

Høring om organisasjonsutvikling

Acta og Normisjon vedtok i 2024 ny felles strategi (PULS). I etterkant av strategivedtaket har generalsekretæren tatt initiativ til et utredningsarbeid om hvordan organisasjonen bør utvikles videre for å kunne realisere strategien i praksis.

Tre arbeidsgrupper har arbeidet parallelt med:

- Internasjonal misjon
- Regional utvikling
- Sentralleddets rolle



Acta og Normisjon markerte 25 års-jubileum under MER-konferansen i januar 2026.

Høringsfrist: 31. oktober 2026

Du som er en del av Acta og Normisjon er invitert til å si din mening. Dette er viktig for å teste vurderingene mot organisasjonens erfaringer, sikre bred involvering og avdekke bekymringer og støtte til ulike forslag.

Du kan svare individuelt eller på vegne av et fellesskap, en gruppe eller enhet du er en del av. Det er mulig å velge hvilke temaer du vil sende inn høringssvar til.

Men før du sender inn svarskjemaet, må du sette deg inn i hva som foreslås.

Internasjonal misjon

Internasjonal misjon står i kjernen av Normisjons identitet og oppdrag. Hvordan kan vi fornye og holde misjonsoppdraget høyt i hele Acta og Normisjon? Utviklingen både i verden og i Normisjon reiser spørsmål om hvordan Normisjon best kan delta i Guds globale misjon i dag.

Det handler ikke bare om organisering av prosjekter eller utsendinger, men om hvordan hele bevegelsen – menigheter, fellesskap, skoler, regioner og enkeltmennesker – kan mobiliseres til et felles oppdrag.

Denne utredningen gir et samlet bilde av dagens situasjon, tydeliggjør sentrale utfordringer og skisserer retninger for hvordan internasjonal misjon kan videreutvikles med både teologisk forankring og strategisk relevans i en ny tid.

Bakgrunn og utgangspunkt

Internasjonal misjon har vært en bærende del av Normisjons identitet siden Santalmisjonens oppstart i 1865. Misjonsarbeidet har gjennom hele historien vært preget av kombinasjonen av **forkynnelse, disippelgjøring, diakoni og samfunnsbygging**, samt tett samarbeid med lokale partnere.

Utredningen av internasjonal misjon tar utgangspunkt i:

- Normisjons misjonshistorie og -profil
- vedtatte strategier (PULS og strategi for internasjonal misjon 2024–2030)
- endrede globale og nasjonale rammevilkår for misjon
- utviklingen av Normisjons fellesskap i Norge

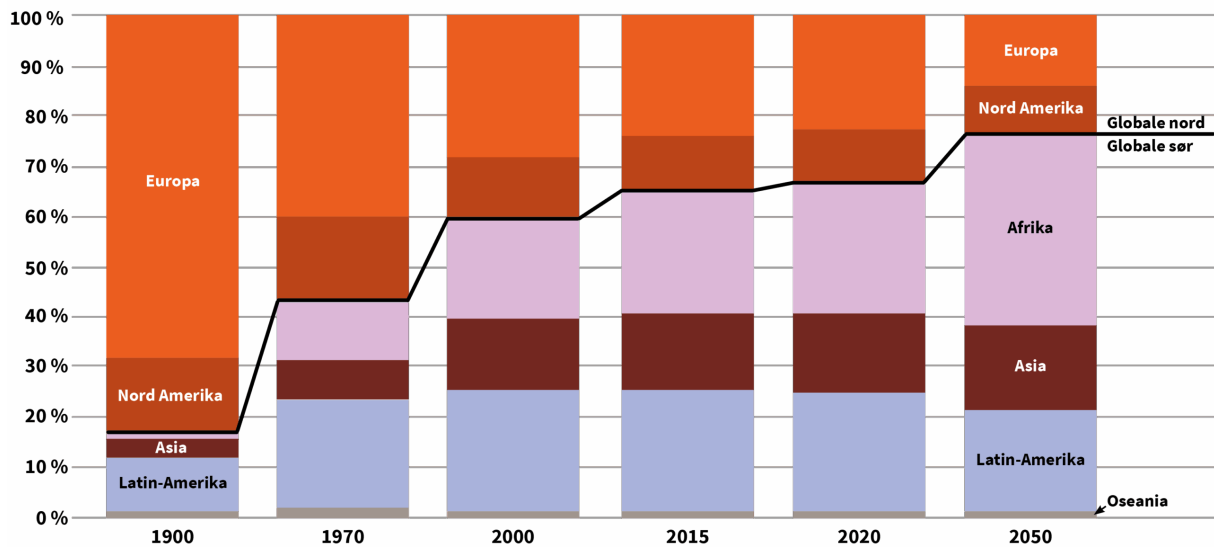
Utredningen peker på at de bibelske og teologiske premissene for misjonsoppdraget står fast, samtidig som **misjonskonteksten har endret seg betydelig**.

Endret misjonskontekst

Utredningsarbeidet løfter fram flere utviklingstrekk som påvirker Normisjons internasjonale misjon:

- Tyngdepunktet i verdens kirke har flyttet seg mot det globale sør og øst.
- Flere av Normisjons samarbeidsland har sterke, voksende kirker som i økende grad selv bærer misjonsansvar.
- Internasjonal misjon foregår i dag i større grad gjennom nettverk, partnerskap og sør-sør-relasjoner.
- I Norge ser vi både sekularisering og en gryende interesse for kristen tro blant unge.
- Nye generasjoner gir primært lokalt, til menigheter og fellesskap de har direkte tilknytning til.

Dette utfordrer tradisjonelle modeller for eierskap, organisering og finansiering av internasjonal misjon.



Fordeling av verdens kristne befolkning fordelt på kontinenter, inkludert prognose for videre utvikling. Kilde: «[State of the Great Commission Report](#)», Lausannebevegelsen.

Vår misjonsforståelse

Utredningen slår fast at Normisjon har en **holistisk misjonsforståelse** forankret i *Missio Dei* – Guds misjon. Misjon forstås som deltakelse i det Gud gjør i verden gjennom det kristne fellesskapet, der:

- evangelisering og disippelgjøring
 - diakoni og omsorg for mennesker i nød
- ikke settes opp mot hverandre, men holdes sammen.

