sektor er at frivillig aktivitet er en hjørnestein i demokratiet og velferdssamfunnet Norge. Gjennom digitalisering og forenkling er målet å oppfylle de mest sentrale behovene til frivillig sektor: å få mer tid til aktivitet, rapportere kun én gang og å øke deltakelsen.

◦ Digital transformasjon

Digital transformasjon er en prosess der virksomheten, eller som i denne rapporten en gruppe av virksomheter, ønsker å iverksette grunnleggende endringer i hvordan de utfører oppgaver og tilbyr tjenester gjennom å skape nye og bedre sammenhengende tjenester. Digital transformasjon er en grunnleggende og omfattende endring fra dagens måte å løse oppgaver på. Den krever redesign på alle nivå; organisering, ledelse, kompetanse, prosesser, teknologi, styring - og ikke minst en endring i tankesett.

Systemisk transformasjon

- En systemisk transformasjon innebærer at
- transformasjonen ikke kun skjer innenfor én organisasjon, men at alle relevante aktører samles i et økosystem og samskaper de nye tjenestene og løsningene. Dette krever systemisk organisasjon (økosystem), systemisk ledelse (orkestrator og kjernegruppe) og implementering av løsninger på tvers av siloer, sektorer og forvaltningsnivåer (demonstratorer). En systemisk transformasjon er drevet av visjoner mer enn av mål, og skjer gradvis og i uklare omgivelser.

◦ Systeminnovasjon

Sammenhengende innovasjoner som er avhengige av hverandre, både som del av systemet og i interaksjonen mellom dem.

◦ Den triple diamant

Den triple diamanten beskriver en designprosess i tre faser. Hver diamant inneholder to trinn som viser hvordan prosessen først legger til rette for å åpne opp og utforske, for deretter å definere og lukke. I den første diamanten gjøres det innsikts- og diagnosearbeid. I diamant nummer to utforskes mulighetsrommet. I den siste diamanten testes og prototypes løsninger.

◦ Innovasjonsøkosystem

Et innovasjonsøkosystem består av de ulike aktørene som trengs for å løse en utfordring. Sammensetningen av aktører muliggjør transformasjon i stor skala. Inspirasjon kommer fra naturen, hvor samarbeid i økosystemer er nødvendig for å overleve.

Økosystem og innovasjonsøkosystem blir brukt synonymt i rapporten.

Ord og uttrykk

◦ Demonstrator

En demonstrator er utforskende av natur. Det vil si man eksperimenterer, prototyper, tester og itererer nye løsninger på utfordringer - behov for transformasjon. I demonstratormetodikken er det viktig å involvere berørte aktører og teste løsningene ofte. Tilbakemeldinger fra målgruppene bidrar til læring og nye iterasjoner. Arbeidet i en demonstratorer er transformativ i sin art, det vil si transformasjonen skjer mot en ønsket fremtid.

Innovasjonsportefølje

Innovasjonsporteføljen inneholder de aktiviteter som økosystemet er ansvarlig for. Som regel er aktivitetene demonstratorer, men det kan også være snakk om andre aktiviteter.

EU missions

EU missions er koordinerte forsknings- og innovasjonsaktiviteter med et ambisiøse og tydelige mål som skal nås i løpet av en tidsbegrenset periode (5-10 år). Mission oversetter store samfunnsutfordringer til konkrete problemer. Problemets art fordrer samarbeid på tvers av organisasjoner og sektorer. Hver utfordring organiseres i et program som ledes av et "mission board".

◦ Adaptiv mission-fortelling

I et system er alle aktører avhengige av hverandre. I en transformasjon innebærer dette at aktørene må bli enige om en retning - en oppnåelig tidsavgrenset visjon - for systemet. Hvordan ser transformasjonen ut om 10 år? I denne sammenheng er det viktig - og motiverende - for hver enkelt aktør å se sitt bidrag inn i transformasjonen og forstå hvordan denne både løser utfordringer for hele systemet, men også skaper verdi for enkeltaktøren.

Systemet er i konstant utvikling og endring - aktørene og samfunnet er i endring. Nye aktører inviteres inn i økosystemet ved behov. I et mission-drevet innovasjonsøkosystem er mission-fortellingen samskapt. Den setter retning for arbeidet. Den kan "back-castes" for å finne startpunkter for demonstratorer. Fortellingen må stadig justeres og tilpasses de endringer som skjer.

◦ Orkestrator (kapteinsrolle)

Ledelse av økosystem skiller seg fra tradisjonell prosjektledelse. Det er mer snakk om å orkestrere innovasjon mellom ulike aktører, enn å sette opp en plan med definert slutt og tydelige milepæler. Systemisk innovasjon involverer mange aktører som sammen skal løse en utfordring. Dette krever at "makt" flyttes fra hvert enkelt organisasjon til økosystemet for å løse utfordringer i fellesskap. Orkestratoren har ansvar for å få innovasjonsarbeidet å flyte på tvers av organisasjoner. En viktig egenskap er å ha evne til å få deltakerne til å se hvordan arbeidet i innovasjonsøkosystemet både løser utfordringer og skaper verdi for den enkelte aktøren. Orkestratoren støttes av kjernegruppe bestående av representanter fra noen av nøkkelorganisasjonene i økosystemet. Orkestratoren forvalter innovasjonsporteføljen og den adaptive mission-fortellingen.

StimuLab har i sin utlysning brukt kaptein synonymt med orkestrator.

Ord og uttrykk

- **Systemisk gevinstkart**

Et systemisk gevinstkart forener klassisk gevinstrealisering med systemisk innovasjon. Gevinstene realiseres i takt med at arbeidet i demonstratorerne driver transformasjonen. Gevinster er avhengige av at transformasjonsriggen er operativ og at aktivitetene gjennomføres. Etablering og ledelse av transformasjonsriggen er dermed en forutsetning for å nå ønsket resultat.

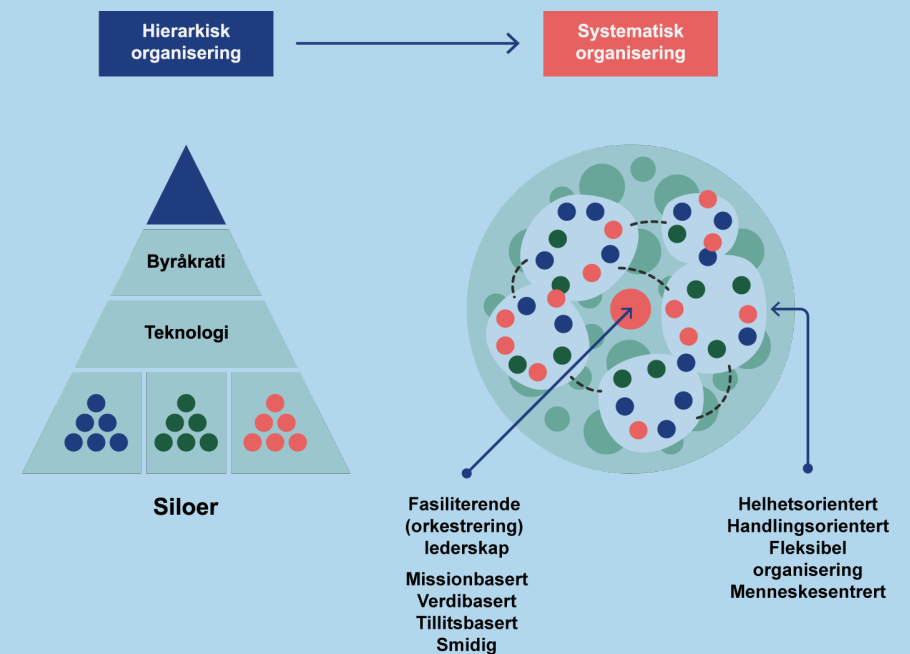
- **HaloRamCom**

Et samarbeid mellom design- og konsulentselskapene Halogen, Rambøll Management Consulting og Comte Bureau.

Digital, systemisk transformasjon for sammenhengende tjenester

Det blir stadig vanligere å bruke økosystem for å samarbeide om alt fra innovasjon til produksjon av varer og salg. Et økosystem er en rekke aktører som samarbeider om utfordring eller område. Grunnen er at vår tradisjonelle, "lineære", måte å tilnærme oss forskning, innovasjon, produksjon og salg ikke fungerer i et samfunn preget av stadig mer kompleksitet. Vi må rett og slett organisere oss rundt utfordringen og løse den i fellesskap. Det er ikke lenger mulig å finne løsninger i sin egen "silo".

I en 2017-rapport^[4] fra konsultantselskapet McKinsey kommer det frem at dagens silobaserte, toppstyrte organisasjoner blir for tungroddede. Skal vi klare å stille om, håndtere globale utfordringer og tilpasse oss ny digital teknologi, må organisasjonene være mer lettbeinte. Vi skal ikke gi avkall på stabilitet og styring, men vi må finne nye måter å manøvrere på som er mer dynamiske enn i dag. Der er behov en systemisk organisering og systemisk ledelse. Økosystem er en naturlig konsekvens av dette.



Illustrasjon: McKinsey erklærer den tradisjonelle måten å organisere på som utdatert i 2017. Vi trenger å organisere oss systemisk og samarbeide med andre i et økosystem for å gjennomgå transformasjon (McKinsey/HaloRamCom)

Den systemiske tilnærmingen gjelder også offentlig sektor. I det internasjonale forskningsprosjektet “Ny syntese”^[5] ledet av kanadiske forskeren og embetskvinnen Jocelyn Bourgon samarbeider land som Canada, New Zealand, Australia, Nederland og Danmark om å utvikle offentlig sektor. Målet med “Ny syntese” er å balansere de tradisjonelle oppgavene med stadig økende krav til transformasjon. Utgangspunktet for rammeverket er at man må tenke systemisk - helhetlig og stort nok - hver gang man skal utvikle noe nytt. En av løsningene Bourgon peker på er en større grad av samproduksjon av tjenester til innbyggerne mellom privat næringsliv, offentlig sektor og sivilsamfunnet.

Transformasjon er en grunnleggende og omfattende endring fra dagens måte å løse oppgaver på. En transformasjon krever redesign på alle nivå; organisering, ledelse, kompetanse, prosesser, teknologi, styring - og ikke minst en endring i tankesett. Når transformasjonen ikke bare skjer innenfor én organisasjon, men i et helt økosystem, kalles det en systemisk transformasjon. Alle relevante aktører samskaper de nye sammenhengende løsningene.

En ny type av Stimulab-prosjekt

Livshendelsen “Starte og drive en frivillig organisasjon” er en av syv prioriterte områder i regjeringen og KS sin digitaliseringsstrategi, der målet er å lage brukervennlige og sammenhengende tjenester. StimuLab-prosjektet, med samme navn, “Starte og drive en frivillig organisasjon”, ble initiert for å tilrettelegge for innovasjon og nytenkning rundt livshendelsen. Samarbeidspartene Kulturdepartementet, Brønnøysundregistrene, Frivillighet Norge, Fundraising Norge og KS gikk i 2020 sammen om å legge rammene for StimuLab-prosjektet. Kompleksiteten i livshendelsene gjorde at man antok at arbeidet ble ekstra utfordrende, og i StimuLab-utlysningen ble egenarten ved livshendelsene beskrevet slik:

“Selv om en rekke StimuLab-prosjekter handler om tjenesteutvikling på tvers av virksomheter og stat/kommune, så representerer livshendelsene noe vesentlig nytt. [...] StimuLabs hypotese er at tradisjonell prosjektlogikk i liten grad takler den kompleksitet og antall aktører som livshendelsene representerer. Det betyr at vi for disse StimuLab-prosjektene ikke bare skal jobbe med de faktiske utfordringene ut fra et brukerperspektiv (som fortsatt er det viktigste formålet) – vi må også se på hvordan vi kan jobbe systemisk med en tilnærming til denne type overordnede utfordringer – som verken kan løses av et enkelt prosjekt eller et program, og ei heller har kun en prosjekteier. Det innebærer at vi også må innovere på organiseringen av livshendelser.”

Det å starte og drive en frivillig organisasjon er et eksempel på et område der utfordringene går på kryss og tvers av siloer, sektorer og forvaltningsnivåer. Det er nettopp i slike situasjoner at en systemisk tilnærming kan erstatte en tradisjonell prosjektorganisering med styringsgrupper, programmer og hierarkier.

[5] Den Nye Syntese for offentlig vaerdiskabelse Bourgon, Jocelyne Heftet / 2018 /

[6] McKinsey, The five trademarks of agile organisations: 2017.

[7] https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

[8] <https://systemicinnovation.halogen.no/>

Mission-tilnærming for å styrke transformasjonen

I tillegg til ambisjonen om nytenking rundt organisering, skal StimuLab-prosjektet også utforske hvordan ulike metoder og teorier for transformasjon kan samhandle. I utlysningen fremkommer følgende oppfordring:

“Vi tror en mission-tilnærming kan bidra til en helt nødvendig helhetlig og bedre samlet innsats om et overordnet og ambisiøst mål, for å gi nok kraft til arbeidet. [...] En mission er ikke et enkelt prosjekt, men en portefølje av tiltak som kan oppmuntre til flere løsninger. Og for å realisere sammenhengende tjenester må en rekke aktører i et økosystem bidra.”

I det nye Horisont Europa [6] programmet har EU innført “Missions” som betegnelse på ambisiøse samfunnsoppdrag. De sammenlignes ofte med den amerikanske månelandingen. EU håper at man gjennom klare, tidsavgrensede og målrettede oppdrag klarer å sette politisk dagsorden og skape folkelig engasjement for samfunnsoppdragene.

I dette StimuLab-prosjektet har oppdraget vært å utforske hvordan “missions” kan passe inn i arbeidet med å stimulere til en digital, systemisk transformasjon i livshendelsen “Starte og drive en frivillig organisasjon”. StimuLab-prosjektet har hatt som ambisjon å både foreslå ny måte å organisere livshendelsen på, og samtidig etablere en prosjektportefølje basert på brukerbehov.

Utfordringen er nyskapende balansegang mellom tre metodiske innganger: **den triple diamant i kombinasjon med** utforskning av **missions** og bruken av **innovasjonsøkosystem**.

I arbeidet har StimuLab-prosjektet også måtte ta hensyn til, og bygge videre på føringer i; Digitaliseringsstrategien, Frivillighetsmeldingen og Innovasjonsmeldingen (offentlig sektor). Livshendelsesarbeidet kan også ses som en forlengelse av arbeid som Kulturdepartementet (KUD) allerede har påbegynt, basert på Frivillighetsmeldingen, og som har pågått parallelt med KUD-prosjektene knyttet til videreutvikling av Frivillighetsregisteret og Digi-tilskudd.

I og med at vi også har blitt bedt om å utforske bruken av “innovasjonsøkosystem” tar dette StimuLab-prosjektet en litt annen retning. Vi må bruke systemteori og det blir da mer korrekt å hente inspirasjon fra systeminnovasjon, enn fra EU. Innovasjonsøkosystem-perspektivet gjør det vanskeligere å definere klare, målbare og tidsavgrensede mål knyttet til selve “missionet”. Det ligger i systemets natur at det er adaptivt, at det tilpasser seg sine omgivelser.

EU opererer med “mission boards” og legger ikke vekt på at prosjektene skal organiseres som innovasjonsøkosystem. EU fremhever derimot verdien av partnerskap. Partnerskap er i større grad fastsatt og tilbyr ikke den samme fleksibiliteten som et økosystem. I et innovasjonsøkosystem baserer man seg på å hente inn - involvere - de aktører som trengs for å løse en kompleks utfordring.

Løsningen i StimuLab-prosjektet “Starte og drive en frivillig organisasjon” blir å la oss inspirere av missions-tankegangen for det gir mening med en retning for innovasjonsøkosystemet, men vi velger å følge teorier til grunn for systeminnovasjon i utvikling av prosjektet.

[7] <https://systemicinnovation.halogen.no/>

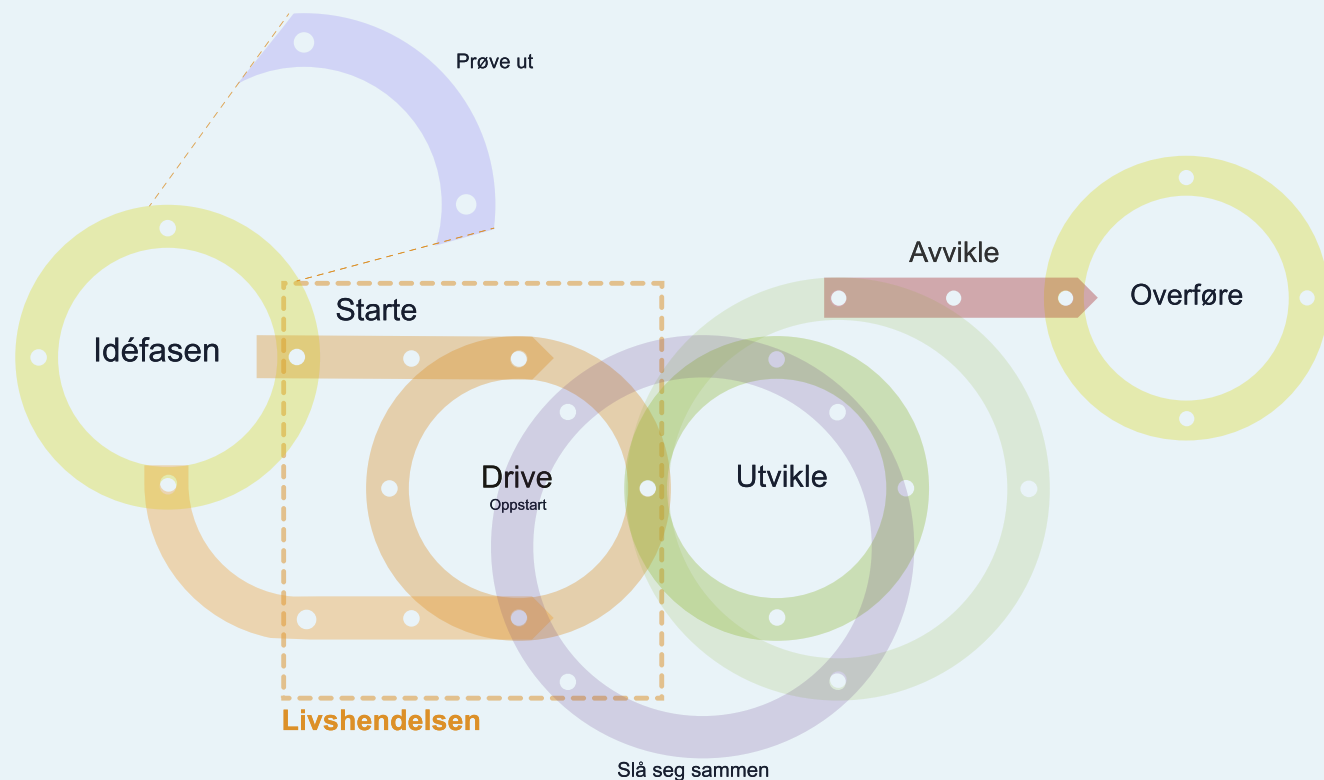
Hva er livshendelsen Starte og drive en frivillig organisasjon?

Starte og drive en frivillig organisasjon er en av syv livshendelser i regjeringens digitaliseringsstrategi. Kulturdepartementet (KUD) forvalter livshendelsen. StimuLab-prosjektet med samme navn som livshendelsen er en av tre aktiviteter i KUDs portefølje knyttet til livshendelsen.

En viktig brikke i å utarbeide et løsningsforslag har vært å definere hva livshendelsen starte og drive en frivillig organisasjon inneholder. Et systemisk blikk (se illustrasjon) på det å drive med frivillig arbeid viser at fasene en organisasjon gjennomgår er mange:

1. Idé/prøve ut om det er grunnlag
2. Starte frivillig organisasjon
3. Drive frivillig organisasjon
4. Bli med (rekruttere medlemmer)
5. Utvikle/slå seg sammen med andre organisasjoner
6. Avvikle/overføre virksomhet til andre

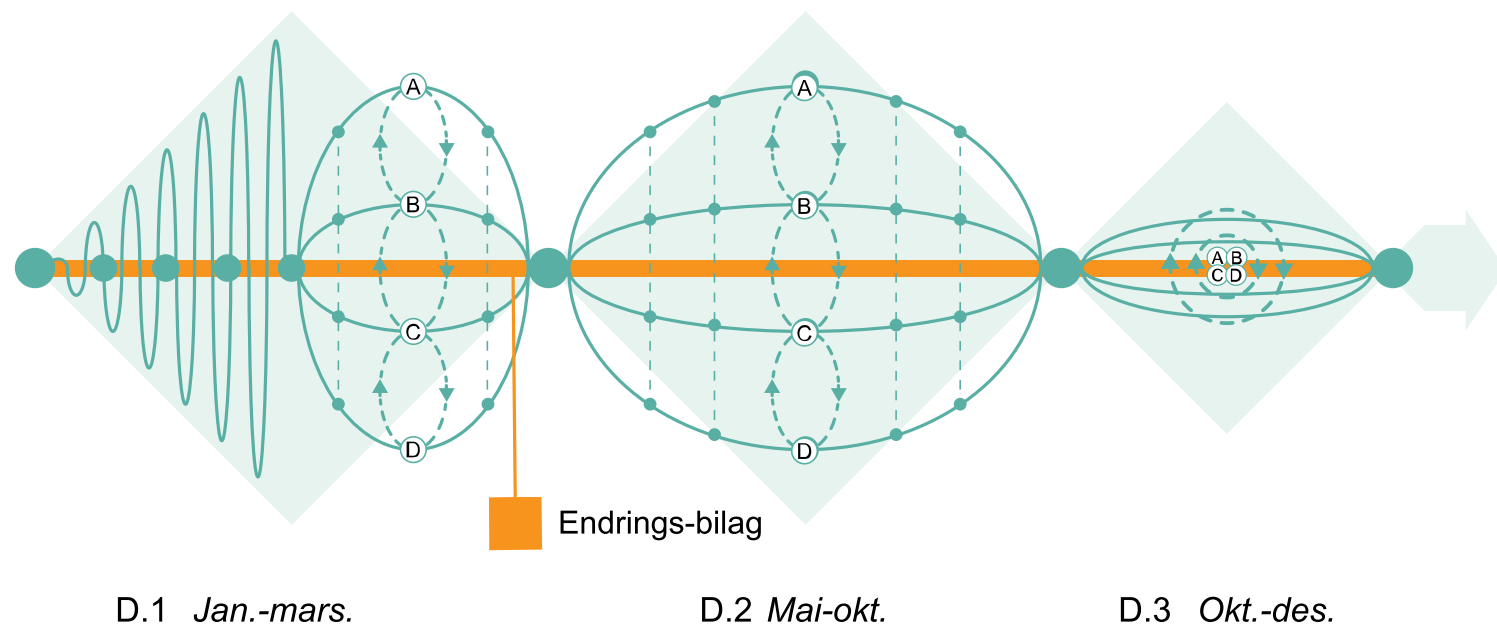
Dette holistiske bilde er viktig. Valget å konsentrere livshendelsen til "starte og drive" må ses i sammenheng med de andre fasene. Et slik systemisk blikk er spesielt viktig når man skal lage sammenhengende tjenester.



Illustrasjon: Overordnet modell av frivillig organisert arbeid

Metodiske innganger for prosjektet

I mange år har StimuLab-finansierte prosjekter brukt innovasjonsmetoden “den triple diamant”. Denne metoden består av tre faser: innsikt, utforskning og testing. Som del av oppdraget har vi også testet hvordan missions og innovasjonsøkosystem støtter arbeidet med å lage sammenhengende tjenester på tvers av sektorer, siloer og forvaltningsnivåer knyttet til livshendelser. Illustrasjonen viser hvordan vi har brukt den triple diamanten som ramme for StimuLab-prosjektet.



Illustrasjon: Den triple diamanten anvendt i StimuLab-prosjektet. D = Diamant. A, B, C og D er i Diamant 1 parallelle innsiktsspor, i Diamant 2 parallelle demonstratorer for å teste metode og innsikt og i Diamant 3 utvikling av transformasjonsrigg.

Diamant 1:

Utforske ulike perspektiver

Livshendelsen “Starte og drive frivillig organisasjon” spenner bredt og vender seg til en mangfoldig gruppe aktører. Kompleksiteten er stor både i forvaltning og frivillig sektor. I tillegg er frivillig sektor uavhengig og skal ikke styres av politikk eller forvaltning. For eksempel har ikke Kulturdepartementet (KUD) et eget direktorat som jobber med frivillig sektor, men ansvaret er fordelt på ulike fagdepartementer. I tillegg opererer de fleste frivillige organisasjoner i spennet mellom nasjonal og lokal kontekst med tyngdepunkt mot det lokale. Det er også vanlig med internasjonalt samarbeid, og noen organisasjoner er også del av en internasjonal paraply. Størrelse, tilgang på ressurser, medlemmer og profesjonalitet varierer fra organisasjon til organisasjon.

