



Tiltak for å forbedre rekrutteringen i Norges Forsvarsforening

«Spre kunnskap og spør utvalgte»

Rekrutteringskomiteen 2022-2023

Forord

Norges forsvarsforening (NFF) er en interesseorganisasjon som har som formål å bidra til at Norges trygghet, frihet, demokrati, uavhengighet og fred ivaretas på en forsvarlig måte gjennom et godt militært forsvar, troverdige allianser, en god samfunnssikkerhet og en god sivil beredskap. Vi har lært fra Ukraina det siste året at om NFF skal bidra til å fylle dette samfunnsansvaret, må NFF nå ut til så mange som mulig av Norges befolkning med informasjon og holdninger for igjen å påvirke våre politikere, regjering og Storting. For å nå dette målet, bør NFF øke medlemstallet og synligheten i det offentlige rom for å bedre sin påvirkningskraft.

Mandat

På Landsmøtet i 2021 ble det besluttet å nedsette en rekrutteringskomité. 17. februar 2022 utga Generalsekretæren et mandat som ga komiteen i oppdrag å anbefale tiltak for å øke rekrutteringen til foreningen. REKOM sitt forslag og vurderinger for å løse dette oppdraget er beskrevet i denne rapporten.

For å lette skrivingen av denne rapporten, har vi forkortet benevnelsen på Rekrutteringskomiteen til REKOM, og «lokalforening» er konsekvent forkortet med LF.

Der ikke annet er spesifisert, har vi benyttet NFF som forkortelse når vi mener å omtale hele foreningen, både den sentrale ledelsen og alle lokalforeningene (LF-ene).

Takk

Takk til alle lokalforeninger og enkeltmedlemmer for svar på spørreundersøkelsene våre. Takk for alle andre innspill fra enkeltmedlemmer. Takk til NFFs sekretariat for velvillig hjelp hver gang vi har henvendt oss dit. Og til slutt takk til NFFs Generalsekretær og Presidentskap for den meget interessante utfordringen. Vi håper rapporten kan være til hjelp i rekrutteringsarbeidet i NFF for årene fremover.

Hamar, Sarpsborg, Kongsberg

13.03.2023

Tor Sæther (s) *Mona C. Stormoen (s)* *Bjørn-Tore Karstensen (s)* *Carl Christiansen (s)*
Leder av REKOM medlem av REKOM medlem av REKOM medlem av REKOM

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Mandat.....	2
Takk.....	2
1.0 Sammen drag.....	5
2.0 Innledning.....	8
3.0 Funn fra spørreundersøkelsene og eksterne kilder	10
3.1 Den individuelle medlemsundersøkelsen	10
3.2 Spørreundersøkelse fra lokalforeningene	12
3.3 Eksterne funn/kilde.....	13
3.4 Oppsummering	16
4.0 Mål og resultatoppfølging	16
4.1 Målsettinger	16
4.2 Resultatoppfølging.....	17
4.3 Oppsummering	17
5.0 Segmenter og målgrupper	18
5.1 Innledning og formål	18
5.2 Kriterier for valg av målgrupper.....	19
5.3 Drøfting av segmenter og målgrupper.....	20
5.3.1 Alder.....	20
5.3.2 Kjønn.....	21
5.3.3 Yrke og bakgrunn.....	22
5.3.4 Spesielle grupper	23
5.3.5 Geografi.....	24
5.4 Etablering av oversikter over medlemskandidater	25
5.5 Delkonklusjon.....	26
5.6 Valg og prioritering av målgrupper	26
6.0 Rekrutteringsprosessen.....	28
6.1 Kjennskap til NFF	28
6.1.1 Innhold/budskap	29
6.1.2 Kommunikasjonsmetoder.....	30
6.2 Motivering av medlemskandidater	34
6.3 Innmelding som nytt medlem	35
6.4 Oppsummering	36

7.0	Andre aspekter ved rekruttering	37
7.1	Typer medlemskap	37
7.1.1	Gratis medlemskap	37
7.1.2	Studentmedlemskap	38
7.1.3	Støttemedlemskap	38
7.1.4	Digitalt medlemskap	38
7.1.5	Bedriftsmedlemskap	38
7.2	Kostnader med medlemskap	39
7.3	Kvinnenettverk	39
7.4	Medlemsfordeler	40
7.5	Øke medlemsantallet i Nord-Norge	40
7.6	Oppsummering	41
8.0	Organisering av rekrutteringen	42
8.1	Tiltak	42
8.2	Organisering	44
8.3	Kompetanse og ressurser	45
8.4	Oppsummering	47
9.0	Hvordan beholde medlemmer?	48
9.1	Fra forskning	48
9.2	Vurderinger	48
9.3	Forslag til tiltak	49
9.4	Oppsummering	50
10.0	Implementering av tiltak – pilotavdelinger	50
10.1	Drøfting av pilotavdelinger	51
10.2	Bruk av pilotavdelinger	52
10.3	Oppgaver før oppstart av pilotavdelinger	52
10.4	Tiltak som implementeres i pilotavdelinger	53
10.5	Oppsummering	54
11.0	Kostnadsberegninger	54
11.1	Beregninger	55
12.0	Konklusjoner og anbefalinger	57
13.0	Vedlegg	60

1.0 Sammendrag

NFF har over år opplevd et fallende medlemstall, og erkjennelsen har vært at det finnes ingen enkle løsninger for å bøte på dette. Landsmøtet i 2021 besluttet derfor å nedsette en rekrutteringskomité (REKOM). I februar 2022 utga Generalsekretæren et mandat der REKOM ble bedt om å anbefale tiltak som kan gi best effekt for å øke rekrutteringen. REKOM skulle også belyse økonomiske og praktiske utfordringer av tiltakene, samt foreslå hvordan tiltakene kan testes.

REKOM har gjennomført intervju, spørreundersøkelser og studert relevant forskning om frivillighet for å finne «best practice» for rekruttering. Deretter har vi tilnærmet oss rekrutteringsarbeidet i tre trinn:

- hvilke målsettinger NFF bør ha med rekrutteringen
- hvilke målgrupper som rekrutteringen bør konsentreres om
- hvordan gjennomføre rekrutteringen - konkrete tiltak - implementering.

NFF bør benytte langsiktige og årlige målsettinger for rekrutteringen slik at den kommer i fokus både sentralt i NFF og blant lokalforeningene (LF-ene). Vi foreslår at ambisjonen bør være en netto tilvekst på 30 prosent på tre år, og kvinneandelen bør økes til 20 prosent på fem år. Målsettingene må følges opp med regelmessig resultatoppfølging for å opprettholde fokus på rekrutteringen og for å kunne justere kursen dersom resultatene avviker fra målene.

For å kunne gjennomføre en mest mulig målrettet rekruttering, bør NFF fokusere på bestemte målgrupper. Det er de som er over 40-45 år som en primært bør satse på, og kvinner må prioriteres. De som synes å være enklest å rekruttere er personell med forsvarsbakgrunn, dernest personer som er yrkesmessig tilknyttet beredskap og sikkerhet, eller næringer som støtter forsvarssektoren. Personer med fritidsinteresser relatert til NFFs formål, politikere og personer med akademisk bakgrunn, vil også være aktuelle. Ungdom er ønskelig, men krevende å rekruttere og beholde.

Det er tre forutsetninger som må oppfylles for at noen skal bli medlem: En må ha kjennskap til foreningen, en må være motivert for å bli medlem og en må bli meldt inn/melde seg inn i foreningen.

Kjennskap spres best ut fra et standardisert budskap om foreningens formål og medlemsfordeler, der en benytter så mange kommunikasjonsmetoder som mulig med prioritet til digitale plattformer som Facebook, Instagram og YouTube. Økt synlighet i det offentlige rom vil også bidra.

En del blir **motivert** til å bli medlem gjennom kjennskap til foreningen, men et flertall må erfaringsvis motiveres i tillegg. Personlig påvirkning (én-til-én kontakt) er da den mest effektive metoden, og det er denne metoden som LF-ene bør benytte for å rekruttere.

Selve **innmeldingen** må skje samtidig og følges opp med velkomsthilsen, og helst en symbolsk gave. Vi anbefaler også at NFF innfører vervepremier.

REKOM foreslår at NFF innfører et digitalt medlemskap i tillegg til de eksisterende, og at foreningen etablerer et kvinnenettverk som et bidrag til å øke kvinneandelen.

Bedriftsmedlemskap bør vurderes innført og en bør blåse liv i inaktive LF-er, samt etablere nye der det ikke finnes.

Rekruttering må være et delt ansvar mellom NFF sentralt og LF-ene der NFF sentralt styrer og tilrettelegger rekrutteringen. Innledningsvis foreslår vi at NFF sentralt utvikler de tiltakene som er relevante for alle LF-ene, og dernest prioriterer synlighet i det offentlige rom gjennom debatter og med informasjon og reklame på sosiale medier som intensiveres med koordinerte rekrutteringskampanjer. LF-ene bidrar i markedsføringen og forespør enkeltpersoner om medlemskap. De konkrete tiltakene med arbeidsfordeling mellom sentralt og lokalt nivå er anskueliggjort i vedlegg 5: «Flytdiagram for gjennomføring av rekrutteringstiltak».

Som en del av rekrutteringsarbeidet vil det være behov for ekstra kompetanse og opplæring. REKOM foreslår å styrke NFF midlertidig med kompetanse innenfor innholdsproduksjon, samt at det gis opplæring i dette på lokalt nivå i tillegg til veiledning i rekrutteringssamtaler. Erfaringer med rekruttering bør systematiseres og gjøres tilgjengelig i hele foreningen i en egen erfaringsbank.

En god del medlemmer faller fra hvert år. For å beholde medlemmer er personlig kontakt mellom LF-en og det enkelte medlem viktig. Vi anbefaler at NFF etablerer rutiner for å innhente opplysninger fra de som slutter for å kunne vurdere mottiltak basert på de tilbakemeldingene man mottar.

REKOMs primære anbefaling er at de LF-er som kan og vil, iverksetter de foreslåtte tiltakene uten forutgående testing med pilotavdelinger. Når det gjelder kostnader, har vi gjort noen anslag, men det er ikke mulig å være nøyaktig fordi kostnadene vil avhenge av beslutninger i etterkant av denne rapporten.

Oppsummert er vår konklusjon og anbefaling at de aller viktigste tiltakspakkene er:

- Øke synlighet, særlig via digitale medier for å øke kjennskapen til NFF.
- Kartlegge potensielle medlemskandidater og forespørre disse om medlemskap.
- Etablere vervepremieordning og gjennomføre opplæring/veiledning i å verve.

Vi sammenfatter anbefalingene med mottoet:

«Spre kunnskap og spør utvalgte»

2.0 Innledning

NFF har over år opplevd et fallende medlemstall, og blant ungdom og kvinner har tallet aldri vært spesielt høyt. Pr. 27. februar 2023 hadde NFF 3938 medlemmer hvorav 370 (9,4 %) var kvinner.

Antall medlemmer er av betydning når NFF vil stille tyngde bak meningsytringer, og samtidig ønsker å representere en viss andel av befolkningen i sine utspill.

Et stort antall medlemmer antas å øke sannsynligheten for at det blant disse vil finnes personer som ønsker å bidra til aktiviteter, arrangementer og motivasjon overfor de øvrige medlemmene og lokalsamfunnet. Dessuten vil et større antall medlemmer bidra positivt til NFFs økonomi.

Rekrutteringsutfordringer har blitt diskutert ved en rekke anledninger og på landsmøter. Det har også blitt igangsatt ulike rekrutteringskampanjer mv. På Landsmøtet i 2021 presenterte Ungdomsutvalget, nedsatt i 2019, sine funn. Konklusjonene ga gode svar på utfordringene, men ikke løsningene. Erkjennelsen er at det finnes ingen enkle løsninger på rekrutteringsutfordringene, og en god løsning i én LF er ikke nødvendigvis riktig i en annen. I tillegg har vi registrert at organisasjonsmønsteret, medlemmers tilknytning til ideelle organisasjoner, har blitt endret de siste årene. Mange organisasjoner har hatt en negativ trend, mens noen få har funnet nye metoder å rekruttere og beholde medlemmene.

På Landsmøtet i 2021 ble det besluttet å nedsette en rekrutteringskomité, og 17. februar 2022 utga Generalsekretæren følgende mandat:

«Med utgangspunkt i ovennevnte og Ungdomsutvalgets konklusjoner setter Presidentskapet ned en Rekrutteringskomité for å anbefale tiltak som kan iverksettes og gi best effekt for å øke rekruttering til foreningen. Økonomiske og praktiske utfordringer av tiltakene må også belyses.

Landsmøtet ønsket videre at mulige tiltak skal testes i Pilotavdelinger, og komitéen bes også anbefale hvilke lokalforeninger som bør benyttes og hvordan pilotene skal gjennomføres. Resultatene leveres i mars 2023 og presenteres på Landsmøtet samme år.»

Store norske leksikon¹ definerer «Rekruttering det som en virksomhet gjør for å knytte nye medarbeidere til seg. Rekruttering omfatter hele prosessen som foregår fra behovet for tilførsel av kompetanse eller arbeidskraft oppstår, til en ny medarbeider er på plass i organisasjonen.»

Denne definisjonen er myntet på et ansettelsesforhold i en organisasjon eller foretak. Det relevante for vårt arbeid er at rekruttering er aktiviteter som er **direkte innrettet** mot å skaffe nye medlemmer, og begrepet omfatter **hele prosessen** til et nytt medlem har inngått medlemskap. Det er denne beskrivelsen av rekruttering som er lagt til grunn for vårt arbeid.

Selv om mandatet fokuserer på å skaffe nye medlemmer, er formålet flest mulig medlemmer. Derfor har vi også inkludert aspekter ved det å beholde eksisterende medlemmer da det vil bidra til å oppfylle formålet.

REKOM startet arbeidet i mars 2022, og vi har hatt 16 møter, hvorav to fysiske og resten digitale hjemmefra.

Vi delte arbeidet inn i fire faser:

1. Konstituering og analyse
2. Kunnskapsinnhenting
3. Tiltaksutvikling
4. Utforming av rapporten.

Da REKOM gjorde sin analyse av mandatet, kom vi fram til at den beste metoden for å besvare mandatet på var å finne «best practice» med rekruttering i NFF. Vi utviklet derfor to spørreundersøkelser hvorav den ene gikk til medlemmene og den andre til LF-ene. I tillegg så vi nødvendigheten av å studere relevante artikler og forskning om frivillighet, og vi intervjuet EU-bevegelsen for å klarlegge dens erfaringer med rekruttering.

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelsene og studert forskningsresultatene om frivillighet, samt erfaringer fra andre foreninger, har REKOM tilnærmet seg rekrutteringsarbeidet i tre trinn:

¹ <https://snl.no> / Søkord: «rekruttering»

1. Fastslå hvilke målsettinger NFF bør ha med rekrutteringen og hvordan resultatene skal måles og følges opp (*hva en ønsker å oppnå med rekruttering*).
2. Identifisere hvilke målgrupper som rekrutteringen bør konsentreres om (markedsanalyse).
3. Hvordan gjennomføre rekrutteringen - gjennomføringsplan med et flytdiagram med forslag til progresjon og tiltak.

Rapporten er bygget opp ved at vi først presenterer spørreundersøkelsene og de eksterne funnene, deretter besvarer vi spørsmålene ovenfor. Rekrutteringsprosessen er hoveddelen som presenterer tiltakene og som foreslår hvem som bør gjennomføre de forskjellige tiltakene.

3.0 Funn fra spørreundersøkelsene og eksterne kilder

Som beskrevet i kapittel 2.0 «Innledning», besluttet REKOM under analysen av mandatet å finne «best practice» med rekruttering i NFF. Derfor laget vi to spørreundersøkelser hvorav den ene ble sendt ut til medlemmene og den andre til de som har drevet med rekruttering, altså LF-ene. I tillegg bestemte vi oss for å undersøke hvilke forskningsresultater og eksterne erfaringer som fantes innenfor rekruttering. Dette arbeidet resulterte i tre rapporter som er vedlegg (2-4) til denne rapporten.

Nedenfor gjengis et sammendrag fra hver enkelt rapport, samt en oppsummering av de viktigste funnene i disse rapportene. Funnene har vært et viktig grunnlag for våre vurderinger og anbefalinger.

3.1 Den individuelle medlemsundersøkelsen

Hensikten med den individuelle spørreundersøkelsen var å klarlegge hvorfor og hvordan den enkelte var blitt rekruttert for å kunne se trender i svarene som kunne bidra til å løse rekrutterings-utfordringene i fremtiden.

Det var to kjernespørsmål i spørreundersøkelsen i tillegg til spørsmål om en del faktiske opplysninger om medlemmene:

- Hva var årsaken til at du ble medlem i Norges Forsvarsforening/din lokalforening?
- Hvordan ble du medlem? På hvilken måte ble du rekruttert?