Samtidig understrekes det at misjon ikke kan reduseres til alt godt arbeid. Normisjons visjon om *Jesus Kristus til nye generasjoner og folkeslag* må gi retning også for diakonale satsinger.

Utredningen viser også at misjon ikke kan eies av én del av organisasjonen alene. **Hele Acta og Normisjon – menigheter, fellesskap, skoler, regioner og enkeltpersoner – må inviteres inn i misjonsoppdraget.**



Godt utgangspunkt for misjon

Acta og Normisjon har mange **kvaliteter og gode og forutsetninger** for å delta aktivt i internasjonalt misjonsarbeid. Vi har gjennom historien tilegnet oss en god misjonsfaglig kompetanse basert på kunnskap og erfaring, samtidig har vi en bred og langsiktig giverbase som gir oss stor troverdighet og bønnestøtte.

De siste tiårene har vi i økende grad sett av at lokale menigheter og fellesskap i Normisjon har ønsket å ta mer aktivt del i arbeidet internasjonalt, i tillegg til at mange barn og unge har kjennskap til misjon gjennom Soul Children og Actas konsepter for misjon. Kontaktflaten med nye generasjoner gir store muligheter for framtiden, også gjennom vårt skole- og studentarbeid.

Fire misjonsutfordringer

PULS-strategien beskriver **fire utfordringer** som vi mener er særlig aktuelle for internasjonal misjon i Acta og Normisjon:

Mennesker som ikke kjenner Jesus

«Mange mennesker har ikke hørt evangeliet og kjenner ikke Jesus, både i Norge og i andre land. Vi må bidra til å endre dette for at flere kan bli disipler av Jesus. Vi må be og arbeide mer for mennesker og folkeslag som ikke kjenner Jesus.»

Dette er den fremste motivasjonsfaktoren for alt vårt arbeid, både i Norge og internasjonalt. På én måte er den selvsagt og nærmest banalt beskrevet. Samtidig gir den gjenklang hos praktisk talt alle mennesker i Acta og Normisjon, også de med svak kjennskap til og involvering i vårt internasjonale arbeid. Dermed er utfordringen viktig å sette ord på for å mobilisere til fremtidig misjonsarbeid.

Eierskap til misjon

“Færre enkeltpersoner og foreninger gir gaver direkte til Normisjon. De fleste menighetene og skolene har svakt eierskap til vårt misjonsarbeid. Vi må endre dette for å kunne drive misjon globalt og i Norge. Vi må styrke eierskapet til misjon for menigheter og skoler, og øke inntektene blant annet gjennom entreprenørskap.”

Det endrede givermønsteret utfordrer finansieringen av misjonsarbeidet. Nye generasjoner gir det meste av sin givertjeneste til sitt lokale fellesskap, hvilket vil ramme misjonsarbeidet over tid dersom menighetene ikke engasjeres og inviteres til å delta som avgjørende bidragsytere i internasjonal misjon.

Samhandling

«Vi samhandler for lite på tvers av enheter og avdelinger. Vi må endre dette for å hjelpe hverandre med å nå nye generasjoner og folkeslag. Vi må arbeide sammen basert på felles oppdrag, i stedet for tradisjonelle strukturer.»

I tråd med organisasjonsstrukturen fra Santalmisjonen, “eies” misjonsarbeidet organisatorisk av landsstyret og sentralledet i organisasjonen. Her har det allerede skjedd stor utvikling de seneste årene, med desentraliserte modeller og involvering av regioner og menigheter. Flere steder har dette skapt samhandling og involvering i misjon.

Kommunikasjon

“(…) Normisjon sentralt kommuniserer i stor grad mot eldre målgrupper, med fokus på tradisjonell innsamling. Vi må endre dette for å vinne nye og yngre målgrupper. Vi må styrke og fornye intern og ekstern kommunikasjon, og prioritere kommunikasjonsformer som engasjerer nye generasjoner.”

Informasjonen som gis i Normisjons innsamlingsarbeid oppleves som kampanjepreget og pakket inn på en måte som gjør at mange har vanskelig for å forstå hva som er det egentlige arbeidet folk inviteres til å gi til. Det oppleves nødvendig å finne nye måter å styrke Normisjon-folkets kjennskap og nærhet til utsendinger, partnere og prosjekter.

Retninger for videre utvikling

Utredningen foreslår fem **komplementære retninger** for videre utvikling av internasjonal misjon:

1. Prioritering etter verdibaserte kjennetegn
2. Fellesskap og menigheter som fundament for global misjon
3. Videreutvikle og desentralisere internasjonal avdeling
4. Utvikle regionale og nasjonale baser internasjonalt
5. Videreutvikle differensierte utsendingsmodeller

Utredningen anbefaler at eventuelle endringer skjer trinnvis, gjennom pilotprosjekter og med tydelig sentral ledelse og kvalitetssikring.

1. Prioritering etter verdibaserte kjennetegn

Denne retningen tar utgangspunkt i behovet for større **tydelighet og samling** rundt hva som kjennetegner Normisjons internasjonale misjonsarbeid – på tvers av prosjekter, land, partnere og organisasjonsnivå. I stedet for at prioriteringer i hovedsak defineres geografisk (land for land), løftes spørsmålet om *hva slags misjon* Normisjon særlig er kalt og rustet til å delta i.

Verdibaserte kjennetegn – forstått som bærende trekk ved Normisjons identitet, praksis og teologi – kan brukes som **styrende prinsipper** for prioritering, evaluering og videreutvikling av misjonsengasjement. Ikke alle prosjekter vil nødvendigvis romme alle kjennetegn, men samlet sett skal Normisjons internasjonale arbeid preges av dem. Dette kan bidra til større sammenheng mellom historien vår, arbeidet i Norge og engasjementet globalt.

En slik tilnærming kan gi økt klarhet både internt i organisasjonen og eksternt, men forutsetter en bred og inkluderende prosess for å definere, forankre og praktisere kjennetegnene på en samlende måte.