For å håndtere kompleksiteten i arbeidet organiserte vi innsiktsfasen i fire “spor” hvor vi jobbet parallelt med ulike typer av innsikt: Brukerperspektiv (A), Forvaltningsperspektiv (B), Økosystem (C) Fremsyn og missions (D). Vi møttes regelmessig for å dele innsikten med hverandre. En slik organisering gjorde det mulig å innhente mye innsikt på en relativt kort tidsperiode. I tillegg sørget organiseringen for å belyse utfordringen systemisk, det vil si fra flere perspektiver.

Diamant 2:

Demonstratorer i et levende økosystem

I diamant 2 testet vi tre utvalgte demonstratorer: Dialogarena, Vedtekter og Ny tjeneste for å fange opp behovene til frivillig sektor. I tillegg var det en gruppe som arbeidet med ledelse av innovasjonsøkosystemer.

I en demonstrator er det viktig å begynne i det små. Prøve å løse en utfordring på “laveste nivå” og teste om forslaget til løsning gir mening for brukerne. Om ikke, må man skru på demonstratoren basert på tilbakemeldinger. Det er også viktig å samle de aktører som trengs for å løse en utfordring i demonstratoren. En slik organisering håndterer kompleksitet og legger grunnlaget for løsninger på tvers av sektorer, siloer og forvaltningsnivåer. Den brede deltakelsen i demonstratoren bidrar til - og sikrer - sammenhengende tjenester.

Ganske tidlig ble det klart at “Dialogarenaen” var vanskelig å eksperimentere med uten reelt innhold. De andre to demonstratorene var mer fruktbare, og ble etter hvert testet ut i frivillig sektor. Demonstrator knyttet til “Vedtekter” og demonstrator knyttet til “Ny tjeneste for behov” ble testet ut i en rekke frivillige organisasjoner som gav tilbakemeldinger. Disse bidro til å justere retning i neste iterasjon. Interessant å merke seg er at i møtet med frivillig sektor ble dialogarenaen etterspurt. Den fikk “liv” gjennom en annen demonstrator.

Dette viser hva testing og iterasjoner bidrar med i et innovasjonsøkosystem og at demonstratorene må justeres ved behov.

Erfaringene viser at demonstrator-metodikk er godt egnet for innovasjonsøkosystem, og at metoden bør benyttes videre.

Gruppen som jobbet med ledelse av økosystemer gikk i dybden på målstyring og gevinstrealisering i et innovasjonsøkosystem. De stilte spørsmål som: Hva er en kjernegruppe (ledergruppe) for et system? Hva gjør en orkestrator (lederen av et økosystem)? Hvordan setter man mål for et adaptivt og systemisk arbeid? Helt avgjørende for dette arbeidet var samskapingen av “mission-fortellingen”. Denne bidro til å sette retning både for livshendelsen “Starte og drive en frivillig organisasjon” og bevisstgjøre hva de ulike aktørene må bidra med, men også får ut av å være med i økosystemet.

Alt i et økosystem er ikke systemisk. Det er også behov for prosjektledelse, budsjetter og milepæler. Den store utfordringen er å zoome ut for å se hele økosystemet samtidig som man zoomer inn og jobber praktisk i demonstratorer. Det å zoome inn og ut og sørge for at systemet fungerer er den viktigste oppgaven til en orkestrator. Det å bidra med retning mot en mission, samtidig som det er fremdrift i demonstratorene er krevende. For eksempel kan det være at en demonstrator må ta en pause for å innhente resultater i en annen demonstrator. Dette ble vår erfaring med dialogarenaen - vi trengte noe å ha en dialog om før vi møtte frivillig sektor. Det fikk vi først når vi kunne teste prototyper fra demonstratorer om vedtekter og ny tjeneste for behov.

Diamant 3:

En ny måte å jobbe på

I diamant 3 arbeidet vi med å demonstrere verdi for deltakerne i prosjektet. Vi har særlig lagt vekt på å løfte blikket for å se hva som trengs for at økosystemet skal fungere. En viktig del av arbeidet var å identifisere og å etablere en infrastruktur som støtter den digitale transformasjonen - en rigg. Vi har også satt av tid til å diskutere hva som skal til for å etablere og lede økosystemet.

I diamant 3 var det også fokus på behovene til frivillig sektor. Disse er omtalt som byggesteiner, det vil si elementer som er nødvendig for at frivillig sektor skal vokse og utvikles.

Underlaget for byggesteinene kommer fra innsiktsarbeidet og ble videreutviklet i en workshop med deltakerne i prosjektet. Listen med byggesteiner er ikke statisk. Behov endres og nye behov kommer til. Tjenesten for å fange opp nye behov skal bidra til fornyelse av listen av byggesteiner.

Foredlede byggesteiner blir til aktiviteter - demonstratorer. Summen av disse er innovasjonsøkosystemets innovasjonsportefølje.

Løsning: Hvordan støtte en digital, systemisk transformasjon

Transformasjon handler om å skape endring i fellesskap. En systemisk digital transformasjon krever at man både er enige om hva man skal gjøre sammen og hvordan man skal gjøre det. Funnene i dette prosjekt er oppsummert på neste side som svar på to spørsmål: Hva skal vi gjøre? og Hvordan gjør vi det?

Systemisk digital transformasjon: Hva? og Hvordan?

Hva skal vi gjøre?

Være visjonær

Etablere et fremtidsbilde; en adaptiv **mission-fortelling** som samler aktørene og gir retning for arbeidet. Mission-fortellingen bør være tidsavgrenset.

Utvikle et samarbeid

Etablere et **innovasjonsøkosystem** med relevante aktører. Definere en **kjernegruppe** (ledergruppe) og en **orkestrator** (leder) som kan identifisere behov basert på **byggesteiner** og **mission-fortelling**. Arbeidet skjer i demonstratorer.

Lansere nye, sammenhengende tjenester

Skalere og implementere løsninger som gir verdi for frivillig sektor. Innovasjons-økosystemet sørger for et **helhetlig** blikk, men løsningene kan forvaltes av de ulike aktørene i økosystemet.

Se etter muligheter og endringer

Man må følge med på hva som skjer i, og rundt innovasjonsøkosystemet. Man må ta tak i muligheter og tilpasse pågående aktiviteter.

Hvordan gjør vi det?

Transformasjonsledelse

Et bevisst lederskap i "toppledelsen" av alle deltagende virksomheter er helt nødvendig. En transformasjon kan aldri baseres på enkeltpersoner.

Økosystemsamarbeid og transformasjon trenger "riktig" **systemisk tankesett**. Dette må det jobbes bevisst med, både blant ledere og ansatte.

Infrastruktur

Digital transformasjon er mer enn digitalisering. Det er behov for en infrastruktur som legger til rette for transformasjonen. Uten en hensiktsmessig infrastruktur, **en rigg**, er det vanskelig å gjennomføre en transformasjon. Infrastrukturen støttes av **frivillighetens byggesteiner** (behov), **Innovasjonsporteføljen** (som forvaltes av økosystemet) og **markeds plass** (tjenester som leveres av privat sektor).

Tabell: Digital transformasjon er vanskelig å gjennomføre om man ikke har definert "Hva" og "Hvordan" Legg spesielt merke til temaene transformasjonsledelse og evnen til å se etter og agere på muligheter som oppstår, såkalte "pocket of change".

En infrastruktur for å håndtere transformasjonen

Resultatene fra StimuLab-prosjektet viser hvordan det er mulig å organisere arbeidet med livshendelsen i et innovasjonsøkosystem.

Resultatet er en ny måte å utvikle sammenhengende digitale tjenester på, der løsningene er samskapt av aktørene som tjenesten berører.

Arbeidet viser at det er åtte sentrale elementer som må være på plass i en transformasjon. Disse er avhengige av hverandre og danner en infrastruktur - rigg - som støtter transformasjonen. De åtte elementene er listet fra A til H. På de neste sidene beskriver vi hvert punkt i mer detalj.

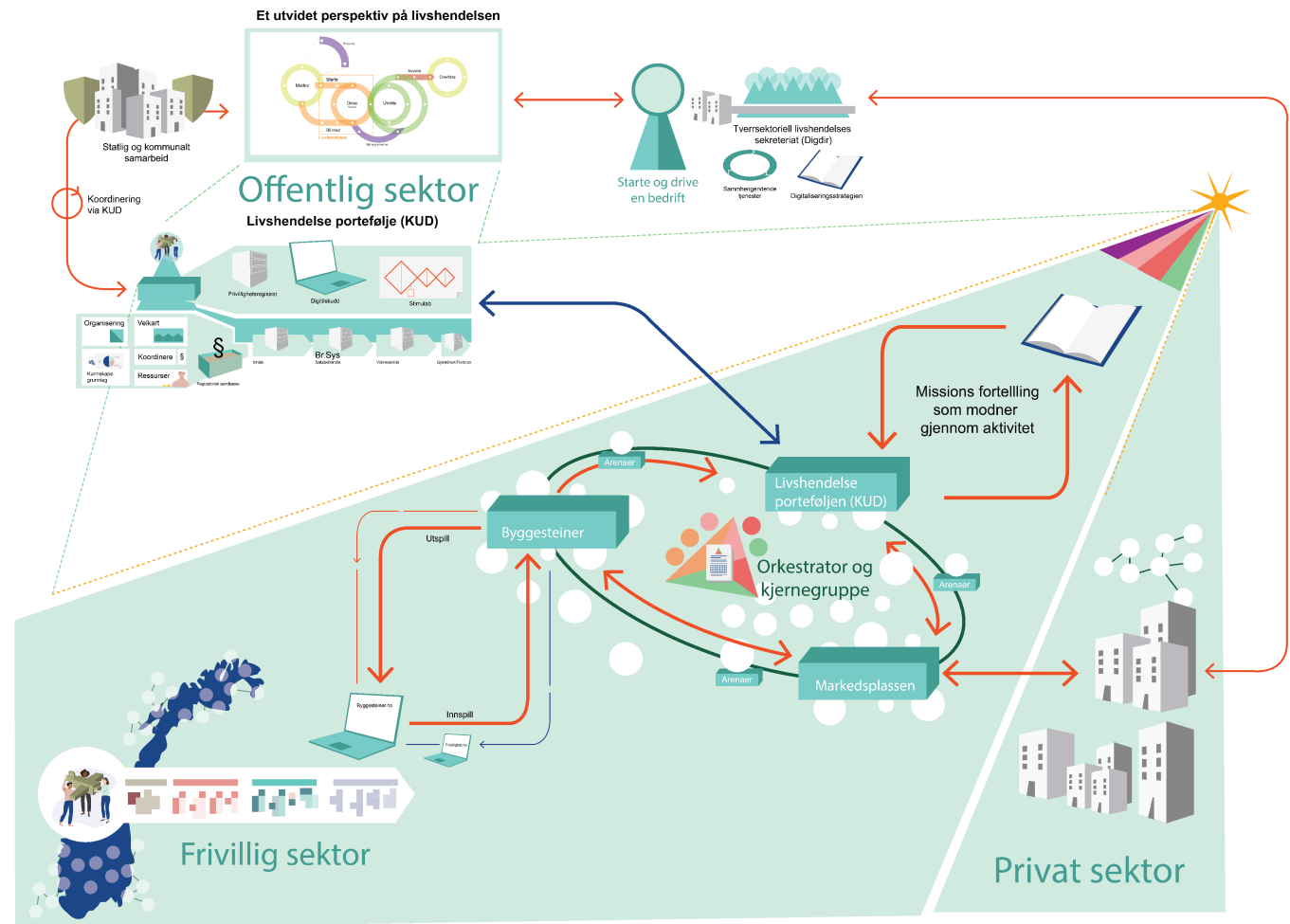
- A. Livshendelsen - for å forvalte det store bildet
- B. Mission-fortelling - for å samle og motivere aktørene
- C. En ny samarbeidsform - for å lykkes i et dynamisk økosystem
- D. En kjernegruppe og en orkestrator - for å lede innovasjonsarbeidet
- E. Byggesteiner - for å løfte frem brukernes - de frivillige organisasjonenes - behov
- F. Innovasjonsportefølje - for å samle planlagte og pågående aktiviteter
- G. Markeds plass - for å stimulere til løsninger levert av “markedet”
- H. Demonstratorer - for å eksperimentere, prototype, teste og skalere idéer

Illustrasjonen til høyre visualiserer transformasjonsriggen. Spesielt viktig er å notere at stjernen til høyre illustrerer den adaptive missions-fortellingen – som kan ses på som en tidsbegrenset visjon på tvers av aktører.

Det grønne feltet favner økosystemet ledet av en kjernegruppe og en orkestrator. Deres oppgave er å få aktørene til å forstå helheten de er en del av, være en lyttepost for behov, utfordringer og muligheter. Byggesteinene er behovene til frivillig sektor.

Innovasjonsporteføljen inneholder tiltak - demonstratorer - som skjer på tvers av sektorer, siloer og forvaltningsnivåer – altså aktiviteter som ikke kan løses hos en aktør, men må skje på tvers av økosystemet for å lykkes. Demonstratorer kan gjerne starte i det små, med noen få aktører, med formål om å skalere opp til å omfatte flere aktører.

Markedsplassen er dialogen med privat sektor – mange digitale tjenester leveres allerede i dag av private aktører. Det er derfor naturlig å tenke seg at noen behov blir kanalisert til private aktører for å utvikle tjenester.



Illustrasjon: Infrastruktur - rigg - for å håndtere en systemisk digital transformasjon. Riggen er forklart mer i detalj i teksten til venstre.

A. Livshendelsen - for å forvalte det store bildet

Kulturdepartementet (KUD) har overordnet ansvar for å følge opp livshendelsen “Starte og drive en frivillig organisasjon”. StimuLab-prosjektet med samme navn er en del av livshendelse-porteføljen hos KUD. Porteføljen inkluderer også “Videreutvikling av Frivillighetsregisteret” og “Digi-tilskudd”.

B. Missions-fortellingen - for å samle og motivere aktørene

Missions-fortellingen (se neste side) er samskapt mellom de ulike aktørene i økosystemet. Missions-fortellingen sikter mot en oppnåelig fremtid for frivillig sektor (10 år frem i tid). Den forteller hva den enkelte virksomhet må bidra med for å nå ønsket fremtidsbilde. Den sier også noe om hva som er gevinst for hvert enkelt virksomhet, men fremfor alt hva som er gevinsten for frivillig sektor.

Missions-fortellingen er adaptiv og justeres når nye aktører inviteres inn i økosystemet. Fortellingen kan tilpasses i tråd med endringer i samfunnet; ny politikk, teknologiske gjennombrudd, andre initiativ og nye behov.

I StimuLab-prosjektet har missions-tilnærmingen resultert i en fortelling, ikke et konkret mål. Vårt resultat er på den måten annerledes enn slik som EU og andre bruker missions for å beskrive et konkret mål. Årsaken til at en historie vurderes som et godt grep er for å håndtere og respektere ulike

perspektiver og interesser i økosystemet. Historien har modnet over tid og vil revideres som del av det videre samarbeidet og den digitale transformasjonen.

Missions-fortellingen var en viktig milepæl i StimuLab-prosjektet. Det har blitt godt mottatt og skapt samhørighet blant aktørene i prosjektet. I møte med frivillig sektor har fortellingen skapt stor begeistring.

Mission-fortellingen gir ikke kun retning for arbeidet. Den bidrar også til å skape transparens. De ulike aktørene ser motivasjonen for å delta fra de andre aktørene, og åpenheten bidrar til respekt og et tettere samarbeid.

MISSION- FOTELLINGEN

Leseveiledning:

En missions-fortelling setter retning for innovasjonsøkosystemet. Et system utvikler og tilpasser seg behov og ressurser. Missions-fortellingen utvikler seg med økosystemet. Hver gang en ny aktør blir en del av økosystemet får den anledning til å bidra med sine fremtidsønsker og får hjelp til å se hva økosystemet bidrar med

for sin virksomhet. Fortellingen er dermed adaptiv. Den beveger seg med systemet. Ved å “backcaste” missions-fortellingen slik at den møter behovene - frivillig sektors byggesteiner - er det mulig å identifisere tiltak som en demonstrator kan ta tak i og sette retning for i utviklingsarbeidet.

En mission-fortelling om å starte og drive frivillig organisasjon

Hvordan ser det ut i 2032?

I 2032 er samarbeidet mellom frivillig, offentlig og privat sektor styrket. Et samarbeid som bygger videre på det overordnede målet om en sterk og uavhengig frivillig sektor. Det er høy grad av tillit mellom partene og til frivillig sektor generelt i samfunnet.

Nøkkelen til det velfungerende samarbeidet er partnerskapet - organisert som et økosystem - som favner ulike sektorer, siloer og forvaltningsnivåer, representanter for frivillig sektor og tjenesteleverandører.

Frivillig og ideell sektor har i 2032 gode rammevilkår og markerer seg tydelig i samfunnet. Den “nye” samfunnskontrakten som ble inngått under Frivillighetens år i 2022 bidro til å sette sektoren ytterligere på samfunnsagendaen og gav partnerskapet en “kickstart”.

Frivillige organisasjoner trenger kun å registrere data én gang og de har tilgang til maler, veiledninger og tilskudd gjennom en felles portal. Automatiseringen sørger for nøyaktig registerdata som nå er mulig å aggregere. Dataene brukes både til videreutvikling av tjenester og politikktutforming. Behov kanaliseres til departementer, kommuner og frivillig sektor.

I 2032 er det enkelt for innbyggere å koble seg på eksisterende organisasjoner både lokalt og nasjonalt. Det er i tillegg svært enkelt og tar lite tid å opprette en ny organisasjon, samt å avvike en eksisterende organisasjon.

Partnerskapet har bidratt til at det er mindre siloer og bedre samhandling også på andre områder som berører frivillig- og ideell sektor. Dette har vært viktig i en 10-års periode hvor Norge har gått gjennom store omstillinger for å møte bærekraftsutfordringer og klimaendringer. Dette viser hvordan et initiativ kan få ringvirkninger langt utover det som først var tenkt.

Samfunnsdebatten og den positive utviklingen for frivillig sektor har også økt attraktiviteten for å engasjere seg. Frivillige organisasjoner opplever det nå enklere å rekruttere nye medlemmer, og de som allerede er medlemmer er mer aktive.

Arbeidet i økosystemet preges av transparens, og aktivitetene er samlet i en innovasjonsportefølje. Arbeidet ledes av en kjernegruppe og en orkestrator. Porteføljen viser pågående initiativer og tiltak som etterspørres, men ikke ennå påbegynt.

Gjennom en dialogarena får økosystemet jevnlig tilbakemeldinger om behov hos de frivillige organisasjonene, inkludert små, lokale organisasjoner som ikke representeres nasjonalt. På samme måte inkluderes offentlig og privat sektor i jevnlig idedugnader når nye behov oppstår. Disse dialogene er med på å justere innovasjonsporteføljen slik at overflødige tiltak avsluttes og nye, presserende behov prioriteres.

Hvordan kom vi dit?

Forenklingsarbeidet med å starte og å drive en frivillig organisasjon, som pågått i mange år, fikk en ny start etter støtte fra StimuLab-ordningen i 2021.

I frivillighetens år, 2022, ble det bygget aksept for innovasjonsporteføljen, kjernegruppen og

orkestratorrollen. Det ble opprettet dialogarenaer for å sikre medvirkning fra frivillig sektor, samt ideedugnader med offentlig og privat sektor for å styrke frivillig sektor.

Perspektiv fra aktørene i partnerskapet

I 2032 har **Brønnøysundregistrene** automatisert sine tjenester, både knyttet til frivilligheten og andre kundegrupper. Manuelt arbeid - registrering av data - er nå historie. De ansatte bruker tiden og ressursene sine på relasjonsskapende aktiviteter og innovasjon. Utvikling av nye tjenester skjer basert på behov. Det gode datagrunnlaget som Brønnøysundregistrene nå besitter, i kombinasjon med god dialog - både med frivillig sektor og statlig og kommunal forvaltning og næringsliv har posisjonert Brønnøysundregistrene som en viktig bidragsyter innen offentlig og privat tjenesteutvikling.

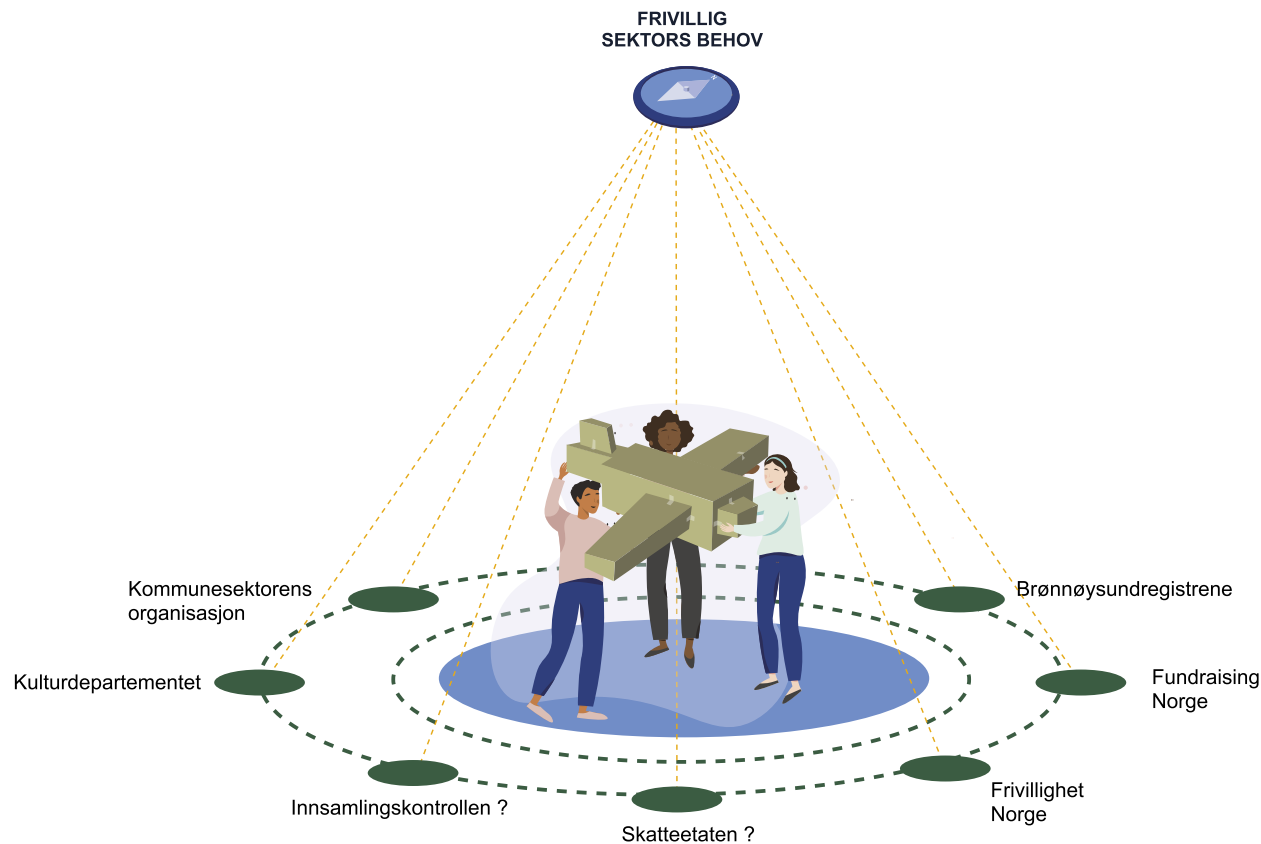
I 2032 har **Kulturdepartementet**, som på vegne av regjeringen forvalter livshendelsen "Starte og drive en frivillig organisasjon" høstet anerkjennelse, både i Norge og internasjonalt, for hvordan man har klart å løse opp i tradisjonelle sektorgrenser, byråkrati, tekniske utfordringer og juridiske hindre gjennom å aktivt bidra inn i partnerskapet. Kulturdepartementet har også sammen med Brønnøysundregistrene lagt grunnlaget for en ny styringsform for partnerskap organisert som økosystem. Viktige milepæler var aksept for en tverrsektoriell innovasjonsportefølje og ledelse av denne i form av en orkestrator. Registerdata og styrket dialog med bredden av frivillig - og ideell sektor har styrket kunnskapsgrunnlaget i departementet og således også styrket politikkutformingene på området. Det er også god dialog, koordinering og samarbeid mellom de ulike livshendelsene.

I 2032 opplever **frivillig sektor** at det er mer strømlinjeformet og mindre byråkratisk å starte og drive en frivillig organisasjon. I løpet av de siste 10 årene har det offentlige gjort det enklere både å registrere og rapportere data. Automatisering sørger for at registrering av data kun skjer én gang. Digitaliseringen har gjort det enklere med stordriftsfordeler. Det er nå mulig for organisasjoner å koble seg på fellesløsninger. I tillegg har økosystemet systematisk utviklet tjenestepakker som sikrer drift og utvikling av organisasjoner. Digitalisering og økt digital kompetanse har spilt en stor rolle for dette arbeid. Frivillighet Norge og Fundraising Norge er sentrale aktører i økosystemet og sørger for å kalibrere innovasjonsporteføljen slik at innsatsen gir best mulig resultat for de frivillige- og ideelle organisasjonene. Det er nå mulig for frivillig sektor å fremme behov inn i økosystemet.

Løsninger utvikles både gjennom offentlige vedtak og gjennom at sektoren selv identifiserer behov som løses med støtte fra stiftelser og næringslivet. Frivillige organisasjoner opplever at de har fått en enklere hverdag og mer tid over til kjernevirksomheten.