Svarmulighetene på hovedspørsmålene ble organisert som flervalgsvar der vi listet de alternativene som vi antok kunne være svar på spørsmålene. I tillegg la vi inn en åpning for fri tekst.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i mai 2022. 1203 medlemmer besvarte undersøkelsen, hvilket betyr ca. 30 prosent av medlemsmassen til NFF. Det anses å være et meget godt grunnlag for å kunne trekke konklusjoner fra undersøkelsen. Feilmarginen er beregnet til 2-3 prosent.

Resultatet viser at det er fra forsvarssektoren at NFF har rekruttert flest medlemmer, og hovedtyngden er menn over 40 år. Blant disse er det flest som har vært, eller er befal. Følgelig viser undersøkelsen at det er fra forsvarssektoren og aldersgruppen over 40 år NFF har størst muligheter for å rekruttere nye medlemmer. Dessuten tyder undersøkelsen på at de som er politisk interessert i forsvarsvennlige partier, kan utgjøre et potensial for nye medlemmer. Undersøkelsen viser et klart behov for å rekruttere flere kvinner for å oppnå en bedre kjønnsbalanse i foreningen. Dessuten kan undersøkelsen tyde på at det er et forholdsmessig lavt antall medlemmer bosatt i Nord-Norge. Dermed bør det være et potensial for flere medlemmer derfra siden Nord-Norge har mange med tilknytning til forsvarssektoren.

Det er interesse og støtte til forsvars- og sikkerhetspolitikk som synes å være hovedårsaken til beslutningen om å bli medlem i NFF. Dessuten er det mange som oppgir verdien av nyhetsstoff og Norges Forsvar som begrunnelse. Det er også vesentlig at ganske mange oppgir ønske om å delta på lokale arrangementer og bidra aktivt i foreningens arbeid som begrunnelse for å bli medlem. Dette gir viktig informasjon om hvordan NFF kan markedsføre seg når nye medlemmer skal rekrutteres.

Undersøkelsen viser at mange må bli spurt for å bli medlem (39 %). Like mange er selv-rekruttert. Det må bety at de har blitt kjent med NFF på en eller annen måte uten at vi har klart å avdekke hvordan dette har skjedd. Dette betyr at NFF i stor grad bør satse på rekruttering via egne medlemmer.

Når NFF skal rekruttere via sosiale medier, kan det være mest kosteffektivt å differensiere kanal og budskap til menn og kvinner (og unge). Med betalt synlighet kan Facebook, Messenger og Instagram kjøres fra samme annonsekonto.

Vi må også anta at nettsiden til NFF spiller en rolle, og at markedsføring skjer via medlemmers omtale siden mange oppgir å ha blitt rekruttert via bekjente, kolleger mv.

Det er en svakhet med denne undersøkelsen at den fokuserer på erfaringene som eksisterende medlemmer har, og ikke på personer som kan tenkes å bli medlemmer i fremtiden. Det er ikke sikkert at potensielle medlemmer lar seg rekruttere av de samme grunner og på den samme måten som de som har blitt rekruttert tidligere.

3.2 Spørreundersøkelse til lokalforeningene

Hensikten med spørreundersøkelsen til LF-ene var å kartlegge rekrutteringsaktivitetene og erfaringene LF-ene hadde med hva som fungerer godt og mindre godt, og om mulig å peke ut grupper NFF bør prioritere.

Vi stilte spørsmål om LF-ene hadde gjennomført rekrutteringstiltak, og hva som hadde virket best og dårligst for dem. I tillegg spurte vi etter grupper som LF-ene mente bør prioriteres og om de ellers hadde noen råd om rekruttering. Spørsmålene la opp til svar som fritekst.

Undersøkelsen ble gjennomført i mai og juni 2022. 25 LF-er besvarte undersøkelsen som er 44-57 prosent av de aktive LF-ene. 88 prosent av de som svarte, oppga at de har gjennomført rekrutteringstiltak. Siden medlemstallet totalt sett har gått ned de siste årene, tyder dette på at tiltakene ikke har vært særlig vellykkede. Det viser at LF-ene trenger støtte og råd fra NFF sentralt for å bli i stand til å gjennomføre rekruttering.

Det er et gjennomgående svar at direkte kontakt med et mulig medlem fra noen som er medlem i en LF virker best («mann mot mann-kontakt») fordi personlig kontakt kan skape en relasjon og tillit til at medlemskap er verdt å inngå. Det kan være til venner, bekjente, deltakere på lokale møter, foredrag eller besøkende på militære severdigheter. Flere LF-er indikerer også at synlighet, stand og info-møter bidrar til et «nødvendig grunnlag» for rekruttering. Noen av svarene er en beskrivelse av hva LF har gjort, og ikke hva som de mener virker best.

På spørsmålet om hva som virker dårligst var det mange forskjellige svar, men vi får inntrykk av at upersonlige tiltak eller generelle rekrutteringstiltak som annonsering, stands, arrangementer uten spissing mot rekruttering gir svakere uttelling. Årsakene til at de ikke virker, oppgis å være at de generelle tiltakene ikke virker forpliktende nok, og at en ikke får vist hva Forsvaret eller NFF står for.

Når det gjelder målgrupper, peker svarene i forskjellige og til dels motstridende retninger, men flere fremhever ungdom og militært personell (HV, fast ansatte, vernepliktige) som to grupper som det bør fokuseres mot.

Vi fikk også mange generelle synspunkter og ideer om målgrupper og rekrutteringstiltak uten at en kan se tydelige fellestrekk. Dog nevner flere at NFF sentralt og LF-ene bør bli mer synlige i samfunnet. Premiering av de som er flinke til å rekruttere blir nevnt, samt bruk av sosiale media.

Undersøkelsen hadde en svakhet ved at svarene som en LF ga på ett spørsmål var relatert til svaret som den samme LF ga i spørsmålet foran uten at det var mulig å se denne sammenhengen for oss. Dermed ble det vanskelig å trekke slutninger fra enkelte av svarene. Dessuten var svarprosenten noe lav, men vi antar at de LF-er som hadde mest å bidra med, også besvarte undersøkelsen slik at vi fikk de erfaringer som finnes i NFF.

3.3 Eksterne funn/kilde

REKOM har studert flere eksterne kilder for å få et bredest mulig inntrykk av medlems-tilknytningen i andre frivillige organisasjoner og foreninger, og for å søke etter erfaringer og tips om rekruttering. Vi har studert følgende kilder:

1. Rapport fra Institutt for samfunnsforskning, Oslo (2015): «Betingelser for frivillig innsats»²
2. Frivillighet Norge og deres nettside www.frivillig.no ³
3. Rapport fra Ungdomsutvalget NFF ⁴
4. Intervju med lederen for Europabevegelsen, Fredrik Mellem ⁵

Basert på disse kildene, har vi trukket ut de mest relevante funn og slutninger om rekruttering slik det fremgår nedenfor.

²Lenke: <http://hdl.handle.net/11250/2442819>

³Lenke: <https://www.frivillighetnorge.no/verktoy/rekruttere-og-ta-vare-p%C3%A5-folk/rekruttere-flere-frivillige/>

⁴Ungdomsutvalgets rapport i sakspapirene til Landsmøtet 2021, Tønsberg 24.-26. september 2021.

⁵Se bakerst i vedlegg nr. 4 til denne rapporten.

Rapporten: «Betingelser for frivillig innsats» (kilde 1), beskriver frivillighet ut fra forskjellige faser, og den søker å bidra til forståelse av frivillighet på forskjellige måter. Rapporten er meget omfattende og henviser til flere undersøkelser over mange år. Det tilsier at den bør tillegges betydelig vekt, men en må være obs på at undersøkelsene som rapporten er basert på er åtte år og eldre.

Rapporten angir at flertallet av frivillige i Norge begynte fordi de blir spurt av noen (55 %), de fleste av en bekjent (24 %). Den aller viktigste enkeltfaktoren for at noen deltar i frivillig arbeid, er dermed at en spørres om å delta. Sosiale nettverk (venner, bekjente) spilte også en stor rolle for de som selv tok initiativet til frivillig arbeid, og at de gjennom dette nettverket ble kjent med muligheten. Dette er tall/statistikk som vi må ta innover oss dersom vi skal sikre fremtidig vekst av medlemmer i NFF.

Frivillighet Norge (kilde 2) er et samarbeidsforum for over 3000 frivillige organisasjoner i Norge. De fremhever på sin nettside (frivillig.no) at sosiale nettverk er svært viktige for rekruttering av frivillige. De oppgir at 71 prosent av frivillige er rekruttert gjennom å bli spurt, eller fordi de får høre om muligheten gjennom en bekjent.

Antagelsen om at medlemsmassen til NFF er svært homogen har ikke blitt svekket så langt i REKOMs arbeid. Dette er ikke unaturlig, men gjør det vanskelig å nå ut til nye potensielle medlemmer utenfor de nettverkene vi allerede har tilgang til gjennom den eksisterende medlemsmassen. REKOMs undersøkelser viser at vi blant annet har en lav andel kvinnelige og yngre medlemmer. Frivillighet Norge viser til en god statistikk når det kommer til besøk på deres hjemmeside, nettopp blant kvinner og yngre personer. Ca. ni tusen er innom i løpet av 30 dager, derav er 30 prosent under 30 år og 43 prosent er helt nye. 77 prosent er kvinner. Det anbefales derfor at NFF oppretter en profil på frivillig.no som et tiltak for å nå ut til disse nettverkene.

Essensen i Ungdomsutvalgets rapport (kilde 3) ble presentert på NFFs landsmøte høsten 2021. Ett av forslagene i denne rapporten var å tilby vervepremier til de som rekrutterer nye medlemmer. Tanken med vervepremier er å motivere og mobilisere medlemsmassen til å gjøre en innsats på individnivå, i tillegg til den kollektive innsatsen som gjøres hos den enkelte LF.

I vedlegg 4 (kilde 4) får vi et innblikk i hvordan en sammenlignbar organisasjon (Europabevegelsen) har lyktes med rekruttering ved å «løfte blikket» og ikke se rekrutteringsprosessen isolert. Sentralt er det å oppnå kontakt (helst personlig) snarest med nye medlemmer og «få disse inn i varmen» slik at det skapes en følelse av forpliktelse til å bidra hos den «nyervervet».

Europabevegelsen påpeker at hvert enkelt nytt medlem har sitt eget nettverk av kontakter, som det nye medlemmet bør oppfordres til å verve nye medlemmer i fra.

Europabevegelsen legger betydelig vekt på å beholde medlemmer. REKOM besitter ikke i dag noe datagrunnlag for å mene noe om hvorfor NFF mister medlemmer, men vi anbefaler at dette undersøkes nærmere. Et alternativ kan være å etablere en standard spørreundersøkelse som sendes til utmeldte medlemmer, der hensikten er å finne ut av hvorfor den enkelte terminerer sitt medlemskap. Disse data vil over tid kunne anvendes til konkrete tiltak for å beholde medlemmer lengre.

Det er sprikende erfaringer med kjøp av reklameplassering i sosiale medier i de listede kildene. Det antas også at kost/nytteeffekt av slike tiltak er vanskelig å måle. Allikevel bør det vurderes som aktuelle tiltak da det er svært enkelt å få gjennomført og det øker sannsynligheten for å nå ut til potensielle yngre medlemmer, jamfør kilde 3 Ungdomsutvalget.

Funnene i kildene ovenfor beskriver både direkte og indirekte hvilke grupper/segmenter i samfunnet som NFF bør rette sitt rekrutteringsarbeid mot for å få best mulig «avkastning» på investeringen. Både forskningen som er gjort (kilde 1) og intervjuet med Europabevegelsen (vedlegg 4), peker på at det er en vesentlig høyere grad av organisasjonsaktivitet blant personer over 40 år. Ungdomsutvalget peker også på utfordringene med å rekruttere ungdom. Det antas at dette i stor grad skyldes at mennesker i alderen 40+, har vesentlig bedre tid til å engasjere seg i frivillighet enn for eksempel yngre personer som er i en etableringsfase av livet.

I intervjuet med Europabevegelsen kommer det også frem en klar tendens til at de som engasjerer seg i frivillighet, gjerne er aktive i flere foreninger. På bakgrunn av dette, kan det virke fornuftig å rette rekrutteringstiltak mot medlemmer i organisasjoner med lik/sammenfallende interesser som NFF. Europabevegelsen råder også NFF ellers til å rette rekrutteringstiltak mot medlemmer i miljø med lik/sammenfallende interesser/formål som NFF.

3.4 Oppsummering

Nesten samtlige artikler, forskning, intervjuer og data REKOM har kommet over peker på personlig rekruttering på individnivå, der ett medlem rekrutterer ett nytt medlem. Dette er et effektivt og nødvendig tiltak for å øke medlemsmassen i frivillige organisasjoner.

Når denne informasjonen sammenstilles med den individuelle spørreundersøkelsen, er det åpenbart at foreningen har et stort potensial for fremtidig vekst av medlemmer. Det er tiltak som stimulerer denne måten å rekruttere på som må prioriteres høyest. Dette bør suppleres med andre tiltak som reklameplassering/synlighet i sosiale medier osv. Ved å tilpasse innhold og kanaler, vil det gjøre det mulig å rekruttere målrettet for å øke mangfoldet i foreningen.

Resultatene tyder på at NFF bør konsentrere seg om tilvekst fra personer over 40+ år, og at en primært innretter tiltakene mot personer som yrkesmessig eller på annen måte er knyttet til aktiviteter med lik/sammenfallende interesser/formål som NFF. Det er også et klart behov for å rekruttere flere kvinner.

4.0 Mål og resultatoppfølging

Mål og resultatoppfølging er en metode for å organisere og følge opp målsettinger på en effektiv måte. Det kan være en stor fordel for organisasjoner som ønsker å oppnå sine mål på en mer systematisk måte.

4.1 Målsettinger

Enhver aktivitet bør ha et utgangspunkt i en målsetting slik at aktivitetene blir mest mulig innrettet mot å fylle hensikten med aktivitetene. Dette bør også gjelde rekrutteringstiltak. Dessuten bør målsettingene være målbare og oppnåelige.

REKOM anbefaler at NFF benytter konkrete målsettinger for rekrutteringen i årene som kommer slik at rekrutteringen kommer i fokus både sentralt i NFF og blant LF-ene. Vi anbefaler at det utvikles langsiktige og årlige målsettinger for rekrutteringen, og at disse beskrives og kommuniseres, for eksempel i arbeidsprogrammet som vedtas på landsmøtet.

Forslag til mål:

- **Ambisjonsmål:** Øke med netto 30 prosent på tre år i forhold til dagens nivå.
Begrunnelse: NFF bør ha en ambisjon å strekke seg etter, og REKOM mener at dette er en realistisk ambisjon innenfor en treårsperiode uten å «strekke fellen» for stramt.
- **Minimumsmål:** Opprettholde medlemsantallet på dagens nivå.
Begrunnelse: Det har betydning for NFFs «tyngde» i påvirkningsarbeidet at en kan vise til et stabilt nivå på antall medlemmer. Dersom det er synkende, vil NFF kunne bli oppfattet som en utdøende organisasjon. Og motsatt hvis medlemsantallet øker. Dette målet vil i seg selv innebære behov for rekruttering på grunn av at eksisterende medlemmer faller fra.
- **Kvinneandel:** 20 prosent av medlemmene på fem år.
Begrunnelse: Se kapittel 5.0 «Segmenter og målgrupper». REKOM foreslår fem år fordi det vil ta tid å snu den skuta.

4.2 Resultatoppfølging

Hensikten med resultatoppfølgingen vil være å måle utviklingen i forhold til målsettingene og justere kursen dersom resultatene avviker fra målene.

Hver LF bør rapportere årlig om sine rekrutterings-aktiviteter, erfaringer (hva virker best) og måloppnåelse/resultatet (%-vis utvikling). Det bør etableres egen statistikk for kvinner.

NFF sentralt bør monitorere utviklingen, og Presidentskapet bør drøfte rekrutteringen regelmessig. Korrigerende tiltak bør vurderes hvis det er store avvik fra målsettingen. Etter at perioden er gjennomført, bør en beslutte nye mål.

Rekruttering bør være en sak på hvert ledermøte/landsmøte for at rekruttering skal ha fokus i hele organisasjonen.

4.3 Oppsummering

REKOM anbefaler at NFF etablerer både langsiktige og årlige målsettinger for rekruttering av nye medlemmer både sentralt og lokalt. Vi mener at 30 prosent netto tilvekst bør være ambisjonen over tre år, og at kvinneandelen bør økes til 20 prosent av medlemsmassen på fem år. Målsettingene må følges opp aktivt med jevnlig rapportering og drøfting av resultatene der en også vurderer justering av mål og tiltak.

