

**Slutrapport gällande organisationsöversyn  
om organisation, medlemskap och demokrati**

***Ett Neuro rustat för framtiden***

**Stockholm 31 maj 2022**

Annika Sundh Meiling  
Angeli Sjöström Hederberg  
Medlemsutveckling.se

## Innehållsförteckning

**Innehållsförteckning, sid 2**

**Sammanfattning, sid 4**

**Bakgrund, sid 5**

**Uppdrag, sid 5**

**Slutrapportens intention, sid 6**

**Utgångspunkter och frågeställningar, sid 6**

**Pedagogisk ansats, sid 7**

**Organisationsöversynens aktiviteter, sid 7**

Primära aktiviteter, sid 7

Övriga aktiviteter, sid 7

Vägvalskonferenserna, sid 8

*Vägvalskonferens 1 hösten 2021, sid 8*

*Vägvalskonferens 2 våren 2022, sid 8*

*Referensgrupp, sid 8*

*Arbetsgrupper kring kongressförslag, sid 9*

*Intervjuer med föreningsaktiva, sid 9*

*Intervjuer med kansliets medarbetare, sid 9*

*Intervjuer med diagnos- och intresseföreningar, sid 9*

*Enkäter till länsförbunden, sid 9*

*Workshops med kansli och förbundsstyrelse, sid 9*

*Intervjuer med andra organisationer, sid 10*

*Öppen brevlåda, sid 10*

*Övriga informationskanaler, sid 10*

**Räckvidd och deltagande, 10**

**Forskning, studier och medskick, sid 11**

Medlemskap, sid 11

Engagemang, sid 12

Generationskillnader, sid 14

*Generation Z, sid 14*

*Millennials, sid 14*

*Generation X, sid 14*

Digitalisering, sid 15

GDPR, sid 15

*Hybrida former och förändrade maktbalanser, sid 15*

*Förväntan på smakprov och korrekt information, sid 17*

*Så varför kan det upplevas så svårt? sid 18*

*Professionalisering av föreningslivet, sid 18*

## **Intervjuer med andra organisationer, sid 19**

### **Analys och rekommendationer, sid 20**

Medlemskap: Hur kan medlemsformer och medlemserbjudande utvecklas så att fler väljer att gå med i förbundet? Sid 20

*Medlemsformer, sid 20*

*Medlemsrekrytering, sid 20*

*Medlemsavgift, sid 21*

*Medlemsvärde, sid 21*

*Föryngring, sid 22*

*Medlemsfokus, sid 23*

Rekommendationer medlemskap, 24

Organisation: Hur ska Neuro organiseras lokalt, regionalt och centralt för att vara relevanta i framtiden? sid 24

*Nuläge i Neuro, sid 24*

*Ett Neuro och stärkt nationellt stöd, sid 25*

*Regionalt arbete, sid 25*

*Föreningarnas tillvaro, sid 26*

*Fler sätt att engagera sig, sid 26*

*Digitala nätverk, sid 27*

*Samverkan internt och externt, sid 27*

*Insamling, sid 28*

*Framtida organisationsmodell får växa fram organiskt, sid 28*

Rekommendationer organisation, sid 28

Demokrati: Hur ska Neuro utforma mer inkluderande beslutsprocesser? sid 29

*Kongress och rådgivande forum, sid 29*

*Viktad röstning och antal ombud till kongressen, sid 29*

*Direktnominerade ombud, sid 29*

*Hur ombud utses och rustas för sitt uppdrag, sid 30*

Rekommendationer demokrati, sid 30

### **Kultur, identitet och ledarskap, sid 30**

*Kultur, sid 30*

*Identitet, sid 32*

*Ledarskap, sid 33*

### **Slutord, sid 34**

## Sammanfattning

Neuros organisationsöversyn har pågått under åtta månader och i nära dialog med föreningsliv och medlemmar. Över 75 % av föreningarna och närmare 90 % av länsförbunden har medverkat på en eller flera mötesplatser under översynen.

I underlaget till organisationsöversynens uppdrag går det att läsa följande:

*För att rusta Neuro för framtiden är det inte tillräckligt att bara justera och utveckla dagens föreningsliv. En organisationsöversyn behöver göras för att se över om organisationen är optimal eller om ny organisation behövs.*

Översynen fastslår att det går att justera och utveckla föreningslivet ytterligare. Det finns verktyg i Neuros verktyglåda som inte används och som föreningslivet inte känner till.

Denna rapport innehåller även nya förslag kopplat till medlemskap, organisation och demokrati. Neuro har också ett fortsatt arbete att göra gällande digitalisering, förnyring, kultur, identitet och ledarskap.

Neuro har de senaste åren utvecklat sin opinionsbildning och externa synlighet. Det bör fortsätta, men kompletteras med ett förstärkt fokus på medlemsdialog och nya engagemangsformer. Utan medlemmar och aktiva finns inte förbundet i framtiden.

Nedan följer översynens nio prioriterade rekommendationer.

- Att satsa resurser och riktade aktiviteter för personer i yngre medelåldern.
- Att öka medlemsfokus och utveckla en medlemsresa i dialog med föreningslivet.
- Att höja medlemsavgiften och att höjningen tillfaller förbundet.
- Att avgränsa regionförbundens uppdrag till att främst innefatta påverkansarbete.
- Att möjliggöra för lokalgrupper att bildas där geografiska föreningar inte finns.
- Att starta och stödja digitala nätverk.
- Att införa ett forum där föreningslivet är rådgivande till förbundsstyrelsen.
- Att addera platser till kongressen för direktnominerade ombud.
- Att etablera kongressombudsträffar där ombudet rustas i sitt uppdrag.

För samtliga rekommendationer, se Analys och rekommendationer.

Vår framtidsspaning är att Neuro rör sig mot en regional nivå av föreningsliv som kompletteras av lokalgrupper och nätverk. Neuro är inte rustat för en sådan förändring i nuläget, men bör arbeta för att realisera detta inom en tioårsperiod.

## Bakgrund

Dialogen om Neuros organisation och relevans har pågått i många år men intensifierades inför kongressen 2017. Ett förstärkt internt beredningsarbete genomfördes i form av fokusgrupper, SWOT-analyser och medlemsenkäter 2019 och 2020. Av det arbetet drogs slutsatsen att det inte var tillräckligt att justera befintlig organisationsmodell utan att en genomgripande översyn var nödvändig. Medlemmarna beslutade på kongressen 2021 att översynen skulle genomföras under 2021-2022 av en extern part, i nära dialog med föreningslivet och innefatta tre områden; **organisation, medlemskap och demokrati**.

## Uppdrag

Medlemsutveckling.se med utförande konsulter Annika Sundh Meiling och Angeli Sjöström Hederberg fick i uppdrag att process- och projektleda Neuros organisationsöversyn.

Uppdraget pågick mellan den 1 oktober 2021 - 31 maj 2022. För detaljerad aktivitets- och tidsplan, se bild 1. Vi har arbetat Coronasäkert och utifrån myndigheternas rekommendationer och aktiviteterna har skett i digital, hybrid och fysisk form.

Slutlig rapport presenterades 31 maj 2022 till förbundsstyrelsen för att därefter spridas till medlemmar och medarbetare. Beslut om eventuella förändringar för Neuro tas på förbundets extrakongress den 17 september 2022.

Översynen har fokuserat på Neuros utvecklingsområden för de kommande åren.

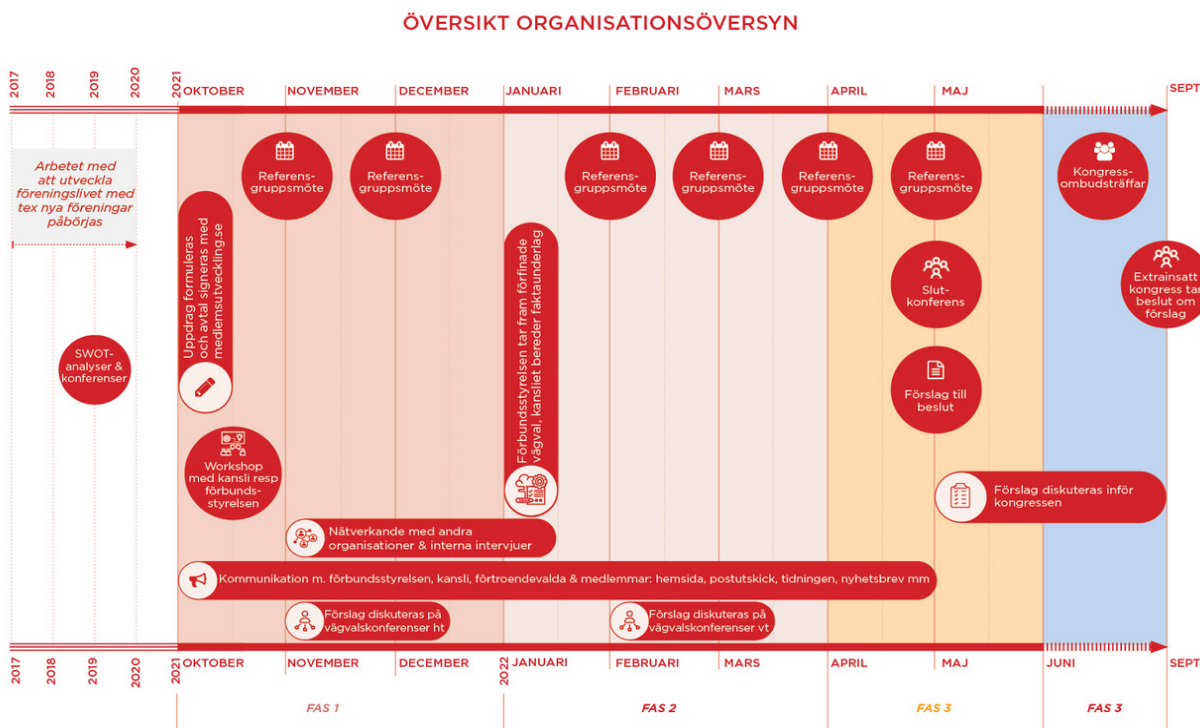


Bild 1. Organisationsöversynens aktivitets- och tidsplan.

## Slutrapportens intention

Slutrapportens intention är att vara en inspirerande och framåtsyftande sammanställning för hela förbundet att identifiera sig med och använda sig av i resan mot Ett Neuro. Slutsatser och rekommendationer kan med fördel vara utgångspunkt för kommande konferenser och medlemsdialoger.

Rapporten ska kunna läsas och förstås av såväl nuvarande som kommande medlemmar oavsett om dessa deltagit i översynsprocessen eller inte. Vår förhoppning är att rapporten ska gå i samma anda som Neuros egna ledord; framtidstro, enkelhet och trovärdighet.

