



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2018 30 stp**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen  
Silja Korhonen-Sande

## **Strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner**

Strategic planning in Norwegian non-profit  
organizations.

Thomas McIntosh Strømfjord  
Strategi og ledelse

Martin Ravndal Ørbeck  
Strategi og ledelse

## **Forord**

Denne masteroppgaven marker slutten på vår mastergradsutdanning i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Etter et halvt år med opp- og nedturer er vi omsider ferdige. Prosessen har vært lang, men samtidig har dagene gått utrolig fort. Vi er godt fornøyd med hvordan oppgaven vår ble til, og er stolt av resultatet. Samtidig håper og tror vi at andre kan ha nytte av den.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande for tålmodighet og god veiledning i løpet av perioden. Videre ønsker vi å takke våre familier og venner for motivasjon og oppmuntring gjennom hele prosessen. Ikke minst takk til NMBU for to fine år med mange gode minner og opplevelser.

Ås, 10. Mai 2018.

Thomas McIntosh Strømfjord & Martin Ravndal Ørbeck

## **Sammendrag**

Denne masteroppgavens formål er å undersøke hvordan strategisk planlegging foregår i norske frivillige organisasjoner. Dette undersøkte vi gjennom å se på hvilke strategiske verktøy som blir brukt i planleggingsprosessen, hvilke aktiviteter som blir gjennomført i planleggingsprosessen og hvilke utøvere som er med i planleggingsprosessen.

Studiets teoretiske grunnlag baserer seg på tidligere studier på strategisk planlegging og strategy-as-practice i frivillige organisasjoner. Med utgangspunkt i tidligere forskning ble strategisk planlegging delt inn i tre hovedelementer, med til sammen tretten delementer. Elementene setter fokus på ulike deler av den strategiske planleggingen.

I studiet har gjennomgått nettsidene til 304 frivillige organisasjoner, og funnet 90 organisasjoner med strategiske dokumenter som deretter ble analysert. De strategiske dokumentene ga svar på hvilke elementer norske frivillige organisasjoner bruker i den strategiske planleggingen. Vi definerer en strategisk plan som et strategisk verktøy, og det elementet finner vi 89 av organisasjonene. Hvem som har vært med i planleggingsprosessen er oppgitt i 54 prosent av organisasjonene, mens hvilke aktiviteter som ble gjennomført i planleggingsprosessen blir oppgitt i 20 prosent av organisasjonene.

Organisasjonenes bakgrunn for å lage et strategisk dokument er å vise eksterne og interne aktører hva organisasjonen jobber for og mot, og hvordan organisasjonen skal nå disse målene. Studiet konkluderer med at strategisk planlegging blir gjennomført av landsdekkende frivillige organisasjoner, og baserer sine strategiske planer på visjon, formål og verdier.

Nøkkelord: Frivillige organisasjoner, Strategisk planlegging, Strategiske verktøy, Utøvere, Aktiviteter.

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine how Norwegian non-profit organizations conduct strategic planning. This has been examined by looking at which strategic tools the organizations use in the planning process, which activities the organization conduct and which people that are taking a part in the planning process. The theoretical foundation of this study is earlier studies on strategic planning and strategy-as-practice in non-profit organizations. With the foundation of previous studies strategic planning was divided into three main elements, that has thirteen sub-elements combined. The elements direct focus to different parts of strategic planning.

This study has gone through the websites 304 nonprofit organizations and analyzed the strategic documents of 90 organizations. The strategic documents show which elements of strategic planning the nonprofit organizations use in their planning process. Since we define a strategic plan as a strategic tool we found this element in 89 of the organizations. The participants of the planning process are specified in 54 percent of the organization, while only 20 percent of the organizations specifies which activities that are being conducted during the planning process.

The reason why organizations develop a strategic document is to show external and internal actors what the organization is trying to achieve, and at the same time show which steps the organizations is taking towards achieving these goals. The conclusion of the study is that strategic planning is mostly conducted in nationwide nonprofits, and the strategic plans are based on vision, mission and values.

Key Words: Nonprofit organizations, Strategic planning, Strategic tools, Participants, Activities.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Frivillige organisasjoner og strategisk planlegging</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Oppgavens formål, problemstilling og avgrensninger</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Oppgavens struktur/inndeling</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Teori</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Strategisk planlegging</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Elementer i strategisk planlegging</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 Fordeler og ulemper med strategisk planlegging</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Aktiviteter</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5 Strategiske verktøy</b> .....	<b>19</b>
2.5.1 Arkitekturfasen.....	20
2.5.2 Handlingsfasen.....	21
<b>2.6 Utøvere</b> .....	<b>22</b>
2.6.1 Hvem er utøverne? .....	22
2.6.2 Deltakelse av utøvere i den strategiske planleggingsprosessen.....	23
<b>2.7 Særtrekk for aktiviteter, strategiske verktøy og utøvere i frivillige organisasjoner</b> .....	<b>25</b>
<b>3 Metode</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Forskningsdesign: Innholdsanalyse</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 Utvalg av cases</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 Metode for datainnsamling</b> .....	<b>30</b>
<b>3.4 Analyse av data</b> .....	<b>31</b>
<b>3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet</b> .....	<b>39</b>
3.5.1 Reliabilitet.....	39
3.5.2 Validitet.....	40
3.5.3 Generaliserbarhet.....	41
<b>3.6 Etske avveininger</b> .....	<b>41</b>
<b>4 Resultater og analyse</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1 Oversikt over frivillige organisasjoner i Norge basert på vårt utvalg</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2 Oversikt over bruken av strategiske dokumenter i Norske frivillige organisasjoner</b> .....	<b>43</b>

<b>4.3 Elementer brukt i strategisk planlegging av de frivillige organisasjonene .....</b>	<b>44</b>
4.3.1 Visjon, formål og verdier .....	44
4.3.2 Mål og tiltak .....	45
4.3.3 Aktiviteter.....	46
4.3.4 Strategiske verktøy .....	47
4.3.6 Handlingsplaner.....	49
4.3.7 Situasjonsanalyse.....	51
4.3.5 Utøvere.....	51
<b>4.4 Hvordan frivillige organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging.....</b>	<b>53</b>
<b>5 Diskusjon .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 Oppsummering .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Implikasjoner for teori.....</b>	<b>61</b>
<b>5.3 Implikasjoner for praksis .....</b>	<b>63</b>
<b>5.4 Begrensninger og forslag til videre forskning.....</b>	<b>64</b>
<b>5.5 Konklusjon .....</b>	<b>64</b>
<i>Referanseliste.....</i>	<i>66</i>
<i>Vedlegg 1 A – Oversikt over norske frivillige organisasjoner og strategisk planlegging.....</i>	<i>71</i>
<i>Vedlegg 1 B - Oversikt over norske frivillige organisasjoner og strategisk planlegging.....</i>	<i>79</i>
<i>Vedlegg 1 C – Koding av informasjon hentet fra strategiske dokumenter til norske frivillige organisasjoner .....</i>	<i>96</i>
<i>Vedlegg 2 -Systematisk litteratursøk.....</i>	<i>100</i>

## Figuroversikt

Figur 2.1 Elementene i strategisk planlegging .....	16
Figur 2.2 Fordeler og ulemper ved bruk av strategisk planlegging .....	18
Figur 3.1 Fremgangsmåte for valg av organisasjoner som skulle være med i studiet .....	30
Figur 3.2 Prosessen for datainnsamling .....	31
Figur 4.1 Prosentvis fordeling av de ulike kategoriene av frivillige organisasjoner i Norge som er medlemmer av frivillighet Norge.....	42
Figur 4.2 Hvor stor andel av de frivillige organisasjonene bruker strategiske dokument .....	43
Figur 4.3 Bruk av visjon, formål og verdier i strategiske dokumenter i frivillige organisasjoner .....	44
Figur 4.4 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker deelementene av visjon, formål og verdier .....	45
Figur 4.5 Bruken av mål og tiltak i frivillige organisasjoner .....	45
Figur 4.6 Fordeling av deelementer innenfor aktiviteter .....	46
Figur 4.7 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker deelementene av aktiviteter .....	47
Figur 4.8 Fordeling av deelementer innenfor strategiske verktøy .....	48
Figur 4.9 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker deelementene av strategiske verktøy .....	49
Figur 4.10 Hvordan de frivillige organisasjonene oppfyller kriteriene ved en handlingsplan .....	50
Figur 4.11 Fordeling av antall kriterier oppfylt.....	50
Figur 4.12 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker situasjonsanalyse.....	51
Figur 4.13 Fordeling av deelementer innenfor utøvere.....	52
Figur 4.14 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker deelementene av utøvere.....	53
Figur 4.15 Hvordan organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging basert på organisasjonsalder ....	53
Figur 4.16 Hvordan organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging basert på antall ansatte .....	54
Figur 4.17 Hvordan organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging basert på antall medlemmer ....	55
Figur 4.18 Hvor mange organisasjoner som bruker minimum ett deelement innenfor strategisk planlegging ....	56
Figur 4.19 Hvor mange organisasjoner som bruker alle deelementene innenfor strategisk planlegging .....	57

## Tabelloversikt

Tabell 1.1 Tidligere forskning på strategisk planlegging i frivillige organisasjoner i Norge og Skandinavia .....	10
Tabell 3.1 Oversikt over hvordan deelementene blir brukt i kodingen .....	33
Tabell 3.2. Fremgangsmåte for kodingen.....	37
Tabell 3.3 Oversikt over kriteriene som kjennetegner en god handlingsplan.....	39
Tabell 5.1. Oversikt over hvor mange av de frivillige organisasjonene som bruker de ulike deelementene .....	59
Tabell 5.2. Forsknings spørsmål med svar fra teori og resultater .....	61

# **1 Introduksjon**

## **1.1 Frivillige organisasjoner og strategisk planlegging**

Frivillige organisasjoner har en viktig rolle i det norske samfunnet. Engasjementet til frivillige organisasjoner styrker samfunnet, og skaper løsninger og muligheter som ellers ikke ville vært mulig. Frivillighet har mulighet til å tilføre en ekstra kvalitet i samfunnet. Frivilligheten springer ut fra folks frie vilje og lyst til å engasjere seg, til det beste for seg selv og samfunnet (Frivillig.no, 2017). Frivillig arbeid står sterkt i Norge, og tall fra SSB viser at 61% av befolkningen over 16 år bidrar i en frivillig organisasjon årlig. Dette er den høyeste andelen målt på verdensbasis (SSB, 2017). Andelen av det frivillige arbeidet var beregnet til i underkant av 150 000 årsverk i 2015 (SSB, 2017). Et godt eksempel på en sektor som er avhengig av frivillig arbeid er idretten. I 2017 svarte 15 % av befolkningen over 16 år at de så på seg selv som et aktivt medlem av et idrettslag (SSB, 2017). Når det er forvaltning av store ressurser og mange involverte så stilles det krav til ledelse og organisering i de frivillige organisasjonene.

Når frivillige organisasjonene blir større og får flere frivillige og medlemmer, må organisasjonene tilpasse seg. Strategisk planlegging vil kunne bedre beslutningstakingen i frivillige organisasjoner og hjelpe organisasjonene med å adaptere seg. Strategisk planlegging kan defineres som en formalisert periodisk prosess som gir en strukturert fremgangsmåte til strategiformulering, implementering og kontroll (Wolf & Floyd, 2017). Strategisk planlegging er kritisk for organisasjoner for å kunne utvikle korte- og langsiktige planer slik at de når sine mål, som kreves for å kunne styre store og komplekse organisasjoner (Laurett & Ferreira, 2018). Langsiktige planer vil hjelpe organisasjonene med å forvalte sine ressurser på en god måte. Dette er viktig for de fleste frivillige organisasjoner i Norge, siden de er helt eller delvis statlig finansiert. Finansieringen er basert på hvordan de oppnår mål og skaper verdi. Strategisk planlegging med bruk av hensiktsmessige strategiske verktøy vil hjelpe organisasjonene med å implementere og måle de aktivitetene som er iverksatt. Dagens samfunn stiller strenge krav til hvordan frivillige organisasjoner drives. Dermed stilles det også strenge krav til den strategiske planleggingsprosessen i de frivillige organisasjonene. Strategisk planlegging som fører til en tydelig og god strategisk plan kan gi organisasjonene økt kredibilitet i samfunnet. Dette er et viktig element for frivillige organisasjoner som er avhengig av et godt renommé for å kunne nå sine mål (Laurett & Ferreira, 2018).



Til tross for at strategisk planlegging kan være fordelaktig i frivillige organisasjoner, er det en del utfordringer knyttet til strategisk planlegging i frivillige organisasjoner. Frivillige organisasjoner skiller seg fra pro-profitt bedrifter i den grad at de har unike karakteristikk (McHatton, Bradshaw, Gallagher & Reeves, 2011). Forskjellene vil blant annet være at målene til frivillige organisasjoner ofte er vanskelig å måle, ettersom de ikke har økonomisk profitt som hovedmål. Hvem utøverne av planleggingen er, og bruken av frivillig arbeidskraft er også unike karakteristikk for frivillige organisasjoner. (Baker, 2007). På bakgrunn av dette vil strategisk planlegging for en frivillig organisasjon ha store forskjeller fra tilsvarende prosesser i pro-profitt organisasjoner.

Utfordringene i strategisk planlegging i frivillige organisasjoner har vært et forskningstema som har fått mer fokus de siste 20 årene (Laurett & Ferreira, 2018). Hovedfokuset på 2000-tallet har vært å øke den strategiske kunnskapen til ledere i de frivillige organisasjonene (Laurett & Ferreira, 2018). På tross av tidligere forskning, og viktigheten av strategiarbeid i frivillige organisasjoner er strategisk planlegging fortsatt et område det er forsket lite på. Laurett og Ferreira (2018) oppfordrer samtidig til mer forskning på temaet.

Det som er gjennomført av forskning på dette temaet er i hovedsak basert på empiriske funn fra USA (Laurett & Ferreira, 2018). Frivillige organisasjoner i USA blir driftet og er organisert på en annen måte enn i Norge. Amerikanske frivillige organisasjoner får i hovedsak sine ressurser fra donasjoner, og ikke statlig støtte som norske organisasjoner. I tillegg har de andre regler de må forholde seg til når det kommer til forvaltning av disse midlene. Derfor vil de frivillige organisasjonene i USA ha andre problemstillinger som ikke er relevante for organisasjonene i Norge (Lorentzen, 2010).

Tabell 1.1 viser det vi har funnet av tidligere forskning på strategiarbeid og strategisk planlegging i frivillige organisasjoner i Norge og Skandinavia. Ut ifra de systematiske litteratursøkene (vedlegg 3) vi har gjort er det begrenset med forskning på strategisk planlegging i frivillige organisasjoner i Norge. De funnene vi satt igjen med etter det systematiske litteratursøket var relativt små. Noe som støtter opp under påstanden om at det finnes lite forskning på strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner.

Datagrunnlaget for tidligere forskning på strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner ble dannet ved å analysere de artiklene som ga best treff under vårt systematiske litteratursøk (vedlegg 3). Vi endte opp med åtte artikler som inneholdt en form for strategisk planlegging og strategi i frivillige organisasjoner i Norge og Skandinavia. Datagrunnlaget i artiklene viste seg å være mindre relevante for vår studie, men blir brukt som

et grunnlag for å vise den forskningen som allerede er gjort på strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner. Den fremtredende rollen som frivillige organisasjoner i Norge har, kombinert med behovet for videre forskning på strategisk planlegging i frivillige organisasjoner, vil det være et fornuftig tema å utforske nærmere. Vi har valgt å rette fokus mot norske frivillige organisasjoner i forskjellige sektorer. På den måten vil vi få et bredt utvalg av organisasjoner som opererer i ulike deler av samfunnet. Vi vil da kunne observere likheter og forskjeller i de strategiske dokumentene på tvers av de ulike sektorene av frivillighet i Norge.

Forfatter(e)	Artikkel	Viktige momenter
Østerlund (2013)	Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment	Omhandler bruk av strategi og ulike former for delegering for å rekruttere frivillige i Danmark og Skandinavia.
Johnsen (2014)	Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?	Omhandler bruken av Strategisk planlegging i offentlig og frivillig sektor i Norge.
Røiseland (2011)	Understanding local governance: Institutional forms of collaboration	Omhandler strategisk planlegging i samarbeid mellom offentlig sektor og frivillige organisasjoner i Norge.
Enjolras (2010)	Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the norwegian olympic committee and confederation of sports	Casestudie om NIF som omhandler deltakelse frivillige organisasjoner basert på demokratisk styret. Spesielt fokus på finansiering og deltakelse.
Skirstad & Hanstad (2013)	Gender matters in sport event volunteering	Omhandler endringen i rekruttering gjennom tid, og tiltak for å rekruttere frivillige i Norge.

Selle (1993)	Voluntary organisations and the welfare state: the case of Norway	Hvordan kan en frivillig organisasjon overleve side om side med staten i en velferdsstat.
Andreassen (2008)	Asymmetric Mutuality: User Involvement as a Government–Voluntary Sector Relationship in Norway	Omhandler forholdet mellom frivillige organisasjoner og statlig organisasjoner i Norge.
Flak & Dertz (2005)	Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector	Omhandler utfordringer og særegne trekk ved frivillige organisasjoner.

Tabell 1.1 Tidligere forskning på strategisk planlegging i frivillige organisasjoner i Norge og Skandinavia.

## 1.2 Oppgavens formål, problemstilling og avgrensninger

Vi håper med denne oppgaven å kunne gi en bedre forståelse av hvordan strategisk planlegging foregår i norske frivillige organisasjoner. Formålet vårt med oppgaven vil være å utvide den eksisterende kunnskapen om strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner. Ved gjennomføring av systematisk litteratursøk viser det at det er lite forskning på området, og vi håper at vårt bidrag kan bidra til diskusjon om temaet. Målet vårt vil være å skape et klarere bilde av hvordan strategisk planlegging blir utført i frivillige organisasjoner i Norge. Ved å se på tidligere teori om temaet, med analyse av strategiske dokumenter fra norske frivillige organisasjoner, vil vi forsøke å belyse vår problemstilling. Vår problemstilling er: «Hvordan foregår strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner?». For å finne svar på problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål. Disse er henholdsvis slik:

1. «Hvilke aktiviteter innebærer planleggingen av strategi?»
2. «Hvilke verktøy blir tatt i bruk?»
3. «Hvilke utøvere er med i strategiplanleggingsprosessen?»

### **1.3 Oppgavens struktur og inndeling**

Vår oppgave består av fem kapitler. I kapittel en introduserer vi oppgaven. Her presenterer vi bakgrunnen for, samt formål og problemstilling. Kapittel to er teorikapittelet. Hvor vi presenterer forskningslitteratur om strategisk planlegging og frivillige organisasjoner, som legger det teoretiske grunnlaget for oppgaven vår. Videre i kapittel tre gjennomgår vi valg av metode, og hvordan data er samlet inn og analysert. I kapittel fire vil vi analysere data og legge frem resultater. Deretter i kapittel fem diskuterer vi forskningsspørsmålene ut ifra våre funn i studiet. I tillegg gjør vi rede for implikasjoner for teori og praksis, samt begrensninger i oppgaven og forslag til videre forskning. Til slutt kommer vi med en konklusjon.

## 2 Teori

### **2.1 Strategisk planlegging**

Formålet med strategisk planlegging er å påvirke organisasjonens strategiske retning for en gitt periode, og samtidig koordinere og integrere tilsiktede og fremvoksende strategiske beslutninger (Wolf & Floyd, 2017). Organisasjoner kan dele opp den strategiske planleggingen i strategiske verktøy, aktiviteter og utøvere. Dette viser hva strategisk planlegging innebærer, hva som skjer i praksis og hvem som er med i arbeidet (Whittington, 2006). Den strategiske planleggingen består av forskjellige aktiviteter som er designet for å oppnå formålet om å påvirke organisasjonens strategiske retning. Disse aktivitetene involverer å sette mål, utvikle mål og ytelsesindikatorer, allokere ressurser og analysere prosessen (Spee & Jarzabkowski, 2011). Strategiske verktøy er metoder og teknikker som blir brukt for å støtte beslutningstakingen i de strategiske beslutningene. Aktiviteter blir sett på som hvilke tiltak som faktisk skjer, og hva ledelsen og de ansatte faktisk foretar seg i strategiprosessen (Whittington, 2006). Utøverne er i denne sammenhengen de som utfører disse aktivitetene, og derfor de som skal bruke verktøyene og gjennomføre aktivitetene. De kan derfor bli sett på som et kritisk bindeledd mellom verktøyene og hva som skjer i aktivitetene (Whittington, 2006). Strategiske verktøy er viktig for designet av planleggingsprosessen, og driver prosessen fremover gjennom å være et rammeverk for hvordan prosessen foregår.

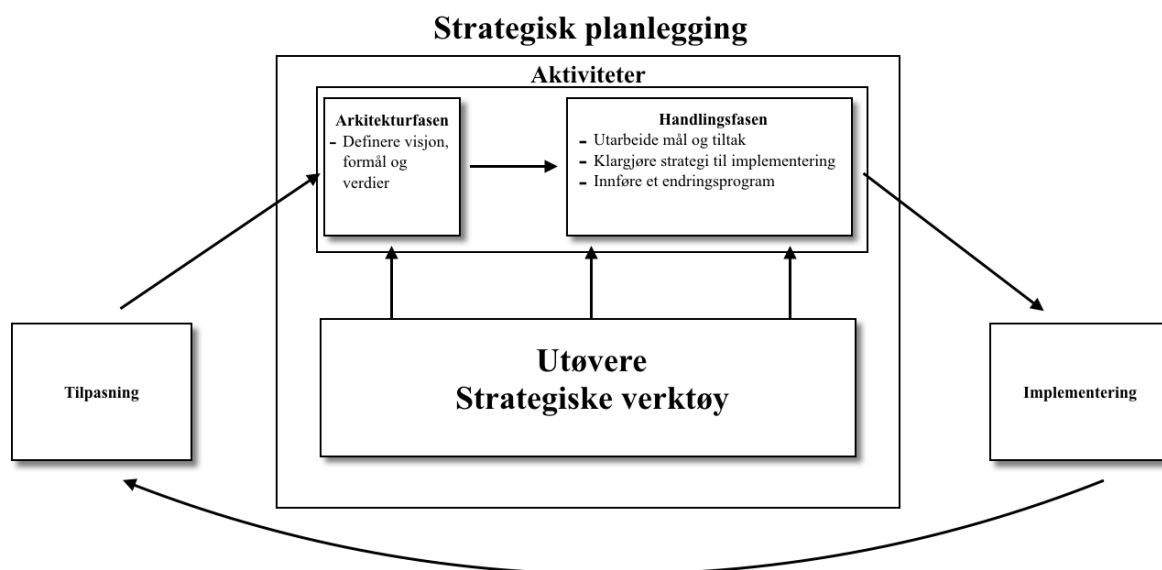
Ved å gjennomføre strategisk planlegging ser man på det store bildet, og fokuserer på formål, verdier og prioriteringer. Planleggingen bidrar også til at fundamentale og motstridene problemer identifiseres og håndteres (Johnsen, 2016). En frivillig organisasjons hovedmål vil ofte være å skape verdi gjennom å oppnå sosiale mål, samtidig som organisasjon også ønsker å levere godt finansielt. For å oppnå disse målene kan det være gunstig å ha strategisk planlegging som et utgangspunkt når man skal utarbeide en strategi. Strategisk planlegging er også nyttig for frivillige organisasjoner ved at det kan skape tilhørighet til strategien, og fokuserer planleggingen på kritiske problemer, handlinger og implementering (Johnsen, 2016). Prosessen muliggjør det å utvikle en klar visjon for mål på både kort og lang sikt, og utvikler også prosedyrer som sikrer at disse målene nås.

## 2.2 Elementer i strategisk planlegging

For å lettere kunne definere hva strategisk planlegging er har vi utarbeidet en modell som vi bygger oppgaven på. Ved å kombinere teori fra «strategy-as-practice» (Jarzabkowski, 2005) og teori om strategisk planlegging (Bryson, 2018) har vi etablert tre elementer som strategisk planlegging består av. I modellen i figur 2.1 har vi beholdt den tre-delte modellen om praksis, praksiser og utøvere fra «strategy-as-practice»-litteraturen. Vi har komplementert med teori om bruken av strategiske aktiviteter og strategiske verktøy fra strategisk planlegging. I vår modell er praksis hvilke aktiviteter som gjennomføres, og strategiske verktøy tilsvarer praksiser, og utøvere er hvem som deltar i prosessen.

I denne modellen ser vi på strategisk planlegging som en prosess, som består av en rekke aktiviteter som gjør det mulig å utforme en strategi og gjennomføre den. Modellen vil rette oppmerksomheten på aktivitetene som foregår i strategiplanleggingen for å sikre en god implementering, i stedet for selve implementeringsprosessen. Det vil også gjelde delen om tilpasning, hvor vi vil fokusere på hva som blir gjort i forhold til de tilbakemeldingene en får og ikke de prosessene som skaper tilbakemeldinger. For å lettere kunne plassere og kategorisere de ulike strategiverktøyene og aktivitetene, har vi valgt å dele de opp i to faser. Disse fasene belyser de sentrale delene av strategiprosessen, og er som følger:

Arkitekturfasen, hvor vi har strategisk analyse, formulering, eller analyser som fokuserer på nåværende eller historiske situasjonen til organisasjonen. Ut ifra modellen vår i figur 2.1 vil det omfatte aktivitetene som kommer tidlig i strategiplanleggingsprosessen og som legger grunnlaget for utarbeidelse av mål. Fase to vil være handlingsfasen, som omfatter å iverksette strategi i praksis, og organisere aktiviteter for å samhandle med strategien. Det er viktig å påpeke at i realiteten vil ikke fasene være like rigide, ettersom verktøyene kan flyte mellom fasene (Vuorinen, Hakala, Kothmäki & Uusitalo, 2017). De to fasene skiller hvor i den strategiske planleggingsprosessen verktøy og aktiviteter blir brukt og gjennomført. De strategiske aktivitetene blir påvirket av utøvere og strategiske verktøy som organisasjonen har. «Tilpasning» representerer tiltakene som organisasjonen tar for å endre den strategiske planleggingen ved tilbakemeldinger. «Implementering» er de valgene og bestemmelsene som blir vedtatt i den strategiske planleggingen som skal legge til rette for en god implementering av strategien.



Figur 2.1 Elementene i strategisk planlegging

## 2.3 Fordeler og ulemper med strategisk planlegging

Som følge av strategisk planlegging kan frivillige organisasjoner utnytte en rekke fordeler:

1. Tilretteleggelse for strategisk tenkning, handling og læring
2. Bedre beslutningstaking
3. Økt effektivitet, responsivitet, motstandsdyktighet og bærekraft

Fordeler frivillige organisasjoner kan oppleve som følge av strategisk planlegging er blant annet at det tilrettelegger for strategisk tenkning, handling og læring (Bryson, 2018).

Strategisk tenkning er tenkning rundt hvordan organisasjonen skal forfølge en hensikt eller nå et mål. Samtidig viser det også til tenkning angående kapabilitet og kompetanse, hva organisasjonen trenger av ressurser, og hvordan ressurser kan bli brukt til å nå målene man har satt (Bryson, 2018). Strategisk handling vil si å handle slik at konsekvensene av handlingene leder til å oppnå hensikten med handlingen eller at det fører til læring (Bryson, 2018). Læring betyr all endring i et system som gir en permanent endring i måten å forfølge hensikt på. Hva som fungerer er i fokus, og for å vite det er det nødvendig med kunnskap om hva som ikke fungerer (Bryson, 2018).

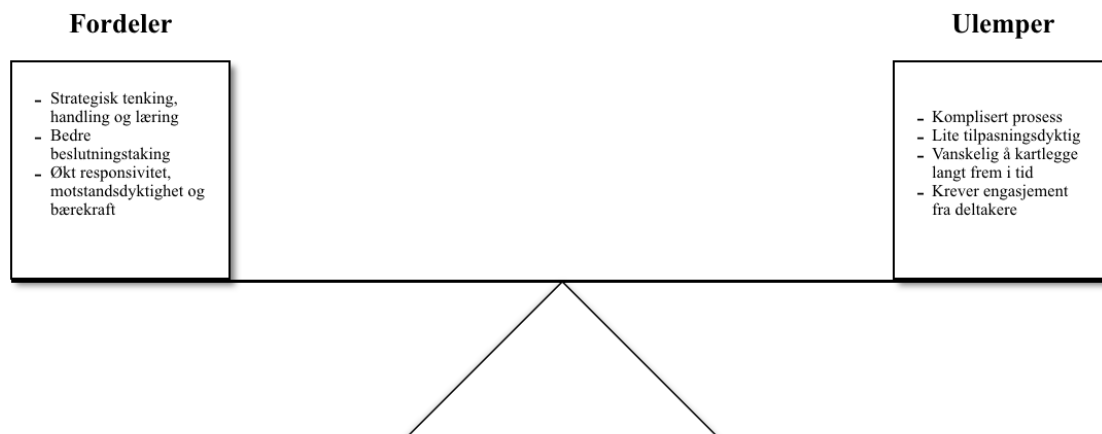
Videre er forbedret beslutningstaking også en fordel ved strategisk planlegging. Strategisk planlegging bedrer prosessen ved å ta en beslutning ved å sette fokus på kritiske problemer og

utfordringer, og hjelper beslutningstakerne til å vite hvordan de skal agere i slike situasjoner (Bryson, 2018). Strategisk planlegging bidrar til å forankre strategien i hele organisasjonen gjennom integrasjon, koordinasjon og kommunikasjon, på den måten blir beslutningstaking bedre. (Wolf & Floyd, 2017).

I tillegg fører strategisk planlegging til økt effektivitet, responsivitet, motstandsdyktighet og bærekraft for organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at strategisk planlegging gjennom økning i disse faktorene legger til rette for at ledelsen skal prestere godt (Bryson, 2018). Strategisk planlegging kan også bidra til å øke legitimiteten til organisasjonen gjennom å tilfredsstillende organisasjonens viktigste interessenter samtidig som man skaper verdi for samfunnet. Økt legitimitet bidrar til at organisasjonen kan øke organisasjonen bærekraft, siden de viser at organisasjonen gjør godt arbeid og forvalter sine inntekter på en god måte (Bryson, 2018). Til slutt kan strategisk planlegging skape en fordel for de som er involvert i prosessen. Deltakerne kan gjennom planleggingen få hjelp til å innfri rollene og oppfylle sine ansvarsområder. Gjennom prosessen vil man i teamarbeid bygge kunnskap, og menneskelig, sosial og intellektuelt kapital kan øke (Bryson, 2018).

Strategisk planlegging kan være fordelaktig for organisasjoner, men samtidig er det ikke gitt at organisasjonen skal få nytte av strategisk planlegging. Den strategiske planleggingsprosessen har blitt kritisert for å gjøre konstruksjonen av en strategi for formel, og at det er en prosess som gir lite rom for tilpasninger (Mintzberg, 1994). Strategisk planlegging kan være en rigid prosess som er lite tilpasningsdyktig når den blir iverksatt. I tillegg er fremtiden vanskelig å forutse, det vil da være en risiko for at de strategiske valgene en tar på bakgrunn av den strategiske planlegging feiler. En feilslått strategisk planlegging vil være kostbart ettersom den planlagte inntekten ikke blir realisert (Martin, 2014). Samtidig avhenger prosessen av deltakernes villighet til delta i slike prosesser, og til hvilken grad deltakerne er engasjert for dette arbeidet (Bryson, 2018). Strategisk planlegging kan være en komplisert prosess, men byr samtidig på flere fordeler dersom prosessen blir gjort på en god måte. For å skape en god planleggingsprosess, vil samspillet mellom verktøy, aktiviteter og utøvere av planleggingen være en viktig faktor. Disse faktorene designer den strategiske planleggingsprosessen, og er med på å avgjøre om prosessen blir vellykket eller ikke.





Figur 1.2 Fordeler og ulemper ved bruk av strategisk planlegging

## 2.4 Aktiviteter

Aktiviteter blir sett på som en strøm av handlinger som sammenkobler handlingene til individer og grupper med organisasjonen, og hva disse handlingene bidrar med (Jarzabkowski & Spee, 2009). Dette viser altså til alle aktivitetene som faktisk skjer i strategiarbeidet, for eksempel under utforming og implementering av strategien. Strategiaktiviteter er det som gjør det mulig å lage en strategi og gjennomføre den (Whittington, 2006). Slik vi ser i figur 2.1 kan det være å utarbeide mål, og hvordan deltagerne jobber i en slik samling, dette blir sett på som aktiviteter på ansattnivå. På organisasjonsnivå blir aktivitetene å innføre et endringsprogram eller å starte en strategiprosess, eller utarbeide tiltak (Jarzabkowski & Spee, 2009). Dette studiet vil rette seg inn mot organisasjonsnivå, for å se på hvilke aktiviteter som blir gjennomført i løpet av strategiprosessen. Gjennom observasjon av en strategiprosess i praksis vil man kunne belyse detaljer for behovet og bruken av ressurser og kapabilitet (Vaara & Whittington, 2012). Slike observasjoner kan være viktig for å skaffe et bedre bilde av hvor organisasjonen står i forhold til ressurser, ferdigheter og kunnskap.

For å lage en klar strategi setter de frivillige organisasjonene først en visjon, deretter formålsforklaring, mål og tiltak. Visjon er en uttalelse om hva man vil at organisasjonen skal klare i fremtiden. Med visjonen så har organisasjonen noe å strekke seg etter, derfor er det viktig å sette en visjon som verken er umulig å nå, og samtidig en visjon som ikke er for lett å nå (Baker, 2007). En formålsforklaring skal vise til organisasjonens formål og aktiviteter. Erklæringen skal fortelle interessentene hva organisasjonen prøver å få til og hvilke grupper og individer bidraget er ment for. Som frivillig organisasjon er det viktig at man har klare

visjoner og formålserklæringer. De legger grunnlaget for organisasjonen og kan bidra til enhetlige og kompatible tjenester, økte inntekter fra givere og solid beslutningstaking (Angelica, 2001).

