

Til årsmøtedeltagerne i Normisjon region Østfold

Fra Landsstyret i Normisjon (LS) har regionen mottatt brev datert 20.02.10 vedlagt et grunnlagsdokument for samtaler vedrørende organisasjonsmodell for Normisjon, begge dokumenter er vedlagt her.

Det bør også være kjent at vårt regionstyre allerede 18.01.10 fattet følgende flertallsvedtak:

Regionstyret ber AU innlede uforpliktende samtaler med Landstyret om fremtidig modell for organisering av region Østfold.

Disse samtalene er i gang, og regionstyret opplever at vi er i forkant av hva LS ber om, og at en behandling av dette vil kunne virke forstyrrende på det arbeidet styret allerede holder på med.

Regionstyret foreslår følgende vedtak fra årsmøtet:

“Regionårsmøtet er kjent med at det allerede er invitert til drøftinger av modeller for regionarbeidet i Østfold og ønsker derfor ikke å kommentere de spørsmålsstillingene som landsstyret i sitt brev av 20.02.10 ber om å få tilbakemeldinger på”.

Til regionårsmøtene i Normisjon

Gode medarbeidere! Guds fred til dere alle, og takk for det fellesskapet vi har i troen og i den tjenesten som er gitt oss ved evangeliet. Vi ønsker Guds signing over regionårsmøtene, både over forhandlinger og forkynnelse.

En av sakene som kommer opp, skjer etter initiativ fra Normisjons generalforsamling sist sommer og ut fra det arbeidet som landsstyret (LS) har gjort videre med dette. På sitt møte 5. – 6. februar gjorde landsstyret dette vedtaket:

- Landsstyret ber generalsekretæren legge til rette for videre drøftinger i organisasjonen ut fra dokumentet datert 11.januar 2010 for å finne de gode løsninger.

Å drøfte saken på regionårsmøtene hører med til de drøftingar landsstyret ber om.

Vi viser til vedlagte dokument. Dokumentet er rikelig langt nok til å kunne få fram mange diskusjoner, men la oss få legge fram de spørsmålsstillingene som vi mener det er viktigst å få tilbakemeldinger på i denne fasen.

Først litt om dokumentets status. For LS har det vært viktig å få fram alternative modeller til dagens organisering for å komme enda bedre i grep de strategiske utfordringene Normisjon har som misjonsorganisasjon. Dernest er det ikke til å skjule at sammen med dette også følger et stort og viktig spørsmål om økonomi og hvordan organisasjonens inntekter skal fordeles på strategiområdene våre. Vedlagte dokument er ikke å forstå som et endelig dokument fra LS men som er prosessdokument. Vi legger fram en modell som vi har tro på men som trenger å vurderes gjennom både brede og dype drøftinger i organisasjoner. Vi er alle interessert i å oppnå det best mulige resultatet også når det gjelder tjenlighet i organisering. Modellen er også såpass ulik dagens, at den gir godt grunnlag for å sammenlikne fordeler og ulemper i forhold til dagens ordning. LS har allerede hørt både regionstyrelederne og regionlederne i egne møter, og saken drøftes også i Nor-Maf, i Acta og i andre enheter i Normisjon. På bakgrunn av alle disse drøftingene og ikke minst på ledersamlingen i Hurdal i juni vil LS dra sine konklusjoner. Når dette skjer, vil dette naturligvis komme tilbake til regionene for formell behandling i den grad LS vil foreslå konkrete endringer i organisasjonssystemet.

Derfor ber vi særlig om tilbakemelding på de viktigste prinsippendringene:

Modellen legger vekt på en klar og fornyet forståelse av Normisjons ansatte som misjonærer som skal utruste de hellige til lokal og global misjon. For å tydeliggjøre dette, vil vi bryte landet ned i mindre områder som de ansatte skal virke innenfor sammen med distriktsvise misjonsråd. Hva tenker dere om dette?

Modellen tenker å samle hele organisasjonen under ett organisasjonsnummer, slik det allerede har vært lenge i NLM og NMS, og utøve strategi- og personalansvar gjennom seks regionale misjonsledere/Acta-ledere. Konsekvenser er også at LS dermed sitter med Normisjons samlede budsjettansvar (lokalt arbeid, skoler og leirsteder holdt utenom). Hva tenker dere om dette?