I 2032 nyter **norske kommuner** og de lokale frivillige organisasjonene godt av arbeidet i økosystemet. Automatiseringen sørger for god oversikt både over organisasjoner, støttefunksjoner og tilskudd. All data lagres i én database, men kan hentes ut lokalt. Det er enkelt for innbyggerne å finne ut hvilke lokale foreninger som finnes. Kommune har nå bedre dialog med bredden av sine medlemmer og samarbeider om lokale tiltak.

C. En ny samarbeidsform - for å lykkes i et dynamisk økosystem

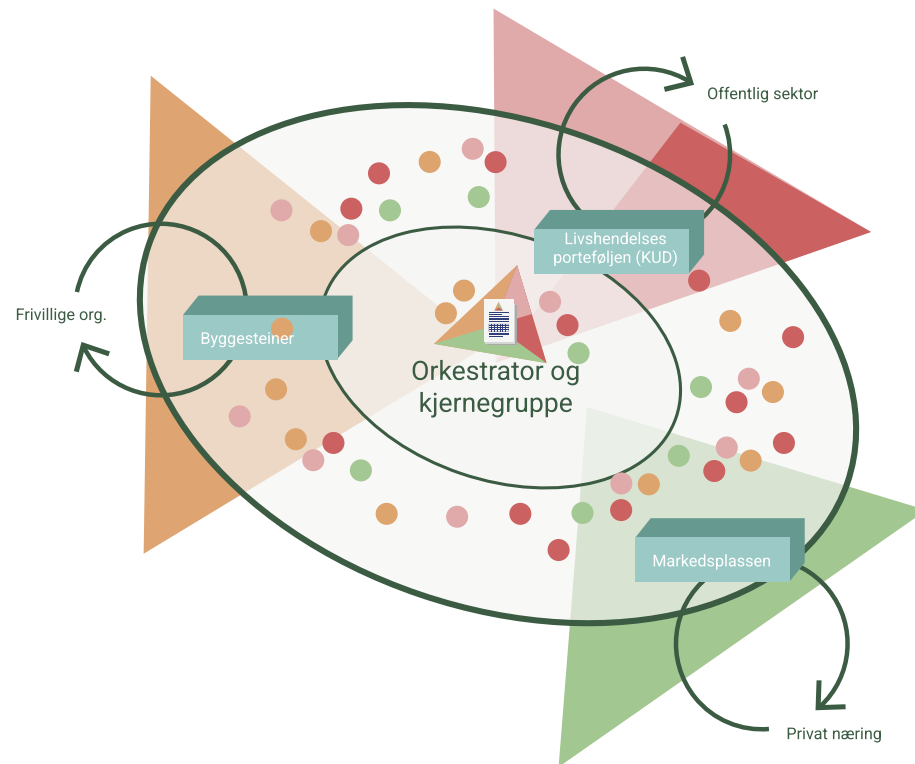


Illustrasjon: : I et innovasjonsøkosystem setter man frivillig sektors behov i sentrum og samler de aktører som trengs for å løse behovene.

I et innovasjonsøkosystem setter man frivillig sektors behov i sentrum og samler de aktører som trengs for å løse behovene. Økosystemet må gjenspeile landskapet det representerer og aktørene må samarbeide om løsninger på tvers av sektorer, siloer og forvaltningsnivåer. Økosystemet må også kunne fungere i samspill med eksisterende strukturer i forvaltningen og i samfunnet.

Avgrensning av livshendelsen setter rammene for det offentlige rolle i økosystemet. Vår erfaring er at det er mest hensiktsmessig dersom offentlig sektor begrenser sin deltakelse i økosystemet til det som omfatter skjæringsfeltet mellom offentlig sektor og frivillig sektor. Frivillig- og privat sektor kan løse og håndtere andre behov. Dynamikken i økosystemet sørger da for en helhetlig koordinering som ikke oppleves som fragmentert av frivillig sektor. Det er denne typ av samarbeid som World Economic Forum refererer til som "den fjerde sektor" eller som Jocelyn Bourgon referer til når hun i "Ny syntese" snakker om samproduksjon mellom offentlig-, privat- og sivil sektor.

D. En kjernegruppe og en orkestrator - for å holde styr på utviklingen



Illustrasjon: Et økosystem består av de aktører som trengs for å skape koordinerte og sammenhengende tjenester. En orkestrator, sammen med en kjernegruppe, leder økosystemets arbeid med innovasjonsporteføljen. Innovasjonsporteføljen er summen av økosystemets prioriterte tiltak (demonstratorer). Innovasjonsporteføljen er basert på frivillig sektors behov (byggesteiner). Markedsplassen åpner for å invitere privat sektor inn for å løse utfordringer gjennom å utvikle tjenester.

De aktører som er tetttest på livshendelsen bør være del av kjernegruppen. I dette prosjektet har Frivillighet Norge og Fundraising Norge forvaltet frivillig sektors behov, mens Kulturdepartementet, Brønnøysundregistrene og KS har representert forvaltningen. Det er derfor naturlig å se for seg at disse fem organisasjonene blir del av kjernegruppen som skal forvalte innovasjonsporteføljen. Kjernegruppen opererer som en slags ledergruppe. En av medlemmene i kjernegruppen bør få rollen som orkestrator.

Orkestratoren kan ha følgende oppgaver i et økosystem:

- Følge opp innovasjonsporteføljen demonstratorene.
- Lytte til behov og utfordringer.
- hjelpe de ulike aktørene til å forstå og delta i økosystemet.
- Være en pådriver for tiltak og initiativer.
- Styrke samarbeidet mellom aktørene i sektoren.

E. Byggesteiner - for å løfte frem aktørenes behov

Byggesteiner er en beskrivelse av behov som frivillig sektor har knyttet til å starte og drive en frivillig organisasjon. Byggesteinene er behov både til nye og til etablerte organisasjoner for å fungere digitalt og vokse. I arbeidet har vi identifisert en rekke

byggesteiner. I tillegg har vi utviklet en pilot av en digital tjeneste for å identifisere nye byggesteiner. Denne tjenesten er en sentral del av riggen og driften av innovasjonsøkosystemet.

Prosess - tjeneste for å identifisere og bearbeide byggesteiner

Et grunnleggende prinsipp knyttet til byggesteinene er prosessen de innhentes, berikes og bearbeides gjennom. Innspill som kommer fra frivillig sektor, gjennom tjenesten (nettsiden) eller gjennom en dialogarena, kan være uholdbare i starten. Prosessen som beskrives på de neste sidene er et verktøy for å skape en omforent problemforståelse av utfordringer og behov meldt inn av frivillig sektor. Det er også et konseptuelt rammeverk for hvordan innspillene kan bearbeides i økosystemet, og i samarbeid med frivillig sektor. Gjennomgående tilstreber prosessen å tilgjengeliggjøre innspill og informasjon knyttet til byggesteinene slik at aktører og andre berørte har muligheten til å bidra inn.

Beskrivelse av prosess knyttet til byggesteinene (se illustrasjon påfølgende sider):

Tjenesten visualisert i illustrasjonen bygger på fire faser:

1. Innhenting
2. Utforskning/berikelse av problemforståelsen
3. Sandkasse
4. Lansering

1. Innhenting

- a. Innhenting skjer gjennom dialogarena og nettside. Her gis informasjon om hva byggesteiner er, samt steg for steg veiledning for å kunne melde inn og/eller bidra i andre innspill.
- b. Invitere inn frivillig sektor, forvaltningen og privat sektor til tjenesten.

2. Utforskning av problem/berike problemforståelsen

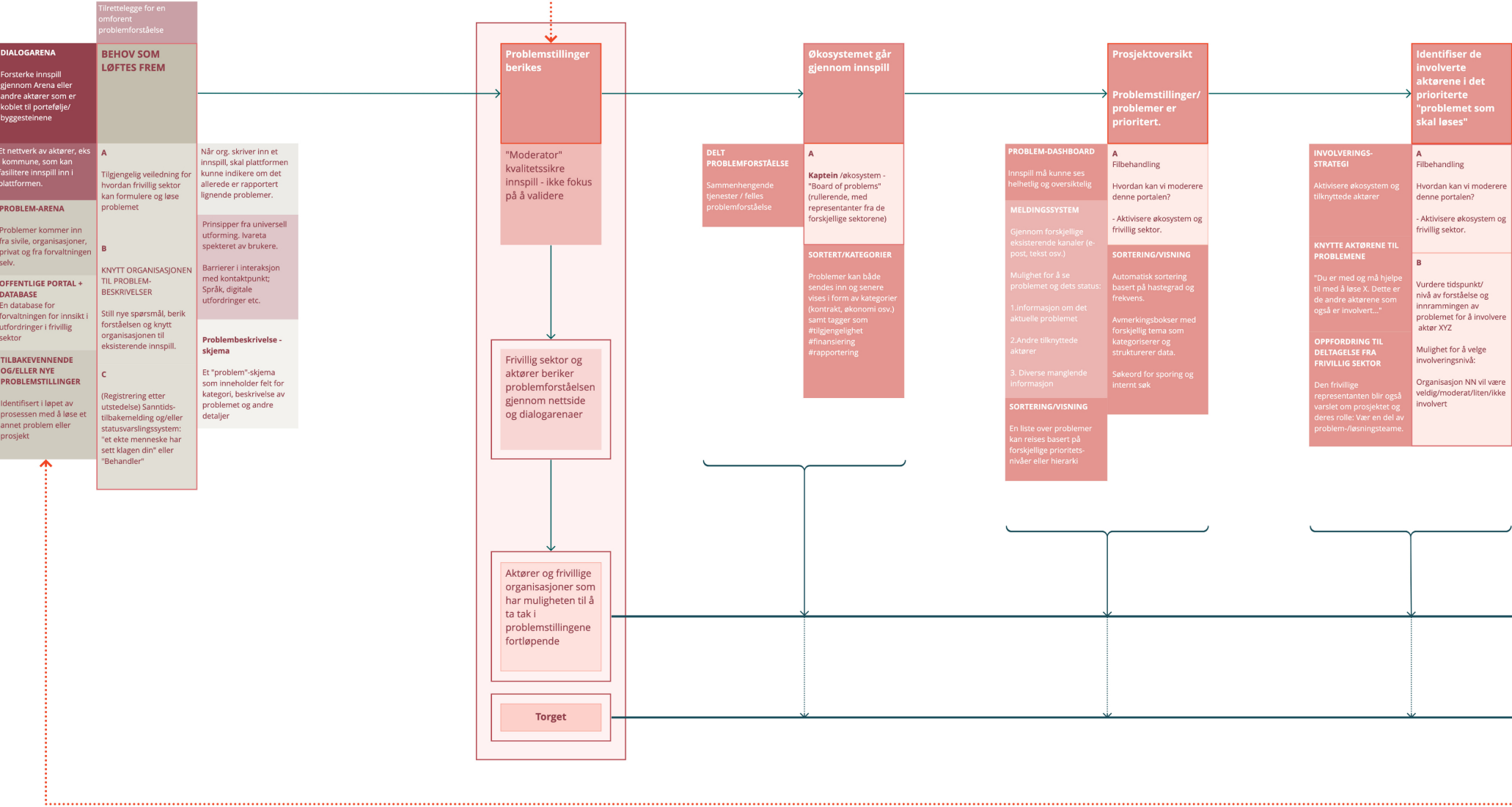
- a. Sortering, kategorisering, prioritering og fordeling av prosjekter
- b. Invitere inn frivillig sektor, forvaltningen og privat sektor.

3. Sandkasse

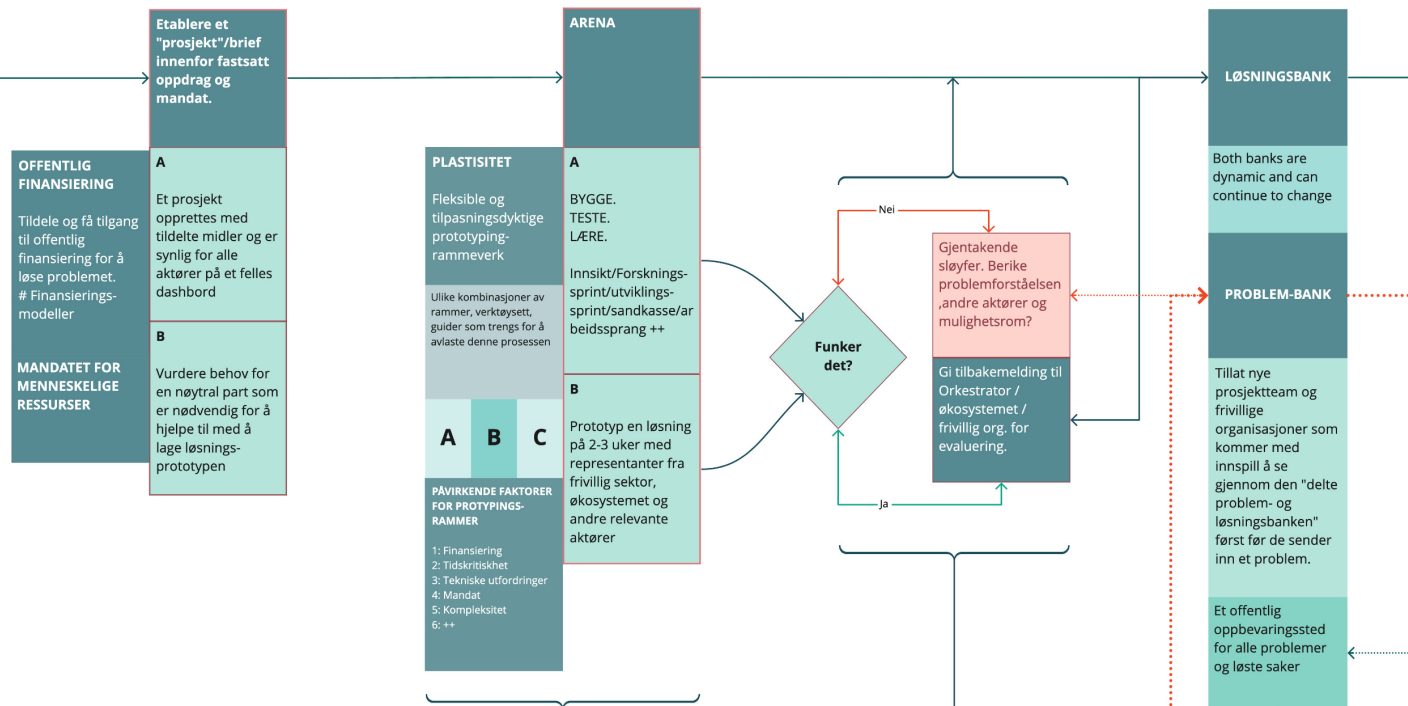
- a. Bygg-test-lær-prioriterte prosjekter
- b. Invitere inn frivillig sektor, forvaltningen og privat sektor.

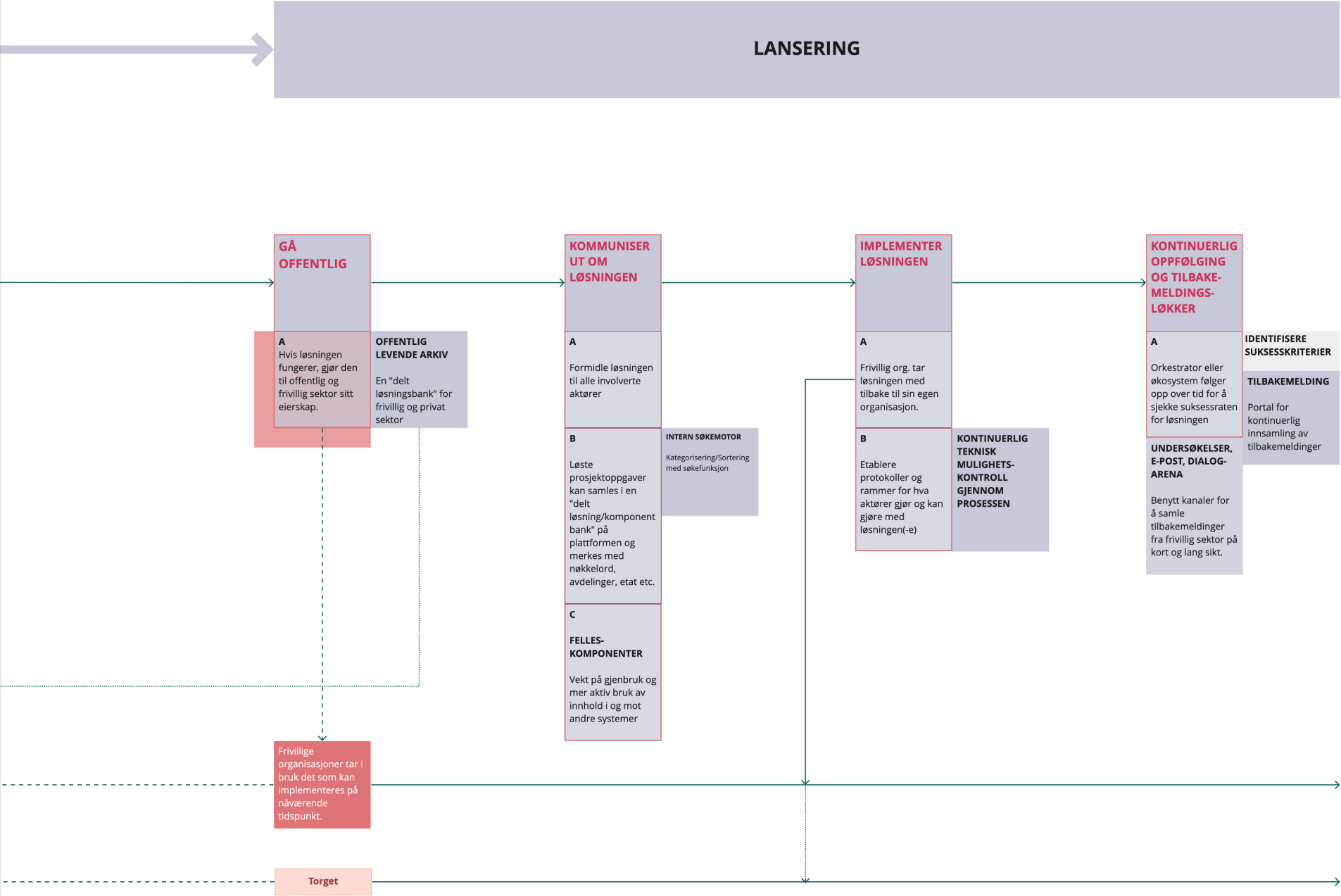
4. "Lansering"

- a. Implementering - forvaltning og frivillig sektor
- b. Arkiv med løsninger tilgjengeliggjort
- c. Tydelige erfarings-sløyfer mot frivillig sektor, forvaltning og private aktører



SANDKASSE





Eksempel på nettside tilknyttet byggesteinene



Frivillige organisasjoners grunnleggende byggesteiner

[OM](#) [MELD INN](#) [KONTAKT](#) [RESSURSER](#)



Hva kan vi få til sammen?

Denne siden er ett av flere tiltak for å hjelpe til med å bygge en felles forståelse av behov og problemer i frivillig sektor, slik at vi kan forsøke å løse de i samarbeid med alle involverte aktører.



Frivillige organisasjoners grunnleggende byggesteiner

OM MELD INN KONTAKT RESSURSER

Search

Frivillige organisasjoners grunnleggende byggesteiner

Orientere seg om formålet til siden, hva frivillige organisasjoner har muligheten til og prosessen knyttet til byggesteienene.

Berike problemforståelsen; kommentere og knytte problemstillingen til andre problemområder, samt foreslå endringer og muligheter.

Knytte sin organisasjon til problemstillingen

Berike hva det dreier seg om - nøkkelord

Melde seg på for oppdateringer ang. sak

Problemstillinger meldt inn av andre frivillige organisasjoner. Med muligheten til å berike problemforståelsen samt forslag til mulige tiltak. Også mulig å melde inn ny sak.

21 har knyttet seg til problemstillingen

Bidra til å løse problemet

Står du overfor de samme utfordringene som beskrevet?

J

Nøkkelord

Tilf

Støtte

Økonomi & administrasjon

Oppstart

Verktøy

Små org.

☐

Motta e-poster om problemoppdateringer og fullføringsstatus

Relaterte problemer (5)

Meld inn nytt problem	Veiledning i modningsfasen ...	Bygge tillit rundt inntekter ...
New Veiledning i startfasen ...	Oppstartspakke med støtteverktøy ...	Redusere antall rapporteringer ...
En dør inn - en felles forvaltning av behov og løsninger ...	Registrering i Frivillighetsregisteret ...	Årsrapportering ...
Vedtekter ...	Forvaltning av egen data i Frivillighetsregisteret ...	Rapportering på tilskudd ...



Hva kan vi få til sammen?

Denne siden er ett av flere tiltak for å hjelpe til med å bygge en felles forståelse av behov og problemer i frivillig sektor, slik at vi kan forsøke å løse de i samarbeid med alle involverte aktører.

Løfte frem et problem

Denne siden gir deg en oversikt over problemstillinger som er meldt inn fra frivillig sektor. Her er det også forklart hvordan du skal gå frem dersom du bestemmer deg for å ta opp en ny sak og hvordan du skal formulere saken. Nedenfor kan du lese mer om hvordan og hva som skjer.

Hvem kan ta opp et problem
Hvordan ta opp et problem
Hvem kan hjelpe deg med å bygge ut forståelsen for et problem
Når trenger du å løfte frem et problem
Hva skjer når du tar opp et problem
Hvor lang tid tar det å utarbeide et problem
Hvordan kan du bli involvert i å løse problemer

Hva dreier problemet ditt seg om?

Velg en kategori som passer best for problemet ditt.
Du kan også bruke sorterings- og kategorifunksjonene for å filtrere

Søk på nøkkelord f.eks økonomi

1 problem valgt , 5 relaterte problem

KATEGORI

SORTERE



Oppstartspakke med støtteverktøy

Viewing only

Download a copy

Edit

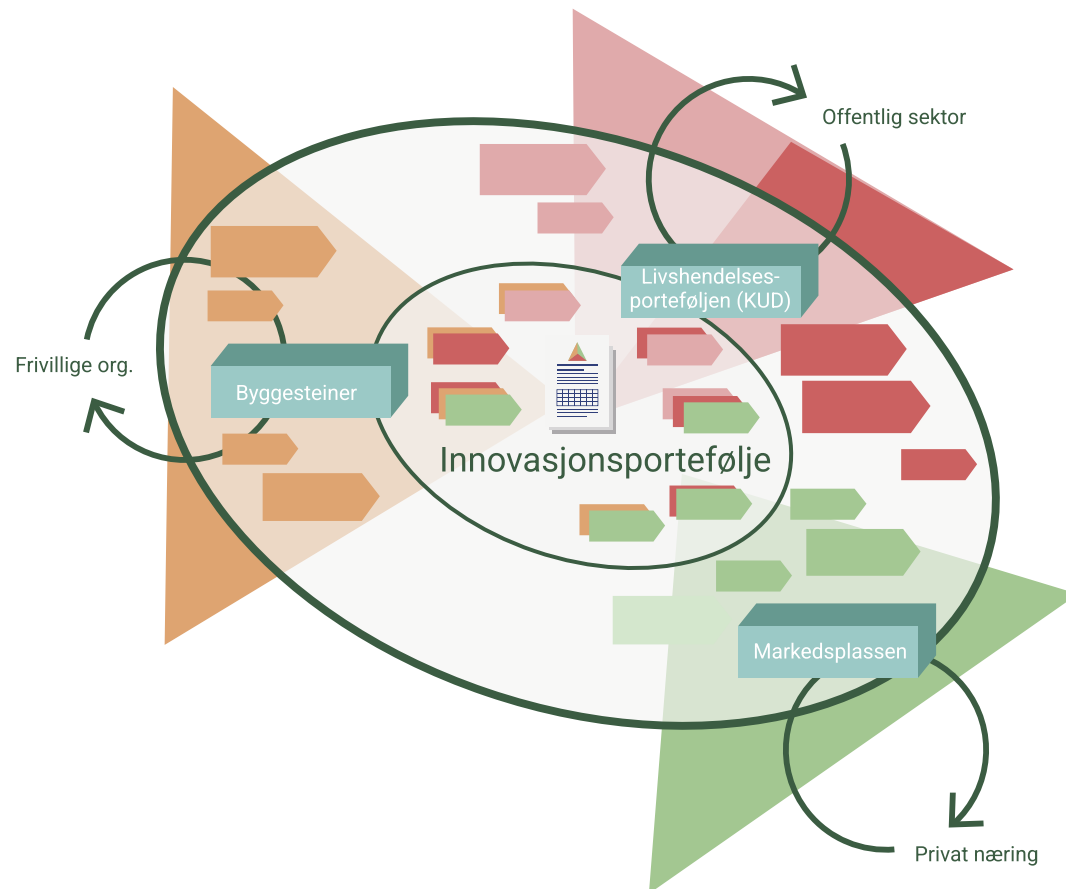
Edit directly

Suggest edit

Comment

For små organisasjoner og de som overtar eksisterende lederverv kan det være overveldende hva man skal forholde seg til og hvilke verktøy man tar i bruk. Nasjonale organisasjoner har ulike støtteverktøy internt, men disse kommer ikke hele sektoren til gode. For organisasjoner uten et sentralledd kan f.eks. en grunnpakke, med støtteverktøy, og digital opplæringsverktøy - for å styrke kompetansen hos nyetablerte - være en løsning. Det vises til at Odense i Danmark har noe lignende, en slags grunnpakke for nyetablerte organisasjoner. I stor grad handler det også om å få hjelp til selvhjelp - altså oppnå kompetanse og selvtillit til å drive sin organisasjon på en

F. Innovasjonsportefølje - for å samle mulige løsninger



Illustrasjon: En innovasjonsportefølje er et verktøy som økosystemet - spesielt kaptein og kjernegruppe - bruker i sitt innovasjons- og utviklingsarbeid.