Når organisasjoner skal lage visjoner og formålserklæringer kan det være viktig å inkludere hele organisasjonen i arbeidet, ettersom dette vil kunne skape et mer samlet bilde for alle ansatte om hvordan alle i organisasjonen vil jobbe for å nå de samme, og prioriterte målene (Angelica, 2001). Samtidig er erklæringen en aktivitet for å samle organisasjonens mål og kjerneverdier (Baker, 2007). Disse kjerneverdiene vil påvirke organisasjonens strategi, fordi de forteller hva organisasjonens formål virkelig er. Som det kommer frem i figur 2.1, er visjon, formålserklæring og verdier med som delementer under hovedelementet aktiviteter. Visjon, formål og verdier blir utarbeidet i arkitekturfasen og er helt essensielle for å lage en strategisk plan i frivillige organisasjoner. Videre er mål og tiltak som blir utarbeidet i handlingsfasen viktig. Tiltak og mål gir organisasjonene en mulighet til å utarbeide konkrete mål ut ifra sine visjoner, verdier og formål, og en mulighet til å definere hvordan de skal nå målene. Visjon, verdier, formål, mål og tiltak er vesentlige aktiviteter i en strategisk planleggingsprosess og krever oppmerksomhet.

Strategien som legges frem skal støtte oppunder fullførelsen av målene organisasjonen har satt. Ledelsen må gjøre målene kjent for organisasjonen slik at det er kontinuitet i arbeid mot målene, og slik at hele organisasjonen har eierskap til disse planene (Baker, 2007). Det vil være forskjellige typer av mål. Noen av målene vil være mål som skal gi det strategiske resultatet, og derfor gjelder for hele perioden som den strategiske planen gjelder. Andre mål vil derimot være mål som man vil fullføre i løpet av planperioden. Organisasjonen setter mål man jobber for på lang sikt og på kort sikt, og disse målene påvirker ulike deler av den strategiske planen (Baker, 2007). For å nå visjonen og målene som er satt vil organisasjonen ha handlingsplaner for hvordan dette skal skje. I handlingsplanene kommer det også frem tiltak organisasjonene setter for å nå målene som er satt. Av figur 2.1 ser vi at mål og tiltak står som delementer under hovedelementet aktiviteter. Videre retter vi ekstra fokus mot mål og tiltak fordi disse elementene alene er viktig for utarbeidelsen av strategiske planer. Ut av hovedelementet aktiviteter retter vi spesielt fokus mot visjon, formålserklæring og verdier som aktiviteter i arkitekturfasen og mot mål og tiltak som kommer i handlingsfasen.

## 2.5 Strategiske verktøy

Som et viktig element av strategiplanleggingsprosessen har vi strategiske verktøy (Spee & Jarzabkowski, 2009). Vi kan definere strategiske verktøy som en rekke teknikker, metoder, modeller, rammeverk og fremgangsmåter som er tilgjengelig for å støtte beslutningstaking i strategisk planlegging (Spee & Jarzabkowski, 2009). Verktøyene blir brukt av ledelsen for å få sette i gang strategiske diskusjoner. Formålet med verktøyene er at de skal sette fokus på ulike deler av et selskap, samtidig som de styrer diskusjonen i en retning, nemlig mot en endelig strategi for selskapet. Uten strategiske verktøy kan strategiske diskusjoner bli mye prat uten noen faktisk fremdrift, og uten en retning på hvor strategien skal lede selskapet. Av figur 2.1 ser vi at strategiske verktøy påvirker de strategiske aktivitetene.

Valg av strategiske verktøy har en stor innvirkning på planleggingsprosessen til en organisasjon. Brukerne av verktøyene foretrekker verktøy som er transparente og enkle å bruke i forhold til avanserte matematiske funksjoner (Spee & Jarzabkowski, 2009). For det første blir enkle verktøy sett på som mer fleksible fordi de lett kan brukes og tilpasses til strategiske oppgaver og diskusjoner. Videre er verktøy med et klart design lettere å huske, og gir dermed et godt grunnlag for strategiske oppgaver. Utøverne velger etablerte og kjente verktøy fordi disse har teknisk, kulturell og lingvistisk legitimitet, som gjør verktøyene overførbare (Spee & Jarzabkowski, 2009). Tidligere forskning viser at det finnes mange former for strategiske verktøy, en artikkel av Vuorinen., et al., peker på hele 88 artikler om forskjellige strategiske verktøy fra de siste 25 årene (Vuorinen, et.al., 2017). Viktigheten av å velge riktig strategiske verktøy, i kombinasjon med alle de ulike verktøy som er tilgjengelig gjør strategiplanleggingsprosessen til en krevende oppgave.

Generelt kan en skille mellom to typer strategiske verktøy; Strategiske verktøy med fokus på det eksterne miljø, og verktøy med fokus på interne kapabiliteter. Verktøy som ser på det eksterne miljøet legger vekt på eksterne faktorer som organisasjonene ikke har direkte kontroll over. Det kan være geografisk plassering, analyser av konkurrenter og markedet de opererer i, for å nevne noe. Michael Porter's «Five Forces»-modell er et klassisk eksempel på et strategisk verktøy med et eksternt fokus (Vuorinen. et.al., 2017). Interne kapabiliteter derimot fokuserer på de ressursene og mulighetene en organisasjon har allerede innad. En velkjent og utbredt teori basert på interne kapabiliteter er «VRIN/-O verktøy». Ved å identifisere de viktigste ressursene til organisasjonen og analysere hvilke styrker og svakheter disse ressursene har, vil organisasjonen ta strategiske valg ut ifra hvilke ressurser som egner seg best (Barney, 1991).

### 2.5.1 Arkitekturfasen

Denne fasen er sterkt preget av både interne og eksterne analyser. Resultatene i artikkelen til (Vuorinen., et al., 2017) tyder på at de aller fleste strategiske verktøyene for interne kapabiliteter, fokuserer på ressurser og kapabiliteter i organisasjonen som kan lede til konkurransefortrinn. Disse har basis i RBV og har et bredt fokus på interne styrker og svakheter. Vuorinen, T., et al., (2017) viser en todelt tilnærming av verktøy for de eksterne aktørene. På den ene siden var verktøyene som i hovedsak hadde fokus på å analysere den strategiske posisjonen til organisasjonen. De mest utbredte verktøyene ser på markedet og industrien man operer i, samt konkurrenter. Disse verktøyene vil være «benchmarking», ulike teknikker for måling, prosess beskrivelse og klassifiseringsverktøy.

Den andre siden av strategi verktøy analyserer markedet og konkurrentene for å oppnå en sterkere konkurransedyktig posisjon. Teknikkene som blir brukt her er mer rettet mot forståelse av industri dynamikken, ytelsen til konkurrentene, og mulighetene for å utvide til nye markedsmuligheter. Til slutt så er har vi de strategiske verktøyene som blir brukt i forbindelse med å formulere og kommunisere strategien. Kjennetegnet for disse strategiske verktøyene er at de evaluerer risiko og potensiell gevinst fra de foreslåtte strategiprosessene. Jevnfør vår modell i figur 2.1 vil uttrykkelse og formulering av strategien forekomme ved uttalelser fra ledelsen, visjoner, mål, og delmål. Deretter kan det produseres et strategisk planleggingsdokument som tydeliggjør mål for organisasjonen.

Et strategisk plandokument er et verktøy basert på interne kapabiliteter i arkitekturfasen som kan bidra til å skape disiplin rundt flyten og innholdet samtalen som ledelsen har, og dermed forme den strategiske prosessen (Vaara og Whittington, 2012). Det er viktig for organisasjoner å legge vekt på hvordan de legger fram strategien fordi designet og formidlingen av strategien til de ansatte er med på å avgjøre forståelsen og forpliktelsen til strategien organisasjonen legger frem. Dette kan være med på å avgjøre om de ansatte ignorerer planene som er satt eller om de jobber for å implementere dem (Wolf & Floyd, 2017). Bare noen få ord kan være forskjellen på omfavnelser av strategien, eller ignorering av den. Forskjellig tolking av strategien kan også føre til at det oppstår misforståelser, og ansatte kan beskytte seg bak en uklar strategi dersom det skulle få konsekvenser for organisasjonen (Vaara & Whittington, 2012). Et strategisk plandokument vil ha fokus på å vise sine interesser hvem organisasjonen skal skape verdi for, og samtidig viser planen bakgrunnen for at organisasjonen eksisterer.

Kombinert med et strategisk plandokument burde en meningsfull og realistisk handlingsplan bli utformet av interessentene som er ansvarlig for det strategiske plandokumentet (Baker, 2007). I en slik prosess vil god kommunikasjon og tilbakemelding være viktig, ettersom det vil være et høyt antall personer som er med i denne prosessen (Baker, 2007). En god handlingsplan vil være nøyaktig nok, slik at alle vet hva som må blir gjort, hvordan dette skal gjøres, når og i hvilken rekkefølge det skal gjøres, og hvem som faktisk skal gjøre det. Samtidig vil det også komme fram hva som skal til for at fullførelsen av dette er en suksess (Baker, 2007). En handlingsplan er viktig for gjennomføringen av den overordnede strategien, og strekker seg som regel over en kortere tidsperiode enn den overordnede strategien (Baker, 2007). Det bør også utarbeides en beredskapsplan som forklarer hva man skal gjøre i situasjoner som går utenfor handlingsplanen. I praksis vil det si at organisasjonen har planer for å takle problemer som oppstår, og samtidig klare å nå målene som er satt (Baker, 2007). Ut ifra figur 2.1 vil verktøy brukt i arkitekturfasen gjelde utarbeidelsen av visjon, formål og verdier, samt mål. Denne fasen er med på å legge hele grunnlaget for den strategiske planleggingen. Ser man videre på figur 2.1 om hvilke aktiviteter som blir praktisert ser vi at de neste aktivitetene vil bruke verktøy fra handlingsfasen.

### **2.5.2 Handlingsfasen**

Etter å ha analysert sin posisjon og formulert en strategiprosess er det viktig å få implementert og organisert på en slik måte at strategien kan gjennomføres på best mulig måte.

Implementeringsfasen begynner gjerne med å tilrettelegge operasjoner til strategien gjennom å forbedre de prosessene man allerede har (Kaplan & Norton, 2008). En kan også dele opp strategi verktøyene til strategisk handling i interne og eksterne verktøy. Interne verktøy kan defineres som prosesser som blir iverksatt før selve implementeringen av strategien. Det kan eksempelvis være å beskrive de strategiske beslutninger, sette KPIer for ulike strategiske mål og definere strategiske initiativ som hjelper oss å nå de målene (Kaplan & Norton, 2008).

Målet til de interne verktøyene vil være å organisere aktiviteter slik at øker organisasjonens utnyttelsesevne av ressursene de allerede har, og indentifisere behov for andre ressurser for å implementere strategien (Vuorinen., et al., 2017). Det er et sterkt fokus på interne kapabiliteter, og områder hvor man kan utvikle organisasjonen som produksjonsavdeling, HR-avdeling, eller utvikling- og forskningsavdelinger. Hovedfokuset til de fleste strategiske verktøy er på interne kapabiliteter, men det er også noen som omhandler de eksterne aktørene. Slike verktøy skal hjelpe strategitakere i organisasjoner å samkjøre driften med de eksterne

aktørene. Det for eksempel være å endre IT systemer (Rockhart, Hofman, 1992), slik at det opererer bedre med strategien.

## **2.6 Utøvere**

### **2.6.1 Hvem er utøverne?**

Burgelman, Floyd, Laamanen, Saku, Vaara & Whittington (2017), definerer utøverne av den strategiske planleggingen som de som former konstruksjonen av aktiviteter og verktøy.

Utøverne kan deles inn i to grupper, interne og eksterne. Interne utøvere er utøvere av strategi som er ansatt i den aktuelle organisasjonen, for eksempel en mellomleder eller prosjektleder.

Eksterne utøvere er derimot utøvere som ikke er fast ansatt av den aktuelle organisasjonen, men er leid inn som konsulent for å hjelpe organisasjonen med strategiarbeidet (Jarzabkowski & Spee, 2009). Utøverne er sentrale i arbeidet med å reprodusere, overføre og fornye de strategiske standardene (Whittington, 2006). Hvem som bidrar under planleggingsaktivitetene, hvordan deltakerne bidrar og hvilke aktiviteter som gjennomføres er altså viktig for resultatet av planleggingen.

Samtidig er utøverne også ansvarlig for å bruke disse standardene på en måte som skaper god praksis for planleggingsprosessen. Hver deltakers mening om den strategiske endringen kan påvirke utfallet av prosessen, og en prosess som er forvirrende vil derfor kunne paralisere hele organisasjonen (Vaara & Whittington, 2012). På samme måte kan mellomledere skape meninger rundt strategien for de ansatte de leder. Disse mellomlederne har derfor ansvar og mulighet til å påvirke effektiviteten på strategiprosessen og implementeringen av strategien (Vaara & Whittington, 2012).

Siden 1990 tallet har det vært utvikling i organisasjoner på hvem av de interne utøverne som er med på det strategiske arbeidet. Tidligere var det kun toppledelsen som var med på utformingen av strategiene, mens resten av organisasjonen stod for implementeringen (Wolf & Floyd, 2017). Det har altså vært et skifte der man nå har et større mangfold av ansatte som er med i den strategiske planleggingen. Samtidig har desentralisert planlegging gitt en fordelaktig effekt på kvaliteten på beslutninger og effektiviteten på implementeringen (Wolf & Floyd, 2017). Vaara og Whittington (2012) viser samtidig til at utførelsen av verktøyene i praksis avhenger mye av utøvernes ferdigheter. Derfor burde selskap tenke på hvem de skal ha med i utarbeidelsen av strategien, slik at det blir lettere å få med seg de ansatte på implementeringen.

Spesielt har ledere på mellomnivå i organisasjonene fått en viktigere rolle. Grunnen til dette er at disse lederne har tilgang til toppledelsen samtidig som de har kunnskap om operasjonene som skjer på lavere nivå i bedriften (Wolf & Floyd, 2017). Derfor har de også muligheten til å bruke kunnskapen de har om disse operasjonene i planleggingen av ny strategi, noe som har gjort at disse mellomlederne nå blir sett på som mer verdifulle for planleggingsprosessen. I større organisasjoner har man også ansatte som jobber kun med å legge til rette for, og arbeide med strategisk planlegging (Vaara & Whittington, 2012). Denne typen ansatt er nødt til å fungere som en forhandler og tilrettelegger. De organiserer, trener og støtter andre avdelinger i organisasjonen i deres strategiarbeid. De blir gjerne sett på som en som setter i gang planleggingsprosessen, men samtidig holder seg litt i bakgrunnen under selve utarbeidelsen av strategien (Vaara & Whittington, 2012).

Dessuten er deltakende planlegging og kommunikasjon av mål og prioriteringer til alle ansatte to måter for å øke muligheten for måloppnåelse (Ketokivi & Castañer, 2004). Deltakende planlegging vil også kunne skape større tilhørighet til strategien og planene som skal utføres. Samtidig vil den tilhørigheten kunne bli påvirket av jobbsikkerhet, og hvor effektiv kommunikasjonen av planene er (Ketokivi & Castañer, 2004). På en annen side så er toppledelsen og de som er ansvarlige for utforming av strategien fortsatt sett på som en nøkkelfaktor for at strategien skal være vellykket. De sikrer at prosessen beveger seg i riktig retning ved å promotere strategisk tenkning og utvikle strategiske ferdigheter for de andre involverte i prosessen (Wolf & Floyd, 2017). Dersom organisasjonene skal ha en godt forankret strategi virker det tydelig at man burde involvere ansatte på flere nivåer i bedriften. I frivillige organisasjoner vil derimot dette arbeidet se noe annerledes ut ettersom slike organisasjoner er annerledes i forhold til hva de ønsker å oppnå.

### **2.6.2 Deltakelse av utøvere i den strategiske planleggingsprosessen**

Organisering innebærer å gjøre det mulig for individer og ulike enheter av organisasjonen å gjennomføre strategien som blir produsert. Første steg i en planleggingsprosess vil være å analysere de ressurser og prosesser en allerede har på plass i organisasjonen. Spee og Jarzabkowski (2011) viser til to fremtredende trekk ved planlegging av strategiske aktiviteter som gjør at planleggingsprosessen blir tilpasningsdyktig. For det første er maktrelasjoner iboende i planleggingsaktiviteter. Det er ledere og avdelinger ansvarlig for planlegging som bestemmer hvem som deltar i aktivitetene, og dermed har mulighet til å påvirke innholdet i planen. Planleggingsaktiviteter gir også forskjellige strategiske roller til organisasjonens

medlemmer, og påvirker undertrykkelse og forfremmelse av forskjellige interesser innen organisasjonen. I forhold til frivillige organisasjoner kan medlemmene være ansatte, men også frivillige medlemmer. Uavhengig av hvem som er delaktige i prosjektet er det viktig at lederne har oversikt over hvilke oppgaver som skal løses, og at de har mandat til å utføre endringene. De må også sørge for at medlemmene har den kunnskapen de trenger for å kunne utføre oppgavene sine.

For det andre er strategisk planlegging viktig når man skal kommunisere selskapets strategi, både internt og eksternt. Dette gjelder både i, under og etter planleggingsprosessen (Spee & Jarzabkowski, 2011). Samtidig gir den strategiske planleggingsprosessen en meningsgivende plattform for individer. Denne følelsen av å ha en mening oppstår når utøverne av den strategiske planleggingen oppgir sine tolkninger under konstruksjonen av den strategiske planen. Disse tolkningene bidrar til innholdet i den strategiske planen, og er essensielle siden de leder til avtalte formuleringer, som er med i den endelige strategiske planen (Spee & Jarzabkowski, 2011).

Hvem som bidrar under planleggingsaktivitetene, hvordan deltakerne bidrar og hvilke aktiviteter som gjennomføres er altså viktig for resultatet av planleggingen. En metode vil være å foreta en gradvis implementering av strategien. Her identifiserer man kritiske grupper og ansatte, og sørger for at de stiller seg bak den nye strategien. Deretter vil de gradvis involvere andre, og på den måten gradvis spre strategien videre. Eksempelvis kan topp eller mellomledere bli sendt på seminar hvor strategien blir forklart og drøftet. Ved å få med seg lederne, vil det bli lettere å få med seg de ansatte og andre medlemmer over tid (Fjelstad & Lunnan, 2014). En slik metode kan være gunstig å bruke hvis strategien er kontroversiell eller vanskelig å kommunisere. Det vil være viktig å komme frem til en felles forståelse av hva strategien er og hvilke konsekvenser den vil få for organisasjonen. Ved å engasjere lederne først på denne måten, kan være hjelpsomt for å motvirke motstand i organisasjonen.

En vellykket implementeringsprosess avhenger av en god kobling mellom strategien og det som belønnes (Fjelstad & Lunnan, 2014). Det vil derfor være viktig å utvikle mål og delmål som den enkelte blir målt på. Slike mål inneholder gjerne en form for måloppnåelse. Det kan være utfordrende å utvikle gode mål og delmål som er compatible med strategien, men det er viktig at de ansatte forstår hva de blir målt på. På den måten sikrer man en god implementering.



## **2.7 Særtrekk for aktiviteter, strategiske verktøy og utøvere i frivillige organisasjoner**

Utfordringer knyttet til aktiviteter under strategisk planlegging i frivillige organisasjoner er blant annet at usikkerheten knyttet til finansiell støtte kan skape usikkerhet for frivillige organisasjoner. Har organisasjoner støtte fra staten er det lettere å gjennomføre slike prosesser, siden organisasjonen har en bedre oversikt over sine inntekter, og derfor større oversikt over hva som er mulig å klare. Organisasjoner som er avhengig av støtte fra private individer, har større usikkerhet i hva som er mulig å gjennomføre, ettersom inntektene kan variere (Hu et al. 2014). Dersom organisasjonen er avhengig av frivillige for å gjennomføre mål, er også dette noe som kan være en utfordring, ettersom det kan variere i antall frivillige som er interessert i å bidra. Finansiell støtte og avhengigheten av frivillige er viktige faktorer når organisasjonene skal sette mål og visjoner. Disse faktorene avgjør hva som er mulig å få til, fordi de er organisasjonens viktigste ressurser sammen med de ansatte.

Ytterlige to faktorer som er vesentlig for en suksessfull strategisk planleggingsprosess i en frivillig organisasjon er utviklingen av en klar visjon eller formålerklæring og en systematisk måte å overvåke fremgang på. En klar visjon og formålerklæring er spesielt viktig for frivillige organisasjoner siden dette er grunnen til at organisasjonen eksisterer, og hva organisasjonen jobber for å oppnå. Overvåking av fremgang og evaluering av aktiviteter bidrar til å nå målene som organisasjonen setter (McHatton et al. 2011). På lik linje med aktiviteter, så er det også særtrekk ved bruk av strategiske verktøy i frivillige organisasjoner.

Verktøyene som blir brukt i frivillige organisasjoner vil være de samme som i pro-profit organisasjoner. For eksempel vil alle organisasjoner kunne bruke en SWOT-analyse å sette seg inn i hva som er organisasjonens styrker, svakheter, muligheter og trusler (Bryson, 2010). Frivillige organisasjoner vil derimot ha andre utfordringer når det kommer til gjennomføring og bruk av de strategiske verktøyene. I motsetning til pro-profit organisasjoner må frivillige organisasjoner ta hensyn til sine frivillige medlemmer i tillegg til sine ansatte. Det fører til at det stilles strengere krav til kunnskap og ferdigheter i ledelse og bruk av strategiske verktøy (Kong, 2008). På grunn av denne utfordringen vil eksempelvis en SWOT-analyse ikke være like effektiv hvis det ikke legges til rette for forskjellen som oppstår i analysen ved å ha frivillige medlemmer og faste ansatte (Kong, 2008).

Utfordringene for frivillige organisasjoner i bruken av verktøy og modeller er at frivillige organisasjoner som regel blir målt etter sosiale mål, og slike mål er vanskelig å måle i form av

ytelse og prestasjon (McHatton et al. 2011). Et eksempel på utfordringer ved bruken av verktøy er hvordan verktøyene påvirker planleggingsprosessen i praksis. Dette kan gjøre at prosessen blir for formell og uten rom for endringer. På en annen side kan dette også legge til rette for endring, dersom organisasjonen bruker verktøyene på en riktig måte (Whittington, 2006).

En tredje utfordring er at verktøyene som regel blir satt basert på praksis, noe som igjen kan føre til en formell prosess. Bakgrunnen for det er at organisasjonene blir vant til å gjennomføre prosessen på en viss måte, gjennom å utføre prosessen basert på det de har kunnskap om fra før (Whittington, 2006). Det er altså flere utfordringer knyttet til verktøy i planleggingsprosessen. Utfordringene ligger spesielt i hvordan organisasjonen skal bruke de riktige verktøyene for å skape en god balanse mellom fleksibilitet og formalitet, og hvordan organisasjonen bruker verktøyene i måling og oppfølging av mål. Samtidig er hvilke utøvere som organisasjonen har med i bruken av verktøyene en faktor som har stor påvirkning på resultatet av planleggingsprosessen.

Utøverne av strategiprosessen i frivillige organisasjoner vil ha forskjellige tilknytninger til organisasjonen, i forhold til utøverne i vanlige bedrifter. Det kan være fordi i frivillige organisasjoner har man interessenter man må ta hensyn til. Interessentene for frivillige organisasjoner vil variere fra organisasjon til organisasjon, men innebærer ofte medlemmer eller ansatte av organisasjonen, ledelsen, de som bidrar finansielt, målgruppen organisasjonen skal skape verdi for, konkurrenter og i visse tilfeller det generelle samfunnet (McHatton et al. 2011). I frivillige organisasjoner vil man derfor kunne være avhengig å høre på meningene til andre, enn bare de som er ansatt i organisasjonen. Samtidig vil interessentene til organisasjonen være viktig for å skape konsensus rundt mål og fremtidig handling (McHatton et al. 2011). Samarbeid kan være en måte å verdsette kunnskapen, ferdighetene og perspektivet til interessentene i den strategiske planleggingsprosessen. Deltakelse i denne prosessen blir også sett på som viktig av medlemmer og frivillige, som jobber for organisasjonen (McHatton et al. 2011). Dette kan blant annet føre til at de ansatte føler eierskap og samtidig gir økt jobbtilfredshet.

På en annen side er det også viktig med en sterk ledelse som tilrettelegger for dette samarbeidet. En ledelse som ser verdien samarbeid mellom interessentene blir sett på som kritisk for suksessen til strategisk planlegging (McHatton et al. 2011). For organisasjoner som er avhengig av frivillige vil det være spesielt viktig, for disse vil føle at det de gjør og sier kan påvirke organisasjonen, og spesielt de som organisasjonen skal skape verdi for (McHatton et

al. 2011). Samarbeid med og mellom interessentene, med tilretteleggelse fra ledelsen i organisasjonen vil kunne gi en suksessfull strategiprosess. For å klare dette er det samtidig viktig at man har visse standarder å gå etter. Videre er frivillige organisasjoner nødt til å definere mål, legitimere sine verdier og i tillegg arbeide effektivt. Dette krever mer enn tradisjonell ledelsestrening. En er nødt til å fokusere på å utvikle en ledelsestrening som tar for seg utvikling av verdier i samsvar med effektivt strategiarbeid (Kong, 2008).

Samtidig kan det oppstå utfordringer på bakgrunn av interessentenes deltakelse i planleggingsprosessen. Det er fordi det som skaper verdi for noen av interessentene kan være av liten verdi for andre, noe som bidrar til at slike mål vanskelig å måle. Interessentene vil for eksempel ha forskjellige syn på hva som skal til for å nå et mål, og hvor langt man skal strekke seg når man setter disse målene (Baker, 2007). Interessentene har forskjellige mål som de mener er det viktigste å prioritere for organisasjonen. Som gjør at det kan være vanskelig for organisasjonen å avgjøre hvilke av interessentenes ønsker man skal prioritere (McHatton et al. 2011). Som tidligere nevnt kan suksess i planleggingsprosessen være avhengig av samarbeid med interessentene, men dette kan igjen føre til at det er svært mange som burde være med i planleggingen. Dette kan føre til unødvendig støy rundt planleggingsprosessen (McHatton et al. 2011). Organisasjoner som er avhengige av frivillige kan også ha utfordringer, ettersom at det kan være usikkerhet rundt dedikasjon og oppmøte over lengre tid (McHatton et al. 2011).

I tillegg kan størrelsen på den frivillige organisasjonen være en faktor som påvirker hvem som er med i den strategiske planleggingen i frivillige organisasjoner. Mindre frivillige organisasjoner har nødvendigvis verken den menneskelige eller finansielle kapitalen for å gjennomføre en slik prosess. Der større organisasjoner har ansatte som er ansatt for slike prosesser, har mindre organisasjoner muligens verken tid eller kunnskap til å gjennomføre slike prosesser (Hu, Kapucu & O'Byrne, 2014). Effektive strategiske aktiviteter er sterkt avhengig av utøvernes mulighet til å anvende de strategiske verktøyene, og dersom utøverne ikke har de nødvendige kunnskapene eller ferdighetene, kan dette skape en dårlig strategi (Whittington, 2006).

## 3 Metode

### **3.1 Forskningsdesign: Innholdsanalyse**

Strategiske dokumenter er tekstdokumenter, og analysen av tekstdokumenter kan betegnes som innholdsanalyse. Innholdsanalyse kan deles opp i kvantitativ tilnærming og kvalitativ tilnærming, og det kan også brukes en kombinasjon av disse (Grønmo, 2016). Kvalitativ metode kan defineres som en undersøkelsesprosess som bruker induktiv data analyse for å skaffe informasjon rundt et problem, gjennom å identifisere mønster eller temaer (Lewis, 2015). Det blir brukt åpne spørsmål for å samle informasjon, og denne informasjonen blir delt inn i koder, temaer, kategorier eller større dimensjoner (Lewis, 2015). Samtidig generer kvalitativ metode kunnskap ved å undersøke meninger og opplevelser av individer, og hvordan de tolkes eller forstås av andre. Gjennom kvalitativ innholdsanalyse systematiseres de forskjellige innholdselementene for å belyse de aktuelle problemstillingene. Dette gjøres ved å vurdere og sammenligne de de ulike innholdselementene (Grønmo, 2016).

Kvantitativ metode definerer på sin side forholdet mellom variabler og konstanter i et sett med matematiske formler (Bordens & Abbott, 2014). Spesifikk numerisk input vil i kvantitativ metode også gi spesifikk numerisk output. Kvantitative data handler altså om tall og størrelser, mens kvalitative data handler om noens meninger rundt et fenomen. Kvantitativ innholdsanalyse vil også systematisere innholdet i dokumentene, men det vil ikke bli gjort vurderinger og sammenligninger av innholdselementene. Innholdet vil derimot bli vurdert mot et strukturert codeskjema (Grønmo, 2016).

Det som skiller en kvalitativ og en kvantitativ innholdsanalyse er at ved en kvalitativ tilnærming vil det metodiske opplegget gi fleksibilitet, og forholdet til kildene kan gi nærhet og sensitivitet. Kvantitativ tilnærming vil derimot ha et mer strukturert metodisk opplegg, og det er større avstand mellom forsker og kildene (Grønmo, 2016).

Formålet med oppgaven er ikke å få flest mulig svar, men heller gå i dybden og forstå hvilke strategiske verktøy som brukes, hvilke utøvere som er med, og hvilke aktiviteter som blir gjennomført i den strategiske planleggingen i frivillige organisasjoner. Derfor vil det være naturlig å først og fremst velge en kvantitativ innholdsanalyse. Samtidig vil vi også bruke elementer fra kvalitativ innholdsanalyse i kodingen av de strategiske dokumentene.

Som tidligere nevnt er kvantitativt forskningsdesign den beste for dette studiet med tanke på forskningsspørsmål og problemstilling. Å supplere med elementer fra kvalitativ metode vil være fordelaktig ettersom dette gir oss muligheten til å gå i dybden og finne grundig

informasjon om strategisk planlegging i frivillige organisasjoner. Det som ses på som hovedstyrken til kvalitativ metode er at denne metoden gjør det mulig å utforske et fenomen det har vært lite eller ingen forskning på fra før (Silverman, 2014). Å bruke elementer fra kvalitativ metode vil derfor gi oss en fordel ettersom vi skal samle inn mest mulig relevant informasjon på feltet strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner. Dette feltet har vi lite forkunnskaper om, og det er også et felt det er forsket lite på (tabell 1.1).

For å vurdere de frivillige organisasjonenes strategiske planleggingsprosess har vi etablert tre hovedelementer som inneholder tretten delementer som representerer strategisk planlegging, slik det kommer frem av figur 2.1. De tre hovedelementene er definert som strategiske verktøy, aktiviteter og utøvere. Disse hovedelementene viser til hvilke verktøy som brukes i utarbeidelsen av strategiske planer, hvordan arbeidet foregår og hvem som er med i utarbeidelsen av de strategiske planene. Videre har vi spesielt fokus på delementene som omhandler visjon, formål og verdier, fordi disse er grunnpilaren i enhver strategi for frivillige organisasjoner. Bakgrunnen for dette er at disse delementene er de som setter retningen som organisasjonen skal gå i, og burde derfor alltid være med i strategisk planlegging. Vi har også rettet ekstra fokus mot delementene mål og tiltak. Dette er også delementer som er essensielle i en strategisk plan fordi disse delementene forteller hva organisasjonen skal prioritere å jobbe mot i den aktuelle perioden, og hvordan organisasjonen skal jobbe for å nå sine mål. Ved å danne de tre hovedelementene har vi kunnet se på hvilke elementer av strategisk planlegging som blir brukt i frivillige organisasjoner.

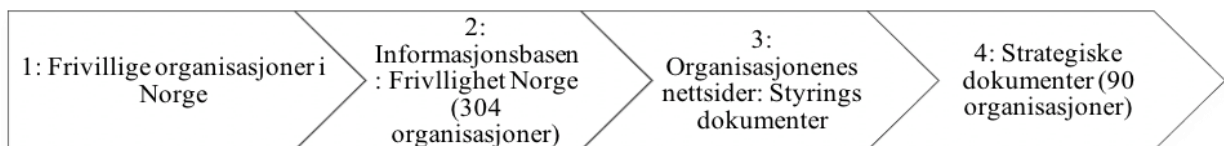
### **3.2 Utvalg av cases**

Vår oppgave fokuserer på forskjeller og likheter i strategisk planlegging mellom frivillige organisasjoner i Norge. For å få en bedre oversikt over de frivillige organisasjonene gikk vi inn på Frivillighet Norge sine nettsider. Deres nettsider viser 304 forskjellige frivillige organisasjoner. Datainnsamlingen baserte seg på hovednettstedene til organisasjonene, som vil si at selv om flere av organisasjonene har lokalforeninger som ses på som selvstendige organisasjoner, har vi kun fokusert på hovedorganisasjonen. De frivillige organisasjonene blir av Frivillighet Norge delt inn i følgende elleve kategorier:

- Bolig og lokalmiljø
- Helse
- Interesseorganisasjoner
- Internasjonale organisasjoner

- Kultur og fritid
- Natur, miljø og dyrevern
- Rekreasjon og sosiale foreninger
- Sosiale tjenester
- Tro og livssynsorganisasjoner
- Utdanning og forskning
- Annet

Når vi skulle avgjøre hvilke av de 304 frivillige organisasjonene som skulle være en del av studiet så vi først på hvilke forskjellige typer av styringsdokumenter som de forskjellige organisasjonene hadde tilgjengelig på sine nettsider. Videre så vi på om nettsidene inneholdt strategiske dokumenter, ettersom dette var kriteriet for å se videre på organisasjonene. Vår definisjon av et strategisk dokument er et dokument, eller en oversikt på hjemmesiden som viser til organisasjonens strategi. Av de totalt 304 frivillige organisasjonene som er medlem av Frivillighet Norge viste det seg at 90 av de frivillige organisasjonene oppfylte våre krav om strategisk dokumentasjon. Figur 3.1 viser fremgangsmåten for hvordan vi gikk frem i utvelgelsen av hvilke organisasjoner som skulle være med i studiet.

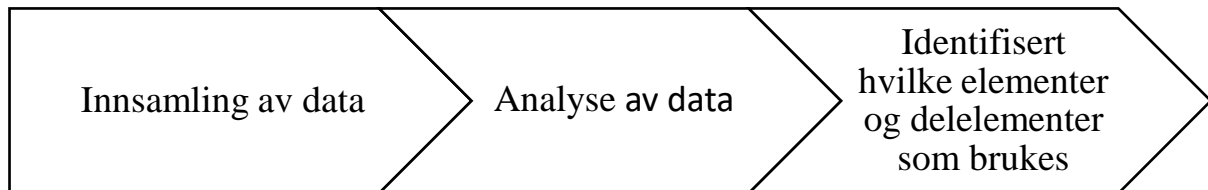


Figur 2.1 Fremgangsmåte for valg av organisasjoner som skulle være med i studiet

### 3.3 Metode for datainnsamling

Vi startet med å samle inn data fra de frivillige organisasjonene som er medlem av Frivillighet Norge hvor vi identifiserte om de frivillige organisasjonene hadde noen form for strategidokument, eller informasjon tilgjengelig om strategi. Deretter foretok vi dokumentanalyser for å finne elementer av strategisk planlegging. I noen av tilfellene lå den strategiske informasjonen på nettsidene som en egen fane og ikke som en egen fil. Videre brukte vi denne informasjonen til å analysere hvordan den strategiske planleggingsprosessen

foregikk i de frivillige organisasjonene. Figur 3.2 viser hvordan datainnsamlingsprosessen foregikk.