10 av regionene har (med)eierskap i folkehøgskoler. LS opplever i dag at skoledriften i Normisjon i liten grad er samordnet og strategisk styrt og mener at det ville være en fordel om all skoledrift lå under ett felles eierskap og driftsansvar sentralt. Hva tenker dere om dette?

Oslo 20.februar 2010

Kurt Hjemdal
Landsstyreleder

Rolf Kjøde
Generalsekretær

”Vi vil lokal misjon!”

Grunnlagsnotat for samtale i regionårsmøtene våren 2010

Introduksjon

Generalforsamlingen (GF) har bedt landsstyret om å arbeide videre med saken om ny organisasjonsmodell i tråd med tilbakemeldingene fra samtalen på møtet. Som oppfølging av GFs vedtak utarbeidet administrasjonen notatet ”Normisjon i fremtiden”, og LS gjorde 11. desember 2009 følgende vedtak: *Landsstyret ber om at notatet ”Normisjon i fremtiden” omarbeides i tråd med samtalen i LS.*

- *De misjonsstrategiske målsettinger legges til grunn som hovedbegrunnelse for fremtidige organisasjonsendringer.*
- *Presentasjonen sendes ut på høring til LS før den legges fram på møtet 11. januar 2010. Strategiutvalget inviteres som observatør til dette møtet.*
- *Landsstyret ber om at det lages en prosess som baserer seg på følgende møtepunkter:*
 - *Møte med regionstyrelederne 11. januar 2010.*
 - *Behandling av strategiutvalget med innstilling klar til landsstyrets april møte.*
 - *Tema på regionårsmøtene våren 2010.*
 - *Lederkonferansen i juni 2010.*
 - *Konklusjon i september 2010.*

Tidligere arbeid

Saken er ikke ny i organisasjonen. Allerede høsten 2003 nedsatte LS et organisasjonsutviklingsutvalg (OU I) som førte til kraftig debatt, men lite endring. I juni 2007 hadde Normisjon sitt hittil eneste rådsmøte med organisasjonsutvikling som ett av to hovedtema. Vekten lå særlig på inntekts- og utgiftsutvikling i organisasjonen og i forlengelse av dette på den skjeve fordelingsutviklingen fra 2001 til 2006 mellom region og sentralledd. Da dette førte ikke til vesentlige endringer, på tross av enstemmig rådsmøtevedtak i saken, ble det jobbet fram en ny innsamlings- og fordelingsmodell i 2008. Den planlegges fullt effektivert fra 2010. Grunnprinsippet om prosjektorientert innsamlingsarbeid er startet og vil uansett være førende framover, da det er nedfelt i LS' innsamlingsstrategi. Fordelingssystemet er tilpasset nåværende organisasjonsstruktur, men vil være overflødig ved en eventuell organisasjonsendring. Parallelt med ny innsamlings- og fordelingsmodell arbeidet et nytt organisasjonsutvalg (OU II), ikke minst etter initiativ fra Acta, med konklusjoner som langt på vei tilsvarte OU I. Disse ble drøftet under lederkonferansen i Hurdal juni 2008. Heller ikke dette har så langt ført til resultater. Det mest grunnleggende organisasjonsutviklingsarbeidet ble gjort av OU I, fordi utvalget forankret behovet for organisasjonsendringer i kulturelle endringer som frivillige organisasjoner uansett står i møte med.