Citaten som finns i rapporten är röster från intervjuer och konferenser med representanter för föreningslivet. När vi formulerar oss i vi-form avses rapportförfattarna d.v.s. konsulterna.

## Utgångspunkter och frågeställningar

Som folkrörelse har Neuro de senaste åren mött nya utmaningar. Utbudet av andra intresseföreningar är stort, sociala medier spelar en avgörande roll i människors liv och tillgången till information har ökat. Digitaliseringen har tagit stora kliv och allt fler hämtar kunskap och bygger relationer på internet.

Studier visar att människor vill engagera sig, men att de ställer krav på synliga resultat och att få vara medskapare snarare än mottagare av verksamheten. Se rubriken Forskning, studier och medskick nedan.

Utifrån den allmänna samhällsutvecklingen och folkrörelsens delvis förändrade förutsättningar behöver Neuro se över hur man på bästa sätt rustar sig för framtiden. Som ett led i detta formulerades inledningsvis följande centrala frågeställningar:

1. **Medlemskap:** Hur kan medlemsformer och medlemserbjudande utvecklas så att fler väljer att gå med i förbundet?
2. **Organisation:** Hur ska Neuro organiseras lokalt, regionalt och centralt för att vara relevanta i framtiden?
3. **Demokrati:** Hur ska Neuro utforma mer inkluderande beslutsprocesser?

Under översynen växte sedan ytterligare tre områden fram: **Kultur**, **Identitet** och **Ledarskap**. Som raster på hela översynen har vi tagit med oss perspektiven **digitalisering** och **föryngring**.

## **Pedagogisk ansats**

Den pedagogiska ansatsen under organisationsöversynen utgick från att medlemmarnas egen kunskap och erfarenheter skulle tillvaratas. Alla aktiviteter har byggts på delaktighet och ifrågasättanden har uppmuntrats och bemötts. Med erfarenhets- och upplevelsebaserad metodik har vi varvat samtal, reflektion och ett görande under hela översynen.

*“Vi har pratat med varandra på ett sätt som vi inte gjort förut.”*

Genom erfarenhetsöverföring mellan de som deltagit har det getts möjlighet att identifiera och problematisera runt de resurser, behov och utmaningar som finns på lokal-, regional- och riksnivå. Stor vikt har lagts vid deltagarnas självständighet i mötet med teman och frågeställningar.

Vi har varit uppmärksamma på att identifiera och sticka hål på mytbildningar och istället fyllt på med fakta för att säkerställa att val inför framtiden varit underbyggda och upplysta.

Vi har eftersträvat en följsamhet för vad individen och gruppen har uttryckt som meningsfullt utifrån sin vardag och därmed skapat en möjlighet för de medverkande att utmana sig själva, varandra och valda sanningar i en trygg miljö.

Vi har återkommande påmint om att inte för tidigt låsa fast sig i ett mentalt tillstånd av “rätt och fel” och att förändrings- och utvecklingsarbete är en ständigt pågående process utan något egentligt slutdatum. Vi har uppmuntrat till att möta frustration med respekt men också att stå ut med att alla inte kommer att bli nöjda med allt.

## **Organisationsöversynens aktiviteter**

Organisationsöversynen har utgått från det beredningsarbete som genomförts de senaste åren. Vi har även förhållit oss till handlingsplan 2025, intresseprogram, varumärkesarbete, medlemsstrategi, motioner som skickats till översynen samt andra styrdokument. Vi har erbjudit en rad olika former, platser och tidpunkter för den som velat bidra och eftersträvat att inkludera så många som möjligt.

### **Primära aktiviteter**

- Vägvalskonferenser för förtroendevalda och medlemmar.
- Referensgrupp med bred representation från föreningslivet.
- Arbetsgrupper kring kongressförslagen.

### **Övriga aktiviteter**

- Intervjuer med representanter från föreningslivet, andra organisationer, kansliet samt nya och eller yngre medlemmar utan förtroendeuppdrag.
- Enkät till Länsförbunden.
- Workshops med förbundsstyrelse och kansli.
- Öppna digitala brevlådor på webben för medlemmar.
- Uppdateringar genom Reflex, webb, filmer, mejl och postala utskick.

## Vägvalskonferenserna

Navet i översynen har varit de vägvalskonferenser som genomfördes under hösten 2021 och våren 2022. Varje förening och länsförbund hade möjlighet att anmäla två representanter till varje konferens. Under våren öppnades de även upp för medlemmar. Sammanlagt genomfördes 11 konferenser under översynen. De var digitala och fysiska och erbjöds som hel- eller halvdagar.

Vi arbetade på samtliga mötesplatser utifrån tre nyckelbegrepp *Relevant - Realistiskt - Roligt* och etablerade och uppmuntrade till ett arbets- och förhållningssätt med följande utgångspunkter:

- Fokus på det som fungerar
- Lyfta det som skaver
- Öppenhet och dialog
- Små stegens princip

### *Vägvalskonferens 1 hösten 2021*

Utifrån inläsning och förmöten med förbundsstyrelse och kansli formulerades ett antal hypotetiska vägval som sedan diskuterades och bearbetades. Förslagen byggde på analyser och samtal som pågått i organisationen sedan 2017.

Alla deltagare på konferensen fick inledningsvis dela sina drivkrafter och känslor inför översynen samt delta i en genomgång om förbundets nuläge och översynens bakgrund och aktiviteter. Därefter fick deltagarna utifrån en Open space-inspirerad metod själva välja vilka vägval de ville diskutera med andra. Utifrån de förslag och åsikter som samlades in arbetade vi tillsammans med förbundsstyrelsen sedan fram mer konkretiserade vägval inför vårens konferenser.

### *Vägvalskonferens 2 Våren 2022*

Inför konferensen förberedde sig deltagarna genom att läsa igenom underlaget med förfinade vägval. På konferensen gavs möjlighet att diskutera med andra samt ge sina medskick in i det fortsatta arbetet. Alla fick ta del av en genomgång av vägvalens konsekvenser samt förbundets ekonomi.

Det poängterades att förändringsförslagen inte var färdiga och att påverkansfönstret stod öppet fram till sista april 2022. Alla åsikter påverkade och spelade roll.

Under vårens konferenser bjöds även medlemmar under 45 år utan förtroendeuppdrag in för att delta och ge sitt perspektiv på Neuro.

### *Referensgrupp*

En referensgrupp med representanter från alla delar av Neuros föreningsliv tillsattes redan i oktober 2021. Referensgruppen har fungerat som en remissinstans till oss och förbundsstyrelsen. Deltagarna i gruppen har bidragit med sina perspektiv och lyssnat på andras. Referensgruppen var viktig under processen eftersom den bidrog till att förankra och fånga upp tankar, känslor och frågor från medlemmarna lokalt. Referensgruppen har mötts digitalt ungefär en gång i månaden under perioden november 2021 till april 2022.



### *Arbetsgrupper kring kongressförslagen*

Som ett sista led i översynen bildades arbetsgrupper där medlemmar och referensgrupp bjöds in att delta i arbetet med att formulera förslag till extrakongressen. Arbetsgrupperna leddes av representanter från förbundsstyrelsen och arbetade under perioden 11 april till 4 maj. Arbetsgruppens funktion var att formulera tydliga förslag till kongressen med utgångspunkt i det material som kommit fram från föreningslivet under vägvalskonferenserna. Syftet med gruppernas sammansättning var att säkerställa fortsatt delaktighet och förankring i den konkretiserande avslutande delen av arbetet med de slutliga förslagen.

### *Intervjuer med föreningsaktiva*

Under november 2021 genomfördes åtta längre intervjuer med ett urval av föreningsaktiva från länsförbund, lokalföreningar, diagnosföreningar i syfte att få en djupare och mer nyanserad bild och insyn i Neuros verksamhet. Urvalet gjordes av förbundskansliet utifrån nyckelord som: *nytänkande, förnygring, generationsväxling, lång gedigen erfarenhet av arbete i länsförbund, digital verksamhetsutveckling, nytt engagemang med nya medlemmar och nytänkande ledarskap*. För att se sammanställningen från intervjuerna i sin helhet, se organisationsöversynens delrapport från december 2021 under fliken Föreningservice på neuro.se.

### *Intervjuer med kansliets medarbetare*

Under april och maj 2022 genomfördes fem intervjuer med ett urval av kansliets medarbetare samt kansliledning. Syftet med intervjuerna var att få ett fördjupat kansliperspektiv och respons på organisationsöversynen i allmänhet och förändringsförslagen från föreningslivet i synnerhet. Medarbetarna fick utgå från sin funktion och ge sina perspektiv på översynen.

### *Intervjuer med diagnos- och intresseföreningar*

Under april 2022 genomfördes intervjuer med de nationella diagnosföreningarna Neuro Ung med MS och Neuro Narkolepsi för att få deras perspektiv på sin samverkan med och sitt medlemskap i Neuro. Då intresseföreningen Neuro Rehab C-län har tagit beslut om att avveckla föreningen omfattas de inte av intervjuerna.

### *Enkäter till länsförbunden*

I april 2022 skickades en digital enkät till samtliga länsförbund för att säkerställa deras möjlighet att ge sitt perspektiv kring organisationens nuläge och länens framtida behov. 11 av 17 länsförbund besvarade enkäten.

### *Workshops med kansli och förbundsstyrelse*

Organisationsöversynen har skett på uppdrag av och i nära dialog med Neuros medlemmar, men vi har under processen även genomfört möten och workshops med kansliet med syfte att både informera men också ge medarbetarna en möjlighet att kommunicera värdefull kunskap till översynsprocessen.

I april 2022 genomfördes en mobiliseringsworkshop med förbundsstyrelsen och kansli tillsammans. Syftet var att dela förväntningar och förutsättningar kring översynen samt att identifiera möjligheter, utmaningar och konsekvenser av de olika förslagen. Målsättningen var att stärka beredskapen att ta emot föreningslivets reaktioner och önskemål efter extrakongressen och vidare framåt. Gemensamma vägledande samarbetsmål formulerades mellan kansli och förbundsstyrelse.

#### *Intervjuer med andra organisationer*

Som inspiration till översynsarbetet har vi intervjuat representanter från andra föreningar, se Intervjuer med andra organisationer.

#### *Öppen brevlåda*

En öppen digital brevlåda etablerades i september 2021 där alla medlemmar haft möjlighet att bidra med tankar och idéer. Brevlådan hölls öppen fram till maj 2022. Ett tiotal enskilda medlemmar och föreningar har via brevlådan eller mejl hört av sig under processen.

#### *Övriga informationskanaler*

Information har gått ut löpande under hela översynen postalt, via mejl, sociala medier, nyhetsbrev, Reflex och hemsida. Förbundsstyrelsen har delat uppdateringar genom korta filmer på neuro.se och all information har löpande delats under fliken Föreningsservice på neuro.se<sup>1</sup>.