Figur 3.2 Prosessen for datainnsamling

Ved innhenting av data brukte vi [www.frivillighetnorge.no](http://www.frivillighetnorge.no), nettsidene til de ulike organisasjonene og særforbundene, samt [www.proff.no](http://www.proff.no). Som første del av innsamlingsprosessen hentet vi inn grunnleggende informasjon om organisasjonene: Etableringsår, antall medlemmer, antall ansatte, og hvilken bransje de opererer i. Videre søkte vi igjennom nettsidene til organisasjonene for å få oversikt over dokumenter som kan si oss noe om den strategiske planleggingsprosessen. De dokumentene vi samlet inn var: Strategiske dokumenter, handlingsplaner, årsrapporter, vedtekter, retningslinjer og møtereferat. Videre viser vedlegg 1A en oversikt over alle de frivillige organisasjonene som er med i vårt utvalg. Deretter begynte vi en nøyere gjennomgang av de strategiske dokumentene for å analysere elementene og delementene av strategisk planlegging i de strategiske dokumentene (Vedlegg 1B).

### 3.4 Analyse av data

Kodingen av de forskjellige elementene i de frivillige organisasjonene foregikk gjennom kvantitativ innholdsanalyse (Ringdal, 2001), der vi laget en tabell for begreper. Formålet med dette er å danne et grunnlag for å vise at organisasjonene og teorien ikke bruker de samme begrepene, men samtidig har det samme innholdet. Samtidig dannet vi ved hjelp av tabellen delementer til hvert av hovedelementene. Hovedelementene i studien er strategiske verktøy, strategiske aktiviteter og utøverne i den strategiske planleggingen. Av figur 2.1 ser man at visjon, formål, verdier, mål og tiltak står under hovedelementet aktiviteter, og er delt inn i fasene arkitekturfasen og handlingsfasen. Vi har valgt å rette ekstra fokus mot disse aktivitetene, og har samlet formål, visjon og verdier til et element under arkitekturfasen og mål og tiltak til et element under handlingsfasen. Det har vi gjort fordi vi mener at disse

delelementene er viktige elementer i den strategiske planleggingen i frivillige organisasjoner, og burde derfor ses nøyer på.

Aktivitetene som gjennomføres har vi delt inn i to delelementer for å kunne skille mellom forskjellige typer av aktiviteter. Delelementene har blitt delt slik at det ene delelementet representerer aktiviteter på organisasjonsnivå, mens det andre delelementet viser til aktiviteter på ansattnivå. Hvilke strategiske verktøy som brukes har vi delt opp i tre ulike delelementer for å se nøyer på hvilke typer strategiske verktøy de frivillige organisasjonene har brukt i den strategiske planleggingen. De strategiske verktøyene har blitt delt inn i delelementene strategisk plan, handlingsplan og situasjonsanalyse. Utøverne har vi også delt inn i tre delelementer for å se nærmere på hvem som er med i den strategiske planleggingen, og hvilken del av organisasjonen de tilhører. Elementet utøvere ble derfor delt opp i delelementene styret, ledelse og medlemmer/ansatte.

Tabell 3.1 viser en oversikt over alle delelementene som har blitt utviklet ut i fra hovedelementene. De to første kolonnene i tabellen viser begrepene vi bruker i studiet, og den teoretiske definisjonen på disse begrepene. Den tredje kolonnen viser eksempler på begrepene som de frivillige organisasjonene har brukt i sine strategiske dokumenter. Den fjerde kolonnen viser eksempler fra de frivillige organisasjonenes strategiske dokumenter. Det er store forskjeller mellom de strategiske dokumentene, derfor var det å utarbeide denne tabellen viktig for å kunne kode de forskjellige strategiske dokumentene.

Når vi kodet de frivillige organisasjonenes bruk av de forskjellige delelementene brukte vi kvantitativ innholdsanalyse (Ringdal, 2001). Vi laget to Microsoft Excel dokument der vi med variablene 1 og 0 viser om vi finner delelementene eller ikke. Vi brukte variabelen 1 dersom vi fant delelementet, og 0 dersom vi ikke fant delelementet i de strategiske dokumentene. Det første dokumentet viser alle frivillige organisasjoner under frivillighet Norge i kolonner, og viser forskjellige typer styringsdokumenter, antall ansatte og når organisasjonen ble stiftet horisontalt. I dette dokumentet marker vi 1 og 0 dersom vi finner de forskjellige styringsdokumentene eller ikke (vedlegg 1A). I det andre dokumentet har vi fortsatt listet opp de forskjellige organisasjonene som hadde strategiske planleggingsdokumenter i kolonner, mens de forskjellige delelementene innenfor strategisk planlegging er plassert horisontalt. Her ble det også kodet med 1 og 0 avhengig av om organisasjonene hadde delelementet i de strategiske dokumentet eller ikke (vedlegg 1C).



Begreper som brukes innen strategisk planlegging	Teoretisk definisjon	Begreper som de frivillige organisasjonene bruker sine strategiske dokumenter	Eksempel på beskrivelse
Aktiviteter			
Aktiviteter på organisasjonsnivå	«(...) mens på organisasjonsnivå blir dette endringsprogram eller en strategiprosess (Jarzabkowski & Spee, 2009).	Endringsprogram  planleggingsprosess	«FFO nasjonalt og lokalt skal samarbeide tett gjennom felles satsninger og løsninger. Det skal utarbeides årlige planer for virksomheten basert på FFOs program og de retningslinjer som strategien gir.» Funksjonshemmedes Fellesforbund. (2017).
Aktiviteter på ansattnivå	«Dette kan for eksempel være hvordan strategi workshops blir organisert, og hvordan deltagerne jobber i en slik samling (...)» (Jarzabkowski & Spee, 2009).	Strategi workshops  Strategiske diskusjoner	«Høsten 2014 fikk ansatte og frivillige mulighet til å delta på en spørreundersøkelse, og alle fikk utsendt strategien som høringsnotat våren 2015. Nærmere 500 ansatte og frivillige har også deltatt på enten innspillskonferanse, arbeidet i en av fem arbeidsgrupper, eller vært deltaker på en av de fire regionkonferansene i Tromsø, Bergen, Trondheim og Oslo» Redningsselskapet (2015).
Aktiviteter i arkitekturfasen			
Formål	«Formålet beskriver kundebehovet du skal dekke. Den beskriver hensikten med det bedriften gjør- altså	Virksomhetside Misjon Formål	«Å ivareta interesser for stomi- og reservoaropererte og for personer med sykdommer som kan

	<i>kundens viktigste behov» (Skoe, u.å.).</i>		<i>føre til stomi/reservoar.» Norilco (2014).</i>
Visjon	<i>«Visjon er et mentalt bilde av en fremtidig ønsket situasjon.» (Skoe, u.å.)</i>	Hovedslagord Visjon	<i>«Sammen skaper vi håp» Kreftforeningen (2015).</i>
Verdier	<i>«Relativt stabile oppfatninger om hva som verdsettes i bedriften» (Brand Cognition, u.å.)</i>	Verdier Kjerneverdier Verdigrunnlag Prinsipper	<i>«Norsk Friluftslivs arbeid skal bygges på friluftslivets kjerneverdier, som bygger på troverdighet, respekt, engasjement, inkludering og vern om en bærekraftig natur» Norsk Friluftsliv (2016).</i>
<b>Aktiviteter i Handlingsfasen</b>			
Mål	<i>«Et forestillingsbilde av ønsket sluttresultat» (Sander, 2017).</i>	Mål Delmål	<i>«Vi er en ledende barne- og ungdomsorganisasjon med relevante programmer som møter unge menneskers behov» KFUM-KFUK (2013).</i>
Tiltak	<i>«Hvilke initiativer eller handlinger må vi gjennomføre for å oppnå våre strategiske mål; hvem har ansvar og når skal de være gjennomført» (Hoff &amp; Holving, 2015, s. 311)</i>	Tiltak Ansvar Initiativer	<i>«Dette skal vi oppnå ved å ha: Fagkompetanse på unge menneskers virkelighet og levevilkår.  Programmer som er nyskapende og tar ungdomskulturen på alvor. Bredere medlemsmasse.  En helhetlig og felles merkevareprofil i hele organisasjonen.»  KFUM-KFUK (2013)</i>
<b>Strategiske Verktøy</b>			

Strategisk plan	«Et strategisk planleggingsdokument er et verktøy basert på interne kapabiliteter i arkitekturfasen som kan bidra til å skape disiplin rundt flyten og innholdet samtalen som ledelsen har, og dermed forme den strategiske prosessen.» (Vaara og Whittington, 2012).	langtidsplan	«Dette veivalgsdokumentet drøfter og beskriver målområdene hele DNT skal ha fokus på i perioden 2016–2018. Dokumentet er førende for medlemsforeningenes egne veivalg, handlingsplaner og budsjetter. For DNT sentralt vil dokumentet være forpliktende» Den Norske Turistforening (u.å.).
Handlingsplan	«En god handlingsplan vil være nøyaktig nok, slik at alle vet hva som må blir gjort, hvordan dette skal gjøres, når og i hvilken rekkefølge det skal gjøres, og hvem som faktisk skal gjøre det. Samtidig vil det også komme fram hva som skal til for at fullførelsen av dette er en suksess» (Baker, 2007).	arbeidsplan	Handlingsplanen er et redskap som skal bidra til at foreningen jobber for felles mål, men med lokal forankring i distriktsavdelingene. All aktivitet i NORILCO skal være i tråd med verdier og mål i handlingsplanen. I planperioden skal planen jevnlig evalueres i HS og på ledermøtet. Norilco. (2014).
Situasjonsanalyse	«Strategiske verktøy med fokus på det eksterne miljø, og verktøy med fokus på interne kapabiliteter.» Vuorinen, et.al. (2017)	SWOT-analyse Strategikart	«Våre styrker er blant annet følgende» «Våre svakheter er til dels sammenfallende med styrkene» «Likevel er mulighetene våre store» «Likevel skal vi være oppmerksom på noen mulige trusler» Harry Benjamin Ressurssenter. (u.å.)
Utøvere			

Styret	<i>Styret skal lede organisasjonens virksomhet, ha ansvar for organisasjonens økonomi og gi informasjon til medlemmene slik at de kan se hva styret jobber med og har bestemt. Frivillighet Norge (u.å.)</i>	Styret	<i>«Strategien er jobbet frem og ledet av FFOs hovedstyre.» Funksjonshemmedes fellesorganisasjon (2017).</i>
Ledelse	<i>«Ledelse er knyttet til å ha ansvar for resultater i organisasjoner. Lederrollen innebærer noe mer enn det å være administrator, det handler også om å fronte organisasjonen, føre an og ta initiativ i møte med omgivelser som stadig endrer seg.» Sagberg. (2018).</i>	Ledelse	<i>«Nettverksorganiseringen har en kjerne som består av landsmøtet, styret og stab. Rundt denne kjernen organiseres aktiviteten. Stab er satt sammen av forskjellige administrative funksjoner som administrativ leder, sekretær og mentorer.» Landsforeningen mot seksuelle overgrep. (u.å.).</i>
Medlemmer/Ansatte	<i>«Arbeidstaker, en som er ansatt for å utføre arbeid i en annens tjeneste.» Jakhelln &amp; Gisle (2017).  «Å være medlem i en organisasjon betyr at en person har sagt seg enig i formålet til organisasjonen og akseptert kriteriene for medlemskapet. Personer som regnes som medlemmer må individuelt og frivillig ha meldt seg inn i organisasjonen.» Frivillighet Norge. (u.å).</i>	Medlemmer Ansatte	<i>«Høsten 2014 fikk ansatte og frivillige mulighet til å delta på en spørreundersøkelse, og alle fikk utsendt strategien som høringsnotat våren 2015.»</i>

Tabell 3.1 Oversikt over hvordan delelementene blir brukt i kodingen.

I tabell 3.2 har vi identifisert hvilke strategiske verktøy, hvilke aktiviteter og hvilke utøvere som er med i strategisk planlegging i de frivillige organisasjonene i Norge. Tabellen viser fremgangsmåten for kodingen av de strategiske dokumentene. Den eksisterende litteraturen på strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner identifiserer ikke hvilke verktøy, aktiviteter og utøvere i den strategiske planleggingen. For å identifisere dette har vi analysert de strategiske dokumentene til frivillige organisasjoner i Norge (vedlegg 1A). Det første steget i tabell 3.2 viser til om organisasjonen oppgir bruk av strategiske verktøy, aktiviteter eller utøvere i den strategiske planleggingen. Her brukte vi som tidligere nevnt variablene 1 og 0, som symboliserer om organisasjonen oppgir bruk av elementet eller ikke. I det andre steget så vi videre på organisasjonene som hadde oppgitt bruk av de forskjellige hovedelementene, for å finne de forskjellige typene av verktøy, aktiviteter og utøvere. Deretter delte vi i steg tre opp hovedelementene i delementer for å lettere kunne se forskjeller mellom de frivillige organisasjonene. I steg fire så vi igjen på hvor mange av organisasjonene som oppgir bruk av de forskjellige delementene. Tabell 3.2 viser at vi i steg fire har satt tall bak de forskjellige delementene. Her referer to tallet til at det er det delementet som vi har flest tilfeller innenfor hvert element, mens ettallet viser til at vi har funnet delementet i noen organisasjoner.

<b>Fremgangsmåte</b>	<b>Eksempel på koding av strategiske verktøy</b>	<b>Eksempel på koding av aktiviteter</b>	<b>Eksempel på koding av utøvere</b>
1: Bruker organisasjonen elementet eller ikke	1 symboliserer at organisasjonen bruker strategiske verktøy, mens 0 symboliserer at de ikke bruker det. (89 organisasjoner bruker strategiske verktøy).	1 symboliserer at organisasjonen oppgir aktiviteter, mens 0 symboliserer at de ikke gjør det. (18 organisasjoner oppgir aktiviteter).	1 symboliserer at organisasjonen oppgir utøvere, mens 0 symboliserer at de ikke gjør det. (49 organisasjoner oppgir utøvere).

2: Registrerer hvilke verktøy, aktiviteter og utøvere som oppgis.	SWOT-analyse  Strategikart  Strategiske dokumenter	Strategi workshops  Strategiske diskusjoner  Spørreundersøkelser.	Styret  Ledelse  Medlemmer og ansatte
3: Delte opp elementene i delementer.	Strategiske dokumenter  Situasjonsanalyser  Handlingsplaner	Organisasjonsnivå  Strategipraksis	Styret  Ledelse  Medlemmer og ansatte
4: Identifiserte hvor mange organisasjoner som oppgir bruk av de ulike delementene.	Strategiske dokumenter (2)  Situasjons analyser (1)  Handlingsplaner (1)	Organisasjonsnivå (2)  Strategipraksis (1)	Styret (2)  Ledelse (1)  Medlemmer og ansatte (1)

Tabell 3.2. Fremgangsmåte for kodingen.

Etter å ha etablert hovedelementene og delementene, og kodet disse, har vi sett videre på delementene handlingsplaner og situasjonsanalyser. Vi valgte å fokusere på handlingsplaner fordi en handlingsplan er et godt eksempel på et strategisk dokument, der de fleste organisasjoner også har med elementene visjon, formålserklæring, verdier, mål og tiltak. Vi har sett på hvor gode handlingsplanene er ut i fra fire kriterier for hva en god handlingsplan er (Baker, 2007). Tabell 3.3 viser kriteriene vi kodet handlingsplanene ut i fra. Når vi kodet kriteriene brukte vi variablene 1 og 0 for å indikere om kriteriet var oppfylt i den aktuelle handlingsplanen. I vedlegg 2 viser vi en oversikt over denne kodingen.

Handlingsplankriterier	
Kriterium 1 (K1)	En nøyaktig plan, med nøyaktige mål.
Kriterium 2 (K2)	Tiltak som må gjennomføres for å nå målene som har blitt satt.
Kriterium 3 (K3)	Når tiltakene skal gjennomføres, og i hvilken rekkefølge.
Kriterium 4 (K4)	Hvem som er ansvarlig for at de forskjellige tiltakene gjennomføres.

Tabell 3.3. Oversikt over kriteriene som kjennetegner en god handlingsplan.

Situasjonsanalyse er et verktøy som kan gi organisasjonene et bedre bilde av både det eksterne og interne miljøet, og kan dermed gi et bilde på hva organisasjonen burde ha fokus på i videre arbeid. Ved gjennomgang av situasjonsanalysene kunne vi dele disse inn i SWOT-analyser og strategikart. For å analysere SWOT-analysene så vi på om de fire elementene i en slik analyse kom tydelig frem. Ved gjennomgang av strategikartene la vi vekt på hvordan strategikartene viser hvordan mål og tiltak påvirker fokusområder, og dermed gir et bilde av situasjonen i organisasjonen.

### 3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

#### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet er vurderingen av datagrunnlagets pålitelighet, etterprøvbarehet og nøyaktighet i arbeidet. Det vil si hvorvidt senere forskning på samme tema vil komme opp med samme resultat, tolkninger og meninger (Silverman, 2014). For at datagrunnlaget skal være reliabelt stilles det krav til at måleinstrumentet skal gi det samme utfallet hver gang, uavhengig av forsker, situasjon og tidsperiode. Som måleinstrument ved innsamling av data har vi opprettet et kodingsskjema som viser en oversikt over våre tolkninger av sentrale begreper i studiet. (tabell 3.1). I tillegg har vi en tabell som viser fremgangsmåten vi brukte for å identifisere hvilke verktøy, aktiviteter og utøvere som ble brukt i studiet. (tabell 3.2)

Et viktig element for å øke reliabiliteten ved innsamling av sekundærdata er å sørge for at kategoriene som blir brukt ved innsamling er standardiserte. På den måten sikrer en seg at sekundærdataen blir kategorisert på samme måte uavhengig av hvilke forsker som

gjennomfører innhenting av data. En metode for å standardisere kategorier er «inter-rater reliabilitet», hvor to eller flere forskere eller kodere evaluerer data og deretter måler om de kommer med samme konklusjon (Silverman, 2014). Vi foretok to separate analyser av de strategiske dokumentene til de frivillige organisasjonene (vedlegg 1A), og i hvilken grad de strategiske dokumentene inneholdt de delmålene/elementene vi forsker på i studiet (vedlegg 1C). Deretter sammenlignet vi våre vurderinger, på den måten økte vi nivået av reliabilitet i studiet. Som nevnt tidligere brukte vi dummyvariabelen 1 hvis organisasjonen brukte et strategisk dokument, hvis de i midlertid ikke brukte et strategisk dokument brukte vi variabelen 0. Etter de separate vurderingene kom vi frem til syv organisasjoner vi var uenige om. Uenighet var basert på om de dokumentene vi hadde funnet ga tilstrekkelig nok informasjon om den strategiske planleggingen til å være med i studien. Vi gikk deretter gjennom de strategiske dokumentene sammen, og ble enig om at disse organisasjonene ikke skulle være med i studien ettersom informasjonen ikke var tilstrekkelig. Ved å ekskludere organisasjonene fra studiet, gjorde det at vi var 92,7% enige i vurderingene av de strategiske dokumentene til organisasjonene. Vi anser derfor reliabiliteten som sterk ettersom alt over 90% er akseptabelt (Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002).

### **3.5.2 Validitet**

Validitet kan betegnes som gyldighet eller troverdighet, og i hvilken grad funnene reflekterer studiets formål, altså om man måler det man vil måle (Silverman, 2014). For å analysere de strategiske elementene organisasjonene bruker har vi laget en oversikt over alle organisasjonene og de elementene og elementene som vi har hentet fra teorien. (vedlegg 1B). Oversikten er knyttet til forskningsspørsmålene om bruk av utøvere, aktiviteter og verktøy i strategisk planlegging. Kravet om at studiet måler det fenomenet som på forhånd er oppgitt er derfor innfridd. Ved å foreta dokumentanalyse er det viktig å huske på at dokumentet ble skrevet for å et annet formål og for andre personer, enn de som gjennomfører dokumentanalysen. Her blir den som gjennomfører analysen en observatør mellom kommunikasjonen mellom andre parter (Yin, 1989). På bakgrunn av dette er det gjennom dokumentanalyse ifølge Yin (1989) mindre sannsynlig at forskeren blir villedet, og er samtidig mer fokusert for å være kritisk i tolkningen av innholdet i dokumentene. Dette er med på å styrke validiteten.



### **3.5.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet eller overførbarhet omhandler hvor relevante våre resultater er for frivillige organisasjoner. Vårt utvalg av organisasjoner er for lite til å kunne konkludere med at bruken av strategisk arbeid og planlegging i alle frivillige organisasjoner Norge er lik. Det er over 100 000 lag og foreninger i Norge, medregnet alle lokallag for hovedorganisasjonene (Frivillighet Norge, u.å.). Denne studien tar bare for seg hovedorganisasjonene, og det kan derfor være store forskjeller til hvordan strategisk arbeid og planlegging foregår i mindre lokallag. Studien vil derimot kunne gi en indikasjon på hvor utbredt systematisk strategisk planlegging er, og si noe om hva strategisk planlegging innebærer for organisasjonene. Vår systematiske analyse av strategiske dokumenter kan også brukes som et grunnlag i andre studier i fremtiden.

### **3.6 Etiske avveininger**

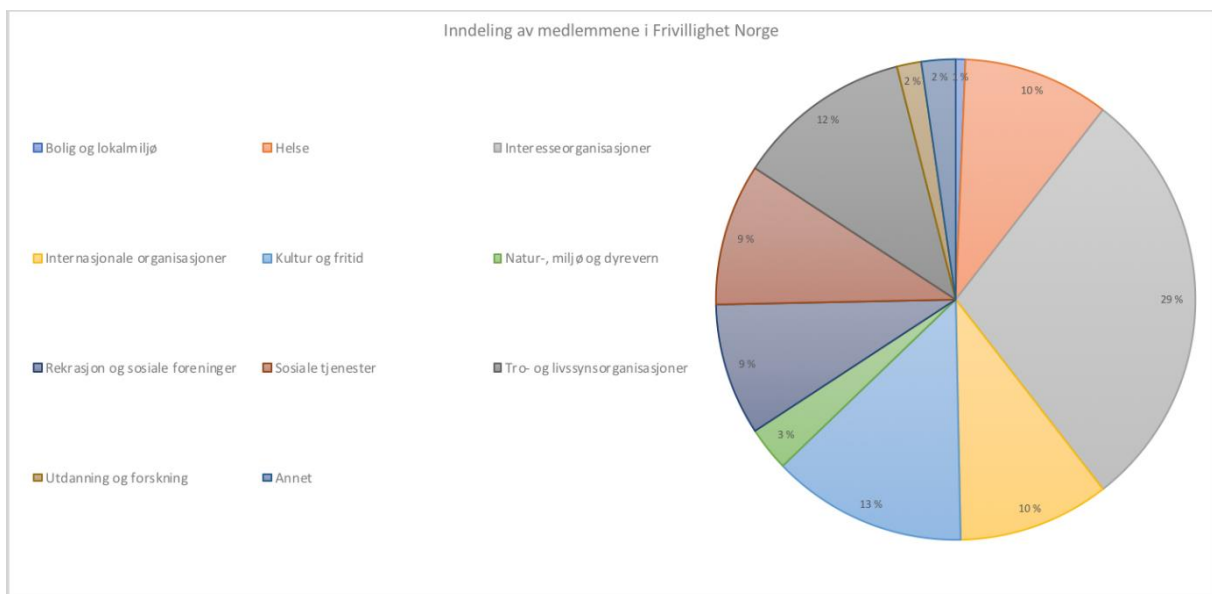
Før studiet og innsamlingen av data begynte sendte vi meldeskjema til personvernombudet norsk senter for forskningsdata (NSD). I skjemaet opplyste vi om hvilke former av organisasjon- og personopplysninger som ville bli benyttet i studiet. Underveis i studiet endret vi fremgangsmåte, og valgte bare å innhente sekundærdata. Prosjektet er meldt avsluttet til NSD.

## 4 Resultater og analyse

### 4.1 Oversikt over frivillige organisasjoner i Norge basert på vårt utvalg

Figur 4.1 viser en fordeling av frivillige organisasjoner i Norge som er medlem av Frivillighet Norge. Totalt er det 304 medlemsorganisasjoner, hvor interesseorganisasjoner representerer den største andel av frivillighetssektoren i Norge med en andel på nærmere 30%.

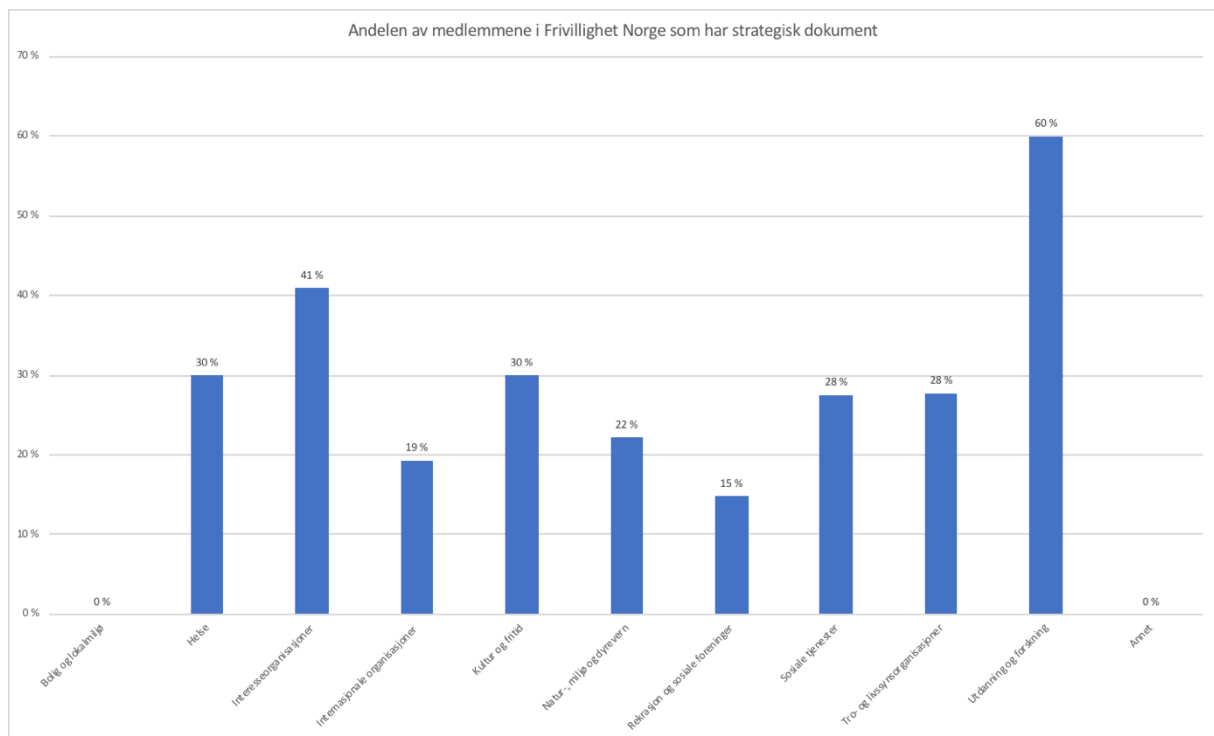
Interesseorganisasjoner er organisasjoner som har som hovedmål å fremme interessene til sine medlemmer. Videre ser vi at de kategoriene med færrest organisasjoner er bolig og lokalmiljø, utdanning og forskning, natur-, miljø og dyrevern og annet. Tilsammen representerer de kun 8% av frivillig organisasjoner i Norge som er medlem av Frivillighet Norge. De resterende 62% av frivilligsektor er jevnt fordelt på kategoriene: Helse, interesseorganisasjoner, internasjonale organisasjoner, kultur og fritid, rekreasjon og sosiale foreninger, sosiale tjenester, tro- og livssynsorganisasjoner, hvor hver kategori har ca. 10% andel.



Figur 4.1 Prosentvis fordeling av de ulike kategoriene av frivillige organisasjoner i Norge som er medlemmer av frivillighet Norge

## 4.2 Oversikt over bruken av strategiske dokumenter i Norske frivillige organisasjoner

Vår analyse av norske frivillige organisasjoner viser at 90 av 304 organisasjoner har en form for strategisk dokument. (vedlegg 1A). Det er viktig å være oppmerksom på at selv om organisasjonene ikke har et strategisk dokument tilgjengelig på hjemmesiden sin, betyr det ikke nødvendigvis at de ikke benytter seg av dette i praksis.



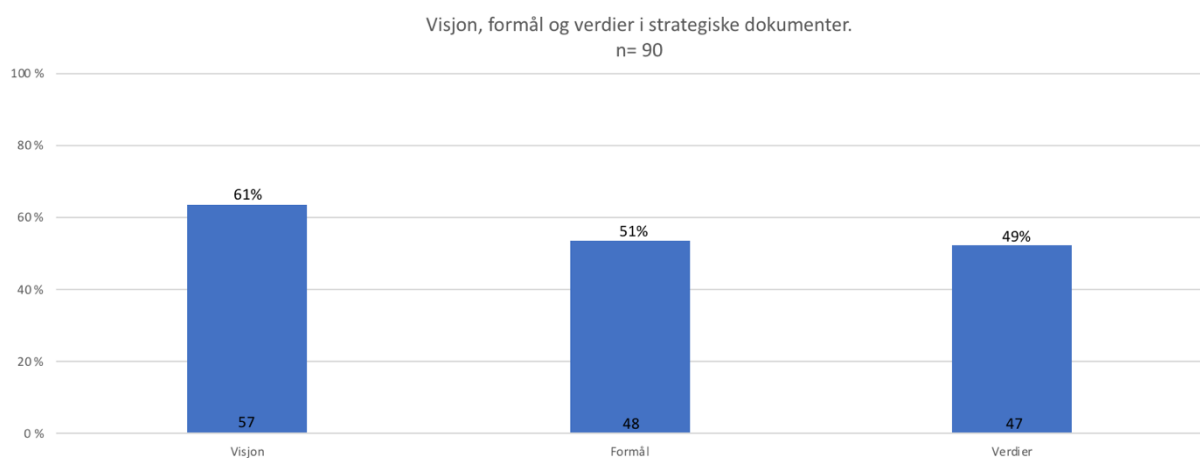
Figur 4.2 Hvor stor andel av de frivillige organisasjonene bruker strategiske dokumenter

I figur 4.2 viser vi hvor mange organisasjoner innenfor hver kategori som bruker strategiske dokumenter. Vår figur viser prosentvis antallet innenfor hver kategori som bruker et slikt dokument. Som det kommer frem er det kategoriene «utdanning og forskning» og «interesseorganisasjoner» hvor bruk av strategiske dokumenter er mest utbredt, med henholdsvis en bruksprosent på 60% og 41%. Det er viktig å merke seg at den høye prosentandelen innenfor «utdanning og forskning» kan skyldes det lave antallet av organisasjoner innenfor kategorien. «Interesseorganisasjoner» derimot er den største kategorien med 88 organisasjoner som bruker strategiske dokumenter. I kategoriene «bolig og lokalmiljø» og «annet» er det ingen av de frivillige organisasjonene som bruker strategiske dokumenter.

## 4.3 Elementer brukt i strategisk planlegging av de frivillige organisasjonene

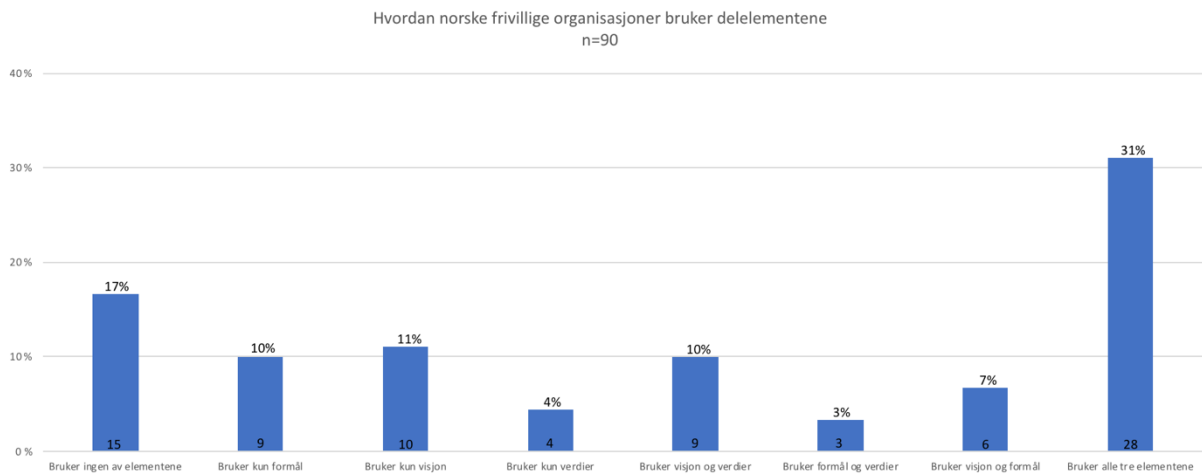
### 4.3.1 Visjon, formål og verdier

Visjon, formål og verdier er viktige elementer i et strategisk planleggingsdokument, ettersom strategier blir utformet med utgangspunkt i disse (Baker, 2007). Vi har derfor valgt å samle disse delementene og definer de som et eget element i resultatkapittelet. Figur 4.3 er en prosentvis fremstilling av bruken av visjon, misjon og verdier i de frivillige organisasjonene sitt strategiske dokument. Vi ser at 61% prosent av de frivillige organisasjonene definerer en visjon i sitt strategiske dokument. Formål og verdier er i midlertid ikke like utbredt og blir bare brukt henholdsvis 51% og 49% av de frivillige organisasjonene.