5.0 Segmenter og målgrupper

Segmentering og målgrupper er to begreper som ofte blir brukt når vi snakker om kundeinnsikt. Begge metodene krever klare mål, riktig tilnærming og en klar vei fremover når analyse- og innsiktsfasen er over.

5.1 Innledning og formål

For å kunne drive målrettet rekruttering, vil det være hensiktsmessig å definere hvilke segmenter og målgrupper som NFF bør satse på. Begrepene segmentering og målgruppe er hentet fra markedsføring av varer og tjenester, men tankegangen er også nyttig i rekrutteringsarbeid.

Markedssegmentering vil si «å splitte opp markedet i delmarkeder som hver for seg har innbyrdes fellestrekk.»⁶ Markedet består av forbrukere som kan være forskjellig på en rekke måter innenfor demografi (bosted, kjønn, alder, inntekt, sivilstand, utdanning) eller livsstil (interesser, politisk engasjement).

Begrepet «målgruppe» er det eller de segmenter av markedet som en ønsker å rette markedsføringen mot. Det er en gruppe adressater eller kategori av personer som velges ut fra demografiske eller psykografiske kriterier (holdninger, personlighet og livsstil), eller en kombinasjon av disse⁷.

Hensikten med inndelingen er å kunne konsentrere markedsføringen mot de målgrupper der sannsynligheten er størst for å nå fram.

Overført til rekruttering av foreningsmedlemmer vil «markedet» være befolkningen, og «markedsføringen» vil være synonymt med deler av rekrutteringsarbeidet. Poenget blir derfor å dele inn deler av befolkningen i målgrupper som vi tror NFF har størst mulighet og nytte av å rette rekrutteringsarbeidet inn mot, og for å skreddersy påvirkningen/rekrutteringen i samsvar med målgruppens interesser, vaner eller egenart.

Selv om vi på slutten av dette kapitlet foreslår en inndeling og prioritering av målgrupper som NFF bør konsentrere sin rekruttering mot, betyr det selvsagt ikke at NFF skal være uinteressert i medlemmer fra andre segmenter.

⁶ Blom, Framnes og Thjømøe: Markedsføringsledelse.

⁷ <https://www.sn1.no> (Store norske leksikon, søkeord: Målgruppe)

5.2 Kriterier for valg av målgrupper

Hvilke kriterier skal vi bruke for å identifisere målgrupper i NFF? Generelt sier teorien i markedsføringsledelse at et segment:

- Må kunne identifiseres (det må være mulig å finne de som inngår i gruppen).
- Må være tilgjengelig (mulig å nå fram til med markedsføring).
- Må være passe stort (stort nok til at det lønner seg å satse på det, men samtidig ikke større enn at vi har ressurser til å nå ut til det).

Hovedhensikten med rekrutteringen er å få flest mulig medlemmer. Derfor må det være et hovedkriterium å identifisere de som lettest lar seg rekruttere, såkalt «lavthengende frukt». Det er ifølge Europabevegelsen og uttalelser i spørreundersøkelsen til LF-ene, målgrupper som har interesse for NFFs formål gjennom sitt yrke, tidligere yrke eller interesse. Konkret ble de forskjellige aktørene i totalforsvaret nevnt i tillegg til det frivillige skyttervesen, etc. Det er da nærliggende å fokusere på personer som har et forhold til forsvars- og sikkerhetspolitikk gjennom yrke, politisk engasjement, foreningstilknytning eller gjennom annen interesse.

Mandatet til REKOM påpeker at det har en verdi å ha medlemmer fra et bredt lag av befolkningen. Det må bety at vi for eksempel ikke bare må fokusere på et geografisk område eller en gruppe med en bestemt bakgrunn, for eksempel ansatte i Forsvaret.

Mandatet etterspør også om det er bestemte grupper som bør rekrutteres. Sammenholdt med ovenstående henstilling (brede lag av befolkningen), forstår vi det dithen at vi skal skjjele til hvordan medlemsmassen er sammensatt i dag og søke rekruttering utenfor disse gruppene. På ledermøtet i april 2022 uttrykte Presidentskapet et ønske om at vi spesielt ser på rekruttering av flere kvinner og ungdom.

Oppsummert tilsier drøftingen ovenfor at målgruppene bør være:

- Identifiserbare og tilgjengelige for påvirkning.
- Vurderes som «lavthengende frukt» og komme fra det brede lag av befolkningen.
- Ha en interesse i NFFs formål (assosiert til totalforsvaret).

I tillegg skal vi vurdere om det er spesielle målgrupper som kan tjene foreningens formål spesielt godt; herunder kvinner og ungdom.

5.3 Drøfting av segmenter og målgrupper

Etter å ha studert resultatene av spørreundersøkelsene og andre innspill, finner REKOM det naturlig å tilnærme seg målgrupper etter følgende inndeling i segmenter. Deretter kombinerer vi slutningene til målgrupper som REKOM mener NFF bør fokusere rekrutteringen mot:

- alder
- kjønn
- yrke/bakgrunn
- geografi
- «spesielle» grupper.

5.3.1 Alder

I den individuelle spørreundersøkelsen fant vi at de alle fleste respondentene i NFF var over 40 år, og 62 prosent var pensjonister, mens under en prosent var ungdom (under 25 år). Pr. 27. februar 2023 hadde NFF 166 personer (4,2 %) under 40 år.

Generelt: Anbefalingene fra våre eksterne kilder (forskningsresultater) og dagens sammensetning av medlemmer, tilsier at NFF bør primært satse på aldersgruppen over 40-45 år. Det er disse som har best tid (ute av tidsklemma) og har anledning til å engasjere seg i foreninger ut fra sin livssituasjon. Dette ble også hevdet på NFFs ledermøte i april 2022. Således er personer innenfor denne aldersgruppen som antas å være lettest å rekruttere.

Ungdom (under 25 år): Medlemssammensetningen i NFF tilsier en massiv satsing på ungdom for å oppnå en bedre aldersbalanse. Det er også flere LF-er og enkeltpersoner som har påpekt behovet for flere ungdommer. Begrunnelsene har vært todelt, å opprettholde forsvarsvilje i landet over tid og å beholde et levedyktig NFF.

Ungdomsutvalget konkluderte mer eller mindre med at det er uforholdsmessig ressurskrevende med målrettede rekrutteringstiltak mot unge kontra tilsvarende tiltak mot de i en eldre aldersgruppe. Allikevel nevnte de tiltak som å øke det generelle aktivitetsnivået i NFF og LF-ene, og bruke forskjellige rekrutteringstiltak som mulige måter å tiltrekke seg ungdom på.

Lederen i Europabevegelsen mente også at det vil være krevende å rekruttere ungdom, og lederen nevnte at dersom en skal appellere til ungdom, bør en ha aktiviteter der ungdom finner nytte av å delta («what's in it for me?»). Ut fra kriteriet om å fokusere på

«lavhengende frukt», tilsier ovenstående at NFF ikke bør satse tungt på ungdom. Under Ledermøtet i april 2022, ble det også påpekt at dersom en skal rekruttere ungdom, bør en ha en aktivitet, en oppgave eller et verv å tilby. Det vil også kreve målrettet rekrutteringsinnsats over tid.

Argumentet med at en må rekruttere ungdom for å opprettholde forsvarsvilje over tid, kan oppnås gjennom målrettet informasjon til ungdom om behovet for å et best mulig totalforsvar for å verne landet og demokratiet. Selv om det ville være ønskelig med et større innslag av ungdom, kan NFF likevel være levedyktig med eldre medlemmer. Etter en samlet vurdering mener derfor REKOM at NFF ikke bør bruke store ressurser på å engasjere ungdom, men det kan være LF-er med engasjement og aktiviteter for ungdom som kan gjøre dette.

Tilnærmingen ovenfor vil stride mot kriteriet om å rekruttere fra «det brede lag» av befolkningen hvis en med dette uttrykket mener alle alderstrinn. Men de eksterne funn og råd er tydelige på at det mest effektive vil være å konsentrere om de eldre aldersgruppene (40 og oppover). Derfor mener vi at formålet med rekrutteringen (effektiv rekruttering), må veie tyngre enn at alle aldersgrupper skal utgjøre en betydelig del av målgruppene.

5.3.2 Kjønn

92 prosent av respondentene i den individuelle spørreundersøkelsen var menn. I slutten av februar 2023 hadde NFF 90,6 prosent menn og 9,4 prosent kvinner. Dette tyder på at det ikke har vært rekruttert målrettet mot kvinner.

Dette betyr at NFF bør satse tungt på å rekruttere flere kvinner, noe også Presidentskapet har påpekt. Siden mange av aktørene i totalforsvaret og andre forsvarsrelaterte foreninger er mannsdominerte, vil det være urealistisk å tilstrebe lik kjønnsfordeling gitt at målet er flest mulig medlemmer. Men det bør være en målsetting å arbeide for 20 prosent som er status for kvinneandelen i Forsvaret. (Forsvarssjefen ga i 2021 ordre om at minimum 30 prosent av begge kjønn skulle tas opp til befal- og krigsskole).

Å ha kvinner som egen målgruppe tilfredsstillter ikke kriteriene til en målgruppe. Den blir for stor og uensartet, bortsett fra lotteforeningene som må inngå i en målgruppe. Men det vil være kvinner i alle målgruppene som vi foreslår og som rekrutteringen kan prioritere for å oppnå en større andel. REKOM foreslår at både LF-ene og NFF sentralt måler utviklingen ved å innføre en rapportering av kvinneandelen.

5.3.3 Yrke og bakgrunn

Den individuelle spørreundersøkelsen viste at ca. 60 prosent av respondentene har, eller har hatt bakgrunn i forsvarssektoren utover førstegangstjeneste. Hovedtyngden av disse oppgir at de er eller har vært befal. Bare ca. 10 prosent oppgir at de kun har sivil bakgrunn.

Sammenholdt med kriteriet om interesse i NFFs formål, og kriteriet om «lavthengende frukt», tilsier dette at personer med militær bakgrunn og andre ansatte i forsvarssektoren bør være blant de viktigste målgruppene.

HV: Flere LF-er og enkeltmedlemmer i NFF har pekt på at HV-personell og særlig HV-befal er lett å rekruttere. Tallene fra den individuelle spørreundersøkelsen bekrefter også dette til en viss grad. Derfor bør disse segmentene inngå i hovedmålgruppene.

Andre segmenter med interesse for forsvarssektoren, kan være medlemmer i skytterlag, lotteforeninger og veteraner.

Dersom NFF ønsker å satse på ungdom, vil det antakelig være mest effektivt å begrense seg til kriteriet om å fokusere på de som har interesser i NFFs formål, og de som er politisk aktive. Det vil si skoleelever ved militære skoler, HV-ungdom eller de som er engasjert i skyting eller ungdomsorganisasjoner med interesse i forsvar og sikkerhet, samt medlemmer i politiske ungdomspartier.

De som gjennomfører, eller har gjennomført førstegangstjeneste har også blitt nevnt som et interessant segment, blant annet under NFFs ledermøte i 2022. Dette er en svært stor gruppe med vidt forskjellige interesser og yrkesvalg. I tillegg er dette ungdom som har de ulempene ved seg som er drøftet for ungdom generelt. Derfor ser ikke REKOM disse som et håndterbart segment, men enkeltpersoner vil inngå i andre segmenter og målgrupper som vi anbefaler nedenfor.

Et kriterium nevnt ovenfor er at en målgruppe må kunne identifiseres. Spørsmålet er hvordan NFF kan gjøre dette med personell i forsvarssektoren på en systematisk måte? Forsvaret (inklusive HV) har ut fra personvernet ikke anledning til å identifisere dette personellet overfor NFF. Den mest effektive metoden for å finne dette personellet, er antakelig at LF-ene må søke å ha medlemmer, - og særlig styremedlemmer - som har et bredt nettverk og lokalkunnskap som kan benyttes i en systematisk identifisering innenfor de foreslåtte målgruppene. REKOM har også fått informasjon fra enkelte LF-er som har god erfaring med å invitere seg til møter (HV), åpen leir-dag mv. for å informere eller ha en stand med

informasjon. Poenget er at LF-ene må gjøre en analyse innenfor sitt geografiske område for å identifisere personell innenfor målgruppene.

Ifølge Europabevegelsen er det ca. 2,5 millioner nordmenn som er medlem i en forening/frivillig organisasjon, mens det er 16-17 millioner medlemskap i foreninger i Norge. Dette betyr at mange er medlem i flere foreninger, og det fikk Europabevegelsen til å foreslå overfor REKOM at NFF burde forsøke å rekruttere fra andre foreninger med formål som ligner NFFs formål. Dette vil kunne være for eksempel Norges Reserveoffiserers Forbund (NROF), lotteforeninger eller befalsorganisasjonene.

REKOM er enig i at NFF kan vurdere slik rekruttering, men vi vil advare mot at en går fram på en slik måte at NFF blir oppfattet som en konkurrent om medlemmene. NFF må heller stimulere til samarbeid både sentralt og lokalt, og fremheve sin egenart slik det fremkommer i kapitlet om «Rekrutteringsprosessen», pkt. 6.1.1.

NFF ønsker medlemmer fra «det brede lag» av befolkningen. Det tilsier at en ikke bare bør fokusere på personell med forsvarsbakgrunn og andre ansatte i forsvarssektoren. Kriteriet om interesse i NFFs formål kan lett strekke seg utover dette segmentet. De som har en yrkesmessig tilknytning til de elementene av totalforsvaret som er direkte tilknyttet beredskap og sikkerhet, vil være aktuelle. Det er personell i sivilforsvaret, politiet og andre beredskapsfunksjoner, eller administrativt ansatte innenfor beredskap og sikkerhet. Det vil også kunne være næringsvirksomhet som betjener forsvarssektoren både lokalt og nasjonalt (forsvarsindustri, støttevirksomhet til forsvaret, mv).

Andre sivile kan være personer som har fritidsinteresser i NFFs formål som skyttere, jegere, og enkelte idrettsutøvere (skiskyttere).

Igjen er spørsmålet hvordan potensielle medlemmer kan identifiseres? Som beskrevet ovenfor, er det LF-ens nettverk som må benyttes for å gjøre dette. Se også pkt. 5.4.

5.3.4 Spesielle grupper

1/3 av NFFs medlemmer som besvarte spørreundersøkelsen oppga en partitilhørighet. Flere LF-er har fremholdt betydningen av å rekruttere lokalpolitikere som medlemmer fordi disse er medlemmer i politiske partier. Mange av disse partiene har styrking av forsvarssektoren som en del av sitt program. Medlemskap i NFF vil kunne medføre økt innsikt om forsvarsrelaterte saker og således bidra til økt påtrykk til fordel for totalforsvaret. Dessuten har politikere et bredt nettverk i lokalsamfunnene og de kan bidra til å rekruttere flere av sine bekjente.

Av disse grunnene mener REKOM at NFF bør forsøke å rekruttere politikere fra de forsvars- og Nato-vennlige partiene. Politikere er også lett å identifisere via lokalt partiarbeid og synlighet i media, i tillegg til oversikter over kommuners og fylkeskommuners nettsider. Det store engasjementet mange politikere har i samfunnsspørsmål, vil kunne medføre interesse for NFF-medlemskap uavhengig av alder. Slutningene vi har gjort om alder bør derfor ikke begrense rekrutteringen til de over 40 år for denne målgruppen.

Personer med akademisk yrke eller utdanning innenfor forsvar og sikkerhet som for eksempel forskere og pedagoger, kan være av særlig nytte for NFF på grunn av sin kompetanse. Et slikt segment kan stride mot prinsippet om at NFF skal ha medlemmer fra det brede lag av folket. Men disse kan bidra med både kunnskaper innad i NFF, og være aktive bidragsytere i utforming av NFF sine standpunkter og formidling av disse i aktuelle saker. Derfor bør både NFF sentralt og LF-ene vurdere å identifisere slike og forsøke rekruttering.

Resultatene fra den individuelle spørreundersøkelsen viser at NFF har overvekt av medlemmer (74 %) med videregående skole eller høyere utdanning. Funn i den eksterne undersøkelsen «Betingelser for frivillig innsats» viste også at de med høy sosial status (høy inntekt og utdanning), er overrepresentert i frivillig arbeid. Rapporten sier at dette kan skyldes at det er disse som blir spurt om frivillig arbeid. Dette kan være årsaken, men at det også skyldes større villighet. Forklaringen på dette funnet er usikkert. Derfor mener REKOM at vi ikke har tilstrekkelig grunnlag for å trekke konklusjon om NFFs fokusering på utdanning/inntekt utover personer med akademisk yrke eller utdanning innenfor forsvar og sikkerhet som beskrevet ovenfor.