## **Räckvidd och deltagande under översynen**

Totalt har ca 75 % av föreningarna och närmare 90 % av länsförbunden skickat representanter till en eller flera mötesplatser under översynen.

Hösten 2021 deltog 37 av 75 föreningar och 10 av 17 länsförbund på vägvalskonferenserna. Våren 2022 deltog 54 av 75 föreningar och 15 av 17 länsförbund på vägvalskonferenserna.

Mejl om översynen och konferenserna har skickats vid flertalet tillfällen till samtliga 75 föreningsadresser och 17 länsförbund samt deras ordförande. Postala utskick med information och inbjudningar har skickats ut ett flertal gånger.

Artiklar och information om organisationsöversynen har funnits med i samtliga 7 ordinarie Föreningsnytt som sänts ut till alla 75 föreningsadresser och 17 länsförbund samt deras ordförande under 2022.

---

<sup>1</sup> För all information, besök <https://neuro.se/foereningsservice/organisationsoeversyn-2021-2022/>

## Forskning, studier och medskick

För att göra upplysta och medvetna val kring framtida organisation, medlemskap och demokratiska engagemangsfomer anser vi det vara hjälpsamt att ta avstamp i forskning och studier kring generationer och människors syn på medlemskap, engagemang och digitalisering. Här följer ett urval av studier som inspirerat oss inför och under organisationsöversynen. Vi väver också in våra egna erfarenheter och medskick. Förhoppningen är att detta bidrar till såväl ny kunskap som intressanta frågor att reflektera vidare kring.

### Medlemskap

Det starka föreningslivet i Sverige sticker ut i en internationell jämförelse och 75 % av befolkningen, 16 år och äldre, är medlem i en eller flera föreningar.<sup>2</sup> När forskarna von Essen och Svedberg frågar de som är ideellt aktiva om de också är medlemmar i den föreningen de engagerat sig i svarar 78 % ja på detta 2019. År 1998 svarade 85 % ja på samma fråga.<sup>3</sup> Beror det på att medlemskapet minskat i attraktivitet eller har föreningslivet de senaste åren helt enkelt glömt bort att ställa frågan? Det går inte att utgå från att folk blir medlemmar av sig själva. Samma studie visar på att man går med i en förening främst för att någon annan ställer frågan eller för att någon man känner berättar om föreningen.

Neuro är en av närmare 260 000 medlemsstyrda föreningar i Sverige.<sup>4</sup> Vi anser att *medlemskapet* i sig är centralt i en folkrörelse, men tycker oss se en tendens att medlemskapet minskar i status i dagens föreningar. Rent hypotetiskt skulle många organisationer kunna säkra sin ekonomi genom insamling, genomföra opinionsarbetet via anställda och låta volontärer skapa den lokala verksamheten. Vad är då själva syftet med medlemskapet som idé? Vi anser att själva essensen handlar om att bjuda in till att *göra demokrati*.

Tobias Harding, forskare i statsvetenskap vid Linköpings universitet, menar att vi lär oss demokrati genom att utöva den och att föreningslivet är en viktig faktor för att skapa aktiva samhällsmedborgare.<sup>5</sup> Vi menar att demokrati handlar om att tvingas samtala och samsas med dem som inte tycker som vi, om transparens, om att följa beslut och pengar, göra människor ansvariga och skapa resultat tillsammans.

Medlemmar bygger ofta en ekonomisk grund då många bidrag utgår från antalet medlemmar, men vi menar att även utan det ekonomiska incitamentet har medlemskapet en helt fundamental betydelse. Genom att göra demokrati i civilsamhället stöts och blöts åsikter mot varandra och i förlängningen bidrar det till ett samhälle som gynnar både Neuros medlemmar och samhället i övrigt.

Det är lätt hänt att tappa självförtroendet internt och känna att demokrati är krångligt och omodernt. En medlemsstyrd organisation leds av sina medlemmar och samtalet om vad detta innebär behöver därför hållas levande på alla nivåer alltid.

---

<sup>2</sup> SCB, 2020

<sup>3</sup> *Medborgerligt engagemang i Sverige 1992–2019*, Marie Cedershiöld högskola, 2020

<sup>4</sup> SCB, 2020

<sup>5</sup> Intervju i Medlemsmodellen, 2011

Ett nytt sätt att se på medlemskap är att byta perspektiv som bild 2 nedan visar.



Bild 2. Byt perspektiv, Medlemsfokus i en hybrid tid, 2021.

### Engagemang

Det finns många myter kring engagemang. Många tror att vi var mer engagerad förr och att ingen vill sitta i styrelser nu för tiden och att unga "bara trycker på gilla-knappen".

Forskarna Johan von Essen och Lars Svedberg visar i sin studie<sup>6</sup> en rad intressanta slutsatser som krossar en hel del föreställningar om det ideella engagemanget i Sverige:

- Medborgarnas engagemang är stabilt de senaste trettio åren.
- Vi lägger i snitt 18 timmar i månaden på ideellt arbete.
- Insatserna har inte blivit mer episodiska de senaste tio åren.
- 51% av befolkningen mellan 16 och 84 år har gjort minst en ideell insats under de senaste tolv månaderna.
- Av de ideellt aktiva uppger 35 % att deras främsta uppgift är att vara förtroendevald. 49 %, jobbar främst med administrativa och praktiska uppgifter, medan 27 % uppger att de är ledare av olika slag.
- Enligt studien är det medborgare i åldern 16-24 år och 65-74 år som lägger mest tid på ideellt engagemang, i snitt 20 timmar per månad.
- Traditionellt ideellt arbete i en förening och engagemang på nätet står inte i motsättning till varandra, utan fungera komplementärt.

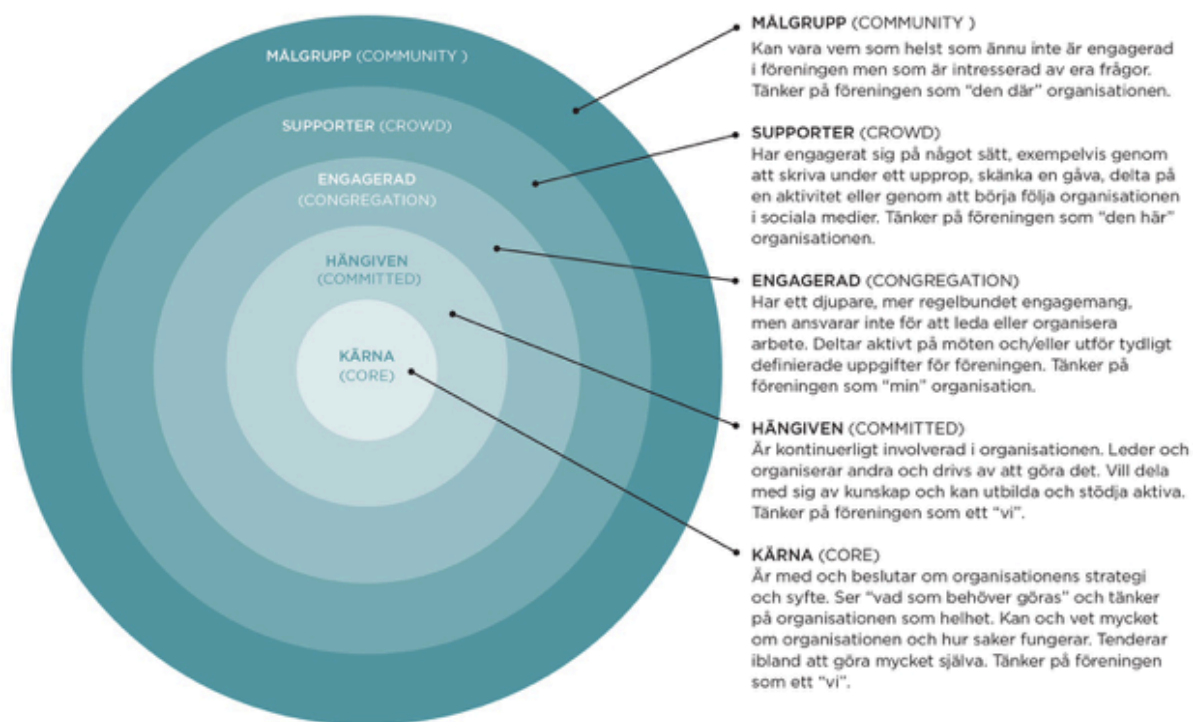
Von Essen och Svedberg har i samma studie frågat människor varför de engagerar sig. De tre främsta anledningarna är att man vill ingå i en gemenskap, göra något konkret och se resultat samt att man vill visa medkänsla med andra som inte har det lika bra. Först därefter kommer anledningar som att man vill känna sig behövd, lära sig mer och få kontakter som kan hjälpa till i yrkeslivet.

En tredjedel av medborgarna i åldrarna 16-65 år uppger att de gärna skulle bidra mer i samhället men att de inte vet hur, och bland unga är andelen ännu högre<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Medborgerligt engagemang i Sverige 1992-2019, Marie Cedershiöld högskola, 2020

En framtidssäkrad ideell förening behöver ta tillvara på olika typer av engagemang med uppdrag som är tydliga, avgränsade och innefattar mer än att sätta sig i en styrelse.

Lösningen kan vara att bygga en engagemangstrappa där allt engagemang räknas. Som inspiration kan Rick Warrens Circles of commitment vara en utgångspunkt, se bild 3.



Källa: med inspiration av Rick Warrens Circle of commitment

Bild 3. Circles of Commitment, Rick Warren

<sup>7</sup> Morgondagens medborgare, Kairos future, 2018

## **Generationskillnader**

Ett sätt att se på och förstå Neuros nuvarande och blivande medlemmar är att utgå från generationerskillnader. Med generation menas här social generation, d.v.s. en grupp personer som är födda under samma period och har samma kulturella upplevelser. Att tänka utifrån ett generationsperspektiv kan vara hjälpsamt för att förstå drivkrafter eller syn på exempelvis medlemskap och digitala mötesplatser. Genom att utgå från generationer får ni ett gemensamt ramverk för vidare samtal, även om allt som karaktäriserar en generation på gruppnivå givetvis inte är applicerbart på alla enskilda individer.

Nedan har vi valt att beskriva tre generationer som idag inte utgör Neuros huvudsakliga medlemsbas, men som blir viktiga att attrahera framåt.

Olika studier beskriver generationer på olika sätt, men här är ett exempel<sup>8</sup>:

### *Generation Z*

Födda mellan 1995-2005. Den första generationen som inte minns 1900-talet och som alltid levt med internet. Beskrivs ibland som den hopplösa generationen, präglade av 11 september och klimatkris. De brottas ofta med stress, psykisk ohälsa och vanmakt inför framtiden. En generation som söker trygghet, stabilitet, ett fast jobb och vars värderingar och idéer kommer prägla samhället framöver. Generation Z bör inte vara fokus för Neuro idag, då endast ett fåtal har fått sin diagnos i den här åldern, men de blir en viktig generation att följa framöver.