Figur 4.3 Bruk av visjon, formål og verdier i strategiske dokumenter i frivillige organisasjoner

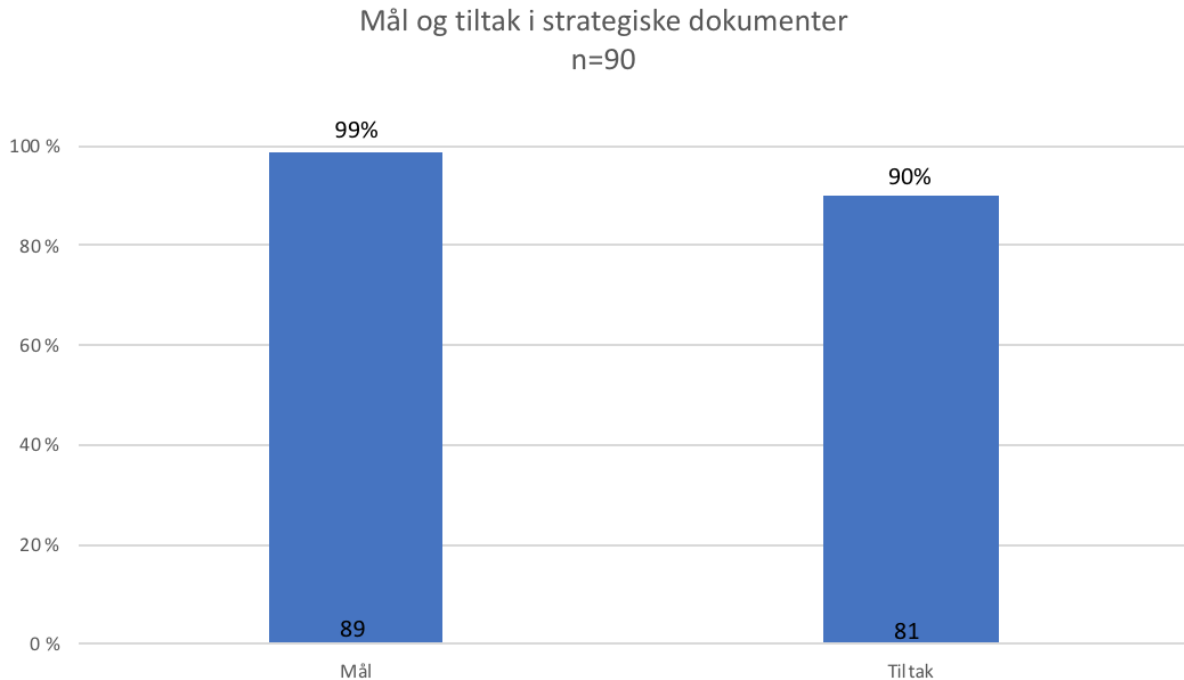
I figur 4.4 har vi en mer detaljert oversikt over hvilke delement innen hovedelementet som blir brukt av i de strategiske dokumentene til de frivillige organisasjonene. Vi ser at 17% av organisasjonene ikke har definert noen av delementene visjon, formål og verdier i sine strategiske dokumenter. 31% av de frivillige organisasjonene bruker alle tre delementene. De resterende 52% av organisasjonene bruker ett, eller to delement i sine strategiske dokumenter.



Figur 4.4 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker deelementene av visjon, formål og verdier

### 4.3.2 Mål og tiltak

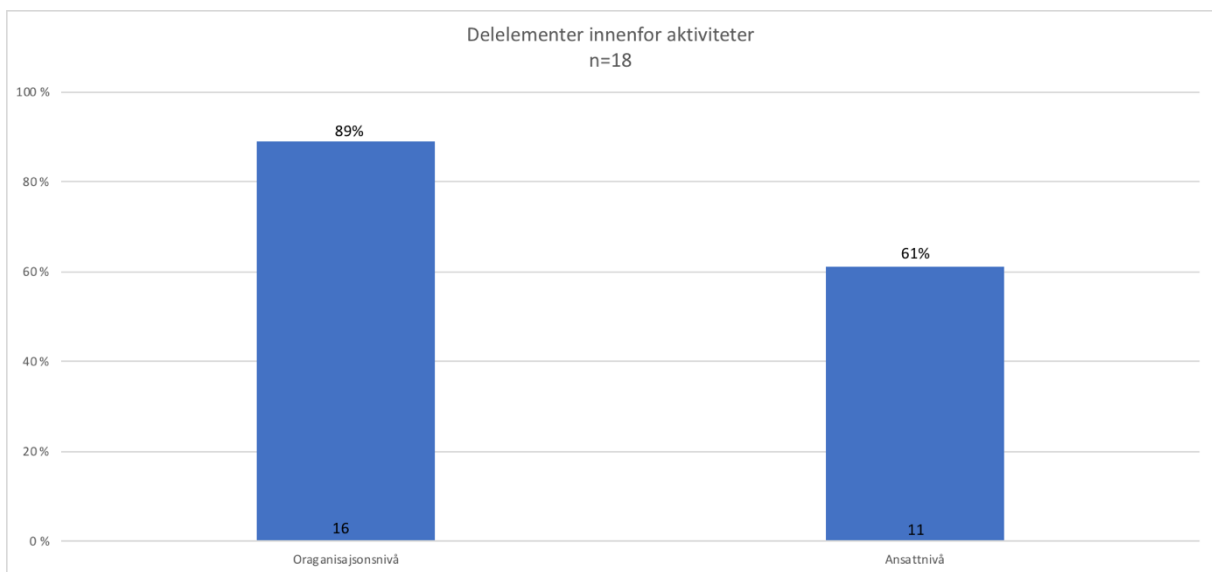
Mål og tiltak er viktige elementer ved utforming av en strategisk plan (Baker, 2007), derfor har vi valgt å inkludere de som et eget element i resultatkapittelet. Figur 4.5 viser at 99% av de frivillige organisasjonene i Norge definerer mål i sine strategiske dokumenter. 90% av organisasjonene har også definert tiltak for målene.



Figur 4.5 Bruken av mål og tiltak i frivillige organisasjoner

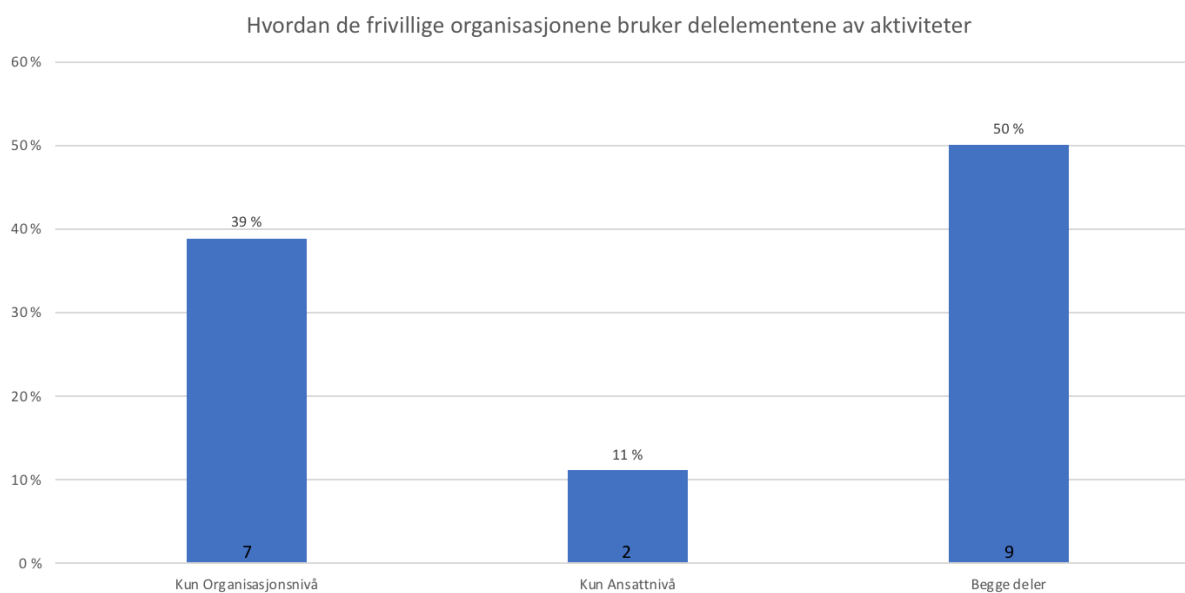
### 4.3.3 Aktiviteter

Aktiviteter i strategisk planlegging kan defineres som en strøm av aktiviteter som sammenkobler handlingene til individer og grupper med organisasjonen, og hva disse handlingene bidrar med (Jarzabkowski & Spee, 2009). Ut i fra vårt utvalg så vi at det var 20% av organisasjonene som oppga hvilke aktiviteter de har gjennomført i den strategiske planleggingen. Videre delte vi aktiviteter inn i de to delementene organisasjonsnivå og ansattnivå for å se på hvilke forskjellige aktiviteter organisasjonene praktiserer i den strategiske planleggingsprosessen. Figur 4.6 viser at av organisasjonene med aktiviteter så er 89% av aktivitetene på organisasjonsnivå, og 61% av aktivitetene er på ansattnivå.



Figur 4.6 Fordeling av delelementer innenfor aktiviteter

Deretter delte vi opp delementene for å se hvordan de frivillige organisasjonene bruker delementene. Av figur 4.7 ser vi at det i 39% av tilfellene kun var aktiviteter på organisasjonsnivå, mens i 11% av tilfellene kun var aktiviteter som baserer seg på ansattnivå. Aktiviteter på både organisasjonsnivå og ansattnivå var det i 50% av tilfellene.

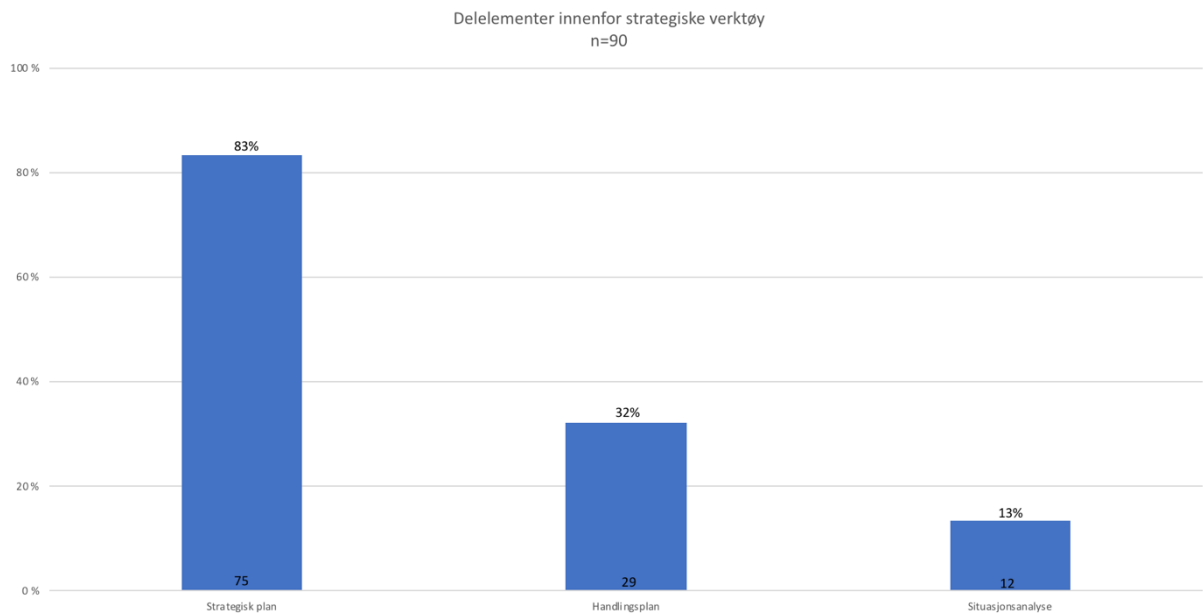


Figur 4.7 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker delementene av aktiviteter

#### 4.3.4 Strategiske verktøy

Vi kan definere strategiske verktøy som en rekke teknikker, metoder, modeller, rammeverk og fremgangsmåter som er tilgjengelig for å støtte beslutningstaking i strategisk ledelse (Spee & Jarzabkowski, 2009). I utvalget vårt av frivillige organisasjoner finner vi at 99% av de frivillige organisasjonene med i studien hadde strategiske verktøy med i sine strategiske dokumenter. Den ene organisasjonen som gjør at prosenten blir 99% er at denne organisasjonen bare oppgir et utdrag fra den strategiske planen på sine nettsider.

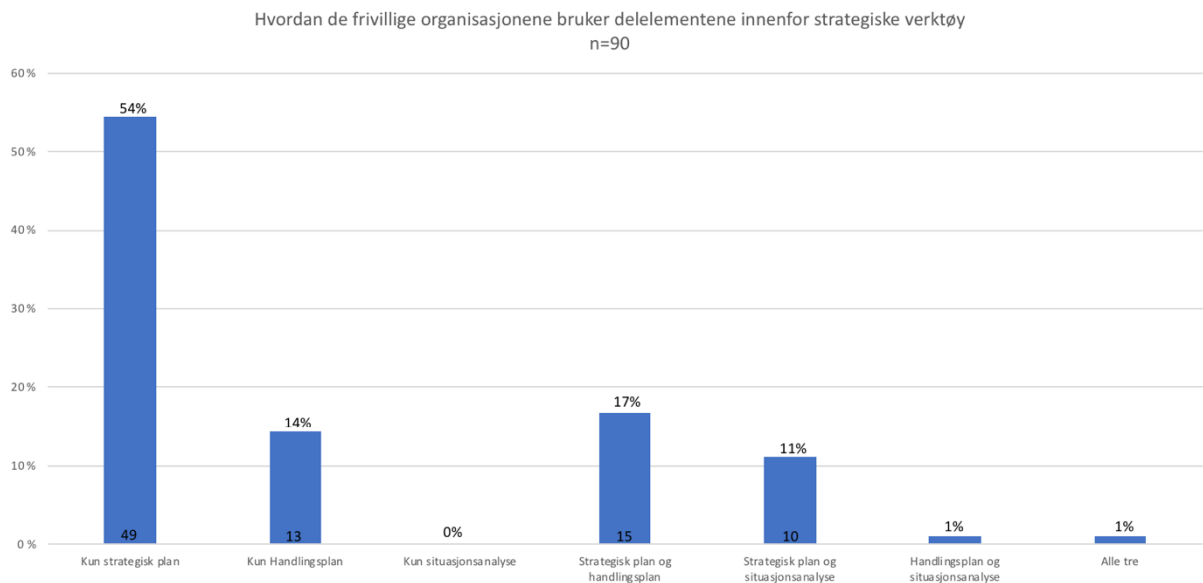
Deretter delte vi de strategiske verktøyene inn i delementene strategisk plan, handlingsplan og situasjonsanalyse. Dette var for å skille mellom de forskjellige typene av verktøy man kan bruke i strategisk planlegging. En handlingsplan kan også bli sett på som et strategisk dokument, men vi har valgt å skille mellom disse fordi det er visse forskjeller i forhold til tidsperioden for de to delementene, og i hvordan de er bygget opp. Figur 4.8 viser at av organisasjonene med verktøy så hadde 83% av organisasjonene en strategisk plan, 32% hadde handlingsplan og 13% hadde situasjonsanalyse.



Figur 4.8 Fordeling av delelementer innenfor strategiske verktøy

Tilslutt delte vi opp delelementene for å se på hvordan de frivillige organisasjonene bruker dem. Vi delte det opp slikt ved å se på om det kun var en av delelementene, om det var to av delelementene eller om alle tre var brukt i samme dokument. Av figur 4.9 ser vi at i 54% av organisasjonene er det kun strategisk plan, mens det i 14% kun er handlingsplan, og ingen organisasjoner har kun en situasjonsanalyse. Videre viser figur 4.9 at i 17% av organisasjonene var det både strategisk plan og en handlingsplan. I 11% av organisasjonene var det strategisk plan og situasjonsanalyse, mens det i bare 1% av organisasjonene var handlingsplan og situasjonsanalyse. At alle tre delelementene var tilstede så vi også i kun 1% av organisasjonene.



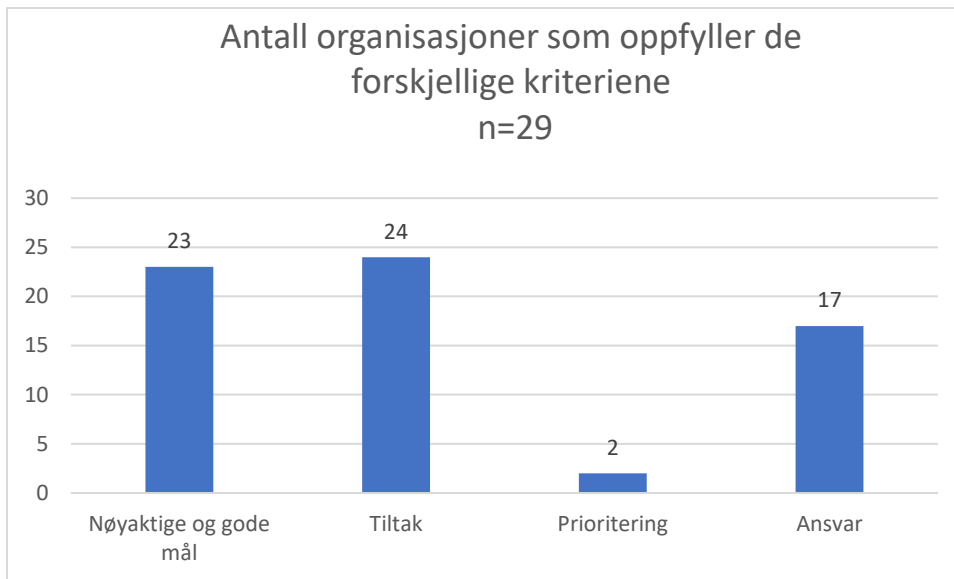


Figur 4.9 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker delementene av strategiske verktøy

#### 4.3.6 Handlingsplaner

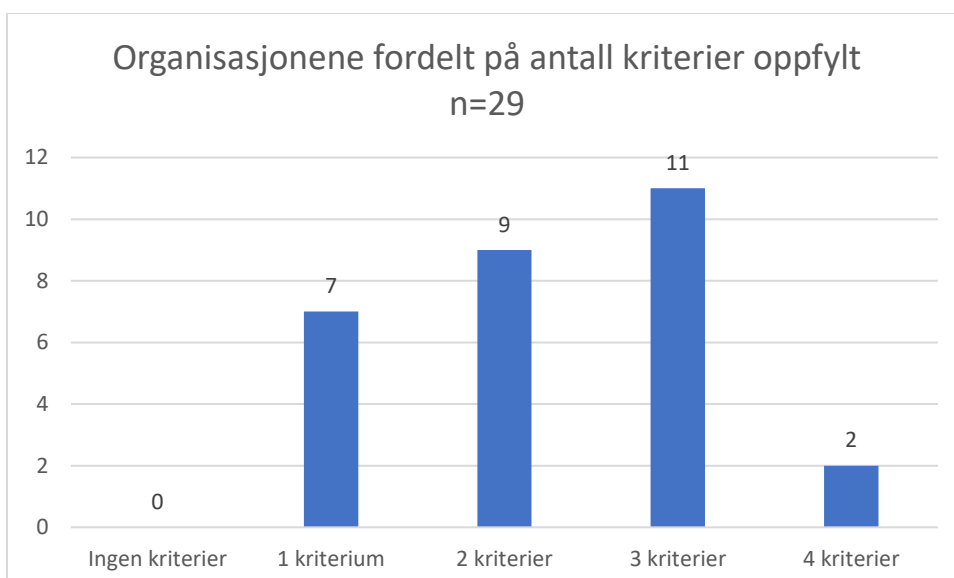
Av de 90 organisasjonene med strategiske dokumenter var det 29 som hadde handlingsplaner, enten som det eneste strategiske dokumentet eller i tillegg til en overordnet langtidsstrategi. Vi ville se på hvor gode handlingsplanene til de forskjellige organisasjonene var basert på Baker (2007) sine kriterier for hva en god handlingsplan inneholder. En god handlingsplan vil være nøyaktig nok, slik at alle vet hva som må bli gjort, hvordan dette skal gjøres, når og i hvilken rekkefølge det skal gjøres, og hvem som faktisk skal gjøre det. Samtidig vil det også komme fram hva som skal til for at fullførelsen av dette er en suksess (Baker, 2007).

Kriterium en ble derfor at organisasjonene skal nøyaktige og gode mål, kriterium to er at det skal være etablert tiltak som skal hjelpe organisasjonen å nå sine mål, kriterium tre er at det skal være en rekkefølge og en oversikt over hvilke av tiltakene som blir prioritert, mens kriterium fire sier at det skal være tydelig hvem som står ansvarlig for å gjennomføre tiltakene. Figur 4.10 viser antall organisasjoner som har oppfylt de forskjellige kriteriene. Av figur 4.10 ser vi at det var 23 organisasjoner som oppfylte det første kriteriet om å ha nøyaktige og gode mål. Det er 24 organisasjoner som oppfyller det andre kriteriet om å ha tiltak. Grunnen til at det er flere organisasjoner med tiltak enn med nøyaktige mål er at flere organisasjoner har satsningsområder som de har tiltak innenfor uten å ha nøyaktige mål innenfor disse. Videre er det kun to organisasjoner som oppfyller kriteriet om en prioritert rekkefølge på tiltakene. Tilslutt ser vi at det er 17 organisasjoner som oppfyller kravet om ansvarsfordeling for gjennomføring av tiltakene.



Figur 4.10 Hvordan de frivillige organisasjonene oppfyller kriteriene ved en handlingsplan

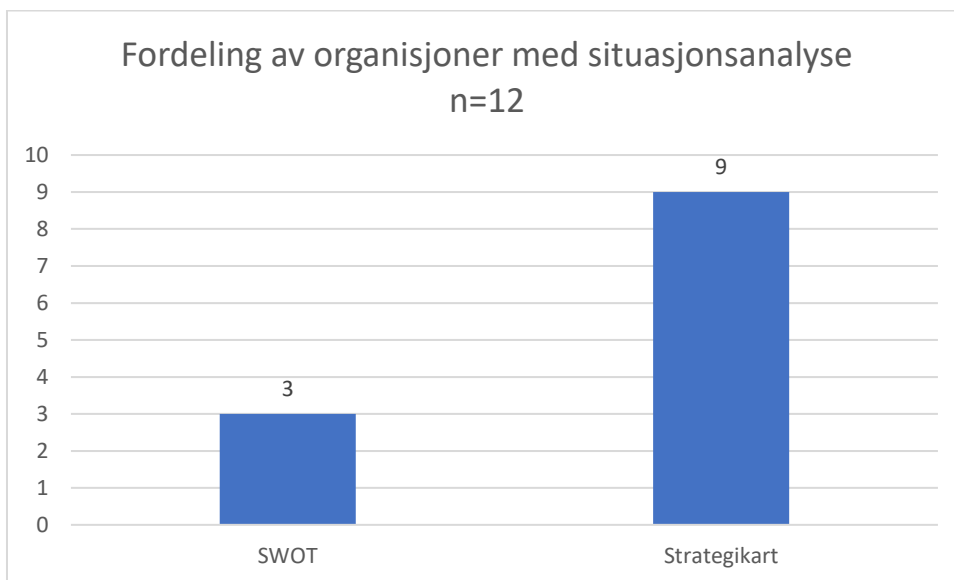
Av figur 4.11 ser vi en fordeling som viser hvor mange av kriteriene de forskjellige organisasjonene har oppfylt. Figuren viser at det ikke var noen organisasjoner som ikke oppfylte noen av kriteriene. Videre var det syv organisasjoner som kun oppfylte et kriterium, det var ni organisasjoner som oppfylte to kriterier, elleve som oppfylte tre kriterier og deretter kun to organisasjoner som oppfylte alle fire kriteriene. Vi har videre valgt å kategorisere organisasjoner som oppfyller ett kriterium som «Dårlig», to kriterier som «Middels», tre kriterier som «God», og fire kriterier som «Meget god». Ser vi figur 4.11 i sammenheng med figur 4.10 ser vi at det er kriterium tre som er utslagsgivende i forhold til hvor mange organisasjoner som oppfyller alle kriteriene.



Figur 4.11. Fordeling av antall kriterier oppfylt.

### 4.3.7 Situasjonsanalyse

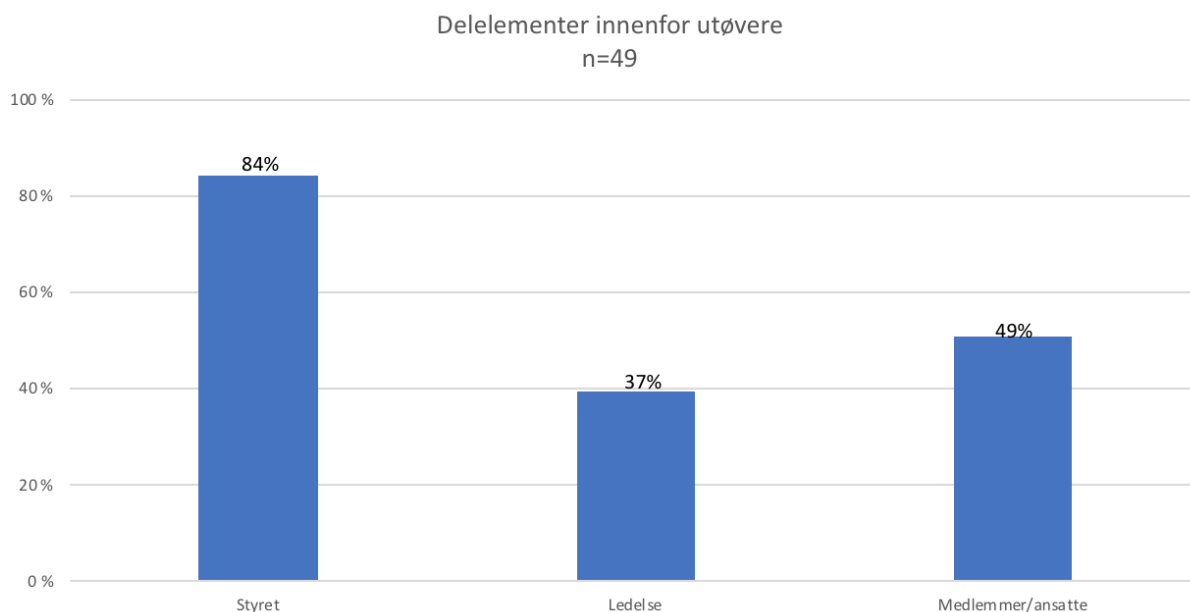
Etter gjennomgang av de forskjellige organisasjonene med en form for situasjonsanalyse kunne vi dele opp dette delementet i SWOT-analyse og strategikart. Av figur 4.12 ser vi at det kun var tolv organisasjoner med en slags situasjonsanalyse, og de fordelte seg slik at det var tre organisasjoner med SWOT-analyse og ni organisasjoner med strategikart. Av de tre organisasjonene med SWOT-analyse var det bare en der organisasjonen helt tydelig har brukt en SWOT-analyse, mens i de strategiske dokumentene til de to andre organisasjonene kommer det ikke like tydelig frem. Strategikartene viser stort sett hvordan mål og tiltak påvirker forskjellige deler av organisasjonen, og fokusområdene de forskjellige organisasjonene jobber for.



Figur 4.12 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker situasjonsanalyse

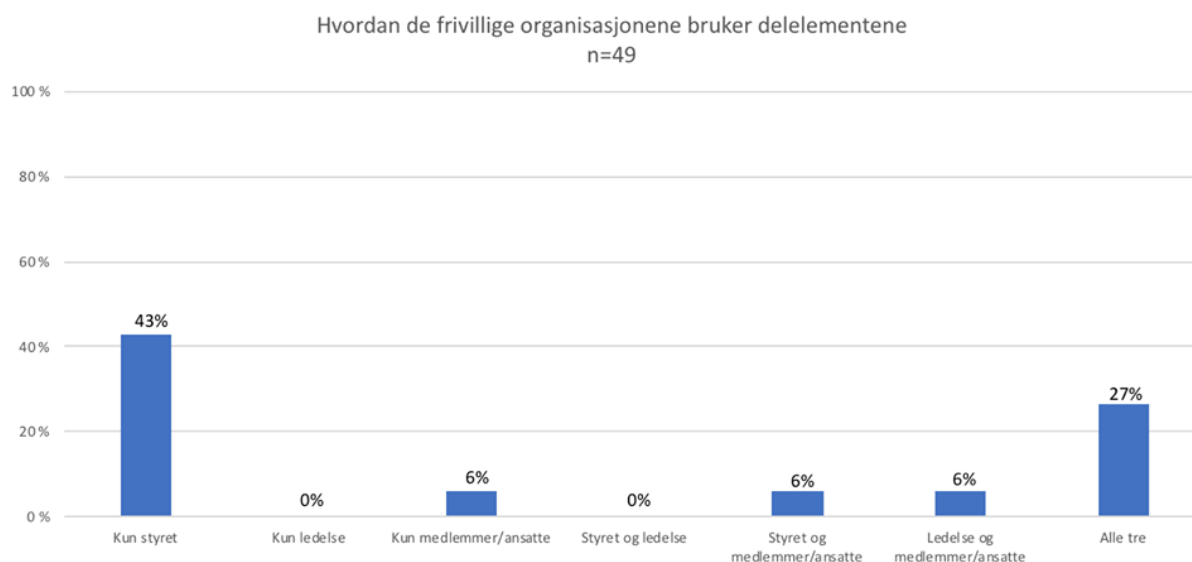
### 4.3.5 Utøvere

Utøvere i strategisk planlegging defineres som de som former konstruksjonen av standarder og verktøy gjennom hvem de er, hvordan de handler og hvilke ressurser de bruker i arbeidet (Burgelman et.al., 2017). Av de frivillige organisasjonene med strategiske dokumenter er det 54% som oppgir hvilke utøvere som har vært med i den strategiske planleggingen. Videre delte vi utøvere inn i delementene styret, ledelse og medlemmer/ansatte for å se nøyere på hvem som faktisk var med i utarbeidelsen av strategien, og hvilken del av organisasjonen de tilhører. Av figur 4.13 ser vi at styret er med i den strategiske planleggingen i 84% av organisasjonene, ledelsen er med i 37% av organisasjonene, mens medlemmer/ansatte er med i planleggingen i 49% av organisasjonene.



Figur 4.13 Fordeling av delelementer innenfor utøvere

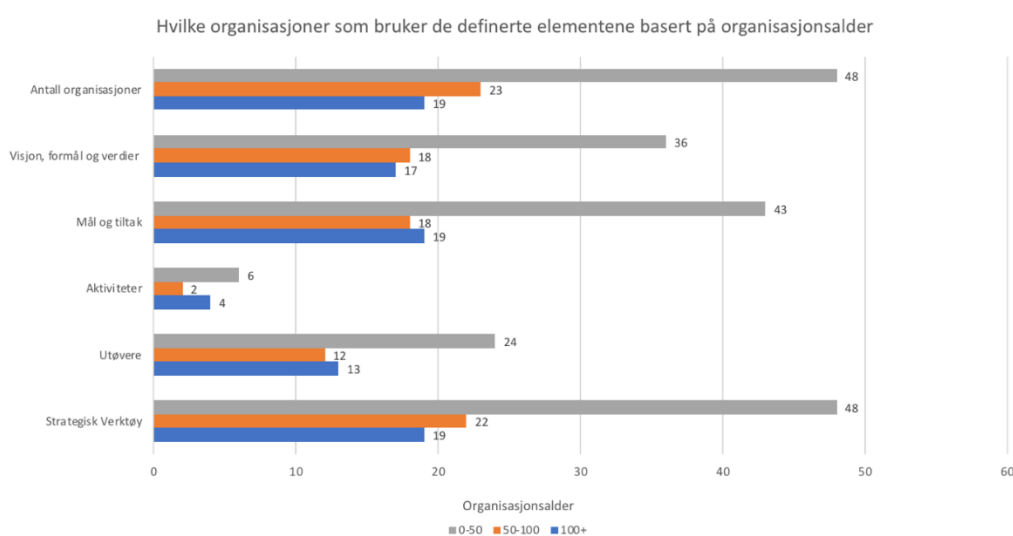
Deretter har vi delt opp de tre delelementene for å se på om det var tilfeller der det var flere av delelementene som var med i samme strategiske planleggingsprosess. Figur 4.14 viser at vi har delt inn delelementene slik at det kun var en av delelementene som var med i planleggingen, at det var to delelementene som var med eller om alle tre delelementene var med. Her fant vi at i 43% av organisasjonene som oppgir utøvere er det kun styret som er med i utarbeidelsen av strategien. Kun ledelsen er det ingen av organisasjonene som har, mens kun medlemmer og ansatte er med i 6% av organisasjonene. Videre var det ingen tilfeller der det bare var styret og ledelsen som stod for planleggingen, mens det i tilfeller med både styret og medlemmer/ansatte, og ledelse og medlemmer/ansatte var resultatet i 6% av organisasjonene. Det var også 27% av organisasjonene som hadde alle delelementene med i den strategiske planleggingen.