2. Fellesskap og menigheter som fundament for global misjon

Denne retningen vektlegger at eierskapet til Normisjons internasjonale misjonsarbeid ikke bare ligger hos sentralledet, men hos **hele bevegelsen** – inkludert menigheter, foreninger, skoler og andre fellesskap i Acta og Normisjon. Misjon forstås som en integrert del av det lokale kristne fellesskaps liv og kall, ikke som et tillegg som forvaltes på avstand.

I praksis innebærer dette at lokale fellesskap i større grad utfordres til å ta **reelt ansvar** for konkrete misjonsrelasjoner, for eksempel gjennom partnerskap, innsamling, forbønn, gjensidige besøk og deltakelse i strategiske valg. Noen fellesskap kan også ta delvis operativt eller økonomisk ansvar for arbeid innenfor Normisjons rammer og verdier.

Retningen utfordrer samtidig organisasjonen til å finne former som **styrker lokalt engasjement uten å fragmentere** misjonsarbeidet. Det forutsetter tydelige rammer, klare ansvarslinjer og fortsatt overordnet styring og kvalitetssikring fra landsstyret og generalsekretæren.

Hjemme i Norge vil det være positivt om menigheter kartlegger den internasjonale konteksten de allerede er en del av og hvilke internasjonale miljøer og grupper som er **representert i**

lokalmiljøet. Møteplasser med disse vil både ha egenverdi og kunne gi nærhet til arbeid med andre folkeslag.

3. Videreutvikle og desentralisere internasjonal avdeling

Denne retningen bygger på erkjennelsen av at Normisjon fortsatt trenger en **sterk sentral misjonsfaglig funksjon**, samtidig som avstanden mellom internasjonal avdeling og det lokale arbeidet i Norge bør reduseres. Målet er ikke å svekke sentral ledelse, men å kombinere strategisk helhet med økt relasjonell nærhet.

Videreutvikling og delvis desentralisering kan innebære at medarbeidere i internasjonal avdeling er **lokalisert flere steder i landet** og tett koblet til menigheter, regioner, misjonssentre eller skoler. Dette kan styrke informasjonsflyt, eierskap, rekruttering og samhandling, samtidig som fagkompetanse og ansvar for kvalitet, etikk og partnerskap forblir samlet.

En slik utvikling forutsetter tydelig rolleavklaring, felles ledelse og gode strukturer for samhandling internt i avdelingen. Retningen reiser også spørsmål om hvordan internasjonal avdeling best kan **støtte, veilede og følge opp økt lokalt engasjement** i misjon uten å bli overbelastet eller fragmentert.

Arbeidsgruppen foreslår at det vurderes å bytte navn på avdelingen for å understreke at misjonsarbeidet må bæres av hele Acta og Normisjon.

4. Utvikle regionale og nasjonale baser internasjonalt

Denne retningen utfordrer dagens organisering av misjon hovedsakelig etter **samarbeidsland**, og peker på muligheten for å arbeide mer gjennom **regionale eller nasjonale baser** internasjonalt, slik vi har erfaringer med fra Asia-basen.

En base forstås som et **strategisk knutepunkt** der relasjoner, kompetanse, ledelse og utsendinger samles rundt bestemte misjonsutfordringer, målgrupper og regioner – gjerne på tvers av landegrenser. Enkelte steder vil det være mulig å etablere seg med en fysisk base, som kan ta imot besøk fra grupper og representanter fra Norge og andre steder. Andre steder kan en base være et organisatorisk samarbeid der et fysisk sted ikke er det viktigste.

Basene må forvalte Normisjons **verdimessige kjennetegn og kompetanse** på f.eks. Agenda1, Icdp, ledertrening, menighetsplanting, sosialt entreprenørskap osv. Det vil være en fordel om vi kan prioritere nasjonalt/internasjonalt base-lederskap der det er gode forutsetninger for det, men prøve å sikre norsk tilstedeværelse for å ivareta kultur, åpenhet, forankring og informasjon. Kanskje kan også deler av medie- og markedsavdelingen jobbe med misjonsformidling ut fra basene.

Basemodellen er aktuell som verktøy for et misjonsarbeid som ikke lar seg definere eller begrense av landegrenser. I tillegg er den organisasjonsmessig interessant hvis den i større grad kan tydeliggjøre og **mobilisere til vårt misjonsarbeid** gjennom kontakt med medlemmer, fellesskap, skoler og eventuelle misjonssentre i Norge. Forslaget kan innebære at dagens landansvarsfunksjon fases ut når basene er etablerte.

Samtidig krever denne retningen **videre utredning**. Den reiser spørsmål om ledelsesansvar, arbeidsgiverrolle, norsk tilstedeværelse, sikkerhet, finansiering og forholdet mellom baser, partnere og internasjonal avdeling. Eventuelle endringer må derfor skje gradvis og med tydelig forankring.

5. Videreutvikle differensierte utsendingsmodeller

Denne retningen tar utgangspunkt i at kall, livssituasjon og kontekst varierer betydelig blant dem som sendes i internasjonal tjeneste i dag. For å forløse flere mennesker til misjon, foreslås det å videreutvikle og tydeliggjøre **et mangfold av utsendingsformer**, både på kort og lang sikt.

Dette kan omfatte ulike kombinasjoner av ansettelse, økonomisk støtte, egenfinansiering, menighetsstøtte, teltmakertjeneste og prosjektbasert arbeid. Alle ordninger må samtidig ivareta ansvar for oppfølging, arbeidsforhold, familieomsorg og etisk standard, uavhengig av finansieringsmodell.