### *Millennials*

Födda 1981-1996. Kallas ofta den ironiska generationen. De söker information, jobb och nätverk främst via internet. De är orädda för att byta jobb eller organisation om dessa inte går i linje med de egna värderingarna. Generationen har en hatkärlek till teknologin och anser att sociala medier gör mycket skada. De är uppväxta i och positiva till ett mångkulturellt samhälle och tycker det är viktigt med inkludering. Att dela och samskapa är viktiga värden. Generationen upplevs ofta som ifrågasättande, men de är snarare varförstyrda eftersom de under hela sin utbildning lärt sig att ifrågasätta och tänka kritiskt. Det här är Neuros framtida medlemmar och förbundet behöver en ökad kunskap om deras drivkrafter och behov.

### *Generation X*

Födda 1965-1980. En generation som sett båda sina föräldrar arbeta heltid och som kanske också är skilsmässobarn. Generationen beskrivs ofta som självständig, med stor tillit till sin egen förmåga och med en skepsis till auktoriteter. Generation X vill ses som kompetenta aktörer och vara medskapare snarare än mottagare av verksamheten. De "röstar med fötterna" och lämnar om de inte blir tagna på allvar från start. Generation X förlitar sig på rekommendationer när de gör sina val. Det här en grupp som Neuros bör satsa mer på för att förstå, attrahera och behålla redan nu.

---

<sup>8</sup> Kairos Future, [www.kairosfuture.com](http://www.kairosfuture.com) samt [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

## Digitalisering

Digitaliseringen är ett av flera perspektiv som genomsyrat organisationsöversynen. Neuro har gjort ett digitalt språng under pandemin, inte minst med hjälp av ett förstärkt stöd från kansliet. Förbundet har genomfört en digital kongress och skapat många digitala mötesplatser som uppskattas av medlemmar. Det finns fortfarande ett digitalt kunskapsunderskott i Neuro och mer utbildning av förbundets företrädare behövs.

Digitaliseringen kan användas mer för att:

- synliggöra allt som redan görs
- rekrytera fler medlemmar
- bjuda in till och möjliggöra engagemang
- kommunicera förbundets frågor i sociala medier
- genomföra insamlingskampanjer
- underlätta dialoger och mötesforum
- snabbt kunna informera och återkoppla till rörelsen

Parallellt med detta är det viktigt att säkerställa att alla medlemmar, oavsett digital förmåga, får grundläggande tillgång till information, verksamhet och stöd.

Digitala och hybrida mötesplatser öppnar upp för en större yta av gemenskap, kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte där deltagarna inte behöver resa och enklare kan få ihop sin vardag med exempelvis familj, karriär och assistans. Förbundets utmaning blir att kunna utveckla det digitala och hybrida, utan att det ställs mot den fysiska verksamheten.

## GDPR

Med digitaliseringen kom också lagstiftningen kring GDPR, den europeiska förordning som reglerar behandlingen av personuppgifter. GDPR ska följas, men får inte bli ett hinder för engagemang. Neuro behöver förenkla arbetssätt och hitta lösningar kring detta, så att det inte ställs emot att låta människor samlas, skapa nätverk, driva grupper eller kommunicera med varandra.

## Hybrida former och förändrade maktbalanser

Morgondagens mötesplatser och utbildningar kommer i större utsträckning levereras i tre olika format; fysiska, digitala eller hybrida. Den hybrida mötesformen, där vissa är med i rummet och andra på distans, ställer stora krav på pedagogik, teknik och leverans för att upplevas som kvalitativt.

Som förening kommer det att bli en utmaning att tillsammans med medlemmar och aktiva identifiera när vilket format lämpar sig bäst, samt att våga säga nej till exempelvis hybrida lösningar som inte uppfyller de tekniska kraven som behövs för att skapa nöjdhet och effekt.

Digitaliseringen kommer troligen också att få följden att det fysiska mötet betraktas som mer exklusivt, vilket kan vara en fördel då det upplevda värdet blir högt på exempelvis kongresser och lokala träffar.

Engagemangsmatrisen, se bild 4, kan vara en utgångspunkt för nya engagemangsformer Neuro skulle kunna utveckla framöver.

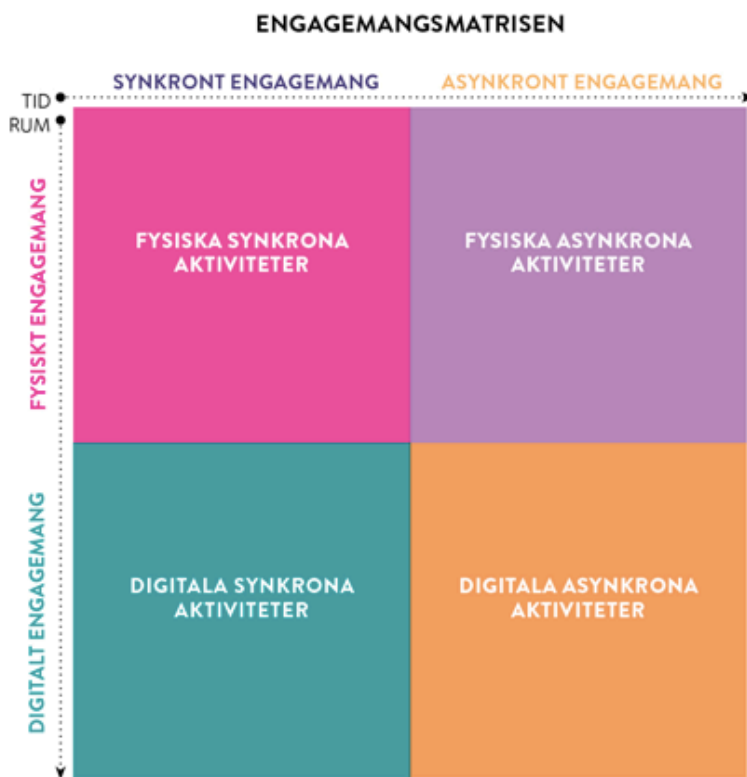


Bild 4. Engagemangsmatrisen, Medlemsfokus i en hybrid tid, 2021

*“Jag blir provocerad av allt prat om digitalisering.  
Alla vill faktiskt inte vara på sociala medier.”*

Regeringens digitaliseringsråd<sup>9</sup> slår fast att digitalisering kan leda till mervärden, men att den också kan leda till utanförskap. Båda dessa alternativt är lika möjliga. Teknikutvecklingen är neutral, det är människor som väljer vilken väg som ska tas. Digital inkludering eller exkludering behöver ses som ett rörligt fenomen.

I ett allt mer digitaliserat föreningsliv kan maktbalanser förändras. Den som tar till orda i en traditionell talarstol kanske inte är den som tar mest plats på ett digitalt möte. Genom att bredda formerna för verksamheten ges möjlighet för nya ledare och kompetenser att kliva fram. Men det kan också leda till motstånd och en vilja att återgå till det gamla. Det blir viktigt att ha en öppen dialog och tydliga riktlinjer för vem som tar vilka beslut och vems behov och önskemål som ska styra.

<sup>9</sup> Regeringens digitaliseringsråd, 2021



Digitaliseringen väcker känslor bland Neuros medlemmar och alla digitaliseringsstilar återfinns inom förbundet, se bild 5.



Bild 5. Digitaliseringsstilar, Medlemsfokus i en hybrid tid, 2021

### *Förväntan på smakprov och korrekt information*

I ett digitalt kunskaps- och informationssamhälle där världsledande experter, inspiratörer och forskare delar med sig av expertis på Youtube och Ted talks, där Creative Commons gör att vi fritt kan bygga vidare på varandras material, där Do it yourself-rörelser är starka och wikipedia-kulturen utbredd förväntar sig människor i stor utsträckning att fritt och kostnadsfritt få ta del av information.

Polariseringen i samhället fortsätter att eskalera och felaktig information finns i överflöd på internet. Personer med en neurologisk diagnos, inte minst de tidigt i sina förlopp, kommer alltid vara i stort behov av korrekt information och utbyte med andra i liknande situation. Här har Neuro en fördel eftersom det finns tillit till bl.a. förbundets kunskapsbank.

Många kommer att vilja ha ett smakprov av Neuros kunskap och verksamheter innan de blir medlemmar. Genom att vara generösa med en del av förbundets kompetens i artiklar, digitala föreläsningar och rapporter skapas en community som litat på Neuro och som i nästa steg kan välja att bli medlemmar. Som medlem blir *relationen* med förbundet det exklusiva; att få stöd av andra i liknande situation, att kunna ringa och be om hjälp och att få personlig rådgivning. De som väljer att inte bli medlemmar ska också tas om hand, då dessa kan bli viktiga språkrör för Neuro i samhället.

### *Så varför kan det upplevas så svårt?*

Föreningslivets modell med representativ demokrati i tre nivåer (riks, region/län och lokalt) är väl etablerad och utövas av en stor del av civilsamhället i Sverige. Föreningar utan geografisk koppling, som exempelvis utgår från yrke eller diagnos, förekommer också i många organisationer. Vi vet att människor vill engagera sig, tror att de kan göra skillnad och kan tänka sig att vara förtroendevalda och ledare. Hur kommer det sig då att Neuro liksom många andra föreningar upplever att det är svårt att rekrytera medlemmar och tillsätta förtroendeuppdrag?

Några förklaringar kan vara:

- Att det finns ett stort utbud av föreningar och att antalet växer. Många av dessa vill nå samma målgrupper, synas på samma plattformar och kommunicerar till viss del samma budskap. Konkurrensen om människors tid och uppmärksamhet är hård.
- Att den traditionella föreningens infrastruktur historiskt har krävt många människor, vilket nu utmanas av digitala lösningar.
- Att Sveriges landsbygder avfolkas och att färre personer finns att tillgå när styrelseposter ska tillsättas.
- Att en förtätning sker runt de större städerna vilket leder till att fler föreningar ska dela på t.ex kommunala resurser och bidrag.
- Att 20 % av befolkningen i Sverige har utländsk bakgrund<sup>10</sup> och att många av dessa inte är uppvuxna med den nordiska folkrorelsetraditionen.
- Att människor vill se synliga resultat av sin insats vilket ibland kan vara svårt att påvisa i en demokratisk trögrörlig organisation.
- Att sociala medier har bidragit till ett ökat tempo och krav på snabb respons, vilket ett föreningsliv som bygger på ideellt engagemang inte alltid kan svara upp till.
- Att det förekommer myter och okunskap om yngre generationers drivkrafter, vilket leder till att dessa målgrupper inte fångas upp.