Figur 4.14 Hvordan de frivillige organisasjonene bruker delementene av utøvere

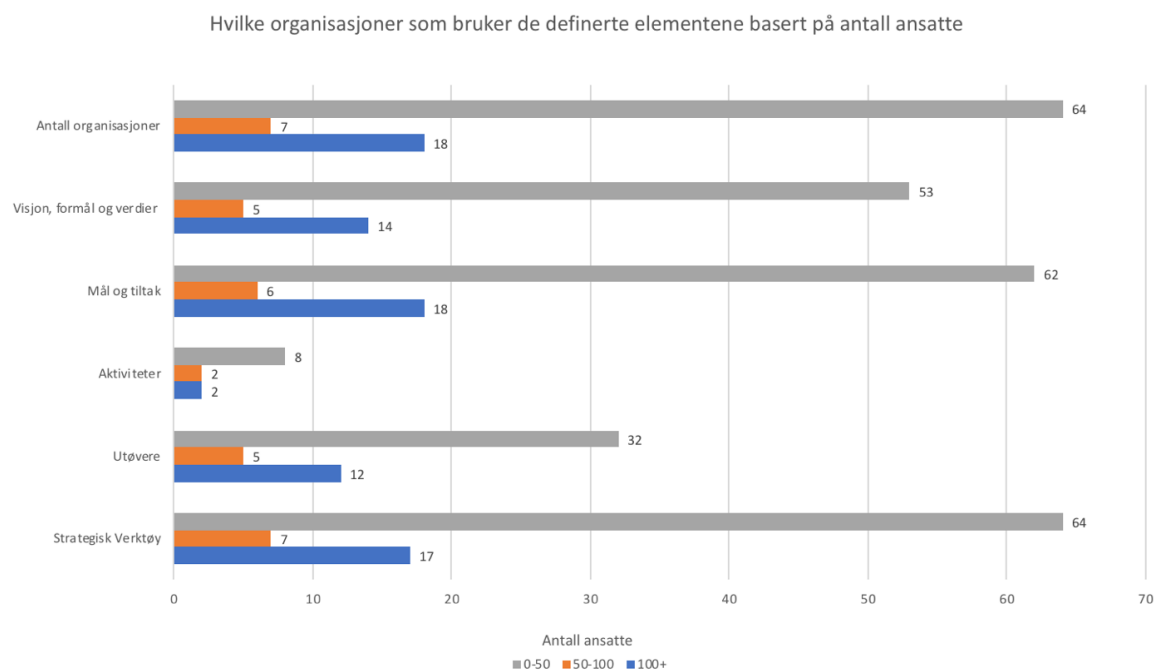
#### 4.4 Hvordan frivillige organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging

For å kartlegge og undersøke om det er en sammenheng mellom bruk av strategisk planlegging og de frivillige organisasjonene har vi valgt å dele de opp i tre kategorier. Organisasjonene blir kategorisert etter organisasjonsalder, antall ansatte og antall medlemmer. Figur 4.15 viser hvordan elementene i strategisk planlegging blir brukt i organisasjonene basert på organisasjonsalder. Vi ser at hele 48 organisasjoner er 50 år og yngre, hvor organisasjoner som er mellom 50 og 100 år, og 100 år eller eldre tilsammen er 42 organisasjoner.



Figur 4.15 Hvordan organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging basert på organisasjonsalder

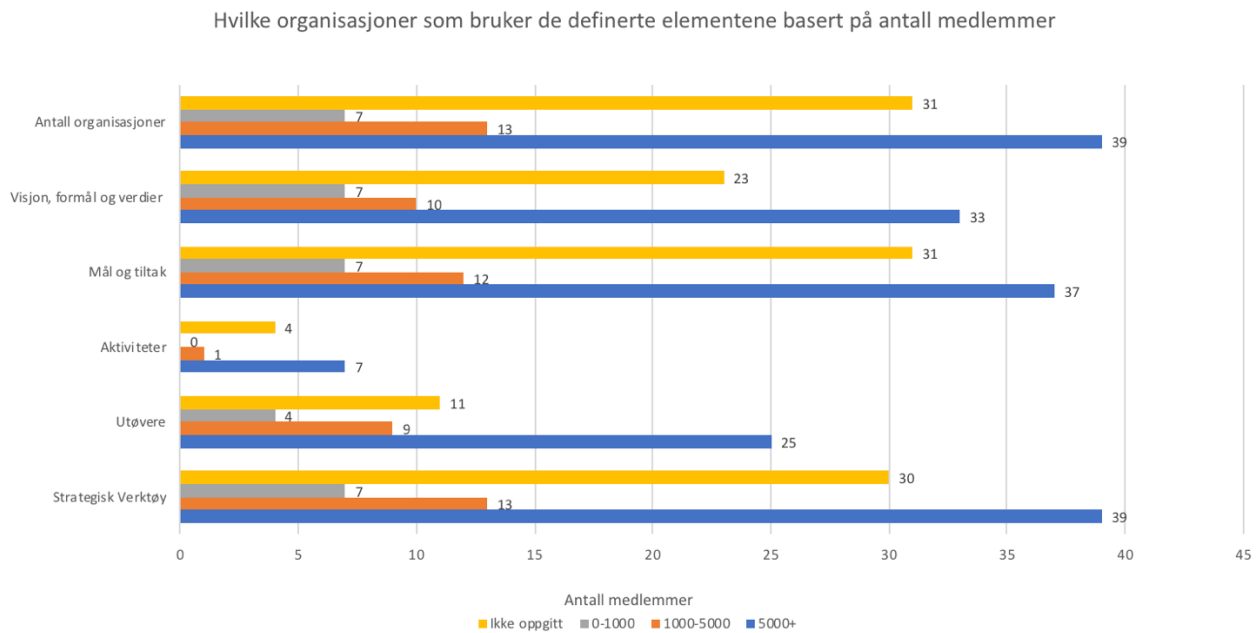
Når vi ser nærmere på hvordan de ulike organisasjonene bruker elementene er det et mønster som oppstår. Prosentvis er bruken av elementer innenfor de forskjellige kategoriene for organisasjonsalder relativt like for organisasjoner som er yngre enn 100 år. Det som skiller seg mest ut er bruken av definerte utøvere. I organisasjoner som er eldre enn 100 år blir utøvere definert i 68% av organisasjonene, hvor i organisasjoner som er yngre enn 50 og mellom 50 og 100 år, så er prosenten henholdsvis 50% og 52%. Det kan tenkes at det er ganske naturlig at organisasjoner som har en alder på over 100 år oppfyller flere av elementene ettersom de har holdt på en lang periode og har gode rutiner på strategi planleggingen. I figur 4.16 har vi kategorisert organisasjonene etter antallet ansatte de har. Her ser vi at hele 64 organisasjoner har 50 eller færre ansatte og totalt 25 organisasjoner som har mer enn 50 ansatte.



Figur 4.16 Hvordan organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging basert på antall ansatte

Her ser vi at det ikke er noen spesielle trender når det gjelder antall ansatte en organisasjon har og bruken av elementer innen strategisk planlegging. Det som skiller seg ut er organisasjoner med mellom 50 og 100 ansatte har en betydelig høyere prosentandel innenfor bruken av aktiviteter enn organisasjoner med mindre enn 50 og flere enn 100 ansatte. En av grunnene til dette kan være at det er såpass få organisasjoner med det antallet ansatte. Til slutt har vi organisasjonene kategorisert etter hvor mange medlemmer de har. I figur 4.17 ser vi at flertallet av organisasjonene har over 5000 medlemmer. Det er totalt 31 organisasjoner som

ikke oppgir hvor mange medlemmer de har.



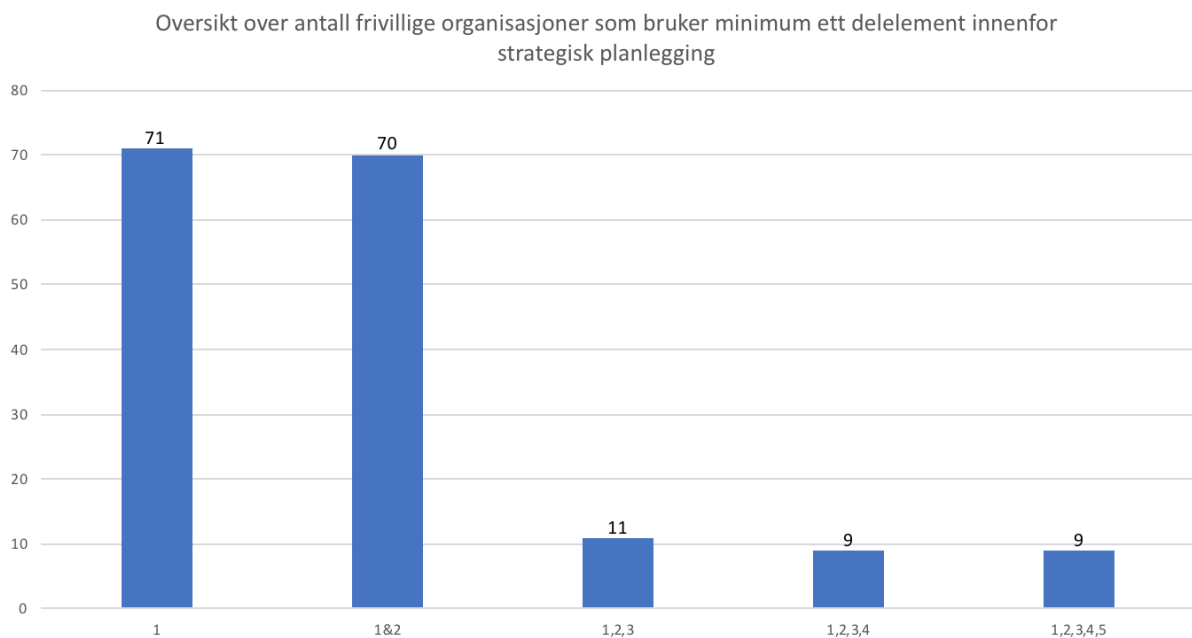
Figur 4.17 Hvordan organisasjoner bruker elementer fra strategisk planlegging basert på antall medlemmer

Her ser vi at organisasjoner som har et medlemstall mellom 0 og 1000 har relativt mange organisasjoner som har definerte elementer av strategisk planlegging. Hvor minimum 57% av organisasjonene bruker elementer innenfor hver kategori, med unntak av aktiviteter hvor ingen organisasjoner har med det elementet. Etersom det bare er syv organisasjoner som har 0-1000 medlemmer, vil dette kunne forklare den høye prosentandelen av organisasjoner som bruker elementene innenfor strategisk planlegging.

For å få en oversikt over mønstre ved bruk av strategisk planlegging har vi valgt å definere bruken av elementene på to metoder. Den første metoden innebærer at organisasjonen minimum bruker et delement innenfor et element. Innenfor elementet formål, visjon og verdier vil det tilsvare at organisasjonen bruker minimum ett av delementene formål, visjon og verdier. Den andre metoden innebærer at organisasjonen bruker alle delementene innenfor et element. Elementene er definert på følgende måte:

1. Formål, visjon og verdier
2. Mål og tiltak
3. Aktiviteter
4. Utøvere
5. Strategiske verktøy

Figur 4.18 viser antall organisasjoner som bruker minimum ett delelement innenfor hvert element. Den første søylen viser at 71 av organisasjonene har elementet formål, visjon og verdier med i sine strategiske dokumenter. I den andre søylen er elementene mål og tiltak også med, og det er 70 av organisasjonene som har mål og tiltak, samtidig som de har formål, visjon og verdier i sine strategiske dokumenter. Videre tar vi også med elementet aktiviteter, og da blir antall organisasjoner som har de tre første elementene redusert til elleve organisasjoner. Ved å ta med elementet utøvere så viser den fjerde søylen at dette reduserer antall organisasjoner til ni, mens det er ingen forskjell når vi legger til det siste elementet, strategiske verktøy. Dette vil si at det er ni frivillige organisasjoner som har med alle fem elementene i sine strategiske dokumenter.

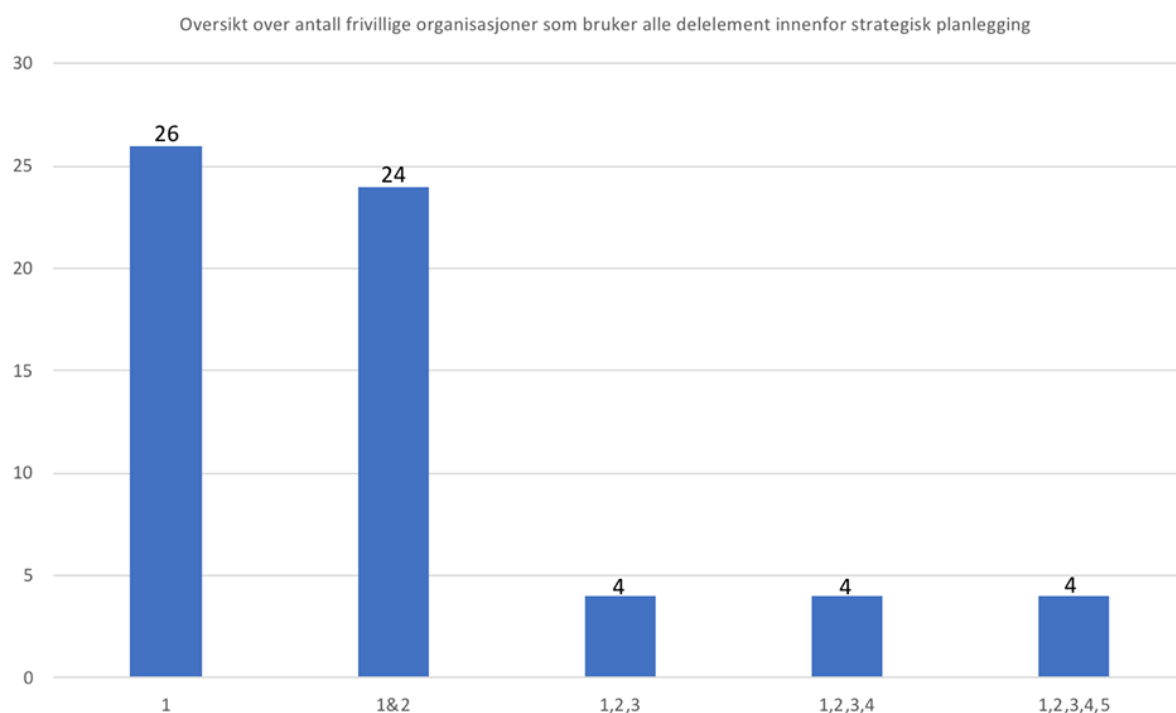


Figur 4.18 Hvor mange organisasjoner som bruker minimum ett delelement innenfor strategisk planlegging

Elementene har blitt delt opp i delelementer. For de to første elementene så kan formål, visjon, verdier, mål og tiltak ses på som delelementer. Deretter deles aktiviteter inn i delelementene aktiviteter på organisasjonsnivå og aktiviteter på ansattnivå, utøvere deles inn i styret, ledelse og medlemmer/ansatte og strategiske verktøy deles inn i strategisk plan, situasjonsanalyse og handlingsplan. Av figur 4.19 ser vi at antall organisasjoner som har alle delelementer innenfor første element er 26. Når vi legger til delelementene for element to er det 24 organisasjoner som har alle delelementene innenfor de to første elementene. Videre er det bare fire organisasjoner som er igjen når vi tar med begge delelementene innenfor aktiviteter. Legger vi til alle delelementer for utøvere og strategiske verktøy, ser vi av søyle



fem at det fortsatt er fire organisasjoner som har alle delementene innenfor de fem elementene i sine strategiske dokumenter.



Figur 4.19 Hvor mange organisasjoner som bruker alle delementene innenfor strategisk planlegging

De fire organisasjonene som har alle delementene innenfor de fem hovedelementene er; Norilco, Nasjonalforeningen for folkehelsen, Kristelig studieforbund og Landsforeningen mot seksuelle overgrep.

## 5 Diskusjon

### **5.1 Oppsummering**

Vår studie begynte med å analysere nettsidene til de 304 medlemmene av Frivillighet Norge. Analysen vår innebar å identifisere organisasjonenes strategiske dokumenter, som vi kunne analysere videre for å kartlegge bruken av strategisk planlegging. Vårt totale utvalg ble på 90 organisasjoner. Av vårt utvalg av frivillige organisasjoner ser vi at elementene innenfor strategisk planlegging blir brukt på en varierende måte. Slik det kommer frem i vår studie er det bruk av strategiske verktøy (element 5) som er mest utbredt. Et strategisk plandokument blir kvalifisert som et strategisk verktøy. Ettersom vår datainnsamling baserte seg på de strategiske dokumentene til organisasjonene er det ikke uventet at bruken av strategisk verktøy var mest utbredt. Deretter viser resultatene at formål, visjon og verdier (element 1) var mest utbredt, etterfulgt av mål og tiltak (element 2), utøvere (element 4) og aktiviteter (element 3). Av de 90 frivillige organisasjonene i utvalget vårt viste resultatene at ni organisasjoner brukte minimum ett delement innenfor hvert av hovedelementene vi definerte som viktige i en strategisk planleggingsprosess. Totalt var det fire organisasjoner som bruker alle delementene innenfor hvert element av strategisk planlegging. Det er ingen klare likhetstrekk som kjennetegner alle de fire organisasjonene. Vi ser blant annet at tre av de fire organisasjonene har mindre enn 10 ansatte og har ikke oppgitt antallet medlemmer.

Basert på bruken av en handlingsplan som strategisk verktøy, valgte vi å definere hvor gode handlingsplanene i de strategiske dokumentene var. Våre resultater viste at to av organisasjonene fikk det vi kvalifiserte som «meget bra» og elleve organisasjoner fikk «bra» konstruksjon av en handlingsplan. De organisasjonene som fikk «meget bra» var Landsforeningen mot seksuelle overgrep og Misjonskirken Norge. Det som kjennetegner disse organisasjonene er at de har begge under 50 ansatte, og at begge organisasjonene bruker alle elementene innenfor strategisk planlegging.

Hovedelementene i dette studiet har vi definert som strategiske verktøy, aktiviteter og utøvere og kommer frem av figur 2.1. Disse hovedelementene har vi basert på tidligere forskning på strategy-as-practice teorien (Jarzabkowski, 2005), og forskning på strategisk planlegging (Bryson, 2018). Strategy-as-practice tar utgangspunkt i elementene practice, praksis, og practitioners. Når vi ser dette sammen med teorien på strategisk planlegging har vi etablert dette studiets hovedelementer slik; strategiske verktøy ut i fra elementet practice, aktiviteter ut i fra elementet praksis og utøvere ut i fra elementet practitioners. Videre har vi utviklet

delelementer under hvert av hovedelementene, slik det kommer frem i tabell 5.1. Dette har vi gjort for å vise flere av aspektene i strategisk planlegging.

<b>Delelement</b>	<b>Antall organisasjoner</b>
Strategisk plan	75
Handlingsplan	29
Situasjonsanalyse	12
Aktiviteter på organisasjonsnivå	16
Aktiviteter på ansattnivå	11
Styret	42
Ledelse	18
Medlemmer/Ansatte	23
Visjon	57
Formåls erklæring	48
Verdier	47
Mål	89
Tiltak	81

Tabell 5.1. Oversikt over hvor mange av de frivillige organisasjonene som bruker de ulike delelementene.

Tabell 5.1 viser en oversikt over hvor mange av de frivillige organisasjonene som bruker de ulike delelementene. Det er 75 organisasjoner som har en strategisk plan på sine nettsider. En strategisk plan gir et langtidsperspektiv på hva organisasjonen skal jobbe mot. Det er et verktøy organisasjonene bruker for å vise sine interne og eksterne aktører hva det skal jobbes mot den neste perioden. Det er også 29 organisasjoner som har en handlingsplan på sine nettsider. Handlingsplaner er ofte basert på strategiske planer, og gjelder som regel for kortere perioder. Organisasjonene lager handlingsplaner fordi slike planer kan gi organisasjonen en bedre oversikt over hvilke mål og tiltak som skal prioriteres i ulike perioder av den strategiske planen. Situasjonsanalyse var det 12 organisasjoner som hadde med i sine strategiske dokumenter. Et slikt verktøy kan gi et bedre bilde av hvordan organisasjonene står i forhold til markedet, og kan samtidig gi et bilde av hvordan interne prosesser påvirker det organisasjonen prøver å oppnå. Mulige årsaker til at det er få organisasjoner som har en situasjonsanalyse kan være at de ser på det som unødvendig i tillegg til en strategisk plan, eller at de mangler kunnskap rundt slike strategiske verktøy.

Av tabell 5.1 ser vi at det er 16 organisasjoner med aktiviteter på organisasjonsnivå. Slike aktiviteter kan bli gjennomført fordi organisasjonen vil sette i gang en strategiprosess, eller endringsprosess. Det er også 11 organisasjoner som oppgir aktiviteter på ansattnivå.

Aktiviteter som dette er aktiviteter som organisasjonene kan gjennomføre for å utarbeide selve strategien. Det er få organisasjoner som oppgir aktiviteter i sine strategiske dokumenter, men dette betyr ikke nødvendigvis at de ikke gjennomfører noen former for aktiviteter. Det kan tyde på at organisasjonene ikke ser på det som nødvendig å oppgi hvilke aktiviteter som gjennomføres i utarbeidelsen av strategien.

Tabell 5.1 viser at det er 42 organisasjoner som oppgir at styret har vært med i utarbeidelsen av strategien. Bakgrunnen for at styret er med i denne prosessen er muligens at de som regel sitter med det overordnede ansvaret for driften av organisasjonen. De kan dermed bli sett på som ansvarlige for strategiprosessen. Videre er det 18 organisasjoner som oppgir at ledelsen er med i utarbeidelsen av den strategiske planen. At det er så få organisasjoner som oppgir at ledelsen er med i denne prosessen kan være fordi det ikke kommer tydelig nok frem av de strategiske dokumentene, hvem som faktisk er med i utarbeidelsen av den strategiske planen. Av tabell 5.1 kommer det også frem at i 23 av organisasjonene så er medlemmer og ansatte også med i prosessen med å utarbeide strategi. I følge McHatton et.al. (2011) er medlemmer og ansatte med i denne prosessen fordi det er viktig at interessentene har tilhørighet til organisasjonen.

Videre var det 57 organisasjoner som oppga visjon i sine strategiske dokumenter. Grunnen til at organisasjonene har med visjon kan være for å vise medlemmer og eksterne aktører hva organisasjonen jobber frem mot. Formålserklæring var det 48 organisasjoner som hadde i sine strategiske dokumenter. Frivillige organisasjoner skal ha formålserklæring i sine vedtekter (Frivillighet Norge, u.å.). I dette studiet har vi ikke analysert vedtekter, som betyr at tallet for antall organisasjoner med formålserklæring hadde vært høyere hvis vi hadde analysert vedtektene til de forskjellige organisasjonene. Det er også 47 organisasjoner som har verdier med i sine strategiske dokumenter. Verdier kan gi interne og eksterne aktører et bilde av hva organisasjonen står for, og hva som ligger til grunn for organisasjonens arbeid. Det er også 89 organisasjoner oppgir mål. Mål gir et bilde av hva organisasjonen skal jobbe mot, og er indikatorer på hvordan arbeidet går, og det kan være derfor organisasjoner danner mål. Videre er det 81 organisasjoner som oppgir tiltak, som skal hjelpe organisasjonen til å nå sine mål. Tiltak er noe organisasjonene kan danne for å gjøre det klarere hvordan organisasjonene skal jobbe for å nå målene.

<b>Forskningsspørsmål</b>	<b>Teori</b>	<b>Resultater</b>
Hvilke prosesser/aktiviteter innebærer planlegging av strategi?	Norske frivillige organisasjoner bruker aktiviteter som er: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktiviteter på organisasjonsnivå</li> <li>- Aktiviteter på ansattnivå</li> </ul>	Bruken av aktiviteter i norske frivillige organisasjoner er variert, og lite utbredt i de strategiske dokumentene. Aktiviteter på organisasjonsnivå er mest utbredt.
Hvilke verktøy blir tatt i bruk?	Norske frivillige organisasjoner bruker verktøy i arkitektur -og handlingsfasen.	De frivillige organisasjonene bruker verktøy på en variert måte. Alle organisasjonene bruker en form for strategiske verktøy. De mest utbredte er: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisk plan</li> <li>- Handlingsplan</li> </ul>
Hvilke utøvere er med i strategiplanleggingsprosessen?	Utøvere er de som former konstruksjonen av verktøy og aktiviteter.	Utøvere blir definert i ca. halvparten av de strategiske dokumentene fra vårt utvalg. Styret og medlemmer/ansatte er de som er mest utbredt.

Tabell 5.2. Forskningsspørsmål med svar fra teori og resultater.

## 5.2 Implikasjoner for teori

Strategisk planlegging blir gjennomført av frivillige organisasjoner av ulike årsaker, og det er også stor forskjell i hvor omfattende planleggingsprosessen er i de ulike organisasjonene. Johnsen (2016) mener at strategisk planlegging er gunstig for frivillige organisasjoner fordi det hjelper organisasjonen å oppnå sine hovedmål. Samtidig setter strategisk planlegging i frivillige organisasjoner fokus på kritiske problemer, handlinger og implementering, og er med på å skape tilhørighet til organisasjonen. Planleggingen gjør det også mulig å utvikle klare mål, visjoner og prosedyrer. Våre resultater tilsier at strategisk planlegging ikke er noe

som blir prioritert hos alle frivillige organisasjoner, men stort sett bare av de store frivillige organisasjonene som er landsdekkende. En planleggingsprosess kan være både tidkrevende og ressurskrevende, og dette kan være noe av grunnen til at strategisk planlegging ikke blir gjennomført i flere av organisasjonene.

I følge Bryson (2010) trenger det ikke være noen forskjell på hvilke strategiske verktøy vanlig bedrifter bruker, og verktøyene som frivillige organisasjoner bruker. Fra vår analyse av strategiske dokumenter kommer det fram at de fleste frivillige organisasjoner ser på planleggingsdokumentet som et verktøy i seg selv. Vår videre analyse av handlingsplaner viser at størrelse på organisasjonen hadde lite å si for hvor mange av kriteriene for en god handlingsplan som ble oppfylt. Vi prøvde videre å se på om bakgrunnen til de som hadde vært med i utarbeidelsen av dokumentet hadde noe å si for hvor mange kriterier som ble oppfylt. Her så vi noen tegn på at det hadde viss sammenheng, men dette er ikke noe vi kan konkludere med.

Undersøkelse av situasjonsanalyser viste at det kun var tre organisasjoner som bruker noen form for situasjonsanalyse som går på både det eksterne og interne for organisasjonen. I alle tre tilfellene var dette en SWOT-analyse. Vi ser heller ikke her noen sammenheng mellom størrelse eller andre faktorer som tilsier at disse tre organisasjonene skal ha slike analyser, uten at noen andre organisasjoner har det. Hvorfor så få organisasjoner har slike analyser er det vanskelig å gi konklusjon på. Det er også veldig store forskjeller mellom de tre organisasjonene, ettersom den ene er Den Norske Turistforening, mens en av de andre er Harry Benjamin Ressurssenter. Den Norske Turistforening er en stor organisasjon med 48 ansatte og 300 000 medlemmer, mens Harry Benjamin Ressurssenter har to ansatte og ikke i nærheten av like mange medlemmer.

McHatton et.al (2011) hevder at frivillige organisasjoner må ta hensyn til sine interesser i utarbeidelsen av den strategiske planen. Våre resultater viser at det er forskjeller mellom organisasjonen i forhold til hvem som er med i strategiprosessen. Det er derimot flere organisasjoner der styret utarbeider strategien og legger frem den på et landsmøte, og medlemmer og andre deltakere kan komme med innspill før den blir godkjent.

Aktiviteter gjennomført i planleggingsprosessen er det få organisasjoner som oppgir i sine strategiske dokumenter. Vi har definert at organisasjonene setter mål, tiltak, visjon, formåls erklæring og verdier som aktiviteter, men det er svært få organisasjoner som sier noe om hvordan de jobber for å danne disse. Studiet trekker bare frem de organisasjonene som

presiserer hvordan de gjennomførte aktivitetene. Resultatene våre på elementet aktiviteter er nok noe misvisende i siden de fleste organisasjoner mest sannsynlig gjennomfører en slags aktivitet for å danne en strategi.

### **5.3 Implikasjoner for praksis**

Vår analyse av de strategiske dokumentene til de frivillige organisasjonene tilsier at det kan være fordelaktig med strategisk planlegging, og et strategisk dokument som sier noe om veien videre for organisasjonen. Alle frivillige organisasjoner jobber på bakgrunn av et formål, og for å nå en visjon. Derfor er et dokument som viser hvordan organisasjonen skal klare å nå de målene som satt et viktig verktøy. Et slikt dokument viser samtidig eksterne aktører som myndighetene og andre bidragsytere hva det er organisasjonen vil oppnå, og hvordan de skal oppnå det. For eksterne aktører kan dette gi et klarere bilde på hva deres bidrag faktisk er med på å utrette. Samtidig er et strategisk dokument med på å vise de interne aktørene hva de skal jobbe mot, og hvem som har ansvar for å gjennomføre de forskjellige tiltakene. Av de 304 frivillige organisasjonene som er med i denne studien hadde 90 organisasjoner et strategisk dokument på sine hjemmesider. Dette kan tyde på at strategisk planlegging kun er noe som blir prioritert av de store landsdekkende frivillige organisasjoner, med noen unntak.

Vi har definert strategisk plan som et verktøy. Hvis vi derimot kun ser på verktøy brukt i de strategiske dokumentene er det få organisasjoner som har brukt slike verktøy. Bakgrunnen for dette kan være at organisasjonene ikke prioriterer bruken av slike verktøy, eller at de som er ansvarlig for prosessen ikke har kunnskapen om hva slike verktøy kan bidra med i en planleggingsprosess.

Omkring halvparten av organisasjonene oppgir hvem som har deltatt i den strategiske planleggingen. Det tyder på at flere organisasjoner ikke mener at det er vesentlig å oppgi hvem som har vært med i planleggingsprosessen. Det er flest tilfeller der styret i organisasjonene har utarbeidet strategien. Dette skiller seg fra teorien om deltakende planlegging. Dette kan skyldes at frivillige organisasjoner som opererer på landsbasis ville fått mange meninger å ta hensyn til dersom alle interessenter kunne kommet med sine meninger.

Det er få organisasjoner som oppgir hvilke aktiviteter som er gjennomført i den strategiske planleggingen. Bakgrunnen for dette kan være at organisasjonene ikke ser det som vesentlig å fortelle omverdenen om hvilke aktiviteter de har gjennomført i planleggingsprosessen, fordi aktivitetene de har gjennomført forteller ikke så mye om hva organisasjonene står for og hva de vil oppnå.

## **5.4 Begrensninger og forslag til videre forskning**

Ettersom det var lite tidligere forskning på temaet har studiet blitt noe begrenset. Samtidig er mye av forskningen på strategiske planlegging i frivillige organisasjoner fra USA og Storbritannia. Vi kan derfor ikke sammenligne dette med tanke på at formålet med dette studiet er å undersøke strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner. Det er også forskjell på størrelse og kultur på markedene.

Grunnet tidsrammen på studiet fikk vi ikke informasjon fra alle frivillige organisasjoner i Norge, men måtte nøye oss med de 304 som er registrert på Frivillighet Norge sine hjemmesider. Hadde vi hatt lengre tid og flere ressurser kunne vi prøvd å skaffe en oversikt over alle frivillige organisasjoner i Norge. Dette kunne gitt en bedre oversikt over hvordan størrelse og alder på organisasjonene påvirker den strategiske planleggingen. I tillegg hadde intervju av de 90 organisasjonene som har strategiske dokumenter vært ideelt for å få dypere innsikt i hvordan den strategiske planleggingen foregår i disse organisasjonene. Samtidig kunne man videre ha sammenlignet disse svarene opp mot organisasjonenes strategiske dokumenter, og er derfor en mulighet for videre forskning.

Et annet forslag til videre forskning er å se på utdanningsbakgrunnen til styrene og ledelsen i de forskjellige organisasjonene for å se hvordan denne bakgrunnen påvirker den strategiske planleggingen og de strategiske dokumentene. Vi har sett på noe av dette selv, ved å gå igjennom alle styrene og søke de opp på nettsiden LinkedIn. Dessverre var det ikke mange nok som hadde oppgitt sin bakgrunn på denne nettsiden, eller som var registrert der i det hele tatt. Derfor ble datagrunnlaget for tynt til å bruke dette i vår studie. Skal man danne et godt nok datagrunnlag for dette burde det gjennomføres intervjuer av organisasjonene.

Ved gjennomgangen av de strategiske dokumentene så vi at det var få organisasjoner som oppgir hvilke aktiviteter som gjennomføres i forbindelse med utarbeidelsen av strategi. Det var også slik at omtrent halvparten av organisasjonene oppga hvem som hadde vært med i arbeidet. Ved et intervju ville man kunne funnet ut mer om hvilke aktiviteter og utøvere som er med i planleggingen. Et forslag til fremtidig forskning er derfor å se på forskjeller mellom de strategiske dokumentene, og det man ville fått av informasjon fra informanter.

## **5.5 Konklusjon**

Strategisk planlegging er nyttig og kan like gjerne benyttes i frivillige organisasjoner som pro-profit organisasjoner. Ved bruk av strategisk planlegging i frivillige organisasjoner vil det



være nødvendig å modifisere bruken av verktøy og aktiviteter (Kong, 2008). Ut ifra våre funn i studien, bruker norske frivillige organisasjoner strategisk planlegging på en variert måte.

Vi valgte å dele inn strategisk planlegging i tre hovedelementer, og 13 delementer som er underlagt de tre hovedelementene. Ved å dele strategisk planlegging inn i hovedelementene har vi funnet at norske frivillige organisasjoner definerer mål basert på visjon, verdier og formål. Videre viser vår studie at bruken av strategiske verktøy er gjennomgående for frivillig sektor. Ut ifra våre delementer innenfor strategiske verktøy er strategisk plan mest utbredt, etterfulgt av handlingsplaner. Dette tyder på at frivillige organisasjoner tidlig i den strategiske planleggingsprosessen definerer mål basert på deres verdier, og lager en strategisk plan og handlingsplan basert på sine verdier, visjoner og formål. Noe som vil være naturlig ettersom frivillige organisasjoner sitt formål ikke er finansielle, men de har fokus må å skape verdi ved å oppnå sosiale mål.

Videre ser vi fra våre hoved- og delement at utøvere blir definert i flere av de strategiske dokumentene til organisasjonene, her er det styret som er mest benyttet. De er i hovedsak aktuelle når strategiske dokumenter og handlingsplaner skal vedtas, noe som igjen er naturlig for frivillige organisasjoner. I vår forskning viste det seg at bruk, eller definering av aktiviteter forekom lite i de strategiske dokumentene. I de dokumentene som definerte aktiviteter, var det mest benyttet aktiviteter på organisasjonsnivå. Dette kan være fordi det vil være vanskelig å engasjere strategiske aktiviteter for frivillige medlemmer. De har ingen krav ovenfor organisasjonen slik en ansatt ville hatt, derfor vil det være mer gunstig for organisasjonen å skape aktiviteter på organisasjonsnivå.

Når vi sammenligner de frivillige organisasjonene som bruker samtlige hoved -og delementer innen strategisk planlegging ser vi ingen klare sammenhenger. Det er ulike frivillige organisasjoner, fra ulike sektorer, med ulikt antall ansatte, varierende organisasjonsalder og varierende antall medlemmer. Det skal sies at vi ser tydelig tegn til bruk av strategisk planlegging i alle frivillige organisasjonene i vårt utvalg. Utvalget kjennetegnes av at de fleste organisasjonene er landsdekkende, med flere lokallag og lokale kontorer. Graden av bruk av elementene varierer fra organisasjon til organisasjon, det kan imidlertid være at organisasjonene bruker flere elementer -og delementer fra strategisk planlegging uten å ha det dokumentert i strategiske dokumenter.