Innovasjonsporteføljen er summen av pågående aktiviteter i økosystemet. En mangfold av aktører er involvert i de ulike aktivitetene (demonstratorene, se illustrasjon til venstre). De aktører som trengs for å løse en byggestein skal inviteres inn i økosystemet og bidra til å løse utfordringen. Orkestratoren, sammen med kjernegruppen, forvalter innovasjonsporteføljen.

Byggesteiner og innovasjonsportefølje - sett som en helhet

Byggesteiner er behov sett fra frivillig sektor sitt perspektiv. Byggesteinene er utarbeidet basert innsikt; intervjuer, dokumentgjennomgang og analyser og supplert og justert gjennom iterasjoner med økosystemet.

Behovene beskrives gjerne som et litt bevegelig mål. Således er noe av grunnpremissene at aktører skal kunne klare å samle seg rundt en retning (missionsfortelling) og respondere deretter.

Således er ikke alle tiltakene (innovasjonsporteføljen) eller behovene (byggesteinene) beskrevet, da de kontinuerlig utarbeides og forstås bedre. Et premiss for at denne tilnærmingen skal fungere er at vi beholder en grad av åpenhet, der det lar seg gjøre.

En drøfting i prosjektet har vært hvor konkret en byggestein skal være. Her opplever vi at ulike aktører har forskjellige syn på hva som er konkret og ikke. Teorier om transformasjonsledelse er også tydelig på at resultatet blir bedre hvis man tar med seg aktørene så tidlig som mulig i samskapingsprosessen, heller enn å fortelle dem hva de skal gjøre. Derfor mener vi det er riktig at byggesteinene ikke har et for høyt detaljeringsnivå.

Videre mener vi det viktig å se på byggesteinene som noe som kan bygges på og byttes ut etter hvert som behov løses og nye dukker opp. Med andre ord må byggesteinene ses på som noe som justeres.

Tabellen nedenfor - og på de neste sidene - sammenfatter de byggesteiner som er identifisert i innsiktsarbeidet. Byggestein, innsikt og forslag til tiltak (innovasjonsportefølje). Det er økosystemets - og da spesielt kjernegruppens - oppgave å verdioke byggesteinene og gi dem en plass i innovasjonsporteføljen. Det er viktig at økosystemet blir enig om premisser for å prioritere aktiviteter. Ulike aspekter kan vektes ved prioritering: Hva haster? Hva er viktig for å gi økosystemet en god start? Skjer det noe i omgivelsene som gjør at man bør prioritere annerledes? Hva har vi finansiering til? Hva kan vi søke finansiering til?

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

IDÉFASEN

Veiledning i modningsfasen

Når en idé modner er det samtidig et spørsmål om det nye skal være en frivillig forening, en ideell stiftelse eller en bedrift. Samtidig er det også et spørsmål om initiativet allerede eksisterer og kan kobles på eksisterende organisasjoner. I denne modningsfasen er det i dag lite tilgjengelig veiledning.

Tiltak:

Utvikle og samle felles veiledning med starte og drive en bedrift

- Brønnøysundregistrene
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge
- KS
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet
- NAV
- Skatteetaten

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

STARTE-FASEN

Vedtekter

Vedtekter er selve ryggraden i formålsarbeidet til organisasjoner. Det varierer hvor styrende vedtekter er for organisasjoner etter etableringsfasen, og i den daglige driften. Vedtektsdokumenter har likevel mulige koblinger mot digitale årsmøter, rapportering og digital signering.

Tiltak:

Mal eller rammeverk for å skrive vedtekter, samt veiledning i hvordan å endre vedtekter.

Strukturert data

Åpne for tjenester og endringer i vedtekter.

Se på muligheter til å koble vedtekter til verktøy for digitale årsmøter, rapportering og digital signering.

- Brønnøysundregistrene
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

STARTE-FASEN

Registrering i Frivillighets- registeret

Kategorier er vanskelige å forstå ved registrering. Kommuner kan ikke trekke ut lister på tema/områder til eget bruk. Frivillige organisasjoner syns også det er krevende å ta ut tall fra registeret.

«I dag er det vanskelig å bruke og lite informasjon i frivillighetsregisteret. Det jobber vi med. Det trengs f.eks. muligheter for regnskapsmal og medlemsregister. Det høres greit ut innledningsvis, men er mer komplekst når man titter litt nærmere».

Tiltak:

Tilgjengeliggjøre data om frivillige organisasjoner til kommuner og knytte dem til tall over bransjen/sektoren.

Se på kategoriene i Frivillighetsregisteret, herunder tydeliggjøre hva som er funksjonen til frivillighetsregisteret, for hvem.

Undersøke hva som er kommunenes behov.

Innsamlingskontrollen kan utarbeide en enkel regnskapsmal for mindre organisasjoner.

Leverandørmedlemmer hos Fundraising Norge jobber med en veileder for CRM/medlemsregister. Denne kan deles og benyttes.

Se i lys av egen rapport om frivillighetsregisteret

Se i sammenheng med prosjektet Digitilskudd – samlet oversikt over statlige tilskuddsordninger til frivillig sektor

- Brønnøysundregistrene
- Kulturdepartementet
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

STARTE-FASEN

Veiledning i startfasen

Det finnes en rekke veiledere, spredd over flere nettsider, og derfor er det vanskelig å vite hvor man skal starte. Eksisterende veiledning er god om du kjenner feltet, men bør forenkles og gjøre mer pedagogisk. Brønnøysundregistrenes maler og veiledninger oppleves ikke som gode nok. Hvorfor ligger noe på Brønnøysundsregisteret og noe annet på Altinn? En kommune har laget en egen veiviser for å hjelpe organisasjonene med å navigere. Paraplyorganisasjonene opplever også at flere minoritetsorganisasjoner trenger hjelp i startfasen enn tidligere.

Tiltak:

sammenstille tilgjengelig veiledning fra ulike kilder til et samlet nettsted - her kan bl.a. Frivillighet Norges organisasjonshåndbok brukes.

Enkelt tiltak:

Gjøre veiledning pedagogisk og lett tilgjengelig, også for dem som ikke har norsk som førstespråk. Dette kan gjøres med utgangspunkt i allerede eksisterende veiledere og nettsider, med vekt på å øke tilgjengeligheten for folk som ikke kjenner sektoren og fagbegreper.

Tiltak:

Vurdere muligheter for nettkurs, film m.m. Her er det også viktig med ulike språk-valg for å nå dem som har annet førstespråk enn norsk.

Tiltak på sikt:

Gi konkret hjelpetekst direkte i Frivillighetsregisteret ved registrering (slik som i selvangivelsen).

- Brønnøysundregistrene
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

STARTE-FASEN

Oppstartspakke med støtteverktøy (grunnpakke)

For små organisasjoner og de som overtar eksisterende lederverv kan alt man skal forholde seg til være overveldende, og det kan være vanskelig å vite hvilke verktøy man bør ta i bruk. Nasjonale organisasjoner har ulike støtteverktøy internt, men disse kommer ikke hele sektoren til gode. For organisasjoner uten et sentralledd kan f.eks. en grunnpakke, med støtteverktøy, og digitale opplæringsverktøy - for å styrke kompetansen hos nyetablerte - være en løsning.

Det vises til at Odense i Danmark har noe lignende, en slags grunnpakke for nyetablerte organisasjoner. I stor grad handler det også om å få hjelp til selvhjelp - altså oppnå kompetanse og selvtilit til å drive sin organisasjon på en god måte.

Lavthengende tiltak:

Lage en liste over forslag til aktører/ løsninger organisasjoner kan bruke - da får de et oppdatert og kvalitetssikret verktøy.

Synliggjøre veiledning i organisasjonshåndboka samt kurs hos Frivillighet Norge og Fundraising Norge.

Alt ligger der, men må gjøres enklere og mer digitalt.

- Brønnøysundregistrene
- Kulturdepartementet
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Tilgang til lokaler

Tilgang til lokaler er en viktig ressurs for frivillige organisasjoner. I dag pågår en rekke tiltak for å gjøre det enklere å booke lokaler digitalt. En utfordring er å få offentlige aktører, f.eks. skoler, til å låne ut lokalene sine. Problemstillinger er vakthold, renhold og økonomisk kompensasjon.

Tiltak (eksisterer):

Aktiv kommune[8] er en portal som gir tilgang til å leie lokaler, anlegg, uteområder og utstyr i Stavanger- og Bergensområdet.

Origo[9] har en digital løsning som gir innbyggere, foreninger og frivillige organisasjoner mulighet til å booke ledige lokaler i Oslo.

Tiltak (pågår):

LNU[10] har fått penger av Barne- og familiedepartementet for å lage en portal som skal gjøre det lettere for barne- og ungdomsorganisasjoner å finne lokaler.

Stortinget[11] har bedt departementene KD, ASD, KUD og BLD, samt KS, om å jobbe sammen om lokaler

Tiltak: Departements-samarbeidet bør undersøke eksisterende løsninger i kommuner og pågående arbeid i LNU.

Tiltak(på sikt): Vurdere muligheter for å få lokalt næringsliv til å låne lokaler til frivillig sektor.

- Brønnøysundregistrene
- Kulturdepartementet
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

[8] <https://labs.oslo.kommune.no/tema/apen-by/booking-av-lokaler>

[9] <https://labs.oslo.kommune.no/tema/apen-by/booking-av-lokaler>

[10] <https://www.lnu.no/medlemsmote-om-portal-for-lokaler/>

[11] <https://www.stortinget.no/nn/Saker-og-publikasjoner/publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2020-2021/inns-202021-423s/?all=true>

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Bygge tillit rundt inntekter

Inntektsskapende arbeid er avgjørende for at frivillig sektor skal ha midler til gjennomføring av sine formål. 44% av inntektene kommer fra private. Perspektivmeldingen [12] viser at offentlig sektor får færre midler fremover. For å opprettholde nødvendig tillit til hvordan sektoren bruker pengene er det avgjørende å ha transparens og åpenhet, samt bærekraftig drift i sektoren.

Givere forventer å kunne se hva pengene har gått til og rapportering om effekten tiltak oppnår. De forventer også at det drives etter ordinære prinsipper som for eksempel god regnskapsskikk.

Tiltak:

Veiledning og anbefaling rundt hvordan å ha gode årsregnskap og bokføring, f.eks. gjennom korte videoer. Bør også vurderes inn på samlet nettsted.

Felles anbefalt mal med definisjon av regnskapsposter, så som husleie, lønn, kommunikasjon, IKT-kostnader etc. - som gjør det enklere å samle tall på tvers

Her kan eksperimentering med blokkjede-teknologi vurderes som en pilot, med vekt på å sikre transparens.

- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- Innsamlingskontrollen
- Sponsor- og eventforeningen
- Brønnøysundregistrene

[12] Meld. St. 14 (2020–2021) tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Bruk av data i Frivillighets- registeret

Frem til nå har ikke Frivillighetsregisteret vært benyttet særlig aktivt av myndighetene til forenkling. Det har dermed gitt liten verdi for organisasjoner å holde informasjonen oppdatert, noe som igjen har gitt lav kvalitet. Det jobbes med å få på plass økt bruk av registeret, men arbeidet går sakte.

Tiltak:

Knytte støtteordninger til Frivillighetsregisteret.

Benytte veiledningsverktøy eller opplæringsverktøy, f.eks. synliggjøre lenker ved registrering i Frivillighetsregisteret.

Koble registrene med hverandre, f.eks. økonomi.

- Brønnøysundregistrene
- Kulturdepartementet
- KS
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

Oversikt over tilskudd

Frivillige organisasjoner etterspør en samlet oversikt over hvilke tilskudd de kan søke på

Tiltak (pågår):

Digi-tilskudd har samlet oversikt over statlige tilskuddsordninger [13], som etterhvert skal digitaliseres.

- Kulturdepartementet

[13] <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/tilskudd/Tilskuddsordninger-for-frivillige-organisasjoner/id2342820/>

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Rapportering på tilskudd

I dag rapporteres den samme informasjonen til ulike aktører i offentlig sektor. Direktoratet benytter ulike maler for rapportering, ber om ulike ting og definerer ulikt. Flere av definisjonene oppleves ikke som presise av tilskuddsmottakerne, og det spørres om ting som de som rapporterer ikke forstår hvorfor de blir spurt om.

Lavhengende tiltak:

Be alle direktorater om å **1)** definere spørsmålene samt **2)** si hva tallene/ informasjonen er tenkt å brukes til. Dette vil styrke transparensen mellom offentlig og frivillig sektor samt tvinge bort spørsmål som i dag er “nice to know”, altså bidra til mindre rapportering.

Dette kan i første omgang gå ut som en anbefaling. I neste omgang kan det vurderes som et skal-krav i tildelingsbrev.

Tiltak:

Hente skatteattest fra Skatteetaten (med rett fullmakt).

Langsiktig tiltak: utvikle felles standarder i offentlig sektor for hvordan lignende informasjonselementer skal defineres innholdsmessig (semantisk) og teknisk, samt hvordan de skal kunne deles mellom aktørene i økosystemet. Dette er i dag sentralt i utviklingsarbeidet med Frivillighetsregisteret.

- Kulturdepartementet
- Bufdir
- Brønnøysundregistrene

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Rapportering på tilskudd

Langsiktig tiltak:

Jobbe for målet om at alt skal
rapporteres kun en gang.

Kan vurderes opp mot pågående
prosess med felles søkeportal og digi-
tilskudd

Rapportere på tilskudd samtidig med
regnskapstall.

Koordinering av tilskudd

Tilskuddsordninger er ikke godt nok
koordinert med tidspunkter for
utlysning og rapportering. Noen
kommuner har frister spredd utover
hele året - som gjør det vanskelig å se
ordningene i sammenheng. I flere
tilfeller tar det lang tid fra tildeling til
utbetaling, noe som gjør at tiltak av
og til må utsettes.

Tiltak:

I samarbeid med sektoren lage forslag
til årshjul for tilskudd og utbetaling,
som kommuner og direktorater kan ta i
bruk.

- Kulturdepartementet
- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- KS

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Trygge arrangementer

I dag er politiattester en del av det å sikre trygge arrangementer, men det å få attest oppleves å ta lang tid hos politiet, som gjør arbeidet manuelt. Dette er til hinder for aktiviteter i frivillig sektor rettet mot barn og unge, hvor det tar lang tid å få godkjent den frivillige. Samtidig er ikke politiattest nødvendigvis et tilstrekkelig virkemiddel for trygge arrangementer - her gjøres det supplerende veiledning av LNU.

Tiltak:

Tilgjengeliggjøre veiledning om trygge arrangementer.

Vurdere mulighetene for at enkeltpersoner kan ha et digitalt sertifikat i Frivillighetsregisteret - som også gjør det enklere å motta varsel ved f.eks. signering - dette er noe som kan vurderes på tvers av livshendelser.

For arbeid med politiattest er det tatt et initiativ av Digdir, men det oppleves krevende å få til i politiets datasystemer.

- KS
- Frivillighet Norge
- LNU
- Fundraising Norge

Medlemslister

Hvordan organisasjoner holder oversikt over medlemmer er i dag svært variabelt, fra excel-skjema til profesjonelle databaser. Listene benyttes bl.a. til kontakt med medlemmer, kontingent, og til statistikk som blir brukt i årsrapport og søknader om tilskudd. En utfordring er at medlemslistene ikke snakker med andre systemer. I tillegg utfordres personvern (GDPR) når organisasjoner ikke har gode nok tekniske løsninger.

Tiltak:

Veiledning og anbefaling rundt hvordan å ha gode medlemslister.

Tilgjengeliggjøre kravspesifikasjon for CRM-løsning/medlems-løsninger for organisasjoner som skal anskaffe digital løsning.

Legge til rette for at Frivillighetsregisteret kan kobles til aggregert data på antall medlemmer fra medlemslister.

- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- Brønnøysundregistrene

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Årsrapportering

Organisasjoners årsrapportering har mange bruksområder, men er bl.a. med på å bygge tillit og transparens mot medlemmer og givere om aktiviteter og aggregerte tall.

Tiltak:

Utvikle forslag til plan for årsrapportering som små organisasjoner kan ta i bruk.

Lage en kobling til aggregerte tall fra Frivillighetsregisteret, som kommuner kan hente ut i søknadsbehandling rundt tilskudd.

Lage muligheten for digital signering i Frivillighetsregisteret.

- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- Brønnøysundregistrene

Veiledning i drive og modne fasen

Enkelte organisasjoner opplever at det ikke finnes støtte.
“Det er mange som stagnerer eller stopper opp etter 1-2 år, som kanskje kunne fortsatt med litt veiledning”
Enkelte opplever at kontingenten for å være medlem i f.eks. Frivillighet Norge eller Fundraising Norge er for høy.

Tiltak:

Synliggjøre nettverk som finnes. De som deltar i nettverk/kurs for frivillige organisasjoner får ny kompetanse og inspirasjon til utvikling.

- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Dialogarenaer

Det finnes omtrent 100.000 frivillige organisasjoner og 356 kommuner (2021) i Norge - dette utfordrer det å forvalte dialogen mellom lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. KS og Frivillighet Norge har i mange år jobbet med tiltaket dialogarenaer i kommunesektoren - aktørene sitter på nyttig innsikt som kan komme til nytte i økosystemet.

Tiltak:

Evaluerer og oppsummerer innsikt fra samarbeidsprosjektet mellom Frivillighet Norge og KS gjennom ti år om dialogarenaer. Hvilke behov har kommuner og frivillig sektor som økosystemet bør vite om? Hvordan kan dialogarena løftes frem som et virkemiddel i økosystemet?

Det finnes arbeidsutvalg i Fundraising Norge som synliggjør behov i sektoren.

- Frivillighet Norge
- KS
- Kulturdepartementet
- Fundraising Norge
- Brønnøysundsregisteret

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Digitalisering av møter og referatføring

I møte med den digitale hverdagen under nedstenging har organisasjoner opplevd at årsmøtene er mer krevende å gjennomføre digitalt, bl.a. på grunn av manglende løsninger (f.eks. kan ikke legge inn benkeforslag), det utfordrer tradisjonell møtekultur. I tillegg er det en bekymring at heldigitale møter kan føre til utenforskap. De digitale møtene benytter seg av teknologi levert av det private markedet, dermed er dette noe som kan tenkes inn i markedsplassen (se eget kapittel om "Markedsplasse for offentlig-, frivillig- og privat samarbeid" i rapporten). Enkelte organisasjoner trekker opp at referatføring er en administrasjonsoppgave som gjerne kunne blitt løst av teknologien.

Tiltak:

Lenke til kvalitetssikrede verktøy med forklaring på gjennomføring. Det er kommet en rekke løsninger på det private markedet de to siste årene.

- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

DRIVE-FASEN

Digitalisering av møter og referatføring

I møte med den digitale hverdagen under nedstenging har organisasjoner opplevd at årsmøtene er mer krevende å gjennomføre digitalt, bl.a. på grunn av manglende løsninger (f.eks. kan ikke legge inn benkeforslag), det utfordrer tradisjonell møtekultur. I tillegg er det en bekymring at heldigitale møter kan føre til utenforskap. De digitale møtene benytter seg av teknologi levert av det private markedet, dermed er dette noe som kan tenkes inn i markedsplassen (se eget kapittel om "Markedsplasse for offentlig-, frivillig- og privat samarbeid" i rapporten). Enkelte organisasjoner trekker opp at referatføring er en administrasjonsoppgave som gjerne kunne blitt løst av teknologien.

Tiltak:

Lenke til kvalitetssikrede verktøy med forklaring på gjennomføring. Det er kommet en rekke løsninger på det private markedet de to siste årene.

- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

FOR HELE SEKTOREN (HELHET)

Sikre transparens

Både privat, offentlig og frivillig sektor er avhengig av tillit i befolkningen og til hverandre. Et viktig bidrag er å sikre transparens i egne aktiviteter.

Tiltak:

Vurdere utviklingen av en seriositetsordning, herunder vurdere hvordan ordningen ikke må pålegges organisasjonene, men kan ses på som et nyttig verktøy - bør ses i lys av det som Innsamlingskontrollen allerede gjør.

Gjøre innovasjonsporteføljen digitalt tilgjengelig

- Brønnøysundregistrene
- Kulturdepartementet
- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- KS
- Innsamlingskontrollen

Redusere antall rapporteringer

I dag er det liten gjenbruk av data i offentlig sektor i forbindelse med søknad og rapportering på tilskudd til frivillig sektor.

Tiltak:

Opprette en form for digitaliserings-/forenklingsråd, i tråd med frivillighetsmeldingen.

Ses i sammenheng med videreutvikling av frivillighetsregisteret.

Ses i sammenheng med prosjektet Digitilskudd – samlet oversikt over statlige tilskuddsordninger til frivillig sektor.

- Kulturdepartementet
- Brønnøysundregistrene
- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- KS
- Bufdir

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

FOR HELE SEKTOREN (HELHET)

En dør inn - en felles forvaltning av behov og løsninger

I dag finnes det for mange veier inn i forvaltningen. Det gjør at innspill og ideer fra organisasjoner og kommuner blir sendt gjennom en rekke kanaler og siloer i offentlig sektor.

«Forenklingsideer strander ofte fordi det ikke er noen mottakere som tar fatt og driver det videre.»

Det mangler “én dør inn” og én felles prosjekt-postkasse. Det mangler et system for å synliggjøre hvilke innspill som allerede er meldt inn, og om noen har tatt tak i behovet. Flere av behovene går også på tvers av siloer og sektorer, og har dermed større sjans for å ikke bli løst.

Tiltak:

En uttalt kjernegruppe og orkestrator som står som mottaker og forvalter av innsikt som går på tvers av sektorer og siloer, med utgangspunkt i en adaptiv innovasjonsportefølje.

Ha en åpen digital oversikt over behov som er meldt inn - både de som løses og de som ennå ikke er påbegynt (se eget forslag til digital løsning kalt “tjeneste for å identifisere og bearbeide byggesteiner”).

- Kulturdepartementet
- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- KS
- Brønnøysundregistrene

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

FOR HELE SEKTOREN (HELHET)

Redusere antall rapporteringer

Bærekraftsmål nummer 17 er samarbeid for å nå målene. Samarbeidet på tvers trenger modning for at aktørene blir kjent med og forstår hverandre. Et godt grunnlag er lagt i StimuLab-prosjektet for et videre samarbeid mellom aktørene.

Tiltak:

Jobbe langsiktig med en felles forståelse av hvordan vi jobber med sektoren sammen med formål å gjøre det enklere å starte og drive en frivillig organisasjon.

Etablere en form for digitaliserings-/forenklingsråd som KUD har nevnt i arbeidet med Frivillighetsmeldingen.

Etablere felles mål på tvers av virksomheter.

Videreføre arbeidet som er gjort i StimuLab.

Tiltak: Etablere undersøkelser i både frivillig sektor og forvaltning knyttet til foreslåtte gevinstindikatorer innen ressursbruk.

- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- Kulturdepartementet
- KS
- Brønnøysundregistrene

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

FOR HELE SEKTOREN (HELHET)

Likere krav og behandling i sektoren

I dag blir de ulike delene i frivillig sektor behandlet ulikt, f.eks. mellom kultur, idrett og ideell. Dette hemmer læring på tvers av siloene. Et av eksemplene på forskjellsbehandling er krav til å dokumentere administrasjonsprosent og bruk av midler.

Tiltak:

Sikre likere inngangskriterier, krav og behandling av organisasjoner i sektoren. Dette kan gjøres gjennom evaluering av dagens rutiner i prosjekt om regnskapsrapportering.

Se på finansieringsformer (f.eks. tippenøkkelen).

- Kulturdepartementet
- Fundraising Norge
- Frivillighet Norge
- KS
- Brønnøysundregistrene

Å synliggjøre sektorens størrelse og betydning i fellesskap

I dag er aktørene ikke enige om hvor stor sektoren er, eller hvor stor inntekten eller verdien er. Ulike initiativer gjøres for å synliggjøre og beregne, men det mangler en felles enighet om hvordan størrelse og betydning skal måles og synliggjøres.

Tiltak (pågår):

I Fundraising Norge utvikles rapportering av sektorens tall på ny måte.

Tiltak:

Kartlegge verktøy og ta i bruk måleværktøy for samfunnseffekt.