5.3.5 Geografi

Som nevnt tidligere ønsker NFF medlemmer fra «det brede lag» av befolkningen, hvilket også må ha en geografisk betydning: hele landet. Den individuelle spørreundersøkelsen og det nåværende medlemsantallet i NFF tyder på at det er et forholdsmessig lavt antall medlemmer bosatt i Nord-Norge, Oslo og Rogaland sammenlignet med andre fylker og regioner⁸. Andelen medlemmer i forhold til folketallet samlet i Finnmark, Troms og Nordland er 0,46 promille og nest lavest blant alle fylker (Rogaland lavest med 0,36 promille), mens det tilsvarende tallet for Innlandet er 1,2 promille, og Viken 0,96 promille. Tallene er beregnet ut fra folketallet i 2022 og medlemsantallet i NFF. Dermed bør det være et potensial for å rekruttere flere fra

⁸Se vedlegg 7 for detaljer.

Nord-Norge siden Nord-Norge har mange forsvarsenheter og ligger klart nærmere grensen til Russland. Dernest Rogaland og Oslo. Dette personellet vil bli fanget opp via andre kriterier (forsvarsbakgrunn). Derfor ser ikke REKOM behov for å fokusere spesielt på geografi i målgruppesammenheng, men kommer tilbake til dette i forbindelse med rekrutteringstiltak, jamfør pkt. 7.5.

REKOM er kjent med at noen LF-er er inaktive og mangler ledelse, noe svarene på spørreundersøkelsen til LF-ene også antyder. Som beskrevet ovenfor, må identifisering av medlemskandidater i hovedsak skje gjennom en aktiv LF. Dersom NFF skal kunne ha medlemmer fra hele landet slik «det brede lag av befolkningen» tilsier, vil det være nødvendig at det eksisterer LF-er over hele landet. Følgelig bør det være en målsetting for NFF sentralt å blåse liv i de LF-ene som ligger nede, og etablere nye der det ikke finnes.

5.4 Etablering av oversikter over medlemskandidater

REKOM har flere steder ovenfor påpekt at styrene i LF-ene må gjøre en analyse av de skisserte målgruppene for å identifisere medlemskandidater i eget distrikt. For å systematisere arbeidet effektivt, anbefaler REKOM at styrene gjennomfører slike analyser regelmessig (en-fire ganger pr. år) og lager en liste over de en ønsker å rekruttere.

Som kjent har Norge en egen lov om personvern «Lov om behandling av personopplysninger», og Norge har sluttet seg til EUs personvernforordning: «General Data Protection Regulation» (GDPR) som er innarbeidet i norsk lov. Disse bestemmelsene omhandler virksomheters behandling av personopplysninger og gjelder for all behandling av personopplysninger. Følgelig omfattes NFF, både sentralt og lokalt av disse bestemmelsene. Spørsmålet er da om etablering av lister over medlemskandidater kan gjøres på en lovlig måte, og hvilke vilkår/retningslinjer slike lister eventuelt kan etableres etter?

NFF har en egen personvernerklæring (se NFFs nettside «Om oss») som gir generelle regler for personvern i foreningen, men de dekker ikke den konkrete problemstillingen med en liste over medlemskandidater i LF-ene. Derfor har REKOM engasjert et advokatfirma til å utarbeide en generell instruks som skal hjelpe LF-ene til å gjøre dette arbeidet på en lovlig måte. Advokatfirmaet heter Johnsrud & Co A/S, postboks 194, 2302 Hamar, og det er advokat Stein Hervik som har utarbeidet instruksene. REKOM mottok instruksene 30.01.2023.

Instruksene påpeker at listen skal kun inneholde navn, telefonnummer, adresse og evt. e-postadresse på medlemskandidater. Hver LF skal utpeke én person som skal utarbeide og

lagre listen («Listeansvarlig»). Lagring og deling av listen skal skje på forsvarlig måte, og den skal oppdateres fortløpende etter hvert som medlemskandidater blir forspurt. Se instruksene for nærmere detaljer. Den er vedlegg 6 til denne rapporten.

5.5 Delkonklusjon

For å kunne gjennomføre en mest mulig målrettet rekruttering, mener REKOM at NFF trenger å fokusere på bestemte målgrupper. Vi har tilnærmet oss målgruppene ved å liste et sett av kriterier som vi mener er viktige for å oppnå størst mulig rekruttering. Videre har vi drøftet disse kriteriene opp mot en inndeling av befolkningen i alder, kjønn, yrke/bakgrunn, geografi og - «spesielle» grupper. Dermed har vi kommet fram til at:

- Det er de som er over 40-45 år som NFF primært bør satse på. Ungdom er ønskelig, men krevende å rekruttere. Det bør i så fall begrenses til de som har en interesse i NFFs formål og LF-ene bør ha en aktivitet å tilby.
- Målet bør være 20 prosent kvinner i NFF.

De som synes å være enklest å rekruttere:

- Personell med forsvarsbakgrunn/andre forsvarsansatte, og særlig HV-befal.
- Personer som er yrkesmessig tilknyttet beredskap og sikkerhet, eller næringer som støtter forsvarssektoren.
- De med fritidsinteresser i NFFs formål.
- Av spesielle grupper er det politikere og personer med akademisk yrke eller utdanning innenfor forsvar og sikkerhet som REKOM mener er viktige for NFF.

Til sist har vi klarlagt hvordan LF-ene kan etablere lister over medlemskandidater på en forsvarlig måte.

5.6 Valg og prioritering av målgrupper

Ved å kombinere slutningene ovenfor, foreslår vi i det etterfølgende de målgruppene (MG) som NFF bør konsentrere rekrutteringen mot i prioritert rekkefølge 1-6:

Målgruppe 1

Forsvarsansatte/andre ansatte i forsvarssektoren, primært de som er over 40 år og særlig kvinner. Samt pensjonister som tidligere har vært ansatt i forsvarssektoren, og særlig kvinner.
Begrunnelse: Denne MG har høyest andel i NFFs medlemsmasse i dag (unntatt kvinner) og

har størst interesse i NFFs arbeid/formål siden det angår deres eget yrke. De fleste pensjonister har et «varmt hjerte» for sin tidligere arbeidsgiver, mange er ressurssterke og har god tid som unge pensjonister (militære). Kvinner er nevnt spesielt for å fokusere på å målsettingen om 20 prosent andel i NFF.

Målgruppe 2

HV-personell, lotteforeninger og spesielt HV-befal, primært de som er over 40 år og særlig kvinner.

Begrunnelse: HV-personell er fremhevet i begge spørreundersøkelsene som lett å rekruttere («lavthengende frukt») ut fra sin glødende interesse for forsvarssaken. Mange er frivillige i HV og interessert i å styrke HV/Forsvaret. Kvinner er nevnt spesielt for å fokusere på å målsettingen om 20 prosent andel i NFF, og lotteforeninger vil kunne være en sentral gruppe. Foreslås som prioritet 2 etter de som er- eller har vært fulltidsansatt i forsvarssektoren siden de som gruppe antagelig er litt mindre tilgjengelig (mer opptatt) enn MG 1.

Målgruppe 3

Ansatte eller tidligere ansatte innenfor politi, sivilforsvar, beredskap og lokal næringsvirksomhet som støtter forsvarsvirksomhet, primært de over 40 år og særlig kvinner.

Begrunnelse: Denne MG vil kunne bidra til målsettingen om å ha medlemmer fra «det brede lag» av befolkningen og samtidig har de interesse i NFFs formål og arbeid siden deres virke er en del av totalforsvarskonseptet. Kvinner er også inkludert her for å bidra til målsettingen om 20 prosent andel i NFF. Denne MG foreslås som prioritet nr. 3 siden de har et litt mer perifert forhold til kjernen i NFFs formål enn prioritet 1-2.

Målgruppe 4

Politikere i forsvarsvennlige partier og akademikere innenfor forsvar og sikkerhet, utdanning og forskning.

Begrunnelse: REKOM har kommet til at disse yrkesgruppene vil kunne være svært viktige for NFF både sentralt og lokalt. Derfor bør disse inngå som «spesielle grupper», men de vil ikke utgjøre noe stort volum i rekrutteringen. Derfor er de prioritert etter MG 1-3.

Målgruppe 5

Personer med private interesser i NFFs formål: skyttere(lag), jakt, idrett.

Begrunnelse: Disse personene vil ha interesse i et best mulig forsvar siden disse ofte støttes av Forsvaret/forsvarssektoren både økonomisk og med tilgang til Forsvarets infrastruktur. De er likevel prioritert bak MG 1-4 fordi de totalt sett som gruppe antas å ha en mindre interesse i

NFFs formål enn de som yrkesmessig er direkte knyttet til totalforsvaret på en eller annen måte.

Målgruppe 6

Ungdom som er aktive innenfor forsvarsrelatert virksomhet som HV ungdom, militære skoleelever, skyting eller organisasjoner som folk og forsvar, eller politiske ungdomspartier. *Begrunnelse:* REKOM har konkludert med at denne MG er vanskelig å rekruttere, men vi mener den bør være en målgruppe, særlig hos LF-er som har et tilbud eller aktivitet som kan appellere til MG-en uten stor rekrutteringsinnsats. Den lave prioriteringen er gjort ut fra de generelle erfaringene om at en må bruke uforholdsmessig mye ressurser for å lykkes.

6.0 Rekrutteringsprosessen

Målsettingene for rekruttering skal klargjøre hva en ønsker å oppnå med rekruttering, og analysen av målgruppene skal bidra til å fokusere på hvem som bør rekrutteres. Neste steg er *hvordan* rekrutteringen bør gjennomføres. Det forsøker vi å beskrive i dette kapitlet.

For at noen skal bli medlem (medlemskandidat) må følgende trinn gjennomføres, enten trinnvis over tid eller som én sammenhengende prosess/handling:

1. Medlemskandidaten må få kjennskap til NFF (og LF i eget boområde).
2. Mange kandidater må i tillegg motiveres via direkte påvirkning for å bli medlem.
3. Selve innmeldingsprosessen.

Nedenfor forklarer REKOM hva vi mener disse tre trinnene bør inneholde for å optimalisere rekrutteringen. Forklaringen munner ut i en oversikt (Flytdiagram, vedlegg 5) over konkrete forslag til tiltak fordelt på NFF sentralt og LF-ene.

6.1 Kjennskap til NFF

Det er åpenbart at for å kunne bli medlem av en forening, må en først få informasjon om foreningen. Dette kan skje på mange forskjellige vis. Selv om informasjon i seg selv ikke fører til at mange blir medlemmer, har våre undersøkelser vist at den skaper et grunnlag for medlemskap.

Både innholdet i informasjonen og måten den formidles på, kan ha stor betydning for om den bidrar til å rekruttere nye medlemmer. Det er to aspekter i formidling av kunnskap (om NFF):

1. Selve innholdet/informasjonen.
2. Hvordan kommunisere informasjonen - metoder for å nå fram til flest mulig

6.1.1 Innhold/budskap

Ut fra innspill fra enkeltmedlemmer og spørreundersøkelsene mener REKOM at kjernen i budskapet i informasjonen bør være:

- Hva er formålet med NFF (og LF-er), hva er «produktet» som NFF «selger»?
- Kort om NFFs organisasjon, historikk.
- Hva gjør NFF (og LF-er) for å oppfylle formålet; resultater?
- Kontaktinformasjon til NFF.

Når en medlemskandidat blir oppfordret til å bli medlem i NFF, kan enkelte allerede være medlem i en forsvarsrelatert forening/organisasjon. Dermed blir spørsmålet hva som er unikt med NFF fremfor de andre foreningene? Svaret bør komme frem som en del av NFFs formål, og REKOMs forslag er: «NFFs formål er å påvirke myndigheter og opinionen om behovet for forsvar, sikkerhet og beredskap for å sikre Norges frihet og demokrati.»

Når det er naturlig å knytte informasjonen direkte til rekruttering, bør informasjonen i tillegg inneholde *fordelene med medlemskap* i NFF/LF:

- Holdes oppdatert om forsvar og sikkerhet gjennom nyhetsformidling og Norges Forsvar.
- Støtter påvirkningen som NFF gjør overfor myndighetene og overfor befolkningen for å styrke forsvarsviljen.
- Jo flere medlemmer som NFF har, jo sterkere påvirkningskraft har foreningen.
- Kan delta på LFs aktiviteter (møter, turer etc.).
- Enkelte LF-er har aktiviteter om krigshistorie som gir økte historiekunnskaper.
- Kan bidra i LFs arbeid (styre, aktiviteter) etter eget ønske.

NFFs informasjonsbrosjyre «For et trygt Norge» inneholder mye av det innholdet vi foreslår, men det kan spisses mer for å treffe medlemskandidatene mer personlig.

6.1.2 Kommunikasjonsmetoder

Den individuelle spørreundersøkelsen viste at veldig få var blitt påvirket til å bli medlem på grunn av en informasjonsbrosjyre. Samtidig sa ca. 40 prosent at de hadde meldt seg inn i NFF på eget initiativ, hvilket betyr at de har fått informasjon på en eller annen måte. Derfor mener REKOM at det **å spre kunnskap om NFF og LF-ene bør skje så bredt som mulig og til en viss grad uavhengig av målgruppene som vi har kommet fram til.** Informasjon om NFF er også viktig av andre grunner enn rekruttering som å være synlig og for å skape større forståelse for forsvars-saken.

Kommunikasjon kan være personlig eller utøves overfor mange (massekommunikasjon). Den personlige kommunikasjonen er en dialog mellom et medlem og en medlemskandidat. Dialogen kan være i form av samtale eller skriftlig (e-post), og kan støttes med brosjyrer, video, henvisning til andre kilder som f.eks. NFFs nettside.

Dette er en ressurskrevende metode, men kan være meget virkningsfull. Metoden anbefales overfor medlemskandidater en har et særlig ønske om å rekruttere, jamfør kapittel 5 om målgrupper. For øvrig må NFF satse på massekommunikasjon.

Massekommunikasjon finnes i veldig mange former, men de fleste i samfunnet har noen favorittkanaler som de holder seg til. Det gjør det utfordrende å nå ut til en stor del av befolkningen via få kanaler. Derfor mener REKOM at NFF/LF-er må benytte mange muligheter, og særlig utnytte de metodene som er kostnadseffektive.

6.1.2.1 Formidling/appell

Formidling/appell på stand, møter etc. gjerne fremført med støtte i tekst, bilder og video. I sum har NFF/ LF-er mange arrangement i løpet av et år der aktuelle tema belyses og diskuteres. Alle disse arrangementene er en mulighet til å spre informasjon om NFF/LF til et publikum som allerede har vist interesse for NFFs formål siden de har møtt opp på arrangementet. REKOM har inntrykk av at NFF og en del LF-er er flinke til å utnytte denne metoden, mens andre LF-er ikke benytter slik muligheter. REKOM anbefaler at NFF og alle LF-er benytter egne arrangement til å promotere medlemskap - gjerne med bruk av videoklipp og andre audiovisuelle hjelpemidler. NFFs deltakelse på Arendalsuka er antakelig høydepunktet der NFF promoterer på en flott måte.

En annen mulighet er å delta med stands på forsvarsrelaterte messer, seminarer, landsmøter i fagforeninger/interesseorganisasjoner, HV-samlinger og lignende for å promotere NFF. Dette er en ressurskrevende aktivitet for NFF, der fokus blant deltakerne er rettet mot hensikten med arrangementet og ikke mot NFF. REKOM anbefaler at NFF vurderer denne form for promotering, men at det begrenses til arrangement hvor det er stor deltakelse slik at en har mulighet til å nå mange.

6.1.2.2 Annonsering/reklame i trykte medier

Annonsering/reklame i trykte medier. Det koster mye å benytte trykte medier som brosjyrer etc. Dessuten har vi inntrykk av at færre og færre leser trykte publikasjoner. Derfor bør trykksaker i hovedsak begrense seg til egne utgivelser og rekrutteringsbrosjyrer som NFF har utarbeidet.

Europabevegelsen foreslo for REKOM at en kunne utveksle informasjon i hverandres magasiner og nettsteder uten at det koster noe utover produksjonen av selve annonsen. En slags byttehandel. Dette bør vurderes overfor andre utgivelser (og nettsider) som representerer noen av målgruppene (for eksempel Offisersbladet, Forsvarets Seniorforbunds magasin, politiforeninger, Sivilforsvaret, HV-bladet).

6.1.2.3 Synlighet i det offentlige rom

Synlighet i det offentlige rom er en måte å kommunisere om foreningen på, og som i neste omgang kan skape motivasjon for medlemskap. I markedsføring legges det vekt på hvordan produktet kommuniserer: hvordan emballasjen er utformet og formidler et budskap om innholdet, eller hvordan salgsstedet bidrar til et positivt inntrykk av varene. På samme måte vil et NFF/LF-arrangement eller omtale av dette i media, kunne bidra til informasjon om foreningen og lage et positivt inntrykk blant tilhørere/lesere. Det samme gjelder muntlige eller skriftlige debattinnlegg fra representant for NFF/LF. Dette tilsier at både NFF sentralt og LF-ene bør tilstrebe en større oppmerksomhet i det offentlige rom, noe som også er påpekt i spørreundersøkelsene.