### *Professionalisering av föreningslivet*

Johan Hvenmark beskriver i sin avhandling en ökande professionalisering av den ideella sektorn och menar att många ideella organisationer uppvisar oligarkiska tendenser och en ökad byråkratisering.<sup>11</sup>

Professionaliseringen som diskuterats i föreningslivet sedan dess har inte någon enhetlig definition men det kan handla om att antalet anställda per medlem ökar, att policys och planer blir fler, att kvalitetssystem införs och att ledare certifieras.

Professionaliseringen får ofta många positiva konsekvenser men baksidan kan vara att de aktiva och förtroendevalda passiviseras. Känslan av att inte räcka till kan frodas lokalt och regionalt. Dessutom kan den egna och andras ökade krav skapa stress och prestationsångest. För att lyckas att rekrytera och behålla medlemmar och aktiva bör alltså professionaliseringen gå hand i hand med ett lokalt ägandeskap och en stärkt dialog med förtroendevalda och medlemmar.

---

<sup>10</sup> SCB, 2020

<sup>11</sup> Reconsidering Membership: A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations, Handelshögskolan Stockholm, 2008

## Intervjuer med andra organisationer

Under översynen har vi intervjuat företrädare för andra ideella organisationer om deras arbete och strategier kring framtida organisation. Nedan följer inspirerande citat.

### Engagemang ska ge energi när vardagen är tuff

*“Vår ambition är att ha distriktsföreningar och lokala arbetsgrupper. Det är positivt att inte lägga tid på flera styrelsenivåer och engagemanget kanaliseras till det som de flesta vill bidra med, nämligen verksamhet. Arbets sättet kräver att distriktsnivån inte förlorar kontakten med det lokala. Jag vet andra organisationer som har löst det genom att distriktsstyrelsen består av ledamöter från olika kommuner som sedan deltar i arbetsgrupperna. Så möjliggörs det lokala engagemanget och aktiviteterna förankras på alla nivåer. Det finns säkert utmaningar med att övergå till enbart en föreningsnivå men jag tror att vinsterna är större. Våra medlemmar har begränsad ork och mycket tid går åt till byråkrati med myndigheter. När vardagen är tuff ska engagemanget ge energi.”*

Gunilla Sundblad, Förbundssekreterare, Autism och Aspergerförbundet

### Tematräffar ger medlemmarna inflytande

*“Vi har digitala tematräffar där medlemmar snabbt kan ge inspel kring aktuella frågor. Beroende på fråga bjuder vi in olika målgrupper och oftast håller vi oss till samma tema under ett par månader. Tematräffen pågår i en timme och alla som är med får svara på samma digitala enkät. Resultatet sammanställs av våra strateger och blir sedan underlag för förbundsstyrelsens politik, påverkansarbete, press och inlägg i sociala medier. Det är ett fint sätt att få delaktighet och inflytande utöver den parlamentariska processen.”*

Kajsa Qvist, processledare, Vision

### Man vill träffa dem med liknande erfarenheter

*“Vi har infört sektioner för att nå ut till medlemmar som inte känner att de kan träffa likasinnade i sina lokala föreningar. Det kan handla om unga vuxna eller anhöriga. Vi upplever att våra medlemmar mer än någonsin vill träffa andra med liknande erfarenheter. Att vi har blivit digitala har gjort att vi enkelt kan skapa diskussionsforum som uppskattas. Arbetet med sektioner är långsiktigt och tänkt att ledas av medlemmarna. Kansliets ska ge administrativt stöd och driva arbetet framåt.”*

Lotta Näslund, Föreningsutvecklare, Hjärnskadeförbundet Hjärnkraft

### Att finnas nära medlemmarna är nyckeln

*“Den viktigaste medlemsrekryteringen sker öga mot öga och att finnas nära de potentiella medlemmarna är nyckeln. Att anställa fler löser inte allt, vi kan inte kлона oss. Personal kan jobba med uppringning på leads, samla in e-postadresser, paketera centrala superinsatser och ta fram färdiga koncept för rekrytering. Sen kan de förtroendevalda jobba vidare ute i landet och på sociala medier. Vi måste släppa kontrollen och våga låta tusen blommor blomma. Så länge man följer strategier, riktlinjer och värdegrund ska kreativiteten släppas fri. Alla kan rekrytera på sitt sätt.”*

Eva Persson, Rekryteringsstrateg, Lärarförbundet

### Det handlar om kultur och inkludering

*“Efter ett intensivt organisationsutvecklingsarbete under ett år har vi landat i att organisation handlar mycket om kultur och inkludering. Vi vill jobba mer med jämlikhet och kommer att satsa på flexibel organisering och engagemangsformer som utgår från lokala förutsättningar.”*

Sara Stigzelius, Nationellt verksamhetsansvarig medlemsfrågor, Rädda Barnen

## **Analys och rekommendationer**

Nedan följer analys och rekommendationer med utgångspunkt i de områden som översynen omfattar, *medlemskap*, *organisation* och *demokrati*.

Perspektiven *digitaliseringen* och *föryngring* har funnits med som en integrerad del och därefter har ytterligare tre områden växt fram: *kultur*, *ledarskap* och *identitet*.

Samtliga områden hör ihop och bildar tillsammans en helhet. De föreslagna rekommendationerna innebär insatser av varierande omfattning och tidsperspektiv.

### **Medlemskap: Hur kan medlemsformer och medlemserbjudande utvecklas så att fler väljer att gå med i förbundet?**

#### *Medlemsformer*

Neuro har idag två former av medlemskap, huvudmedlem och anhörigmedlem. Det innebär att förbundet främst riktar sig till den som har en neurologisk sjukdom och dennes familj och detta gör att rekryteringspotential riskerar att gå förlorad då alla inte känner sig träffade av medlemsformerna. Vi föreslår att Neuro inför ett stödmedlemskap vilket i större utsträckning skulle fånga upp fler medlemsgrupper, inte minst inom vården eller företag med intressen inom neurologin. Förbundet bör inte ha för många former av medlemskap, då det ska vara enkelt att förstå vilken kategori som ska väljas. För exempelvis företag kan det vara mer lämpligt att erbjuda "givar-paket" i olika format.

Runt varje person med diagnos eller symtom finns oftast familjemedlemmar, vänner, kollegor och grannar. Även anhöriga och närstående har ett stort behov av stöd och att möta andra i liknande situation och här finns stor rekryteringspotential som kan fångas upp genom riktad information, mötesplatser och nätverk.

Alla medlemmar i Neuro tillhör förbundet och placeras automatiskt i närmaste geografiska förening om annat val inte görs. Det finns många som önskar vara med i förbundet, men utan att ha en koppling till en förening. Neuro kan svara upp mot detta och låta medlemmen själv välja om den vill ha en föreningskoppling eller ej.

#### *Medlemsrekrytering*

Neuros medlemmar svarar i medlemsenkäten 2020 att det främst finns två anledningar till att man blir medlem: Få information om sin diagnos och komma i kontakt med andra i samma situation. Detta ska förbundet fortsätta ta fasta på genom att dela med sig av diagnoskunskap och genom att möjliggöra för personer att mötas. I båda dessa områden är digitaliseringen ett viktigt verktyg.

Neuro behöver i mycket högre utsträckning framöver erbjuda ett erfarenhetsutbyte för föreningar och länsförbund kring rekryteringsinsatser, exempelvis genom att återuppta arbetet med medlemsambassadörer, vilket också nämns i Neuros medlemsstrategi.

Att rekrytera fler medlemmar via vården kommer även fortsatt att vara av stor vikt. Det kan på många håll i landet vara svårt att komma i kontakt med professionen och det tar tid att arbeta in långsiktiga relationer och ett utökat stöd till föreningar och regioner behövs.



### *Medlemsavgift*

Förbundets medlemsavgift engagerar föreningslivet. Under översynen har analys, fakta och konsekvenser av olika scenarier kring avgiften tagits fram med hjälp av kansliet. Dessa har diskuterats under översynen och förståelsen för förbundets ekonomiska förutsättningar har gradvis ökat under processen. Kansliet och förbundsstyrelsen har de senaste åren vidtagit en rad åtgärder för att minska utgifterna och öka intäkterna i ett samhälle där kostnaderna ständigt ökar. Om medlemsavgiften hade följt prisindex hade avgiften idag varit 585 kr/år för ordinarie medlem. En sådan kraftig ökning är inte rimlig, men en höjning behövs. Intäkterna från de höjda medlemsavgifterna bör gå till förbundet så att stöd till föreningsliv, nätverk och nya engagemangsformer kan fortsätta.

### *Medlemsvärde*

Såväl medlemmar som förtroendevalda har under översynen beskrivit ett otydligt medlemsvärde. Neuro behöver fortsätta paketera det centrala erbjudandet så att medlemmarna upplever samma innehåll oavsett var i landet de befinner sig. Det kan ske genom föreläsningar, rådgivning, information, rapporter och kampanjer. Den som går med i Neuro går med i förbundet. Samtidigt finns det fortfarande lokala representanter som främst pratar om medlemskapet i sin förening. Arbetet framåt bör fokusera på att stärka både budskap och känslan av *ett* förbund, där medlemskap i en lokal förening är ett mervärde.

*”Det handlar inte om att sälja  
utan om att berätta om själva ändamålet.”*

Företrädare på alla nivåer behöver rustas i att svara på frågan *Varför ska jag gå med i Neuro?* Det behövs utbildningsinsatser och erfarenhetsutbyte för förtroendevalda och anställda. Först när man känner stolthet och förankring i förbundets syfte blir vardagsrekryteringen ett naturligt förhållningssätt i alla slags möten. Nyfikenheten på den andre kommer också att öka i takt med en ökad självkänsla och stolthet över förbundet.

Vi har tagit del av berättelser som beskriver Neuros lokala och regionala verksamhet som såväl "fantastisk" som "inget för mig". Vi har för lite data för att säga något säkert, men tendensen är att yngre personer i lägre grad identifierar sig med den lokala verksamheten och i vissa fall t.o.m. beskriver den som exkluderande.

*"Alla var gulliga och så, men jag kände inte att vi hade något gemensamt. De var pensionärer och ville mest fika. Jag vill diskutera med andra hur det är att vara nydiagnostiserad, vara i karriären och ha små barn."*

Vi tror inte att det är rätt väg att gå att anta att unga inte skulle vilja mötas eller organisera sig lokalt. Snarare är det viktigt att erbjuda en bredd av mötesplatser, frågor och former. De som är äldre idag har många gånger gjort den resan som yngre står inför. Ett mer strukturerat erfarenhetsutbyte över generationerna skulle kunna stärka såväl medlemmarna som Neuros attraktionskraft, inte minst om detta kan ske digitalt och på tider som passar en heltidsarbetande förälder. Genom att kombinera sociala aktiviteter med föreläsningar, kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte skulle yngre medlemmar uppleva ett ökad medlemsvärde. Att det ska finnas digitala nätverk som sträcker sig över geografiska gränser ses av många idag som en hygienfaktor.