- Fundraising Norge v/ Innsiktsutvalget
- Norsk Tipping
- Deloitte
- Datafactory
- Bisnode
- Kulturdepartementet
- SSBs satellittregnskap
- Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor

BYGGESTEIN

BEHOV KNYTTET TIL Å STARTE OG
DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON

INNSIKT

INNOVASJONS PORTFØLJE

FORSLAG TIL TILTAK

AKTØRER

FOR HELE SEKTOREN (HELHET)

Behov for markeds plass

Innenfor Stimulab-prosjektet er privat sektor identifisert som en viktig del av økosystemet rundt frivillig sektor. Det er fortsatt uklart hvordan en markeds plass skal utformes, eller om den kan kobles på eksisterende strukturer. Dette må utredes videre.

Tiltak:

Utrede hvordan en markeds plass kan kobles til “riggen” - innovasjonsøkosystemet

- KUD
- Brønnøysundreg
- KS
- Frivillighet Norge
- Fundraising Norge

G. Markedsplass - for å stimulere til flere løsninger

Markedsplassen åpner for tjenester utviklet av privat sektor. Strammere økonomi i offentlig sektor kombinert med økt grad av kompleksitet i de tjenester som skal utvikles åpner for samarbeid med private tjenesteleverandører.

Kjernegruppen bør diskutere hvilke tjenester og oppgaver som best løses gjennom privat-offentlig, privat-sivilt, privat-frivillig eller i privat-offentlig-sivilt

samarbeid. Innsikten viser at private løsninger er en viktig del av støtten til frivillige organisasjoner i dag og representerer en kilde til innovasjon. Eksempel på dette er regnskapsløsninger og medlemsregister.

Private løsninger kan representere økonomisk avlastning for det offentlige, men også representere kostnader.

H. Demonstratorer - for å teste og skalere nye idéer

Erfaringer som gjøres i demonstratorer spiller en viktig rolle i digitale transformasjonsprosesser. Særlig bidrar demonstratorene med en mulighet for å eksperimentere, lage prototyper, teste og iterere. Erfaringene gir anledning til å justere retning underveis, slik at demonstratorene treffer behovene til målgruppen.

I StimuLab-prosjektet har vi testet ut demonstratorer for å forstå hvordan denne måten å arbeide på kan fungere. Innholdet har strukket seg fra "Dialogarena" til "Vedtekter som strukturert data". En utforskende og eksperimenterende tilnærming på konkrete behov har gitt oss viktig og verdifull informasjon.

Bruken av demonstratorer støttes av Dan Hill forfatter av boken "Designing missions: Mission-oriented innovation in Sweden - A practice guide by Vinnova [14]. StimuLab har tilbudt prosjektgruppen coaching av Dan Hill underveis i prosessen.

Dan Hill har vært tydelig på at i et innovasjons-økosystem er det viktig å vise verdi for brukerne så tidlig som mulig. Det er en verdi i seg selv å starte arbeidet med demonstratorer så tidlig som mulig. Begynn i det "små", og la arbeidet skalere gjennom iterasjoner. Det er mulig å begynne helt på konsept-stadiet: En skisse, en tekst og en enkel modell er eksempel på en hva som kan være en første prototyp.

Demonstratorene er en viktig innretning for å håndtere kompleksitet. Det er i demonstratorene aktørene har mulighet til å håndtere utfordringer med siloer, sektorer og forvaltningsnivåer.

Det er opp til deltakerne i demonstratoren å ta stilling til hvor det er lurt å starte. Demonstrator-inngangen har to fordeler; den motiverer deltagelse og aktivitet. Det vil si metodikken sørger for at dyrbar tid ikke "snakkes vekk".

[14] Dan Hill, "Designing missions: Mission-oriented innovation in Sweden - A practice guide by Vinnova, 2021

Hvordan komme i gang?

Frivillig sektor har en egen livskraft og har gjennom historien levert samfunnsinnovasjoner som i dag er integrerte velferdstjenester i vårt samfunn. Frivillig sektor er tett på landets innbyggere. Sektoren “vet best hvor skoen trykker”. Samfunnsforståelsen er grunnlag for utvikling og innovasjon. “Riggen” presentert i denne rapporten skal ikke “stå i veien” for det viktige arbeidet som gjøres rundt om i landet. Ambisjonen er stikk motsatt. Målet er mer tid til aktivitet, flere som engasjerer seg og mindre administrasjon. Frivillig sektor skal også i fremtiden stå i første rekke, på vakt for neste samfunnsinnovasjon.

For å hensynta sektorens behov, og til tider ressurspressede situasjon, har vi erstattet klassisk veikarttenkning og tatt i bruk et “generasjonelt” veikart. Et konsept som baserer seg på en forståelse av noen deler av endringen, i form av modningen rundt riggen, vil ta lengre tid og må jobbes mot i etapper og i en takt som tilpasses aktørene.

Hver generasjon er et helhetlig konsept, fra missions via portefølje til arena, og samarbeid.

Beskrivelse av de ulike generasjonene i veikartet.



Veikartet er bygget opp rundt en gradvis modning - generasjoner - av livshendelsen som en fortsettelse av StimuLab-prosjektet [15].

[15] Den gradvise modningen og tanken om at større utfordringer krever mer tid er ikke ukjent innenfor litteratur om innovasjon. F.eks. viser Nagji and Tuff (2012), "Managing your innovation portfolios", Harvard Business Review til at nye, transformative endringer krever mer modning og høyere risiko fra partene, men også, når de lykkes, gir høyere gevinster.



Generasjon 1

- 2022, Frivillighetens år markers. Frivillig sektor får et oppsving og markeres over hele landet. Fra et livshendelseperspektiv er dette en god anledning til å modne "egen forståelse", det vil si modne økosystemet og riggen for transformasjon. Aktiviteten tas opp igjen etter avsluttet StimuLab-prosjekt. Kjernegruppe etableres. Orkestrator utses.
- Prioriterte byggesteiner blir til tiltak i innovasjonsporteføljen. "Lavhengende frukter" og tiltak hvor det er viktig å raskt demonstrere verdi for frivillig sektor blir prioritert.
- De første aktivitetene igangsettes.
- Innovasjonsporteføljen utvides mot slutten av året. Flere aktører blir invitert inn i økosystemet for å kunne delta i prioriterte demonstratorer. Mission-fortellingen blir brukt og justert for å introdusere nye aktører i arbeidet.



Generasjon 2

- Orkestrator-rollen har blitt mer fremtredende i økosystemet, og forståelsen av hva livshendelsen kan være har fått mer dynamikk i seg. Fra markedsplassen, byggesteinene og livshendelses-porteføljen vokser stadig forbedringspunkter frem. Missions-fortellingen fortsetter å modne og inspirere.



Generasjon 3

Økosystemet er godt i gang. Kjernegruppen møtes regelmessig. Orkestrator er i regelmessig dialog med alle aktører i økosystemet, og fanger opp behov for å knytte til nye aktører. Frivillig sektor opplever at "systemet" rundt sektoren fungerer bedre. Nye behov oppstår kontinuerlig, og disse blir spilt inn. Samarbeidet og koordineringen har vist seg nyttig på flere områder enn digitalisering og sammenhengende tjenester.

Veien videre; anbefalinger

Første spade i jorden er ... ikke det første spadetaket

Et StimuLab-prosjekt er ikke kun leveranse av en konseptskisse eller et forslag til tjenesteinnovasjon, det er også begynnelsen på et samarbeid basert på et felles opparbeidet grunnlag.

Veikartet peker på noen første skritt ut av StimuLab-prosjektet og inn i "virkeligheten". For å forstå hvilke skritt som bør tas må aktørene samles. Det er behov for å dele sine opplevelser av arbeidet så langt. Det er også behov for å dele styrker og svakheter med hverandre. Det må foreligge en felles forståelse for å fortsette. Når det er sagt trenger ikke alle aktører være med helt fra start. Det karakteristiske for et innovasjonsøkosystem er at det kan begynne med noen få aktører - og så kan flere og flere koble seg på etter hvert.

I den avsluttende fasen av StimuLab-prosjektet er det investert i mye tid sammen med nøkkelpersoner. Aktiviteter og samtaler har vært knyttet til de ulike aktørenes opplevelse av hvor vi står og veivalg fremover.

Vi ønsker å minne om at dette er et "levende veikart". Rapporten gir et bilde av hvor det transformative arbeidet står nå. Deltakerne i økosystemet fortsetter sin læring i felleskap.

Starte og drive en frivillig organisasjon eller en bedrift

I det videre arbeidet med veikartet kan det være nyttig og utbytte erfaringer med de andre livshendelsene og spesielt "Starte og drive en bedrift". Det er erfaring fra StimuLab-prosjektet at det foreligger gjensidig overføringsverdi mellom livshendelsene. Flere av de andre livshendelsene har overlapp med frivillig sektor. Dette bør prioriteres i 2022.

Første steg mot ledelse av økosystemet

1. Utnevnt en orkestrator - en interimløsning - noen som holder i dette arbeidet i en begrenset periode.
2. Etabler en kjernegruppe - en interimløsning. Fortsett med medlemmer fra styringsgruppe og programgruppe. Bearbeid rapporten. Reflekter sammen over hvordan dere kan fortsette arbeidet, det vil si "starte på nytt sammen".
3. Bli kjent med byggesteinene. Sett i gang et arbeid med å prioritere tiltak. Begynn i det små. Det viktige er å begynne vise verdi for frivillig sektor.

Orkestratorrollen

Vi foreslår at Brønnøysundregistrene inntil videre ivaretar orkestratorrollen. De har hatt prosjektledelsen av StimuLab-prosjektet, kjenner mange av drøftingene som har vært underveis og er et etablert innovasjonsmiljø hvor det er rom for å teste ut nye konsepter.

Kjernegruppe

I første omgang er det viktig å ha med alle som har vært med i prosjektet. Summen av medlemmene i styringsgruppe og programgruppe forvalter helheten - og sitter med ulik innsikt fra ulike deler av prosjektet. Dette er viktig å forvalte videre. Det er derfor naturlig at disse aktørene danner en kjernegruppe (ledergruppe) for innovasjonsøkosystemet.

Etabler en møtestruktur

Dette betyr i praksis at økosystemet (kjernen av økosystemet med orkestrator) avtaler noen samlinger for å jobbe videre med innovasjonsporteføljen (validere, justere og prioritere), samt utforske videre hvordan innholdet i denne porteføljen har koblinger mot Kulturdepartementets Livshendelseportefølje.

Tips:

Bli inspirert av "Kaffekameratene". Et møtested for aktører fra virkemiddelapparatet og KS som ble etablert i kjølvannet av arbeidet med Stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor. Aktørene møttes med temaspesifikke agendaer for drøfting og samskaping.

For "Starte og drive frivillig organisasjon" kan lignende aktiviteter være:

- Se frivillig sektors behov - byggesteiner - fra ulike perspektiv
- Trekke inn ulike aktører for å berike samtalen, og
- Se koblinger mellom ulike aktiviteter i innovasjonsporteføljen

En første oppgave i økosystemet kan være å beslutte om hvordan det er mulig å gjøre det som allerede er tilgjengelig mer tilgjengelig. Hva mangler? Hvordan kan det produseres? Finnes det ressurser og kapasitet innenfor økosystemet, eller trengs eksterne ressurser?

Oppstartspakken er et lavterskel-tiltak. Det er begrenset med behov for spesialistkompetanse (teknologi, juss eller forvaltning mm). Det er i tillegg mulig å tidlig invitere til samskapende prosesser med med frivillige organisasjoner. Det er viktig å plassere eierskap for oppstartspakken hos en eller flere organisasjoner.

Fordelen med denne byggesteinen at det allerede finnes mye godt materiale, men det er behov for en oversikt. Resultatet kan deles ved mange anledninger under frivillighetens år.

En “lavterskel-byggestein” er en god måte å teste ut samarbeidet.

Neste steg er å ta for seg noe mer komplekst. En kandidat til dette er **Frivillighetsregisteret** (prosjekt hos KUD/ livshendelseporteføljen). Økosystemet kan bidra med å bygge bro mellom prosjektet, de involverte parter og frivillige organisasjoner.

Vi foreslår videre at kjernegruppen i løpet av våren 2022 evaluerer hvordan orkestrator-rollen fungerer, og beslutter hvem som skal inneha orkestrator-rollen i fortsettelsen.



Prinsipper for økosystemet

I det følgende oppsummeres noen prinsipper som kan ligge til grunn for videre arbeid i økosystemet. Prinsippene kan i første omgang tas med i innledende samtaler i kjernegruppen. Diskuter hva som ligger i prinsippene. Eksemplifiser hva de betyr i praksis for samarbeidet. Prinsippene justeres ettersom økosystemet gjør sine erfaringer.

A.

Sette sivilsamfunnet og frivillig sektor først

Samarbeidet i økosystemet er til for å styrke frivillig sektor og gjøre sivilsamfunnet bedre rustet i møte med fremtidens utfordringer og muligheter knyttet til sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. I arbeidet bør samarbeidende aktører jevnlig stille seg spørsmålet hvordan deres arbeid fremmer sivilsamfunnet og frivillig sektor.

B.

Opprettholde og styrke mangfold

I et økosystem av ulike aktører vil reaksjoner på endring og håndtering av usikkerheter og overraskelser skje på ulike måter. I økosystemet vil ulike aktører kunne styrke hverandre og kompensere der andre ikke strekker til. Økosystemets styrke ligger i at mangfoldet av aktører får mulighet til å reagere ulikt på endringer og muligheter.

C.

Utvid deltakelsen

Det at økosystemet er åpent for nye aktører og initiativer vil bidra til å bygge tillit og forbedre legitimiteten til kunnskapen og autoriteten bak beslutningsprosessene. Dette gjør økosystemet mer adaptiv til endringer i behov. For dem som allerede er i økosystemet vil det være sentralt å spille nye initiativer gode - dette er ikke en konkurranse - samt evne å involvere folk på en rettferdig og inkluderende måte.

D.

Samarbeid gjennom relasjoner

I et økosystem er det ikke uttalt kontroll og prosedyrer som får endring til å skje, men folk og relasjoner. For å løse behovene i innovasjonsporteføljen kan man ikke legge til grunn en bestiller-utfører-modell, men aktørene må finne nye måter å jobbe sammen på. For at et økosystem skal eksistere må relasjoner og samarbeidet dyrkes frem og modne over tid. Noen tiltak og aktører vil måtte modne over måneder og år.

E.

Legg til rette for samskaping på alle nivåer

Det er i økosystemet - og i demonstratorene - at samskapingen finner sin plass. Aktørene som deltar inn må oppleve rom og mulighet til å samskape og utvikle på alle nivåer, om de er en liten organisasjon eller kommune, eller en pådriver i privat sektor.

F.

Håndtere behov og løsning på lavest mulig nivå

Dersom alle dialoger om frivillig sektor skal innta et sentralløp, i form av kjernegruppen, før noe blir gjort, vil det medføre en stor flaskehals. Et viktig prinsipp for samarbeidet vil derfor være å håndtere behov og løsning på lavest mulig nivå. Det vil si, også legge til rette for at frivillige aktører selv kan lage løsninger som kommer andre organisasjoner til gode.

G.

Oppmuntre til læring

I økosystemet kan man få øye på helheten gjennom at alle bidrar med kunnskap og innsikt fra sitt ståsted. I tillegg vil læring skje innenfor tiltak og aktiviteter. Etter hvert som demonstratorer vokser frem og testes ut vil det generere læring som vil komme økosystemet til gode. Økosystemet bør, for å bevare mangfoldet, evne å inkludere alle typer kunnskap. For hver enkelt aktør betyr det også å spørre når du ikke vet.

H.

Bidra til transparens

I økosystemet vil deling av kunnskap og erfaring, verktøy og maler være sentralt. I tillegg til å dele med hverandre i økosystemet vil kjernegruppen ha en viktig rolle i å legge til rette for å dele til omverdenen hvilke behov som allerede er meldt inn, hvilke prosjekter som er i gang og hvem som jobber med hva.

I.

Se etter muligheter

Samarbeidet krever noe av alle aktører. Man skal ikke sitte å vente på at noen andre gjør eller sier noe - men selv tørre å fremme samfunnsinnovasjoner og være en del av laget som leter etter, melder inn og jobber i "pocket of change".

J.

Se opp og frem

I økosystemet vil kjernegruppen ha en viktig funksjon i å se opp og frem. Der vil missionshistorien være et verktøy. Når vi ser lengre frem i tid finner vi at vi er mer enige. Samtidig vil det i økosystemet være viktig å løfte frem uenigheter - vi kaller det å «inviterer elefanten til bordet».

Gevinster

Infrastrukturen - riggen - skal bidra til en positiv nytte. Definisjonen av en gevinst er positiv nytte som er et resultat av en villet innsats. Gevinstene skal bidra til oppnåelse av større effekter og bidra til nasjonal måloppnåelse. Det er derfor behov for å sette en “strek” bak gevinstene (se illustrasjon). Ansvar for oppnåelse av effekter og mål er så sammensatt at det er utenfor “scope” for de samlede anbefalingene knyttet til foreslåtte “rigg”.

Det er identifisert fire gevinster som økosystemet skal kunne ta ansvar for realisering av:

1. Mindre ressursbruk og bekymringer rundt administrasjon hos **frivillige organisasjoner**
2. Redusert ressursbruk til administrasjon i **forvaltningen**
3. Enklere for **forvaltningen** å fremskaffe data om/ fra frivillige organisasjoner fra etablerte systemer
4. Mer målrettet virkemiddelbruk fra **forvaltningen** overfor **frivillige organisasjoner**

Vedlagt rapporten er et mer detaljert gevinstkart, samt mer detaljert beskrivelser av de fire gevinstene. I dette inngår hvem målgruppen er, beskrivelse av omfang, hva som kreves for at gevinsten skal realiseres, gevinsteier og ansvarlig for realisering samt forslag til resultatindikatorer.

Det har vært krevende å beskrive gevinstmål og tilhørende indikatorer på et detaljert nivå. Det har for eksempel ikke vært mulig å identifisere relevante nullpunktsmålinger for noen av gevinstene. Gjennom innsiktsarbeidet i prosjektet har vi opparbeidet et godt bilde av at problemstillingene knyttet til dårlig datakvalitet og høy ressursbruk er reelle, men få informanter har kunnet dele etterprøvbare data. Det eksisterer for eksempel ingen oversikt over den samlede tidsbruken til administrative oppgaver i frivillig sektor. Tilsvarende er det heller ikke i offentlig sektor data over ressursbruk i form av tid brukt på veiledning og saksbehandling overfor frivillige organisasjoner. Indikatorer for gevinstrealisering må derfor etableres for første gang.

Slik vi ser det er den mest hensiktsmessige måten å innhente slike data å etablere nye undersøkelser. Disse kan enten sendes ut fra offentlige virksomheter, eller inngå i eksisterende undersøkelser mot samme målgrupper fra f.eks. SSB og Fundraising Norge.

Våre foreslåtte indikatorer for gevinstene er:

Gevinst

Mindre ressursbruk og bekymringer rundt administrasjon hos frivillige org.

Redusert ressursbruk til administrasjon i forvaltningen

Enklere for forvaltningen å fremskaffe data om/fra frivillige org. fra etablerte systemer

Mer målrettet virkemiddelbruk fra forvaltningen

Forslag til indikator

Økt andel fra år til år blant frivillige organisasjoner som svarer at de opplever administrasjon og kontakt med offentlig sektor som en mindre byrde.

Utvikling i tidsbruk blant frivillige organisasjoner til administrasjon (korrigert for økning/nedgang i aktivitet)

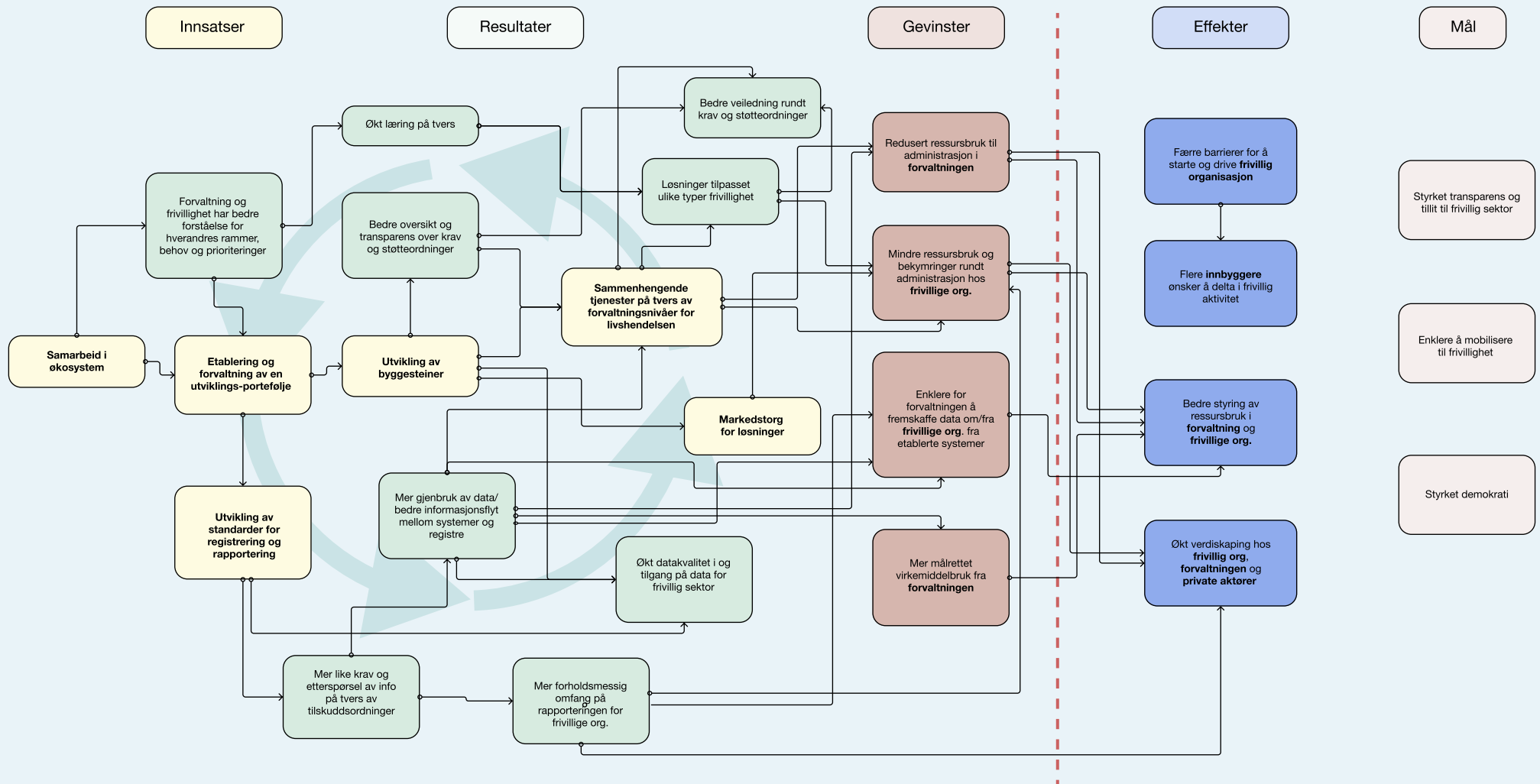
Utvikling i andel årsverk som oppgis å gå til administrasjon og «unødvendige» henvendelser i statlig og kommunal forvaltning.

Økning i antall søknadsordninger som henter data fra tredjeparter (registre, andre off. virksomheter etc)

Økning i antall søknadsordninger som henter data fra tredjeparter (registre, andre off. virksomheter etc)

Utvikling i andel frivillige organisasjoner som er tilfredse med det samlede møtet med virkemiddelapparatet

Gjennom regelmessige evalueringer av de enkelte tilskuddsordningene, økning i tilfredshet blant både søkere og tilskuddsforvaltere



Figur: Gevinstkartet for samarbeid i økosystem

Som det fremkommer av gevinstkartet, er det få rette linjer mellom hva vi anbefaler av innsatser/aktiviteter og gevinstene. Innsatser, resultater og til slutt gevinster og effekter er gjensidig avhengige, og forventes å forsterke hverandre. Gevinstkartet kan derfor beskrives som en endringsteori. Den beskriver en forventet hypotese om forventet utfall: hvis x så y, fordi... Et sentralt premiss i denne endringsteorien er:

1. At det er samarbeidet i økosystemet som er den utløsende faktoren for å realisere gevinster, og at dette samarbeidet være styrende for alle senere innsatser
2. At innsatsen må gjentas mange ganger for at gevinstpotensialet skal kunne utløses. For hver gang samarbeidet gjentas vil det etableres nye byggesteiner, eksisterende løsninger vil forbedres og datakvaliteten vil bli bedre. Det gir de gode og sammenhengende løsningene forvaltningen kan tilby og frivilligheten kan benytte. Implisitt i dette er at forventningene til gevinster bør være moderate de første årene.

Etablering av samarbeid i et økosystem, med en kjernegruppe og en orkestrator forventes direkte å bidra til resultater ved at forvaltning og frivillighet har bedre forståelse for hverandres rammer, behov og prioriteringer. Dette resultatet vil kunne gi ytterligere

resultater ved at det gir læring og erfaringsdeling på tvers, som igjen skal bidra til at framtidige løsninger tilpasses ulike deler av frivillig sektor og at det er lettere å både veilede i dagens ordninger og forstå dagens ordninger.