Overordnet sikte

Normisjons organisering skal tjene et større sikte. Strukturer er ikke et mål i seg selv. De skal tjene det store oppdraget, de skal kunne forsvares i lys av visjonen. Vår visjon er å ”nå de unådde og gjøre mennesker til disipler”. Med unådde forstår vi folkegrupper og generasjoner som ikke er blitt presentert for evangeliet på en slik måte at de har hatt mulighet til å ta imot det. Av dette følger oppdraget med å ”bygge fellesskap som tilber Gud, vitner om Jesus, tjener medmennesker og vokser åndelig”. Det er disse lokale fellesskapene, små eller store, som er arnestedet for å bygge livslange disippelskap som bærer evangeliet verdensvidt. Derfor er der en nøye sammenheng mellom de to delene av visjonen vår. Den utålmodige delen som vil bryte nye grenser er avhengig av den tålmodige delen som handler om å danne hellig etterfølgelse. Denne åndelige dannelsen er grunnelementet for Normisjons fokus på disippel- og lederbygging, med særlig adresse mot unge kristne og globalt disippelskap.

Strategiske utfordringer og muligheter

Normisjon må organiseres ut fra hvor vårt anliggende er. Som vi har sett under overordnet sikte, er vårt sikte lokalt, enten vi snakker om Norge eller de andre samarbeidslandene. Den drøftingen vi gjør nå, gjelder primært Normisjons organisering i Norge, men prinsippene vil også gjelde for det arbeidet vi er involvert i internasjonalt. Både vi og samarbeidskirkene må lære å holde det fast: Siktet er lokalt. Alltid. Alle organisasjonsstrukturer har innebygd i seg faren om å bli et mål i seg selv. I fusjonsprosessen kom dette fram gjennom utsagn som at ”dersom dette skjer, faller alt jeg har kjempet for i livet i grus.” Perspektivforskyvningen er klassisk i en organisasjons liv, der utviklingen fra ”man” og ”movement” fort glir over i ”machine” eller ”monument”. Bevegelsens mål ligger i det vi beveger oss mot. Dersom vi går over i maskineriets utviklingsstadium, vil ressursene i uforholdsmessig grad styres mot oljing og vedlikehold av systemet.

Hvilke strategiske utfordringer må vi i dag se vår organisasjonsutvikling i lys av? La oss nevne noen viktige punkter:

●En ny generasjons manglende interesse for organisasjon og struktur

Dagens struktur er designet for organisasjonselskerne. Både generalforsamling og regionårsmøter er sterkt preget av pensjonister (ære være dem for stor troskap!) og lite rekruttering. Slik disse fungerer i dag, representerer de som demokratiske organer ikke i tilfredsstillende grad grasrotarbeidet i Normisjon. Hvis vi ikke tar dette innover oss, er det bare et tidsspørsmål før dette innhenter oss på måter som vi neppe vil like. Med Norges største barne- og ungdomsbevegelse innenfor Normisjon (Acta) og med noen av de mest misjonalt tenkende forsamlingsmiljøene i landet, har vi potensial til å møte framtida frimodig, men da må fokuset bort fra en vedlikeholdende struktur og over på en aktiv misjonsstrategi.

●En ledelseskultur som bygger på relasjon framfor system

Normisjon vil satse på lederbygging. Det medfører at vi også må reflektere over hva vår egen ledelsesstruktur formidler. Vi trenger et høyt syn på god administrativ og strukturell ledelse og har forbedringspotensial der, men mer enn noe trenger vi en organisasjonsmodell som frigjør til mer relasjonsledelse og mindre ledelse gjennom styreforberedelse og administrasjon. Vi trenger færre som jobber mer konsentrert med de sekundære oppgavene og flere som jobber mer konsentrert med å multiplisere lokalt lederskap gjennom unge disipler. Høvdingkulturen er på mange måter forbi, og det er ok, men dens sterke side var relasjonene. De må gjenvinnes.

●Behovet for en helhetlig misjonsstrategi

Norge er uhyre sammensatt, og de åndelige forskjellene øker, særlig om vi sammenlikner trender i ulike organisasjoner. Sør- og Vestlandet styrker stadig sin posisjon internt i de kristne organisasjonene. Dalførene på Østlandet, Nord-Trøndelag og Nord-Norge sliter. Stor-Oslo (1 mill!) er i det store og hele klar for basal misjon. Her trengs et samlet ansvar for en helhetsstrategi i Normisjon, der vi også fører samtaler med organisasjoner og kirker.