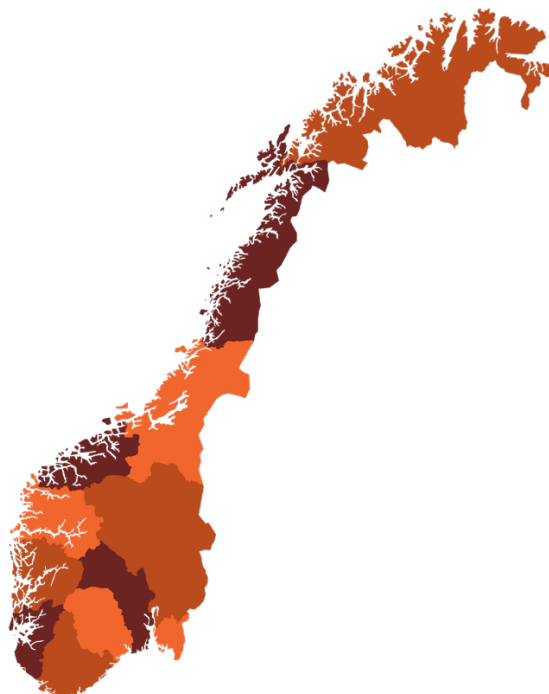
Retningen utfordrer Normisjon til å balansere fleksibilitet og bærekraft, og til å tydeliggjøre forventninger, rettigheter og ansvar både for utsendinger, sendemenigheter og organisasjonen. Målet er ikke færre rammer, men **tilpassede rammer** som gjør det mulig for flere å delta i misjonsoppdraget på en forsvarlig måte.

Regional utvikling

Regionene har en sentral plass i Acta og Normisjons organisasjonsstruktur. Men dagens regionale organisering er utviklet over tid og med andre rammebetingelser enn dagens – både i samfunnet og i organisasjonen selv.

Nedgangen i antall tradisjonelle foreninger, kombinert med veksten i menigheter som i økende grad organiserer, finansierer og bemanner egen virksomhet, endrer tyngdepunktene i organisasjonen. Dette utfordrer økonomi, ressursflyt og tilhørighet.

Regional utvikling handler derfor om hvordan Normisjon best kan organiseres for å løse sitt oppdrag i dagens virkelighet. Denne utredningen gir et samlet bilde av situasjonen i regionene, løfter fram sentrale utfordringer og peker på mulige modeller for videre utvikling.



Dagens regioner: Nord, Nordland, Trøndelag, Møre, Sogn og Fjordane, Hordaland, Rogaland, Agder, Telemark, Vestfold/Buskerud, Øst og Østfold.

Bakgrunn og utgangspunkt

Normisjon er organisert i **12 regioner** som alle er selvstendige juridiske enheter, med unntak av region Nord, som tidligere har fusjonert med Normisjon sentralt. Regionene har bl.a. ansvar for:

- oppfølging av menigheter og andre fellesskap
- lokallag, leir og ledertrening i Acta
- ansatte og frivillige i egen region
- bindeledd mellom Normisjon sentralt, fellesskapene og direkte medlemmene
- innsamling til regionen og bidrag til internasjonalt misjonsarbeid
- leirsteder, skoler og annen virksomhet

Utredningen av regional utvikling bygger på brede samtaler med regionledere, styrer og ansatte, og gir et bilde av **stor variasjon** mellom regionene når det kommer til:

- ressurser og økonomi
- bemanning og ledelseskapasitet
- forholdet til menigheter
- størrelse og geografisk utstrekning

Samtidig peker utredningen på noen felles hovedutfordringer.

Temaer fra regionsamtaler

Utredningen oppsummerer følgende temaer fra samtalene med regionene:

Begrensede lederressurser

I de tolv regionene er det fem regionledere i full stilling, to i redusert stilling, to ulønnede regionledere og tre regioner uten regionleder. Enkelte regioner har vanskelig for å bemanne styrer.

Ledelsesstruktur

På grunn av situasjonen nevnt over, har flere regioner en begrenset lederfunksjon både regionalt og nasjonalt. Det er forholdsvis stort strekk i organisasjonen mellom ledelse som utøves sentralt, regionalt og lokalt.

Felles støttefunksjoner

Regionene ønsker mest mulig tidsbruk innen kjernevirksomhet. De fleste ønsker felles administrative støttefunksjoner velkommen, f.eks. arbeidsgiveransvar, HMS, kommunikasjons tjenester, økonomi og rapportering.

Rolle overfor menigheter

Det blir stadig flere menigheter i Normisjon og regionene har ulike funksjoner ovenfor disse. Noen menigheter og regioner har stor nytte av hverandre, mens andre har lite aktivt samarbeid.

Rolle overfor leirsteder

Få bemannede leirsteder går i balanse. Leirstedenes underskudd truer arbeidet økonomisk i flere regioner, men er allikevel viktige for formålet.

Barne- og ungdomsarbeid

Acta – barn og unge i Normisjon – utgjør en sentral del av det regionale arbeidet. I de fleste regioner er leir og lokallag fortsatt bærebjelker i aktiviteten. **Antall Acta-lag** har samlet sett vært økende etter pandemien, og antallet har holdt seg forholdsvis stabilt over de siste 25 årene.

Selv om flere regioner fortsatt besøker en del lokallag i Acta, er regionenes tidligere omfattende reiseruter til lokallag for å ha andakt og annen oppfølging, noe av det en har redusert arbeidsinnsats på de siste årene. Selv i regionene med størst aktivitet og flest lokallag, er **antallet ansatte i Acta** begrenset til 2–3 årsverk.

Dette til tross for en gjennomgående holdning blant regionstyrene om at Actas arbeid skjermes fra kostnadskutt så langt det lar seg gjøre. Flere regioner **prioriterer Acta-ansatte** foran lønnede

regionlederstillinger. Fellesskap bestående av voksne og eldre kan klare seg uten lønnede forkynnere og regionarbeidere, men oppfølgingen av Actas lokallag og leirarbeid forsøkes opprettholdt med ansatte.

I forlengelsen av barne- og ungdomsarbeidet framstår **overgangen til unge voksne** som et særlig viktig utviklingsområde. Overgangen fra Acta-arbeid til aktiv deltakelse i Normisjon sine fellesskap oppleves ofte som sårbar, og unge voksne faller i noen grad utenfor eksisterende strukturer. Dette gjelder særlig i livsfaser preget av studier, etablering og flytting.

Arbeidet med og for unge voksne skjer i et samspill mellom Acta, menighetene, Normisjons skoler og regionen. Gjennom Acta og lokale fellesskap plantes tro og engasjement tidlig, skolene utvikler identitet og lederskap i en avgjørende livsfase, og menighetene i studentbyene leder unge voksne inn i varig tilhørighet og tjeneste. For denne aldersgruppen er **sammenkobling i Acta og Normisjon** avgjørende.