6.1.2.4 Bruk av digitale plattformer

Bruk av digitale plattformer er den mest effektive og rimeligste måten å kommunisere til mange. Med dette begrepet forstår vi kommunikasjon som foregår digitalt – det vil si via distribusjonskanaler som blogger, e-post, nyhetsbrev, nettsider og sosiale medier.

Distribusjonskanalene kan inndeles i eide, kjøpte og fortjente medier.

Eide medier er NFFs nettside og Norges Forsvar. NFF har høy grad av kontroll over innhold og presentasjon. Derfor bør disse mediene fortsette som NFFs mest offisielle kommunikasjonskanal. NFFs nettside fremstår som fokusert på selve Forsvaret og nyheter om dette. REKOM anbefaler å modifisere innholdet på nettsiden(e) for å appellere til et bredere og yngre publikum. I tillegg bør «budskapet» om NFF, inklusive fordelene med medlemskap komme tydeligere fram.

Det finnes andre foreninger som har et pop-up-vindu på forsiden av sin nettside som spør leseren direkte om en ønsker å bli medlem. Det «tvinger» den besøkende til å ta stilling til medlemskap. REKOM har ikke funnet noen dokumentasjon på virkningen av en slik oppfordring, men det kan være verdt å prøve siden det ikke koster mye å etablere.

Mange LF-er har egne sider for å informere om sine aktiviteter på samme nettside. Det bør være et mål for alle LF-ene å ha en aktiv nettside under NFFs nettside for å informere om egne aktiviteter og promotere medlemskap.

Nettstedet «Frivillig.no» har over 9000 som er innom i løpet av en måned. Derfor bør NFF etablere profil på «Frivillig.no». Det er gratis.

Kjøpte medier kan være nettsteder som tar betalt for innhold, for eksempel nettaviser, men også sosiale medier. Å kjøpe oppmerksomhet i sosiale medier kan sammenlignes med å kjøpe annonseplass i en avis, men er mer målrettet til ønsket mottakergruppe (for eksempel geografisk, alder, kjønn og interesse). Både NFF sentralt og LF-ene kan selv lage opp annonser og kampanjer.

Reklamerings/promotering av NFF må være en ordinær del av driften, og virkningen er antakelig best om den samordnes mellom sentralt og lokalt nivå. Frivillighet Norge har påpekt at det er to tidspunkter på året hvor folk er mer tilbøyelig til å interessere seg for nye aktiviteter eller engasjement: på nyåret og etter sommerferien. Dermed er det nærliggende at NFF konsentrerer kjøp av oppmerksomhet for kampanjer på disse tidspunktene, og at disse følges opp med de øvrige trinn i rekrutteringsprosessen i etterkant.

Fortjente medier er den delen av sosiale medieaktivitet som ikke kjøpes, men der fortjent oppmerksomhet oppnås gjennom at følgere deler innholdet til NFF/LF-ene eller omtaler NFF/LF-ene via sine profiler/grupper.

Det aller viktigste for å treffe godt i sosiale medier, er å tilpasse innholdet til hver kanal. Hvis kanalene blir et slags klipp-og-lim-sted, er ikke informasjonen tilpasset brukerens hensikt med å engasjere seg i akkurat den kanalen.

Kommunikasjon i sosiale medier kan gi alle organisasjoner gode resultater, hva enn det er de ønsker å oppnå. Jobben handler om å presentere et budskap som er viktig for NFF, til en målgruppe som er relevant for NFF, med mål om å påvirke målgruppen i en eller annen grad. Forutsetningen for å lykkes i sosiale medier, er at det lages godt innhold for målgruppen, og som målgruppen opplever som verdifull.

Med NFFs begrensede ressurser til å lage godt innhold som er tilpasset formater til ulike kanaler, anbefaler REKOM at NFF lager godt innhold tilpasset **to sosiale mediekkanaler**, Facebook og Instagram.

Facebook (eiet av Meta) benyttes flere ganger daglig av folk i alle aldersgrupper og kjønn. Våre undersøkelser viser at Facebook (FB) er den viktigste plattformen for de aldersgruppene som er mest aktuelle å rekruttere i fra. Det yngste segmentet (18-29 år) bruker Facebook annerledes enn de litt eldre. De forholder seg aller mest til lukkede gruppe, arrangementer eller chatting på Messenger. Innholdsformater som kan brukes på Facebook: Video (lange og korte (Reels, Clips)), bilder (både enkeltvis og album), live-sendinger mm.

Instagram (eiet av Meta) har god spredning på tvers av demografi og kjønn. Appen brukes av alle, fra de helt yngste til de godt voksne. Instagram har gått fra en billedelingskanal til å være bedre på videoformatet, spesielt kortfilmformatet Reels. Kortvideoformatet kan derfor være verdt å lære seg. Innholdsformater som brukes på Instagram: post (bilder/videoer) til feed, reels, story, guide, live-sending mm. (Valen-Utvik, Suksess i sosiale medier, 2022)

Ved at Meta eier både Facebook og Instagram, forenkler dette annonsering/kjøp av synlighet (en felles annonsekonto). Det anbefales å benytte verktøyet Meta Business til dette da det oppnås bedre resultater enn ved bruk av «Frem innlegg»-knappen. Opplæring og eventuell bistand er nødvendig for at LF-ene skal benytte verktøyet og muligheten for å kjøpe synlighet i sine geografiske områder.

I tillegg til Facebook og Instagram, anbefaler REKOM at NFF fortsetter å benytte YouTube til å strøme foredrag mv, og hvor en lar opptakene bli liggende i etterkant av gjennomføringen. Dermed kan denne kanalen fungere som kilde for de som søker etter kunnskaper og faglige

vurderinger. I tillegg anbefaler REKOM at en også her benytter siden til egenreklame med pop-up vindu om medlemskap.

Bruke korte videoer. REKOM anbefaler å utarbeide korte videoer (reels) med budskapet og fordelene med medlemskap som er tilpasset den enkelte distribusjonskanal. Slike videoer kan benyttes på digitale plattformer og under foreningens arrangementer. Budskapet vil antakelig få størst troverdighet hvis informasjonen fremstilles av NFFs ledelse og fordelene med medlemskap fra et par medlemmer (en kvinne og en mann).

Et økt engasjement på digitale plattformer som anbefalt ovenfor, vil kreve kompetanse i innholdsproduksjon som REKOM antar at mange LF-er ikke har. Derfor anbefaler REKOM at NFF får utviklet (anskaffer) et skreddersydd kurs i bruk av nettsiden og de anbefalte sosiale mediene slik at LF-ene kan legge ut informasjon på egen sider og kjøpe plass. Dette må være i et elektronisk format som gjøres tilgjengelig for LF-ene. I tillegg bør LF-ene forsøke å finne medlemmer eller andre som på frivillig basis kan drive opplæring av de som skal betjene nettstedene i LF-ene.

6.2 Motivering av medlemskandidater

Det neste trinnet i rekrutteringen er at en medlemskandidat må motiveres til å bli medlem. Det kan bare skje som følge av kunnskapene om NFF. Den individuelle spørreundersøkelsen viste at 39 prosent av dagens medlemmer var blitt oppfordret til å bli medlem.

Forskningsresultatene om frivillighet viser at så mange som 71 prosent har blitt påvirket av omgivelsene til å bli medlem. Spørreundersøkelsen til LF-ene bekrefter også at det kreves personlig kontakt og dialog med de en ønsker å rekruttere, kombinert med synlighet og informasjon/forklaring av betydningen av NFFs arbeid. Alt dette tilsier at medlemskandidater må påvirkes/motiveres aktivt for at rekrutteringsprosessen skal bli effektiv.

Alle undersøkelsene og funn REKOM har gjort viser at den mest effektive påvirkningen/motiveringen skjer via **personlig kontakt fra et medlem**. Og særlig hvis den som spør (ververen) er en bekjent av medlemskandidaten. **Derfor mener REKOM at det er denne metoden som alle LF-er bør prioritere.** LF-en bør da ta utgangspunkt i analysen av målgruppene lokalt (se kapittel 5), og påvirke de medlemskandidatene som en har kommet fram til.

Grunnlaget for motiveringen er informasjonen om NFF og fordelene med medlemskap slik som beskrevet ovenfor. Erfaring tilsier at ververen må utøve en viss pågåenhet uten å bli

oppfattet som frekk. Det kan være en god metode å gjennomføre den personlige påvirkningen i flere faser ved at en lar medlemskandidaten få tenke seg om og fortsette påvirkningen gjennom en samtale/kontakt på et senere tidspunkt.

Ververne som skal gjennomføre rekrutteringen (spesielt motivasjonsdelen), er (styre)medlemmer i LF-ene. Disse trenger også motivasjon for å gjøre denne jobben slik våre eksterne kilder også har påpekt. Derfor foreslår REKOM å etablere en vervepremieordning for de som lykkes med å rekruttere nye medlemmer. NFF sentralt må utvikle statutter for dette og fastsette premiene som graderes ut fra antall rekrutterte fra et gitt tidspunkt. Premien kan variere fra år til år, og den kan eksempelvis være et gavekort som vil være enkelt å administrere. Premien må være så vidt stor at den frister til å rekruttere. LF-ene bør utøve denne ordningen.

Et annet tiltak for å støtte LF-ene i rekrutteringsarbeidet, vil være en veiledning med tips og råd til ververne om hvordan de bør forespørre medlemskandidater. Det er flere organisasjoner som har slike veiledninger, og Akademikerforbundet (www.akademikerforbundet.no) har en egen vervehåndbok som ligger tilgjengelig på deres nettside. Den kan gi tips til utarbeidelse av en veiledning for NFF.

6.3 Innmelding som nytt medlem

Erfaring tilsier at når noen har bestemt seg for å bli medlem, må den formelle innmeldingen skje umiddelbart og ikke overlates til den enkelte å utføre seinere på egen hånd. Da kan motivasjonen forsvinne.

NFF har i det siste utviklet tekniske muligheter som gjør det enkelt å foreta innmelding elektronisk (QR-kode, eget skjema på nettsiden). Når noen skal rekruttere, må en ha slike hjelpemidler tilgjengelig og utprøvd slik at den tekniske innmeldingen skjer knirkefritt. REKOM vil presisere betydningen av at også betaling av kontingent skjer umiddelbart, helst samtidig med innmeldingen.

Det kan være noen som ikke ønsker å tilhøre en LF, eller at det ikke finnes noen LF der vedkommende bor. Derfor bør det ikke være slik at en **må** velge LF når en skal melde seg inn i NFF.

Når noen er innmeldt som nytt medlem, er mottakelsen viktig for å bevare det nye medlemmet. Europabevegelsen sender et velkomstbrev, en pin og en rekrutteringsbrosjyre til nyinnmeldte. I tillegg ringer de hvert enkelt nytt medlem og ønsker det velkommen.

NFF sender en velkomst-mail til nye medlemmer i dag, og enkelte LF-er pleier også å ta kontakt med nye medlemmer. Dette bør fortsette, og REKOM anbefaler i tillegg at NFF deler ut et visuelt symbol til nye, f.eks. NFFs jakkemerke. Distribusjonen kan skje via LF-en ved at det nye medlemmet blir oppsøkt eller blir oppfordret til å møte på neste medlemsmøte for å motta merket. I tillegg bør alle LF-ene gjøre det til en fast rutine å kontakte nye medlemmer og informere om sin egen forening og hva som gjøres lokalt.

REKOM heller også til at alle eksisterende medlemmer bør få et jakkemerke og gi en oppfordring om at det bæres i omgang med andre. Jakkemerket kan skape nysgjerrighet som gjør det naturlig å innlede en samtale om NFF og medlemskap, og vi tror mange medlemmer vil bære det med stolthet.

Europabevegelsen har erfart at nye medlemmer har et eget potensial for å rekruttere nye medlemmer. Dette skyldes at nye medlemmer ofte har et nettverk (venner, familie og andre bekjente) som ikke tidligere har vært utfordret til å bli medlem. Som en del av velkomsthilsenen, bør nye medlemmer oppfordres til å informere om NFF og rekruttere fra sin omgangskrets. Opplysninger om vervepremie kan virke motiverende.

6.4 Oppsummering

Det er tre forutsetninger som må oppfylles for at noen skal bli medlem:

- En må ha kjennskap til NFF/LF.
- En må være motivert for å bli medlem.
- En må bli meldt inn/melde seg inn i foreningen.

Kunnskap om NFF bør spres så bredt som mulig ut fra et standardisert budskap der en benytter så mange kommunikasjonsmetoder som mulig med prioritet på digitale plattformer, og særlig sosiale medier som Facebook, Instagram og YouTube. Vi anbefaler kampanjer med kjøp av oppmerksomhet. Økt synlighet i det offentlige rom både sentralt og lokalt vil også bidra til bedre kjennskap til foreningen.

I tillegg til økt kjennskap til NFF i befolkningen, er personlig påvirkning (en til en-kontakt) av utvalgte personer fra målgruppene (se kapittel 5) den klart beste og mest effektive metoden for å motivere til medlemskap. Det er denne metoden som LF-ene bør konsentrere seg om for å rekruttere nye medlemmer.

Selve innmeldingen må skje samtidig med motiveringen ved hjelp av digitale verktøy og følges opp med en velkomsthilsen fra både NFF og LF-en. Vi anbefaler også at medlemmene får en symbolsk gave (jakkemerke). De som rekrutterer (ververne), bør tilbys opplæring/veiledning om verving i tillegg til vervepremier.

7.0 Andre aspekter ved rekruttering

Her tar vi for oss andre aspekter ved rekruttering ut over det som er beskrevet i kapittel 6.

7.1 Typer medlemskap

Som en del av innmeldingen som medlem, må en velge type medlemskap ut fra egen alder eller status. NFF har i dag følgende typer individuelle medlemskap:

- medlem
- pensjonist (over 67 år)/trygdet
- ungdom (under 30 år)
- familiemedlem.

Det er andre typer medlemskap som har vært nevnt for REKOM og som vi drøfter nedenfor: Gratis medlemskap, studentmedlemskap, digitalt medlemskap, støttemedlemskap og bedriftsmedlemskap.

7.1.1 Gratis medlemskap

På NFFs ledermøte i 2022 ble det nevnt at en kunne tilby gratis medlemskap for å øke rekrutteringen. NFF praktiserer gratis medlemskap for de som blir medlemmer mot slutten av kontingentperioden fram til neste innbetaling av kontingent.

Hvis en tilbyr gratis medlemskap over lengre tid, er det neppe noen som vil ha et annet medlemskap. De som blir medlem bare fordi det er gratis, kommer neppe til å betale når gratis-perioden er over. Selv om et slikt medlemskap antakelig vil innebære noen flere medlemmer, vil disse medlemmene bli flyktige og innebære administrasjon og utgifter som NFF må dekke med andre midler. Derfor anbefaler ikke REKOM gratis medlemskap utover slik det praktiseres i dag.

7.1.2 Studentmedlemskap

De fleste studenter er ungdom under 30 år, og de blir inkludert i eksisterende medlemskap «Ungdom under 30 år». Men det kan være noen som studerer på heltid etter fylte 30 år, og disse bør etter REKOMs mening ha samme medlemskap som ungdom såfremt studenten dokumenterer studentstatus når kontingenten skal betales.

7.1.3 Støttemedlemskap

REKOM har ikke forsøkt å finne ut hva som har vært ment med denne typen medlemskap, men vi antar det vil ligne på gratis medlemskap, kanskje med færre fordeler enn fullt medlemskap. Selv om denne typen medlemskap antakelig ville ha gitt NFF økt støtte, er vi opptatt av at det ikke skal bli for mange varianter å velge mellom og å administrere for NFF. Derfor anbefaler ikke REKOM dette.

7.1.4 Digitalt medlemskap

Mange i samfunnet i dag forholder seg kun til digital informasjon, og REKOM antar at kostnaden ved medlemskap betyr en del for enkelte. Derfor bør det være en mulighet å ha kun et digitalt medlemskap til redusert pris og uavhengig av hvilken medlemstype en tilhører. I praksis vil det bety at en får Norges Forsvar kun elektronisk.

7.1.5 Bedriftsmedlemskap

Generalsekretær Knut Helge Hamre har informert REKOM om at NFF har ingen erfaring med bedriftsmedlemskap. NFFs lover §§ 3, 9 og 13, tilsier at et bedriftsmedlemskap er innenfor vedtektene til NFF.