●Behovet for en helhetlig styring av internasjonale strategier

Landsstyret har ansvaret for Normisjons internasjonale arbeid. Hvilke rammer dette skal gis framover, er helt avhengig av en forutsigbarhet som sikter over tid. Ellers har internasjonalt misjonsarbeid begrenset varig verdi. Slik organisasjonen er bygd i dag, sikrer ikke systemet at dette blir tatt hensyn til i den regionale strategileggingen. Erfaringen viser stor regional ansvarlighet, men Normisjon har ingen samlet ansvarlig instans som kan møte misjonsfolket på GF og si at vi prioriterte opp og ned i Norge og de andre samarbeidslandene med følgende begrunnelse når vi satte utfordringer opp mot hverandre.

●Behovet for en helhetlig informasjons- og innsamlingsstrategi

Dersom vi skal bygge identitet og engasjement for Normisjons visjon og oppdrag, trenger vi å nå ut med felles informasjon og målrettet innsamling. Vi er kommet et stykke ved samkjøringen av en del av regionbladene, men har fortsatt et godt stykke vei for å gjøre disse produktene bedre ikke minst mtp innsamling. Vi mottar i dag klager på at giroutsendinger ikke er bedre koordinert i organisasjonen. Slik mangel på helhet og koordinering gir ganske sikkert en lekkasje av givere, uten at vi kan tallfeste den.

●Behovet for en helhetlig og forenklet forsyningstjeneste

Utgifter til det vi kan kalle forsyningstjenestene øker i alle organisasjoner, herunder skoler. Dels henger det sammen med økte offentlige krav, dels med økte krav i markedet og dels med økte medarbeiderkrav. Økonomikostnader øker blant annet fordi krav til regnskaps-, revisjons- og kontrollsystemer stadig omfattes av krav til høyere spesifisering. IKT-kostnader øker både gjennom høyere krav til datakontroll, rask nedskrivning av verdi og tilliggende behov for rask oppdatering på både maskin- og programvare og ikke minst fordi unge medarbeidere forventer skikkelige arbeidsredskaper på dette området. Innsamlingsarbeid møter økte offentlige krav til kontroll, og markedet blir mer og mer kresent mtp krav til kvalitet og oppfølging. Personalarbeid underlegges en stadig mer omfattende lovgivning og krav til HMS, og dette er også det området der vi merker mest endring i selvbevissthet og krav fra nye generasjoner av medarbeidere. Problemet er at ingenting av dette er våre målsetninger, men redskaper som må være i orden og fungere godt for at vi skal nå våre målsetninger. Men dersom utgiftene til disse forsyningstjeneste øker årlig mer enn lønnsindeks og mer enn gaveøkningen, betyr det at vi år for år må bruke mindre penger på

utadrettet misjon. I alle ledd. Her skilles det ikke mellom sentralt og regionalt. Er det slik vi ønsker at prioriteringene skal utvikle seg, eller vil vi ta grep som gir en samlet profesjonalisering av disse tjenestene og holder dem bevisst på et minimum av utgifter?

Budsjettarbeidet for 2010 både i landsstyret og regionstyrene har vært svært krevende. Utgiftene vokser, mens inntektene på langt nær har samme vekst. En av utfordringene oppstår ved at flere av avdelingene/seksjonene på hovedkontoret og flere av våre 13 regioner i antall årsverk og økonomistørrelse er så små at det er vanskelig å se for seg kutt og innsparinger. Med de mål og arbeidsoppgaver som er pålagt av egne styrever og råd, vedtatt i tråd med generalforsamlingens og årsmøtenes handlingsplaner, og med de forpliktelser som det offentlige pålegger i form av krav om systemer og rutiner, blir de administrative behov bare større. Det er Landsstyrets oppfatning at vi i dag har en lite egnet struktur for å løse primæroppgavene. Skal Normisjon framstå som bæredyktig i årene som kommer må administrative funksjoner frigjøres til fordel for mer direkte arbeid mot de lokale enhetene. Samordning av støttefunksjoner og en større styring av økonomien i organisasjonen synes nødvendig.