## Referanseliste

Andreassen, T. A. (2008).

Asymmetric Mutuality: User Involvement as a Government—Voluntary Sector Relationship in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 281-299.

Angelica, E. (2001).

*The wilder nonprofit field guide to crafting effective mission and vision statements.* Fieldstone Alliance.

Baker, D. (2007).

Strategic change management in public sector organisations. Elsevier.

Barney, J. (1991).

Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bordens, K. & Abbott, B. (2014).

*Research design and methods.* New York: McGraw-Hill education.

Bryson, J. M. (2010).

The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(s1).

Bryson, J. M. (2018).

Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

Burgelman, R., Floyd, S., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2017).

Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*.

Den Norske Turistforening. (u.å.).

*Veivalg for den norske turistforening 2016-2018.* Hentet fra: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/turistforeningen/files/9cc1900605056ff6b31f67cfc6a093b279fa469c.pdf>

Fjelstad, Øystein D. & Lunnan, Randi (2014)

*Strategi.* Oslo: Fagbokforlaget

Flak, L. S., & Dertz, W. (2005, August).

Stakeholder theory and balanced scorecard to improve IS strategy development in public sector. In *Proceedings of the 28th Seminar on Information Systems Research in Scandinavia, Kristiansand, Norway.*

Frivillig innsats tilsvarende 74 milliarder. (2017).

*Statistisk Sentralbyrå*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/frivillig-innsats-tilsvarende-74-milliarder>

Frivillig.no (2017).

*Spørsmål og svar om frivillighet*. Hentet fra <http://om.frivillig.no/sporsmaal/>

Frivillighet Norge. (u.å.).

*Medlemmer og medlemskap*. Hentet fra: <http://www.frivillighetnorge.no/?action=Article.publicOpen;id=1082;module=Articles>

Frivillighet Norge. (u.å.).

*Nøkkelfakta om frivillighet*. Hentet fra: [http://www.frivillighetnorge.no/no/om\\_oss/fakta\\_om\\_frivillighet/grunnleggende\\_fakta/N%C3%B8kkelfakta+om+frivillighet.b7C\\_wlrKX5.ips](http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/grunnleggende_fakta/N%C3%B8kkelfakta+om+frivillighet.b7C_wlrKX5.ips)

Frivillighet Norge. (u.å.). *Styrearbeid*.

Hentet fra: <http://www.frivillighetnorge.no/no/faq/styrearbeid/#undefined>

Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon. (2017).

*Strategisk plan for 2018-2022*. Hentet fra: <http://www.ffe.no/organisasjonen/organisasjonsutvikling/>

Grønmo, S. (2016).

*Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen. Fagbokforlaget.

Harry Benjamin Ressurssenter. (u.å.).

*Arbeid og organisasjonsutviklingsplan 2016-2017*. Hentet fra: <http://www.hbrs.no/filestore/Arbeidsplan2016-2017FORHBR2.pdf>

Hu, Q., Kapucu, N., & O'Byrne, L. (2014).

Strategic planning for community-based small nonprofit organizations: Implementation, benefits, and challenges. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(1), 83.

Jakhelln, H. & Gisle, J. (2017).

*Arbeidstaker*. Hentet fra: <https://snl.no/arbeidstaker>

Jarzabkowski, P. (2005).

Strategy as practice. *London und Thousand Oaks*.

Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009).

Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

Johnsen, Å. (2016).

Strategic planning and management in local government in Norway: status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008).

Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62.

Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004).

Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.

KFUK-KFUM. (2013).

*Langtidsstrategi 2025*. Hentet fra: <https://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025>

Kong, E. (2008).

The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.

Kreftforeningen. (2015).

*Strategi 2016-2019*. Hentet fra: <https://kreftforeningen.no/contentassets/4ada8b9004c74d07aa4a65b92213f441/strategi-2016-2019-des15w.pdf>

Landsforeningen mot seksuelle overgrep. (u.å.).

*Styringsdokument for landsforeningen mot seksuelle overgrep*. Hentet fra: <http://www.lmsno.no/wp-content/uploads/Styringsdokument-2015-2017.pdf>

Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018)

Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-17.

Lewis, S. (2015).

Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health promotion practice*, 16(4), 473-475.

Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002).

Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting Of Intercoder Reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.

Lorentzen, H. W. (2010).

Statlige tilskudd til frivillige organisasjoner: En empirisk kartlegging.

Martin, R. L. (2014).

The big lie of strategic planning. *Harvard business review*, 92(1/2), 3-8.

McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., & Reeves, R. (2011).

Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233-249.

- Mintzberg, H. (1994).  
The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–114.
- Norsk Forening for Stomi, Reservoar, Mage/tarmkreftrammede (Norilco). (2014).  
*Handlingsplan 2014-2020*. Hentet fra: <http://www.norilco.no/om-oss/styringsdokumenter/handlingsplan>
- Norsk Friluftsliv. (2016).  
*Norsk friluftslivs langtidsplan 2016-2019*. Hentet fra: <https://www.norskfriluftsliv.no/wp-content/uploads/2016/06/2016-05-12-Langtidsplan-Norsk-Friluftsliv-2016-2019-VEDTATT.pdf>
- Ringdal, K. (2001).  
*Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Redningsselskapet. (2015).  
*Ingen skal drukne*. Hentet fra [https://www.redningsselskapet.no/content/uploads/2016/01/Redningsselskapet\\_Strategidok2015.pdf](https://www.redningsselskapet.no/content/uploads/2016/01/Redningsselskapet_Strategidok2015.pdf)
- Rockart, J. F., & Hofman, J. D. (1992).  
Systems delivery: evolving new strategies. *Sloan Management Review*, 33(4), 21
- Sagberg, I. (2018).  
*Ledelse*. Hentet fra: <https://snl.no/ledelse>
- Selle, P. (1993).  
Voluntary organisations and the welfare state: The case of Norway. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 4(1), 1-15.
- Silverman, D. (2014).  
*Interpreting qualitative data*. London: Sage
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011).  
Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012).  
Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Whittington, R. (2006).  
Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017).  
Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788

Yin, R.K. (1989).

*Case study research: Design and methods.* California: Sage Publication Inc.

## Vedlegg 1 A – Oversikt over norske frivillige organisasjoner og strategisk planlegging

Hentet fra [http://www.frivillighetnorge.no/no/om\\_oss/vare\\_medlemmer/](http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/vare_medlemmer/) og <https://www.proff.no/>

Organisasjon	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Styrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
<b>Bolig og lokalmiljø</b>									
Vellenes Fellesorganisasjon	2010	600	-	-	1	-	1	-	- 08.03.2018
Leieboerforeningen	1933	4 000	-	-	1	1	-	1	- 08.03.2018
<b>Helse</b>									
Blå Kors Norge	1906	2 626	1 200	-	1	1	-	-	1 08.03.2018
Foreningen for barne palliasjon	-	-	-	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
Helseforum for kvinner	2000	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Hjernesvulstforeningen	2009	1 000	-	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
Internasjonal helse- og sosialgruppe	1994	-	-	-	1	-	-	-	- 08.03.2018
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	-	52 000	-	-	1	-	-	-	1 08.03.2018
Norges Astma- og allergiforbund	-	16 000	20	-	1	1	-	-	1 08.03.2018
Norilco	1971	-	-	-	1	-	-	-	1 08.03.2018
Norsk helse- og avholdsforbund	1958	-	-	-	1	-	-	-	- 08.03.2018
Norsk sarkoidose forening	2002	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Redningsselskapet	1891	-	1 200	-	-	-	1	-	1 08.03.2018
Solgården SA	1972	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Stiftelsen organdonasjon	1997	-	7	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Stiftelsen Termik	1996	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
SAFO	1995	22 000	-	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
Brystkreftforeningen	1992	-	6	-	1	1	1	1	1 08.03.2018
Søvnforeningen	-	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Helsepersonell for plantebasert kosthold	-	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Hvite ørn Norge	2008	405	-	-	1	-	-	-	- 08.03.2018
Kreftforeningen	1938	118 000	190	-	1	1	1	-	1 08.03.2018
Nasjonalforening for folkehelsen	1910	-	-	-	-	1	-	-	1 08.03.2018
Norges livredningselskap	1906	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Norsk cøliakforening	-	-	-	-	-	1	-	-	1 08.03.2018
Norsk proteinintoleranseforening	-	-	-	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
Prematurforeningen	-	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Rådgivning om spiseforstyrrelser	-	-	14	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
Stiftelsen Norsk luftambulans	1988	-	-	-	1	1	1	-	- 08.03.2018
Stiftelsen pinsevennes evangeliesenter	-	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Voksne med medfødt hjerte feil	2010	-	-	-	1	-	-	-	- 08.03.2018
Hospiceforum Norge	-	-	-	-	1	-	-	-	- 08.03.2018

Interesseorganisasjoner	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Stvrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Actis- rusfellets samarbeidsorgan	2003	-	15	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
ADHD	1979	10 000	11	1	1	-	-	-	1 08.03.2018
Aleneforeldreforeningen	1966	-	12	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
ANSA	1956	10 000	21	-	-	-	-	-	1 08.03.2018
Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpilotiske forbund	1995	1 000	4	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
Aurora støtteforeningen	1994	-	0	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Autismeforeningen i Norge	1965	-	6	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
Barnekreftforeningen	1982	-	5	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
Det felles innvandrerråd Hordaland	1988	-	0	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
DNT edru livsstil	1859	2 350	9	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Diabetesforbundet	1948	35 000	37	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
Elevorganisasjonen	1999	-	8	-	1	-	-	-	1 08.03.2018
Ensliges landsforbund	1970	-	3	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Forbundet mot rusgift	1904	-	0	-	-	-	-	-	1 08.03.2018
Foreningen 2 foreldre	1985	-	0	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Foreningen for hjertesyke barn	1985	-	9	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Foreningen for muskelsyke	1981	-	4	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Foreningen Vi som har et barn for lite	1984	-	1	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
FRI	1993	-	-	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
Funksjonshemmedes fellesorganisasjon	1950	-	107	1	1	1	1	-	1 08.03.2018
Grenseløs kjærlighet	2011	-	-	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Harry Benjamin ressurscenter	2000	-	2	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
HivNorge	1990	-	5	1	1	-	-	-	1 08.03.2018
Hørselshemmedes landsforbund	1947	65 000	54	-	-	-	-	-	1 08.03.2018
Spiseforstyrelses foreningen	1987	-	8	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
International student's union of Norway (ISU)	1995	-	4	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
IOGT i Norge	1878	-	37	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
IVK Norge- Norsk sirkel for ikkevoldskommunikasjon	2007	-	-	1	1	-	-	-	- 08.03.2018
Juba	2009	-	7	1	1	-	-	-	1 08.03.2018
Juvente	1992	-	6	1	-	-	-	-	1 08.03.2018
Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon	1995	-	37	1	1	-	-	-	1 09.03.2018
Kristent arbeid blant blinde og svaksynte	1979	-	11	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Kristen Norges innkjøpsfellesskap	2007	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Kongelig norsk båtforbund	1911	-	6	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Kvinnens frivillige beredskap	1951	-	2	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Landsforeningen for nyrepasienter og transplanterte	1981	-	5	1	-	-	-	-	1 09.03.2018
Retinitis Pigmentosa foreningen i Norge	1993	-	-	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
RIO- rusmisbrukernes interesseorganisasjon	1996	-	16	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Akjonskomiteen hjelp jødene hjem	1990	-	4	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Samisk kvinneforum	1993	-	0	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Seniornett Norge	1997	-	7	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Sex og politikk	1969	-	12	1	1	-	-	-	1 09.03.2018
Spillavhengighet Norge	2004	-	5	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen rettferd for taperne	1999	-	5	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stoffskifteforbundet	1990	7 300	5	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norsk organisasjon for rettferdige straffer	1998	-	0	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Ungdom & fritid	1969	-	12 474	1	1	-	-	-	1 09.03.2018
Ungdom mot narkotika	1981	-	2	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Ung Krefit	1983	-	4	1	-	-	-	-	1 09.03.2018
Unge funksjonshemmede	1980	-	7	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Ungorg- barne og ungdomsorganisasjonene i Oslo	1995	-	4	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Velferdsalliansen	1998	-	4	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Veteranforbundet SLOPS	2006	-	7	-	1	-	-	-	- 09.03.2018



Internasjonale organisasjoner	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Stvrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
A step closer	2010	-	0	0	1	-	-	-	- 09.03.2018
ADRA Norge	1993	-	9	9	-	1	-	-	- 09.03.2018
AFS Norge internasjonal utveksling	1991	-	18	18	-	-	-	-	- 09.03.2018
AGAPE Action Norway	2013	-	0	0	-	-	-	-	- 09.03.2018
Amnesty international Norge	1974	-	70	70	1	-	1	-	1 09.03.2018
Balanced view Norge	2012	-	0	0	-	-	-	-	- 09.03.2018
CISV Norge	1987	-	2	2	-	1	-	-	- 09.03.2018
Care Norge	2010	-	19	19	-	1	-	-	- 09.03.2018
Caritas Norge	1964	-	27	27	-	-	-	-	- 09.03.2018
Deaf aid	2004	-	1	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Den norske helsingforskomite	1995	-	30	30	-	1	-	-	- 09.03.2018
Europabevegelsen i Norge	1949	-	6	6	1	-	-	-	1 09.03.2018
Foreningen Norden	1970	-	8	8	1	1	-	-	1 09.03.2018
Fritt Norden Norge	2004	-	0	0	-	-	-	-	- 09.03.2018
Hanano development organization	2008	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Indias barn	1991	-	4	4	-	1	-	-	- 09.03.2018
Ingeniører uten grenser Norge	2011	-	2	2	-	-	-	-	- 09.03.2018
Kirkens Nødhjelp	1947	-	177	177	-	-	1	-	1 09.03.2018
Lions Club international	1949	-	5	5	-	-	-	-	- 09.03.2018
Lærernes misjonsforbund	1902	-	1	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Misjon uten grenser	1982	-	12	12	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norsk folkehjelp	1939	-	169	169	1	-	1	-	1 09.03.2018
Norway international network	2008	4 000	0	0	-	-	-	-	- 09.03.2018
Partnership for change	2012	-	6	6	-	1	-	-	- 09.03.2018
Plan Norge	1996	-	71	71	-	-	-	-	- 09.03.2018
Redd barna	1946	-	209	209	1	-	-	-	1 09.03.2018
Stiftelsen flykninghjelpen	1997	-	333	333	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen Norsk nødhjelp	1991	-	3	3	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen SOS-barnebyer Norge	1983	-	90	90	-	-	-	-	- 09.03.2018
Strømmestiftelsen	1976	-	35	35	-	1	-	-	- 09.03.2018
Y's men international region Norge	1986	1 370	0	0	-	-	-	-	- 09.03.2018

Landsforbundet mot stoffmisbruk	1981	-	9	1	-	-	-	-	09.03.2018
Landsforeningen mot seksuelle overgrep	2004	-	2	1	-	-	-	1	09.03.2018
Landsforeningen uventet barnedød	1985	-	9	1	-	-	-	-	09.03.2018
Landsforeningen we shall overcome	1968	-	4	1	-	-	-	-	09.03.2018
Landsrådet for Norges barne og ungdomsorg.	1970	-	25	1	1	-	-	-	09.03.2018
Landsforeningen for pårørende innen psykisk helse	1990	-	10	1	1	-	-	1	09.03.2018
MA- rusfri trafikk	1928	-	10	1	-	-	-	1	09.03.2018
MA- Ungdom	1928	-	10	1	-	-	-	-	09.03.2018
Menneskeverd	1995	11 500	14	-	-	-	-	-	09.03.2018
Med Israel for fred	1978	10 800	8	-	1	-	-	-	09.03.2018
Mental helse	1995	-	78	1	-	-	-	1	09.03.2018
Mental helse ungdom	2005	-	11	1	-	-	-	-	09.03.2018
Multipel sklerose forbundet i Norge	1966	9 000	9	1	-	-	-	-	09.03.2018
Nei til EU	1990	-	14	1	-	-	-	-	09.03.2018
NOAH- for dyrs rettigheter	1989	-	39	-	-	-	-	-	09.03.2018
Norges mållag	1995	12 411	13	-	-	-	-	1	09.03.2018
Norges Ungdomslag	1896	-	12	1	-	-	-	1	09.03.2018
Norges bygdekvinneklubb	1946	13 500	6	1	1	-	-	1	09.03.2018
Norges doveforbund	1991	-	173	1	1	-	-	1	09.03.2018
Norges fibromyalgi forbund	1985	-	17	1	-	-	-	-	09.03.2018
Norges handikapforbund	1979	15 000	63	1	-	-	-	1	09.03.2018
Norges veteranforbund for internasjonale operasjoner	1960	-	7	1	-	1	-	1	09.03.2018
Norsk Bluesunion	1997	-	1	1	-	-	-	-	09.03.2018
Norsk fosterhjemforening	1991	-	0	1	-	-	-	-	09.03.2018
Norsk glaukomforening	1998	-	-	1	-	-	-	-	09.03.2018
Norsk musikkråd	1976	-	8	1	-	-	-	1	09.03.2018
Norsk nettverk for downs syndrom	2000	-	1	-	1	-	-	-	09.03.2018
Norsk pensjonistforbund	1954	210 000	17	-	-	-	-	-	09.03.2018
Norsk revmatikerforbund	1951	34 000	44	-	-	-	-	-	09.03.2018
Nakke -og kjeveskaddes forening	1999	-	0	1	-	1	-	-	09.03.2018
Norske samers riksforbund	1968	-	11	1	-	1	-	1	09.03.2018
PanAfrican Womens association	2003	-	-	1	-	-	-	-	09.03.2018
Professional Women's network Norway	1994	-	-	-	-	-	-	-	09.03.2018
Psoriasis og eksemforbundet	1962	-	6	1	-	-	-	1	09.03.2018
RE:ACT	2009	-	2	1	-	-	-	-	09.03.2018

Kultur og fritid	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Styrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Bandorg	2006	-	9	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Bergen internasjonal kultursenter	2007	63	16	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Damini house of culture	2002	-	0	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
De unges orkesterforbund	1974	-	5	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Det kurdiske kulturforbundet i Norge	1992	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Folkeakademiens landsforbund	1905	4 000	18	-	-	-	-	-	1 09.03.2018
Folkemusikk og folkedansorganisasjonen	1923	-	11	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Forbundet Kysten	1979	10 500	13	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
fortidsminneforeningen	1844	-	41	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Hålogaland amatørteaterselskap	1971	-	36	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
DIS-Norge, slekt og data	1995	-	5	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norsk forbund for fantastiske fritidsinteresser	2002	-	10	1	1	1	1	-	- 09.03.2018
Kreativ aktiv norsk dataungdom	1996	-	4	-	-	1	-	-	- 09.03.2018
Klassisk- organisasjon for konsertarrangører	1947	-	1	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Korpsnett Norge	2000	-	2	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Landsforbundet av motorhistoriske kjøretøyklubber	1979	-	4	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Landsforbundet teaterets venner	1939	560	0	-	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norges husflidslag	1910	-	30	1	-	-	1	-	- 09.03.2018
Norges idrettsforbund	1991	2 100 000	434	-	-	1	1	-	1 09.03.2018
Norges korforbund	1984	-	18	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Norges kulturvernforbund	1994	-	4	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norges musikkorpsforbund	1918	-	64	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Norges skotthyllforbund	1978	-	0	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norsk arkivråd	1961	1 200	14	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Norsk filmklubbforbund	1968	-	9	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Norsk forening for fartøyvern	1985	-	3	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norsk fyrhistorisk forening	1997	-	1	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norsk jernbaneklubb	1969	-	0	1	1	1	1	-	- 09.03.2018
Norsk mongolsk forening	2007	-	0	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norske konsertarrangører	1982	-	7	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Norsk sangerforbund	1908	-	0	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norske kunstforeninger	1978	-	6	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Norske symfoniorkestres landsforbund	1948	-	2	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Skedsmorset kulturforum	2002	-	2	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
skiforeningen	1883	-	182	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen Trondheim jazzfestival	1996	-	12	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Tsjetsjensk ungdomsforening	2013	-	0	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Ung kirkesang	1996	-	6	1	1	1	-	-	- 09.03.2018
Ung i kor	1995	-	5	1	1	1	-	-	1 09.03.2018
Norsk jazzforum	1997	-	5	1	1	1	-	-	1 09.03.2018

Natur-, miljø og dyrevern	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Stvrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Besteforeldrenes klimaaksjon	2012	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Dyrebeskyttelsen	1859	9 000	8	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Miljøstiftelsen Bellona	1986	-	30	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norges Naturvernforbund	1914	24 000	39	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Miljøagentene	1994	6 000	29	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Det Norske Travelskap	1875	16 000	28	1	1	-	1	1	- 09.03.2018
Norsk Friluftsliv	1989	722 578	11	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Natur og Ungdom	1967	6 500	46	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
NOAH	1989	6 000	39	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Rekreasjon og sosiale foreninger	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Stvrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
4H Norge	1936	17 000	46	1	1	1	1	1	- 09.03.2018
Art of Living Foundation	1999	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Den Sudanesiske foreningen	2007	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Den Norske turistforening	1988	300 000	48	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Det Norske hageselskap	1884	24 000	10	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Kiwanis International District Norden	1965	-	120	1	-	-	1	-	- 09.03.2018
LIN (Likestilling, Inkludering og Nettverk)	2009	400	14	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norges KFUM-KFUM	1970	17 000	124	1	1	-	-	-	1 09.03.2018
Norges kvinne- og familieforbund	1915	4 500	6	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Norges speiderforbund	1978	20 000	15	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norsk Kennel klubb	1898	-	42	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Organisasjonen for Barnevernsforeldre	2013	-	1	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Rabea Kvinneforening	2005	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen Livsglede for eldre	2005	-	19	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Acharaugo Cultural Music and Dance	2012	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Den Norske Bamseklubben	2000	300	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Den Uavhengige Norske Storloge av Odd Fellow Ordenen	1970	-	6	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Der du bor - Grenland	2008	-	1	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Framfylkingen LOs barne og familieprogram	1970	-	5	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Kjeringråd	2002	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Nordmann-forbudet	1907	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norges KFUM-KFUM speidere	1920	11 000	26	1	-	-	-	-	1 09.03.2018
Norges sopp- og Nyttevektsforbund	2005	4 000	7	1	1	-	1	1	- 09.03.2018
Norges bridgeforbund	1932	-	7	1	-	-	-	1	- 09.03.2018
Norsk-Russisk kultursenter	1998	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Polyteknisk forening	1852	-	5	1	-	-	-	-	- 09.03.2018
Seniordans Norge	1994	-	53	1	-	-	1	1	- 09.03.2018

Tro- og livssynsorganisasjoner	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Styrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Ahmadiyya Muslim Jamaat	1974	1 500	4	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Buddhistforbundet	1979	13 600	3	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Det Norske bibelselskap	1816	-	22	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Familie & Medier	1935	14 000	6	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Hjelpeskilden	2012	-	-	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Humanistforbundet	1997	3 200	4	1	-	-	-	-	- 08.03.2018
Indremisjonsforbundet	1898	1 000	32	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Kirkerådet	1995	-	77	-	1	-	1	-	- 08.03.2018
Den norske misjonsallianse	1997	-	39	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Misjonsforbundet Ung	1991	-	21	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Norges kristelige student- og ungdomslag	1924	4 000	79	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Norges samemisjon	1888	-	17	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Normisjon	1970	70 000	119	-	1	-	-	1	- 09.03.2018
Norske kirkeakademier	1995	-	3	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet	1864	-	192	-	1	-	-	-	1 09.03.2018
STL Samarbeidsrådet for Tros- og Livssynssamfunn	1996	-	-	1	1	-	-	-	1 09.03.2018
Søndagsskolen Norge	1889	37 000	52	1	-	-	-	-	1 09.03.2018
Vatnar kristne fellesskap	2012	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Brunstad Christian Church	1898	8 000	130	1	1	1	1	1	- 09.03.2018
Det Norske Baptistsamfunn	1877	12 000	11	-	-	-	-	-	1 09.03.2018
Det Norske Misjonsselskap	1842	-	131	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
ECKANKAR Norge	1970	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Kristen Interkulturelt Arbeid (KIA)	1974	-	128	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Human-etisk Forbund	1956	89 000	90	1	1	-	-	-	- 09.03.2018
Humanistisk Ungdom	2007	1 015	6	1	1	-	1	1	1 09.03.2018
Islamsk opplæringscenter	1995	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Misjonskirken Norge	1884	10 000	24	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
New Life Mission	1978	-	5	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Norges Kristne Råd	1992	-	6	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Norges Unge Katolikker	1990	-	-	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Norsk Luthersk Misjonssamband	1965	50 000	633	1	1	1	1	1	1 09.03.2018
Oslo katolske Bispedømme	1995	-	173	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Siftelsen Frogner Menighetshus	2002	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Syvendedags Adventistkirken - Den Norske Union	1972	-	104	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
UngDialog	2011	-	1	1	1	1	1	-	- 09.03.2018
Åpen Folkekirke	2014	-	1	-	-	-	-	-	- 09.03.2018

Sosiale tjenester	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Styrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Stiftelsen Angstringen Norge (arn)	2005	-	2	-	-	-	1	-	- 09.03.2018
Familieklubbene i Norge	2005	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Frelsesarmeen	1895	-	1 837	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Home-Start Familiekontakten Norge	2000	-	3	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord	1999	1 200	6	-	1	-	-	-	1 09.03.2018
Norges Blindeforbund	1909	9 000	462	-	1	1	1	1	1 09.03.2018
Norges Røde Kors	1865	12 000	858	-	1	1	1	1	1 09.03.2018
Norske Redningshunder	1956	1 600	4	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Prison Fellowship Norge	1988	-	-	-	-	1	-	-	- 09.03.2018
Seniorsaken	2003	-	21	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo	1855	2 000	1 200	-	-	1	-	-	1 09.03.2018
Stiftelsen Retretten	2002	-	13	-	1	1	1	-	1 09.03.2018
Støtteforeningen for Kreftrammede, SfK	1991	-	6	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Telefonkontakt for eldre og uføre	1970	-	-	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Fontenehuset Hønefoss	2003	-	8	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Bipolarforeningen Norge	2010	-	2	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Fattighuset	1994	-	-	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Forbund for kjemisk miljøintoleranse	2011	-	-	-	1	-	-	-	1 09.03.2018
Kirkens SOS i Norge	1974	1 000	40	-	1	1	-	-	- 09.03.2018
Natteravnene	1990	-	4	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Norges Blindeforbunds Ungdom	1976	450	72	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Norske Kvinners Sanitetsforening	1896	47 000	25	-	1	1	-	1	1 09.03.2018
Organisasjonen Voksne for Barn	1960	-	124	-	-	-	-	-	1 09.03.2018
Reform - ressursenter for menn	2002	-	10	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen Fransiskushjelpen	1983	-	44	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen CRUX	1987	-	598	-	1	-	-	-	- 09.03.2018
Stiftelsen Robin Hood Huset	2007	-	9	-	1	1	-	-	- 09.03.2018
Tamilsk Ressurs- og Veiledningscenter (TRVS)	1992	-	3	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Termik Rana	1996	-	2	-	-	-	-	-	- 09.03.2018
Utdanning og forskning	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Styrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Kristelig studeforbund (K-stud)	1952	-	5	-	1	1	-	-	1 08.03.2018
Studieforbundet Funkis	1994	316 000	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Voksenopplæringsforbundet (VOFO)	1991	473	9	-	1	-	-	-	- 08.03.2018
Musikkens studieforbund	2005	140 000	2	-	1	1	1	-	1 08.03.2018
Studieforbundet kultur og tradisjon	1997	-	-	-	1	1	-	1	1 08.03.2018
Annet	Stiftet	Antall medlemmer	Antall ansatte	Vedtekter	Årsmelding	Retningslinjer	Styrereferat	Strategiske dokument	Dato hentet
Extrastiftelsen	1993	1 100 000	16	-	1	1	1	-	- 08.03.2018
Refugees welcome to Norway	2015	-	-	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Norsk forening for prosjektledelse	1968	-	7	-	1	1	-	1	- 08.03.2018
Aktivitetklubben	-	4 091	-	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
Vestre Aker frivillighetssentral	1999	-	1 277	-	-	1	-	1	- 08.03.2018
Fotballstiftelsen	2015	-	0	-	-	-	-	-	- 08.03.2018
Multikulturelt initiativ- og ressursnettverk	2002	-	2	-	1	1	-	-	- 08.03.2018
<b>Total sum</b>									90

## Vedlegg 1 B - Oversikt over norske frivillige organisasjoner og strategisk planlegging

Organisasjonsnavn og beskrivelse	Beskrivelse av strategisk planlegging
Helse	
<p><b>Blå Kors Norge</b>  <a href="http://www.blakors.no/">http://www.blakors.no/</a></p>	<p>Strategisk plan for 2014-2018 omfatter satsingsområdene frivillighet, forebygging, behandling, politisk arbeid og organisering. I løpet av planperioden er det evaluert i hvilken grad planens mål nås. Utvikling av konkrete resultatmål er derfor viktig. Hvert område er spesifisert med ikke finansielle mål delmål og resultatmål.</p> <p>Planen er forpliktende for hele organisasjonen og landsstyret er ansvarlig overfor generalforsamlingen. Planen skal realiseres innenfor de økonomiske rammene Blå Kors har til disposisjon</p> <p><a href="http://www.blakors.no/wp-content/uploads/2017/01/Strategisk-plan-2014-2018-rev-GF-2016.pdf">http://www.blakors.no/wp-content/uploads/2017/01/Strategisk-plan-2014-2018-rev-GF-2016.pdf</a></p> <p>Hentet 13.03.18</p>
<p><b>Landsforeningen for hjerte og lungesyke</b>  <a href="https://www.lhl.no/">https://www.lhl.no/</a></p>	<p>Strategisk plan 2018-2020 inneholder verdier og visjon. Samt strategisk retning og mål for strategiperioden: Helsepolitisk maktfaktor, sterk organisasjonsbygger og ledende tilbyder av spesialiserte helsetjenester</p> <p><a href="https://www.lhl.no/globalassets/brosjyrer-og-dokumenter/dokumenter/strategi-2018-2020_web.pdf">https://www.lhl.no/globalassets/brosjyrer-og-dokumenter/dokumenter/strategi-2018-2020_web.pdf</a></p> <p>Hentet 13.03.18</p>
<p><b>Norges Astma- og allergiforbund</b>  <a href="http://www.naaf.no">www.naaf.no</a></p>	<p>Handlingsplan 2017-2019. Inneholder mål og delmål for perioden, samt tiltak. Redusere forekomstene, redusere sykdomsutvikling og symptomer og være en dyktig og slagkraftig organisasjon.</p> <p>Strategiplan 2010-2019. Inneholder beskrivelser av aktiviteter og verktøy som skal sikre målene fra handlingsplan. Bruk av seminarer og kurs for å lære opp de ansatte og frivillige. Samt bruk av tillitsvalgte.</p> <p><a href="https://www.naaf.no/globalassets/diverse-bilder/styrer-og-rad/naaf-strategiplan-2010-2019.pdf">https://www.naaf.no/globalassets/diverse-bilder/styrer-og-rad/naaf-strategiplan-2010-2019.pdf</a> Hentet 13.03.18</p> <p><a href="https://www.naaf.no/globalassets/diverse-bilder/styrer-og-rad/handlingsplan-2017-2019.pdf">https://www.naaf.no/globalassets/diverse-bilder/styrer-og-rad/handlingsplan-2017-2019.pdf</a> Hentet 13.03.18</p>
<p><b>Norilco</b>  <a href="http://www.norilco.no">http://www.norilco.no</a></p>	<p>Handlingsplan 2014-2020 inneholder mål, delmål og tiltak. Delmål og tilsvarende tiltak omfatter områdene: Opplysning og veiledning, interessepolitikk og samarbeid, organisasjonsutvikling og medlemservice, barn og unge, internasjonalt arbeid, forskning, diagnostikk og forebygging. Hvem som har ansvaret for tiltakene. <a href="http://www.norilco.no/om-oss/styringsdokumenter/handlingsplan">http://www.norilco.no/om-oss/styringsdokumenter/handlingsplan</a> Hentet 13.03.18</p>