REKOM ser flere fordeler med bedriftsmedlemskap: Det kan gjøre NFF mer synlig blant de ansatte i en medlemsbedrift, noe som kan øke interessen for enkeltpersoner til å bli medlem. Dessuten vil medlemsbedrifter kunne øke NFFs relevans/tyngde når NFF skal fremme sine synspunkter både ovenfor myndighetene og i opinionen ved at NFF kan henvise til oppslutningen fra både individuelle medlemmer og et antall medlemsbedrifter. I tillegg til disse fordelene, kan bedriftsmedlemskap gi økte inntekter. Ulempen for NFF er merarbeidet og kostnaden med å utforme regelverket, og å rekruttere bedrifter.

Bedriftsmedlemskap synes også fordelaktig for forsvarsrelaterte bedrifter. De støtter en sak av betydning for egen virksomhet og kan få mer informasjon om forsvar og sikkerhet. De kan også bli profilert via NFFs kommunikasjonskanaler og få invitasjon til NFFs aktiviteter. Dette burde være et godt grunnlag for å motivere til medlemskap, men vi er usikre på hvor lett det er å rekruttere bedrifter.

Med henvisning til viktigheten av informasjonsvirksomhet tidligere i denne rapporten, mener REKOM at bedriftsmedlemskap vil øke kjennskapen til NFF som igjen kan føre til flere medlemmer. Det bør være hovedhensikten med bedriftsmedlemskap.

Et eventuelt bedriftsmedlemskap reiser noen praktiske spørsmål: Hvilke typer bedrifter/foretak bør en fokusere på (private, offentlige, utdanningsinstitusjoner)? Hvilken innflytelse skal medlemsbedrifter ha i NFF? Hvilke forpliktelser skal NFF ha? Hvem skal rekruttere og inngå avtale (NFF sentralt og/eller LF-er), og hva skal medlemskontingenten være? Dette er spørsmål som REKOM ikke har hatt kapasitet til å vurdere, men vi anbefaler at NFF vurderer bedriftsmedlemskap nærmere.

7.2 Kostnader med medlemskap

Vi har ikke tatt stilling til kostnadene med de forskjellige typene medlemskap, verken for individuelle medlemmer eller bedrifter. Med trangere økonomiske tider for den enkelte vil vi råde til forsiktighet med økning av kontingenten da vi antar at den har betydning for viljen til å bli medlem.

Det vil lette byrden for enkelte dersom en kan fordele kontingenten i mindre rater, helst månedlige, eventuelt kvartalsvise eller halvårlige og med bruk av avtalegiro. Dette må veies opp mot eventuelle administrative kostnader for NFF. Dersom en opprettholder innkreving bare en gang pr. år, bør en unngå starten av året da mange andre tilsvarende foreninger ber om innbetaling i januar.

Som nevnt tidligere, anbefaler REKOM digitalt medlemskap som et alternativ og som bør koste mindre, tilsvarende reduksjonen i utgifter i forhold til ordinær kontingent (særlig trykking og forsendelse av Norges Forsvar).

7.3 Kvinnenettverk

Landsmøtet i NFF har tydelig gitt uttrykk for at det er ønskelig med flere kvinner som medlemmer. REKOM foreslår et mål om 20 prosent kvinneandel av medlemmene i NFF. Opprettelse av et kvinnenettverk innad i NFF vil kunne bidra til dette. I en mannsdominert organisasjon som Forsvarsforeningen, kan det være behov for et eget forum for kvinner der de drøfter forslag, legger opp strategier for å synliggjøre kvinnene og fremmer forslag i foreningen. Det kan gjøre NFF mer attraktiv for forsvarsinteresserte kvinner og dermed bidra til flere medlemmer.

Organiseringen av kvinnenettverket kan for eksempel være:

- Hver LF har en kvinnekontakt i styret. Denne får et særskilt ansvar for å samle LF-enes kvinner til møter og arrangementer.
- Leder for «Kvinnenettverket i NFF» har møte- og talerett i Presidentskapet (eventuelt som fullverdig presidentskapsmedlem):
 - Er kontaktpunkt for de lokale kvinnekontaktene.
 - Er ansvarlig for årlig samling før landsmøtene/ledermøtene der NFFs kvinnelige medlemmer blir invitert.

Forslag til mandatet til kvinnenettverket:

- Kvinnenettverket rekrutterer, skolerer og motiverer kvinner i NFF til å være aktive medlemmer, og å være en pådriver for flere kvinner inn i LF-ers styret.
- Som nettverk jobbes det i de etablerte strukturene. «Nettverking» for å engasjere flere kvinner i NFF er viktig og sentralt i arbeidet.
- Kvinnenettverket er et verktøy for å øke medlemsantallet og kvinneandelen i NFF, og få flere kvinner representert i lokalstyrene.

7.4 Medlemsfordeler

Det har vært antydning overfor REKOM at NFF burde ha medlemsfordeler som for eksempel rabatter på hoteller, billetter, forbruksartikler eller andre effekter for å øke rekrutteringen.

Det er i dag mange slike tilbud via betalingskort, varehandel, og medlemskap i ulike foreninger og organisasjoner. Derfor er REKOM i tvil om merverdien for NFF med å etablere medlemsfordeler. Dessuten vil det antakelig medføre et betydelig merarbeid i etablering og forvaltning av slike fordeler, og det vil også innebære motytelser til de aktører som eventuelt gir medlemsfordeler. Derfor har ikke REKOM vurdert dette nærmere.

7.5 Øke medlemsantallet i Nord-Norge

Den individuelle spørreundersøkelsen viste en lavere svarprosent i de to nordligste fylkene enn i de fleste andre fylkene. REKOM syntes det var merkelig i lys av alle forsvars-

installasjonene i Nord-Norge og nærheten til Russland. Vi ba derfor NFF om de reelle medlemstallene i alle fylkene og forholdt disse opp mot befolkningen i de respektive fylkene⁹.

Vi fant da at Nordland, Troms og Finnmark samlet har omtrent halvparten (0,46 ‰) så mange medlemmer som Innlandet og Viken. (ca. 1 ‰). Det er bare Rogaland som har lavere antall medlemmer pr. innbygger (0,36 ‰), mens Oslo har 0,47 promille.

REKOM mener det er viktig for NFF å være godt representert i Nord-Norge med aktive LF-er og medlemmer siden landsdelen er så vesentlig for norsk sikkerhet og forsvarsvilje. Dessuten bør det være et potensial for flere medlemmer med så mange forsvarsenheter i landsdelen. Derfor mener REKOM at NFF bør gjøre en ekstra innsats der for å støtte LF-ene og rekruttere flere medlemmer, sekundært en ekstra innsats i Rogaland og Oslo.

Hvordan kan dette gjøres? Bærebjelken i rekrutteringen er LF-ene siden det er de som i stor grad rekrutterer nye medlemmer. Derfor bør NFF først og fremst sikre at det er aktive LF-er i de største byene og forsvarskommunene. Dette kan oppnås med besøk fra NFFs ledelse og med tilbud om råd og støtte til drift, arrangementer og markedsføring slik at de blir synlige i lokalmiljøet. Herunder bruk av sosiale medier. Dernest ressurser til markedsføring (kjøpe plass) og elektronisk kampanjemateriell for rekruttering slik at disse LF-ene kan gjennomføre kampanjer utover de som NFF gjennomfører.

7.6 Oppsummering

REKOM har vurdert forskjellige aspekter ved ulike typer medlemskap. Vi foreslår at NFF innfører digitalt medlemskap i tillegg til de eksisterende medlemstypene. I tillegg foreslår vi å etablere et kvinnenettverk som et bidrag til å øke kvinneandelen i NFF. Kvinnenettverket organiseres lokalt med en kvinnekontakt som motiverer og rekrutterer kvinner i distriktet, og NFF sentralt gjennomfører årlige samlinger av kvinnenettverket.

Dessuten anbefaler REKOM å vurdere bedriftsmedlemskap - primært for å øke kjennskapen til NFF. NFF bør også iverksette ekstra tiltak for å rekruttere flere medlemmer i områder der NFF har relativt få medlemmer, særlig i Nord-Norge.

⁹Se vedlegg 7 for detaljer.

8.0 Organisering av rekrutteringen

Rekruttering må være et delt ansvar mellom NFF sentralt og de enkelte LF-ene siden det er et nært, gjensidig avhengighetsforhold mellom disse nivåene innenfor rekruttering. Som det også fremkommer av spørreundersøkelsene til LF-ene, trenger de støtte og tilrettelegging for å kunne rekruttere mer effektivt. I grovt ser vi på NFF sentralt som den del av foreningen som styrer og tilrettelegger rekrutteringen, mens LF-ene bidrar i markedsføringen, gjennomfører forespørslene om medlemskap og følger opp innmelding.

REKOM er kjent med at en del av det som beskrives nedenfor utføres med god kvalitet i dag. Dessuten viser spørreundersøkelsen til LF-ene at det er store variasjon i hvordan LF-ene gjennomfører rekruttering. Derfor har vi vært opptatt av å beskrive det som vi mener er nødvendig for en effektiv rekruttering. Vi har således ikke tatt stilling til hva som må til av ekstra innsats for å lukke avviket mellom dagens praksis og våre forslag.

Organiseringen har to faser:

1. Utvikle og innføre nye ordninger/rutiner og hjelpemidler. Denne fasen (utvikling) bør startes umiddelbart og gjennomføres i løpet av et års tid slik at rekrutteringen kan forbedres så fort som mulig.
2. Rekrutteringsaktiviteter etter de nye rutinene (drift). Innholdet i denne fasen må gjentas kontinuerlig/årviss og vil ikke ha noen ende.

Begge disse fasene vil også gå inn i hverandre siden enkelte tiltak vil gli gradvis over fra utvikling til drift. Dessuten vil enkelte tiltak gå over i driftsfasen mens andre tiltak ikke er påbegynt eller er under utvikling.

8.1 Tiltak

Basert på vurderingene foran i denne rapporten, oppsummerer vi tiltakene i utviklingsfasen slik:

- Etablere mål for rekrutteringen og utvikle system for resultatoppfølging.
- Gjennomføre målgruppeanalyser og etablere kandidatlistene (LF-er).
- Videreutvikle og standardisere budskapsplattformen med medlemsfordeler og det unike med NFF.
- Utvikle promoteringsvideoer/klipp og annen digital reklame/annonser.

- Utvikle kurs/veiledning i bruk av Facebook/ Instagram og produksjon av annonser, kortvideo og kjøp av synlighet.
- Starte/videreutvikle promotering på sosiale plattformer (Facebook, Instagram, YouTube, Frivillig.no).
- Forbedre NFFs nettsider, etablere nye (LF som mangler) og etablere «pop-up-vindu» om medlemskap.
- Forbedre innmeldingsprosessen/prosedyren og etablere rutiner for innhenting av årsaker til utmelding.
- Anskaffe medlemssymbol og organisere utdelingen.
- Vurdere arenaer og foreninger/tilsvarende hvor NFF og LF-er kan promotere seg.
- Etablere ordning med vervepremie og veiledning i rekrutteringssamtale.
- Etablere kvinnenettverket.
- Vurdere bedriftsmedlemskap og opprette digitalt medlemskap.
- Forsøke å aktivere sovende LF-er og etablere nye der det mangler.

Tiltak i driftsfasen:

- Øke deltakelsen i debatter (skriftlig og muntlig) for å øke synligheten i det offentlige rom.
- Promotere NFF og LF (i eget område) via de foreslåtte informasjonsmetodene og kanalene, herunder kjøp av synlighet to ganger pr. år.
- Promotere NFF på forsvarsrelaterte messer, samlinger, landsmøter etc.
- Søke å promotere NFF/LF overfor politiske partier sentralt og lokalt.
- Ekstra støtte til LF-ene i Nord-Norge (og andre områder med medlemmer).
- Veilede/skolere rekrutteringsansvarlige.
- Veilede/skolere webmastere i bruk av digitale plattformer (sosiale medier).
- Forespørre medlemskandidater om å bli medlemmer, og motta nye medlemmer i samsvar med innmeldingsprosedyren.
- Forvalte vervepremieordningen.

- Lede/inspirere kvinnenettverket.
- Kontinuerlig oppdatere målgruppe-analysene.
- Inngå bedriftsmedlemskap.
- Foreta resultatmålinger av rekrutteringen, samle inn og evaluere erfaringer samt innføre eventuelle korrigerende tiltak.

Flere enkelttiltak har en innbyrdes sammenheng og bør utvikles og innføres som en «pakke» for at de skal få god effekt på rekrutteringen. REKOM mener at de aller viktigste «tiltaksprogrammene» i prioritert rekkefølge er:

1. Øke synlighet, særlig via digitale medier for å øke kjennskapen til NFF.
2. Kartlegge potensielle medlemskandidater og forespørre disse om medlemskap.
3. Etablere vervepremieordning og gjennomføre opplæring/veiledning i å verve.

8.2 Organisering

De fleste av de foreslåtte rekrutteringstiltakene er anvendbare og nyttige for hele NFF. Derfor er det mest effektivt at NFF sentralt beslutter om de skal gjennomføres og tar ansvaret for å iverksette de. En del utviklingsoppgaver må utføres både sentralt og lokalt før en kan starte omfattende rekruttering.

REKOM foreslår at NFF sentralt utvikler «produkter» som vi har listet i utviklingsfasen (målsettinger, budskapsplattform, forbedre nettsider, digitale annonser, videoer, veiledninger til LF). Relevante resultater/produkter distribueres til LF-ene sammen med en plan for hva LF-ene anbefales å utføre.

De LF-ene som ikke har nettsider på sosiale medier, bør starte med å etablere profiler der og promotere rekruttering ved hjelp av budskapsplattformen og de hjelpemidler/reklamen som NFF sentralt utvikler. Det kan da være nødvendig med opplæring av de som skal utføre dette først.

NFF sentralt oppfordrer LF-ene til å gjennomføre arrangementer og være synlig lokalt i sitt Arbeidsprogram (2021-2023). Selv om slike arrangementer neppe gir mange medlemmer direkte, er de viktige for å øke kunnskapen om NFF/LF, noe som i neste omgang kan føre til medlemskap. Det er viktig at flest mulig slike arrangementer er åpne for publikum, og at en utnytter de til å promotere foreningen og oppfordrer deltakerne til samtale om medlemskap.

En sentral oppgave for hver LF blir å utvikle lister over medlemskandidater. Først må styret identifisere hvilke miljø/arbeidsplasser/foretak lokalt som det er mest effektivt å rekruttere i fra, jamfør kapittel 5 om segmenter og målgrupper. Dernest identifisere mulige medlemskandidater ut fra lokalkjennskap blant styremedlemmene og ved å spille på eksisterende medlemmer i de miljø en ønsker å rekruttere fra. Dersom en ikke har noen medlemmer med slik kjennskap, bør en forsøke å skaffe ett medlem som har dette og som kan bidra til å utvide medlemsmassen innenfor denne målgruppen. Slik kan en gradvis utvide rekrutteringsnettverket i de forskjellige målgruppene.

Så er det for LF-ens styre å lage en plan for hvem som skal forespørre medlemskandidatene og gjennomføre forespørslene etter en veiledning/råd om rekrutteringssamtaler. Forespørslene er et arbeid som bør foregå kontinuerlig. Listen(e) over medlemskandidater må holdes ajour og forvaltes i samsvar med retningslinjene gitt i vedlegg 6.

Etter hvert som de viktigste tiltakene i utviklingsfasen er realisert, vil en kunne gjennomføre rekrutteringskampanjer, forslagsvis to ganger pr. år (nyåret og høst). Da bør en øke kjennskapen til NFF gjennom kjøp av annonseplass på sosiale medier både sentralt og lokalt, og eventuelt i trykte eller elektroniske magasiner. Det vil antakelig være effektivt om LF-ene intensiverer forespørslene om medlemskap under og like etter slike kampanjer.

Rekruttering bør være et tema på alle styremøter i LF-ene, og styret bør klargjøre oppgavefordelingen internt og evaluere fremdriften jevnlig. Nye medlemmer bør kontaktes og gis informasjon om foreningens aktiviteter samt oppfordre til at de rekrutterer andre i sin omgangskrets.

Så snart NFF (sentralt og lokalt) høster erfaringer med tiltakene, blir det viktig å spre disse og justere innsatsen i samsvar med erfaringene. REKOM anbefaler at erfaringene settes inn i et elektronisk system (erfaringsbank) som alle LF-er må ha tilgang til. Banken må oppdateres fortløpende med nye erfaringer og forslag til tiltak. På denne måten bygger NFF opp en database over tid som kan bidra til å effektivisere rekrutteringen ytterligere.

REKOM har beskrevet oppgavefordelingen ovenfor i vedlegg 5: «Flytdiagram for å bedre rekrutteringen».