Fellesskapsbyggende arbeid, planting og utvikling

Fellesskapsutvikling og menighetsplanting er et strategisk satsingsområde i Normisjon. Samtalene viser **stor variasjon** i hvordan regionene jobber med dette. Flere følger opp mange aktive menigheter og fellesskap, mens andre har få eller nesten ingen. Noen regioner har konkrete strategier for planting og utvikling, mens andre mangler kapasitet til å følge opp slike initiativer.

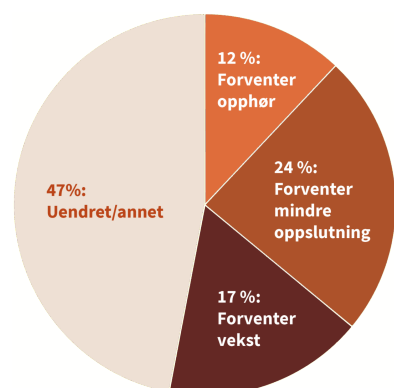
Antallet mindre, lokale fellesskap for voksne er nedadgående i hele landet, mens antallet mennesker som er involvert i menighetene i Normisjon vokser i antall. Mange regioner har stor bevissthet om oppfølging av egne menigheter, og flere regioner er **formelt arbeidsgiver og til dels administrasjon** for menigheter i sitt område.

I en **undersøkelse blant foreningene** i Normisjon (ikke Acta-lag eller menigheter), responderte 203 foreninger. Foreningene i Normisjon har i gjennomsnitt 18,5 medlemmer og de fleste medlemmene er over pensjonsalder. 84% av foreningene som har svart betegnes som seniorfellesskap.

Til tross for at de fleste foreningene kun gjennomfører sine aktiviteter på månedlig basis, svarer halvparten at de har sett **mennesker komme til fellesskapet eller til tro** i løpet av de siste fem årene, mens halvparten ikke har hatt nye mennesker i den samme perioden.

Når det kommer til **bruk av regionens ressurser**, er den mest benyttede tjenesten forkynnelse i foreningen. 20% av foreningene oppgir at de ikke tar i bruk regionens ressurser (forkynnelse, leir/arrangementer, besøk til styremøter/årsmøter, sparringspartner, administrative oppgaver eller kurs/utrustning). I gjennomsnitt benytter en forening regionens ressurser 2,5 ganger pr år.

Foreningene har også svart på **hvor de tror foreningen er om 5-10 år**. 17% av foreningene tror de vil være et voksende fellesskap i fremtiden, mens 24% av foreningene regner med minkende oppslutning og 12% tror de ikke lengre eksisterer om 5-10 år. Omtrent 4 av 10 foreninger i Normisjon antar altså at de vil samle færre mennesker eller blir nedlagt de nærmeste årene.



Misjonsengasjement i regioner og fellesskap

Misjonsengasjementet er i stor grad til stede i Normisjon, og mange foreninger og menigheter støtter internasjonalt arbeid. Flere regioner arrangerer egne misjonskvelder, misjonsforum eller har faste avtaler med prosjekter. Noen har tett kontakt med utsendinger og internasjonale partnere, mens andre opplever at misjonsarbeidet er lite integrert i det regionale arbeidet. Et gjennomgående ønske er **mer målrettet og tilgjengelig informasjon** om misjonsarbeidet.

Enkelte regioner har spesielt fokus på utvalgte misjonsland og -prosjekter, ofte knyttet til at det har vært utsendinger fra den aktuelle regionen. Men ettersom fellesskapene i regionene har engasjement for ulike misjonsarbeid, har det hittil vært lite samkjøring av misjonsengasjementet regionvis. Dette utfordrer **regionenes rolle som inspirator** for misjonsengasjement, ettersom det krever kunnskap om mange ulike misjonsarbeid.

Tidligere hadde flere regioner egne ansatte som arbeidet med dette, men det har blitt **nedprioritert de siste årene**. Flere steder er det imidlertid grupper av frivillige som gjør en viktig oppgave med å oppdatere organisasjonen fra misjonsarbeidet.

Selv om misjonsengasjementet har ulike former og uttrykk, er det sikkert at både direktemedlemmer, enkeltgivere og fellesskapene i regionene bidrar til **finansieringen av misjonsarbeidet**. Det synes nødvendig å styrke engasjementet for internasjonal misjon ytterligere, og på andre måter enn det regionene har kapasitet til i dag.