Fra 13 juridiske regioner til 30 strategiske distrikter

Landsstyret mener at fokus i organisasjonsutviklingen ikke må være på samling i større regioner. Dette fokuset er bare aktuelt dersom den prinsipielle strukturen i dag fortsetter med et Normisjon bestående av x antall parallelle organisasjoner. Innenfor nåværende ordning, er det åpenbart at bare noen få regioner kan klare seg som strategiske enheter. De fleste har ikke kapasitet til å bemanne med nok personell som dekker de store felles strategiområdene i Normisjon med tilstrekkelig kompetanse, slik som fellesskapsutvikling, Alpha-kurs, lederutvikling, barne- og ungdomsledelse, misjonsengasjement, bladarbeid. Fortsetter vi dagens ordning, tvinges noen til å slå seg sammen. Det er nok å lese regionenes regnskaper for å forstå det. Fokus i en slik endring blir likevel ikke optimal i forhold til utfordringene, fordi det fører til større enheter med uendret mangel på helhetlig strategiansvar i organisasjonen.

Modellen

Landsstyret foreslår derfor en fusjon av alle regioner og sentralledd. På grunn av behov for lovendringer må dette forelegges både regionsårsmøter og GF, ordinær eller ekstraordinær. Modellen vil a) samle strategi-, personal- og budsjettansvar under Landsstyret; og b) legge til rette for å dele landet opp i langt flere enn de tretten enhetene som finnes i dag, uten å øke administrasjon. Stipulasjon på slike distrikter peker mot om lag 30. Hovedinnholdet i en slik desentralisert modell vil være todelt: For det første vil hoveddelen av ansatte i organisasjonen få funksjonsområde i mindre distrikter enn i dag. I hovedsak vil det kunne gjennomføres at minst to og to arbeidere arbeider tett sammen. Alle arbeidere i distriktene forstås som misjonærer i Norge. For det andre lages det en ordning med misjonsråd for hvert distrikt med utgangspunkt i eksisterende fellesskap innenfor distriktet. Disse rådene består av ulønnede frivillige og skal ikke driftes av de ansatte, selv om de er naturlige bidragsytere i misjonsrådet. På denne måten skal det bygges enda sterkere stab av frivillige sammen med de ansatte i hvert distrikt. Misjonsrådet skal ha ansvar for misjonstrategisk arbeid i distriktet, men har ikke arbeidsgiveransvar eller eiendomsansvar.

De ansatte er misjonærer med distriktsbase

Det er i dag om lag 160 årsverk regionalt og sentralt – forsamlinger, skoler og barnehager holdt utenfor, ti mer om vi legger til Acta sentralt. Pt. har vi om lag 30 misjonærer i samarbeidslandene våre. Vi ser for oss at flest mulig årsverk i Norge skal fordeles på de om lag 30 distriktene. Så sant mulig skal det være Acta-kompetanse i alle distrikter. Den strategiske ledelse styrkes noe ved at arbeidet i Norge organiseres med seks misjonsledere og seks Acta-ledere direkte under leder for Misjon i Norge og daglig leder i Acta. Disse vil være plassert ut desentralisert, men skal ikke styre eller styres av et eget regionledd. De er først og fremst strategiske misjonsledere og skal ha personalansvar for alle som er ansatt i distriktene. De får tildelt misjonsbudsjetter tilpasset underliggende distrikters størrelse og aktivitet. Sammen med hhv leder for Misjon i Norge og leder for Acta sentralt utgjør de den misjonsstrategiske ledelse i de to enhetene. Hver av de seks misjonslederne tildeles 20 til 40 % landsdekkende programansvar for hovedsatsingsområder som Alpha, lederutvikling, skolestrategi, fellesskapsutvikling/forsamlingsutvikling/vekstnettverk, evangelisering og diakoni.

Alle ansatte i Norge skal forstås som misjonærer. På denne måten tydeliggjør vi organisasjonens oppdrag og legger grunnlag for en lokal forståelse av vårt oppdrag med distriktvis ansettelse. Hovedoppgaven til misjonærene skal være i samsvar med organisasjonens strategi med å bygge fellesskap av disipler og lederskap på basis av disippelskap med tanke på det evangeliserende og diakonale oppdraget i Norge og i samarbeidslandene. Ansettelse skal skje i forhold til slik kompetanse.