Samarbeidet i økosystem er også en innsats som må komme før etableringen og forvaltningen av en innovasjonsportefølje. Å ha rammene rundt en slik portefølje på plass (med systemiske prioriteringsmekanismer) gjør utvikling av byggesteiner mulig. Innovasjonsporteføljen til økosystemet er også muliggjøreren for å jobbe med en mer datadrevet forvaltning rundt frivillig sektor, gjennom å utvikle standarder for registrering og rapportering - som igjen henger sammen med like inngangskriterier i ordninger, mulig gjenbruk av samme type opplysninger, som igjen har berøringspunkter med Frivillighetsregisteret.

Slike standarder (og gitt at alle aktører benytter dem) vil gi resultater i form av mer like krav til data på tvers av ordninger. Dette skal bidra til både større forholdsmessighet i rapportering og bedre datakvalitet. Om disse resultatene nås, vil det bidra positivt til etablering av sammenhengende tjenester fra forvaltningen og tilsvarende til et markedstorg for løsninger fra private tilbydere.

VEDLEGG

Det store bildet;
innsikt og fremsyn

Innsikt fra diagnosefasen

Første fase i et StimuLab heter diagnosefase/innsiktsfasen.

I denne identifiseres utfordringer som frivillig sektor står i.

Hovedfunnene ble oppsummert i endringsbilaget som markerte overgangen fra første til andre fase i prosjektet. Teksten, som sto i endringsbilaget, er gjengitt nedenfor.

Hovedfunn i innsiktsarbeid

(diagnosefase diamant 1)

Digitaliseringsstrategien «*En digital offentlig sektor*»^[16], og livshendelsen *Starte og drive en frivillig organisasjon*, har som mål å gi innbyggerne sammenhengende tjenester, uavhengig av sektor og forvaltningsnivå. For å lykkes med dette arbeidet må man oppnå god problemforståelse og brukerinnsikt som skal ligge til grunn for utviklingen.

Diagnosefasen i Stimulab-prosjektet «*Starte og drive en frivillig organisasjon*» bidrar til dette.

I dette kapittelet trekker vi frem noen hovedfunn i prosjektet fra diagnosefasen. Hovedfunnene belyses fra ulike perspektiv som er avdekket gjennom arbeidet: brukerperspektivet, forvaltningsperspektivet, drivkraftanalyse og kartlegging av økosystemet. Hovedfunnene er oppsummert på bakgrunn av innsikten i vedlegg 1-4.

[16] Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *En digital offentlig sektor*.

Hovedfunn i innsiktsarbeid

Ulike behov og forutsetninger i en mangfoldig frivillig sektor

Frivillig sektor er mangfoldig. Dette er et mål i seg selv, og er et av fire hovedmål i frivillighetspolitikken [17]. Gjennom diagnosefasen har vi identifisert at mangfoldet både handler om ulikheter i motivasjon for å drive frivillig virksomhet (altruistisk og egoistisk), ulike frivillige handlinger (gi av sin tid, donere penger, aksjonspreget, verv), størrelse og nedslagsfelt (lokalt, regionalt, nasjonalt, internasjonalt) og organisering (medlemsorganisasjoner, ad hoc-basert frivillig aktivitet), ulik grad av profesjonalitet (kun frivilligbasert eller betalt sysselsetting), m.m. Det finnes også svært ulike meninger og holdninger til hvilke karakteristikk langs disse dimensjonene som regnes som frivillig innsats, eller hva som er «god» frivillig aktivitet og som bør støttes.

Mangfold er i seg selv positivt og ønskelig. Vi finner imidlertid at det med ulikhetene også følger ulike behov og ulike forutsetninger, som i ulik grad imøtekommes i dagens system – og at offentlig forvaltning ikke imøtekommer frivillig sektor på deres mangfold av ulike premisser i dag. Samtidig er både samfunnet og sivilsamfunnet i endring, noe som forsterker mangfoldet og reiser nye behov i kontaktflatene med det offentlige.

Et eksempel på dette er at en stadig større del av det frivillige engasjementet er ad hoc og aksjonsbasert enn tidligere, noe som skaper nye behov og måter å organisere seg på. Man ser blant annet en trend til at frivillige sprer sitt engasjement og er mindre lojale til enkeltorganisasjoner enn før [18].

Dette kan blant annet henge sammen med at dagens unge er mer utålmodige og vil se resultater raskt – de har vokst opp med teknologi, sosiale medier og et samfunn hvor man har tilgang til informasjon og varer raskt. Samtidig har mange et grunnleggende ønske om å bidra til å gjøre en forskjell [19]. Det er for eksempel avdekket en diskusjon om hvorvidt man kan tenke nytt om bruk av frivillige, eksempelvis ved å mobilisere frivillige direkte inn i det offentliges oppgaveløsning.

Et konkret eksempel på dette er løsninger som «Nyby». Dersom frivillig aktivitet individualiseres, og man går utenom de frivillige organisasjonene, undergraves organisasjonenes rolle i sivilsamfunnet som kanaliserer innbyggernes interesser og oppfatninger. Dette vil dermed stå som et tankekors dersom kommuner og andre aktører i økende grad søker å mobilisere frivillig aktivitet utenom organisasjonene.

[17] Det kongelige Kulturdepartement. St. Meld. 10 (2018-2019). Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig. <https://www.regjeringen.no/contentassets/82a9eff104b3441d92c04198370a0724/nn-no/pdfs/stm201820190010000dddpdfs.pdf>

[18] Det kongelige Kulturdepartement. St. Meld. 10 (2018-2019). Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig. <https://www.regjeringen.no/contentassets/82a9eff104b3441d92c04198370a0724/nn-no/pdfs/stm201820190010000dddpdfs.pdf>

[19] Millennials in the Workforce, A Generation of Weakness – Simon Sinek. Millennials in the Workforce, A Generation of Weakness - Simon Sinek - YouTube

Utfordringer knyttet til begrepsapparat

Videre finnes det ikke en klar entydig definisjon av hva som ligger i frivillig sektor og utenfor. Det er ulike forståelser og begrepsbruk innad i organisasjonene, i forvaltningen og befolkningen generelt. Dette gir utfordringer for de frivillige organisasjonene og på tvers av forvaltningen. Dette er en gjennomgående utfordring som gir seg utslag på flere områder, eksempelvis i manglende likebehandling på tvers av sektorene, ulike rammevilkår (økonomisk og ikke-økonomisk), ulik status mellom ulike typer frivillig aktivitet, og uklarhet i hvilke ordninger man er berettiget til å søke på og hvordan.

Videre opplever flere at definisjoner og kategorier kan bli en utfordring fordi frivillig sektor selv opplever å ikke ha like rammevilkår ut fra hvordan de er definert. Derfor er noen også skeptiske til at det skal utarbeides en foreningslov, selv om det har til formål å gjøre det enklere å stifte, registrere og drive foreninger, og med det gi mer forutsigbarhet[20].

Fra forvaltningsperspektivet kan mangfoldet bety utfordringer fordi de må tilpasse sine tjenester og kanskje ikke treffer alle like godt. Gjennom diagnosefasen identifiserer vi blant annet behov for et mer enhetlig begrepsapparat, bedre oversikt over og samordning av tilskuddsordninger, og dels motstridende mål med frivillighetspolitikken.

I møtet med offentlig sektor oppstår det videre et behov for å diskutere definisjoner fordi det har betydning for hva og hvem som skal støttes av det offentlige. Definisjoner og kategorier oppleves som en utfordring fra brukerperspektivet dels fordi dette ikke er enhetlig i dag på tvers av forvaltningens sektorer og nivåer. Slike utfordringer er også godt dokumentert i utredning av digitale fellesløsninger for tilskudd og i ekspertgruppens rapport fra gjennomgang av statlige tilskudd[21] og i ekspertgruppens rapport fra gjennomgang av statlige tilskudd og frivillige organisasjoner[22], og ivaretas dels gjennom arbeid med forenkling av statlige tilskuddsordninger og arbeidet med Digitilskudd, som har mål om å levere en portal med oversikt over tilskuddsordninger[23]. Vi har imidlertid identifisert tilsvarende behov for kommunalt nivå.

[20] <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/har-valgt-utreder-til-forslag-om-ny-foreningslov/id2773684/>

[21] <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Tilskudd/Rapport-digitale-felleslosninger-tilskudd.pdf>

[22] Rapport ekspertgruppe til Kulturdepartementet 30. april 2018. Mer samordnet, åpnere og enklere. Gjennomgang av statlige tilskudd og frivillige organisasjoner. rapport-ekspertgruppe-tilskudd---mer-samordnet-åpnere-og-enklere-2018.pdf (regjeringen.no)

[23] https://www.regjeringen.no/contentassets/4eb95c7de8cf46c7bcadc50d78ce1220/veileder-forenkling_av_statlige_tilskuddsordninger_for_frivillige_organisasjoner_2017_v-1000.pdf

Behov for rolleavklaring og potensial for mer samarbeid

Samtidig som økosystemet fungerer på den måten at det etableres, drives og vedlikeholdes frivillige organisasjoner, og frivillig sektor leverer stor verdi [24], ser vi potensial for bedre samspill og effektivitet i økosystemet. Kompleksiteten i dagens økosystem ligger i at ulike digitale systemer ikke snakker sammen, samt ulike interesser og ulike forståelser av hva frivillig sektor er og skal bidra med, kan forhindre samarbeid på tvers både horisontalt og vertikalt. Dette kan både være kontraproduktivt for offentlig sektor og for frivillig sektor. I et samfunn hvor det offentliges handlingsrom reduseres både i statsbudsjett [25] og kommunalt [26], blir det større press på å få mest mulig ut av hver offentlig krone.

Spennet i frivillig sektor er stort når det gjelder samarbeid og dialog med offentlig sektor. Blant mindre organisasjoner er det et behov for dialog og tilgang til ikke-økonomiske ressurser og samarbeidsformer om samfunnsutfordringer. Dette gjør seg også gjeldende i tilgangen til praktiske ressurser, som lokaler, veiledning, IT-systemer, kompetanse m.m. Større og etablerte organisasjoner gir i mindre grad uttrykk for denne typen behov,

men vedkjenner at enkelte tilbud ikke hadde kommet på plass hadde om det ikke vært for dialogen og samarbeidet de har med offentlig sektor. Samlet sett og på tvers av organisasjonene er det potensielt et uutnyttet potensial som ligger i frivillig sektor i samarbeid med offentlig sektor. Og det er behov for en arena/samarbeidsform mellom offentlig og frivillig sektor. Målet om å legge til rette for medvirkning fra frivillig sektor i politiske prosesser som det framkommer av Frivillighetserklæringen [27] og Plattform for samspill og samarbeid mellom frivillig og kommunal sektor inngått av KS og Frivillighet Norge [28], har fremdeles et stort uutnyttet potensial.

Gjennom innsiktsarbeidet i diagnosefasen ser vi derfor et potensial for bedre samspill og effektivitet mellom offentlig og frivillig sektor, ved å legge bedre til rette for å bruke hverandres ressurser og styrker. Dette kan på en side handle om økonomiforvaltning, men også i stor grad om andre forhold som kompetanse, lokaler, digitale fellesløsninger, m.m. Det finnes potensial for å finne bedre arenaer for dialog, læring og samskaping. Å fange opp mangfoldet av frivillige stemmer er svært viktig i dette henseende, for å ikke reproducere gamle problemforståelser og maktstrukturer.

[24] Statistisk sentralbyrå (2020). Nordmenn legger ned frivillig innsats verdt 78 milliarder. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-legger-ned-frivillig-innsats-verdt-78-milliarder>

[25] Det kongelige finansdepartementet (2021). Meld. St. 14 (2020-2021). Perspektivmeldingen 2021. <https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>

[26] KS (2020). Mange bekker små. Politiske prioriteringer for perioden 2020-2023. Vedtatt på landstinget 2020. GrunnlagsdokumentPr240220.pdf (ks.no)

[27] Det kongelige Kulturdepartement 2015. Frivillighetserklæringen – erklæring for samspillet mellom regjeringen og frivillig sektor. 06/2015 <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/kud/frivilligdokumenter/frivillighetserklaeringen-hefte.pdf>

[28] Frivillighet Norge og KS 2015. Plattform for samspill og samarbeid mellom frivillig og kommunal sektor.

Det offentliges krav til frivillige kan gå utover frivillig sektors utvikling

Frivillige ønsker seg rammevilkår som i størst mulig grad legger til rette for frivillig aktivitet. Dette støttes av en bred politisk enighet om styrkede rammebetingelser for frivillige jf. Frivillighetsmeldingen^[29] og har kommet til uttrykk gjennom eksempelvis momskompensasjonsordningen for frivillige organisasjoner og grasrotandelen.

Det offentlige må forholde seg til lover og prinsipper som skal sikre en sikker forsvarlig bruk av samfunnets midler og som dermed legger føringer for forvaltere og mottakere av støtte til frivillige organisasjoner. Gjennom styring av tilgangen til støtte og innflytelse former det offentlige den delen av frivillig sektor som de i neste omgang må forholde seg til.

Samspeilet mellom frivillig sektor og det offentlige institusjonaliseres dermed gjennom nasjonale retningslinjer, finansieringsordninger, målsetninger, definisjon av målgrupper, ansvarsfordeling, kvalitetskrav osv. Over tid kan dette føre til at feltene «stivner» inn i en bestemt struktur. Det kan gi utslag i at det offentlige kjenner og forholder seg mest til enkelte organisasjoner, har dialog med mange av de samme organisasjonene og samarbeider tettere med de etablerte.

Digitaliseringen i samfunnet gir nye muligheter for effektivisering av prosesser. Det lagres mye data, som ved rett bruk kan gi nye muligheter for samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, og effektive prosesser og frigjøre tid til kjernevirksomhet. Samtidig har digitaliseringen og lagring av data medført nye kontrollbehov knyttet til bl.a. personvern (GDPR). Rett håndtering av regelverk for lagring og behandling av personopplysninger krever kompetanse og god programvare. Videre har bankvesenet forsterket sin kontroll for å sikre seg mot hvitvasking, som betyr at man må ha organisasjonsnummer for å opprette bankkonto og som gjør at også de minste og mest midlertidige frivillige initiativene blir nødt til å opprette en organisasjon. For eksempel forteller frivillige aktører at selv små og tidsavgrensede frivillige initiativer må registreres og få organisasjonsnummer, for å kunne oppnå bankkonto (f.eks. et initiativ for å samle inn penger til en klassetur, et FAU-utvalg) – og at dette oppleves som en barriere.

[29] Det kongelige Kulturdepartement. St. Meld. 10 (2018-2019). Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig. <https://www.regjeringen.no/contentassets/82a9eff104b3441d92c04198370a0724/nn-no/pdfs/stm201820190010000dddpdfs.pdf>

Krav og profesjonalisering kan skape en terskel for å delta

Krevende infrastruktur og økte forventninger og krav til kvalitet, effektivitet, digitalisering, kompetanse m.m. fra både befolkningen og systemer, og kan bidra til å skape et skille mellom de organisasjonene som har ansatte med tid og rett kompetanse, og med det større muligheter for å bearbeide kontaktflatene mot offentlig sektor, skape eget veiledningsmateriell osv., og de som ikke har det. Dette bidrar til organisasjonenes konkurransedyktighet og kan påvirke hvordan f.eks. frivillige ressurser og tilskuddsmidler fordeler seg på organisasjonene.

Slike økte krav og forventninger kan representere en terskel for de som ønsker å bidra. Dette kan igjen forsterke profesjonaliseringen av frivillig sektor, samt forskjellene mellom organisasjonene som har ansatte med både kompetanse og tid til å sette seg inn i kravene, og de organisasjonene som ikke har det. Mange organisasjoner (spesielt de uten betalte sysselsatte) opplever utfordringer knyttet til rapportering og andre prosesser, slik som søknader og registrering. Lokallag avlastes i stor grad av sentraliserte ressurspersoner – som bruker mye tid på veiledning og utarbeidelse av materiell og rapporteringsløsninger for å gjøre det enklere for lokallagene. Paraplyorganisasjoner og sentralledd får henvendelser fra organisasjoner som behøver hjelp til å forstå hva de skal gjøre, og hvorfor – og ofte er dette nokså enkle ting.

Søknadskriterier, formater på søknader, m.m. hos offentlig forvaltning virker som selvforsterkende mekanismer som understøtter skillet mellom profesjonelle organisasjoner som har betalte sysselsatte og organisasjoner som ikke har det.

Det er avdekket at frivillig sektor stadig møter utfordringer ved å rekruttere nok nye medlemmer og deltakere. Dette er å anta at har vært en utfordring i lang tid, men ikke mindre aktuelt av den grunn. Det som gjør det utslagsgivende, er at det er tendenser i tilgangen på frivillige som utfordrer den frivillige organisasjonens evne til å utøve frivillig aktivitet. Det viser seg blant annet ved at det er utfordrende å få noen inn i sentrale verv, da det oppleves at det vil kreve for mye av den frivillige.

Økte krav og profesjonalisering kan på den andre siden representere en terskel for å starte og/eller drive frivillig virksomhet og påta seg frivillige verv for de som ønsker å bidra «lavterskel». Dette kan også gå utover etableringsevnen til nye og innovative frivillige organisasjoner som ser nye eller usette samfunnsutfordringer som det offentlige ikke har tatt tak i. Problemstillingene knyttet til profesjonalisering og kompetansekrav er også påpekt i Frivillighet Norges kartlegging av behov, muligheter og løsninger for digitalisering av frivillig sektor [30].

[30] Frivillighet Norge (2018). Kartlegging av behov, muligheter og løsninger for digitalisering av offentlig sektor. https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/frivillighet-norge/pdf/Rapport_final.pdf?mtime=20191217083346

Fragmentert utvikling av frivillig sektor

Økosystemet har vokst seg stort og komplekst som følge av en rekke utviklingsprosesser på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, uten at disse prosessene nødvendigvis har vært koordinert eller fulgt en felles plan og felles mål. Frivillig virksomhet er utgangspunktet for noen av disse utviklingsprosessene (herunder arbeidet med Digitilskudd, opprettelse av Frivillighetsregisteret, m.m.). Men frivillig sektor påvirkes også i stor grad av utviklingsprosesser «rundt» frivillig virksomhet som primært har andre formål, men som også får betydning for frivillig sektors virke. Eksempler på sistnevnte er den innskjerpede personvernlovgivningen (GDPR), tiltak mot hvitvasking i banksektoren, utvikling av ulike fagsystemer hos ulike tilskuddsforvaltere og utvikling av et marked for administrasjonssystemer, løsninger for medlemsregistre ol. som frivillige aktører handler, m.m.

Offentlig forvaltning har på den ene siden en helhetlig og koordinert frivillighetspolitikk som ønsker å legge til rette for frivillig aktivitet som et mål i seg selv. På den andre siden har en rekke departementer ansvar for frivillighetspolitikken innad i sin sektor, og som i større grad legger til rette for at frivillig sektor kan bidra til å løse sektorpolitiske mål.

Fra et forvaltningsperspektiv har et fragmentert og sektorbasert forhold til frivillig sektor gitt utslag i manglende helhetsbilde og informasjon over tilskudd og bruken av midler. Det offentlige har behov for å kunne se ordninger i sammenheng for å kunne vurdere ordningenes treffsikkerhet, samlet virkemiddelbruk og ikke minst koordinere seg i henhold til tverrsektorielle samfunnsutfordringer. Det er som nevnt pågående tiltak som vil svare ut noe av disse utfordringene, slik som prosjektet Digitilskudd. Samtidig vil mangel på samordning og harmonisering av det offentliges formål, definisjoner, tildelingskriterier, kriterier for måloppnåelse, oppfølging og kontroll av frivillig sektor hindre en full utnyttelse av potensialet for nye løsninger.

Lite gjenbruk av informasjon

Den politiske ambisjonen «once only» innebærer at både privatpersoner og virksomheter kun skal dele informasjon én gang. Gjenbruk og dataflyt skal spare tid både for innbyggere og virksomheter, samt for de offentlige myndighetene. Økt deling av data er også pekt på som en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer i Digitaliseringsstrategien [31]. Frivillighetsregisteret har som mål å bedre samhandlingen mellom frivillige organisasjoner og offentlig sektor, for å redusere administrativt arbeid og slik frigjøre mer tid til aktivitet [32].

Til tross for ambisjonen, og mulighetene som finnes i digitaliseringen, viser vårt innsiktsarbeid at det fortsatt er behov for å finne løsninger som ivaretar og realiserer målsettingen om gjenbruk av informasjon i større grad enn i dag. Gjennom samtaler med organisasjoner og kommuner i diagnosefasen bekreftes det i stor grad at utfordringene med Frivillighetsregisteret som ble påpekt i Frivillighetsmeldingen [33] og i ekspertgruppens rapport fra

gjennomgang av statlige tilskudd og frivillige organisasjoner [34] fortsatt er gjeldende. Fra organisasjonenes og kommunenes side går utfordringene primært ut på at informasjon i Frivillighetsregisteret ikke oppleves som oppdatert nok og at man dermed heller henter inn informasjon på egenhånd. Dette medfører at organisasjonene må sende den samme dokumentasjonen til mange aktører i offentlig sektor. Videre krever ofte tilskuddsordninger prosjektrengskap. Fra kommunalt perspektiv kommer det også frem at det er stort behov for felles registerløsninger, men at Frivillighetsregisteret slik det er i dag ikke egner seg til bruk på lokalt nivå. Et behov fra kommunalt perspektiv kan for eksempel være å hente informasjon om alle organisasjoner i kommunen som har virksomhet innenfor et spesifikt felt for å samle til et informasjonsmøte eller liknende, mens dette i dag ikke er mulig pga. feilregistreringer på kategorier, organisasjoner i registeret som ikke lenger er virksomme og virksomme organisasjoner som ikke er registrert.

[31] Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Én digital offentlig sektor. 2

[32] https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/smk/vedlegg/2005/regjeringsplattform_soriamoria.pdf

[33] Det kongelige Kulturdepartement. St. Meld. 10 (2018-2019). Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig. <https://www.regjeringen.no/contentassets/82a9eff104b3441d92c04198370a0724/nn-no/pdfs/stm201820190010000dddpdfs.pdf>

[34] Rapport ekspertgruppe til Kulturdepartementet 30. april 2018. Meir samordnet, åpnere og enklere .Gjennomgang av statlige tilskudd og frivillige organisasjoner. rapport-ekspertgruppe-tilskudd---mer-samordnet-apnere-og-enklere-2018.pdf (regjeringen.no)

Oppsummering av hovedfunn fra innsiktsarbeidet

Oppsummert forteller hovedfunn fra innsiktsarbeidet at frivillig sektors store mangfold også innebærer svært ulike behov og ulike forutsetninger, som i ulik grad imøtekommes i dagens system – og at offentlig forvaltning ikke imøtekommer frivillig sektor på deres mangfold av ulike premisser i dag. Samtidig er både samfunnet og frivillig sektor i endring, noe som forsterker mangfoldet og reiser nye behov i kontaktflatene med det offentlige.

Spennet i frivillig sektor er også stort når det gjelder samarbeid og dialog med offentlig sektor. I dagens økosystem ser det ut til at samarbeid på tvers til dels forhindres av at ulike digitale systemer ikke snakker sammen, samt ulike interesser og ulike forståelser av hva frivillig sektor er og skal bidra med. Dette kan både være kontraproduktivt for offentlig sektor og for frivillig sektor, og vi har gjennom diagnosefasen identifisert et potensial for bedre samspill og effektivitet i økosystemet rundt frivillig sektor som både kan komme offentlig sektor og frivillig sektor til gode.

Gjennom diagnosefasen er det tydelig at den politiske ambisjonen «once only» som innebærer at både privatpersoner og virksomheter kun skal dele informasjon én gang, ikke er tilfredsstillende løst i dag. Gjennom samtaler med organisasjoner og kommuner i diagnosefasen bekreftes det i stor grad at tidligere dokumenterte utfordringer med Frivillighetsregisteret er gjeldende, som at data ikke er oppdatert eller relevant, kategorier ikke brukes riktig, m.m. Dermed er praksis fortsatt at tilskuddsforvaltere selv innhenter dokumentasjon fra organisasjoner og at organisasjonene følgelig må rapportere mye mer enn én gang. Samtidig er kravene til søknader og rapportering høye grunnet forvaltningens behov for kontroll på bruk av offentlige midler.

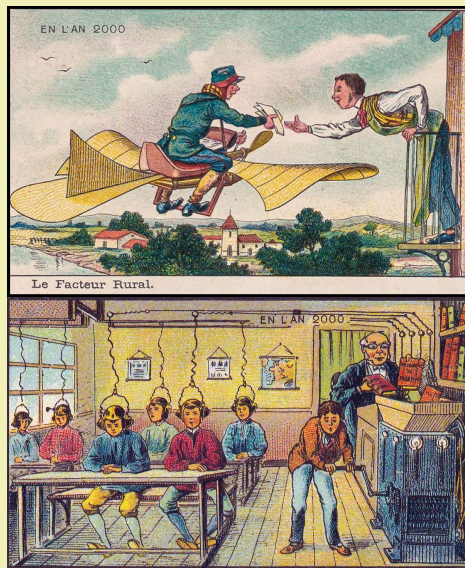
Vi finner videre at de høye kravene som stilles er med på å bidra til profesjonaliseringen av frivillig sektor og økt betalt sysselsetting i sektoren, fordi det er behov for spesiell kompetanse og ressurser som kan

håndtere dette. Vi finner at de økte kravene kan representere en barriere for å bidra. Det er også med på å skape et skille mellom organisasjoner som har rett kompetanse og ressurser og de som ikke har det, som kan påvirke rekruttering, tilgangen til midler, m.m.