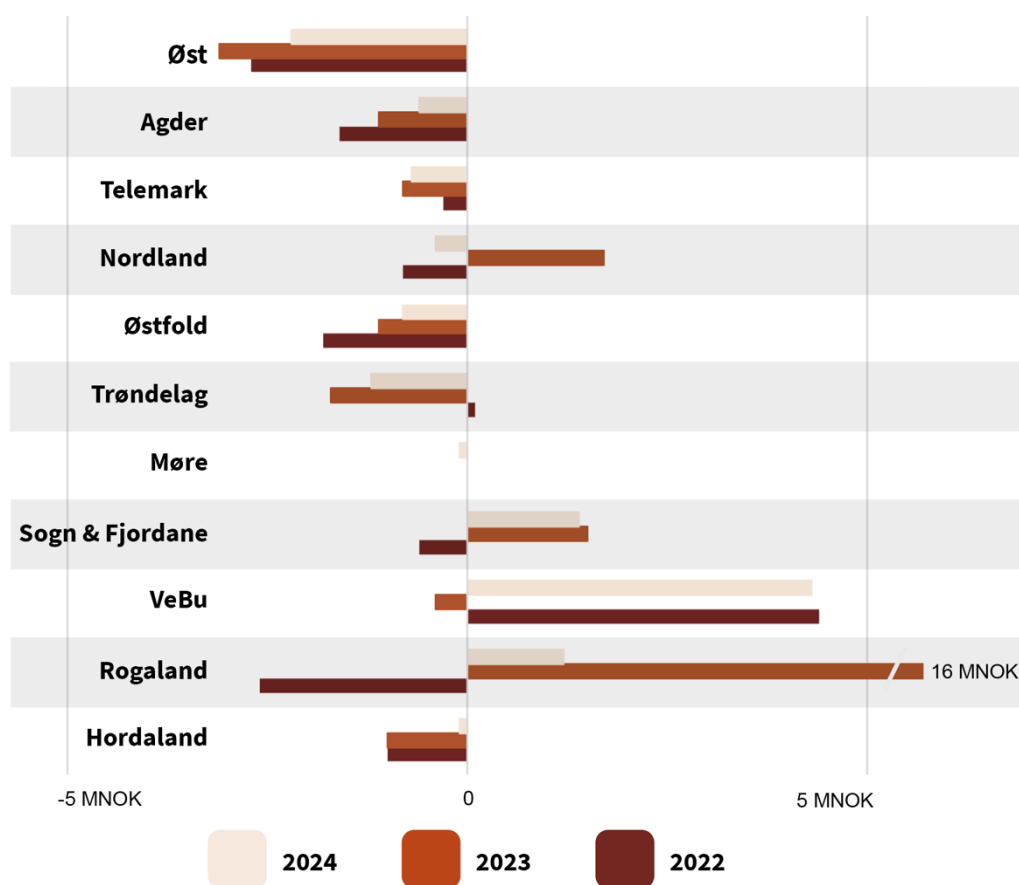
Regionenes økonomi

Normisjons regionale arbeid er i stor grad **finansiert av gaveinntekter** fra mennesker tilknyttet lokale fellesskap. Utviklingen i givermønsteret gjør at denne modellen ikke lenger vil være bærekraftig for regionene. Blant nye generasjoner er stadig flere hjemmehørende i Normisjons egne menigheter og har sin givertjeneste der.

Dette **givermønsteret svekker regionøkonomien** over tid dersom menighetene ikke blir større bidragsytere ut over sin egen virksomhet. Det samme prinsippet gjelder i utgangspunktet for Actas regionale arbeid, som i stor grad beror på regionenes gaveinntekter.

Flere regioner bruker oppsparte midler i håp om at situasjonen skal snu, eller for å realisere bevisste satsninger i regionen. Enkelte år kan testamentariske gaver eller andre ekstraordinære inntekter være avgjørende for resultatet. I flere regioner har det vært **gjort grep for å forbedre driftsøkonomien**, f.eks. salg av leirsteder.

De siste årene har henholdsvis 3 (2022), 4 (2023) og 3 (2024) av de 11 juridisk selvstendige regionene gått i økonomisk balanse eller overskudd. Regionenes driftsresultat påvirkes av innsamlingsmodellen i Normisjon ved at gaver fordeles forholdsmessig mellom hovedkontorets og regionenes regnskaper.



Regionenes årsresultat i perioden 2022-2024. Region Nord er en avdeling av Normisjon sentralt, og er derfor ikke med i oversikten.

Modeller for videre utvikling

Høringen presenterer **tre alternative modeller** for regional utvikling:

1. Dagens regionstruktur – med økt samarbeid om fellesfunksjoner
2. Færre regioner – sammenslåing til større enheter
3. Misjonssenter – med flere enheter

I tillegg har utredningen tatt for seg en fjerde modell; fusjon mellom region og hovedkontor, men denne anses av landsstyret å være urealistisk – basert på tidligere erfaringer og Normisjons organisasjonskultur.

De øvrige modellene vurderes som aktuelle alene eller i kombinasjon med hverandre. Utredningen åpner for at ikke alle regioner velger én og samme modell, og at alternativene dermed **må kunne fungere med hverandre**.

Et innspill fra Normisjon sentralt, er et ønske om å **redusere antallet regionale kontaktpunkter**. Dette er også i tråd med utviklingen hos flere regioner, som de siste årene har

måttet velge løsninger med regionleder på frivillig basis, i deltidsstilling eller å drive uten regionleder. Dette hensynet er mulig å ta i alle tre modellene. Dersom Acta foretrekker å opprettholde en Acta-leder i hver av dagens regioner, bør det ikke være noe i veien for det.

1. Dagens regionstruktur – med økt samarbeid om fellesfunksjoner

Denne modellen tar utgangspunkt i at regioner opprettholdes som **selvstendige juridiske enheter** med egne styrer, arbeidsgiveransvar og økonomi. Utviklingen skjer ikke gjennom strukturelle fusjoner, men gjennom **større grad av samhandling og ressursdeling** mellom regioner, og eventuelt mellom regioner og Normisjon sentralt.

Kjernen i modellen er å etablere mer forpliktende samarbeid om oppgaver som i dag løses parallelt i mange regioner, ofte med begrensede ressurser. Dette kan gjelde administrative funksjoner som økonomi, lønn, HR, IT, kommunikasjon og rapportering, men også innholdsrettede områder som lederutvikling, Acta-arbeid, leir- og kurskonsepter eller felles kompetanseutvikling.

I praksis kan modellen innebære at regioner **kjøper tjenester av hverandre**, deler stillinger i definerte roller (f.eks. regionleder, Acta-leder eller administrativ funksjon), eller etablerer felles løsninger der dette gir mer effektiv bruk av tid og kompetanse. Modellen åpner for fleksibilitet og lokale tilpasninger, samt at samarbeid kan utvikles gradvis.

2. Færre regioner – sammenslåing til større enheter

Denne modellen innebærer at dagens regionale struktur forenkles gjennom **sammenslåing av regioner til færre og større enheter**, med felles styre, ledelse og administrasjon. Sammenslåing kan skje geografisk (naboregioner) eller ut fra funksjonelle hensyn, der regioner med komplementære styrker og utfordringer går sammen.

Hensikten med modellen er å etablere **mer robuste regioner og forenkle struktur**. Færre regioner reduserer antallet styrer og administrative enheter, og frigir dermed ressurser til kjernevirksomhet. For Normisjon sentralt kan modellen gi **færre kontaktpunkter**, noe som kan styrke samhandling, strategisk ledelse og oversikt.

Modellen forutsetter **grundige prosesser**, god involvering og tydelig kommunikasjon om hva som skal videreføres, prioriteres eller eventuelt avvikles etter sammenslåing. Den stiller også krav til at det arbeides aktivt for å ivareta frivillighet, lokale initiativ og engasjement i større strukturer.