Misjonærene plasseres noen steder ved å knytte dem til skoler og forsamlinger i Normisjon. Andre steder er det aktuelt å knytte dem til egne leirsteder eller andre organisasjoner. Noen få plasseres i hjemmekontor. De fleste av dagens kontorlokalteter opphører.

Økonomisk oversikt

Ved en fusjon av alle enheter får vi et nytt Normisjonskart. Landsstyret foreslår en organisasjon bestående av et hovedkontor med 6 avdelingskontorer med hver sin avdelingsleder og tilsvarende Actaleder. Ansatte i misjonsdistriktene ligger under de respektive misjonslederne som ledere for misjonsavdelingene. Det understrekes at det nøyaktige antallet avdelingskontorer ikke må være seks, men at det synes rimelig.

De administrative kostnadene varierer fra region til region. Med utgangspunkt i regionenes egne 2008-tall, har vi beregnet at regionenes administrative personalomkostninger til sammen er på ca 12.8 mill kr. Beregning av administrative kostnader utenfor sentralledet ved ny organisasjonsmodell viser at det kan ligge en latent besparelse på det administrative på ca 5 mill kr. Dette tilsvarer tallene stipulert av NLM i den modellen som fikk full tilslutning i deres GF sist sommer. Sparte utgifter til kontorhold og husleie er ikke tatt med i beregningen. En rask tilbakemelding fra noen regioner viser at for hver region som låser regionkontoret blir det frigjort ca 100 - 200.000 kr. En forsiktig beregning betyr dette ca.700-1.000.000 kr. i innsparing. Totalt kan dette altså gi totalt opp mot 6.mill kr. i sparte administrasjonskostnader.

Disse midlene kan vanskelig sees på som en ren gevinst ved en omstrukturering. Noen inntekter kan bli borte pga uenighet i vedtak og manglende oppslutning, men det er i stor grad opp til oss som ledere hvordan vi klarer å samle oss og promotere prosessen i medlemsmassen. Erfaringen fra NLM er at misjonsfolket var overmodne, på tross av at de ansatte i stor grad hadde signalisert det motsatte. Uansett må vi regne med flere millioner kroner som kan frigjøres til omdisponeringer. En mulig måte å se for seg bruken av disse på kan være: 1) nye misjonsrettede stillinger i tråd med ny distriktsmodell, 2) øke bemanningen sentralt, 3) styrke utarbeidet.

Noen konsekvenser av ny modell

Strategisk

Den nye modellen gir muligheter for et mer samordnet strategisk lederskap. Gjennom å knytte misjonslederne tettere opp til sentralledet, får Normisjon/Acta et dynamisk, nasjonalt lederteam. Distriktsinndelingen med misjonærer og misjonsråd vil resultere i at de ansatte bruker ressursene på fellesskapsbygging, oppfølging av frivillige og lederutvikling. Lokale ledere og ulønnede medarbeidere vil dermed kunne oppleve en større grad av nærhet.

Personalmessig

Modellen styrer mot mer operativ tid og utadrettet fokus for de ansatte. Endringer i stillinger kan gjøre de mer attraktive, samtidig som det er mulig at det fortsatt blir utfordringer med å finne de riktige personene til ulike stillinger. Jo færre ansatte en region har, jo mer utsatt blir den for at viktige funksjoner ligger brakk ved vakanser eller sykemeldinger. Med den nye modellen vil det bli lettere å finne smidige løsninger på slike utfordringer. Det vil stilles andre krav til ledernes kompetanse/egenskaper enn i dag. De ansatte vil i den nye modellen bli enda mer en utruker enn en utøver i form av mer disippelgjøring, utrustning til tjeneste og ledertrening. Det vil være behov for aktiv jobbing mot frivillige i distriktene.

Økonomisk

Sammenligningen ift. økonomiske gevinster og omkostninger må gjøres ut fra dagens prognoser for fremtiden, som viser en nedadgående kurve når det gjelder driftsbalanse.

Oslo 6.januar/19.februar 2010

Landsstyret v/generalsekretæren