En veldokumentert utfordring, som fortsatt anses som et problem, er at man mangler et felles begrepsapparat innenfor frivillig sektor og i de offentlige kontaktflatene med frivillig sektor. Dette ser ut til å skape utfordringer både for frivillige aktører og for forvaltningen, samt for samarbeid og samhandling mellom dem. Et felles begrepsapparat ser ut til å være et premiss for å kunne imøtekomme andre identifiserte behov, slik som sammenhengende tjenester, mer gjenbruk av data for å oppnå målet om «once only», dialog og samarbeid, og fortsatt rekruttering av «lavterskel» frivillig aktivitet.

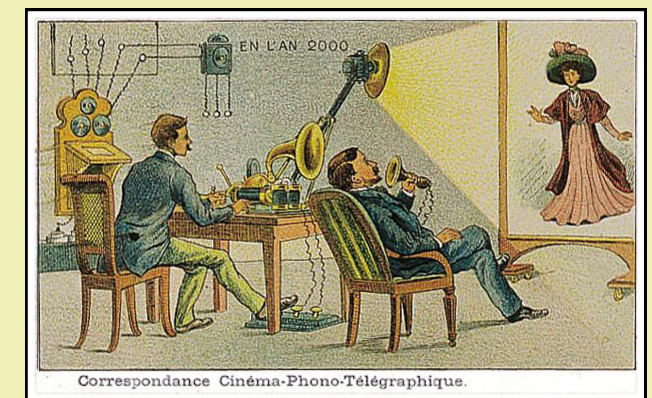
Fremsyn

Fremsyn



I år 1900 malte den franske maleren, Jean Marc Côté, ulike bilder av hvordan man så for seg at det ville være i Frankrike i år 2000. Maleriene ble printet på sigarettpakker og postkort [35]. Et av bildene viser skolebarn som får kunnskapen matet inn gjennom maskiner. Et annet viser flyvende postmann. Et tredje viser fremtidens kommunikasjonssystem. Med første øyekast ser bildene ganske rare ut. I det siste bildet snakker en mann i noe som ligner på en trompet, med en gramfon mot øret. I tillegg sitter en hjelper som projeksjonerer bilde av en dame på en skjerm. Tar vi oss tiden til å tenke oss om, er det liten tvil om at Jean så for seg dagens Skype-samtale, 100 år før den fant plass. Han gjorde det ved hjelp av datidens teknologi og begrepsapparat - derfor ser det rart ut. Likevel viste bildet en potensiell fremtid, som vi i dag vet at påvirker oss alle.

Når vi benytter fremsynsmetodikk jobber vi også ut bilder av hvordan fremtiden potensielt kan se ut. Vi baserer arbeidet på hvilke utviklingstrekk som skjer i samfunnet i dag, innen teknologi, politikk, juss, det sosiale, økonomi og miljø – utviklingstrekk som vil påvirke oss, uansett om vi vil det eller ikke. Innen fremsynsmetodikken kaller vi utviklingstrekkene for drivkrefter.



[35] <https://amusearte.hypotheses.org/6425>

I StimuLab-prosjektet har vi undersøkt hvordan relasjonen mellom offentlig, privat, ideell og frivillig sektor i 2035?

Tunge trender, drivkrefter med stor påvirkning

Ser vi på samfunnsutviklingen i dag, ser vi at en rekke drivkrefter som med stor sannsynlighet vil påvirke relasjonen fremover. Vi kaller disse for tunge trender:

- 1 **Vedvarende svak økonomi**
- 2 **Økende sosiale, teknologiske og økonomiske forskjeller i samfunnet**
- 3 **Utålmodige unge**
- 4 **Flere eldre med kompetanse og erfaring**
- 5 **Økt digitalisering**
- 6 **Nye krav til kompetanse og omstilling i arbeidslivet**
- 7 **Økende arbeidsledighet blant oppvoksende generasjon**
- 8 **Økende kontrollbehov**
- 9 **Økende krav til økt transparens**
- 10 **Datasikkerhet**
- 11 **Bærekraftsmålene**
- 12 **En røffere offentlig debatt i sosiale medier og kommentarfelt**

Når vi benytter fremsynsmetodikk jobber vi også ut bilder av hvordan fremtiden potensielt kan se ut. Vi baserer arbeidet på hvilke utviklingstrekk som skjer i samfunnet i dag, innen teknologi, politikk, juss, det sosiale, økonomi og miljø – utviklingstrekk som vil påvirke oss, uansett om vi vil det eller ikke. Innen fremsynsmetodikken kaller vi utviklingstrekkene for drivkrefter.

Disse utdypes i det følgende:

1

Vedvarende svak økonomi

Fremskrivninger viser at inntektene til statsbudsjettet vokser saktere og statsbudsjettets utgifter blir større. Dette henger blant annet sammen med at det offentlige får mindre inntekter fra olje og fra skatt. Det blir større utgifter til helse på grunn av en stadig eldre befolkning. Dette påvirker handlingsrommet i offentlige budsjetter og medfører innstramminger [36]. Knappere rammer i offentlig og privat sektor gjør at frivilligheten får større ansvar for egen økonomi og må finne flere ulike finansieringskilder for spre risikoen. Det kan også bety at offentlige midler til frivilligheten i mindre grad gis som frie midler, og i større grad som prosjektmidler med et mer styrt formål. Dette henger sammen med et ønske om å få mest mulig ut av hver krone som brukes.

2

Økende sosiale, teknologiske og økonomiske forskjeller i samfunnet

Ny forskning viser at 20 prosent av markedsinntektene går til de 1 prosent rikeste i Norges befolkning. Det betyr at den økonomiske makten er konsentrert på en veldig liten andel av befolkningen, og kan få betydelig innflytelse utover de demokratiske institusjonene. Dette er en utvikling som har blitt forsterket de siste 20-30 årene, og som er med på å forsterke ulikheter i samfunnet. Dette kan være en trussel for demokratiet [37].

Vi ser tendenser til at digitaliseringen kan skape en ny skillelinje, hvor de som mestrer teknologien, har de rette programmene og rettighetene lykkes, mens de som ikke har det ikke når opp i kampen om menneskelige og økonomiske ressurser. Dette kan påvirke hvem som lykkes med å få tak i menneskelige og økonomiske ressurser, og hvem som bidrar. Kan det bety at noen grupper faller utenfor frivilligheten pga. manglende digitale ferdigheter, at de ikke er «påkoblet» og dermed ikke henger med, eller at man på andre måter ikke har nok eller riktig kompetanse til å delta. Utviklingen vil antakelig også påvirke hvilke aktiviteter som blir mer gjeldende innenfor offentlig og frivillig sektor.

3

Utålmodige unge

Dagens ungdom har vokst opp med teknologi, sosiale medier og et samfunn hvor man har tilgang til informasjon og varer raskt. Mange har et grunnleggende ønske om å jobbe for å oppnå et formål og for gjøre en forskjell, er utålmodige og vil se resultater raskt [38].

4

«Eldregullet» med kompetanse og erfaring

Det blir en voksende andel eldre i befolkningen i årene fremover. Dette gir mye kompetanse og erfaring som samfunnet kan nyte godt av hvis de engasjerer seg i frivilligheten. Samtidig er det store forskjeller mellom 75-åringer, identiteten knyttet til det å være «eldre» eller «pensjonist» er svakere enn tidligere, noen henger med i digitaliseringen mens andre ikke. Antageligvis vil de eldre bry seg om sine hjertesaker, uttrykke seg i offentligheten og potensielt delta i frivillig sektor.

[36] Det kongelige finansdepartementet (2021). Meld. St. 14 (2020-2021). Perspektivmeldingen 2021. <https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>

[37] https://www.nrk.no/norge/trodde-du-norge-hadde-sma-okonomiske-forskjeller_-1.15389190

[38] Millennials in the Workforce, A Generation of Weakness - Simon Sinek. Millennials in the Workforce, A Generation of Weakness - Simon Sinek - YouTube

5

Økt digitalisering

Samfunnet som helhet – både offentlig, privat og sivil sektor – digitaliseres i større og større grad. Digitalisering representerer nye måter å jobbe på som kan være mer effektive og imøtekomme forventninger hos forbrukerne, men krever også nye kompetanser. Vi ser allerede tendenser til at digitaliseringen kan skape en ny skillelinje, hvor de som mestrer teknologien, har de rette programmene og rettighetene lykkes, mens de som ikke har det ikke når opp i kampen om menneskelige og økonomiske ressurser. Det er videre grunn til å tro at økt digitalisering tvinger frem økte krav til standardisering som setter rammer for frivilligheten. Dette kan utfordre frivilligheten som en fri og uavhengig sektor.

[39] NAV (2021). NAVs omverdenanalyse 2021. Utvikling, trenger og konsekvenser fram mot 2035. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/nav-rapporter/omverdensanalyse-2021>

[40] KS (2021). Debattheft 2021 – KS spør. Omstilling i koronaens tid. Debattheft-2021.pdf (ks.no)

[41] Det kongelige finansdepartementet (2021). Meld. St. 14 (2020-2021). Perspektivmeldingen 2021. <https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>

6

Nye krav til kompetanse og omstilling i arbeidslivet

Teknologisk utvikling, globalisering og det grønne skiftet forventes å medføre høy omstillingstakt i arbeidslivet fremover. Dette innebærer at man blir nødt til å oppdatere kompetansen oftere og skifte jobb oftere, ettersom nye arbeidsoppgaver og jobber vokser frem og erstatter andre. I næringer som berøres av disse omstillingene, vil man kunne oppleve perioder med høy ledighet på grunn av manglende relevant kompetanse [39]. I denne utviklingen kan økt tverrfaglighet, relasjoner og nettverk bli viktigere for å løse endringstakten og kompleksiteten.

7

Økende arbeidsledighet blant oppvoksende generasjon

Ungt utenforskap gir både store omkostninger for den enkelte det gjelder og for samfunnet, samtidig som arbeidslivet mister tilgang til nødvendig arbeidskraft. Ungt utenforskap henger sammen med frafall i videregående opplæring, psykiske lidelser, uførhet og vedvarende lavinntekt [40]. Økningen i unge uføre utgjør en stor utfordring. Utfordringene som fører til uførhet kan starte allerede i skolealder, som bidrar til at man ikke fullfører videregående opplæring og dermed mangler formell kompetanse som er viktig for å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Unge har over tid deltatt mindre i arbeid av ulike grunner, men de tar mer utdanning. Arbeidstiden er kortere i Norge enn i mange andre land, på grunn av blant annet kortere normalarbeidsdag, gode permisjonsordninger, ferie, sykefravær og andel i deltidsstillinger [41].

Dersom grupper blir stående utenfor arbeidslivet over tid, medfører det risiko for økte inntektsforskjeller og utenforskap. Det vil også påvirke offentlige utgifter ved at man får flere heltidsrelaterte trygdeytelser og færre skatteinntekter.

Ledighet blant ufaglærte vil forsterkes. Det forventes imidlertid lav ledighet blant høyt utdannede og yrkesfagutdannede, særlig helsefag og håndverksfag, sykepleiere.

8

Økende kontrollbehov – påvirker offentlig, privat og frivillig

Digitaliseringen i samfunnet har tvunget frem nye muligheter, men også nye kontrollbehov. Det lagres utrolig mye data, som ved rett bruk kan gi nye muligheter for samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, og effektive prosesser og frigjøre tid til kjernevirksomhet. Samtidig har digitaliseringen og lagring av data medført nye kontrollbehov knyttet til bl.a. personvern (GDPR). Rett håndtering av regelverk for lagring og behandling av personopplysninger krever kompetanse og god programvare. Videre har bankvesenet forsterket sin kontroll for å sikre seg mot hvitvasking, som betyr at man må ha organisasjonsnummer for å opprette bankkonto og som gjør at også de minste og mest midlertidige frivillige initiativene blir nødt til å opprette en organisasjon. Slike økte krav kan representere en terskel for de som ønsker å bidra. Det stiller krav til kunnskap om prosesser, kompetanse og ressurser til å gjennomføre prosessene som kreves. Dette kan igjen forsterke profesjonaliseringen av frivillig sektor.

9

Krav til økt transparens

Økende krav til etikk i møte med kunstig intelligens – data tar valg vi ikke forstår, men må sikre en etikk i forvaltning av data som ikke gjør grupper skadelidende. Dette ansvaret vil bli stadig tydeligere og viktigere for offentlig sektor i årene fremover.

10

Datasikkerhet

Digitale trusler er økende. Dette vil gi økende behov for gode sikkerhetssystemer og rutiner for behandling av data. Dette vil påvirke arbeid og ressurser i offentlig, privat og frivillig sektor fremover.

11

Bærekraftsmålene

Bærekraftsmålene blir stadig viktigere i offentlig og privat sektor, og påvirker både målsettinger, visjoner og metoder, men kan også stille nye krav. Det er per i dag ulikt hvor tett aktører i frivillig sektor er på denne utviklingen.

Samarbeid for å nå bærekraftsmålene vil også kunne påvirke frivillig sektor i møte med offentlig og privat sektor, i form av økte forventninger til samarbeid på tvers av sektorer, fagområder og forvaltningsnivåer.

12

En røffere offentlig debatt i sosiale medier og kommentarfelt

Innbyggerne utsettes for enormt mye informasjon i hverdagen og retorikken i den offentlige debatten tilpasser seg det faktum at man må kjempe for å vinne oppmerksomheten til innbyggerne. Dette er med på å drive frem ytterliggående uttalelser og meninger, og undergrave mer konsensusbaserte og mindre kontroversielle holdninger som frivilligheten tradisjonelt representerer. Dette er med på å skape polarisering i holdninger og meninger i den offentlige debatten.

I tillegg gir digitaliseringen alle mulighet til å spre og nå bredt ut med egne meninger, holdninger og «nyheter» som ikke alltid er basert på fakta. Det kan være vanskelig for innbyggere å skille mellom hva som er grunnet i fakta og hva som er konspirasjonsteorier med appellerende forklaringsmodeller. Mer eller mindre åpne eller lukkede forumer kan derfor raskt spre faktabaserte eller ikke-faktabaserte meninger og teorier, og samle mennesker om disse [42].

[42] Utdrag fra hovedtaler Jocelyne Bourgon sin presentasjon på Styringskonferansen 2021, DFØ (2021). <https://www.youtube.com/watch?v=utHOTmVvjI&feature=youtu.be>

I StimuLab-prosjektet har vi undersøkt hvordan relasjonen mellom offentlig, privat, ideell og frivillig sektor i 2035?

Usikre utviklinger, drivkrefter med stor påvirkning

Usikre utviklinger, drivkrefter med stor påvirkning
Videre er det en rekke usikre utviklinger. Drivkrefter som har høy grad av påvirkning, men hvor vi ikke vet hvilke retninger det kan gå. For eksempel vet vi ikke hvorvidt det blir mer eller mindre samarbeid på tvers av land i tiden fremover. Brexit og Trump viser klare proteksjonistiske trekk, samtidig må Bærekraftsmål og Covid-pandemien løses gjennom internasjonalt samarbeid.

Knyttet til relasjonen mellom offentlig, privat, ideell og frivillig sektor i årene fremover vil følgende usikre utviklinger påvirke:

1. Hvor utøves den politiske makten – lukket, privat, eller offentlig, transparent?
2. Hvor ligger verdiene og hva er verdiene?
3. Hva er identitetsbyggende i fremtiden?
4. Er sivilsamfunnet med i samfunnsendringene?
5. Hvor ligger det frivillige engasjementet?

Kritiske usikkerheter

Sentralt for fremsynsmetodikken er å identifisere og jobbe med usikkerheter. Med utgangspunkt i usikkerhetene har vi laget rammeverket for fremtidshistoriene. Rammeverket består av to viktige usikre utviklinger - vi kaller dem for kritiske usikkerheter. Andre kritiske usikkerheter vil gi andre fremtidsbilder - her står leser fritt til å jobbe frem andre bilder, f.eks. med utgangspunkt i listen over, eller andre identifiserte usikkerheter.

De to valgte kritiske usikkerhetene er:

Hvordan vil avstanden mellom sivilsamfunnet og makten være?

Vil avstanden være liten, hvor sivilsamfunnet i stor grad opplever medvirkning i utvikling og transformasjon?

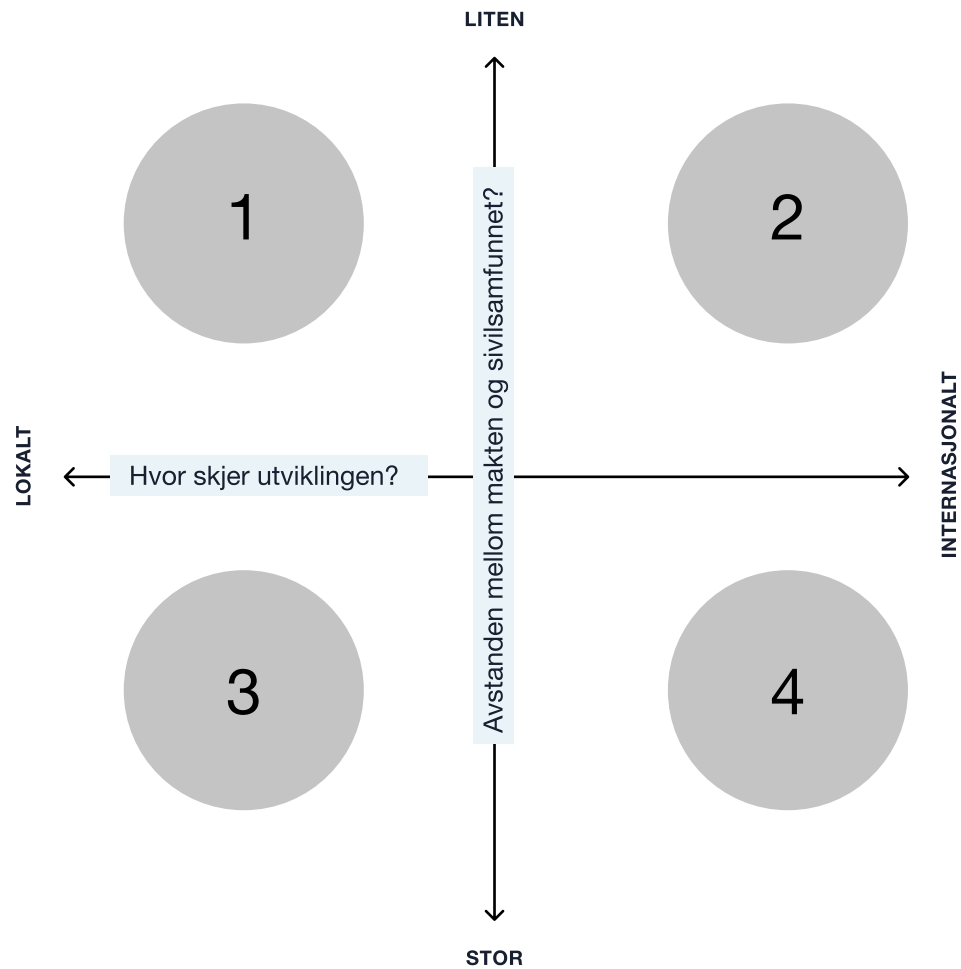
eller

Vil avstanden være stor, hvor sivilsamfunnet i liten grad opplever medvirkning i utvikling og transformasjon?

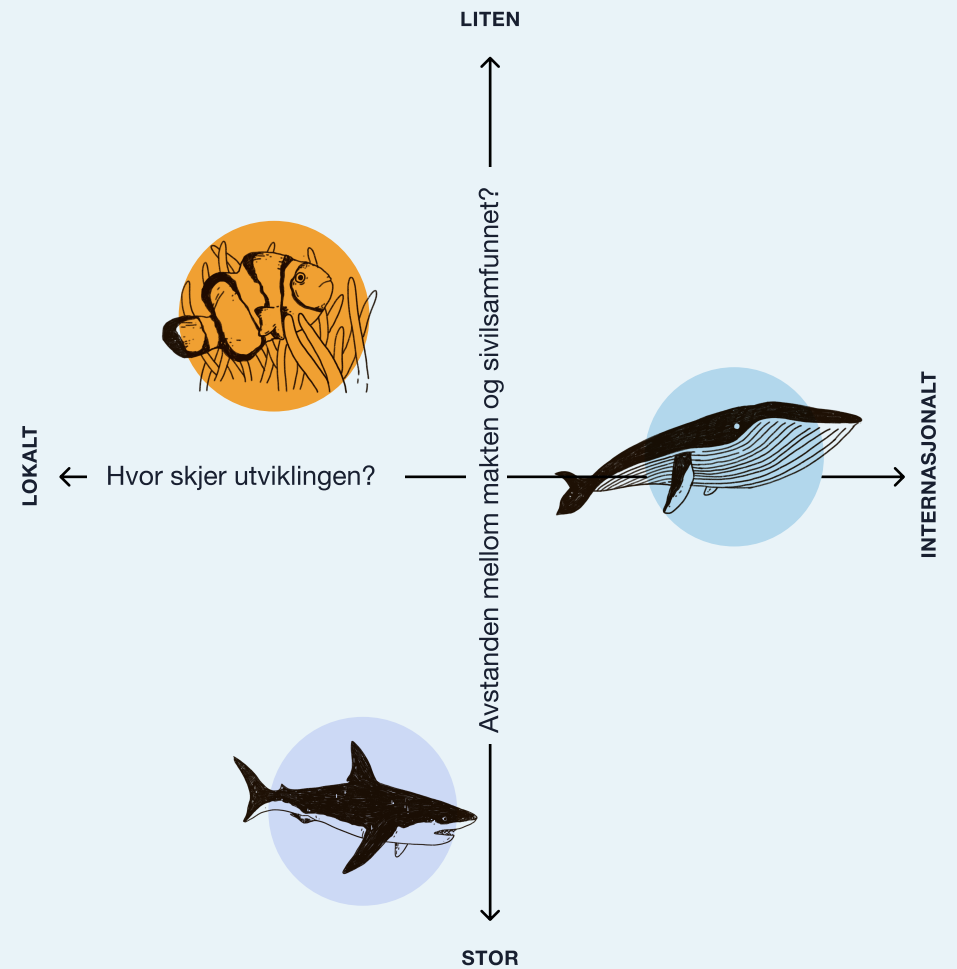
Hvor skjer utviklingen?

Vil løsninger, tiltak og utvikling løses internasjonalt?
eller

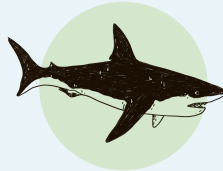
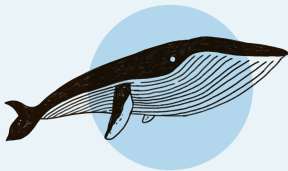
Vil løsninger, tiltak og utvikling løses lokalt?
Videre kombinerer vi de to usikre drivkreftene til et aksekors som synliggjøre noen mulige fremtider. I firkant 1 vil sivilsamfunnet være med, og løsningene løses lokalt. I firkant 2 vil sivilsamfunnet være med, men løsningene løses internasjonalt, osv.



Gjennom iterasjoner har vi jobbet frem tre fremtidshistorier, som alle tre er representert av et dyr fra havet. De tre historiene plasseres seg ift aksekorset på følgende måte:

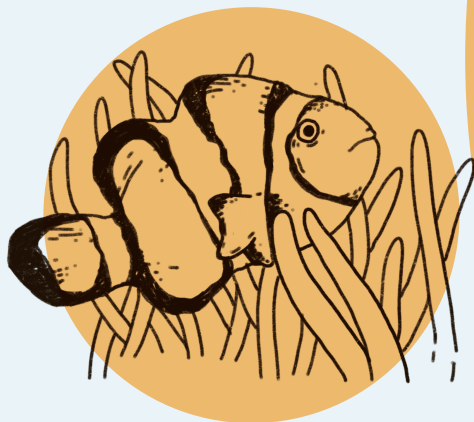


De tre fremtidshistoriene



1

Klovnefisker - lever hele livet i symbiose med sjøanemoner



I 2035 jobber alle fire timer i bytte mot borgerlønnskontrakten. En stor del av befolkningen bidrar inn i helse og utdanning, innsatsen er organisert og koordinert gjennom et nytt Borgerdepartement, mens folks hender og tid er den nye bærekraftige verdien. Frivillige initiativer handler i stor grad om sirkulær økonomi, som vedlikehold, reparasjoner og ombruk.

Det er særlig «eldregullet» som har tatt krafttaket innen helse og utdanning – de har fått en fornyet status i samfunnet. Utålmodige unge oppretter bedrifter og ideelle organisasjoner som skal redde verden og/eller tjene penger utenlands.

Mange «data-nerder» har fått heltestatus fordi de bekjemper datakriminalitet på vegne av stat og kommune gjennom borgerlønnskontrakten. Forutsigbare økonomiske rammer gjør at det fødes langt flere barn og Norge snur dermed fertilitetstrenden.

Innbyggere forbruker, reiser mindre, det er mer gjenbruk. Gymsaler brukes til lokale fikseklubber og er svært populært.