3. Misjonssenter – med flere enheter

Misjonssenter-modellen bygger på etablering av **tettere og mer integrert samarbeid** mellom flere eksisterende enheter, for eksempel regioner, menigheter, skoler og andre virksomheter. Et misjonssenter er ikke en juridisk enhet, men et formalisert samarbeid gjennom avtaler.

Formålet er å samle ressurser, kompetanse og ledelse i **større og mer bærekraftige fellesskap**, uten at de enkelte enhetene mister sitt juridiske ansvar, eierskap eller identitet. Samarbeidet kan omfatte felles strategi, ledelse, personalpolitikk, administrasjon, kompetanseutvikling og konkrete prosjekter.

Misjonssenter-modellen gir mulighet for å **koble lokale miljøer tettere på organisasjonen** som helhet, spesielt å involvere menigheter og skoler mer direkte i regionalt og nasjonalt arbeid.

Dersom de deltagende regionene består med egne ansatte, blir deres rolle å **sammenkoble misjonssenterets ressurser** med alle de lokale fellesskapene og enhetene i regionen.

Sentralleddets rolle

Acta og Normisjon er en desentralisert bevegelse der ansvar, initiativ og eierskap i stor grad ligger lokalt. Samtidig har organisasjonen et nasjonalt og internasjonalt oppdrag som forutsetter felles retning, samhandling og støttefunksjoner.

I lys av vedtatt strategi og pågående utvikling i organisasjonen er det derfor nødvendig å spørre seg: Hvordan kan sentralleddet best støtte, samle og utvikle arbeidet – med større nærhet til livet i regioner, menigheter og fellesskap?

Spørsmålet handler ikke bare om organisering av funksjoner, men om hvordan sentralleddet kan bidra til å binde organisasjonen sammen, styrke felles identitet og mobilisere hele bevegelsen til oppdraget.

Bakgrunn og utgangspunkt

Utredningen om sentralleddets rolle, har tatt utgangspunkt i **hovedkontoret til Normisjon**, ikke Acta sentralt. Selv om det foreløpig ikke er gjennomført en stor prosess rundt Actas sentralledd, kan det være elementer i arbeidet som er interessante for begge organisasjonene.

Hovedkontoret i Normisjon har ansvar for en rekke fellesfunksjoner, blant annet innen:

- internasjonal misjon
- koordinering av arbeidet i Norge
- økonomi, systemer og HR
- kommunikasjon og marked
- sentralt eide eiendommer og virksomheter
- strategi og teologisk ledelse

Gjennom både nåværende og tidligere prosesser har det flere ganger kommet tydelig fram fra grasrota i organisasjonen at Normisjon bør forbli en **desentralisert bevegelse**, der beslutninger tas lokalt og strategisk tenkning i stor grad skjer og eies lokalt.

Utredningen viser samtidig at hovedkontoret i stor grad oppfattes som **nyttig og nødvendig**, men at det samtidig kan oppleves som en egen virksomhet i organisasjonen og for langt unna lokal og regional virkelighet. Dette skaper spenninger som utredningen tar på alvor.

I en desentralisert organisasjon er sentralleddets rolle å støtte, koordinere og sette den overordnede strategiske retningen. Her gjelder det å finne **rett balanse** mellom lokal autonomi og overordnet styring – og å arbeide for en felles kultur, forståelse og visjon på tvers av geografiske lokasjoner.

Hovedkontoret bør også spille en viktig rolle i å sikre at **kunnskap deles** på tvers av enheter i organisasjonen.

Hovedkontorets utfordring

Selv om det er bred anerkjennelse av verdien hovedkontoret har for organisasjonen, forholder mange lokale enheter forholder seg lite til sentralledet i det daglige. Utredningen beskriver en opplevelse av hovedkontoret som **en egen virksomhet**, spesielt knyttet til internasjonal misjon og tilhørende innsamlingsarbeid. Den samme spenningen pekes på angående Actas nasjonale konsepter.

Det er for så vidt **ikke unikt for Acta og Normisjon** at sentralledet i en stor organisasjon kan oppleves distansert fra hverdagen til frivillige og ansatte i andre enheter. Og opplevelsen av sentralledet som en egen virksomhet i organisasjonen speiler vår organisasjonsstruktur – der Acta og Normisjon sentralt er to av flere hundre selvstendige enheter.

Utredningen undersøker allikevel muligheter for å **øke relevansen og nærhet** til sentralledet for resten av organisasjonen. Det vil kunne være nyttig både som støtte for de lokale og regionale enhetene, og for å involvere organisasjonen i vårt felles oppdrag – som f.eks. internasjonal misjon.

Retninger for videre utvikling

Fra ett hovedkontor til flere misjonssentre?

Utredningen peker i retning av en modell med **sentrale funksjoner plassert i flere regionale misjonssentre**. Misjonssentre er en del av PULS-strategien, som sier at Normisjon innen 2030 har faset inn misjonssentre som organisasjonsform for lokalt, regionalt og globalt arbeid.

Idéen om misjonssentre er **ikke en utfasing av Oslo** som sted for fellesfunksjoner i Normisjon, ettersom Staffeldtskvartalet er et naturlig misjonssenter sammen med flere steder. I tråd med utviklingen av sterke menighetsmiljøer, peker utredningen på at enkelte hovedkontor-funksjoner kan legges til flere steder i landet, i tillegg til hovedstaden.

Tenkningen om misjonssentre er innarbeidet i **Trondheim**, flere Normisjon-enheter har samtaler om det samme i **Stavanger** og Acta/Normisjon sentralt, region Øst, Storsalen menighet og NLA Høgskolen bør ha gode forutsetninger i **Oslo**. I tillegg kan flere andre steder bli aktuelle med tiden.

Misjonssentrene er tenkt som huber hvor hovedkontorets funksjoner kan forsyne organisasjonen, både i og utenfor det geografiske området misjonssenteret befinner seg i. Dette bør kunne **øke nærheten** mellom sentralledet og ulike enheter.