### *Föryngring*

Föryngring är en avgörande framtids- och överlevnadsfråga. Det första förbundet behöver göra är att etablera en definition av föryngring. Under översynen visade det sig att vissa tänkte på medlemmar i "tjugoförårsåldern" och andra på personer som "åtminstone inte gått i pension". Förbundet saknar också mätbara mål kring föryngringsarbetet.

*"Jag kan tänka mig att engagera mig direkt. Vem ringer mig på måndag?"*

Under översynen har myter om yngre florerat och vi tror att Neuros företrädare behöver samtala mer om föryngring. Det verkar finnas en föreställning om att satsningar på föryngring skulle stå i kontrast mot att Neuro samtidigt kan ta hand om befintliga medlemmar.

*"Vi tappade fyrtio medlemmar det första året för att jag som ordförande vände upp och ner på allting. Nu har vi växt de senaste sex åren och har bland den yngsta snittåldern i landet."*

Det räcker inte att prata om att man vill inkludera yngre, förbundet behöver uppmärksamma det som är aktuellt för målgruppen. Det kan handla om att starta nätverk, synliggöra livssituationen med små barn eller driva arbetslivsfrågor. Exempelvis finns Ung i Neuro, som vi tror är ett nätverk att lära av och bygga vidare på.

*“Det är som att alla vill ha in yngre, men när de väl kommer hit förväntas de göra som oss pensionärer.”*

### Medlemsfokus

Generellt behöver förbundets medlemsfokus öka. Ett sätt att göra detta är att skapa en Medlemsresa, se bild 6.

*“Neuro är föreningsstyrda och inte medlemstyrda”*

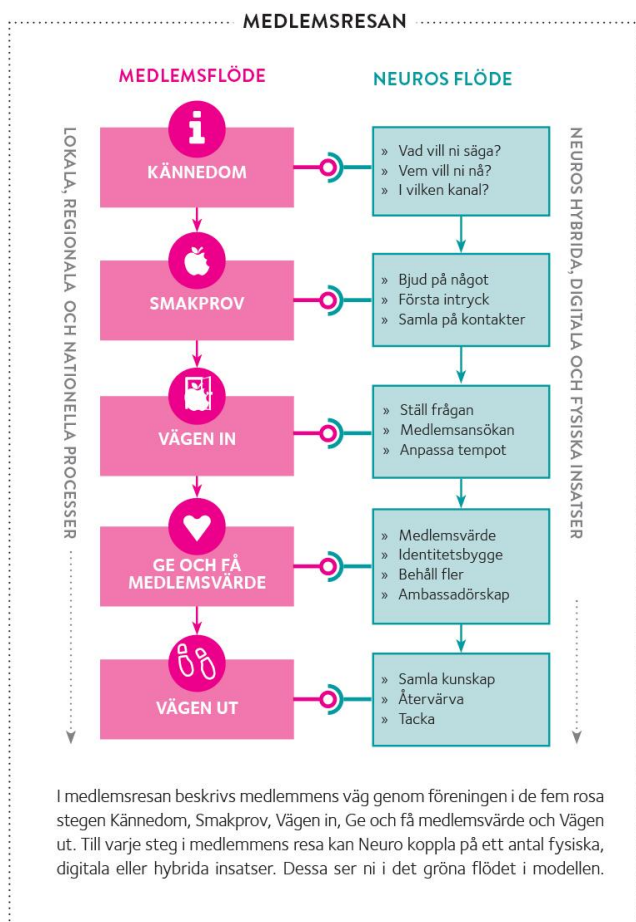


Bild 6. Medlemsresan, Medlemsfokus i en hybrid tid, 2021

Idag pratas det i samhället om UX, user experience d.v.s. användarvänlighet. Vi vill slå ett slag för medlemsvänlighet. Neuro är i stor utsträckning fokuserat på föreningarna. Förtroendevalda och anställda behöver “kliva i medlemmens skor” och se på förbundets verksamhet från dennes horisont. Det finns mycket Neuro inte vet om medlemmarna och det finns också mycket som medlemmarna inte vet om Neuro. Svarsfrekvensen i medlemsundersökningen är låg (25 % 2020) och förbundet behöver ta reda på mer om vad nuvarande och potentiella medlemmar efterfrågar.

*“Jag trodde Neuro var en pensionärsförening.”*

### **Rekommendationer medlemskap**

- Att införa ett stödmedlemskap.
- Att förtydliga, paketera och kommunicera Neuros medlemserbjudande så att det upplevs enhetligt i hela landet.
- Att höja medlemsavgiften till 420 kr/år för ordinarie medlem och 216 kr/år för stödmedlem.
- Att intäkterna från den höjda medlemsavgiften går till förbundet så att stöd till exempelvis föreningsliv, nätverk och nya engagemangsformer kan fortsätta.
- Att rusta förtroendevalda i att vardagsrekrytera och inkludera nya medlemmar.
- Att skapa stöd och mallar kring samverkan med vården och andra externa aktörer som förtroendevalda kan använda sig av.
- Att satsa resurser och riktade aktiviteter för att nå personer i yngre medelåldern.
- Att öka medlemsfokus och utveckla en medlemsresa i dialog med föreningslivet som hela Neuro kan jobba utifrån.

### **Organisation: Hur ska Neuro organiseras lokalt, regionalt och centralt för att vara relevanta i framtiden?**

#### *Nuläge i Neuro*

Neuros organisationsmodell bygger på representativ demokrati i tre nivåer och består förenklat av Förbundsstyrelse, Länsförbund, Föreningar (geografiska eller utifrån intresse/diagnos) samt Nätverk och kansliet utgör en stödfunktion och resurs. Det här sättet att arbeta är väl etablerat i Sveriges civilsamhälle.

Som medlemstyrd intresseorganisation behöver Neuro ha en aktiv närvaro nationellt, regionalt och lokalt. Utmaningen är att hålla liv i och kvalitet på alla organisatoriska nivåer samtidigt. Frågan är därför om det i framtiden är möjligt eller nödvändigt att ha så många föreningar runt om i landet eller om stöd, sociala aktiviteter, påverkansarbete och erfarenhetsutbyte går att uppnå på andra sätt i framtiden.

Föreningslivet har idag svårt att tillsätta de förtroendeuppdrag som behövs och inte sällan är det samma personer som "sitter på flera stolar." Det har framkommit att det ibland kan vara en stor utmaning att bli beslutsföra på exempelvis årsmöten. Länen har en särskild utmaning kring detta, vilket också framkom redan i de beredande SWOT-analyserna 2019 och i enkäten som genomfördes under översynen.

Föreningarna i Neuro sjunker i antal<sup>12</sup>. I dagsläget finns 71 föreningar och många kämpar med sin överlevnad. Om det är färre än två föreningar i ett län faller även länsförbundet.

Neuro behöver organisera sig så att ändamålen uppnås och morgondagens medlemmar attraheras, men på ett sådant sätt att det är realistiskt och genomförbart med befintliga resurser.

---

<sup>12</sup> År 2006 fanns 97 föreningar, 2013 var det 84 och 2022 är antalet 71.



Redan i beredningsarbetet 2019-2020 konstaterades att det fanns en trötthet och en trögrörlighet i föreningslivet. Många företrädare är äldre och begränsas av sina diagnoser, men en framtida organisationsmodell kan inte byggas enbart utifrån dagens förutsättningar. Neuro behöver organisera sig på ett sätt som också är anpassat efter morgondagens medlemmar.

#### *Ett Neuro och stärkt nationellt stöd*

Det nationella arbetet för Ett Neuro har utvecklats de senaste åren genom exempelvis en enhetlig medlemsavgift, ett arbete med en tydligare identitet och varumärke samt förbundsgemensam opinionsbildning och diagnosstöd. Kompetens kring bl.a. sociala medier, digitalisering, opinion och insamling har stärkts.

Motioner och idéer kring ökat stöd till föreningslivet har lyfts in i översynen och de har handlat om förslag kring stöd till länen och att inrätta föreningsutvecklare runt om i landet. Det har genomförts ett pilotprojekt under två och ett halvt år i södra Sverige. Det projektet beslöt förbundsstyrelsen i oktober 2021 att inte förlänga eller permanenta.

Vi håller med om att stödet till föreningsliv och medlemsengagemang behöver stärkas. Neuros resurser är dock begränsade och som ekonomin ser ut i dagsläget är vår bedömning att det inte är möjligt att anställa föreningsutvecklare eller regionala tjänstepersoner.

Neuro kan däremot ta fram ett stärkt centralt stöd i form av mallar, metoder, utbildningar och mötesplatser för erfarenhetsutbyte. Avgörande är också att kansli och centrala företrädare agerar möjliggörare i större utsträckning än idag. Det går inte att tro att en manual eller kurs enskilt ska lösa problem och svårigheter utan det handlar även om förankring, uthållighet, relationskompetens och ledarskap för att få det att hända.

På sikt är det önskvärt att ytterligare anställningar görs för att stötta exempelvis föreningsliv, nätverk och nya engagemangsformer. Vi föreslår att dessa anställs under förbundet och att dessa har kunskaper i konsultativt och coachande arbete, så att föreningar och förbund stärks i att mer självständigt kunna driva sin egen verksamhet.

#### *Regionalt arbete*

Översynens enkät till länen besvarades av 11 av 17 län och visade ett resultat i linje med det som det tidigare beredningsarbetet belyst och som även den här översynen identifierat.

Länen behöver mer vägledning för att utföra sitt primära uppdrag att bedriva påverkansarbete. De är positiva till gemensamma kampanjer som initieras av förbundet exempelvis Neurorapporten och Neurodagen.

Intresset för att slå ihop länsförbund är lågt och en stor majoritet uppger att de inte samverkar med andra län. Det är även tydligt att länsförbundens förtroendevalda i första hand kommer från de berörda föreningarna och inte från annat håll.

Enkät och översyn har visat en samsyn kring att opinionsbildning ska vara prioriterat och att uppdraget att starta, stötta och samla föreningar bör bli frivilligt och läggas på förbundet, där det i praktiken redan ligger.

Under översynen har många lyft att länsförbunden bör byta namn till regionförbund för att spegla samhällsutvecklingen. Ett krafttag kring valberedningarnas arbete behöver också tas så att dessa stärks från centralt håll för att hitta kandidater på nya sätt och i nya kanaler.

#### *Föreningarnas tillvaro*

Föreningarna i Neuro kan vara geografiska alternativt bildas utifrån diagnos- eller intresse. Föreningarnas verksamhet ska idag huvudsakligen riktas in på intressefrågor, service och kamratskap.

Många berättelser under översynen har handlat om den kulturkrock som sker när nya eller yngre medlemmar kommer in i den lokala verksamheten och upplever att det är för mycket fokus på det sociala och för lite på diagnosstöd, lärande och opinion. För att bättre fånga upp nästa generations förväntningar och spegla de nuvarande skrivningar i styrdokumen skulle föreningarnas uppdrag kunna uppdateras så att ord som kamratskap och service byts ut mot begrepp som erfarenhetsutbyte, råd och diagnosstöd.