Bærekraftsmålene i 2035: Stoppe klimaendringene er viktigst, redde liv under vann og på land, ren energi, ansvarlig forbruk og produksjon.

2

Blåhvalen - havets største dyr



I 2035 driver store internasjonale, ideelle organisasjoner helse og utdanning i Norge på oppdrag for staten. Sektoren er profesjonalisert, ressursene blir coachet og tett fulgt opp for å oppleve mestring. Vi har en stor, profesjonalisert ideell sektor, mens offentlig sektor er liten med vekt på innkjøp og kontroll.

En stor andel unge voksne må jobbe gratis i ti år før de kan få betalt jobb – faren for sosial dumping er stor. Staten har innført en digital stemplingsordning for å få oversikt over frivillig deltakelse hos innbyggere. Utkantstrøkene sliter med å få tak i frivillige hender, noe som gir stor arbeidsinnvandring i form av en ny, mer profesjonalisert «au pair»-ordning hos de ideelle organisasjonene.

Norsk frivillighet må alliere seg med store internasjonale organisasjoner for å få midler. Eldre lukker øynene, holder seg i jobb så lenge som mulig, og bruker pensjonen sin på å reise. Bærekraftsmålene i 2035: Vi lykkes med å redusere internasjonal ulikhet innen helse og utdanning – gjennom de internasjonale ideelle. Sosial bærekraft er viktig – anstendig arbeid, rettferdighet og samarbeid.

3

Haien - må klare seg selv og svømme for å flyte



Vi klarte aldri omstilling, fikk et stort etterslep i offentlig sektor, og i 2035 er helse og skole et privat ansvar. Lokalsamfunnet er pålagt å ta vare på de eldre, frivillig sektor er lokalt forankret, fritt og uformalisert, samt svært aksjonspreget. Næringslivet er sentral i sponsering av frivillige og ideelle initiativer, mens offentlig sektor jobber med etikk og lovlighet i digital næring.

Næringslivet sponser frivillige og ideelle initiativer og lobbyvirksomheten står sterkt. Alle enkeltpersoner, bedrifter, organisasjoner og offentlig sektor organiserer sin hverdag og aktivitet gjennom den privateide tjenesten, «Blockbook». Dette er en kombinasjon av blokkjede, fundraising, facebook med mulighet for å gi og trekke fra poeng for god/dårlig oppførsel – som transparent viser hvor timene legges ned, alle midlene kommer og går, og hvor godt likt alle er.

Arbeidsoppgaver er i stor grad aktivitetsbasert, svært få faste arbeidskontrakter og de fleste tar strøjobber. Lokalt styrer innbyggere den kommunale aktiviteten gjennom Blockbook – det gis penger der hvor man opplever at det trengs (noe som gir brannslukking og mangelen på en helhetlig plan).

«Eldregullet» har lukkede, tradisjonelle aktivitetsgrupper som gågrupper, sjakkgrupper og samtalegrupper.

Bærekraftsmålene i 2035: Økonomisk bærekraft viktigst – nytt mål er kommet inn, å dempe ekstrem rikdom.

Erfaringsutveksling og læringspunkter fra deltakerne i prosjektet

Erfaringsutveksling og læringspunkter fra deltakerne i prosjektet

Brønnøysundregistrene

VI HAR LÆRT

- At det er viktig å samarbeide på tvers av sektorene for å få god problemforståelse og se mulighetsrom
- At innovative prosesser tar tid og kjennetegnes ved usikkerhet (prøving og feiling, flere veier til Rom)
- At det er viktig å ha god tid til starte-sammen-fasen for å sikre en felles forståelse av det en skal jobbe med
- At Frivillighetsregisteret har en større funksjon enn å samle data og kan i større grad brukes for å skape forenkling for frivillig sektor (f.eks. once only)

VI SER VERDI I

- God samhandling og dialog. Tverrsektorielle arbeids- og prosjektgrupper
- Å få andre blikk og perspektiv når vi jobber med sammensatte problemstillinger gjennom å kombinere ulike fagdisipliner
- Brukerreisen for livshendelsen
- Innovasjonsporteføljen og veikart

VI ØNSKER Å FORTSETTE ARBEIDET RUNDT

- Å etablere et samarbeid med deltakende aktører på tvers av sektorer
- Et felles tiltak som kan være samlende og gi liv til samarbeid innen livshendelsen
- Sammenhengende tjenester for frivillig sektor

Fundraising Norge

VI HAR LÆRT

At vi som jobber tett med frivillig sektor har jobbet i siloer med vårt eget fokus, uten å tenke samkjøring. Det er lett å se at dette kan vi som virksomhet tape på, men i bunn og grunn er det frivillig sektor som taper mest på det.

VI SER VERDI I

At de som jobber tett med frivillig sektor har dialog og respekt for hverandres bidrag til gode for frivillig sektor. Innovasjonsgraden og verdiuttaket vil øke om vi får til dette. Vi ser en verdi i at kommunal sektor, næringslivet og frivillig sektor utvikler tjenester og verktøy sammen med «brukerne».

VI ØNSKER Å FORTSETTE ARBEIDET RUNDT

Vi ønsker å fortsette arbeidet rundt: etablering av gode pedagogiske læringsverktøy samt bidra med kompetanse og nettverk inn i arbeide med å lage sammenhengende tjenester på rapportering. Vi ønsker også å fortsette i et felles utvalg som fortsetter å sette forenkling og digitalisering i frivillig sektor i hovedsetet.

KS

VI HAR LÆRT

- Livshendelser og livssituasjoner er et godt utgangspunkt for å sette brukeren i sentrum

VI SER VERDI I

- Jobbe sammen med ansvarlig direktorat/ statlige virksomheter om realiseringen av sammenhengende tjenester
- Involvere kommunal sektor i det operative arbeidet med livshendelsene
- Fortsette samarbeidet i omforente prioriterte prosjekter

VI ØNSKER Å FORTSETTE ARBEIDET RUNDT

- Identifisere konkrete behov som kommuner og fylkeskommuner har. Behovene defineres av kommuner og fylkeskommuner gjennom samstyringsorganer
- Forankre tiltakene i kommunesektorens samstyringsarenaer for digitalisering
- Sammen med Digdir bidra til utvikling av metoder og veiledning knyttet til tverrsektoriell tjenesteutvikling

Kulturdepartementet

VI HAR LÆRT

KUD har lært mye av å delta i en kompleks innovasjonsprosess der vi ikke har hatt lederrollen. Vi har lært oss å bli bedre til å formidle hvordan frivillighetspolitikken er organisert. Vi har lært mye om de mange faktorene som må tas med i betraktningen for å oppnå digital forenkling.

VI SER VERDI I

I lærdommen fra samarbeidsprosessen, betydningen mission-fortellingen har hatt for å skape engasjement og oppslutning og arbeidet knyttet til en innovasjonsportefølje.

VI ØNSKER Å FORTSETTE ARBEIDET RUNDT

Vår aktive rolle som koordinerende departement for frivillighetspolitikken. Vi ønsker mer konkret å se innovasjonsporteføljen innenfor rammen av livshendelsen Starte og drive en frivillig organisasjon, særlig det videre arbeidet med Digitilskudd og oppfølgingen av rapporten om videreutvikling av Frivillighetspolitikken

Frivillighet Norge

VI HAR LÆRT

Det har vært interessant å åpne opp for nye måter å jobbe sammen på, der intern og ekstern utfordring/ oppgave settes i sentrum, og aktørene jobber sammen med hver sin innfallsvinkel. Det er noe vi kan ta med oss videre.

Det har vært fint å snakke sammen om felles utfordringer og se hvor like våre oppfatninger faktisk er. Det viser at det er på tide å få løsningene på plass.

VI SER VERDI I

- Felles utveksling om utfordringer og behov.
- Samling av ressurser.
- Mange organisasjoner har de samme utfordringene, både i oppstarts- og drivefasen. Det er veldig nyttig for dem å kunne ha et sted der de enkelt kan få svar og hjelp.

De færreste blir med i frivillige organisasjoner for å jobbe med administrasjon og rapportering. Det er positivt med tiltak som senker terskelen for å drive organisasjon. Vi ønsker oss samkjøring av systemer og forenkling som er integrert i systemene, i stedet for veiledninger på siden.

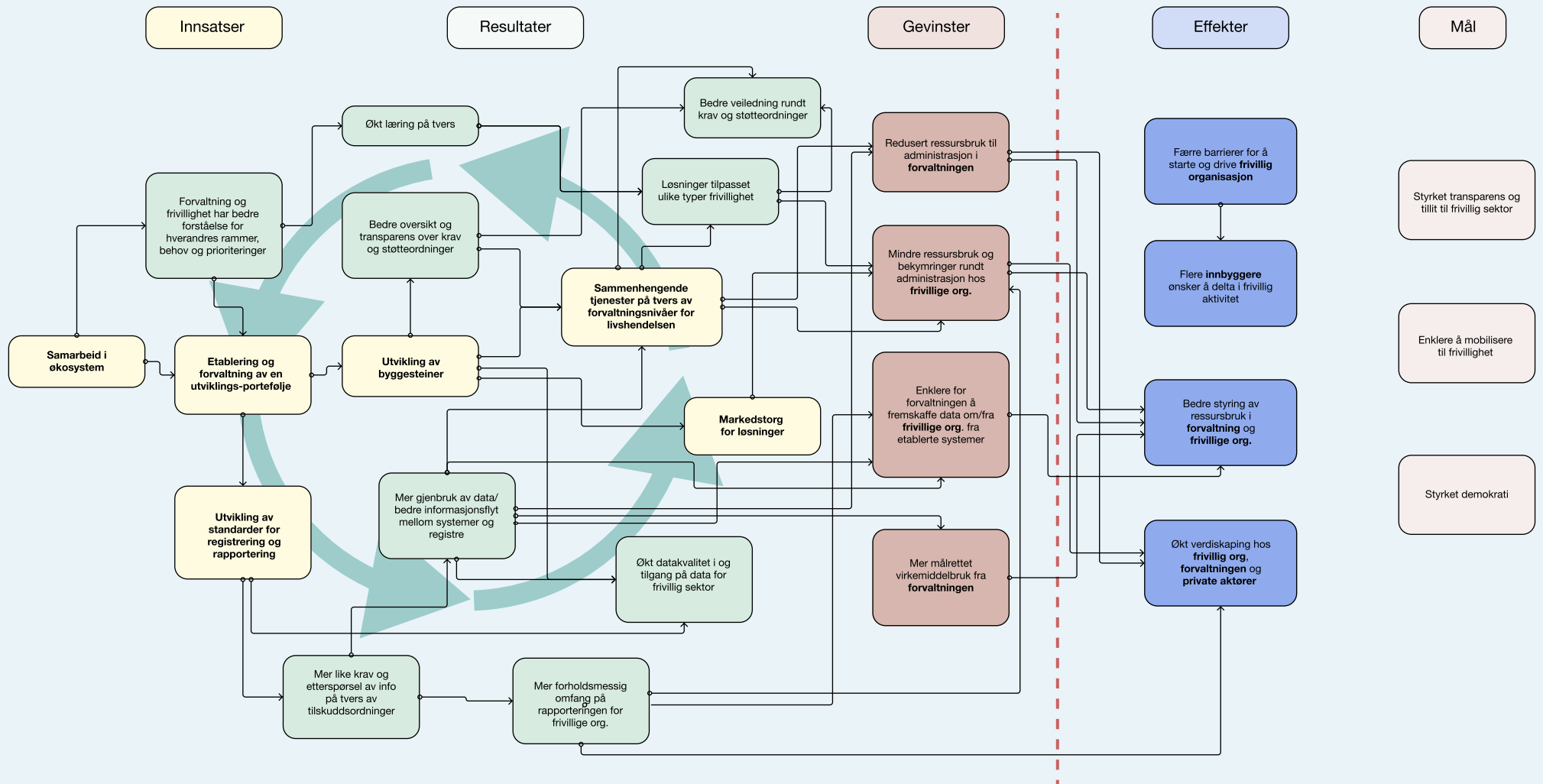
VI ØNSKER Å FORTSETTE ARBEIDET RUNDT

- Digitalisering og forenkling.
- Bedre integrasjon med Frivillighetsregisteret og ulike søknads- og rapporteringsprosedyrer.
- Samling av ressurser for frivillige organisasjoner, særlig små og nystartede.
- Tverrsektorielt samarbeid om å løse store samfunnsoppgaver.
- Formidling av behov for og justering av treffsikkerhet for offentlige ordninger og løsninger.
- Formulering om forholdet til det offentlige, som kan settes inn der det passer.

Frivillige organisasjoner har en fri posisjon og er lite styrt av det offentlige. De er dannet og drives med utgangspunkt i behov som organisasjonene har identifisert i samfunnet på mikro- og/eller makronivå, og ønsker ikke å pålegges oppgaver fra det offentlige. Dette er også vesentlig for de frivillige organisasjonens innovasjonsrolle: Det har en verdi for samfunnet at organisasjonene identifiserer behov og raskt responderer på disse, ofte før det offentlige selv har sett disse behovene og funnet løsningene. Frivilligheten krever derfor høyere andel frie midler, driftsstøtte framfor prosjektstøtte og at politikk og lovverk ikke er for detaljstyrende. Det offentlige har vært bevisst på dette, og er forsiktige med å styre frivilligheten gjennom krav i finansieringsordninger eller annen form for detaljstyring.

Samtidig krever økende press på velferdsstat og økende samfunnsutfordringer som migrasjon, demografi og klimaendringer, tettere og mer fleksibelt samarbeid på tvers av sektorer. Stimulab foreslår en måte å jobbe sammen på der utfordringer og behov settes i sentrum. Det kan fungere godt, og har for eksempel fungert godt i håndteringen av koronapandemien, men kan også kreve noe holdningsendring og at alle sektorer åpner opp for mer innsyn og felles planlegging.

Gevinstkart og gevinstbeskrivelse



Figur: Gevinstkartet/endingsteorien for samarbeid i økosystem og byggesteiner

GEVINSTBESKRIVELSE:

Mindre ressursbruk og bekymringer rundt administrasjon hos frivillige organisasjoner

Gevinsttype:

Kvalitet, effektivitet, økonomisk

Målgruppe(r) for gevinsten

Ledere og initiativtakere for frivillige organisasjoner

Beskrivelse av nåsituasjonen

Frivillige organisasjoner beskriver et stort spenn i hvor mye tid de bruker på administrative oppgaver knyttet til myndighetskontakt. Gjennomgående er det allikevel at disse oppgavene beskrives som unødig tunge, med hyppig rapportering av samme data, dårlig datakvalitet og lite tilpassede løsninger til organisasjonenes egne behov. Organisasjoner som i stor grad er avhengige av offentlige tilskudd beskriver bruk av inntil et årsverk til denne type administrasjon. Mye av tidsbruken oppleves å være knyttet til å dokumentere allerede oppgitt informasjon, og tilpasse tidligere oppgitt informasjon i nye løsninger og kontekster.

Hva er gevinstens omfang (gevinstmål)?

Det finnes ingen kjent oversikt over samlet ressursbruk til administrasjon i frivillige organisasjoner per i dag. I samtaler med frivillige organisasjoner varierer anslagene for samlet tidsbruk til administrasjon fra 10% til flere 100 % av en fulltids stilling. En reduksjon i ressursbruk knyttet til 25 % av dagens nivå anses som mulig i løpet av fem år. Gevinstene vil antas å forsterkes for hver gang aktørene gjennomfører en loop hvor samarbeid mellom aktørene i økosystemet forsterker utviklingsporteføljen og tilhørende forbedring i dataforvaltning og -tilgjengeliggjøring mellom aktørene.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Mindre ressursbruk og bekymringer rundt administrasjon hos frivillige organisasjoner

Hva kreves for at gevinsten skal kunne realiseres?

Gevinsten forutsetter at alle de anbefalte komponentene fra prosjektet utvikles. Utgangspunktet er at aktørene (frivilligheten, forvaltningen og leverandører) organiserer samarbeidet i et økosystem snarere enn gjennom hierarkiske styringsmekanismer og anskaffelser. Gevinstene er antatt avhengig av at det utvikles brukertilpassede tjenester basert på økt kunnskap om behov. Tjenestene utvikles som sammenhengende tjenester fra forvaltningen og/eller løsninger fra private aktører. Dette igjen forutsetter at datakvaliteten øker, og at data flyter mellom løsninger på en måte som skaper grunnlag for nye og sammenhengende løsninger.

Gevinstansvarlig og gevinst(e)

KUD (eller den som tar orkestrator-rollen i økosystemet) vil være gevinstansvarlig. De enkelte frivillige organisasjonene vil være gevinstiere.

Resultatindikator(er):

Økt andel fra år til år blant frivillige organisasjoner som svarer at de opplever administrasjon og kontakt med offentlig sektor som en mindre byrde. Mindre rapportert tidsbruk blant frivillige organisasjoner til administrasjon (korrigert for økning/nedgang i aktivitet).

Datakilde(r):

Det må etableres nye datakilder, f.eks. gjennom spørreundersøkelser hos representative utvalg av frivillige organisasjoner.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Redusert ressursbruk til administrasjon i forvaltningen

Gevinsttype:

Effektivitet, økonomisk

Målgruppe(r) for gevinsten

Tilskuddsforvaltere og ledere i statlig og kommunal forvaltning

Beskrivelse av nåsituasjonen

Tilskuddsforvaltere i statlig og kommunal forvaltning og andre beskriver et stort behov i frivillig sektor for veiledning både rundt tilskudd og etablering/drift av organisasjoner.

Ulike støtteordninger og bistand til frivillige organisasjoner er i liten grad synkronisert med hverandre, og det etterspørres data i søknader som ligner – men ikke er helt like. Det kan være uklart hvilke ordninger som passer hvilke deler av frivilligheten best, og søknader har til dels store mangler og lav datakvalitet. Det generer unødige stor ressursbruk hos forvaltere og veiledere.

Hva er fremtidig, ønsket situasjon?

Gjennom forbedret samarbeid i et økosystem for frivilligheten etableres både byggesteiner for nye tjenester og bedre datakvalitet. Videre har et mer standardisert opplegg for registrering og rapportering fra frivilligheten til forvaltningen gitt mer like krav og etterspørsel av informasjon på tvers av tilskuddsordninger. Det gir bedre datakvalitet og mer gjenbruk av data mellom registre, forvaltningsaktører og frivilligheten.

Samarbeidet fører til mer kompetanse i frivillig sektor, og med det bedre oversikt over og transparens rundt krav og støtteordninger. Det gir grunnlag for bedre veiledning, som igjen reduserer noe av behovet for offentlig ressursbruk til disse oppgavene.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Redusert ressursbruk til administrasjon i forvaltningen

Hva er gevinstens omfang
(gevinstmål)?

Mindre samlet tidsbruk i stat og kommune til å håndtere søknader og henvendelser med feil og dårlig datakvalitet. Det finnes ingen oversikt over forvaltningen spesifikt knyttet til denne type ressursbruk i dag.

Hva kreves for at gevinsten skal
kunne realiseres?

Forutsetter etablering av fellessystemer (byggesteiner) for frivillig sektor, bedre dataflyt, standarder for data og bedre datakvalitet.

Gevinstansvarlig og gevinsteier(e)

Brønnøysundregistrene er gevinstansvarlig. Gevinsteier er alle offentlige virksomheter med grensesnitt mot frivillig sektor.

Resultatindikator(er):

Andel årsverk som oppgis å gå til administrasjon og «unødvendige» henvendelser i statlig og kommunal forvaltning.
Økning i antall søknadsordninger som henter data fra tredjeparter (registre, andre off. virksomheter etc)

Datakilde(r):

Det må etableres nye datakilder. Mulige kilder kan være årlige undersøkelser blant forvaltere av tilskuddsordninger, lokaler m.m.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Enklere for
forvaltningen å
fremskaffe data om/
fra frivillige
organisasjoner fra
etablerte systemer

Gevinsttype:

Kvalitet, effektivitet, økonomisk

Målgruppe(r) for gevinsten

Tilskuddsforvaltere og veiledere/koordinatorer i statlig og kommunal forvaltning

Beskrivelse av nåsituasjonen

Mye av saksbehandling rundt frivillige organisasjoner handler om å innhente data. Data er ofte av dårlig kvalitet, og eierne av dataene i frivilligheten har ikke alltid et bevisst forhold til dette.

Hva er fremtidig, ønsket situasjon?

Data som behøves for å tilrettelegge for frivillighet og kontrollere om betingelsene for støtte er til stede innhentes enkelt fra systemer som brukes på tvers av forvaltningsnivå. Dataene produseres både i frivillig sektor og i forvaltningen, og gjøres tilgjengelig for bruk gjennom sammenhengende tjenester. Tjenester fra offentlig sektor er mer tilpasset ulike deler av frivillighetens egenart, da det er bedre oversikt over behov, ønsker og data.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Enklere for
forvaltningen å
fremskaffe data om/
fra frivillige
organisasjoner fra
etablerte systemer

Hva kreves for at gevinsten skal
kunne realiseres?

Forutsetter etablering av en portefølje av fellessystemer og standarder som per i dag ikke eksisterer. Frivillighetsregistret kan være et utgangspunkt for å etablere disse.

Gevinstansvarlig og gevinst(e)

Brønnøysundregistrene er gevinstantvarlig. Gevinster er alle offentlige virksomheter med grensesnitt mot frivillig sektor.

Resultatindikator(er):

Økning i antall søknadsordninger som henter data fra tredjeparter (registre, andre off. virksomheter etc).

Datakilde(r):

Det må etableres nye datakilder. Mulige kilder kan være årlige undersøkelser blant forvaltere av tilskuddsordninger, lokaler m.m.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Mer målrettet virkemiddelbruk fra forvaltningen

Gevinsttype:

Kvalitet, effektivitet, økonomisk

Målgruppe(r) for gevinsten

Ledere og initiativtakere for frivillige organisasjoner

Beskrivelse av nåsituasjonen

Frivillige organisasjoner beskriver et fragmentert og lite samordnet møte med forvaltningen og de ulike virkemidlene. Det er uklart om politiske mål nås samlet gjennom dagens virkemidler, og det er uklart for de frivillige organisasjonene hvilke virkemidler som fungerer best for dem. Offentlige aktører har samlet sett manglende innsikt i behov knyttet til ulike former for frivillighet og ulike faser en organisasjon kan være i.

Hva er fremtidig, ønsket situasjon?

Aktører i frivillig sektor opplever at tilskudd, veiledning og andre virkemidler er i tråd med deres behov. Forvaltningen har fått nok innsikt i behov til at tjenester tilbys på rett nivå. Frivilligheten selv har enkel oversikt over hvilke virkemidler som er relevante å dra nytte av. Måloppnåelse blir høyere.

Hva er fremtidig, ønsket situasjon?

Det blir lettere å formulere og kommunisere mål og hensikt med virkemiddelbruken. Sammenhengen mellom offentlig ressursinnsats og resultater i samfunnet blir tydeligere.

GEVINSTBESKRIVELSE:

Mer målrettet virkemiddelbruk fra forvaltningen

Hva kreves for at gevinsten skal kunne realiseres?

Forutsetter arenaer og økosystem hvor det skapes større forståelse for behov i frivilligheten. Etablering av systemer og registre for bedre datakvalitet og dataflyt.

Gevinstansvarlig og gevinsteier(e)

KUD er gevinstansvarlig, alle i økosystemet er gevinsteiere.

Resultatindikator(er):

Økning i andel frivillige organisasjoner som er tilfredse med det samlede møtet med virkemiddelapparatet. Gjennom regelmessige evalueringer av de enkelte tilskuddsordningene, økning i tilfredshet blant både søkere og tilskuddsforvaltere.

Datakilde(r):

Det må etableres nye datakilder, f.eks. gjennom spørreundersøkelser hos representative utvalg av frivillige organisasjoner og årlige undersøkelser blant forvaltere av tilskuddsordninger, lokaler m.m.

En spesiell takk til:

Brønnøysundregistrene:

Øyvind Husby

Unn Elisabeth Hestvik

Andreas Hamnes

Arnt Kristiansen

Trond Arne Pettersen

David Norheim

Lise Dahl Karlsen

Kulturdepartementet:

Kristine Skaar Aune

Lars-Tore Flaten

Therese Koppang

Fundraising Norge:

Siri Nodland

Frivillighet Norge:

Guri Idsø Viken

Stian Slotterøy Johnsen

Bjørn Lindstad

KS:

Lars Fremstad

Christian Hellevang

Frode M. Lindtvedt

Kommuner:

Lars Mannsaker, Oslo velferdsetaten

Christer Best Gulbrandsen, Øvre Eiker

Anne Grete Widding, Kristiansand

Deltakende virksomheter:

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet:

Carl Gjerdrum

Lotteri- og stiftelsestilsynet:

Trygve Hermansen

FRIVILLIG SEKTOR

Leverandører: HaloRamCom

Rambøll Management Consulting:

Hege Hellvik

Lars van Marion

Iris Maria Makridis

Mia B. Nilssen Haave

Philip Isaac Nur

Halogen:

Susanne Ringdal

Adrian Michalak-Paulsen

Kristian Paalshaugen

Comte Bureau:

Halvor Krogstad Skrede

Kathinka Hasselknippe

Lene Haus

Bedannita Mukherjee