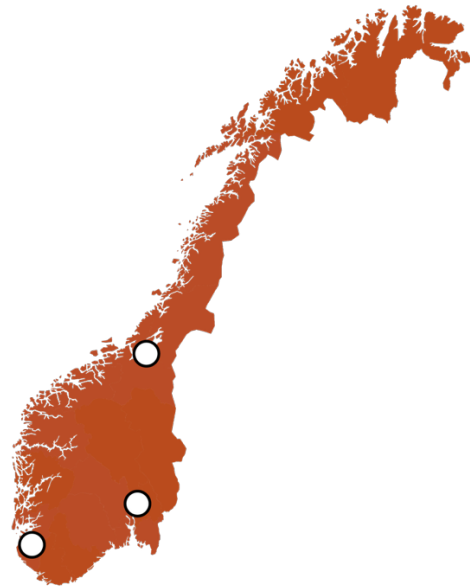
Utredningen foreslår tre kriterier som må oppfylles for å fungere som et misjonssenter i Acta og Normisjon:

1. Det må bestå av **minst én menighet** med kapasitet og engasjement utover seg selv.
2. Det må være mulig å **samarbeide** mellom menighet(er) og region(er).
3. Det må være et sted hvor **mennsker rekrutteres og sendes** videre i Acta og Normisjon (f.eks. skoler).

Hensikten med misjonssenter-modellen er å møte behovet for mer samarbeid, ressursdeling og bedre kommunikasjon på tvers av enheter. Utredningen mener at en slik organisering kan gi

grobunn for innovasjon og nye misjonsinitiativ – og mer samarbeid på tvers, slik at vi i enda større grad klarer å utnytte kompetansen i organisasjonen.

Konseptet misjonssenter er for øvrig beskrevet i utredningen om regional utvikling.



Misjonssentre er under utvikling i Stavanger, Trondheim og Oslo. Flere steder kan bli aktuelle med tiden.

Rekruttering og sammenkobling

En måte å styrke tilknytningen mellom sentralledet og resten av organisasjonen, er å innføre en mer **desentralisert personalpolitikk**. Dette innebærer at ansatte ved hovedkontoret kan ha sitt daglige arbeidssted knyttet til et misjonssenter eller regionkontor. På den måten vil de få daglig kontakt med viktige knutepunkter ute i organisasjonen. Denne tilnærmingen praktiseres allerede i noen grad.

Sannsynligvis vil denne strategien **forbedre rekrutteringen av ansatte og frivillige** til sentralledets funksjoner, da det kan bli mer aktuelt for flere å ta på seg oppgaver for sentralledet, selv om de ikke bor i Oslo.

Det er også ønskelig at toneangivende miljøer i Normisjon får **større nærhet til organisasjonen** som helhet, og at sentralledet får **økte samarbeidsmuligheter** med disse. Som grasrotorganisasjon er de fleste av organisasjonens initiativtakere og beslutningstakere plassert organisatorisk i forholdsvis lang avstand fra sentralledet.

Dersom det f.eks. defineres tre-fire misjonssentre med hver sin leder, anbefaler utredningen at disse blir en del av dagens team for Normisjon i Norge sentralt. På den måten vil **personer som representerer klynger av enheter** være til stede i forbindelse med strategiske beslutninger og prosesser som angår hele organisasjonen. Samtidig kan Acta og Normisjon mer effektivt dra veksel på større og helhetlige miljøer lokalt og regionalt. Den samme modellen kan vurderes for eventuelle internasjonale baser.

Der det ikke dannes misjonssentre, kan regionledere representere 1-3 av dagens regioner. Misjonssenter-/regionlederens rolle vil i denne modellen bli todelt;

1. overordnet leder/koordinator for de lokale enhetene og regionen(e) i sitt område
2. ta del i et nasjonalt ansvar for Normisjon sammen med Misjon i Norge-teamet for øvrig.

Ved å plassere hovedkontorets funksjoner flere steder enn bare i Oslo, vil hovedkontoret **vinne nærhet og sammenkobling** til øvrige deler av organisasjonen. Samtidig vil nærheten til hverandre innad i sentralleddet reduseres, og det kreves bevissthet rundt hvordan vi kan kompensere for dette.

Utførende fellestjenester

Når det gjelder behovet for felles administrative støttefunksjoner i organisasjonen, vurderes det om disse kan innarbeides som **en større del av sentralleddets tjenester**, og at også disse i praksis kan være lokalisert flere steder.

Vi bør være forsiktige med å bygge opp en for stor serviceorganisasjon, som kan bli kostbar å opprettholde. Mye administrasjon er mest effektivt hvis det foregår tett på den lokale kjernevirksomheten. Andre ting krever **kompetanse som vi ikke kan forvente at finnes overalt**.

Høringen spør om hva de ulike enhetene har **ønske om og vilje til å betale for at utføres sentralt** (f.eks. i misjonssentre). Et konkret eksempel som kan være interessant å utforske, er en kommunikasjonsenhet som også kan ta oppdrag for lokale og regionale enheter. Det kan bidra til økt måloppnåelse og helhetlig uttrykk på et område som mange uansett bruker en del interne og eksterne ressurser.

Samarbeid med Acta sentralt

I tillegg til å komme tettere på resten av organisasjonen, er det et ønske for Normisjon sentralt å **øke integreringen med Acta sentralt**. Selv om daglig leder i Acta er en del av Normisjons ledergruppe, og til tross for mange lignende oppgaver i de to organisasjonene, er det lite organisatorisk overlapp mellom Acta og Normisjons administrasjon.



Som nevnt innledningsvis, har utredningen hatt fokus på Normisjons hovedkontor, ikke Acta sentralt.

Et mål i Normisjons strategi er å **alltid søke samarbeid med Acta** der det tjener felles formål. I den videre utviklingen av hovedkontoret er det interessant å utforske hvilke funksjoner som *kan* deles på tvers av Acta og Normisjon – og hvilke funksjoner vi opplever at *må* være adskilt.

Selv om Acta og Normisjon ikke formelt smelter sammen, kan man se for seg at tjenester utføres på tvers gjennom **delte stillinger eller viderefakturerings**. Det kan f.eks. være mulig å se for seg felles administrative funksjoner og større integrering mellom ledelsen av Acta og Normisjons arbeid i Norge.

Eksempelvis er oppfølgingen av Normisjons skoler plassert i Normisjons team for Misjon i Norge, mens elevene og studentene som går på skolene er i Actas målgruppe.

I det videre arbeidet vil involvering av ansatte være sentralt for å komme fram til gode løsninger.