Det finns idag två diagnosföreningar i Neuro, Neuro Ung med MS samt Neuro Narkolepsi. Diagnos- eller intresseföreningar är ett sätt att möjliggöra för människor att organisera sig utifrån drivkraft och behov, vilket ligger i tiden då geografi blir allt mer sekundärt i och med digitaliseringen.

Vi kan efter översynen konstatera att arbetet med nuvarande diagnos- och intresseföreningar har lett till besvikelse och frustration på grund av otydliga riktlinjer och bristande kommunikation. Diagnos- och intresseföreningarnas mandat, resurser och ramar behöver förtydligas.

Vi föreslår att Neuro behåller möjligheten att bilda diagnos- och intresseföreningar, men att ett omtag med de befintliga föreningarna sker snarast. Diagnos- och intresseföreningar bör verka på samma villkor som geografiska föreningar när det kommer till stöd och inflytande, alternativt uppmuntras att övergå till nätverksform. Tydliga riktlinjer behöver utarbetas och efterföljas.

#### *Fler sätt att engagera sig*

Långt ifrån alla startar sitt engagemang genom att sätta sig i en styrelse eller starta en förening. Det behöver finnas olika sätt att engagera sig i Neuro och alternativen behöver bli tydligare. En levande lokal verksamhet möjliggör för människor att möta andra i samma situation, få stöd och bedriva ett lokalt påverkansarbete. Om föreningsformen är det enda sättet att organisera sig är risken att närvaron i en kommun försvinner om föreningen läggs ner.

*"Hemsidan är en envägskanal.  
Som ny medlem hittar jag ingen information om hur  
jag kan starta ett nätverk, bli diagnosstödare eller driva en fråga."*

Vårt förslag är att Neuro ska lägga mer resurser på att starta, driva och stötta lokalgrupper snarare än att ge "konstgjord andning" till föreningar som inte fungerar. För att undvika att parallella system uppstår bör lokalgrupper startas där det *inte* finns en förening. Lokalgruppen ska liksom föreningarna driva verksamhet i linje med Neuros antagna inriktning, men de är inte en juridisk person och ska inte få aktivitetsbidrag. Lokalgrupperna skickar heller inte ombud till kongressen.

En lokalgrupp innebär en lägre tröskel in i engagemang och gör det möjligt att arrangera lokala aktiviteter, rekrytera medlemmar, driva opinion och synliggöra Neuro oavsett om det för tillfället finns en styrelse eller ej. Gruppen ska själv kunna välja om de vill förbli en lokalgrupp eller omvandlas till en förening. På samma sätt ska föreningar kunna övergå till lokalgrupp om man inte mäktar med att driva en styrelse. Neuro behöver ta fram riktlinjer för om och hur lokalgrupperna ska stöttas ekonomiskt. Förbundet kan exempelvis utreda om samma modell kan användas för lokalgrupper som för Neuros befintliga nätverk, eller om inspiration ska hämtas från andra organisationer.

#### *Digitala nätverk*

Utöver lokalgrupper har det under översynen kommit fram önskemål om nationella digitala nätverk baserade på intressefrågor eller diagnos. Det finns redan en handfull nätverk inom Neuro, med de är relativt okänt. Genom att systematisera, synliggöra och starta fler digitala nätverk är vår bedömning att medlemsvärdet kommer att öka. Genom att göra nätverken exklusiva för ordinarie medlemmar men öppna upp för nyfikna att få prova på kan de också bli ett verktyg för rekrytering.

Nätverken är inte föreningar eller lokalgrupper utan ett komplement till dessa. Ett visst grundstöd kan erbjudas till nätverken, men de bör i stor utsträckning bygga på medlemmarnas självorganisering.

Neuro behöver också öka sin närvaro i andra aktörers grupper och forum på sociala medier.

#### *Samverkan internt och externt*

Neuro bör förstärka sin samverkan såväl internt som externt, vilket också motioner föreslagit. Förbundet kan i större utsträckning göra plats för ett strukturerat utbyte och "best practice" vid befintliga mötesplatser. Idag saknas i viss mån vanan att reflektera och lära tillsammans, inte minst när det hettar till. Tid och utrymme behövs för att dela erfarenheter som lyfter föreningslivet och detta behöver inlemmas i utbildningar, konferenser och mötesplatser.

*"Det blir lätt prat om pelargoner och katter  
fast vi samlats för att jobba med föreningsutveckling."*

Förbundets externa relationer med vård- och omsorgsprofessionen, näringsliv och systerorganisationer inom neurologi bör också fortsätta.

### *Insamling*

Gemensamma insamlingsinsatser uppskattas av föreningslivet men det har även framkommit en viss okunskap och missnöje kring Neuros insamlingsverksamhet. Det behövs kunskapshöjande insatser kring varför insamling sker och hur givandet är en engagemangsform. Insamlingen bör ske i tätare dialog med föreningslivet och synkroniseras med andra insatser kopplat till rekrytering och engagemang.

*"Jag jobbar redan jättemycket ideellt.  
Då är det inte så trevligt att få tiggARBREV också.  
Räcker inte det jag redan gör för förbundet?"*

### *Framtida organisationsmodell får växa fram organiskt*

Vår framtidsspaning är att Neuro rör sig mot en regional nivå av föreningsliv som kompletteras av lokalgrupper och nätverk. Resan mot en sådan modell kräver ett genomtänkt förändringsarbete med fler konsekvensanalyser och förankringsprocesser. Vår bedömning är därför att det inte skulle vara verksamt att lägga fram ett sådant förslag till den extrainsatta kongressen 2022 då det idag saknas tillräckligt stöd. Vi anser däremot att Neuro bör arbeta för en organisk förflyttning mot detta inom en tioårsperiod.

### **Rekommendationer organisation**

- Att ha en fortsatt aktiv närvaro nationellt, regionalt och lokalt.
- Att i dagsläget inte anställa föreningsutvecklare i regionerna.
- Att Neuros ledare, såväl anställda som förtroendevalda, utvecklar ett mer konsultativt och coachande förhållnings- och arbetssätt.
- Att ta fram ett stärkt centralt stöd till föreningar och förbund.
- Att insamlingen sker i tätare dialog med föreningslivet och synkroniseras med andra centrala insatser kopplat till rekrytering och engagemang.
- Att byta namn på länsförbund till regionförbund.
- Att avgränsa regionförbundens uppdrag till att främst innefatta påverkansarbete.
- Att stärka valberedningarna i att hitta kandidater på nya sätt och i nya kanaler.
- Att möjliggöra för lokalgrupper att bildas där geografiska föreningar inte finns.
- Att starta och stödja digitala nätverk.
- Att ta fram tydliga riktlinjer och arbetssätt för diagnos- och intresseföreningar, lokalgrupper och nätverk.
- Att fortsätta stärka samverkan med relevanta externa organisationer.
- Att inom en tioårsperiod övergå till en organisationsmodell med en regional nivå av föreningsliv i kombination med lokalgrupper och nationella nätverk.

## **Demokrati: Hur ska Neuro utforma mer inkluderande beslutsprocesser?**

### *Kongress och rådgivande forum*

Under översynen har ofta samma personer återkommit i flera forum och det finns en risk för maktkoncentration. För att säkerställa fler perspektiv och motverka ett demokratisk underskott behöver fler involveras mer i Neuros demokratiska arbete.

*”Vi behöver en beredskap för snabba förändringar.”*

Idag sker det demokratiska inflytandet i Neuro främst genom kongressen som hålls vart fjärde år. Fyra år är kan vara en lång tid i ett snabbväxande samhällsklimat. Förbundsstyrelsen bör införa ett rådgivande forum för föreningslivet mellan varje kongress för att förbättra träffsäkerheten och flexibiliteten i förbundets strategiska arbete. De rådgivande forum kan med fördel genomföras digitalt.

*”Mycket är redan bestämt när föreningslivet bjuds in.”*

### *Viktad röstning och antal ombud till kongressen*

Till kongressen 2021 lämnades motioner med yrkanden om att fördelning av ombud ska vara mer proportionerligt till antalet medlemmar i föreningen. Vi håller med om att större föreningar bör få större inflytande då de företräder fler medlemmar.

En modell för viktad röstning behöver utformas så att en eller ett fåtal föreningar inte enskilt kan avgöra förbundets beslut. Detta motverkas genom att införa ett tak för hur många procent av det totala rösttalet en enskild förening kan ha. Vårt förslag är att varje förening utser ett ombud som företräder föreningens samtliga röster och att varje påbörjat hundratal medlemmar ger en röst.

Vi är medvetna om att det finns föreningar som önskar skicka fler ombud per förening, men föreslår att beslut om observatörer och andra gäster tas i förhållande till respektive kongress förutsättningar.

### *Direktnominerade ombud*

Tröskeln till förbundets demokratiska beslutsform beskrivs som hög och under översynen föddes idén om att utse direktnominerade ombud till kongressen för att på så sätt få in nya perspektiv.

Vi föreslår att de direktnominerade ombuden inte utses via föreningslivet utan att alla medlemmar kan nominera sig själv eller någon annan så länge personen tackar ja och inte redan har ett förtroendeuppdrag i Neuro. Om antalet nominerade skulle bli fler än platserna som finns kan ombuden utses genom lottning i närvaro av förbundets förtroendevalda revisor. Platserna för de direktnominerade ombuden bör adderas till föreningarnas ombud. De direktnominerade ombuden bör vara från olika delar av landet och företräda en röst var. Ett tak ska finnas för hur många procent av rösterna som de direktnominerade ombuden kan företräda tillsammans. De direktnominerade ombuden ska få samma stöd som övriga kongressombud.

### *Hur ombud utses och rustas för sitt uppdrag*

2021 togs beslut om att ombud till kongressen ska väljas året närmast före kongressåret. Det innebär att ombuden utses ungefär ett och ett halvt år innan kongressen de ska medverka på. Det har framkommit att många tycker det är svårt att så långt i förväg veta vad man vill och kan engagera sig i. Diagnoser, personliga förhållanden och drivkrafter kan förändras. Den långa framförhållningen kan hindra medlemmar att åta sig uppdraget som kongressombud och ombuden bör istället utses samma år som kongressen.

Det har i motioner uttryckts önskemål om kongressombudsträffar med syfte att vitalisera den demokratiska processen och rusta ombuden inför sitt uppdrag. Digitaliseringen medför stora möjligheter att samla ombuden och ge dem kunskap om förbundet, aktuella frågor och hur en kongress går till. Genom att stötta ombuden innan kongressen och bygga in mer energi, kunskap och trygghet i uppdraget blir det attraktivare att ta sig an ombudsrollen. Arbetet med detta har till viss del redan påbörjats och bör fortsätta.