8.3 Kompetanse og ressurser

REKOM anbefaler mange utviklingspunkter ovenfor som i stor grad faller på NFF sentralt. Det vil være krevende å realisere alle disse uten ekstra ressurser. REKOM foreslår derfor at

NFF sentralt ansetter en person på tidsbegrenset (deltids)kontrakt med kompetanse innenfor innholdsproduksjon¹⁰ for å forbedre budskapsplattformen og utvikle de ulike kommunikasjonskanaler, herunder utvikling av informasjonsvideoer og kurs/veiledninger til intern opplæring i LF-ene. NFF har et aktivitetsfond som kan finansiere dette forslaget. §2 i Aktivitetsfondet sier at fondet skal fortrinnsvis benyttes til prosjekter rettet mot medlemsrekruttering og ungdomsaktivitet. Følgelig må det være innenfor fondets formål å bruke dette til å utvikle rekrutteringstiltak.

Aktuelle oppgaver for denne personen:

- Utvikle reklamevideoer/ «rails» /reklame om NFF til bruk både av NFF og LF-ene.
- Utvikle/skaffe kurs/veiledning i bruk av sosiale medier for LF-ene, inklusive kjøp av synlighet.
- Utvikle/skaffe veiledning i rekrutteringssamtale for LF-ene.
- Forbedre NFFs nettsider, inklusive "pop-up vindu" om medlemskap.
- Etablere NFF profil på frivillig.no og på Instagram.
- Bidra til å promotere NFF via de foreslåtte informasjonsmetodene og kanalene.

REKOM anbefaler et utvidet bruk av digitale plattformer, herunder sosiale medier for å promotere NFF og derigjennom øke rekrutteringen. Dette vil bety en betydelig oppgave som krever kompetanse og kontinuerlig oppfølging. Derfor foreslår vi at NFF sentralt bør opprettholde den velfungerende webmasterfunksjonen, og LF-ene bør også ha et medlem som har denne funksjonen på sitt nivå. Førstnevnte bør da ha funksjonen som veileder/ «superbruker» overfor LF-enes webmastere.

LF-ene bør øremerke et styremedlem som har et eget ansvar for den lokale organisering og styring av rekruttering. Herunder foreslå oppgavefordelingen, opplæringstiltak og bruk av digitale plattformer til rekruttering.

LF-ene kan antakelig finne kompetanse innenfor innholdsproduksjon ved å forespørre egne medlemmer om støtte.

¹⁰Begrepet omfatter å lage, produsere og distribuere innhold til sosiale medier og digitale kanaler.
Kilde: <https://utdanning.no/utdanning/kristiania.no/>

Vi har i kapittel 6, «Rekrutteringsprosessen», om motivering nevnt behovet for at de som skal forespørre medlemskandidater, gis en veiledning i slike samtaler. Det er mulig å hente tips til en slik veiledning hos flere organisasjoner som har slike veiledninger, for eksempel Akademikerforbundet.

8.4 Oppsummering

REKOM mener at de aller viktigste «tiltaksprogrammene i prioritert rekkefølge er:

1. Øke synlighet, særlig via digitale medier for å øke kjennskapen til NFF.
2. Kartlegge potensielle medlemskandidater og forespørre disse om medlemskap.
3. Etablere vervepremieordning og gjennomføre opplæring/veiledning i å verve.

Rekruttering må være et delt ansvar mellom NFF sentralt og de LF-ene der NFF sentralt styrer og tilrettelegger rekrutteringen, mens LF-ene bidrar i markedsføringen og gjennomfører forespørslene om medlemskap. Arbeidsfordelingen er illustrert i Flytdiagrammet (vedlegg 5). REKOM foreslår en rekke tiltak som i første omgang må etableres/utvikles (utviklingsfase) og deretter inngå som rutine i den årlige driften (driftsfase). Det er mest effektivt om NFF sentralt utvikler og iverksetter de tiltakene som er relevante for alle LF-ene, og gjøre resultatene/ «produktene» tilgjengelig for LF-ene sammen med en plan for hva LF-ene anbefales å utføre.

I driftsfasen anbefaler REKOM å være synlig i det offentlige rom både sentralt og lokalt gjennom debatter og med informasjon og reklame på sosiale medier som intensiveres med koordinerte rekrutteringskampanjer. LF-ene må forespørre medlemskandidater om medlemskap etter en egen plan. De bør ha et styremedlem som har rekruttering som ansvar, og webmasterfunksjonen må ivaretas av en kompetent person.

Som en del av rekrutteringsarbeidet, vil det være behov for ekstra kompetanse og opplæring. REKOM foreslår å styrke NFF sentralt med tidsbegrenset kompetanse innenfor innholdsproduksjon, og at det gis opplæring i dette på lokalt nivå. Erfaringer med rekruttering bør systematiseres og gjøres tilgjengelig i hele foreningen i en erfaringsbank som benyttes til å forbedre tiltakene ytterligere.

9.0 Hvordan beholde medlemmer?

Hvilken betydning har innsatsen for økt rekruttering av nye medlemmer dersom en ikke evner å beholde disse over tid? Selv om temaet «beholde medlemmer» ikke nevnes spesifikt i REKOMs mandat, er intensjonen i mandatet å øke antall medlemmer i NFF. REKOM har i sitt arbeid sett flere eksempler på at rekruttering og det å beholde medlemmer, må sees i sammenheng for å oppnå en vedvarende effekt av rekrutteringstiltakene, og å oppnå medlemsvekst over tid.

9.1 Fra forskning

36 prosent av de som slutter med frivillig arbeid, gjør det i løpet av de første to årene.¹¹ (Se også vedlegg 4, kilde 1: «Betingelser for frivillig innsats»). Sannsynligheten for at noen slutter med frivillig arbeid er størst det første året i organisasjonen. Opplevd tilhørighet til organisasjonen er som oftest av vesentlig betydning for at intensjonen om å fortsette det frivillige arbeidet opprettholdes.

Når enkeltpersoner faktisk slutter i frivillige organisasjoner, er det som oftest livssituasjonen som er avgjørende. Faktorer som motivasjonssvikt, opplevelse av dårlig organisering og ledelse, viser seg å være faktorer som får flere til å vurdere å slutte, men ikke nødvendigvis gjennomføre det i praksis.

9.2 Vurderinger

NFF sentralt besitter kvantitative data på utgående medlemmer siden 2020¹²:

- 2020: 263 medlemmer sluttet.
- 2021: 474 medlemmer sluttet.
- 2022: 319 medlemmer sluttet.

Med utgangspunkt i en medlemsmasse på 4000-4500 medlemmer disse årene, vil det si at NFF har i snitt mistet 7-10 prosent av medlemmene sine årlig. Dette mener REKOM gjør problemstillingen såpass relevant at det bør iverksettes tiltak for å beholde medlemmer dersom man skal oppnå full effekt av de foreslåtte rekrutteringstiltakene.

¹¹ <http://hdl.handle.net/11250/2442819> Kapittel 4: «Å beholde frivillige».

¹² E-post fra NFF sekretariatsleder Tore Rosseid 06.02.2023

Det å foreslå tiltak for hvordan NFF kan unngå å miste en så stor andel medlemmer, er vanskelig med den informasjonen vi har tilgjengelig. REKOM har forstått det slik at det ikke finnes kvalitative data fra det enkelte utgående medlem, hvilket gjør det vanskelig å vite årsakene til at det enkelte medlem slutter. Uten en klar årsakssammenheng, blir det å foreslå konkrete tiltak litt som å «skyte i blinde».

REKOM kommer med flere anbefalinger som over tid har potensial til å gi en vekst av nye medlemmer som ikke nødvendigvis har samme bakgrunn som dagens medlemmer (jamfør vedlegg 2). Dersom denne antagelsen legges til grunn, vil vi kunne forvente medlemmer som i mindre grad har rekruttert seg selv, men aktivt har blitt rekruttert av eksisterende medlemmer. Det kan tenkes at slike medlemmer kommer inn i foreningen med større forventinger til organisasjonen og en lavere grad av indre motivasjon, noe som igjen vil kreve at NFF evner å «hurtig» skape en organisasjonstilhørighet for nye medlemmer. Videre må det enkelte medlem oppfatte at det blir sett og inkludert.

9.3 Forslag til tiltak

Basert på vurdering ovenfor, anbefaler REKOM følgende tiltak for å beholde både nyrekrutterte og «erfarne» medlemmer:

- Personlig kontakt mellom LF-enes styre og det enkelte medlem. Hensikt: skape tilhørighet og forpliktelse samt at den enkelte føler seg sett og inkludert.
 - Nyrekrutterte medlemmer: en telefonsamtale, velkomstbrev og jakkemerke, informere om rekrutteringskampanje da nye medlemmer har gjerne nye nedslagsfelt/nettverk.
 - Eksisterende medlemmer: regelmessig ta individuell kontakt og informere om hva som foregår i LF-en, planlagte aktiviteter, behov for støtte etc.
- Systematisk innhenting av data fra utgående medlemmer. Hensikten er å kontinuerlig evaluere foreningens evne til å beholde medlemmer og eventuelt komme med treffsikre korrigerende tiltak.
 - Anbefales løst ved at utgående medlemmer får tilsendt en standardisert spørreundersøkelse der man ved bruk av avkryssing og/eller fritekst får mulighet til å svare på årsaken(e) til valget om å si opp sitt medlemskap. Kvalitative data lagres av NFF sentralt og kan eksempelvis være et fast agendapunkt på landsmøte/ledermøte.

- Beholde magasinet Norges Forsvar og ukentlige nyhetsoppdateringer. Den individuelle spørreundersøkelsen (vedlegg 2, spørsmål 9), viste at mange vektlegger betydningen av nyhetsstoff og er interessert i forsvars og sikkerhetspolitikk.

9.4 Oppsummering

REKOM foreslår en rekke tiltak i denne rapporten for å forbedre rekrutteringen til NFF. Men en reell medlemsvekst blir mer krevende dersom mange sier opp sitt medlemskap. I de siste tre årene har NFF i snitt mistet 7-10 prosent av sine medlemmer. Dette bør motvirkes med tiltak for å beholde eksisterende medlemmer.

Årsakene til dette frafallet vet vi lite om da det ikke har blitt samlet inn kvalitative data fra utgående medlemmer som kan brukes til å utforme korrigerende tiltak. Forskningen på området gir heller ikke entydige svar. REKOM's prioriterte anbefaling blir derfor snarest å starte en systematisert innsamling av kvalitative data fra utgående medlemmer i fremtiden, slik at det til enhver tid foreligger god og valid data/statistikk på området som grunnlag for å drøfte mottiltak.

Forskningen indikerer at en bør rette et stort fokus på å inkludere og engasjere ferske medlemmer de første årene da det statistisk sett er høyere frafall blant nyere medlemmer enn de «erfarne». Derfor har vi foreslått at alle LF-ene bør vektlegge personlig kontakt med både nye og litt mer erfarne medlemmer.

10.0 Implementering av tiltak – pilotavdelinger

88 prosent av LF-ene som har respondert på spørreundersøkelsen fra REKOM¹³, har svart ja på spørsmålet om de har bedrevet rekruttering. Oss bekjent har dette ikke vært målrettet eller planlagt rekruttering fra NFF sentralt. Som det fremgår tidligere i denne rapporten, har REKOM kommet fram til at NFF sentralt må legge til rette for at LF-ene skal utøve sitt ansvar framover for (forhåpentligvis) å oppnå bedre effekt. Ansvar for rekruttering er derfor et delt ansvar mellom NFF sentralt og LF-ene.

¹³Se vedlegg 3

I mandatet er REKOM bedt om å foreslå hvordan mulige tiltak kan testes av pilotavdelinger, og hvilke lokalforeninger som bør oppfordres til å være pilot. Det er denne oppgaven som vi besvarer i dette kapitlet.

10.1 Drøfting av pilotavdelinger

Hensikten med pilotavdelinger vil være å høste erfaringer til nytte for resten av NFF for å unngå at alle LF-er gjør unødvendige feil når tiltakene rulles fullt ut. Dette er den viktigste fordelen med å benytte pilotavdelinger. Dessuten er det stor forskjell mellom ulike LF-er i foreningen, både når det gjelder størrelse og aktivitet. Dette tilsier at noen LF-er har bedre forutsetninger for å gjennomføre rekrutteringstiltakene enn andre, hvilket taler for å ha pilotavdelinger og å velge ut disse blant de mest aktive LF-ene.

Etter REKOMs oppfatning er det også betydelige ulemper med å teste med pilotavdelinger fremfor å iverksette rekrutteringstiltak i hele foreningen samtidig. For det første vil en periode med testing ved hjelp av pilotavdelinger ta bortimot ett år fra testingen starter til erfaringene er samlet og eventuelle endringer av tiltakene er gjennomført. På denne tiden vil en mest sannsynlig kunne rekruttere flere nye medlemmer med full utrulling i hele NFF, selv om ikke alle tiltakene blir like effektive, enn om at noen få LF-er tester de foreslåtte tiltakene.

For det andre er REKOMs anbefalinger basert på nokså entydige funn i forskningen på frivillighet og på erfaringer fra NFF/LF-ene; jamfør spørreundersøkelsene. I stort består forslagene for LF-ene av vel kjente tiltak som å øke synligheten i det offentlige rom, markedsføre seg via sosiale medier kombinert med å forespørre utvalgte medlemskandidater enkeltvis. Dette tilsier at de tiltak vi foreslår neppe vil være «bomskudd» eller ha behov for store justeringer. Dessuten er det mulig å innhente erfaringer og justere tiltakene selv om alle/mange LF-er prøver tiltakene samtidig.

Et tredje forhold er at samfunnet med stor sikkerhet vil ha mye fokus/oppmerksomhet på forsvar, sikkerhet og beredskap i de nærmeste par årene. Krigen i Ukraina pågår med diskusjoner om støtte og utvikling, og to kommisjoner pluss Forsvarsjefen skal fremlegge sine rapporter som vil bli etterfulgt av politiske diskusjoner i 2023 - våren 2025. (Regjeringen vil normalt fremlegge neste langtidsplan for godkjenning i Stortinget før sommeren og stortingsvalget i 2025). Dette fokuset vil antakelig gjøre det lettere å rekruttere enn når denne perioden er over. NFF har erfart økt rekruttering etter at krigen i Ukraina tiltok. Derfor tror vi det er mest rekrutterende at flest mulig LF-er «smir mens jernet er varmt».

På NFFs ledermøte i april 2022 fikk REKOM også inntrykk av at det er en god del LF-er som ivrer etter å få støtte og tips for å forbedre rekrutteringen. Det vil derfor kunne virke som sendrektig og en brems dersom disse ikke får komme i gang med rekrutteringstiltak så snart grunnlaget fra NFF sentralt er klart til å bli iverksatt.

Ut fra en generell tilnærming til nye metoder er REKOM enig i at testing ville vært fornuftig. Men med bakgrunn i drøftingen ovenfor, vil vi primært anbefale at de LF-er som kan og vil, oppfordres til å starte rekruttering så snart NFF har utviklet det nødvendige oppstartsverktøyet skissert nedenfor og i vedlegg 5 (Flytdiagrammet).

En slik tilnærming vil føre til at både NFF sentralt og mange LF-er vil høste erfaringer samtidig. Dette kan bli krevende å håndtere for NFF sentralt med en liten organisasjon. Derfor blir det viktig å organisere en regelmessig erfaringsinnhenting og systematisere lærdommene i en erfaringsbank som benyttes til å forbedre tiltakene (se pkt. 8.2). Slik vil NFF kunne fremstå som en lærende organisasjon, noe som også kan benyttes i rekrutteringsøyemed.

10.2 Bruk av pilotavdelinger

Dersom NFF ønsker å benytte pilotavdelinger, bør disse LF-ene ha et aktivt styre og ressurser til å utføre tiltakene. Pilotperioden bør være tidsbegrenset (halvt til ett år), og resultater må rapporteres til NFF. I tillegg bør pilotene være geografisk spredt.

Det bør være to-tre LF-er som velges som piloter. Siden REKOMs medlemmer kjenner tiltakene godt og kommer fra aktive LF-er, er det nærliggende for oss å foreslå «våre egne» LF-er som kandidater med tillegg av en LF fra Nord-Norge for å teste i et område med få medlemmer og for å oppnå stor geografisk spredning. Følgende LF-er kan være aktuelle pilotavdelinger:

- Bodø Forsvarsforening
- Hedemarken Forsvarsforening.
- Kongsberg og omegn Forsvarsforening.
- Sarpsborg Forsvarsforening.