<p><b>Redningsselskapet</b></p> <p><a href="https://www.redningsselskapet.no/">https://www.redningsselskapet.no/</a></p>	<p>Strategidokument 2016-2025 inneholder visjon, misjon og mål og delmål. Fem strategiske satsningsområder: Beredskap, forebyggende, ressurser, innovasjon og samhandling. Informasjon om deltakere har vært med i å utforme strategiplanen.</p> <p><a href="https://www.redningsselskapet.no/content/uploads/2016/01/Redningsselskapet_Strategidok2015.pdf">https://www.redningsselskapet.no/content/uploads/2016/01/Redningsselskapet_Strategidok2015.pdf</a> Hentet 13.08.18</p>
<p><b>Brystkreftforeningen</b></p> <p><a href="https://brystkreftforeningen.no/">https://brystkreftforeningen.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2016-2018 inneholder formål, mål og delmål, samt tiltak.</p> <p>Hovedmål: 1. Samle alle brystkreftberørte som medlemmer foreningen og øke medlemstallet med 20 prosent. Være en sterk stemme for de som er brystkreftberørt 2. Brystkreftbehandlingen og oppfølgingen i Norge er på et nasjonalt og internasjonalt toppnivå 3. Iverksette tiltak som bidrar til å benytte, utvikle og styrke foreningens unike erfaringer og kompetanse 4. Samarbeide med nordiske og internasjonale brystkreftorganisasjoner 5. Strategi om fertilitetsfremmende- og fertilitetsbevarende tiltak 6. Strategi om oppfølging av seneffekter <a href="http://www.brystkreftforeningen.no/images/pdf/om_ffb/HP16-18.pdf">http://www.brystkreftforeningen.no/images/pdf/om_ffb/HP16-18.pdf</a> Hentet 13.08.18</p>
<p><b>Kreftforeningen</b></p> <p><a href="https://kreftforeningen.no/">https://kreftforeningen.no/</a></p>	<p>Strategidokument 2016-2019 inneholder 6 hovedmål: - Norge skal bli et foregangsland for kreftforebygging - Norge skal bli et foregangsland for gode pasientforløp</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flere skal bli friske eller leve lenger med kreft</li> <li>- Bedre livskvalitet for pasienter og pårørende</li> <li>- En mer brukerorientert kreftomsorg</li> <li>- Økt engasjement for kreftsaken.</li> </ul> <p>Hvert mål har definerte tiltak og delmål.</p> <p><a href="https://kreftforeningen.no/contentassets/4ada8b9004c74d07aa4a65b92213f441/strategi2016-2019-des15w.pdf">https://kreftforeningen.no/contentassets/4ada8b9004c74d07aa4a65b92213f441/strategi2016-2019-des15w.pdf</a> Hentet 13.08.18</p>
<p><b>Nasjonalforeningen for folkehelsen</b></p> <p><a href="http://nasjonalforeningen.no/">http://nasjonalforeningen.no/</a></p>	<p>Handlingsprogram 2014-2018 og prinsippprogram. Inneholder mål, verdier og formål. I tillegg til strategisk aktiviteter for å utvikle organisasjonen.</p> <p><a href="http://nasjonalforeningen.no/om-oss/vi-mener/handlingsprogram/">http://nasjonalforeningen.no/om-oss/vi-mener/handlingsprogram/</a> Hentet 13.03.18 <a href="http://nasjonalforeningen.no/om-oss/vi-mener/prinsippprogrammer/">http://nasjonalforeningen.no/om-oss/vi-mener/prinsippprogrammer/</a> Hentet 13.03.18</p>
<p><b>Norsk cøliakiforening</b></p> <p><a href="http://www.ncf.no/">http://www.ncf.no/</a></p>	<p>Strategiplan 2018-2019 inneholder strategiske områder. De utvalgte strategiske områdene er medlemmene, eksternt kompetanseheving, intern kompetanseheving og organisasjon. Det er valgt et hovedmål innenfor hvert strategisk område, med tre sentrale delmål.</p> <p><a href="http://www.ncf.no/resources/filer/Strategiplan-2018-19.pdf">http://www.ncf.no/resources/filer/Strategiplan-2018-19.pdf</a> Hentet 13.03.18</p>
<p><b>Interesseorganisasjoner</b></p>	
<p><b>Juba</b></p> <p><a href="http://www.juba.org">www.juba.org</a></p>	<p>Arbeidsplan 2015-2017, og årsmelding 2015. I</p> <p>Arbeidsplanen inneholder mål, delmål og tiltak. Årsmeldingen inneholder visjon, misjon og verdier. <a href="http://www.juba.org/f/D11824/">http://www.juba.org/f/D11824/</a> Hentet 01.04.18 <a href="http://www.juba.org/f/D11821/">http://www.juba.org/f/D11821/</a> Hentet 01.04.18</p>
<p><b>Kirkelig arbeidsgiver- og</b></p>	<p>Strategiplan 2017-2019. Inneholder formål, virksomhetsverdier, mål, delmål, verdier, visjon og</p>



<p><b>interesseorganisasjon</b>  <a href="https://www.ka.no/">https://www.ka.no/</a></p>	<p>tiltak. <a href="https://www.ka.no/service/300851/download/id/355953/name/STRATEGIPLAN+for+KA+vedtatt+av+KAs+landsr%C3%A5d+2017.pdf">https://www.ka.no/service/300851/download/id/355953/name/STRATEGIPLAN+for+KA+vedtatt+av+KAs+landsr%C3%A5d+2017.pdf</a> Hentet 01.04.18</p>
<p><b>ADHD Norge</b>  <a href="http://adhdnorge.no/">http://adhdnorge.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2016-2018 består av mål og delmål, formål. Målene er som følger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADHD Norge skal arbeide for full likestilling og samfunnsmessig deltagelse for alle mennesker med ADHD, medfølgende psykiatriske tilstander og lignende tilstander, sat deres pårørende.</li> <li>- ADHD Norge skal utvikle og drive aktiviteter i tråd med medlemmenes behov.</li> <li>- Bidra til kompetanseutvikling i hjelpeapparatet</li> </ul> <p><a href="http://adhdnorge.no/content/uploads/2018/03/strategisk-handlingsplan-2016-2018.pdf">http://adhdnorge.no/content/uploads/2018/03/strategisk-handlingsplan-2016-2018.pdf</a> Hentet 15.03.18</p>
<p><b>ANSA</b>  <a href="http://www.ansa.no/">http://www.ansa.no/</a></p>	<p>Strategiplan 2013-2018 inneholder mål og delmål, formål. Mål er som følger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flere skal studere i utlandet, og med større geografisk spredning</li> <li>- Minst 20 000 skal ta en hel grad av høyere utdanning i utlandet i 2018</li> <li>- Minst 10 000 studenter fra norske institusjoner skal ta minst ett semester i utlandet i 2018</li> <li>- Antall helgradstudenter i BRIK+ landene skal være høyere enn 650 i 2018</li> <li>- Antall studenter i land uten engelsk/skandinavisk studiespråk skal øke</li> </ul> <p>I tillegg har de kartlagt hva utøvere kan gjøre for å oppnå de målene.  <a href="http://www.ansa.no/globalassets/om-ansa/kjernerdokumenter/revidert-strategiplan-2013---2018.pdf">http://www.ansa.no/globalassets/om-ansa/kjernerdokumenter/revidert-strategiplan-2013---2018.pdf</a> Hentet 15.03.18</p>
<p><b>Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund</b>  <a href="http://www.arbef.no/">http://www.arbef.no/</a></p>	<p>Handlingsprogram 2016-2020 inneholder visjon, mål og delmål. Hovedmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Å bli mer synlige som rus- og sosialpolitisk organisasjon.</li> <li>- Å øke samarbeidet med den øvrige arbeiderbevegelsen i rus- og sosialpolitiske spørsmål.</li> <li>- Å jobbe aktivt mot enhver form for legalisering av narkotiske rusmidler.</li> <li>- Å skape en aktiv og framtidrettet organisasjon på alle plan med engasjerte Medlemmer.</li> </ul> <p><a href="http://arbef.no/uploads/Styringsdokumenter/Handlingsprogram%202016-2020.pdf">http://arbef.no/uploads/Styringsdokumenter/Handlingsprogram%202016-2020.pdf</a> Hentet 15.03.18</p>
<p><b>Autismeforeningen i Norge</b>  <a href="https://autismeforeningen.no/">https://autismeforeningen.no/</a></p>	<p>Langtidsprogram 2014-2020 inneholder visjon, organisasjons formål, og rettigheter. <a href="https://autismeforeningen.no/wp-content/uploads/sites/23/2015/09/Langtidsprogram-for-AiN-2014-2020.pdf">https://autismeforeningen.no/wp-content/uploads/sites/23/2015/09/Langtidsprogram-for-AiN-2014-2020.pdf</a></p> <p>Arbeidsprogram for sentralstyret inneholder fokusområdene, samt hvilke roller sentralstyret har:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hjem</li> <li>- Skole</li> <li>- Arbeid</li> <li>- Kompetanseheving/kompetanseutvikling</li> <li>- Økonomi</li> </ul> <p><a href="https://autismeforeningen.no/om-oss/styringsdokumenter/arbeidsprogram-2012-2014/">https://autismeforeningen.no/om-oss/styringsdokumenter/arbeidsprogram-2012-2014/</a> Hentet 15.03.18</p>

<p><b>Barnekreftforeningen</b></p> <p><a href="http://www.barnekreftforeningen.no/">http://www.barnekreftforeningen.no/</a></p>	<p>Strategidokument inneholder visjon, misjon, samfunnsoppdrag, verdier og mål. <a href="http://www.barnekreftforeningen.no/om-oss/om-barnekreftforeningen/">http://www.barnekreftforeningen.no/om-oss/om-barnekreftforeningen/</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Det felles innvandrerråd Hordaland</b></p> <p><a href="http://www.dfirh.no/">http://www.dfirh.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2017 inneholder 4 hovedmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demokrati og deltakelse</li> <li>- Eldre</li> <li>- Dialog, og tiltak til kunnskapsutvikling og debatt om tros-og livssynspolitiske spørsmål</li> <li>- Rom for møter</li> </ul> <p><a href="http://www.dfirh.no/handlingsplan/">http://www.dfirh.no/handlingsplan/</a> Hentet 15.03.18</p>
<p><b>Diabetesforbundet</b></p> <p><a href="https://www.diabetes.no/">https://www.diabetes.no/</a></p>	<p>Strategidokument 2016-2018 inneholder visjon, oppdrag. Hvert enkelt hovedfokus beskrives med delmål og tiltak, hovedfokusene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Å være en samarbeidspartner med helsetjenesten</li> <li>- Å være en folkehelseaktør</li> <li>- Å være synlig motiverende</li> </ul> <p>I tillegg er instruksjoner om hvordan lokallagene burde utforme strategien i forhold til dokumentet. Retningslinjer i strategiarbeidet.</p> <p><a href="https://www.diabetes.no/globalassets/min-side/for-tillitsvalgte/styringsdokumenter/strategi-og-vedtekter/strategi/strategi2015.pdf">https://www.diabetes.no/globalassets/min-side/for-tillitsvalgte/styringsdokumenter/strategi-og-vedtekter/strategi/strategi2015.pdf</a> Hentet 15.03.18</p>
<p><b>Eleverorganisasjonen</b></p> <p><a href="http://elev.no/">http://elev.no/</a></p>	<p>Gjennomføringsstrategi for treåring hovedsatsing 2015-2018. Inneholder mål, delmål og tiltak. <a href="http://elev.no/nedlastinger/">http://elev.no/nedlastinger/</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Forbundet mot rusgift</b></p> <p><a href="https://www.fmr.no/">https://www.fmr.no/</a></p>	<p>Prinsippprogram. Inneholder formål,visjon, verdier, mål og tiltak. <a href="https://www.fmr.no/getfile.php/2988494.546.aabvetspdb/Nytt%20prinsippprogram%20for%20FMR.pdf">https://www.fmr.no/getfile.php/2988494.546.aabvetspdb/Nytt%20prinsippprogram%20for%20FMR.pdf</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>FRI (Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold)</b></p> <p><a href="https://foreningenfri.no/">https://foreningenfri.no/</a></p>	<p>Arbeidsprogram 2016-2018. Inneholder seks satsningsområder. Under hvert satsningsområde er det definert mål og delmål med tilsvarende tiltak. <a href="https://foreningenfri.no/om-oss/fri-mener/arbeidsprogram-2016-2018/#top">https://foreningenfri.no/om-oss/fri-mener/arbeidsprogram-2016-2018/#top</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Funksjonshemmedes fellesorganisasjon</b></p> <p><a href="http://www.ffo.no/">http://www.ffo.no/</a></p>	<p>Strategien omtaler seks områder FFO skal jobbe spesielt med de kommende fem årene.</p> <p>Disse er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Politikktutforming og politisk påvirkning</li> <li>● Brukermedvirkning</li> <li>● Møteplasser – arenaer for samhandling</li> <li>● Organisasjon, styring og ledelse</li> <li>● Kommunikasjon og medier</li> <li>● Kunnskap og service</li> </ul> <p><a href="http://www.ffo.no/organisasjonen/organisasjonsutvikling/">http://www.ffo.no/organisasjonen/organisasjonsutvikling/</a> Hentet 16.03.18</p>
<p><b>Harry Benjamin</b></p>	<p>Arbeidsplan 2016-2017 inneholder en SWOT-analyse av organisasjonen. Samt</p>

<p><b>ressurssenter</b> http://www.hbrs.no/</p>	<p>tiltak til hvordan de skal følge opp resultatene fra swot analysen. <a href="http://www.hbrs.no/filestore/Arbeidsplan2016-2017FORHBR2.pdf">http://www.hbrs.no/filestore/Arbeidsplan2016-2017FORHBR2.pdf</a> Hentet 16.03.18</p>
<p><b>HIV Norge</b> https://hivnorge.no/</p>	<p>Strategi Dokumentet inneholder 8 satsningsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Styrke rollen som interesseorganisasjon for mennesker som lever med hiv</li> <li>• 2) Styrke vår rolle som den samlede organisasjonen på feltet</li> <li>• 3) Styrke forebyggende arbeid</li> <li>• 4) Styrke påvirkningsarbeidet</li> <li>• 5) Styrke vårt utadrettede informasjonsarbeid</li> <li>• 6) Få framgang og felles strategi på feltet om straffelovens §237</li> <li>• 7) Økt fokus på rus og psykososiale utfordringer</li> <li>• 8) Internasjonalt</li> </ul> <p>I tillegg inneholder det tiltak for å oppnå de ovennevnte målene. <a href="https://hivnorge.no/Om-oss/Strategi">https://hivnorge.no/Om-oss/Strategi</a> Hentet 16.03.18</p>
<p><b>Hørselshemmedes Landsforbund</b> http://www.hlf.no/</p>	<p>Strategisk dokument som inneholder formål, visjon verdier, mål og handlingsplan for perioden 2015-2018. <a href="https://www.hlf.no/globalassets/dokumenter/dette-jobber-vi-med/hlf-handlingsprogram-2015.pdf">https://www.hlf.no/globalassets/dokumenter/dette-jobber-vi-med/hlf-handlingsprogram-2015.pdf</a> Hentet 16.03.18</p>
<p><b>International student's union of Norway (ISU)</b> http://isu-norway.no/</p>	<p>Handlingsplan 2016-2017. Inneholder mål, delmål og tiltak. <a href="http://isu-norway.no/file/2016/03/Updated-Action-Plan-2016-2017.pdf">http://isu-norway.no/file/2016/03/Updated-Action-Plan-2016-2017.pdf</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>IOGT i Norge</b> http://www.iogt.no/</p>	<p>Har langtidsplan 2014-2024 og arbeidsplan 2018-2019. Målene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skal være en av Norges viktigste ruspolitiske organisasjoner.</li> <li>- Det skal være lett å ta alkoholfrie valg og skape forståelse for at slike valg gir mindre russkader.</li> <li>- Tilbyr trygge og utviklende opplevelses-arenaer. Vi skal støtte foreldre og andre med oppdrageransvar for barn og ungdom</li> <li>- Skal drive internasjonalt solidaritetsarbeid, med særlig vekt på å forebygge alkohol- og narkotika-problemer</li> <li>- Forebyggende tiltak for mennesker i risikozonen for rusproblemer.</li> <li>- Hjelpe alkohol- og narkotikaskadde til bedret livskvalitet og styrke deres mulighet for samfunnsdeltakelse. <a href="http://www.iogt.no/om-oss/organisasjonen/arbeidsplaner/langtidsplan-2014-2024">http://www.iogt.no/om-oss/organisasjonen/arbeidsplaner/langtidsplan-2014-2024</a> Hentet 16.03.18</li> </ul> <p>Under arbeidsplanen er det definert aktivitetsmål for å oppnå målene som er satt. <a href="http://www.iogt.no/om-oss/organisasjonen/arbeidsplaner/arbeidsplan-2018-2019">http://www.iogt.no/om-oss/organisasjonen/arbeidsplaner/arbeidsplan-2018-2019</a> Hentet 16.03.18</p>
<p><b>Juvente</b> https://juvente.no/</p>	<p>Styringsdokumenter består av arbeidsplan 2015/2017 og langtidsplan 2015/2019. Både arbeidsplan og langtidsplan inneholder beskrivelse av delmål og tiltak med fokus på disse hovedområdene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synlighet</li> <li>- Organisasjon (Sentralt, Kretsene, Lokallagene)</li> <li>- Forebygging</li> <li>- Aktivitet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medlemmer</li> <li>- Internasjonalt (Fred, solidaritet, Internasjonalt samarbeid)</li> <li>- Skolering</li> <li>- Politikk</li> <li>- Kommunikasjon</li> <li>- Økonomi, administrasjon og eiendommer</li> </ul> <p><a href="https://juvente.no/wp-content/uploads/2017/02/Langtidsplan-2015-2019.pdf">https://juvente.no/wp-content/uploads/2017/02/Langtidsplan-2015-2019.pdf</a> Hentet 18.03.18 <a href="https://juvente.no/wp-content/uploads/2018/01/Vedtatt-arbeidsplan-2017-2019.pdf">https://juvente.no/wp-content/uploads/2018/01/Vedtatt-arbeidsplan-2017-2019.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Landsforeningen for nyrepasienter og transplanterte</b></p> <p><a href="https://www.lnt.no/">https://www.lnt.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2017-2019 inneholder de fire satsningsområdene til LNT og konkrete mål de skal oppnå under satsingsområdene. Satsningsområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organdonasjon</li> <li>- Dialyse</li> <li>- LNTBU</li> <li>- Styrke LNT som organisasjon</li> </ul> <p><a href="https://www.lnt.no/om-lnt/styringsdokumenter">https://www.lnt.no/om-lnt/styringsdokumenter</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Landsforeningen for pårørende innen psykisk helse</b></p> <p><a href="http://www.lpp.no/">http://www.lpp.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2017-2019 inneholder 11 hovedmål, og tiltak som skal sørge for at målene blir nådd. Hovedmålene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brukermedvirkning</li> <li>- Samfunnsdebatten</li> <li>- Tilbud og tiltak innen psykisk helse</li> <li>- Støtte til pårørene</li> <li>- Forskning</li> <li>- LPP som arbeidsgiver</li> <li>- LPPs sekretariat</li> <li>- Styrket lokallag</li> <li>- Rekruttering av medlemmer</li> <li>- Økt medlemstall</li> <li>- Økonomi</li> </ul> <p><a href="http://www.lpp.no/wp-content/uploads/2018/02/Vedtatt-handlingsplan-2017-2019.pdf">http://www.lpp.no/wp-content/uploads/2018/02/Vedtatt-handlingsplan-2017-2019.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Landsforeningen mot seksuelle overgrep</b></p> <p><a href="http://www.lmsno.no/">http://www.lmsno.no/</a></p>	<p>Styringsdokument 2015-2017 inneholder visjon, kjerneverdier, hovedmål og handlingsplan. Hovedmålene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Å synliggjøre seksuelle overgrep som et stort samfunnsproblem.</li> <li>- Å styrke kunnskapen om konsekvensene av seksuelle overgrep.</li> <li>- Å samordne et effektivt påvirkningsarbeid for å ivareta og forbedre rettighetene til mennesker som rammes av seksuelle overgrep</li> </ul> <p>Styringsdokumentet inneholder også konkret hvilke aktiviteter som skal iverksettes og hvilke utøvere som har ansvar for det</p> <p><a href="http://www.lmsno.no/wp-content/uploads/Styringsdokument-2015-2017.pdf">http://www.lmsno.no/wp-content/uploads/Styringsdokument-2015-2017.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>

<p><b>MA- rusfri trafikk</b>  <a href="https://www.marusfritrafikk.no/">https://www.marusfritrafikk.no/</a></p>	<p>Politisk plattform 2016-2018. Inneholder verdigrunnlag, formål og mål. Under hvert mål er det definert delmål og tiltak.  <a href="https://www.marusfritrafikk.no/images/zoo/Politisk_plattform_2016-2018-nettsiden.pdf">https://www.marusfritrafikk.no/images/zoo/Politisk_plattform_2016-2018-nettsiden.pdf</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Mental helse</b>  <a href="http://www.mentalhelse.no/">http://www.mentalhelse.no/</a></p>	<p>Samfunnspolitisk program 2016-2018. Inneholder verdier, mål og tiltak. I tillegg har de et eget strategidokument for strategi for organisasjonsopplæring.  <a href="http://www.mentalhelse.no/politikk/program-og-vedtekter">http://www.mentalhelse.no/politikk/program-og-vedtekter</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Noregs mållag</b>  <a href="http://www.nm.no/">http://www.nm.no/</a></p>	<p>Arbeidsprogram 2014-2018. Inneholder mål, delmål og tiltak.  <a href="http://www.nm.no/tekst.cfm?path=10198,10222,10225&amp;id=3820">http://www.nm.no/tekst.cfm?path=10198,10222,10225&amp;id=3820</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Noregs Ungdomslag</b>  <a href="http://www.ungdomslag.no/?ac_id=1&amp;ac_parent=1">http://www.ungdomslag.no/?ac_id=1&amp;ac_parent=1</a></p>	<p>Langtidsplan 2014-2018 inneholder hovedmålet: Sikre Noregs Ungdomslag sin posisjon som ein organisasjon for lokalkultur og levande lokalmiljø. Deretter har de listet opp noen strategier for å nå det målet.</p> <p><b>Strategier for å nå målet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke den lokale aktiviteten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke nettverket mellom ungdomslaga på lokalt, regionalt, nasjonalt og nordisk nivå</li> <li>• Auke opplæringsaktiviteten</li> <li>• Styrke demokratiarenaene</li> <li>• Sikre ungdomslaga som formidlarar av immateriell kulturarv</li> </ul> </li> </ul> <p><a href="http://www.ungdomslag.no/?a_id=1894&amp;ac_parent=1">http://www.ungdomslag.no/?a_id=1894&amp;ac_parent=1</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Norges bygdekvinnelag</b>  <a href="http://www.bygdekvinnelaget.no/">http://www.bygdekvinnelaget.no/</a></p>	<p>Strategiplan mot 2020. Inneholder visjon, formål, styrker, strategiske grep, verdier, suksessfaktorer.  <a href="http://www.bygdekvinnelaget.no/sites/bygdekvinnelaget/files/strategi_2020_10.pdf">http://www.bygdekvinnelaget.no/sites/bygdekvinnelaget/files/strategi_2020_10.pdf</a> hentet 01.04.18</p>
<p><b>Norges døveforbund</b>  <a href="http://www.deafnet.no/">http://www.deafnet.no/</a></p>	<p>I handlingsplanen 2017-2019 består Styringsverktøy av vedtekter og handlingsplan. Handlingsplanen beskriver visjon, formål, hovedmål og satsingsområder. Visjon forklarer organisasjonens mål. Hovedmål forklarer hvilke kjernevirksomheter NDF er basert på. Satsingsområder forklarer hvilke områder NDF vil fokusere på i handlingsperioden.  <a href="http://deafnet.no/sites/default/files/library/files/handlingsplan_2017-2019.pdf">http://deafnet.no/sites/default/files/library/files/handlingsplan_2017-2019.pdf</a>  Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Norges handikapforbund</b>  <a href="http://www.nhf.no/">http://www.nhf.no/</a></p>	<p>Strategi for 2017-2021 forklarer hva samfunnsoppdraget for organisasjonen er. Deretter følger det en nøye utarbeidet strategisk plan. Under den strategiske planen er det listet opp hvilke mål NHF skal oppnå, og hvilke tiltak og hvordan medlemmene skal gå frem for å oppnå de målene.  <a href="http://www.nhf.no/showfile.ashx?fileinstanceid=bd2df5f7-1cd1-48ea-8c41-3888a625e09f">http://www.nhf.no/showfile.ashx?fileinstanceid=bd2df5f7-1cd1-48ea-8c41-3888a625e09f</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Norges veteranforbund for internasjonale operasjoner</b>  <a href="http://nvio.no/">http://nvio.no/</a></p>	<p>Strategi dokumentet inneholder visjon, hovedmål, fokusområder, samt tiltak for å oppnå hovedmålene og fokusområdene. Hovedmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veteranrettigheter</li> <li>- Kamerat -og familiestøtte</li> <li>- Organisasjon og organisasjonsutvikling</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informasjon</li> <li>- Økonomi</li> </ul> <p><a href="http://nvio.no/wp-content/uploads/2016/04/NVIO-STRATEGI-2015-2020.pdf">http://nvio.no/wp-content/uploads/2016/04/NVIO-STRATEGI-2015-2020.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Norsk musikkråd</b> <a href="http://www.musikk.no/">http://www.musikk.no/</a></p>	<p>Strategi -og handlingsplan 2017-2019 definerer hovedoppgavene og verdigrunnlaget til organisasjonen. Den inneholder også en liste over hvilke saker Norsk musikkråd skal prioritere fremover:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Et synlig og tydelig musikkfelleskap</li> <li>- Det offentlige må planlegge for kultur</li> <li>- Musikklivet trenger gode lokaler</li> <li>- Mer kunnskap og høyere kompetanse</li> <li>- Et levende og lærende organisasjon</li> <li>- En viktig ressurs for hele musikklivet</li> </ul> <p><a href="http://www.musikk.no/sfiles/1/71/49/66/5/file/politisk-program-norsk-musikkraad-og-musikkens-studieforbund.pdf">http://www.musikk.no/sfiles/1/71/49/66/5/file/politisk-program-norsk-musikkraad-og-musikkens-studieforbund.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Norske samers riksforbund</b> <a href="http://nsr.no/">http://nsr.no/</a></p>	<p>Strategi- og virksomhetsplan for NSRs landsstyre 2015–2019 inneholder fem hovedmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremme likeverd, solidaritet og fredelig sameksistens mellom folk og folkegrupper og respekt for menneskets avhengighet av naturen.</li> <li>- Virkeliggjøre samisk selvråderett og sikre en samisk fremtid som ett folk i egne områder.</li> <li>- Bidra til å opprette og fullføre samisk folkestyre ved aktivt å delta i demokratiske valg til samisk styringsorgan.</li> <li>- Gjennom SOL og via sine lokallag bidra til å fremme varierte og allsidige samiske kulturaktiviteter og tilbud.</li> </ul> <p>Deretter er det listet opp hvilke strategier som skal til for at de skal klare å oppnå disse målene. <a href="https://nsr.no/wp-content/uploads/2015/06/NSRs-strategi-og-virksomhetsplan-til-landsstyret-2015-2019.pdf">https://nsr.no/wp-content/uploads/2015/06/NSRs-strategi-og-virksomhetsplan-til-landsstyret-2015-2019.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Psoriasis og eksemforbundet</b> <a href="https://www.hudportalen.no/">https://www.hudportalen.no/</a></p>	<p>Handlingsplan for 2017 og strategidokument 2015. Handlingsplanen inneholder hovedfokusene til PEF, samt hvilke tiltak som skal til og hvem i organisasjonene som har ansvar for å at organisasjonene skal nå hovedmålene sine. Strategidokumentet inneholder mål, delmål og tiltak.</p> <p><a href="https://www.hudportalen.no/Om-PEF/Organisasjonen/Styringsdokumenter#191">https://www.hudportalen.no/Om-PEF/Organisasjonen/Styringsdokumenter#191</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Sex og politikk</b> <a href="https://sexogpolitikk.no/">https://sexogpolitikk.no/</a></p>	<p>Strategi 2016-2022. Det strategiske dokumentet inneholder visjon, formål, verdier og målsetninger. Hoved målsetningene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Norske myndigheter vedtar og implementerer SRHR politikk i tråd med deres visjon.</li> <li>- Alle hevder sine seksuelle og reproduktive rettigheter</li> <li>- Sex og Politikk er en anerkjent og pålitelig aktør på SRHR-feltet.</li> <li>- Sex og Politikk er en attraktiv samarbeidspartner.</li> </ul> <p><a href="https://sexogpolitikk.no/wp-content/uploads/2017/05/Strategi-2016-2022.pdf">https://sexogpolitikk.no/wp-content/uploads/2017/05/Strategi-2016-2022.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Ung Kreft</b> <a href="http://ungkreft.no/">http://ungkreft.no/</a></p>	<p>Strategi -og handlingsplan 2016-2018. Inneholder Visjon og formål, samt hovedmål for perioden. Hovedmålene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medlemmer</li> <li>- Aktiviteter og tilbud</li> <li>- Samarbeid</li> <li>- Brukermedvirkning og politisk påvirkning</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Økonomi</li> </ul> <p>Hvert hovedmål er spesifisert med delmål. <a href="http://ungkreft.no/wp-content/uploads/2016/01/Ung-Krefts-Strategi-og-handlingsplan-2016-2018.pdf">http://ungkreft.no/wp-content/uploads/2016/01/Ung-Krefts-Strategi-og-handlingsplan-2016-2018.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<p><b>Ungdom &amp; fritid</b></p> <p><a href="https://www.ungdomogfritid.no/">https://www.ungdomogfritid.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2017-2019. Inneholder følgende fokusområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisasjon</li> <li>- ungdomspolitik</li> <li>- utdanning og opplæring</li> <li>- samarbeid</li> <li>- informasjon</li> <li>- internasjonalt</li> <li>- administrasjon</li> </ul> <p>Hvert fokusområde er spesifisert med delmål. <a href="https://www.ungdomogfritid.no/wp-content/uploads/170405-Handlingsplan-2017-2019.pdf">https://www.ungdomogfritid.no/wp-content/uploads/170405-Handlingsplan-2017-2019.pdf</a> Hentet 18.03.18</p>
<b>Internasjonale organisasjoner</b>	
<p><b>Amnesty international Norge</b></p> <p><a href="https://www.amnesty.no/">https://www.amnesty.no/</a></p>	<p>Strategi 2017-2019. Inneholder visjon, innsatsområder og under hvert innsatsområde er det definert delmål og tiltak. Innsatsområdene er:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jobber for ytringsfrihet, mot diskriminering og med menneskerettighetsforkjempere og folk på flukt</li> <li>2. overbeviser beslutningstakere, og vinner folk til livslang støtte i kampen for menneskerettighetene</li> <li>3. setter dagsorden og endrer politikk gjennom målrettet påvirkningsarbeid</li> <li>4. er en bevegelse av engasjerte enkeltmennesker som sammen oppnår resultater</li> <li>5. har medlemmene i fokus og er en organisasjon som fremmer deltakelse og engasjement</li> <li>6. legger til rette for at de som engasjerer seg har den kompetansen de trenger for å forsvare sine og andres rettigheter</li> <li>7. samler inn stadig flere midler for å styrke menneskerettighetsarbeidet i Norge og internasjonalt</li> </ol> <p><a href="https://www.amnesty.no/sites/default/files/298/AINorge_strategi2017-2019.pdf">https://www.amnesty.no/sites/default/files/298/AINorge_strategi2017-2019.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Europabevegelsen i Norge</b></p> <p><a href="http://www.europabevegelsen.no/">http://www.europabevegelsen.no/</a></p>	<p>Politiske program 2017-2019. Inneholder visjon og mål i perioden. Målene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobbe for at EØS-midlene i større grad tilfaller tiltak for å fremme europeisk samarbeid og demokratiutvikling</li> <li>- Jobbe for at Norge inntar en mer offensiv rolle i arbeidet med internasjonale handelsavtaler</li> <li>- Tilby kunnskap og være en aktiv samfunnsdebattant om demokratispørsmål, Norges relasjoner til Europa og om EUs utvikling.</li> <li>- Jobbe aktivt for å øke kunnskapen om EU i skoleverket gjennom økt tydeliggjøring i læreplaner</li> <li>- Jobbe for at det gjennomføres en ny europautredning</li> <li>- Jobbe for norsk inkludering i fellesløsninger mellom EU og</li> </ul>

	<p>Storbritannia, med forbehold om at EU og Storbritannia blir enige om vilkår for utmelding</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobbe for at Norge inntar en mer offensiv rolle i europeisk samarbeid om globale klimaspørsmål</li> <li>- fremme nordisk samarbeid i et europeisk rammeverk.</li> <li>- Sette fokus på Norges rolle i et nytt og vitalisert EU og hvordan Europa skal utvikle sin rolle som global aktør</li> </ul> <p><a href="http://www.europabevegelsen.no/wp-content/uploads/2014/06/Europabevegelsens-politiske-program-2017-2019.pdf">http://www.europabevegelsen.no/wp-content/uploads/2014/06/Europabevegelsens-politiske-program-2017-2019.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Foreningen Norden</b> <a href="https://www.norden.no/">https://www.norden.no/</a></p>	<p>Prinsippprogram 2016-2018. Inneholder formål, visjon, mål og fokusområder. Under hvert fokusområde er det listet opp tiltak. Fokusområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det nordiske kultur- og språkfellesskapet</li> <li>• Nordisk medieoffentlighet</li> <li>• Samfunnmessig påvirkning og pådriver for den nordiske integrasjonsprosessen</li> <li>• Utvikle et tett samarbeid med arbeids- og næringslivet</li> <li>• Lokallag og distrikt utvikler et tett samarbeid med henholdsvis kommuner og fylkeskommuner</li> <li>• Organisasjonen har et spesielt fokus på Finland i 2017</li> <li>• Organisasjonen arbeider for å rekruttere yngre medlemmer</li> </ul> <p><a href="https://www.norden.no/om-foreningen/prinsippprogram">https://www.norden.no/om-foreningen/prinsippprogram</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Kirkens Nødhjelp</b> <a href="https://www.kirkensnodhjelp.no/en/">https://www.kirkensnodhjelp.no/en/</a></p>	<p>Global strategi. Det strategiske dokumentet beskriver organisasjonens hovedverdier og målsetninger.</p> <p><a href="https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/norsk-global-strategy-2015-final-web.pdf">https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/norsk-global-strategy-2015-final-web.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norsk folkehjelp</b> <a href="https://www.folkehjelp.no/">https://www.folkehjelp.no/</a></p>	<p>Strategiske dokumenter består av etiske retningslinjer, vedtekter, prinsipp program, nasjonal og internasjonal strategi.</p> <p>Strategien omfatter tre hovedområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Førstehjelp, redningstjeneste og ulykkesforebyggende arbeid</li> <li>- Inkludering og flyktningarbeid</li> <li>- Internasjonal solidaritet.</li> </ul> <p>Hvert hovedområde er spesifisert med delmål og resultatmål</p> <p><a href="https://www.folkehjelp.no/Om-oss/Styringsdokumenter">https://www.folkehjelp.no/Om-oss/Styringsdokumenter</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Redd barna</b> <a href="https://www.reddbarna.no/">https://www.reddbarna.no/</a></p>	<p>Verdier og strategi. Inneholder visjon og organisatoriske mål. Målene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redd Barna er en fleksibel organisasjon med relevant kompetanse og fokus på økt kvalitet og effektivitet for å skape langvarige og umiddelbare resultater for barn.</li> <li>- Redd Barna er en trygg organisasjon for barn og unge.</li> </ul> <p>I tillegg har de et strategisk dokument som går i dybden på hvilke strategier de skal følge fremover. <a href="https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/verdier-og-strategi">https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/verdier-og-strategi</a> Hentet 19.03.18</p>
<b>Kultur og fritid</b>	