Vår bedömning är att kongressen dessutom behöver göras till mer av ett event och "föreningsfest" som karaktäriseras av inspiration och en konstruktiv inkluderande kultur.

### **Rekommendationer demokrati**

- Att hålla kongress vart fjärde år.
- Att införa ett forum där föreningslivet är rådgivande till förbundsstyrelsen och att ett sådant anordnas minst en gång mellan varje kongress.
- Att införa en modell för viktad röstning på kongressen.
- Att addera platser till kongressen för direktnominerade ombud.
- Att utse kongressombud samma år som kongress sker.
- Att etablera kongressombudsträffar där ombudet rustas i sitt uppdrag.
- Att verka för att kongressen blir en inspirerande, inkluderande och konstruktiv plats för beslut.

### **Kultur, identitet och ledarskap**

Utöver **medlemskap**, **organisation** och **demokrati** har vi under översynen ringat in ytterligare tre teman som Neuro inte kan bortse från i framtidsarbetet:

Kultur, Identitet och Ledarskap

#### *Kultur*

En organisation består alltid av både struktur och kultur. Det räcker inte att skapa en ny organisationsstruktur om Neuro inte samtidigt uppmärksammar hur ni är med och mot varandra, hur ni lär av och med varandra, hur ni kommunicerar, löser konflikter och öppnar upp för nya målgrupper, idéer och arbetssätt. Insikten om hur struktur och kultur påverkar varandra behöver fördjupas på alla nivåer i förbundet men särskilt ur ett lednings- och styrningsperspektiv.

*"Det har varit som en individuell personlig organisationsöversyn."*

Kulturen i Neuro har inslag av en viss upptagenhet av vad "andra" inte klarar av. Det kan ta sig i uttryck som en missriktad omtanke och ibland som bristande tillit eller passiv

aggressivitet mot nya förslag och idéer. Vi får även intrycket av att man inte alltid säger det man verkligen menar. Medlemmarna ses inte som aktörer och vi hör flera säga att andra inte kommer vilja, orka, hinna eller förstå. Detta kan leda till att val görs åt andra och att information inte delas, frågor inte ställs och att människor inte bjuds in.

*”Jag blev chockad av att folk stod och skrek åt varandra på mötet.”*

Det förekommer ibland ord som anfall, ducka, ta skydd, kupa och flåsa varandra i nacken. Vi uppfattar en längtan efter öppenhet och tillit. Neuros företrädare behöver stanna upp där det skaver och prata mer om det som väcker irritation, frustration, rädsla och missnöje. Genom ökad dialog, tydligare spelregler och en förmåga att stå ut med det som verkligen är kommer energi att frigöras och konflikter att förebyggas. Skav i sig är inte något problem, rätt hanterat är det en möjlighet till lärande och utveckling.

Neuro behöver öka mångfalden inom förbundet och i högre grad spegla samhället. Fler bör få förtroende att vara med och utveckla förbundet.

*”Jag tycker Neuro rör sig bort från en konkurrenskultur till en större bredd, öppenhet och inkludering.”*

Många vill ha förändring men långt ifrån alla vill förändras. Det är ofta ”någon annan” som ska ändra sig.



Kulturen i Neuro präglas också av värme och omtanke. Värdegrunden bygger på framtidstro, trovärdighet och enkelhet och föreningsföreträdarna brinner genuint för att hjälpa andra. Många uttrycker en stor tacksamhet över vad medlemskapet har gett och ger. Gemenskapen i förbundet har haft en avgörande betydelse i mångas liv. Det finns en stolthet över det som förbundet uppnått de senaste 60 åren.

*“Det här har varit en tillitsresa, inte bara en organisationsresa.”*

### *Identitet*

Frågan om Neuros otydliga identitet har varit levande inom förbundet de senaste åren. Många har under översynen uttryckt en längtan efter Ett Neuro men det finns ingen enhetlig definition av vad som menas med detta. Det i sig bidrar till att det förekommer olika bilder av hur långt Neuro kommit i arbetet med sin identitet. Vissa anser att den är solklar, andra beskriver den som spretig eller obefintlig.

*“Det är viktigt att se sig själv som en representant för något större. Vi behöver alla vässa förmågan att se till helheten bortom oss själva.”*

Identitet kan beskrivas som en känsla av självklarhet och specifika egenskaper. Identitet skapas genom att förhålla sig till omvärlden och våga stå för det man är. Den stärks när man tar ställning och bryter sina åsikter mot andra. Identitet är allt det organisationen *är* och *gör* och det innefattar både styrkor och svagheter.

Begreppet identitet benämns ofta inom ramen för varumärkesarbete och kompletteras då med *profil, image, löfte och epitet*.

Profil handlar om det organisationen väljer att visa utåt, exempelvis budskap, logotyp, hemsida eller inredning av lokaler men också språk, bemötanden och attityder.

Image handlar om andras upplevelser, tankar och känslor som väcks och vilka berättelser som florerar om organisationen. Vad säger andra om er när ni inte är där? Ett varumärke innefattar också ett *löfte*. Så vad lovar Neuro sina medlemmar?

Varumärket innefatta även ett *epitet*. Neuro har sedan en tid valt att kalla sig intresseorganisation. Vad skulle hända om förbundet oftare beskrev sig som en *medlemsstyrd intresseorganisation*?

I ändamålsparagrafen står det att *Neuroförbundet är en intresseorganisationen med ändamål att verka för att personer med neurologisk diagnos skall få sina behov och rättigheter tillgodosedda*. Även i varumärkesplattform och intresseprogram finns det formuleringar kring vad Neuro är och vilka frågor förbundet ska driva, men detta är sällan levande eller självklart hos Neuros företrädare ute i landet.

Under översynen ställdes ofta fyra aspekter av förbundet mot varandra: Är Neuro en *medlemsorganisation, insamlingsorganisation, diagnosorganisation eller påverkansorganisation*? Vi ser ingen målkonflikt i att vara allt detta samtidigt, men kapaciteten att hålla och kommunicera det behöver stärkas.



Ett sätt att med genomslagskraft uttrycka sin identitet är att "kommunicera inifrån och ut"<sup>13</sup> och börja med *Varför*, se bild 7.

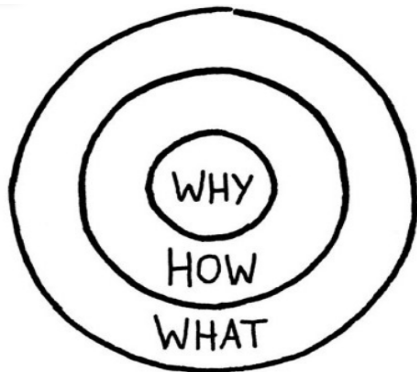


Bild 7. Start with why, Simon Sinek, 2009

För Neuro skulle det kunna uttryckas som:

- Neuro finns för att personer med neurologiska diagnoser ska få samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter som alla andra (*Varför?*).
- Neuro är en medlemsstyrd intresseorganisation (*Hur?*)
- Verksamheten består av Råd och stöd, Opinionsbildning och Insamling (*Vad?*)

Idag paketeras Neuros "pitch" på olika sätt i olika kanaler. För att öka upplevelsen av Ett Neuro behöver samma budskap återkomma på webb, mötesplatser, utbildningar, konferenser, introduktioner av nya förtroendevalda, i tryckt material och på sociala medier.

Neuro behöver uppmärksamma vilket narrativ som dominerar den interna berättelsen om förbundet. Är det hjälpsamt att upprepa meningar som "Vi är spretiga och otydliga"? Neuros företrädare behöver utbildas i och ge utrymme att samtala om Neuros identitet och uppdrag, så att en gemensam berättelse sprids i hela landet och på alla nivåer. Frågan om identitet är inte bara en upplevelse, utan också en kunskapsfråga.

### *Ledarskap*

Olika typer av ledarskap behövs i olika skeden av en organisations mognad. Nu är tid för ett tillitsbaserat ledarskap med mindre detaljstyrning och större plats för kreativitet och flexibilitet. Detta behövs på kansliet men även i förbundsstyrelsen samt i län och föreningar. Medlemmar, medarbetare och förtroendevalda behöver ses som kapabla aktörer snarare än som mottagare av service, verksamhet och information. Eller ännu värre, som offer eller ointresserade.

*"Vi är alla ledare, en del också över andra."*

<sup>13</sup> Modellen Start with why handlar om att kommunicera essensen inifrån och finns i Simon Sineks bok med samma namn från 2009. Sineks tankar fick stor spridning genom ett Ted talk som idag har närmare tio miljoner visningar.

Förbundets värdegrund, handlingsplan, medlemsstrategi, intresseprogram och varumärkesplattform är exempel på strategiska dokument och kraftfulla utvecklingsverktyg som vi sällan hört någon referera till. Det är oklart om och i vilken utsträckning de används. Mycket kunskap och underlag finns, men det kan manifesteras mer i hela organisationen.

Förbundet behöver behålla, attrahera och stärka ledare på alla nivåer som arbetar bortom stuprör, har en vilja att låta andra växa och som har förmågan att förklara Neuros resa mot ett mer inkluderande och innovativt förbund.

I en medlemsstyrd organisation ska förbundsstyrelsen sitta i förarsätet och leda arbetet. Kansliet ska möjliggöra och stötta operativt. Det är av stor vikt att det finns en god samverkan och kommunikation mellan förbundsstyrelse och kansli. Detta behöver uppmärksammas och utvecklas i Neuro.

## Slutord

Den här översynen är starten på en fortsatt process och allt kommer inte förändras över en natt. Vissa kommer att göra som de alltid gjort och då blir det som det alltid har varit. Andra kommer omfatta framtidens innovativa möjligheter. Motstånd *och* motivation är naturliga inslag i varje förändringsprocess. I Neuro förekommer rädslor för såväl att stora förändringar ska ske för snabbt som för att små förändringar ska ske för långsamt.

De kommande åren kräver både uthållighet och en kraftsamling i förbundet i allmänhet men för förbundsstyrelse och kansli i synnerhet. Nästa steg är att förbundsstyrelsen utarbetar en tydlig plan för Neuros fortsatta förändringsresa. För att den planen ska bli verklighet behöver förbundet också fokusera på kultur, ledarskap och den gemensamma identiteten.

Vi har haft förmånen att under åtta månader arbeta nära medlemmar och förtroendevalda i en brytpunkt mellan dåtid och framtid. Vi har sett hur ni påverkat och påverkats och låtit nyfikenhet och skepsis få finnas sida vid sida. Översynen har gjort mer synligt för fler och nu är det upp till var och en och alla tillsammans att ta nästa steg.

Vi vill rikta ett stort tack till alla som bidragit till processen.

Annika Sundh Meiling  
annika@medlemsutveckling.se

Angeli Sjöström Hederberg  
angeli@medlemsutveckling.se