10.3 Oppgaver før oppstart av pilotavdelinger

Før LF-er settes i gang som pilotavdelinger, må NFF sentralt tilrettelegge en del tiltak for at LF-enes rekruttering skal bli mest mulig effektiv. Følgende bør være på plass:

- Etablere mål for rekruttering og system for resultatoppfølging og erfaringsbank.
- Opprette «verktøykasse» for LF med budskapsplattform, videoklipp, bildebase mm.
- Tilbud om kurs til LF for å kunne gjennomføre rekrutteringsarbeid (sosiale medier, nettsiden etc.), samt veiledning i rekrutteringssamtaler.
- Anskaffe NFF-jakkemerke og etablere system for vervepremier.
- Forbedre innmeldingsprosedyren.
- Forbedre NFFs nettsider og etablere profil på Instagram og Frivillig.no.
- Utvikle et mandat for kvinnenettverk.

10.4 Tiltak som implementeres i pilotavdelinger

Så snart tiltakene ovenfor er på plass, kan pilotavdelingene starte testingen av tiltakene som REKOM foreslår. Tiltakene som implementeres i pilotavdeling/LF:

- Styret velger/konstituerer medlemsansvarlig (rekrutteringsansvarlig) i styret og en med ansvar for LF-ens digitale plattformer (webmaster). Etablere rutiner i styret for å følge opp rekrutteringen.
- Opprette Facebook-side og Instagram-profil i LF-en, evt. oppfrisking av eksisterende. Ev. opplæring/kurs fra NFF til webmaster/andre.
- Kartlegge potensielle nye medlemmer (medlemskandidater) hos målgruppene i sitt geografiske område.
- Gjennomgå veiledning i rekrutteringssamtale med de som skal utføre slike samtaler.
- Engasjere egne medlemmer: Utsendelse av NFF-jakkemerke med oppfordring om å rekruttere venner og familie med info om vervepremiering.
- Forespørre medlemskandidater i samsvar med kartleggingen om å bli medlem.
- Henvende seg til alle nye medlemmer, sende ut NFF-jakkemerke og et hyggelig velkomstbrev med informasjon om årets aktiviteter. Informasjon om Facebook-side, Instagram-profil og nettsiden til LF og NFF skal være med i velkomstbrevet slik at det nye medlemmet kan følge med. Nye medlemmer bør også oppfordres til å rekruttere nye medlemmer via deres nettverk.
- Formidle innhold i de sosiale mediene som appellerer til målgruppene.

- Formidle informasjon om egne aktiviteter for å øke kjennskap og kunnskap om Forsvarsforeningen og deres aktiviteter.
- Søke å gjøre egen LF synlig i eget distrikt (offentlige rom) ved å ha åpne møter og å få publisitet/omtale i lokale medier.
- Søke å etablere bedriftsmedlemskap (f.eks. Kongsberg FF med Kongsberg Defence & Aerospace). Dette må gjøres etter avtale mellom NFF sentralt og LF-ene.
- Etablere lokalt kvinnenettverk i en av pilotavdelingene som har kvinne i styret.

10.5 Oppsummering

Som skissert i kapittel 8 «Organisering av rekrutteringen», må NFF sentralt forbedre rutiner og utvikle en del retningslinjer, statutter og verktøy før LF-ene kan starte sitt rekrutteringsarbeid. Derrest er REKOMs primære anbefaling at de LF-er som kan og vil, starter utvikling og gjennomføring av de foreslåtte tiltak uten forutgående testing med pilotavdelinger. Dermed oppnår vi rekruttering etter de anbefalte tiltakene over mesteparten av landet snarest mulig og mens vi er «sikret» oppmerksomhet om forsvars- og sikkerhetsspørsmål. Sekundært foreslår REKOM at to-tre LF-er tester ut en del tiltak over et års tid før tiltakene rulles fullt ut i hele NFF. Dette kan være Bodø, Hedemarken, Kongsberg, eller Sarpsborg Forsvarsforening.

11.0 Kostnadsberegninger

REKOM er pålagt i mandatet å kostnadsberegne de forslagene som vi fremmer i rapporten. Det er umulig å gi eksakte tall på enkelte poster fordi det avhenger av flere forhold som REKOM har begrenset muligheter for å vurdere:

- Hva kan og vil NFF sentralt (selv) utføre eller produsere ut fra kapasitet og kompetanse?
- Hvilke tilbud og avtaler er det mulig å inngå eksternt?
- Hvilken kvalitet ønsker NFF å legge i f.eks. annonser, videoer mv?
- Hvilken verdi skal vervepremiene ha og når skal de deles ut?

Dette gjør at REKOM velger å anslå kostnader innenfor et intervall ut ifra kjennskap til priser i markedet for en del poster i tabellene nedenfor.

11.1 Beregninger

De enkelte poster i tabellen er hentet fra vedlegg 5 «Flytdiagram for gjennomføring av rekrutteringstiltak». Tall i hele kroner.

UTVIKLINGSFASEN

NR	FORSLAG	MIN	MAKS	MERKNAD
1	Engasjere en deltidsansatt for å støtte NFF i markedsføringen og forberede kampanjer. Aktuelle oppgaver: se pkt. 3-6 nedenfor.	100 000	150 000	Benytte NFFs aktivitetsfond fordelt på 2023 og 2024
2	Utvikle målsettinger, resultatoppfølgingen og videreutvikle budskapsplattformen	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
3	Utvikle promoteringsvideoer (rails), elektroniske annonser/reklame	10 000	70 000	Kan reduseres dersom egne lokaler og utstyr benyttes
4	Modifisere NFFs nettsider (med «popup-vindu»), Facebook og Instagram	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
5	Utvikle/anskaffe kurs/veiledning i bruk av nettsider og sosiale medier	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
6	Utvikle/anskaffe kurs/veiledning i rekrutteringssamtaler	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
7	Anskaffe medlemssymbol/jakkemerke til eksisterende medlemmer (4 000 stk.)	0	100 000	Beregnet ut fra kr 25,- pr. stk.
8	Etablere system/statutter for vervepremier	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
9	Etablere statutter for kvinnenettverk	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
10	Opprette digitalt medlemskap og forbedre innmeldingsrutinene og data ved utmelding	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt
11	Aktivere «sovende» lokalforeninger, og eventuelt etablere nye	0	?	

DRIFTSFASEN

NR	FORSLAG	MIN	MAKS	MERKNAD
20	Kjøpe plass til promotering/ rekrutteringskampanjer (2x/år)	10 000	20 000	Fortrinnsvis i sosiale medier
21	Tilpasning av annonser/videoer	0	10 000	Årlig justering
22	Vervepremier til ververe 5 % som slutter og mål om 10 % medlems- økning pr. år tilsier 200 + 400=600. 1/4 (150) rekrutterer seg selv. Gave pr. 3. vervet	45 000	75 000	Beregningen er basert på 4000 medlemmer. (600-150) : 3 = 150 gaver Gave verdi 3-500 kr x 150 stk.
23	Samlinger i kvinnenettverket (1x/år) (reise, møterom, middag, overnatting)	0	500 000	Forutsatt 100 personer á kr 5000 (gjennomsnitt)
24	Økonomisk støtte til lokalforeningene for rekrutteringstiltak (kjøp av synlighet)	30 000	60 000	60 foreninger á kr 500-1000
25	Anskaffe medlemssymbol/jakkemerke til nye medlemmer (600 stk./+10% årlig)		15 000	Beregnet ut fra kr 25,- pr. stk.
26	Bedriftsmedlemskap??	0	?	Muligheter for betydelige inntekter f.eks. med sponing
27	Kostnader med kortere betalings-intervaller av medlemskontingenten (avtalegiro)	0	?	
28	Promotere NFF på messer, samlinger, landsmøter hos forsvarsrelaterte foreninger, organisasjoner og foretak	0	?	
29	Foreta resultatoppfølging og innføre eventuelle korrigerende tiltak	0	0	Forutsatt utført av NFFs sekretariat/deltidsansatt

Vi har ikke tatt med kostnader forbundet med forbruk av arbeidstid, møtevirksomhet eller reiser for NFFs ledelse for å realisere tiltakene. Særlig forbruk av arbeidstid vil være betydelig, avhengig av hvor mye NFF velger å gjøre selv. Vi har delt inn postene i utviklingsfase og driftsfase i samsvar med teksten i rapporten. Postene i driftsfasen vil kunne innebære *årlige* kostnader.

Beløpene på enkelte poster ovenfor kan synes store og innebære betydelige utgifter for NFF. I beregningene har vi lagt til grunn en målsetting om netto medlemsøkning på 10 prosent pr. år slik vi har foreslått i kapittel 4 «Mål og resultatoppfølging».

Dette betyr at kostnaden i enkelte poster, særlig i driftsfasen (f.eks. jakkemerker og vervepremier), vil være en direkte funksjon av antall nye medlemmer. Blir tilveksten av medlemmer lavere enn målsettingen, blir kostnadene tilsvarende lavere.

For helhetens skyld vil REKOM også påpeke at inntektene vil øke i takt med tilveksten av nye medlemmer. Med netto tilvekst av medlemmer på 10 prosent, vil inntektene øke i størrelsesorden 150 000-170 000 kr pr. år. I tillegg kommer inntekter (og utgifter) fra eventuelle bedriftsmedlemskap.

12.0 Konklusjoner og anbefalinger

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelsene og innhentet råd og tips fra andre eksterne kilder, har vi drøftet hva NFF bør oppnå med rekruttering (målsettinger), og hvem som bør rekrutteres (målgrupper). Dernest har vi fokusert på hvordan rekrutteringen bør gjennomføres.

REKOM anbefaler at NFF benytter konkrete målsettinger for rekrutteringen i årene som kommer slik at rekrutteringen kommer i fokus både sentralt i NFF og blant LF-ene. Vi anbefaler at det utvikles langsiktige og årlige målsettinger, og at ambisjonen er en netto tilvekst på 30 prosent på tre år. Kvinneandelen, som ifølge den individuelle spørreundersøkelsen var åtte prosent, bør økes til 20 prosent av medlemmene på fem år. Dersom målsettingene skal ha god effekt, må NFF innføre en resultatoppfølging der en måler utviklingen i forhold til målsettingene, og justerer kursen dersom resultatene avviker fra målene.

For å kunne gjennomføre en mest mulig målrettet rekruttering, mener REKOM at NFF trenger å fokusere på bestemte målgrupper. Det er de som er over 40-45 år som NFF primært bør satse på, og kvinner i denne aldersgruppen må prioriteres. Ungdom er ønskelig, men krevende å rekruttere og beholde. Dersom NFF likevel vil satse på ungdom, bør en i så fall begrense det til de som har en interesse i NFFs formål, og NFF bør ha en aktivitet å tilby dem.

De som synes å være enklest å rekruttere, er personell med forsvarsbakgrunn/andre forsvarsansatte, og særlig HV-befal, dernest personer som er yrkesmessig tilknyttet beredskap og sikkerhet, eller næringer som støtter forsvarssektoren. Personer med fritidsinteresser i NFFs formål (f.eks. skytterlagsmedlemmer) vil også være aktuelle.

Av spesielle grupper er det politikere og personer med akademisk yrke eller utdanning innenfor forsvar- og sikkerhet som REKOM mener er viktige for NFF. Det er LF-ene som må gjennomføre den systematiske identifisering av personell innenfor målgruppene i hvert sitt distrikt og etablere liste over medlemskandidater. Listene må være i samsvar med personvern-reglene.

Det er tre forutsetninger som må oppfylles i selve rekrutteringsprosessen for at noen skal bli medlem:

1. En må ha kjennskap til NFF/LF.
2. En må være motivert for å bli medlem.
3. En må bli meldt inn/melde seg inn i foreningen.

Kunnskap om NFF bør spres så bredt som mulig ut fra et standardisert budskap der en benytter så mange kommunikasjonsmetoder som mulig med prioritet til digitale plattformer, og særlig sosiale medier som Facebook, Instagram og YouTube. Økt synlighet i det offentlige rom både av NFF sentralt og av lokalforeningene, vil også bidra til bedre kjennskap til foreningen og kanskje også bidra til rekruttering.

Noen personer blir medlemmer ut fra kjennskap til foreningen uten ytterligere påvirkning, men veldig mange må i tillegg **motiveres**. Det er personlig påvirkning (én- til én-kontakt) som er den klart beste og mest effektive metoden for å motivere til medlemskap. Derfor er det denne metoden som LF-ene bør konsentrere seg om for å rekruttere nye medlemmer.

Selve **innmeldingen** må skje samtidig med motiveringens ved hjelp av digitale verktøy og følges opp med en velkomsthilsen fra både NFF og LF-en. Vi anbefaler også at medlemmene får en symbolsk gave (jakkemerke). De som skal rekruttere (ververne), bør tilbys en veiledning om verving, eller helst opplæring, i tillegg til vervepremier.

REKOM har vurdert forskjellige aspekter ved ulike typer medlemskap. Vi foreslår at NFF innfører digitalt medlemskap i tillegg til de eksisterende medlemstypene. I tillegg foreslår vi å etablere et kvinnenettverk som et bidrag til å øke kvinneandelen i NFF. Kvinnenettverket organiseres lokalt med en kvinnekontakt som motiverer og rekrutterer kvinner. Dessuten anbefaler REKOM å vurdere bedriftsmedlemskap - primært for å øke kjennskapen til NFF. NFF bør også iverksette ekstra tiltak for å rekruttere flere medlemmer i områder der NFF har relativt få medlemmer, særlig i Nord-Norge, og en bør blåse liv i inaktive LF-er og etablere nye der det ikke finnes.

Rekruttering må være et delt ansvar mellom NFF sentralt og LF-ene der NFF sentralt styrer og tilrettelegger for rekrutteringen, mens en lokalt bidrar i markedsføringen og gjennomfører forespørslene om medlemskap. REKOM foreslår en rekke tiltak som i første omgang må etableres/utvikles (utviklingsfase) og deretter inngå som rutine i den årlige driften (driftsfase). Det er mest effektivt om NFF sentralt utvikler og iverksetter de tiltakene som er relevante for alle LF-ene og gjøre resultatene/«produktene» tilgjengelige for alle LF-ene.

I driftsfasen anbefaler REKOM synlighet i det offentlige rom både sentralt og lokalt gjennom debatter og med informasjon og reklame på sosiale medier som intensiveres med koordinerte rekrutteringskampanjer. LF-ene bør forespørre medlemskandidater kontinuerlig. De konkrete tiltakene med arbeidsfordeling i begge faser, er anskueliggjort i Vedlegg 5 til denne rapporten: «Flytdiagram for gjennomføring av rekrutteringstiltak».

Som en del av rekrutteringsarbeidet, vil det være behov for ekstra kompetanse og opplæring både sentralt og lokalt. I utviklingsfasen foreslår vi å styrke NFF midlertidig med kompetanse innenfor innholdsproduksjon, og at det gis opplæring i dette på lokalt nivå i tillegg til veiledning i rekrutterings-samtaler. Erfaringer med rekruttering bør systematiseres og gjøres tilgjengelig i hele foreningen i en egen erfaringsbank.

For å beholde medlemmer, både nyrekrutterte og «erfarne», er kontakt mellom LF-en og det enkelte medlem viktig for å skape tilhørighet og forpliktelse. Samt at den enkelte føler seg sett og inkludert. Medlemmene må informeres om foreningen, dens aktiviteter og regelmessig gis kunnskap om forsvarsnyheter, beredskap og sikkerhet.

NFF bør etablere et system for å innhente data fra utgående medlemmer, herunder hvorfor de slutter, for å evaluere foreningens evne til å beholde medlemmer og for eventuelt å iverksette korrigerende tiltak.

Når det gjelder spørsmålet om pilotavdelinger, er REKOMs primære anbefaling at de LF-er som kan og vil, starter utvikling og gjennomføring av de foreslåtte tiltak uten forutgående testing med pilotavdelinger. Dermed oppnår vi rekruttering etter de anbefalte tiltakene over mesteparten av landet snarest mulig. Sekundært foreslår REKOM fire LF-er som kan forespørres om å teste ut en del tiltak over et års tid før tiltakene rulles fullt ut i hele NFF.

Vi har gjort noen anslag over hva våre anbefalinger vil koste, men tallene er svært usikre. Dette skyldes at kostnadene vil avhenge av beslutninger om tiltakenes omfang og kvalitet, samt hvilke tilbud og avtaler som NFF kan oppnå.

Oppsummert er vår konklusjon og anbefaling at de aller viktigste tiltakspakkene er:

- Øke synlighet, særlig via digitale medier for å øke kjennskapen til NFF.
- Kartlegge potensielle medlemskandidater og forespørre disse om medlemskap.
- Etablere vervepremieordning og gjennomføre opplæring/veiledning i å verve.

Vi sammenfatter anbefalingene med mottoet:

«Spre kunnskap og spør utvalgte»

13.0 Vedlegg

1. Mandatet
2. Den individuelle spørreundersøkelsen
3. Spørreundersøkelsen til lokalforeningene
4. Relevante funn fra eksterne kilder
5. Flytdiagram for gjennomføring av rekrutteringstiltak
6. Instruks for håndtering av navnelister
7. NFF-medlemmer fordelt på fylker