<p><b>Folkeakademiernes landsforbund</b></p> <p><a href="http://www.folkeakademiet.no/">http://www.folkeakademiet.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2012-2018. Inneholder total ti mål, med nøye forklart delmål og strategier for målene. Strategiene inneholder konkrete aktiviteter og utøvere som skal gjennomføre strategien.</p> <p><a href="http://folkeakademiet.no/files/2012/10/folkeakademiethandlingsplan2012-18-nett.pdf">http://folkeakademiet.no/files/2012/10/folkeakademiethandlingsplan2012-18-nett.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Forbundet Kysten</b></p> <p><a href="https://www.kysten.no/">https://www.kysten.no/</a></p>	<p>Handlingsprogram 2017-2021. Inneholder mål og tiltak for målene. Målene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjonen</li> <li>- ”Se nye kyster”</li> <li>- Kommunikasjon – intern og ekstern</li> <li>- Kunnskap og kompetanse</li> <li>- Nasjonalt og internasjonalt samarbeid</li> <li>- Økonomi</li> <li>- Landsstyre, sekretariat og ledelse</li> <li>- Lokallag</li> </ul> <p><a href="https://www.kysten.no/media/bilder/Handlingsprogram-for-2017-2021.pdf">https://www.kysten.no/media/bilder/Handlingsprogram-for-2017-2021.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Fortidsminneforeningen</b></p> <p><a href="https://www.fortidsminneforeningen.no/">https://www.fortidsminneforeningen.no/</a></p>	<p>Arbeidsprogram 2017-2018. Inneholder mål og spesifiserte delmål og tiltak under hvert mål.</p> <p><a href="https://www.fortidsminneforeningen.no/images/Hovedstyrets_arbeidsplan_2016-17_redigert_m_logo.pdf">https://www.fortidsminneforeningen.no/images/Hovedstyrets_arbeidsplan_2016-17_redigert_m_logo.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norges idrettsforbund</b></p> <p><a href="https://www.idrettsforbundet.no/">https://www.idrettsforbundet.no/</a></p>	<p>Idrettspolitisk dokument 2015-2019. Inneholder inneholder beskrivelse av formål og virksomhetsidé, Idrettens verdigrunnlag og følgende fokusområder (idrettsmål og organisasjonsmål). Idrettsmål er spesifisert med resultatmål. Det er også utviklet strategiske planer som NIF formulerer slik:</p> <p>“En strategisk plan beskriver en overordnet tenkning basert på en situasjonsanalyse og en målsetting. Strategien angir hva som skal prioriteres og hva som skal legges til grunn for å vurdere om målet er oppnådd eller ikke. En strategi er overordnet fremgangsmåten, og skal ligge til grunn for hvilke valg som tas under oppgaveløsningen”</p> <p><a href="https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf">https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norges korforbund</b></p> <p><a href="https://www.kor.no/">https://www.kor.no/</a></p>	<p>Strategi og handlingsplan. Dokumentet inneholder visjon, verdigrunnlag, mål og strategiske satsingsområder med handlingsplan. De strategiske målene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gi gode tilbud som medlemskorene verdsetter</li> <li>- Yte relevant støtte til medlemskorene</li> <li>- Gi korsangere, tillitsvalgte og dirigenter mulighet til å utvikle seg</li> <li>- Skape et mangfold av kor rundt i landet</li> <li>- Bidra til innovasjon og ta vare på tradisjon i korbevegelsen</li> <li>- Styrke korbevegelsens rammevilkår og betydning</li> </ul> <p><a href="https://www.kor.no/omoss/organisasjon/PublishingImages/Sider/vedtekter-og-planverk/Strategi%20og%20handlingsplan%20NK.pdf">https://www.kor.no/omoss/organisasjon/PublishingImages/Sider/vedtekter-og-planverk/Strategi%20og%20handlingsplan%20NK.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norges musikkorpsforbund</b></p> <p><a href="https://musikkorps.no/">https://musikkorps.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2014-2018. Inneholder visjon, verdier og formål. I tillegg er det en oversikt over kjerneområdene og hvilke tiltak som skal til for å nå de, samt hvem som har ansvaret for dem. Kjerneområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetanseutvikling</li> <li>- Medlemsservice</li> <li>- Rammevilkår</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurs og arenautvikling</li> <li>- Servicetilbud</li> <li>- Tilby opplæring av korpsledere</li> </ul> <p><a href="https://musikkorps.no/om-nmf-2/organisasjonen/?tab=dokumenter">https://musikkorps.no/om-nmf-2/organisasjonen/?tab=dokumenter</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norsk arkivråd</b> www.arkivrad.no/</p>	<p>Strategi 2016-2018. Inneholder målene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Være en synlig og tydelig aktør</li> <li>● Være den foretrukne tilbyder av kurs og seminarer</li> <li>● Aktivt søke samarbeid med relevante aktører</li> <li>● Være premissgiver i digitaliseringsarbeidet</li> <li>● Samarbeide med universitets- og høyskolesektoren for å styrke utdanningen innen arkivdanning</li> <li>● Bidra til metodeutvikling, forskning og utvikling på arkivdanningsfeltet</li> </ul> <p>Under hvert av målene er det definert delmål og tiltak. <a href="http://www.arkivrad.no/var-organisasjon/strategi-og-handlingsplan">http://www.arkivrad.no/var-organisasjon/strategi-og-handlingsplan</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norsk filmklubbforbund</b> http://filmklubb.no/</p>	<p>Handlingsprogram 2017-2019. Inneholder visjon, mål, delmål. Hovedmålene er:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Å formidle film og videreutvikle samarbeidet med andre viktige formidlere av filmkunst som distribusjonsselskaper, filmfestivaler, de regionale cinematekene og Norsk filminstitutt.</li> <li>2. Å skape engasjement for filmen som en mangfoldig og viktig kunstform</li> <li>3. Å være et opplæringstilbud og formidle kunnskap om film for alle med filminteresse.</li> <li>4. Å støtte eksisterende filmklubber og stimulere til etablering av nye, oppmuntre til samarbeid mellom filmklubbene og deres lokale miljø, herunder kinoene. <a href="http://filmklubb.no/wp/wp-content/uploads/2010/04/handlingsprogram-2017-2019-vedtatt.pdf">http://filmklubb.no/wp/wp-content/uploads/2010/04/handlingsprogram-2017-2019-vedtatt.pdf</a> Hentet 19.03.18</li> </ol>
<p><b>Norsk jazzforum</b> https://jazzforum.jazzinorge.no/</p>	<p>Strategiplan 2015-2019. Inneholder, misjon, visjon, hovedstrategier og delstrategier. Hovedstrategiene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Forbedre profesjonelle jazzmusikers jobbmuligheter og levekår.</li> <li>-Styrke samarbeidet mellom utøvere, klubber, festivaler, storband og regionale jazzsentre, for å sikre at jazzen når ut til flest mulig.</li> <li>-Satse på regional, nasjonal og internasjonal konsert- og turnévirksomhet.</li> <li>-Gjennom offensiv formidling av jazz sikre musikkformen sterkere posisjon i alle typer medier.</li> <li>-Synliggjøre og vektlegge jazzens egenverdi som kunstform, og kunstens generelle verdi i samfunnet.</li> </ul> <p><a href="https://jazzinorge.no/content/uploads/sites/2/2016/09/Strategiplan-2015-2019-revidert-p%C3%A5-landsm%C3%B8tet-22.04.2017.pdf">https://jazzinorge.no/content/uploads/sites/2/2016/09/Strategiplan-2015-2019-revidert-p%C3%A5-landsm%C3%B8tet-22.04.2017.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norske konsertarrangører</b> https://www.konsertarrango</p>	<p>Handlingsprogram. Inneholder visjon, misjon, og satsingsområder, etterfulgt av mål, delmål og tiltak.</p>

r.no/	<p>Satsningsområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medlemsservice</li> <li>- Opplæring og faglig utvikling</li> <li>- Interessepolitisk arbeid</li> <li>- Kommunikasjon og samfunnskontakt</li> <li>- Organisasjonsutvikling</li> </ul> <p><a href="https://www.konsertarrangor.no/media/2222469/handlingsprogram_revidert_1_m16.pdf">https://www.konsertarrangor.no/media/2222469/handlingsprogram_revidert_1_m16.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Norske symfoniorkestres landsforbund</b></p> <p><a href="http://www.nasol.no/">http://www.nasol.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2017-2020. Inneholder visjon og mål. Under hvert mål er det definert delmål, tiltak, arbeidsmåte og evaluering. Hovedmålene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Musikkfaglig</li> <li>- Orkesterdrift</li> <li>- Musikkpolitikk</li> <li>- Informasjon og kommunikasjon</li> <li>- Økonomi</li> </ul> <p><a href="http://www.nasol.no/wp-content/uploads/2017/12/HANDLINGSPLAN-2017-2020.pdf">http://www.nasol.no/wp-content/uploads/2017/12/HANDLINGSPLAN-2017-2020.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<p><b>Ung i kor</b></p> <p><a href="http://ungikor.no/">http://ungikor.no/</a></p>	<p>Arbeidsprogram 2017-2019. Inneholder visjon og mål, og satsningsområder. Under målene er det beskrevet med delmål og tiltak. Satsningsområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Korsang</li> <li>- Dirigent</li> <li>- Komponist</li> <li>- Organisasjon</li> </ul> <p><a href="http://ungikor.no/wp-content/uploads/2014/05/Arbeidsprogram-2017-2019.pdf">http://ungikor.no/wp-content/uploads/2014/05/Arbeidsprogram-2017-2019.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<b>Natur-, miljø og dyrevern</b>	
<p><b>Norges naturvernforbund</b></p> <p><a href="https://naturvernforbundet.no/">https://naturvernforbundet.no/</a></p>	<p>Internasjonal strategi 2011-2020. Inneholder visjon, arbeidsmetodikk, prioriteringer av strategi, mål, delmål og tiltak.</p> <p><a href="https://naturvernforbundet.no/getfile.php/1329390/Dokumenter/Internasjonalt/Internasjonal%20strategi%202011-2020.pdf">https://naturvernforbundet.no/getfile.php/1329390/Dokumenter/Internasjonalt/Internasjonal%20strategi%202011-2020.pdf</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Norsk friluftsliv</b></p> <p><a href="https://www.norskfriluftsliv.no/">https://www.norskfriluftsliv.no/</a></p>	<p>Langtidsplan 2016-2019. Inneholder visjon, hovedmål og prioriterte suksessområder. Hvert mål defineres med tiltak.</p> <p><a href="https://www.norskfriluftsliv.no/wp-content/uploads/2016/06/2016-05-12-Langtidsplan-Norsk-Friluftsliv-2016-2019-VEDTATT.pdf">https://www.norskfriluftsliv.no/wp-content/uploads/2016/06/2016-05-12-Langtidsplan-Norsk-Friluftsliv-2016-2019-VEDTATT.pdf</a> Hentet 19.03.18</p>
<b>Rekrasjon og sosiale foreninger</b>	
<p><b>Den Norske Turistforening</b></p> <p><a href="https://www.dnt.no/">https://www.dnt.no/</a></p>	<p>Veivalg for den norske turistforeningen 2016-2018. Inneholder Utviklingstrekk og utfordringer, SWOT analyse i form av DNTs styrker og svakheter, visjon og verdier, veivalg, målområder og prioriterte innsatsområder. Målområdene til DNT er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medlemmer</li> <li>- Tilbud</li> <li>- Naturforvaltning</li> <li>- Organisasjon</li> <li>- Kommunikasjon</li> </ul> <p><a href="https://s3-eu-west-">https://s3-eu-west-</a></p>

	<a href="https://www.amazonaws.com/turistforeningen/files/9cc1900605056ff6b31f67cfc6a093b279fa469c.pdf">1.amazonaws.com/turistforeningen/files/9cc1900605056ff6b31f67cfc6a093b279fa469c.pdf</a> Hentet 19.03.18
<b>Norges KFUK-KFUM</b> <a href="https://kfuk-kfum.no/">https://kfuk-kfum.no/</a>	Langtidsstrategi 2025 inneholder visjon, verdier, fokusområder, mål, delmål, samt tiltak for å nå målene og fokusområdene. <a href="https://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025">https://kfuk-kfum.no/om-oss/mal-verdier/langtidsstrategi-kfuk-kfum-2025</a> Hentet 19.03.18
<b>Norges KFUK-KFUM speidere</b>	Strategiplan 2015-2019. Inneholder formål, visjon, verdier, virkemiddel, fokusområder. Under hvert av punktene er det definert tiltak. <a href="https://kmspeider.no/getfile.php/1312600/Om%20oss/Filer/Strategiplan%202015-2019%20ny%20versjon%2019.10.15%20vedtatt%20av%20Landsstyret%2027.09.15.pdf">https://kmspeider.no/getfile.php/1312600/Om%20oss/Filer/Strategiplan%202015-2019%20ny%20versjon%2019.10.15%20vedtatt%20av%20Landsstyret%2027.09.15.pdf</a> Hentet 20.03.18
<b>Norsk Kennel klubb</b>	Strategier 2015-2019. Inneholder visjon, satsningsområder. Under hvert satsningsområde er det definert tiltak. Satsningsområdene er: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ivareta hundens og hundeiernes interesser ved å ligge i forkant</li> <li>- Hundevelferd</li> <li>- Avl av hunder skal skje i ønsket retning</li> <li>- Tidsriktige IT-løsninger som dekker aktuelle behov</li> <li>- Fortsette arbeidet med å bygge en god organisasjon og organisasjonskultur innenfor rammen av nye NKK</li> <li>- Økt kvalitet i alle ledd</li> </ul> <a href="http://web2.nkk.no/filestore/Strategiske_dokumenter/StrategiforNorskKennelKlub2015-2019.pdf">http://web2.nkk.no/filestore/Strategiske dokumenter/StrategiforNorskKennelKlub2015-2019.pdf</a> Hentet 20.03.18
<b>Sosiale tjenester</b>	
<b>Forbund for kjemisk miljøintoleranse</b> <a href="http://intoleranse.no/">http://intoleranse.no/</a>	Strategiplan for 2013-2020. Inneholder seks hovedmål og under hvert mål er det definert delmål og tiltak. <a href="http://intoleranse.no/wp-content/uploads/2013/01/20160717_Strategi_Handlingsplan.pdf">http://intoleranse.no/wp-content/uploads/2013/01/20160717_Strategi_Handlingsplan.pdf</a> Hentet 20.03.18
<b>LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord</b> <a href="https://leve.no/">https://leve.no/</a>	Handlingsplan. Inneholder formål, verdier, mål, delmål og tiltak. <a href="http://www.leve.no/wp-content/uploads/2017/05/Handlingsplan-2017-2019.-V.S-M.24.10.17.pdf">http://www.leve.no/wp-content/uploads/2017/05/Handlingsplan-2017-2019.-V.S-M.24.10.17.pdf</a> Hentet 15.03.18
<b>Norges Blindeforbund</b> <a href="https://www.blindeforbundet.no/">https://www.blindeforbundet.no/</a>	Handlingsplan. I handlingsplanen er det definert fem fokusområder. Under hvert av disse områdene er det lagt egne strategidokument. I hvert strategidokument er det igjen definert mål, og hvilke tiltak for å oppnå målene. <a href="https://www.blindeforbundet.no/om-blindeforbundet/handlingsplan">https://www.blindeforbundet.no/om-blindeforbundet/handlingsplan</a> Hentet 20.03.18
<b>Norges Røde Kors</b> <a href="https://www.rodekors.no/en/">https://www.rodekors.no/en/</a>	Langtidsplan 2011-2020. Inneholder prinsipper og mål. Inneholder også et strategikart hvor det beskrives perspektiver, delmål, verdier og visjon. <a href="https://www.rodekors.no/globalassets/global/hovedprogrammer-2017/langtidsplan-2011-2020.pdf">https://www.rodekors.no/globalassets/global/hovedprogrammer-2017/langtidsplan-2011-2020.pdf</a> Hentet 20.03.18
<b>Norske Kvinners Sanitetsforening</b>	Strategisk plan 2014-2017. Inneholder de strategiske områdene: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helse- og sosialområdet</li> </ul>

<p><a href="https://www.sanitetskvinnene.no/">https://www.sanitetskvinnene.no/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjonen</li> <li>- N.K.S. og samfunnet</li> </ul> <p>Under hvert av de strategiske områdene er det definert delmål og strategikart for hvordan de skal oppnå disse målene.</p> <p><a href="https://www.sanitetskvinnene.no/filestore/NKS_STRATEGISKPLAN_web.pdf">https://www.sanitetskvinnene.no/filestore/NKS_STRATEGISKPLAN_web.pdf</a> Hentet 20.03.18</p>
<p><b>Organisasjonen Voksne for Barn</b></p> <p><a href="http://www.vfb.no/">http://www.vfb.no/</a></p>	<p>Strategi frem mot 2019. Inneholder syv satsningsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den kunnskap og erfaring som vi innhenter og dokumenterer fra barn og unge selv</li> <li>• Frivillighet som en avgjørende ressurs</li> <li>• Helsefremmende og universelle tiltak</li> <li>• Forebyggende tiltak overfor barn, unge og foreldre i risiko</li> <li>• Fokus på økt kompetanse hos voksne om barns utvikling og psykiske helse</li> <li>• Foreldrestøtte</li> <li>• Ønsket om et inkluderende samfunn, der det legges til rette for at hvert enkelt barns muligheter for å mestre og forstå sin hverdag styrkes</li> <li>• Helsestasjoner, barnehage og skole som viktige samarbeidsarenaer</li> <li>• Et aktivt barnepolitisk arbeid på oppvekstfeltet</li> </ul> <p><a href="http://www.vfb.no/no/om_oss/strategiplan/Voksne+for+Barns+strategi+fre+m+mot+2019.b7C_wlrY1e.ips">http://www.vfb.no/no/om_oss/strategiplan/Voksne+for+Barns+strategi+fre+m+mot+2019.b7C_wlrY1e.ips</a> Hentet 21.03.18</p>
<p><b>Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo</b></p> <p><a href="https://kirkensbymisjon.no/byer-og-steder/oslo/">https://kirkensbymisjon.no/byer-og-steder/oslo/</a></p>	<p>Strategi 2014-2018. Inneholder verdier, utfordringer og muligheter innen forskjellige områder. Samtidig viser planen også hovedmål og ambisjoner.</p> <p><a href="https://kirkensbymisjon.no/content/uploads/2017/10/Strategidokument-Kirkens-Bymisjon-2013-low.pdf">https://kirkensbymisjon.no/content/uploads/2017/10/Strategidokument-Kirkens-Bymisjon-2013-low.pdf</a> 21.03.18</p>
<p><b>Stiftelsen Retretten</b></p> <p><a href="http://www.retretten.no/">http://www.retretten.no/</a></p>	<p>Mål, strategi og retningslinjer. Inneholder fem fokusområder i tillegg til “organisasjonen” som et eget punkt. Under disse fokusområdene er det satt mål, delmål, tiltak og hvilke utøvere som skal gjennomføre hva.</p> <p>Fokusområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdigrunnlag</li> <li>- Status</li> <li>- Satsningsområder</li> <li>- Mål og strategi</li> </ul> <p><a href="http://www.retretten.no/om-oss/mal-strategier-og-retningslinjer/">http://www.retretten.no/om-oss/mal-strategier-og-retningslinjer/</a> Hentet 21.03.18</p>
<p><b>Tro- og livssynsorganisasjoner</b></p>	
<p><b>Det Norske Baptistsamfunn</b></p> <p><a href="https://baptist.no/">https://baptist.no/</a></p>	<p>Strategisk arbeid 2018-2022. Inneholder visjon, hovedmål, strategiske områder og støttefunksjoners rolle. Det er definert tre strategiske områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menighetsutvikling</li> <li>- Menighetsplanting</li> <li>- Internasjonalt engasjement</li> </ul> <p>Under hver av de strategiske områdene er det lagt handlingsplaner med målsetninger og aktiviteter. <a href="https://baptist.no/om-oss/strategi">https://baptist.no/om-oss/strategi</a> Hentet 21.03.18 <a href="https://baptist.no/om-oss/strategi/menighetsutvikling">https://baptist.no/om-oss/strategi/menighetsutvikling</a> Hentet 21.03.18</p>

	<p><a href="https://baptist.no/om-oss/strategi/menighetsplanting">https://baptist.no/om-oss/strategi/menighetsplanting</a> Hentet 21.03.18</p> <p><a href="https://baptist.no/om-oss/strategi/internasjonaltengasjement">https://baptist.no/om-oss/strategi/internasjonaltengasjement</a> Hentet 21.03.18</p>
<p><b>Det Norske Misjonsselskap</b></p> <p><a href="https://nms.no/">https://nms.no/</a></p>	<p>NMS strategi 2018-2023. Inneholder visjon, fokusområder, verdier og tiltak</p> <p><a href="https://nms.no/wp-content/uploads/2017/09/NMS-Strategi-2018-2023.pdf">https://nms.no/wp-content/uploads/2017/09/NMS-Strategi-2018-2023.pdf</a></p> <p>Hentet 21.03.18</p>
<p><b>Humanistisk Ungdom</b></p> <p><a href="https://humanistiskungdom.no/">https://humanistiskungdom.no/</a></p>	<p>Humanistisk Ungdoms arbeidsprogram 2017/2018. Inneholder seks arbeidsområder. Under hvert arbeidsområde er det definert mål, status og tiltak. Arbeidsområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokal aktivitet</li> <li>- Medlemmer og rekruttering</li> <li>- Politisk arbeid og kommunikasjon</li> <li>- Organisasjonsutvikling</li> <li>- Økonomi</li> <li>- Internasjonalt</li> </ul> <p><a href="https://humanistiskungdom.no/globalassets/pdf/er/grunndokumenter/arbeidsprogram2017-2018.pdf">https://humanistiskungdom.no/globalassets/pdf/er/grunndokumenter/arbeidsprogram2017-2018.pdf</a> Hentet 21.03.18</p>
<p><b>Misjonskirken Norge</b></p> <p><a href="http://mknu.no/">http://mknu.no/</a></p>	<p>Misjonskirken Norges strategiplan 2015-2018. Inneholder visjon, verdier og satsningsområder. Under satsningsområdene er det definert mål og tiltak. Det er også et vedlegg om hvordan planen ble laget.</p> <p>Satsningsområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menighetsplanting</li> <li>- Menighetsutvikling</li> <li>- Lederutvikling</li> <li>- Disippelliv</li> <li>- Diakoni</li> </ul> <p><a href="http://mknu.no/ressurser/">http://mknu.no/ressurser/</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Norges Kristne Råd</b></p> <p><a href="http://www.norkr.no/">http://www.norkr.no/</a></p>	<p>Handlingsplan 2017-19. Inneholder visjon, verdier og strategisk plan. Den strategiske planen inneholder syv hovedmål. Under hvert av hovedmålene er det definert tiltak.</p> <p><a href="http://www.norgeskristnerad.no/doc//Offisielle%20dokumenter/Handlingsplan%202017-19%20(1).pdf">http://www.norgeskristnerad.no/doc//Offisielle%20dokumenter/Handlingsplan%202017-19%20(1).pdf</a> Hentet 21.03.18</p>
<p><b>Norsk Luthersk Misjonssamband</b></p> <p><a href="http://www.nlm.no/">http://www.nlm.no/</a></p>	<p>Norsk Luthersk Misjonssambands strategi 2012-2020. Inneholder fem hovedpunkter, med mål og tiltak under hver av disse. Hovedpunktene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misjon</li> <li>- Lokale misjonsfellesskap</li> <li>- Forkynnelse og bibelundervisning</li> <li>- Bevisst lederutvikling</li> <li>- Visjonær samhandling</li> </ul> <p><a href="http://www.nlm.no/nlm/ressurser/dokumenter/grunnregler-og-strategidokumenter">http://www.nlm.no/nlm/ressurser/dokumenter/grunnregler-og-strategidokumenter</a> Hentet 22.03.18</p>
<p><b>Norske kirkeakademier</b></p> <p><a href="http://www.kirkeakademien.no/">http://www.kirkeakademien.no/</a></p>	<p>Strategiplan 2015-2018. Inneholder formål og satsningsområder. De fem satsningsområdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tematiske satsningsområder</li> <li>- Profilering og synliggjøring</li> <li>- Internasjonal kontakt og samarbeid</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vekst og utvikling i bevegelsen</li> <li>- Finansiering og ressurser</li> </ul> <p>Under hvert satsningsområde er det definert delmål og tiltak.  <a href="http://www.kirkeakademiene.no/parent-page/child-page-04/">http://www.kirkeakademiene.no/parent-page/child-page-04/</a> Hentet 21.03.18</p>
<b>Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet</b>  <a href="https://www.sjomannskirken.no/">https://www.sjomannskirken.no/</a>	<p>Strategi 2017-2020. Inneholder visjon, hovedmål, verdier, målgrupper, kjennetegn og fokusområder. <a href="https://www.sjomannskirken.no/strategi/">https://www.sjomannskirken.no/strategi/</a> Hentet 21.03.18</p>
<b>Søndagsskolen Norge</b>  <a href="http://www.sondagsskolen.no/">http://www.sondagsskolen.no/</a>	<p>Strategi og handlingsplan 2016-2019. Inneholder visjon, formål og mål. Under hvert mål er det definert målsetninger og tiltak.  <a href="http://www.sondagsskolen.no/Organisasjon/Om-oss/Vedtekter-og-retningslinjer">http://www.sondagsskolen.no/Organisasjon/Om-oss/Vedtekter-og-retningslinjer</a> Hentet 21.03.18</p>
<b>STL Samarbeidsrådet for Tros- og Livssynssamfunn</b>  <a href="http://www.trooglivssyn.no/">http://www.trooglivssyn.no/</a>	<p>Strategidokument 2015-2017. Inneholder formål og mål. Totalt fire mål hvor det også er nevnt tiltak for målene.  <a href="http://www.trooglivssyn.no/index.cfm?id=149524">http://www.trooglivssyn.no/index.cfm?id=149524</a> Hentet 21.03.18</p>
<b>Utdanning og forskning</b>	
<b>Kristelig studieforbund (K-stud)</b>  <a href="https://k-stud.no/">https://k-stud.no/</a>	<p>Strategiplan 2016-2019 og handlingsplan for 2017. Inneholder visjon, virksomhetside, formål, verdier og strategiske områder. De strategiske områdene er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilskuddsfordeling</li> <li>- Pedagogisk virksomhet</li> <li>- Interessepolitikk</li> <li>- Informasjon og markedsføring</li> <li>- Organisasjon</li> </ul> <p>Under hvert strategisk område er det definert mål, strategi og en handlingsplan.  <a href="https://k-stud.no/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Strategiplan-K-Stud-2016-2019-med-HANDLINGSPLAN-2017-1.pdf">https://k-stud.no/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Strategiplan-K-Stud-2016-2019-med-HANDLINGSPLAN-2017-1.pdf</a> Hentet 21.03.18</p>
<b>Musikkens studieforbund</b>  <a href="http://www.musikkensstudieforbund.no/">http://www.musikkensstudieforbund.no/</a>	<p>Strategi- og handlingsplan 2017-2019. Inneholder arbeidsområder, verdigrunnlag, prioriteringsområder og tiltak.  <a href="http://www.musikkensstudieforbund.no/sfiles/8/80/29/66/5/file/msf-nmr-strategi-og-handlingsplan-2017-2019.pdf">http://www.musikkensstudieforbund.no/sfiles/8/80/29/66/5/file/msf-nmr-strategi-og-handlingsplan-2017-2019.pdf</a> Hentet 21.03.18</p>
<b>Studieforbundet kultur og tradisjon</b>  <a href="http://www.kulturogtradisjon.no/">http://www.kulturogtradisjon.no/</a>	<p>Strategisk plan 2015-2017. Inneholder mål, delmål og tiltak.  <a href="https://kulturogtradisjon.s3.amazonaws.com/media/files/000/000/041/original/Strategiplan_2015-2017.pdf?1453902957">https://kulturogtradisjon.s3.amazonaws.com/media/files/000/000/041/original/Strategiplan_2015-2017.pdf?1453902957</a> Hentet 21.03.18</p>

# Vedlegg 1 C – Koding av informasjon hentet fra strategiske dokumenter til norske frivillige organisasjoner

Organisasjon	Aktiviteter	Organisasjonsnivå	Strategipraksis	Utøvere	Styret	Ledelse	Medlemmer/Ansatte	Strategiske Verktøy	Strategisk dokument	Handlingsplan	situasjonsanalyse	Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
<b>Helse</b>																
Bla Kors Norge	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Bryskreflforeningen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Kreflforeningen	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Nasjonalforeningen for folkehelsen	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Norges Astma- og allergiforbund	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
Notico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Norsk cøliakiforening	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Redningselskapet	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
<b>SUM</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>Interessorganisasjoner</b>																
Juba	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Kirkelig arbeidsgiver- og interessorganisasjon	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
ADHD Norge	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
ANSA	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Autismeforeningen i Norge	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0
Barnekreflforeningen	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0
Det felles innvandrerråd Hordaland	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Diabetesforbundet	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1
Eleverorganisasjonen	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Forbundet mot rusgift	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
FKI (Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Funksjonshemmedes fellesorganisasjon	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1
Harry Benjamin ressurssenter	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
HIV Norge	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Hørselshemmedes landsforbund	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
International student's union of Norway (ISU)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
IOGT i Norge	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Juvente	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1
Landsforeningen for nyrepasienter og transplanterte	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Landsforeningen for pårørende innen psykisk helse	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1
Landsforeningen mot seksuelle overgrep	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
MA- rusfri trafikk	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Mental helse	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
Noregs mullag	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Noregs Ungdomslag	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
Norges bygdekvinnelag	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Norges doveforbund	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Norges handicapforbund	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1
Norges veteranforbund for internasjonale operasjoner	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
Norsk musikkråd	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1
Norske samers riksforbund	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Pæriasis og eksemlforbundet	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Sex og politikk	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Ung Kreft	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1
Ungdom & fritid	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
<b>SUM</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>29</b>



Internasjonale Organisasjoner	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Amnesty International Norge	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1
Europabevegelsen i Norge	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0
Foreningen Norden	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
Kirkens Nødhjelp	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1
Norsk folkehjelp	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Redd barna	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
SUM	0	0	0	3	3	0	2	2	4	2	6	5
Kultur og fritid	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Folkeakademiens landsforbund	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Forbundet Kysten	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
fortidsminneforeningen	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Norges idrettsforbund	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Norges korforbund	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Norges musikkorpsforbund	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Norsk arkivråd	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Norsk filmklubbforbund	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1
Norsk jazzforum	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Norske konsertarrangører	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Norske symfoniorkestres landsforbund	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1
Ung i kor	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
SUM	0	0	0	7	7	4	5	12	10	5	1	12
Natur, miljø og dyrevern	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Norges naturvernforbund	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Norsk friluftsliv	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1
SUM	0	0	0	2	2	0	2	0	1	2	1	2
Rekreasjon og sosiale foreninger	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Den Norske Turistforening	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Norges KFUK-KFLUM	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
Norges KFUK-KFLUM speidere	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0
Norsk Kennel klubb	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
SUM	0	0	0	2	1	0	4	0	2	4	3	4
Sosiale tjenester	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Forbund for kjemisk miljøtoleranse	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
LEVE - Landsforeningen for etterlatte ved selvmord	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Norges Blindeforbund	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1
Norges Røde Kors	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1
Norske Kvinners Sanitetsforening	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Organisasjonen Voksne for Barn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Stiftelsen Retnetten	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
SUM	0	0	0	4	4	2	7	6	1	2	4	8
Tro- og livssynsorganisasjoner	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Det Norske Baptistforbund	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
Det Norske Misjonsselskap	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Humanistisk Ungdom	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
Misjonskirken Norge	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Norges Kristne Råd	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
Norsk Luthersk Misjonssamband	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1
Norske kirkeakademier	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
Søndagskolen Norge	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1
STL Samarbeidsrådet for Tro- og Livssynssamfunn	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1
SUM	3	3	2	6	4	2	10	10	5	3	1	10
Utdanning og forskning	aktiviteter	utøvere			strategiske verktøy			Formål	Visjon	Verdier	Mål	Tiltak
Kristelig studieforbund (K-stud)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Musikkens studieforbund	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1
Studieforbundet kultur og tradisjon	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
SUM	2	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	3

## Vedlegg 2 – Koding av informasjonen hentet fra strategisk dokumenter til norske frivillige organisasjoner basert på handlingsplaner

Organisasjonene	K1	K2	K3	K4	Antall kriterier oppfylt per organisasjon
Brystkreftforeningen	1	1	0	1	3
Nasjonalforeningen for folkehelsen	0	1	0	1	2
Norges Astma- og allergiforbund	1	1	0	1	3
Norilco	1	1	0	1	3
ADHD Norge	1	0	0	0	1
Arbeiderbevegelsens rus- og sosialpolitiske forbund	1	1	0	0	2
Autismeforeningen i Norge	1	1	0	1	3
Det felles innvandrerråd Hordaland	0	1	0	0	1
FRI (Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold)	1	1	0	1	3
Harry Benjamin ressursenter	1	1	0	1	3
International student's union of Norway (ISU)	0	1	0	1	2
IOGT i Norge	1	1	0	1	3
Juvente	1	1	0	1	3
Landsforeningen for nyrepasienter og transplanterte	0	1	0	0	1
Landsforeningen for pårørende innen psykisk helse	1	1	0	0	2
Landsforeningen mot seksuelle overgrep	1	1	1	1	4

Noregs Ungdomslag	1	0	0	0	1
Norges døveforbund	1	0	0	0	1
Norges korforbund	0	1	0	1	2
Norsk filmklubbforbund	1	0	0	0	1
Norske konsertarrangører	1	1	0	1	3
Norges Blindeforbund	0	1	0	1	2
Det Norske Baptistsamfunn	1	0	0	0	1
Misjonskirken Norge	1	1	1	1	4
Norsk Luthersk Misjonssamband	1	1	0	0	2
Norske kirkeakademier	1	1	0	0	2
Søndagsskolen Norge	1	1	0	1	3
Kristelig studieforbund (K-stud)	1	1	0	1	3
Musikkens studieforbund	1	1	0	0	2

### **Vedlegg 3 -Systematisk litteratursøk**

Vi gjennomførte et systematisk litteratursøk for å kartlegge hva som finnes av forskning på strategisk planlegging i Norge fra tidligere. Søket forgikk på Google Scholar, hvor vi brukte søkeparameterne: «(non-profit organizations) and (Norway) and (strategy work)» og «(non-profit organizations) and (Norwegian) and (Strategic work)». Vårt initiale søk innebar kun artikler fra 2014 og til dags dato. Vi endte da opp med et totalt treff på 16 000 artikler og bøker. Hovedsakelig var dette treff på søkeordene «strategy» og «organizations», så det var få funn på strategisk planlegging i norske frivillige organisasjoner. Videre valgte vi å utvide søket til å inkludere alle publikasjonsdatoer, dette førte til 24 700 treff. Flertallet av artikler basert på frivillige organisasjoner var enten basert på statelig organisasjoner eller helse organisasjoner. Disse artiklene hadde ingen interesse for oss, så vi endte opp med åtte artikler som omhandlet strategisk planlegging og strategiarbeid i frivillige organisasjoner i Norge og Skandinavia.



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway