

Anne Brit Hatleskog, Oleksandr Ryndyk, Gry  
Espedal og Stephen Sirris

# Mer misjon for hver krone

Gjennomgang av omorganiseringen  
i NMS 2015 – 2017



# **Mer misjon for hver krone**

**Gjennomgang av omorganiseringen i NMS 2015 – 2017**

**Anne Brit Hatleskog, Oleksandr Ryndyk, Gry Espedal og Stephen Sirris**

**Senter for interkulturell kommunikasjon (SIK)**

VID rapport 2020/6



**Denne rapporten er utgitt av**

VID vitenskapelige høyskole  
Postboks 184, Vinderen  
N-0319 Oslo  
<http://www.vid.no/>

**Rapport: 2020/6**

ISBN: 978-82-93490-60-9, elektronisk  
ISSN: 2464-3777

**Elektronisk distribusjon:**

VID vitenskapelige høyskole  
[www.vid.no](http://www.vid.no)

**Omslag**

Dinamo

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.  
Mangfoldiggjøring, videresalg av deler eller hele rapporten  
er ikke tillatt uten avtale med forfatterne eller Kopinor.



## Oppsummering av rapporten

Gjennomgangen av omorganiseringen i NMS i perioden 2015 - 2017 tar for seg hvordan omorganiseringsprosessen ble gjennomført, om hensikten med omorganiseringen ble oppnådd og hvorvidt den nye organiseringen er optimal i forhold til de oppgaver NMS skal utføre og de mål organisasjonen ønsker å nå. Til slutt blir det presentert noen anbefalinger til organisasjonsmessige justeringer som kan vurderes.

Rapporten bygger på informasjon som fremkommer i ulike dokumenter fra omorganiseringsperioden, intervju og spørreundersøkelse fra ansatte, frivillige og samarbeidspartnere til NMS.

Grunnlaget for å vurdere daværende organisasjonsform synes å være moden da omorganiseringen ble vedtatt. Dette henger sammen med eksterne endringer og hensiktsmessig bruk av menneskelige og økonomiske ressurser. En rekke rapporter gir et godt informasjonsgrunnlag for å vurdere status og finne nye arbeidsmåter. Dokumentene gir inntrykk av at generalsekretær har vært den drivende kraft i omorganiseringen. Hans rolle preges av initiativ og gjennomføringsevne. Landsstyret har drøftet sakene og har i all hovedsak sluttet seg til forslag til vedtak som er utarbeidet av generalsekretær.

Spørsmålet som reiser seg, er om prosessen var tilstrekkelig utredet før den ble besluttet og igangsatt. Dokumentanalysen viser at omorganiseringen vokser underveis. Den erkjennelsen kom retrospektivt. Det har vært et modig valg å gjennomføre såpass omfattende organisatoriske endringer uten konsekvensutredninger og innenfor et relativt kort tidsperspektiv.

Omorganiseringen gav NMS et nytt organisasjonskart og det synes som om organisasjonen fremdeles strever med å tilpasse seg nye strukturer og linjer. Det er fristende å spørre seg om dette bare skyldes naturlig treghet i organisasjoner ved endringer eller om det er svakheter i strukturen som forårsaker utfordringene. Vår evaluering kan tyde på det siste, og at det er for mange små gliper i strukturen som fører til at noen oppgaver kan glippe helt, men andre gjøres dobbelt.

En slik glipe i strukturen er avdekket i forhold til regionstyrene. Det er fortsatt uavklart hva ansatte og regionstyrene skal jobbe med. Det ble nevnt at det ikke er sikkert at å innføre regionleder er løsningen, men det trengs et større oppryddingsarbeid i forhold til hvem som har ansvar for hva. Her ligger det et tydelig potensial.

Misjonsarbeidet ute på feltet fikk ny ledelse og kontakten med samarbeidspartnerne koordineres nå av lokal feltkoordinator. NMS sine partnere ser ut til å sette pris på den faglige oppfølgingen fra fagrådgiverne i Norge. Ansatte i prosjektene melder at de får rask og god kontakt med sin rådgiver ved behov. Viktigheten av relasjonsbygging over tid blir fremhevet. Rollen til feltkoordinator synes derimot å være noe uklar og det er usikkerhet rundt rollen og ansvarsområder.

Flere av informantene stiller spørsmål rundt nedgangen av langtidsmisjonærer til fordel for pendlermisjonærer på korttidsoppdrag. Siden vårt mandat for gjennomgangen ikke inkluderer misjonærrollen, har vi valgt å bringe videre noen av de innspill og kommentarer som er kommet i tilknytning til misjonærene, men ikke gå ytterligere inn på den tematikken.

Gjennom svarene som kommer frem i både intervjuer og spørreundersøkelsen, synes det tydelig at omorganiseringen av NMS Gjenbruk ikke har gitt de ønskede synergieffekter inn i organisasjonen.

Omorganiseringen av NMS Eiendom som eget aksjeselskap og styre for eiendomsforvaltningen oppfattes som svært positivt av de aller fleste i undersøkelsen og et tegn på økt faglighet. Leirstedene er noe som engasjerer mange og flere nevner denne balansegangen mellom det å beholde leirsteder til eget arbeid og hensynet til økonomi.

Som mange av informantene påpeker er NMS først og fremst en grasrotorganisasjon, og på tross av at flere av de ansatte nevner nedgangen i misjonsforeninger har organisasjonen fremdeles et stort antall misjonsengasjerte frivillige over hele landet, både som enkeltmedlemmer og som en del av en forening.

På spørsmål om informantene opplever økt fokus på frivillighet og flere frivillige i organisasjonen svarer de fleste benektende på det. NMS gjenbruk rekrutterer frivillige til sine butikker over hele landet og gjerne også fra miljø utenfor NMS. Flere nevner Gjenbruk med stolthet over alt de har fått til, men det er lite, om noe, samarbeid mellom seksjonene om de frivillige. En ansatt sier tvert imot at det kan oppleves som en «kamp om de samme frivillige», og at koordinator for frivillige er en nødvendighet.

Omstruktureringen har ført til større fokus på økonomi. Det ble nevnt blant informantene at det handlet om og fortsatt handler om å få «mest mulig misjon ut fra hver krone.» NMS er en organisasjon som må gå i balanse, og ikke bruke mer penger enn de får inn. Det ble understreket at prosentsatsen som går til misjonsarbeidet skal være så høy som mulig og at NMS skal bruke så lite som mulig på administrasjon og innsamling. Organisasjonen har i en tiårsperiode hatt flere runder med oppsigelser og reduksjoner i stillinger, både i utearbeidet, i regionene og i hovedadministrasjonen. Regnskapstallene for 2019 viser et positivt resultat for første gang siden 2016, på tross av stadig synkende inntekter fra innsamlede midler. NMS gjenbruk står i dag for en betydelig del av inntektene til organisasjonen. Tradisjonell gaveinnsamling er et tidkrevende og utfordrende arbeid i dagens samfunn, og det er et spørsmål om grepene som er gjort i seksjon for Fundraing med kompetanseheving av de ansatte og nye kampanjeformer og målgrupper er nok og om det vil gi resultat over tid.

Gjennomgangen har avdekket at NMS er en organisasjon som vil mye. NMS består engasjerte ansatte og frivillige som både gir stor arbeidsinnsats og har et varmt hjerte for misjon. Det kan likevel se ut som om organisasjonen har for mange mål og oppgaver i forhold til ressurser. Samtidig representerer dette mangfoldet bredden i en stor organisasjon med mange aktører og interessenter. Mangfoldet muliggjør også variasjon i oppgaver og engasjement. Det er videre avdekket en noe rigid struktur som gir lite rom for fleksibilitet og

samarbeid på tvers. Behovet for kommunikasjon og utveksling ser ut til å være tydelig til stede.

Andre moment som ansatte og frivillige kom med i spørreundersøkelsen var at flere etterlyste viktigheten av å holde blikket fremover, samtidig som NMS ikke måtte glemme sine røtter. Flere uttrykte en redsel for at organisasjonen ønsker å gjøre så mye at det viktigste blir glemt. Med stort mangfold og mange involverte, blir det like fullt viktig å holde det hele sammen. En sterk bevissthet på hva som er kjernen i NMS kan bidra til mindre fragmentering og sektorisering.

Med færre ansatte og reduserte budsjetter er det en naturlig konsekvens å vurdere omfanget av aktivitet og engasjement.

Flertallet av de ansatte i NMS trives i jobben sin, de opplever at de har en meningsfylt arbeidshverdag og gleder seg til å gå på jobb. Så er det også noen som har altfor stor arbeidsmengde og uttrykker at de er slitne.

Følelsen av å bli degradert til «å bare drive med pengeinnsamling» nevnes av flere informanter, også frivillige. Mer samhandling og smidighet mellom seksjonene, at alle jobber sammen mot felles mål, synes å være nødvendig. Tilbakemeldingene fra denne gjennomgangen tyder også på at arbeidet ute i regionene hverken oppleves eller er reelt dekket av plasseringen i seksjon fundraising.

Vi har gitt relativt stor plass til forslag og innspill fra ansatte og frivillige som kom frem i både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Det skyldes flere grunner; For det første fordi vi fikk inn en overveldende mengde svar på disse åpne spørsmålene og synes de derfor fortjener å få plass. Disse svarene uttrykker et sterkt og varmt engasjement for NMS. Respondentene gir mange ideer og viser kreativitet for organisasjonen de tilhører. For det andre er det tydelig et behov fra både de ansatte, frivillige og samarbeidspartnere å bli hørt og få gi en stemme inn i fremtidens NMS. Det viser et ønske om å bli involvert, tatt med på råd og bidra til å forme NMS. Sist, men ikke minst; vi håper innspillene kan være gode bidrag inn i prosessene videre for å videreutvikle misjonsorganisasjonen.

På bakgrunn av det empiriske materialet og analysene i denne rapporten vil vi gi følgende anbefalinger til NMS:

- Vi anbefaler å tydeliggjøre følgende logikker i organisasjonen:
  1. Å drive forretning for misjon - *fortjeneste*
  2. Å ivareta og utvikle misjon - *tjeneste*
- Vi anbefaler at det gjøres et prosessarbeid i organisasjonen for å drøfte og videreutvikle NMS sin visjon for arbeidet. Som en del av dette arbeidet er tydeliggjøring av de ulike målgruppene og tiltakene.
- Vi anbefaler at arbeidet i NMS Eiendom fortsetter slik som i dag.

- Vi anbefaler at NMS ser på om dagens plassering av NMS Gjenbruk sikrer nødvendig tydelighet, fleksibilitet og utviklingsrom.
- Vi anbefaler at NMS kritisk går igjennom hvilke avdelinger som bør være en del av NMS Fundraising ut fra et tydelig kriterium om at arbeidet skal handle om å samle inn midler til å drive misjon.
- Vår anbefaling er ikke nødvendigvis å gjeninnsette regionledere da dette vil føre til større utgifter, men å starte en prosess sammen med regionene om veien videre.
- Vi anbefaler at NMS Global opprettholdes som en egen enhet med hovedmålsetting å arbeide med å ivareta og utvikle misjon i både innland og utland
- Vi anbefaler at det gjøres en vurdering av hvordan de frivilliges engasjement og motivasjon kan styrkes ytterligere inn mot misjonsarbeidet.
- Vi anbefaler at NMS ser nærmere på hvilke muligheter metodikken «Use your talent» kan gi både for videreutvikling av NMS og muligheter for partnerskap med Den norske kirke.



## Forord

Senter for interkulturell kommunikasjon (SIK) ved VID vitenskapelige høgskole mottok 4.oktober 2019 en forespørsel fra Det Norske Misjonsselskap (NMS) om å levere tilbud på en gjennomgang av omorganiseringen som ble foretatt i NMS i perioden 2015 – 2017. SIK leverte et tilbud 8.november og kontrakt ble undertegnet 6.januar 2020.

Prosjektperioden var fra 15.januar til 31.mars. Grunnet de ekstraordinære tiltakene som ble iverksatt for høgskolen under Corona-pandemien våren 2020, ble prosjektperioden utvidet med ytterligere 6 uker.

Arbeidet med rapporten er utført av forskere ansatt ved VID hvorav to er ansatt ved SIK og to er tilknyttet Senter for verdibasert ledelse og innovasjon, Oslo. Førsteamanuensis Stephen Sirris har hatt ansvaret for dokumentanalysen, hvor også seniorrådgiver Anne Brit Hatleskog har bidratt. Førsteamanuensis Gry Espedal har, sammen med Hatleskog, ledet intervjuene og analysen av disse. Forsker II, Oleksandr Ryndyk har hatt ansvaret for innsamling av data og analysen av spørreundersøkelsen. Anne Brit Hatleskog har vært prosjektleder og redaktør for sluttrapporten.

Stavanger 12.mai 2020

Anne Brit Hatleskog

# Innholdfortegnelse

Kapittel 1 Innledning .....	13
1.1 Problemstillinger og rapportens struktur .....	13
1.2 Beskrivelse av NMS .....	14
1.2 Organisasjonskart før og etter omorganiseringen .....	16
Kapittel 2 Metode .....	17
2.1 Kvalitative metoder .....	18
2.1.1 Individuelle intervjuer .....	18
2.1.2 Dokumentanalyse .....	18
2.2 Kvantitativ metode .....	19
2.2.1 Spørreskjema .....	19
2.3 Forskningsetikk .....	20
Kapittel 3 Funn fra dokumentanalysen .....	20
3.1. Utfordringsbilde og intensjoner med omorganiseringen .....	21
3.2 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til reduserte kostnader? .....	24
3.2.1 Lønns- og driftskostnader .....	24
3.2.2 Kjøp av eksterne regnskapstjenester .....	25
3.2.3. Gaver/innsamling .....	26
3.3. Arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon .....	27
Kapittel 4 Funn fra intervjuundersøkelsen .....	27
4.1 Effekt: Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd? .....	27
4.1.1 Forenklet og oppgavebasert struktur: På hvilken måte har ny struktur i norgesarbeidet styrket arbeidet til NMS? .....	28
4.1.2. Forenklet og oppgavebasert struktur: I hvilken grad får samarbeidspartnerne og prosjekt i misjonsarbeidet samme oppfølging som før? .....	28
4.1.3 Forenklet og oppgavebasert struktur: På hvilke måter har det styrket eventuelt svekket NMS at NMS Gjenbruk nå er organisert som en seksjon i Fundraising? .....	29
4.1.4 Økt faglighet: Hvordan har eget aksjeselskap og styre for eiendomsforvaltningen bidratt til økt faglighet i eiendomsforvaltning? .....	30
4.1.5 Økt faglighet: I hvilken grad og på hvilke måter har omorganiseringen bidratt til økt fokus på frivillighet i NMS? .....	30
4.2 Kost – nytte: I hvilken grad erfarer organisasjonene at omorganiseringen har styrket arbeidet med å nå NMS sine mål og visjoner? .....	30
4.2.1 Hva er omfanget av ressurser og innsats i NMS sammenlignet med før omorganiseringen? .....	30

4.2.2 Hvordan opplever de ansatte arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?.....	31
4.2.3 I hvilken grad erfarer ansatte og frivillige at nåværende organisering gir uttelling i form av flere frivillige, økt aktivitet og økning i givertjeneste/økonomiske bidrag? .....	31
4.3 Hvilke organisasjonsmessige endringer/justeringer bør vurderes?.....	32
4.3.1 Hva er forbedringspotensialet i organiseringen av virksomheten? .....	32
4.3.2 Hvordan kan NMS møte nye behov, eksempelvis gjennom sosiale medier og samarbeid i et flerreligiøst og flerkulturelt samfunn? .....	32
4.3.3 Hvilke endringer og utfordringer er vesentlige for å videreutvikle NMS? .....	33
Kapittel 5 Funn fra spørreundersøkelsen.....	33
5.1. Omorganiseringsprosessen: Hvordan ble omorganiseringen gjennomført?.....	34
5.1.1 Opplevelsen blant de ansatte .....	34
5.1.2 Opplevelsen blant de frivillige/verv og samarbeidspartnere i organisasjonen.....	35
5.2 Effekt: Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd? .....	36
5.2.1 Forenklet og oppgavebasert struktur .....	36
5.2.2 I hvilken grad får samarbeidspartnerne og prosjekt i misjonsarbeidet samme oppfølging som før? .....	37
5.2.3 På hvilke måter har det styrket evt svekket NMS at NMS Gjenbruk nå er organisert som en seksjon i Fundraising? .....	38
5.2.4 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til økt fokus på frivillighet i NMS? ....	39
5.3 Kost – nytte.....	40
5.3.1 I hvilken grad erfarer ansatte og eksterne personer at omorganiseringen har styrket arbeidet med å nå NMS sine mål og visjoner? .....	40
5.3.2 Hvordan opplever de ansatte arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?.....	42
5.4 Hva kan forbedres i nåværende organiseringen og hvordan fortsatt videreutvikle NMS? .....	46
5.4.1 Ledelse, kommunikasjon og informasjonsflyt .....	47
5.4.2 Struktur og prosesser.....	48
5.4.2.1 NMS Global .....	49
5.4.2.2 Misjonærer.....	49
5.4.2.3 Rådgivere .....	50
5.4.2.4 NMS Fundraising.....	50
5.4.2.5 NMS eiendom .....	51
5.4.3 Verdigrunnlag og frivillighet .....	51

5.4.3.1 Verdigrunnlaget og visjonen .....	51
5.4.3.2 Frivillighet.....	52
Kapittel 6 Oppsummerende drøfting .....	53
6.1 Hvordan ble omorganiseringen(e) gjennomført? .....	53
6.2 Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd? .....	55
6.2.1 Forenklet og oppgavebasert struktur .....	55
6.2.2. Har omorganiseringen bidratt til økt faglighet? .....	56
6.2.3 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til økt fokus på frivillighet i NMS? ....	57
6.3 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til reduserte kostnader.....	57
6.4 Er nåværende organisering optimal med hensyn til de oppgaver NMS skal utføre og de mål organisasjoner ønsker å nå? .....	58
6.4.1 Omfanget av mål og oppgaver.....	58
6.4.2 Hvordan opplever de ansatte arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?.....	59
6.5 Hvilke endringer og utfordringer er vesentlige for å videreutvikle NMS? .....	60
Kapittel 7 Konklusjon og oppsummering av anbefalinger .....	61
7.1 Strukturutvikling som ivaretar organisasjonens særpreg og kultur .....	61
Anbefalinger:.....	62
7.1.1 NMS Eiendom .....	62
7.1.2 NMS Gjenbruk.....	62
7.1.3NMS Fundraising .....	62
7.1.4 Regionene .....	62
7.1.4 NMS Global/Misjon.....	63
7.2 Fokusarbeid med visjonen.....	63
Anbefalinger:.....	63
7.3 Koordinering av tjenestene og oppgaver til ansatte og frivillige .....	64
Anbefalinger:.....	64
Kapittel 8 Kort presentasjon av forskerne .....	66



# Kapittel 1 Innledning

## 1.1 Problemstillinger og rapportens struktur

### **MANDAT FOR EVALUERING AV OMORGANISERINGEN I NMS 2015-2017.**

Landsstyret i NMS ønsket å gjennomføre en gjennomgang av omorganiseringen som ble foretatt i 2015-2017. NMS så for seg følgende:

#### **Mandat**

Gjennomgangen skulle søke å besvare følgende spørsmål:

- Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd?
- Hvordan ble omorganiseringen(e) gjennomført?
- Er nåværende organisering optimal med hensyn til forsvarlig drift?
- Hvilke organisasjonsmessige endringer/justeringer bør vurderes?

#### **Hensikten med omorganiseringen**

Hensikten med omorganiseringen var å forenkle strukturen, øke fagligheten, redusere kostnadene og innføre en oppgavebasert struktur.

#### **Tiltakene var:**

- 1) Å fjerne geografiske inndelinger for arbeidet internasjonalt og i Norge og å innføre en oppgavebasert struktur:
  - a) I misjonsarbeidet var det et mål å gi samarbeidspartnere og prosjektene samme oppfølging som før. Rapporteringen skulle forenkles. Stillingene som representanter ble fjernet og stilling med lokalt ansatte feltkoordinatører ble opprettet.
  - b) I innsamlingsarbeidet ble fagområdene fjernet. Stillingene som regionledere ble fjernet. Det ble oppnevnt en ansatt til å være regionkontakt, samt opprettet et møtepunkt mellom regionstyrelederne, landsstyreleder, leder seksjon giveroppfølging og generalsekretær.
- 2) Å knytte NMS Gjenbruk tettere på NMS for å integrere arbeidet i resten av organisasjonen og hente ut synergier ved samarbeid. NMS gjenbruk ble derfor en seksjon i Fundraising. Styret i NMS Gjenbruk ble beholdt.
- 3) Å øke fagligheten i eiendomsforvaltningen og -utviklingen for å identifisere den faktiske situasjonen og ta å nødvendige grep for å få økonomien på rett kjøl. Dette skulle oppnås med å opprette et eget aksjeselskap for eiendomsforvaltningen med et kompetent styre.
- 4) Å øke fagligheten samt redusere kostnadene i regnskapsføringen. Regnskapstjenestene ble overtatt av KNIF regnskap og antall stillinger i økonomiseksjonen ble redusert.

- 5) Å øke fokus på frivillighet i NMS og lage opplegg for rekruttering, opplæring og oppfølging av frivillige. Tiltak: Opprettelse av stilling som frivillighetskoordinator
- 6) Å skille mellom formålsarbeid, innsamling og administrasjon. Alle ansatte som ikke arbeidet med giverrekruttering og -oppfølging ble overført til NMS Global. NMSU ble definert som formålsarbeid.

Konsekvenser av 1) ble at funksjonene som regionledere og representanter ble tatt bort. Oppgavene regionlederne hadde, ble gitt til seksjonslederne, regionstyrene og regionkontaktene. Regionkontaktene ble opprettet for å være et bindeledd mellom regionstyret, ansatte, regionstyrene, områdeutvalgene m.m. Representantene sine oppgaver ble dels gitt til seksjonslederne og dels til feltkoordinatorer. Det siste var en ny funksjon.

Konsekvensene av (2) er at NMS Gjenbruk ble del av NMS sin struktur og at leder for NMS Gjenbruk ble seksjonsleder. Styret for NMS Gjenbruk ble beholdt som styre med egne vedtekter. Når det gjelder opprettelsen av et eiendomsselskap, så var hensikten å øke profesjonaliteten og fagligheten i eiendomsforvaltningen samt å identifisere og tydeliggjøre de økonomiske utfordringer i eiendomsdriften.

Misjonsarbeidet ble inndelt på en ny måte med seksjon for Ledelse, Menighet, Diakoni og Migrasjon. I hovedsak ble prosjektporteføljen videreført. Eneste endring er at migrasjon har fått større fokus.

Innsamlingsarbeidet ble på sin side også inndelt på en ny måte. Avdelingen ble hetende NMS Fundraising og seksjonene ble hetende Giverrekruttering, Giveroppfølging, Kommunikasjon og Gjenbruk. Økonomiseksjonen og personalseksjonen utgjør nå administrasjonsavdelingen.

### **Gjennomføring av gjennomgangen**

Det ble nedsatt en arbeidsgruppe på 4 personer. Gruppen skulle:

- Gå gjennom alle relevante rapporter og dokumenter relatert til prosessen
- Intervjue nøkkelpersoner for å få deres syn på selve prosessen og resultatet av prosessen
- Intervjue et mindre utvalg av samarbeidspartnere og frivillige for å få deres syn på hvordan organisasjonen fungerer i dag
- Gruppen kunne være intern eller med en blanding av interne og eksterne medlemmer. Det skulle utarbeide en intervjuguide som ble forelagt Ledermøtet og Fagforening før den ble tatt i bruk.

## **1.2 Beskrivelse av NMS**

Det Norske Misjonsselskap (NMS) ble etablert i 1842 og er i dag en selvstendig organisasjon innenfor Den norske kirke. Organisasjonen har ca 80 ansatte og består av foreninger, grupper og enkeltmedlemmer. I dokumentet «ABC om NMS», som er en del av organisasjonens kommunikasjonsplattform, presenteres NMS slik:

### **IDENTITET**

NMS er den første misjonsorganisasjonen som ble stiftet i Norge. Vi er forankret i Den norske

kirke og er tuftet på frivillig engasjement: Enkelpersoner, foreninger, gjenbruksbutikker, menigheter osv. Vi samarbeider med alle som er opptatt av misjon og av at Guds rike skal vokse.

#### VISJON

En levende kirke over hele jorden.

#### HOVEDMÅL

Å dele troen på Jesus, utrydde fattigdom og bekjempe urettferdighet.

#### STRATEGI

Engasjere menigheter, grupper og enkeltpersoner til å arbeide sammen med oss om å nå våre mål. Vi jobber gjennom partnere, og vi tror at lokalmenigheten er en av de viktigste agentene for endring.

#### VERDIGRUNNLAG

Guds ord er grunnlaget for NMS. Tro, håp og kjærlighet skal prege måten vi omgås og møter hverandre på. Handlingene våre taler om Gud.

#### VERDIER

Høy faglig kompetanse, bærekraft, etterrettelighet og nytenkning skal prege NMS sitt arbeid både internt og eksternt. Vi tror at alle mennesker har evner og ressurser som kan være en drivkraft til positiv endring i samfunnet.

#### POSISJON

NMS er og skal være den foretrukne misjonsorganisasjonen til menighetene i Den norske kirke. Som deleier av den vitenskapelige høgskolen VID, ligger vi også i fremste rekke når det gjelder kunnskap og forskning innen misjon.

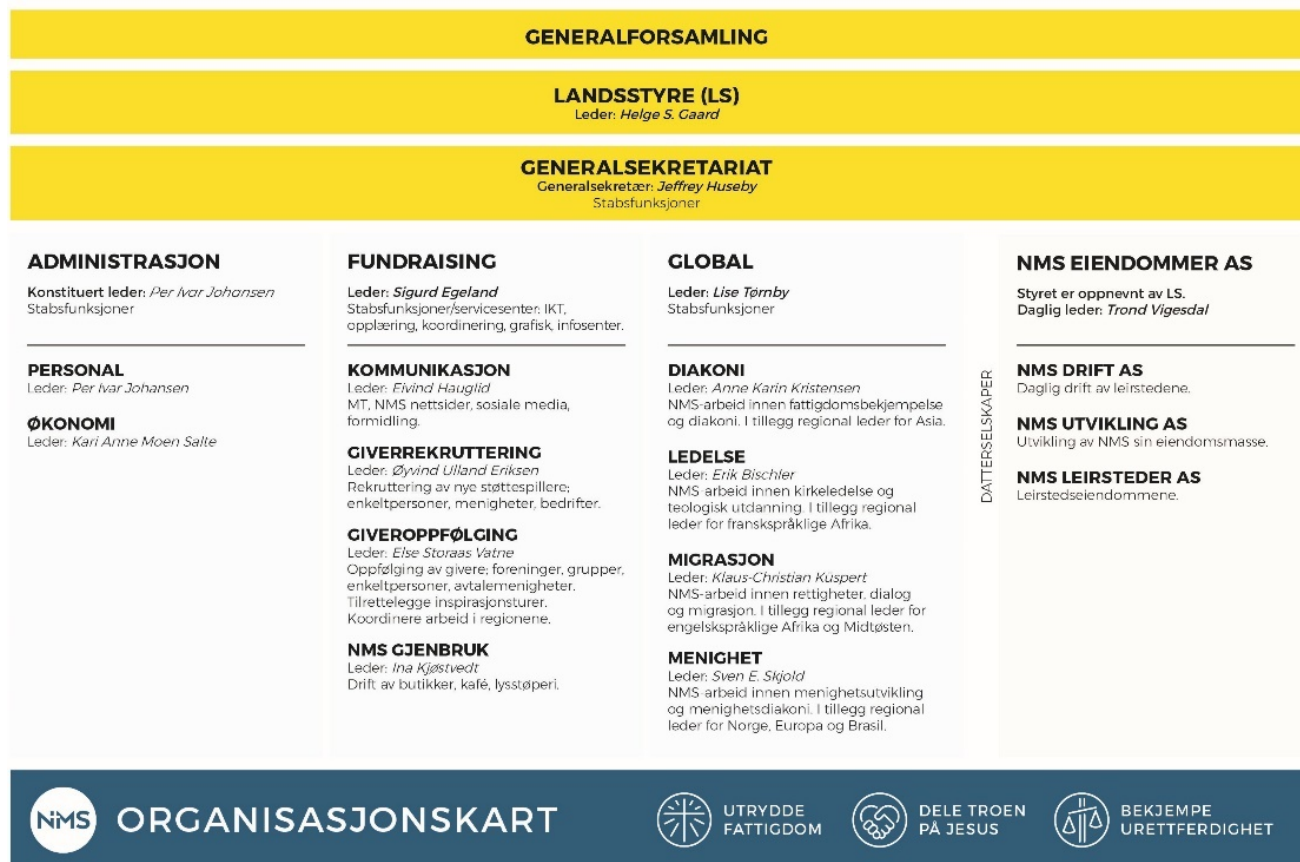


## 1.2 Organisasjonskart før og etter omorganiseringen

Figur 1: Organisasjonskart 2015



Figur 2: Organisasjonskart 2018



## Kapittel 2 Metode

Som en diakonal og kirkelig vitenskapelig høyskole har VID kunnet se NMS sin virksomhet med et kritisk, konstruktivt og tverrfaglig blikk. Forskere som har deltatt i evalueringen, har forskningsbasert kompetanse innenfor både teologi, missiologi, diakoni, sosiologi og organisasjons- og ledelsesfag. Forskergruppen har god kjennskap til NMS sin selvforståelse og arbeid. Vi har vurdert prosessen forut for og under omorganiseringen, strukturell hensiktsmessighet, effekt og oppnåelse av de mål som var satt for omorganiseringen, samt spørsmål knyttet til kost-nytte.

Evalueringen bygger både på tilgjengelige data og data som innsamlet av evaluator. Metodisk har vi jobbet med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder: Individuelle intervjuer, dokumentanalyse og spørreundersøkelse. Dette brede spekteret ble valgt for å kunne belyse problemstillingene i lys av organisasjonens bredde og kompleksitet.

## 2.1 Kvalitative metoder

### 2.1.1 Individuelle intervjuer

Det er utarbeidet en intervjuguide og forskergruppen har, sammen med NMS foretatt en utvelgelse av 10 personer til individuelle intervju. Gruppen av kandidater til intervju måtte representere bredden i organisasjonen og hadde derfor representanter fra de ansatte (utland og innland), frivillige, ledelsen i NMS og Medarbeiderforeningen (MAF). Disse representerer ulike alderssegmenter. Intervjupersonene fikk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant. Intervjuene fulgte en semistrukturert intervjuguide og noen av svarene ble fulgt opp med oppfølgende og oppklarende spørsmål. Noen fikk på forespørsel også intervjuguiden tilsendt på forhånd. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og ble transkribert i tillegg til at det ble laget samtalereferat.

En kort oppsummering av informantene og intervjuets varighet følger i tabell 1

*Tabell 1: Oversikt over intervjuer*

Informant	Kjønn	Rolle i NMS	Intervjuets varighet
A	Kvinne	Ansatt	120 minutter
B	Kvinne	Ansatt	72 minutter
C	Mann	Ansatt	59 minutter
D	Kvinne	Ansatt	60 minutter
E	Mann	Ansatt	48 minutter
F	Mann	Frivillig/verv	40 minutter
G	Mann	Frivillig/verv	38 minutter
H	Mann	Samarbeidspartner	26 minutter
I	Kvinne	Ledelse	60 minutter
J	Mann	Ledelse	61 minutter

### 2.1.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen viser en gjennomgang av NMS' interne dokumenter for perioden fra 2015 og frem til i dag. Gjennomgangen inkluderer NMS grunnlagsdokument, årsrapporter, vedtekter, strategidokumenter, regnskapsrapporter, Landsstyrets treårsmelding, organisasjonens nettsider og referater fra møter i Landsstyret og andre utvalg.

Alle regnskapstall, så vel som sykefraværstatistikk, er kvalitetssikret av økonomileder i NMS.

Dokumentene som ligger til grunn for denne analysen, er listet opp i tabell 2:

*Tabell 2: Oversikt over dokumentanalysen - omorganiseringsprosessen*

Datering	Saksnummer	Tittel	Forum
20.10.2015	150/15	Organisering av arbeidet i NMS (1)	Ledermøtet

03.11.2015	157/15	Organisering av arbeidet i NMS (1) – samme ingress som sak 50/15	Ledermøtet
09.02.2016	21/16	Sak om å sette ut regnskapet	Ledermøtet
24.02.2016	27/16	LM-sak om ekstern føring av regnskapet	Ledermøtet
15.04.2016	26/16	Organisering av arbeider i NMS, LS sak 1	Landsstyret
12.05.2016	59/16	Organisering av NMS sitt arbeid	Ledermøtet
03.06.2016	51/16	Organisering av NMS sitt arbeid. LS sak 2	Landsstyret
27.10.2016	90/16	Organisering av NMS	Landsstyret
10.02.2017	29/17	Midlertidig tilbaketrekking av ansettelsesmyndighet	Ledermøtet
09.06.2017	42/17	Redegjørelse for omorganiseringen i NMS	Landsstyret
27.06.2017	52/17	Samtale i LS om omorganiseringsprosessen	Landsstyret
21.08.2019	19/620	Evalueringsrapport av omorganiseringen i NMS 2015-2016	Landsstyret
2014 - 2019		Årsrapport NMS	Landsstyret
2014 - 2019		Årsregnskap NMS	Landsstyret
02. 2017		Landsstyrets treårsmelding	Landsstyret/GF

## 2.2 Kvantitativ metode

### 2.2.1 Spørreskjema

I tillegg til dokumentanalysen og dybdeintervjuer har vi også brukt et nettbasert spørreskjema. Invitasjonen til å svare på spørreskjemaet ble sendt via epost til tre grupper respondenter:

- (1) ansatte i NMS, NMS Eiendom og NMS Gjenbruk
- (2) frivillige, inkl. personer med verv i NMS
- (3) samarbeidspartnere av NMS

Samlet ble spørreskjema sendt til 274 personer både i Norge og i utlandet. Forskerne sendte tre påminnelser i løpet av datainnsamlingsperioden som varte fra 14. til 28. februar 2020. Det kom 195 fullstendige og 12 ufullstendige besvarelser, som til sammen utgjør ca. 74.5% svarprosent. De 195 fullstendige besvarelsene, som ble brukt i analysen, kom fra 95 ansatte, 80 frivillige og 20 samarbeidspartnere.

Spørreskjemaet var tilgjengelig på både bokmål og engelsk for å legge til rette for respondenter i utlandet som ikke snakket norsk. Det besto av syv grupper spørsmål som

tilpasset seg profilen av de tre ovennevnte respondentgrupper. Spørsmålsgruppene het og kom i denne rekkefølgen: «Om deg», «For ansatte», «For ikke ansatte», «Opplevelse av omorganiseringen», «NMS sin nye struktur», «Din arbeidshverdag» og «Veien videre». De inneholdte både korte spørsmål med flere svaralternativer og åpne spørsmål i form av kommentarfelt der respondentene kunne utdype sine besvarelser. Gjennomføringstid var i gjennomsnitt 21 min. 58 sek, mens median gjennomføringstid var 12 min. 4 sek. Det var mulig å lagre besvarelsen og fortsette senere, noe mange respondenter benyttet seg av og som påvirket gjennomføringstiden.

Respondentene viste stort engasjement i temaet, som er tydeliggjort ved deres aktive bruk av kommentarfeltene. Forskerne i dette prosjektet samlet inn totalt 74 sider med kommentarer til de syv åpne spørsmål. Sammen med den store svarprosenten bekrefter dette at temaet av omorganiseringen av NMS i 2015-2017 er svært aktuelt for mange.

## 2.3 Forskningsetikk

Både intervjuundersøkelsene og spørreskjemaundersøkelsene ble meldt til NSD – Norsk senter for forskningsdata, som vurderte metodene ut fra lov om personopplysninger. Loven ble i 2018 revidert for å imøtekomme GDPR-kravene. NSD anbefalte at begge formene for datainnsamling kunne gjennomføres (se vedlegg). Det er blitt samlet inn skriftlig samtykke i tilknytning til alle intervjuer.

## Kapittel 3 Funn fra dokumentanalysen

Dette delkapitlet bygger på og presenterer analyse av sentrale dokumenter i omorganiseringen. Kapitlet bidrar til å besvare to av fire hovedproblemstillinger som oppdragsgiver har gitt evaluator: *Hvordan ble omorganiseringen gjennomført?*  
*Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd?*

Fremstillingen gir en kortfattet oversikt over utvalgte sider ved omorganiseringen. Først presenteres utfordringsbildet og argumenter for å omorganisere NMS. Dernest tar kapitlet for seg prosessen som lar seg lese ut av disse dokumentene. Så følger en oversikt over økonomiske besparelser som omorganiseringen har gitt. Dokumentene som ligger til grunn for denne analysen, er listet opp i tabell 2.

Dokumentene gir ikke en fullstendig oversikt over hele prosessen. Utvalget av dokumenter er hentet fra toppnivået i organisasjonen, ført i pennen av generalsekretær og tatt opp som saker i landsstyret eller ledermøtet.

I *Evaluering av omorganiseringen i NMS 2015-2017 (19/520)*, som også gjengis i tilbudsforespørselen fra oppdragsgiver, nevnes fire sentrale intensjoner med omorganiseringen: Forenkle strukturen, øke faglighet, redusere kostnader og innføre en oppgavebasert struktur. Det er verdt å merke seg at dette skrives *etter* selve omorganiseringen. Dokumentene som foreligger bør leses i sammenheng for å se mulige utviklingstrekk siden det kan ha kommet endringer underveis i prosessen.

### 3.1. Utfordringsbilde og intensjoner med omorganiseringen

Høsten 2015 ble samme saksingress lagt fram for ledermøtet 20.10 og for landsstyret 03.11; *Organisering av arbeidet i NMS (1)*. Utredningen viser til flere prosesser som har pågått i NMS og som generalsekretær initierer å lande gjennom å trekke konklusjoner. Utredningen skrives også på bakgrunn av en strategikonferanse i oktober 2015. De tre største prosessene er: evaluering av misjonærrolleprosjektet, NMS i Norge og evaluering av programarbeidet. Rapporter fra disse ble vedlagt saksfremlegget. Samlet sett finner generalsekretær at det kan utarbeides en mer «hensiktsmessig arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur.» (s. 1). Han argumenterer med at daværende organisasjonsstruktur ble vedtatt og innført i 2010. Større endringer etter det fant sted i 2013 da informasjonsavdelingen og innsamlingsavdelingen ble slått sammen, i tillegg til at IKT ble lagt til denne nye kommunikasjonsavdelingen.

Overordnet poengterer generalsekretær at det er flere måter å organisere arbeidet på, og det «vil alltid være noen fordeler og ulemper med de ulike variantene. Det er likevel et mål at arbeidet blir organisert på den mest hensiktsmessige måten for NMS i dagens situasjon» (s. 2). Hva som er dagens situasjon, synes å bli kartlagt i de tre nevnte rapportene som gir et godt grunnlag for å vurdere omorganiseringen med tanke på mulige endringer. Her nevnes kort sentrale momenter.

*Misjonærrollerapporten* drøfter hvorvidt begrepet «misjonær» fortsatt skal brukes. Videre understekes betydningen av at NMS fortsatt er en misjonsutsendende organisasjon, og at nordmenn bør rekrutteres. Dette har også arbeidsrettslige følger, siden ansatte som ikke er medlem i NAV blir svært kostbare for NMS som da må dekke sosiale ordninger, og derfor bør ha ansettelsesforhold i hjemlandet sitt. Videre drøfter rapporten ulike typer misjonærer: langtids-, korttids-, trainee-, pendler-, ambulerende. Bruk av voluntører og terminologi diskuteres. Rapporten peker på betydelige rekrutteringsutfordringer. Misjonærenes kompetansenivå nevnes, og det forutsettes en treleddet kompetanse; faglig, personlig og åndelig som misjonærene må ha før de sendes ut.

Det andre insitamentet til omorganisering av NMS, er prosjektet *NMS i Norge*. Rapporten tar utgangspunkt i formålet til NMS, og gir også et forslag på en formulering: «NMS vil ta del i det kristne misjonsoppdraget gjennom å etablere og/eller utvikle misjonale menigheter der aktive kirkegjengere bruker sine talent i kirke og samfunn» (s.6). Rapporten understreker at organisasjonens arbeid må organiseres i tråd med formålet. Sentralt i dette prosjektet, er to-nivåmodellen med regioner og områder innad i hver region. I Region Nord ble det i 2011 åpnet for det ikke skulle være verken regionstyre eller regionleder, men at arbeidet ble ivaretatt av områdeutvalg og områdeleder. Også her er argumentasjonen hensiktsmessighet og ressursbesparing: «Resursene er knappe og alle steiner må snus for å få mest mulig misjon ut av kronene!» (s. 7).

Innad i NMS i Norge foreslås endring av hvordan fagområdene er organisert. Det overordnede er forenkling gjennom sammenslåing som vil gi klarere arbeidsfordeling og tydeligere mål. Her drøftes også hvordan NMS Gjenbruk er organisert. Det betones at Gjenbruk fortsatt bør driftes av frivillige, gitt ordningen med momskompensasjon.

Det tredje insitamentet for omorganisering, er *Evaluering av programarbeidet*. Det vises til generalforsamling i 2011 og dens strategivedtak. Dette førte til en spørreundersøkelse blant de ansatte hvor 19% svarte. Sentrale spørsmål er hvor mange programmer det skal være og hva disse skal kalles. Videre spørres det hvordan arbeidet skal inndeles; etter geografiske eller tematiske kriterier. Generalsekretær skisserer så to mulige alternativer. Det første er en videreføring av daværende organisering, men med to programmer i stedet for tre. Det andre forslaget fremstilles som mer radikalt med inndeling av verden i 3-4 områder med hver sin områdeleder som får et omfattende ansvar. Generalsekretær går inn for alternativ 1, siden alternativ 2 er krevende og komplisert.

Avslutningsvis i saksfremlegget påpekes momenter til organisering av NMS i følgende seks hensyn som må vurderes i sammenheng:

Tematisk – deler av arbeidet som hører sammen må være i samme avdeling

Størrelse – avdelinger må være håndterlige i størrelse (antall ansatte og budsjett)

Forenkling – man må unngå kompliserte og kryssende linjer i organisasjonen

Ansvar – man må unngå overlappende ansvarsområder

Administrasjon – ønskelig med kun det nødvendige

Lederstillinger – ønskelig med så få som mulig og å unngå deltidsstillinger

Landsstyrets vedtak etter drøfting er at generalsekretæren tar med momentene i videre behandling.

Oppsummert synes planer om omorganiseringen som fant sted 2015-16 å være godt begrunnet i dette sentrale dokumentet fra oktober/november 2015. Det har forankring i det løpende strategiarbeidet, og bygger på relevante rapporter. Det er verdt å merke seg at landsstyret synes å være på linje med generalsekretær. Landsstyrevedtaket indikerer ikke uenighet eller kritiske merknader i særlig grad. Landsstyret gir generalsekretær grønt lys for å arbeide videre med saken.

En konkret omorganisering er *Sak om å sette ut regnskapet (21/16)* og *LM-sak om ekstern føring av regnskapet (27/16)*. Generalsekretær viser i saksfremlegget til VID-fusjonen fra 01.01.2016 og spørsmålet om egen økonomiavdeling skulle fortsette i sin daværende form, gitt redusert arbeidsmengde. Det ble hentet inn anbud fra eksternt firma. Denne saken synes å ha generert et høyt engasjement blant flere av de ansatte. Sakspapirene beskriver ganske detaljert prosessen og grad av involvering som har funnet sted. De viser også utregninger som konkluderer med at outsourcing av regnskapet til KNIF regnskap vil gi en årlig besparing på bort imot 1 million kroner i året. Landsstyret vedtok 24.02.16 å gi KNIF oppdraget.

Den videre fremdrift kan lese ut av sakspapirer til Landsstyremøtet 15. april 2016. Generalsekretærens saksfremlegg er et skritt videre i retning av omorganisering «for å drive et arbeid som samsvarer med utfordringene i tiden og de rammebetingelser NMS har.» (Sak 26/16 s. 1). Et hovedanliggende i dokumentet er å gi en analyse av den daværende organisasjonsstrukturen. Det henvises til organisasjonskartet og matriser. Den store matrisen er hierarkisk i linje etter avdelinger og geografi. Her skilles det mellom hjemmearbeidet i Norge og utearbeidet i resten av verden. Kommunikasjonsavdelingen og programavdelingen har i tillegg hver sin matrise. Ifølge fremstillingen innebærer doble matriseorganisasjoner visse utfordringer siden lederansvaret er oppdelt mellom arbeidsgiveransvar og fagansvar. Vurderingen er at koordinering og informasjonsdeling tar for mye ressurser, understrekes det. Intensjonen er følgelig å forenkle strukturen og innføre en tydeligere enhetlig ledelse hvor ansvar og myndighet samsvarer. Det betyr at en og samme leder – i mest mulig full stilling - har et overordnet ansvar for sin enhet med strategi, personal- og arbeidsgiveransvar, samt økonomi og fag.

Saksfremlegget presenterer så en oppgavebasert organisasjonsstruktur som tar utgangspunkt i hovedoppgavene. I tillegg kommer støttefunksjoner innenfor økonomi, personal og IKT.

Etter å ha drøftet saken, vedtok landsstyret at administrasjonen skulle fortsette arbeidet med å «designer en oppgavebasert organisasjonsstruktur i tråd med ingressen i saken.» I drøftingen gis det også innspill om at omstillingstempoet ikke bør være for høyt, at fokuset på struktur ikke bør være for sterkt, samt at pågående prosesser bør landes før nye initieres.

Samme sak var oppe på ledermøte 12. mai 2015. Det henvises til drøftingen i Landsstyret hva gjelder tempo og fokus på å få til en god prosess. Det henvises og til at den siste måneden ble det holdt to prosessmøter som gav innspill til strategiplan og til modeller for en oppgavebasert organisasjonsstruktur. I dette dokumentet fra Ledermøtet (59/16) begrunnes det mer utførlig hva en oppgavebasert organisasjonsstruktur er. Hensikten er å knytte sammen utearbeidet og hjemmearbeidet. Hittil har dette skillet vært for skarpt, ifølge dokumentet. En annen fordel er større fleksibilitet og målrettet organisasjon, basert på formålet. Det avgrenses også mot at hensikten med endringer er økonomisk balanse og nedskjæringer.

Nærmere bestemt foreslås fire avdelinger i NMS. Dette er Administrasjon, Kommunikasjon, Eiendom og Global (programavdelingen). Videre saksgang er å ansette avdelingssjefer, definere oppgaver og ansette teamledere internt i hver avdeling, og definere stilinger til teammedlemmer.

Organisering av NMS sitt arbeid kommer opp for andre i gang i Landsstyret 3. juni 2016 (sak 51/16). I hovedsak er dette dokumentet svært likt med dokumentet til Ledermøtet (59/16). En forskjell er at Landsstyresaken fanger opp spørsmål som er blitt reist som gjelder konsekvenser for ansatte. Antall avdelinger blir redusert med en. Det vises til at det er 25 ledere i NMS. Dette tallet vil bli redusert til 16-18. Igjen poengteres det at økonomisk besparelse ikke er hovedhensikten. Det forsikres igjen om at ansatte vil bli tatt med på råd



og i drøftinger. Forslaget til vedtak fikk gjennomslag. Antall avdelinger reduseres fra 4 til 3. Det oppnevnes også et administrasjonsutvalg for å gjennomføre ansettelse. Det består av landsstyreleder og -nestleder, samt generalsekretær. De nye avdelingssjefene skal bidra aktivt inn i den videre omorganiseringsprosessen.

I sakspapirer til landsstyremøtet 27. oktober 2016 kategoriseres omorganiseringen i tre faser. Den første fasen består av å gå fra 4 til 3 avdelinger ved at personal og økonomi har blitt sammenslått. Fase to har vært å omgruppere arbeidet og redusere antall ledere. Fase 3 ligger foran og innebærer å redefinere innholdet i øvrige stillinger. I drøftingen kommer det fram «uro og usikkerhet» blant ansatte, men også utålmodighet. Tempo i omstillingen tematiseres også.

I sak 42/17 til landsstyremøte 9. juni 2017 presenterer generalsekretær en redegjørelse for omorganiseringen i NMS. Dette er et svært fyldig dokument som integrerer deler av de tidligere dokumentene som her er gjennomgått. Sakspapiret gir en oversikt over saksgangen i landsstyret. Deretter følger evalueringer og rapporter, totalt 7 stykker, som ligger til grunn for omorganiseringen. Det følger et sammendrag av hovedfunnene i 25 punkter. Gjennomførte tiltak presiseres, før det reflekteres om prosessen så langt. Den beskrives som «svært omfattende og gjennomgripende». Det pekes også på et behov for å evaluere det hele, fortrinnsvis i 2018.

## **3.2 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til reduserte kostnader?**

En av hensiktene med omorganiseringen var å redusere kostnadene til organisasjonen. Som vist ovenfor var en presset økonomi en sterk motivator for å sette i gang den omfattende omorganiseringsprosessen.

### **3.2.1 Lønns- og driftskostnader**

I treårsmeldingen til generalforsamlingen for perioden 2014-2017 rapporterer Landsstyret: Arbeidet har blitt organisert på en ny måte og antall ledere er redusert. Motivasjonen for reduksjon er å få mer misjon ut av hver innsamlet krone.

Omorganiseringen gjorde at antall ledere ble redusert, men i prosessen var det også oppsigelser og ansettelsesstopp som samlet sett førte til en styrt reduksjon av ansatte i organisasjonen. Fra 2014 og frem til 2019 er antall årsverk i NMS redusert med 33%, dette inkluderer også reduksjon i antall misjonærer.

Som følge av dette viser også årsregnskap for samme periode at lønnskostnadene har gått ned og ser ut til å ha stabilisert seg de siste årene.

Tabell 3 Lønnskostnader ansatte 2014 - 2019

År	Lønnskostnader NMS*	Lønnskostnader konsern*
2014	75 mill	96 mill
2015	85 mill	104 mill
2016	69 mill	90 mill
2017	68 mill	87 mill
2018	66 mill	89 mill
2019	68 mill	81 mill

\*Tall for NMS i tabellen tilsvarer det som i dag er morselskapet NMS. Konsern inkluderer NMS og eiendomsdrift, både før og etter opprettelse av aksjeselskaper. Lønnskostnader inkluderer pensjonsforpliktelser (aktuarberegning) som kan variere med flere millioner kroner fra år til år, noe som forklarer økning i lønnskostnader i NMS i 2015 og 2019.

På den annen side viser vår gjennomgang av årsregnskap og årsberetninger for perioden 2014 – 2019 at de totale driftskostnadene for NMS har hatt en økning i perioden, samtidig som innsamlede og testamentariske gaver har gått ned.

Som tabell 4 under viser, var årene for 2017 – 2018 særlig vanskelige for NMS, og regnskapene viste store underskudd.

Tabell 4 Driftskostnader 2014 - 2019

Tall er angitt for NMS inkludert eiendomsdrift, både før og etter opprettelse av AS.

År	Resultat	Totale driftskostnader
2014	7,4 mill	230 mill
2015	4,3 mill	238 mill
2016	3,8 mill	229 mill
2017	-9,7 mill*	237 mill
2018	-11,0 mill**	243 mill
2019	0,9 mill	241 mill

\*Året har vært preget av omstrukturering av nye selskaper i konsernet. Årsaken til underskuddet er sammensatt, med de største enkeltfaktorene er et stort underskudd i NMS Drift AS (drift av leirsteder) og svikt i gaveinntekter. (Årsberetning, 2017)

\*\*Stor reduksjon i testamentariske gaver (Årsberetning, 2018), samt stort underskudd i NMS Drift AS (drift av leirsteder)

### 3.2.2 Kjøp av eksterne regnskapstjenester

Omorganiseringen av regnskapsavdelingen og vedtaket om å outsource tjenesten til KNIF utløste en del uro i organisasjonen før og etter vedtaket. I prosessen ble det lagt frem dokumentasjon som viste til at endringene ville gi NMS store økonomiske besparelser.

Regnskapstillene underbygger prognosene fra 2016 og viser at de årlige kostnadene for regnskapsføring er redusert med ca 1 million. Ekstrakostnadene knyttet til overgangen derimot gjør at organisasjonen trolig først fra 2020 kan hente ut en reell gevinst av å kjøpe eksterne regnskapstjenester.

Tabell 5 Kostnader regnskap 2014 - 2019

År	Total kostnad regnskap	Herav kostnad eksterne regnskapstjenester
2014	5,7 mill	
2015	5,8 mill	
2016*	8,3 mill	3,1 mill
2017**	5,8 mill	3,5 mill
2018	4,2 mill	2,7 mill
2019	4,7 mill	3,0 mill

Tall gjelder NMS inkludert eiendomsdrift, både før og etter opprettelse av AS.

\*I 2016 var det store ekstrakostnader knyttet til overgang til ekstern regnskapsfører, både oppstartskostnader, merkostnader i innkjøringsfase, samt periode med overlapping mellom oppsigelsestid for ansatte og eksterne tjenester.

\*\*I 2017 var det en del ekstrakostnader knyttet til oppstart og innkjøring av rutiner i nye aksjeselskap.

Ifølge ledelsen var det flere faktorer som medvirket til beslutning om outsourcing. I tillegg til forventet lavere kostnad, var det også behov for å redusere risiko knyttet økt sårbarhet ved redusert bemanning som følge av redusert arbeidsmengde. Ved å knytte NMS til et større regnskapsbyrå spesialisert på ideell sektor var det også et ønske om å øke den faglige kompetansen.

### 3.2.3.Gaver/innsamling

Tabell 6 Gaver og innsamling

År	Gaver/Innsamlinger	Testamentariske gaver	NMS Gjenbruk*
2014	87 mill	27 mill	33 mill
2015	86 mill	31 mill	40 mill
2016	80 mill	28 mill	47 mill
2017	77 mill	22 mill	52 mill
2018	84 mill	15 mill	56 mill
2019	74 mill	20 mill	62 mill

\*Tallene angir den totale omsetning for NMS Gjenbruk.

Som tabellen viser samlet NMS inn 13 millioner kroner mindre fra enkeltpersoner, foreninger og menigheter i 2019 enn fem år tidligere. Testamentariske gaver kan variere noe fra år til år, men også disse gavene viser en nedadgående tendens. I siste femårsperiode har innsamlede gaver til NMS blitt redusert med 18%.

Treårsmeldingen til generalforsamlingen beskriver arbeidet i NMS og tiltakene organisasjonen har iverksatt i perioden. Det er bare i enkelte formuleringer vi kan ane de økonomiske utfordringene som ligger bak deler av tiltakene og valgene som er gjort. Det beskrives hvordan innsamlingsarbeidet har hatt fokus på rekruttering av nye givere og kompetanseheving innen faget fundraising. Innsamlingskampanjer og ny grafisk profil er en del av .... *en begynnelse på en langsiktig snuoperasjon der vi over en periode på fem til sju år satser på å øke oppslutningen om NMS.*

### 3.3. Arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon

Et økende sykefravær kan være en indikator på mistrivsel og krevende arbeidsforhold for de ansatte, vi har derfor valgt å se på rapportert sykefravær i årsmeldingene fra året før omorganisering til fjoråret.

En gjennomgang av statistikken for sykefravær viser riktignok en økning i fraværet i perioden for omorganiseringen. Det er likevel vanskelig å konkludere med at dette skyldes omorganiseringen siden NMS har få ansatte og dermed kan noen få langtidssykemeldinger gi skjeve utslag på statistikken. Tross økningen er sykefraværet i NMS gjennom perioden er et fravær på under 6% fremdeles relativt lavt.

Tabell 7 Sykefravær i perioden 2014 - 2019

2014	3,6%	797 dagsverk
2015	3,8%	819 dagsverk
2016	5,4%	1405 dagsverk
2017	5,67%	889 dagsverk
2018	5,77 %	877 dagsverk
2019	5,25 %	1270 dagsverk

## Kapittel 4 Funn fra intervjuundersøkelsen

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjudelen av undersøkelsen. Fremstillingen er strukturert etter de tre hovedproblemstillingene for gjennomgangen: omorganiseringsprosessen, effekt, og kost – nytte. Kapitelet vektlegger en deskriptiv framstilling ved at det er informantenes egne synspunkter og vurderinger som kommer frem.

Fremstillingen oppsummerer hovedbidrag fra informantene. Analysen er gjort på tvers av svarene fra informantene. En kort oppsummering av informantene og intervjuets varighet følger i tabell X

#### 4.1 Effekt: Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd?

#### 4.1.1 Forenklet og oppgavebasert struktur: På hvilken måte har ny struktur i norgesarbeidet styrket arbeidet til NMS?

På spørsmål om hva som var det gode ved omorganiseringen delte informantgruppen seg i to. En del trakk frem at de så det som nødvendig å forenkle strukturen, øke fagligheten, redusere kostnadene og innføre oppgavebasert struktur. Det ble fremhevet at det var viktig å skille ut Eiendom i et eget AS, at det ble satt fokus på økt faglighet på eiendomsforvaltning og innsamling, og at det var en forenklet struktur knyttet til for eksempel misjonærene slik at de nå har én leder å forholde seg til. Med utgangspunkt i dette opplevdes kommunikasjonskanalene mellom ansatte å ha blitt kortere.

Den andre gruppen av informanter hadde vanskeligheter med å trekke frem noe godt omorganiseringen hadde ført til. De måtte lete i egen arbeidshverdag, og nevnte at det var mer frustrasjon enn begeistring. Om de skulle trekke frem noe positivt trakk de eksempler; som intern-TV annenhver onsdag, ny grafisk

«På grasrotplan så har det nok vært mer frustrasjon enn det har vært begeistring, for å si det sånn.» (ansatt)

profil og at det ble gjennomført kartleggingssamtaler på forhånd før omorganiseringen

Åtte av de ti informantene nevnte at situasjonen med bortfall av regionledere som noe som kunne vært gjort bedre. Det har blitt sett på som vanskelig at regionlederen ble tatt vekk. Regionstyrene ble overlatt

ansvar for arbeidsoppgaver som regionlederne hadde hatt uten at regionstyrene var forberedt. Det ble opplevd at det ble gjort for lite i forhold til å istandsette frivillige til å overta oppgaver og klargjøre hvilke oppgaver og rutiner som skulle ivaretas. Situasjonene gjorde at man mistet mye tid, i tillegg til at motivasjon for arbeidet sank.

Ettersom ledelsen skjønte at dette skapte frustrasjon ble én ansatt i hver region satt til å være regionkontakt og ansattes representant inn i regionstyret. Vedkommende skulle formidle kontakt mellom regionstyret og de øvrige ansatte i regionen, og være hovedkontorets talerør innad i regionstyret.

#### 4.1.2. Forenklet og oppgavebasert struktur: I hvilken grad får samarbeidspartnerne og prosjekt i misjonsarbeidet samme oppfølging som før?

Angående misjonsarbeidet var det et mål med omorganiseringen at samarbeidspartnere og prosjektene skulle få samme oppfølging som før, men at rapporteringen skulle forenkles. Stillingene som representanter ble fjernet og stillinger med lokalt ansatte feltkoordinatorer ble opprettet.

Kontakten med samarbeidspartnere og oppfølgingen av prosjektene ble av informantene sagt å ha positiv effekt og ha gått seg til. Det har tatt tid for ansatte som har hatt andre oppgaver på kontor i utlandet for NMS og etablere seg som feltkoordinator med nye oppgaver. Noen har fått større makt og myndighet og dette har vært en utfordring i noen land hvor kvinner i en mannsdominert kultur har fått nye oppgaver. Feltkoordinatorene har også fått økt bevissthet knyttet til at de er NMS sin representant i utlandet og skal ha NMS sine øyne på saker. Blant partnere ute på feltet ble feltkoordinatorene opplevd som å styrke relasjonen til NMS, selv om det fortsatt gjenstår utvikling når det gjelder koordinering.

“The small things that can be improved is at the level of communication we have with the local coordinator. But the other part of the reorganization is good.”  
(Samarbeidspartner)

For ansatte i Norge ble det uttrykt at de savnet prosjekter med prosjektnummer i forbindelse med innsamling av midler. Det ble også nevnt at det hadde vært lettere hvis det hadde vært én NMS-ansatt som hadde et totalansvar for hvert land.

#### 4.1.3 Forenklet og oppgavebasert struktur: På hvilke måter har det styrket eventuelt svekket NMS at NMS Gjenbruk nå er organisert som en seksjon i Fundraising?

Ved å knytte NMS Gjenbruk tettere til NMS og integrere arbeidet inn i resten av organisasjonen, ønsket NMS å hente ut synergier ved for eksempel bedre samarbeid. Informantene var ganske samstemte i tilbakemeldingene på at å knytte NMS Gjenbruk tettere til NMS har styrket arbeidet. NMS Gjenbruk ble sett på som en suksesshistorie. Det siste året har Gjenbruk økt omsettingen med fem millioner kroner. NMS Gjenbruk driver 50 butikker rundt om i landet og hadde i 2019 en omsetting på 62 millioner.

Likevel var det to punkt som ble diskutert av informantene. Den ene var plassering av NMS Gjenbruk i NMS og det andre var mangel av promotering av NMS i NMS Gjenbruk.

Angående plassering av NMS Gjenbruk under Fundraising ble det nevnt at styret og styreleders rolle ble uklar når lederen for NMS Gjenbruk rapporterte til leder for Fundraising. Flere er kritisk til denne plasseringen av NMS Gjenbruk. Andre forslag som ble nevnt var å etablere NMS Gjenbruk som eget AS slik eiendom har gjort, eller plassere NMS Gjenbruk som en egen enhet under generalsekretæren. Det ble også nevnt at det var en utfordring at ansatte i NMS Gjenbruk ikke var samlokalisert med hovedadministrasjonen og ikke dermed har blitt integrert godt nok i det daglige arbeidet.

Det ble nevnt at NMS Gjenbruk har et større potensial i å profilere NMS - for eksempel at Misjonstidene kan legges ut på gjenbruksbutikkene. Et kritisk punkt for NMS Gjenbruk er frivillige. De sysselsetter mellom 2 og 2500 frivillige. Det er ofte frivillige som ikke har hatt kontakt med NMS tidligere og er i alderen 65-67 og som nylig er blitt pensjonister.

#### **4.1.4 Økt faglighet: Hvordan har eget aksjeselskap og styre for eiendomsforvaltningen bidratt til økt faglighet i eiendomsforvaltning?**

Et av målene med omorganiseringen var at NMS skulle ta de nødvendig grep for å få økonomien på rett kjøll. I den sammenheng ble forvaltningen av NMS sine mange eiendommer sentral. Blant informantene ble det fremhevet at omorganiseringen av NMS Eiendom har bidratt til en bedre eiendomsforvaltning. Det ses på som positivt at kostandene knyttet til eiendomsdrift er identifisert, og at man har fått større faglighet inn i eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning. Oppsigelser av ansatte samt salg av eiendommer, ble sett på som en nødvendighet, men også som smertefullt.

Et element ble likevel fremhevet som utfordrende, og det var forholdet mellom forretningsvirksomhet og misjon, for eksempel i forbindelse med leirstedene. Et spørsmål ble stilt om leirstedene skal gå med overskudd. Det ble nevnt at virksomheten ikke er forretning, men misjon. Det var også spørsmål til hvordan overskuddet skal forvaltes, reinvesteres, og betingelser for bruk av eiendommene.

#### **4.1.5 Økt faglighet: I hvilken grad og på hvilke måter har omorganiseringen bidratt til økt fokus på frivillighet i NMS?**

Blant informantene ble det sagt at omorganiseringen har ført til økt bevissthet og fokus på frivillighet, men samtidig ble det nevnt at det er et stykke vei å gå i forhold til oppfølging og det å legge til rette. Det har blitt etablert en frivillighet-koordinator og et frivillighetsteam, men arbeidet har tatt tid. Det nevnes at det først nå er i ferd med å skje noe, sagt på denne måten av en informant: «Fokuset kom i gang for sent, altså det har vært et vakuum i veldig mange år...».

Det ble også fremhevet som kritisk eller sårbart å lene seg på frivillige, med hensyn til at frivillige er vanskelige å oppdrive, blir eldre og trenger et «brennende» engasjement i arbeidet.

## **4.2 Kost – nytte: I hvilken grad erfarer organisasjonene at omorganiseringen har styrket arbeidet med å nå NMS sine mål og visjoner?**

#### **4.2.1 Hva er omfanget av ressurser og innsats i NMS sammenlignet med før omorganiseringen?**

Et hovedmål i omorganiseringsprosessen var forenkling av struktur og innføring av en mer oppgavebasert struktur. Det kan synes som informantene fortsatt var i en fase av konsolidering, altså å finne ut av oppgaver og hvem som skal gjøre hva i intervju-prosessen. Arbeidsoppgaver har blitt endret, men ansatte opplevde fortsatt en usikkerhet knyttet til hvem som har ansvar for hva og hvem de skal ta kontakt med. Flere har fått andre

arbeidsoppgaver, og noen har begynt å ta seg til rette på egen hånd uten at de vet om det er del av deres rolle og mandat. En person sa:

«Ja, jeg kan ikke si det har blitt noe særlig forenklet, men jeg kan ikke si, det har ikke blitt forenklet. Jeg kan ikke se noe økt faglighet. Jeg kan heller ikke se noe sånn veldig styrking av ting. Men vi jobbet ganske uavhengig på feltet og det har vi på en måte fortsatt med. Så vi kontakter, vi kontakter.»

Selve opplevelsen av å ha vært i en omorganiseringsprosess ble karakterisert som slitsom. En person sa: «Akkurat nå opplever jeg at alle er overarbeidet. Alle møter jeg er i, er alle sinte og lei, ingen har tid.»

#### 4.2.2 Hvordan opplever de ansatte arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?

På spørsmål om trivsel og motivasjon ble det av flere informanter uttrykt at omorganiseringen har vært en belastning, men at de nå har blitt bedre. Det ble nevnt at dette avhenger av hvem man spør, hvor man er plassert i organisasjonen og hvilke endringer man har erfart. Det ble trukket frem at det store engasjementet for NMS var det som gjorde at ansatte fortsatt holdt ut, samtidig som en informant brukte metaforen «synkende skip» om NMS: «Når du ser et skip som begynner å synke og som bare synker og synker, og du egentlig er ganske maktesløs for å kunne dra den opp, så er det ganske desillusjonerende».

Det kan også synes som det blant ansatte var et stort behov for å bli sett og anerkjent for det de har stått i og står i. Om det ikke ble uttrykt direkte, var det en positiv holdning til at informantene nå ble utvalgt som informanter til spørsmål om omorganiseringen. I tillegg opplevde forskerne at informantene hadde mye på hjertet.

#### 4.2.3 I hvilken grad erfarer ansatte og frivillige at nåværende organisering gir uttelling i form av flere frivillige, økt aktivitet og økning i givertjeneste/økonomiske bidrag?

Informantene var usikre på om omorganiseringen har ført til økning i antall frivillige, økt

«Utfordringen er at de frivillige må ha en minimumskontakt med NMS-ansatte og det er ikke definert.»  
(Ansatt)

aktivitet og økning i givertjenesten. Flere mente at omorganiseringen var nødvendig, men at en ikke har sett resultater innen frivillighetsarbeidet eller givertjenesten. Dette kan ha sammenheng med at informantene ikke har oppdaterte opplysninger innen disse områdene. En informant sa det er noen positive glimt kanskje med tilknytning til antall frivillig, men at det ikke er å regne som et stort oppsving.



## 4.3 Hvilke organisasjonsmessige endringer/justeringer bør vurderes?

### 4.3.1 Hva er forbedringspotensialet i organiseringen av virksomheten?

Tre punkt ble nevnt som å trenge forbedring etter omstruktureringen; et fortsatt økt fokus på økonomi, arbeid med gapet i forhold til utvikling av regionstyrene og et behov for større koordinering i organisasjonen.

Omstruktureringen har ført til større fokus på økonomi. Det ble nevnt blant informantene at det handlet om og fortsatt handler om å få «mer misjon for hver krone.» NMS er en organisasjon som må gå i balanse, og ikke bruke mer penger enn de får inn. Det ble understreket at prosentsatsen som går til misjonsarbeidet skal være så høy som mulig og at NMS skal bruke så lite som mulig på administrasjon og innsamling.

Et gap i forhold til omorganiseringen er avdekket i forhold til regionstyrene. Det er fortsatt uavklart hva ansatte og regionstyrene skal jobbe med. Det ble nevnt at det ikke er sikkert at å innføre regionleder er løsningen, men det trengs et større oppryddingsarbeid i forhold til hvem som har ansvar for hva.

Samtidig ble det av flere nevnt at det er et større behov for samsnakking i organisasjonen. Ulike aktører ønsker å bli kjent med andres arbeidsoppgaver. De ble nevnt at man må bli flinkere til å lytte til hverandre. Det har vært en kultur for å gjøre ting på en bestemt måte. En metafor kan være at en gjennom omorganiseringen har «helt ny vin i gamle sekker,» og at det derfor er vanskelig for mennesker å omstille seg.

### 4.3.2 Hvordan kan NMS møte nye behov, eksempelvis gjennom sosiale medier og samarbeid i et flerreligiøst og flerkulturelt samfunn?

I Strategiplanen (2018-2023) heter det at strømmen av flyktninger og migranter er økende. Som globalt fenomen møter NMS denne virkelighet både i Norge og gjennom det arbeid som skjer gjennom NMS' samarbeidspartnere i utlandet.

Av informantene ble det fremhevet at NMS har en viktig oppgave og viktig funksjon i å være et vindu mot verden. Det ble av flere fremhevet at migrasjon er et av temaene det er viktig for NMS å fokusere på selv om punktet i strategiplanen ble skrevet inn i en annen kontekst da det var utsikter til at Norge skulle ta imot 30 000 immigranter.

Det ble løftet frem som en uutnyttet ressurs at NMS har misjonærer som faktisk har kompetanse på å være immigranter i andre land. Det er også en mulighet å benytte leirsteder til å samle immigranter i samarbeid med UDI, samt involvere immigranter i frivillighetsarbeidet.

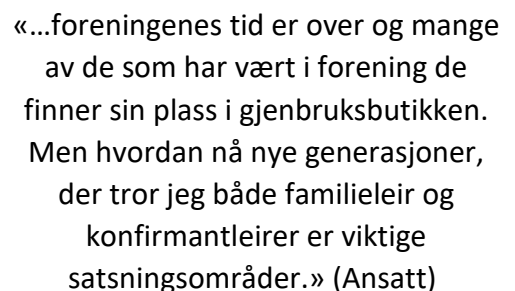
### 4.3.3 Hvilke endringer og utfordringer er vesentlige for å videreutvikle NMS?

Når det kommer til nødvendige tiltak for å videreutvikle NMS sitt arbeid står det på NMS sin hjemmeside at høy faglig kompetanse, bærekraft, etterrettelighet og nytenkning skal prege NMS sitt arbeid både internt og eksternt.

Av informantene ble nytenkning sett på som viktig, herunder fulgt av å tenke nytt om misjonærrollen. At NMS tenker internasjonalt og setter sammen internasjonale team med kompetente mennesker fra mange land, fra partnere, Norge og NMS, ble nevnt som nytenkende selv om noen informanter nevnte at det fortsatt var viktig å rekruttere langtidsmisjonærer.

Det var også viktig å fortsette å tenke utvikling av endringskompetanse. Det ble nevnt at endringer er kommet for å bli og at det gjelder for NMS å tilpasse seg samfunnsutviklingen slik at NMS kan være en livskraftig organisasjon fremover

Samarbeidet med den norske kirke ble av noen nevnt som et viktig punkt for fremtiden. Her ble det nevnt at NMS ikke har brukt potensialet sitt selv om NMS definerer seg som kirkens misjonsselskap. Man var litt usikker på om kirken definerte NMS som sitt misjonsselskap.



«...foreningenes tid er over og mange av de som har vært i forening de finner sin plass i gjenbruksbutikken. Men hvordan nå nye generasjoner, der tror jeg både familieleir og konfirmantleirer er viktige satsningsområder.» (Ansatt)

Det ble nevnt at det var viktig å få gode ledere, både frivillige og ansatte. Frivilligheten og engasjementet ble poengtert som nøkkelen for at NMS fortsatt skal være en organisasjon om 10 år. NMS gjør mye bra, men kan systematisere arbeidet enda bedre og bruke mer ressurser på å utruste ansatte til å bruke tiden med frivillige, ble sagt.

## Kapittel 5 Funn fra spørreundersøkelsen

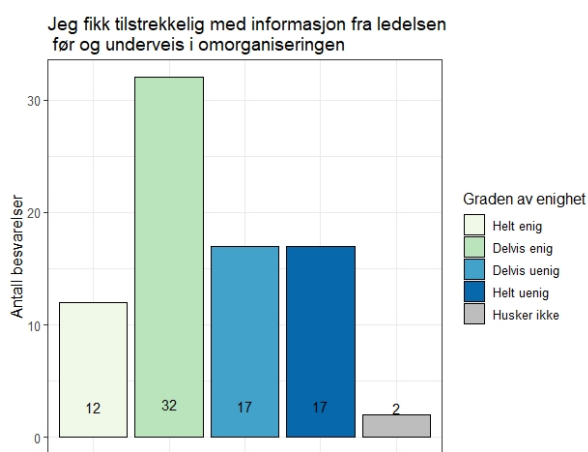
I dette kapittelet presenteres funn fra spørreundersøkelsen. Fremstillingen er strukturert etter de fire hovedproblemstillingene for gjennomgangen: omorganiseringsprosessen, effekt, kost – nytte og forslag til utviklingsområder, samt de tre gruppene informanter som deltok i spørreundersøkelsen: ansatte (n=95), frivillige og personer med verv (n=80) og samarbeidspartnere (n=20). De to sistnevnte gruppene blir i det som følger kalt for «eksterne» for å skisse deres svar fra ansatte sine.

Kapittelet vektlegger en deskriptiv framstilling ved at det er informantenes egne synspunkter og vurderinger som kommer frem.

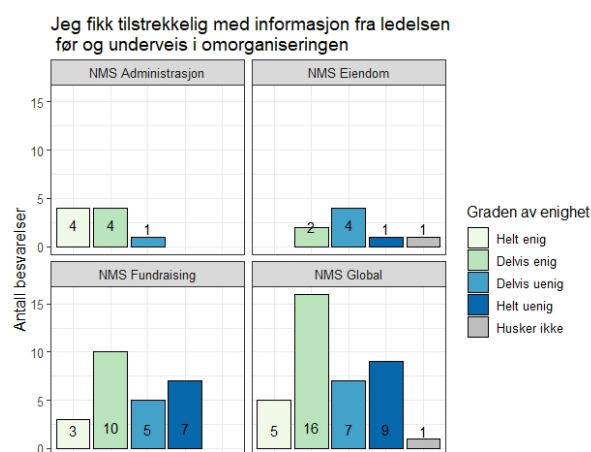
# 5.1. Omorganiseringsprosessen: Hvordan ble omorganiseringen gjennomført?

## 5.1.1 Opplevelsen blant de ansatte

Av 95 aktuelle ansatte som deltok i spørreundersøkelsen jobbet 80 personer i NMS fra før omorganiseringen. Blant dem syntes over halvparten (44 av 80) at de fikk tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen før og underveis i omorganiseringen (se Figur 3 nede). 34 personer sa seg uenige i dette utsagnet (av dem 17 helt uenige), mens to personer husket ikke. Fra ulike avdelinger (se Figur 4), var andelen av respondenter som følte seg uenige i denne påstanden høyst blant ansatte knyttet til NMS Eiendom (5 av 8), etterfulgt av de i NMS Fundraising (12 av 25), NMS Global (16 av 38), og lavest i NMS Administrasjon (1 av 9).

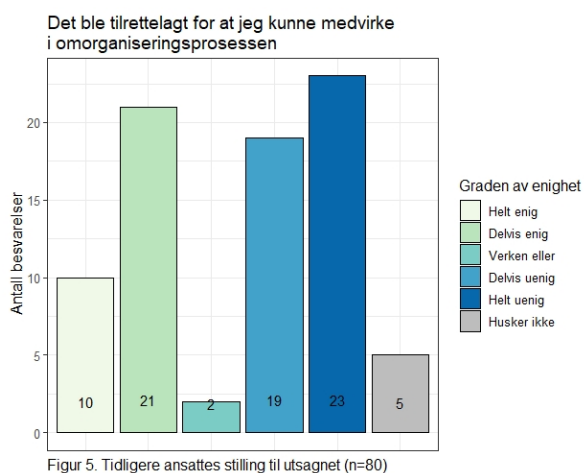


Figur 3. Tidligere ansattes stilling til utsagnet (n=80)

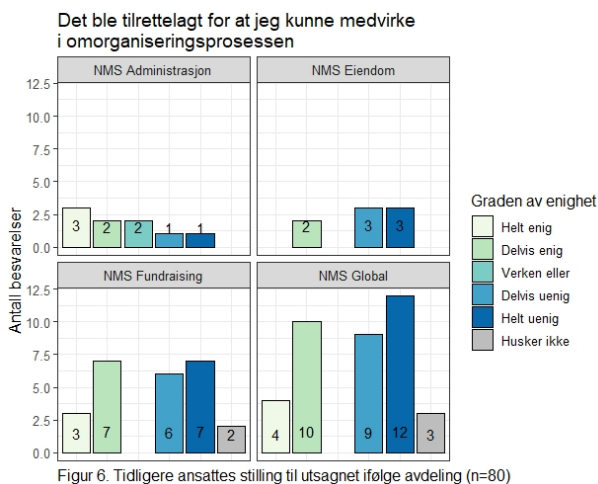


Figur 4. Tidligere ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=80)

Til tross for den generelle enigheten om spørsmålet om informasjon fra ledelsen, syntes ansatte å være mindre enige i spørsmålene knyttet til medvirkning i denne prosessen (se Figur 5 under). Her var 42 ansatte i ulike grad uenige med påstanden om at det ble tilrettelagt for at man kunne medvirke i omorganiseringsprosessen. Derimot var 31 ansatte enige med påstanden mens resterende 7 personer enten ikke helt husket prosessen eller ikke kunne ta stilling til den. Figur 6 (under) viser fordelingen etter avdeling i organisasjonen.

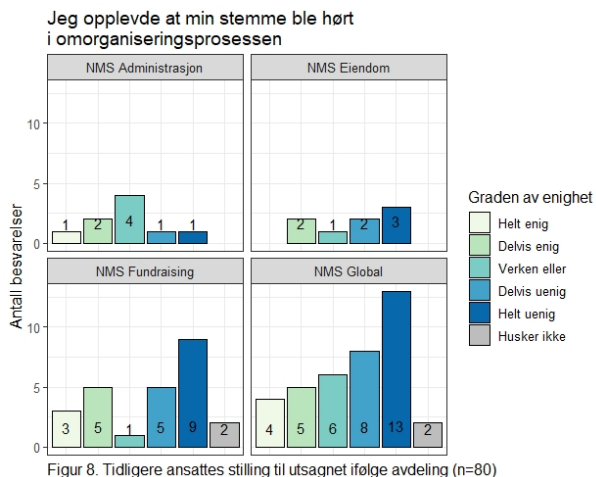
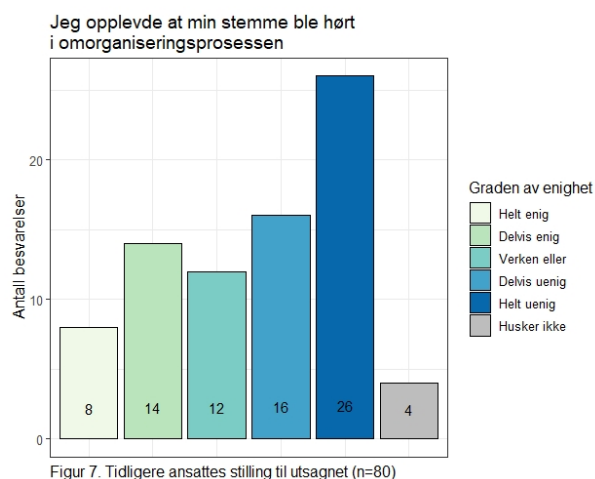


Figur 5. Tidligere ansattes stilling til utsagnet (n=80)

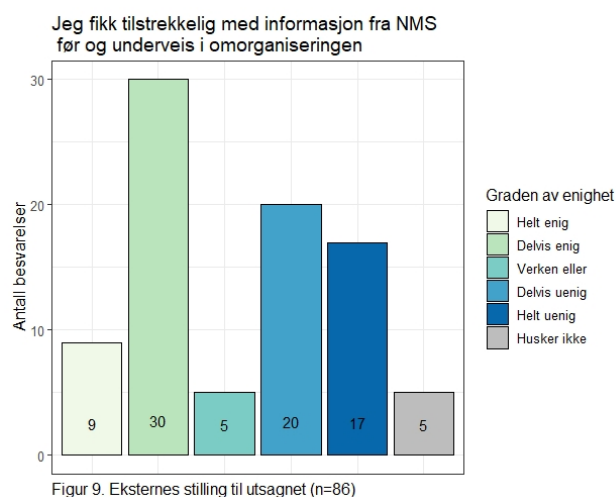


Figur 6. Tidligere ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=80)

Det var enda færre som syntes at deres stemme ble hørt i omorganiseringsprosessen (se Figur 7 og Figur 8 nede). Kun 22 av 80 ansatte sa seg enige i dette utsagnet, mens 42 var i ulike grad uenige (av dem 26 helt uenige). De resterende 16 ansatte hadde ikke en tydelig mening om dette.



**5.1.2 Opplevelsen blant de frivillige/verv og samarbeidspartnere i organisasjonen**  
 Eksternes tanker rundt spørsmålet om informasjonen fra NMS før og underveis i omorganiseringen var tilstrekkelig, viste seg å være veldig delt: 39 var enige (9 helt enige) og 37 uenige (17 helt uenige) mens 10 respondenter i denne gruppen enten ikke husket eller ikke hadde et klart forhold til dette (se Figur 9 nede).



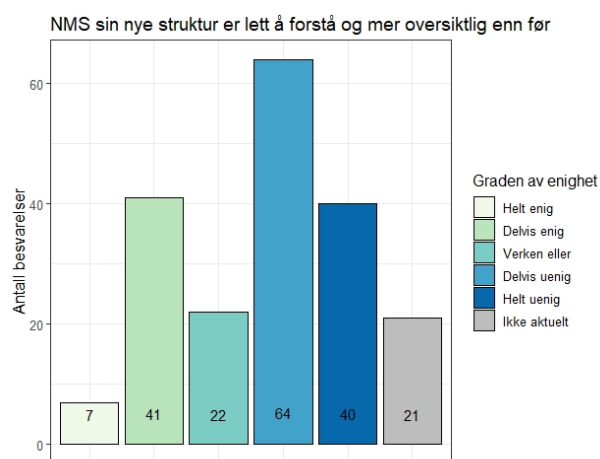
## 5.2 Effekt: Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd?

### 5.2.1 Forenklet og oppgavebasert struktur

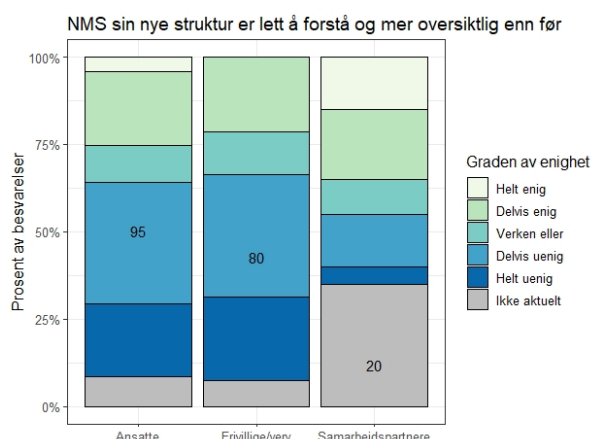
Spørsmålene i denne gruppen ble stilt til alle respondentene i spørreundersøkelsen.

Figurene som følger viser besvarelser på tre ulike måter: (1) for alle respondenter, (2) ifølge respondenters rolle i organisasjonen (ansatte/frivillige/samarbeidspartnere) og (3) ifølge avdeling for respondentene blant ansatte.

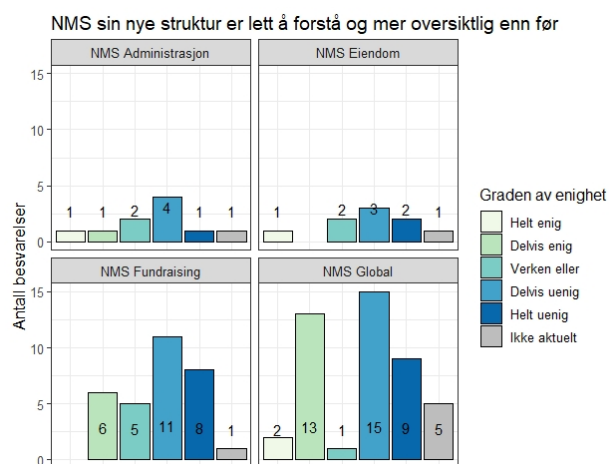
Vi ser at de fleste respondenter (104 av 195) syntes ikke at NMS sin nye struktur er lett å forstå og mer oversiktlig enn før omorganiseringen (se Figur 10 nede). Det var nesten ingen forskjell i fordelingen av svarene blant ansatte og frivillige/verv, der over halvparten sa seg helt eller delvis uenige i utsagnet (Figur 11). Interessant nok, ca. 30% av de 20 samarbeidspartnere som deltok i spørreundersøkelsen fant dette spørsmålet/utsagnet ikke aktuelt. Blant ansatte i ulike avdelinger (Figur 12) var det stort sett enighet om at den nye strukturen verken er lett å forstå eller mer oversiktlig enn før.



Figur 10. Alle respondenters stilling til utsagnet (n=195)

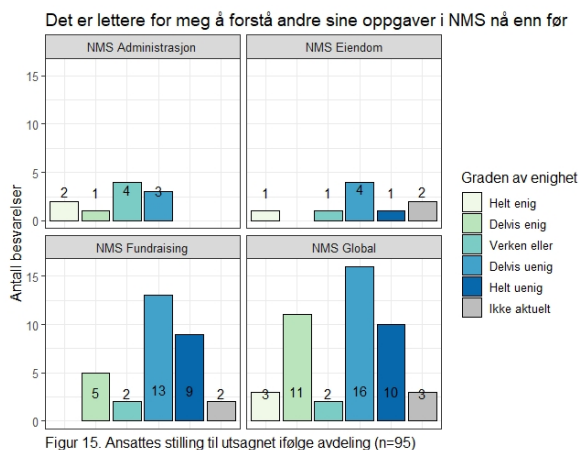
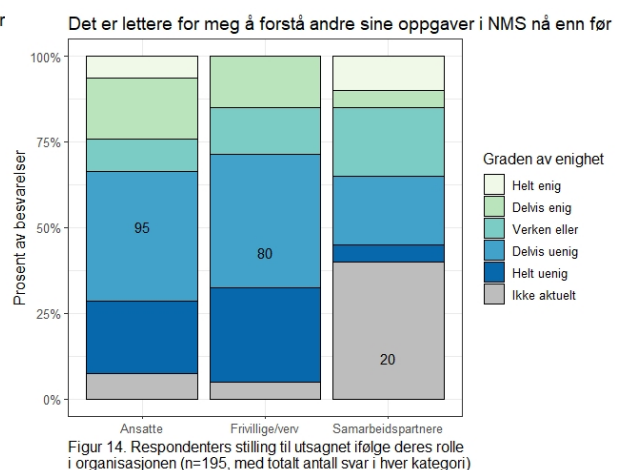
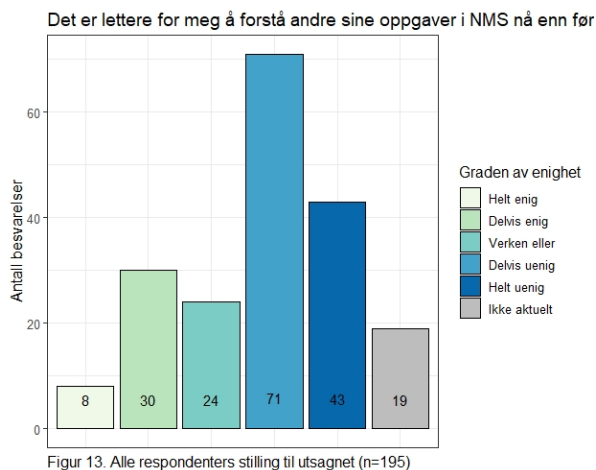


Figur 11. Respondenters stilling til utsagnet ifølge deres rolle i organisasjonen (n=195, med totalt antall svar i hver kategori)



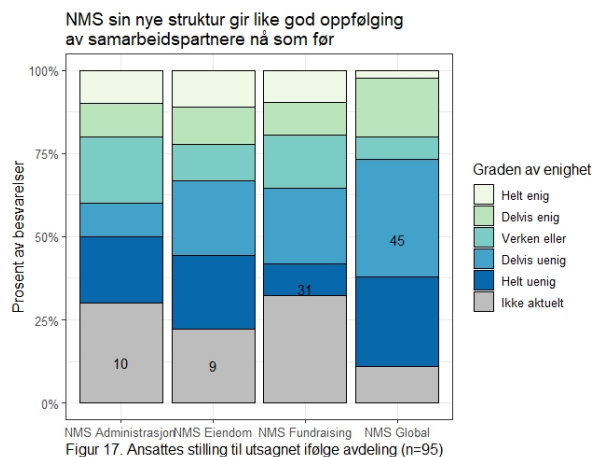
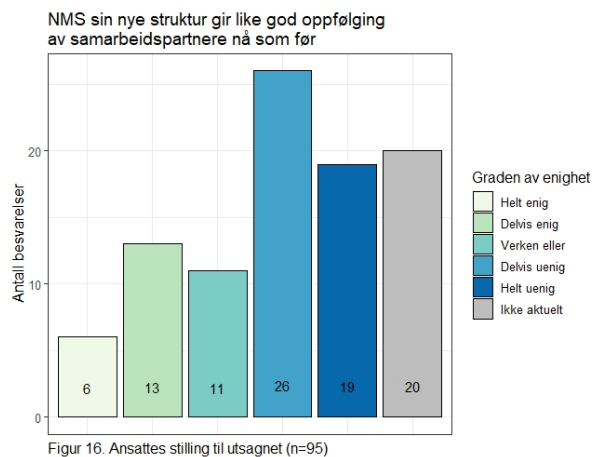
Figur 12. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

Videre ser vi at de alle fleste informantene (114 av totalt 195) syntes ikke at det var lettere å forstå andre sine oppgaver etter omorganiseringen i NMS (se Figur 13). Ganske likt, fant vi ikke noen store forskjeller blant besvarelsene til ansatte og frivillige/verv, der ca. 60% av respondenter i begge gruppene sa seg helt eller delvis uenige i utsagnet (Figur 14). Blant ansatte i ulike avdelinger, bortsett fra NMS Administrasjon, var de fleste uenige at det er lettere å forstå andre sine oppgaver i NMS (se Figur 15). Andelen av de «uenige» var høyest blant ansatte i NMS Fundraising, der 2 av 3 ansatte sa seg i forskjellige grad uenige med utsagnet, etterfulgt av ansatte i NMS Global og NMS Eiendom, der 1 av 2 sa seg uenig.

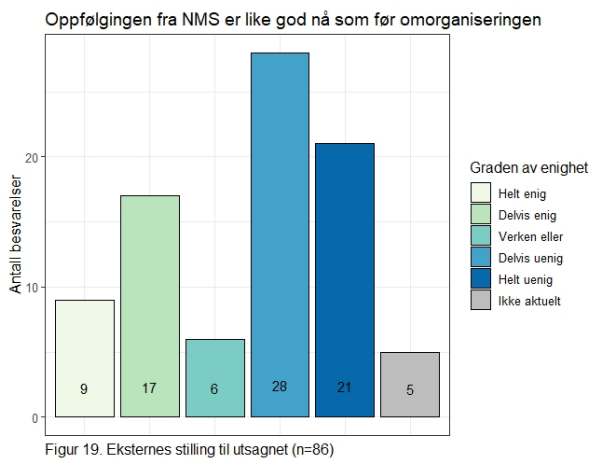
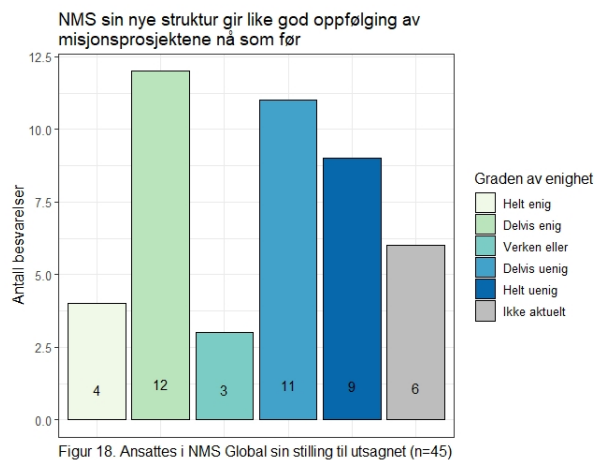


## 5.2.2 I hvilken grad får samarbeidspartnerne og prosjekt i misjonsarbeidet samme oppfølging som før?

I spørreundersøkelsen spurte vi forskjellige grupper respondenter om hvordan oppfølgingen av frivillige, samarbeidspartnere og misjonsarbeidet fra NMS ble etter omorganiseringen. Blant ansatte som tok stilling til dette spørsmålet (se Figur 16), var det kun 18 av 75 som mente at NMS sin nye struktur gir like god oppfølging av samarbeidspartnere som før omorganiseringen. Det var derimot 45 ansatte som var uenige (19 helt uenige) og 11 som ikke merket noen forskjell. Ytterligere 20 ansatte sa at spørsmålet ikke var aktuelt for dem. Uenighet med påstanden var størst blant ansatte i NMS Global der over halvparten sa seg uenige i utsagnet (se Figur 17).

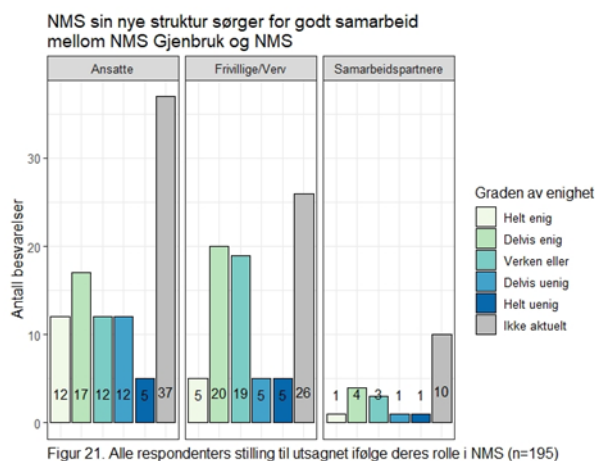
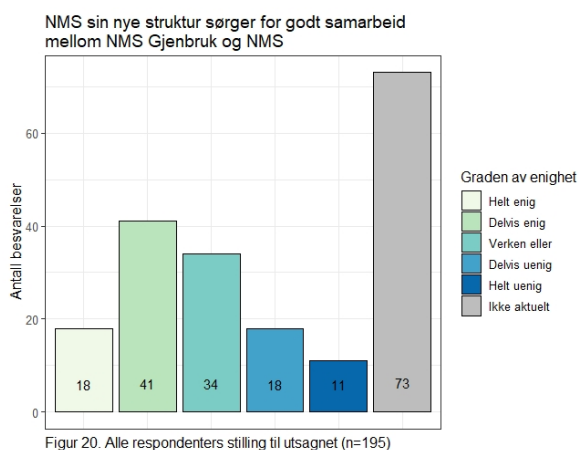


Når de ble spurt om kvaliteten på oppfølgingen av misjonsarbeidet etter omorganiseringen, hadde de ansatte i NMS Global (n=45) veldig delte meninger (se Figur 18 under). Mens 16 personer i ulike grad mente at NMS sin nye struktur gir misjonsprosjektene like god oppfølging, var 20 uenige (av dem 9 helt uenige). Videre spurte vi frivillige, personer med verv samt samarbeidspartnere i NMS som kjente til organisasjonen fra før omorganiseringen (n = 86), om de selv syntes at oppfølgingen fra NMS nå var like god som før omorganiseringen. De fleste (49 av 86) sa seg enten delvis (n=28) eller helt uenige (n=21) i utsagnet, sammenlignet med dem som var delvis (n=17) eller helt enige (n=9). De resterende 11 personer hadde ikke en tydelig mening om temaet (se Figur 19 under).



### 5.2.3 På hvilke måter har det styrket evt svekket NMS at NMS Gjenbruk nå er organisert som en seksjon i Fundraising?

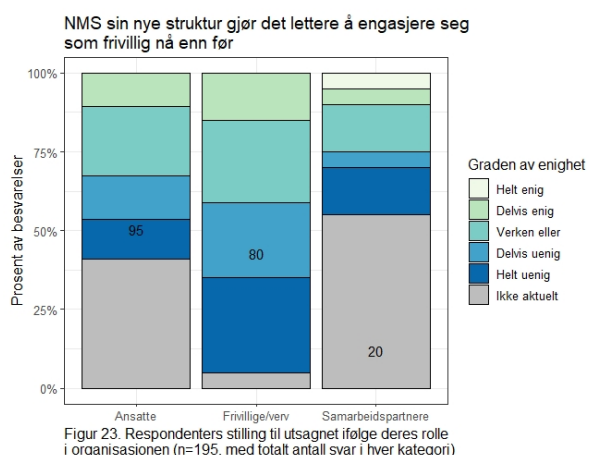
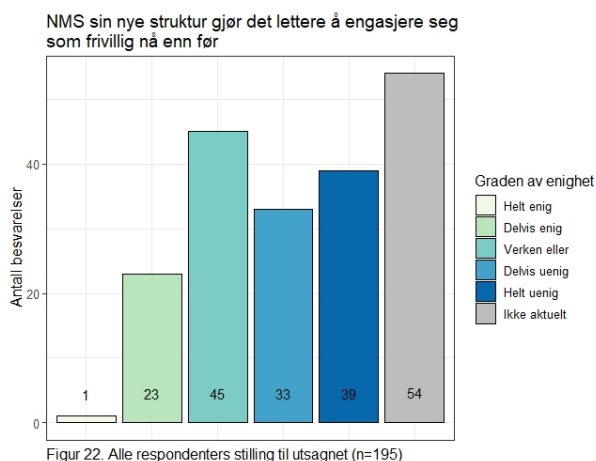
Når det gjelder samarbeid mellom NMS Gjenbruk og NMS, var det overraskende mange (73 av totalt 195 respondenter) som ikke hadde en tydelig mening om temaet (se Figur 20 under). Andelen av respondenter uten stilling til dette spørsmålet varierte etter respondenterens rolle i organisasjonen, men var betydelig høy både blant ansatte, frivillige/personer med verv og samarbeidspartnere (se Figur 21). Blant respondenter som tok stilling til spørsmålet, mente halvparten (59 av 122) at NMS sin nye struktur sørger for godt samarbeid mellom NMS Gjenbruk og NMS, mens en fjerdedel 29 personer ikke var enige i det (se Figur 20).



#### 5.2.4 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til økt fokus på frivillighet i NMS?

Når det gjelder frivillighet, så var det mange respondenter (54 av totalt 195) som ikke kunne svare på spørsmålet om NMS sin nye struktur gjør det lettere å engasjere seg som frivillig nå enn før omorganiseringen (se Figur 22). Dette skyldes imidlertid ikke at respondentene ikke kjente til situasjonen før omorganiseringen. Tvert imot, overraskende hele 31 av 54 som ikke kunne svare kom fra nåværende NMS ansatte som også var ansatte under omorganiseringen. Ytterligere 45 respondenter merket ingen forskjell med tanken på frivillighet før og etter omorganiseringen.

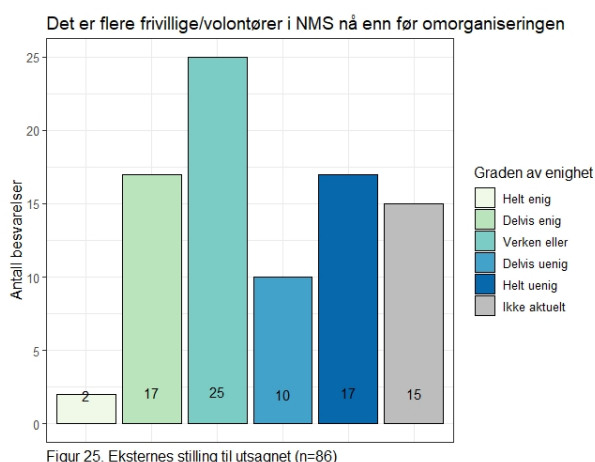
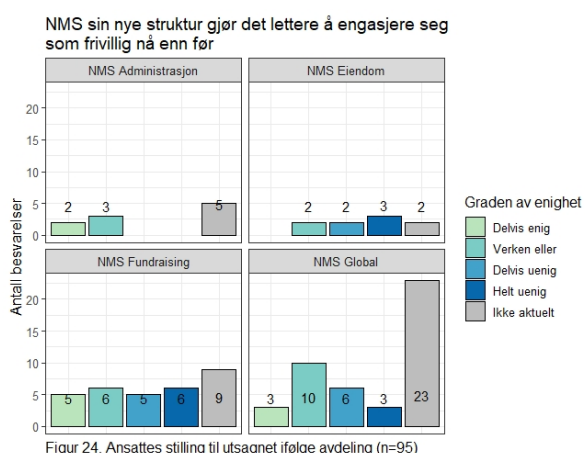
Samlet sett var flertallet av respondenter med *entydig* stilling til spørsmålet (72 av 96) i ulike grad uenige med påstanden, mens kun 24 var enige (blant dem 1 helt enig). Sett i forhold til deres rolle i organisasjonen, var det overraskende mange ansatte som ikke kunne ta stilling til dette spørsmålet (se Figur 23 nede). Slik hele 39 av totalt 95 ansatte svarte «Ikke aktuelt» til dette spørsmålet i tillegg til ytterligere 21 som var verken enige eller uenige. Det var også betydelig mange samarbeidspartnere som ikke heller hadde et konkret svar på dette. Blant resterende ansatte med entydig stilling til spørsmålet (n=35), var 25 personer delvis eller helt uenige med utsagnet sammenlignet med kun 10 som var delvis enige og ingen som var helt enig. Blant frivillige og personer med verv i NMS (n=80) var over 50% i ulike grad uenige at NMS sin nye struktur gjør det lettere å engasjere seg som frivillig nå enn før (se Figur 23).





Sett i forhold til avdelinger i NMS (se Figur 24 under) var det 4 av 5 ansatte i NMS Administrasjon (80%) og 2 av 3 ansatte i NMS Global (67%) ikke hadde et klart svar på dette spørsmålet sammenlignet med 1 av 2 ansatte (50%) i NMS Eiendom og NMS Fundraising, noe som setter spørsmålstegn ved om omorganiseringen har bidratt til økt fokus på frivillighet.

Eksterne respondenter (frivillige, personer med verv og samarbeidspartnere i NMS) som kjente til organisasjonen fra før omorganiseringen (n=86), kunne enten ikke si noe om (n=15) eller merket ikke endringen (n=25) i frivillighet i NMS (se Figur 25). Blant dem som tok en tydelig stilling til spørsmålet, mente de fleste (27 mot 19) at det ikke var flere frivillige/volontører i NMS nå enn før omorganiseringen.



## 5.3 Kost – nytte

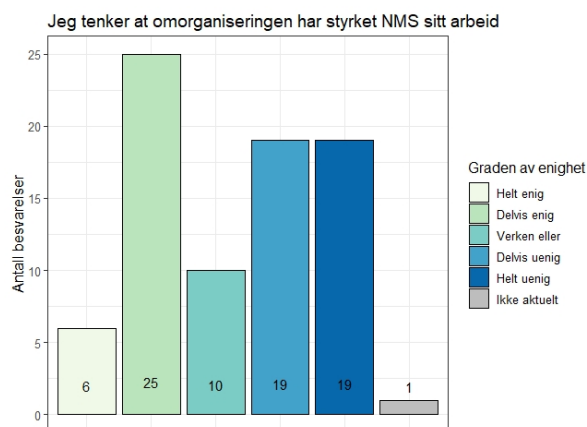
### 5.3.1 I hvilken grad erfarer ansatte og eksterne personer at omorganiseringen har styrket arbeidet med å nå NMS sine mål og visjoner?

Spørsmålet om omorganiseringen har styrket NMS sitt arbeid ble bare stilt til nåværende ansatte som også jobbet for NMS under omorganiseringen i 2015-2017 (n=80). Figurene som følger under presenterer funn på tre ulike måter: (1) alle ansatte sett under ett, (2) etter organisasjonens avdeling og (3) i forhold til deres svar til spørsmål om de opplevde at deres stemme ble hørt i omorganiseringsprosessen (se 5.1.1).

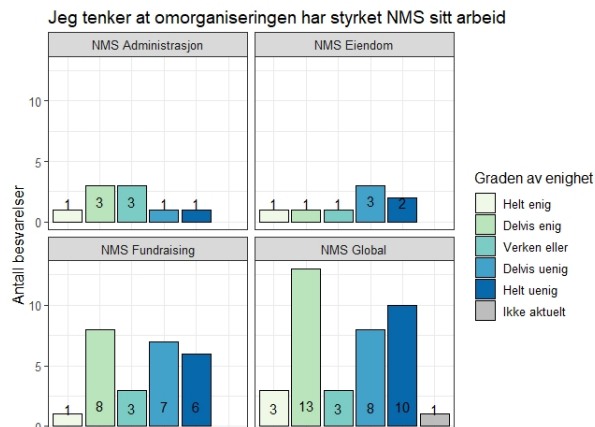
Figur 26 viser at tankene rundt var veldig delte: 31 ansatte var i ulike grad enige og 38 ansatte var i ulik grad uenige. Figur 27 viser at det er lite variasjon i svarene på dette spørsmålet blant avdelinger, men med litt flere som var enige i administrasjonsavdelingen og noen flere som var uenige i de andre avdelingene.

Men når vi ser på dette spørsmålet i forhold til ansattes svar på spørsmål om de opplevde at deres stemme ble hørt i omorganiseringsprosessen, ser vi en sammenheng der. De som opplevde at deres stemme ikke ble hørt i omorganiseringsprosessen (se «Uenig» i Figur 28 nede), sa seg oftere uenige i utsagnet at omorganiseringen har styrket NMS sitt arbeid (27

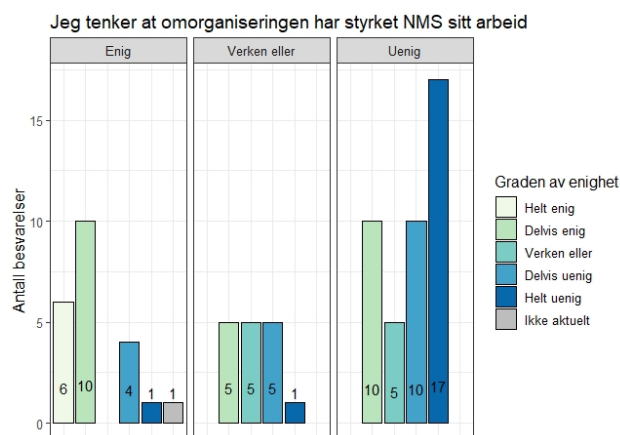
uenige mot 10 enige). De som følte at deres stemme ble hørt i omorganiseringsprosessen (se «Enig» i Figur 28 nede), syntes derimot at omorganiseringen har styrket NMS sitt arbeid (16 enige mot 5 uenige). Dette betyr at ansattes personlige opplevelser av omorganiseringen har mye å si for deres holdninger til effekter/resultater av denne prosessen.



Figur 26. Ansattes stilling til utsagnet (n=80)



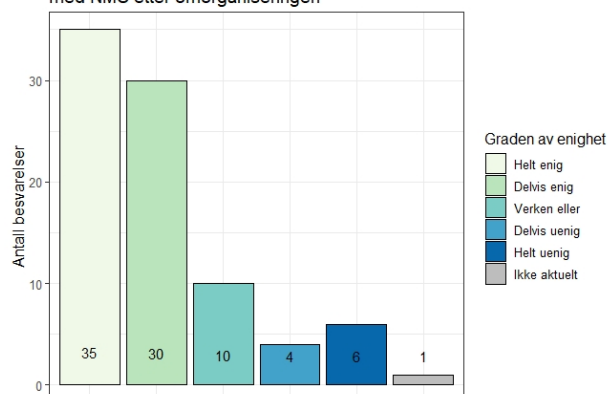
Figur 27. Ansattes stilling til utsagnet (n=80)



Figur 28. Ansattes (n=80) stilling til utsagnet over ifølge deres opplevelse av å bli hørt i omorganiseringsprosessen (grovkategorisert i 3 grupper: enig, verken eller og uenig)

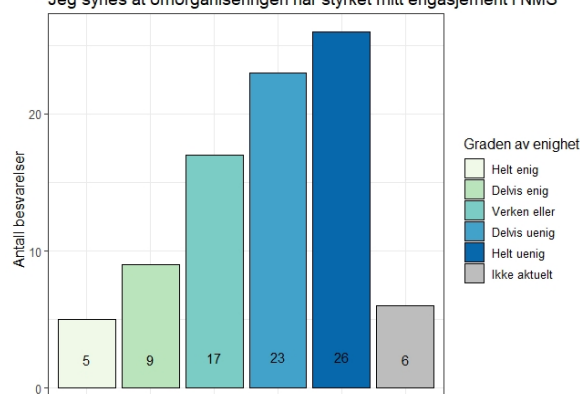
Når det gjelder eksterne personers erfaringer med omorganiseringen, sa 65 av 86 frivillige, personer med verv og samarbeidspartnere som kjente til NMS fra før omorganiseringen, at de merket endringer i måten de samarbeider på med NMS etter omorganiseringen (se Figur 29 under). Det var særlig frivillige og personer med verv som har merket forskjellen. Samtidig utrykte denne gruppen respondenter en markant uenighet i forhold til om omorganiseringen har styrket deres engasjement i NMS (se Figur 30 under). Kun 14 av 86 i denne gruppen sa seg enige i at omorganiseringen har styrket deres engasjement, mens hele 49 respondenter ble delvis eller helt uenige i utsagnet.

Jeg har merket endringer i måten jeg samarbeider på med NMS etter omorganiseringen



Figur 29. Eksternes stilling til utsagnet (n=86)

Jeg synes at omorganiseringen har styrket mitt engasjement i NMS

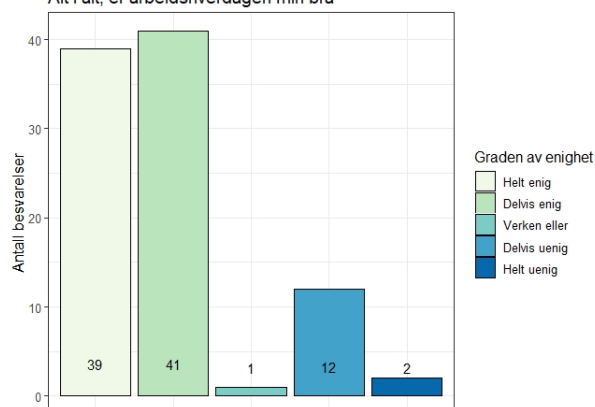


Figur 30. Eksternes stilling til utsagnet (n=86)

### 5.3.2 Hvordan opplever de ansatte arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?

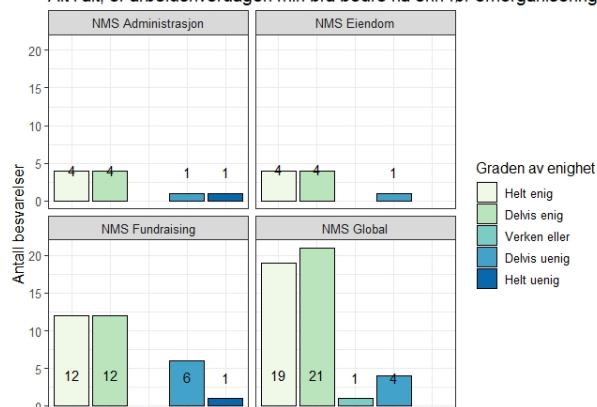
Spørsmålsgruppen «Din arbeidshverdag» ble stilt kun til aktuelle ansatte (n=95). Det generelle inntrykket fra svarene til spørreundersøkelsen er at de fleste ansatte synes at alt i alt er deres arbeidshverdag bra (se Figur 31 under). Hele 80 av 95 ansatte var enten delvis eller helt enige med dette utsagnet. Det var imidlertid ingen store forskjeller blant ulike avdelinger i NMS i forhold til dette spørsmålet (se Figur 32 under).

Alt i alt, er arbeidshverdagen min bra



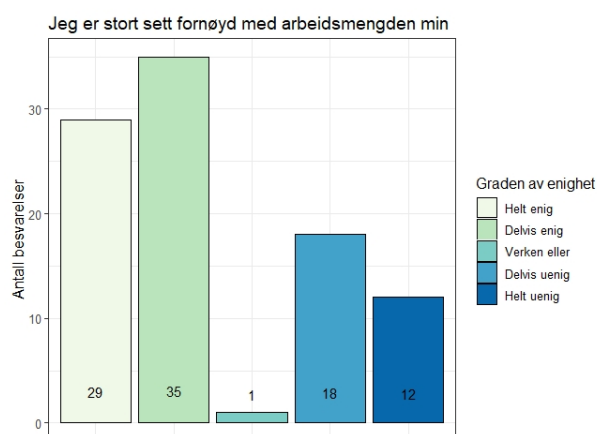
Figur 31. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)

Alt i alt, er arbeidshverdagen min bra bedre nå enn før omorganiseringe

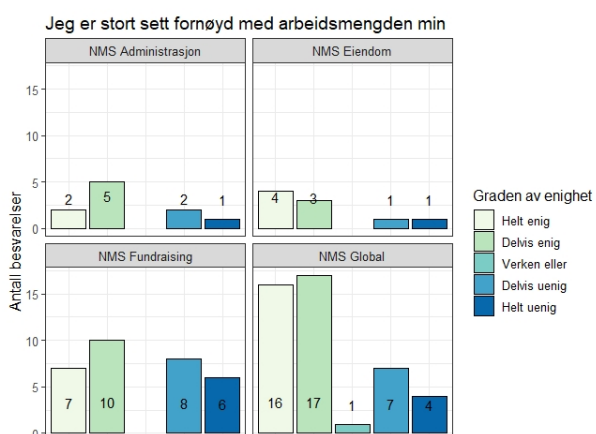


Figur 32. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

Med tanken på arbeidsmengden, sa 2 av 3 ansatte (64 av 95) at de var fornøyde med mengden arbeid, samtidig som 1 av 3 ansatte (30 av 95) sa seg i ulike grad uenige i påstanden (se Figur 33 nede). Det var særlig blant ansatte i NMS Fundraising at ikke alle syntes å være like fornøyde med arbeidsmengden, nesten halvparten av respondentene i denne avdelingen (14 av 31) sa seg i ulike grad uenige i utsagnet, sammenlignet med 11 av 45 ansatte i NMS Global, 2 av 9 i NMS Eiendom og 3 av 10 i NMS Administrasjon (se Figur 34 under).

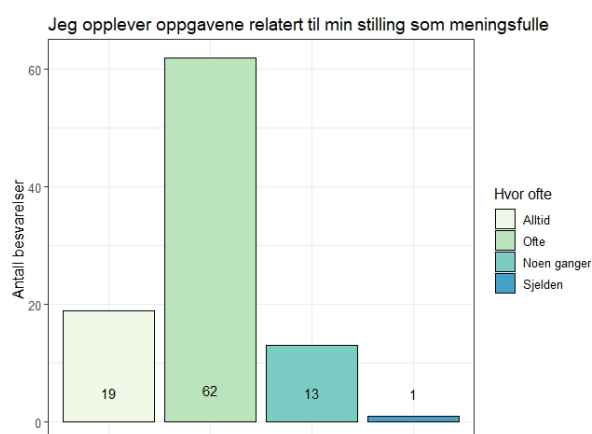


Figur 33. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)

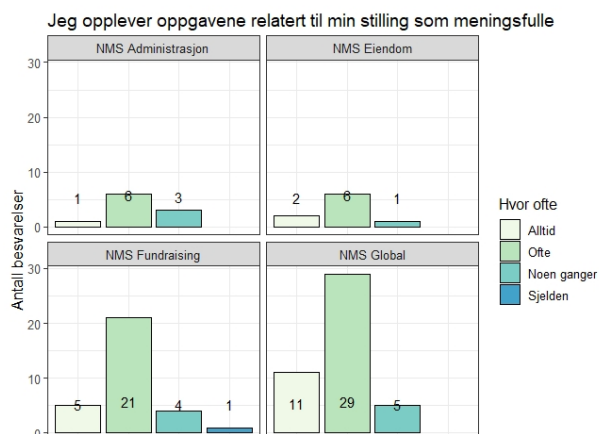


Figur 34. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

Figur 35 under viser videre at de fleste ansatte (81 av 95) opplever sine arbeidsoppgaver som meningsfulle, ofte (n=62) eller alltid (n=19). Kun få opplever dem meningsfulle kun noen ganger (n=13) eller sjelden (n=1). Andelen av respondenter som sa at de alltid opplevde sine arbeidsoppgaver som meningsfulle, var høyest blant ansatte i NMS Global, der 1 av 4 syntet det (se Figur 36).

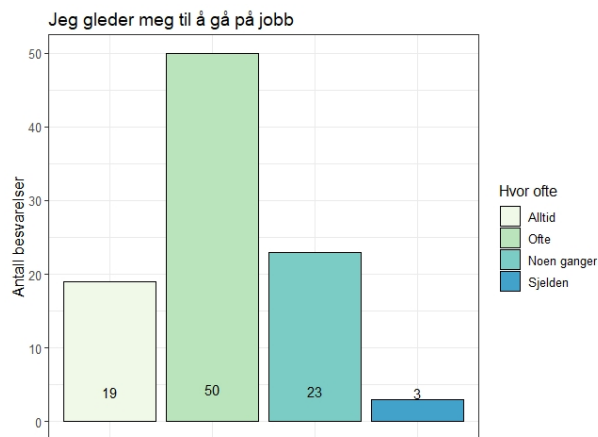


Figur 35. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)

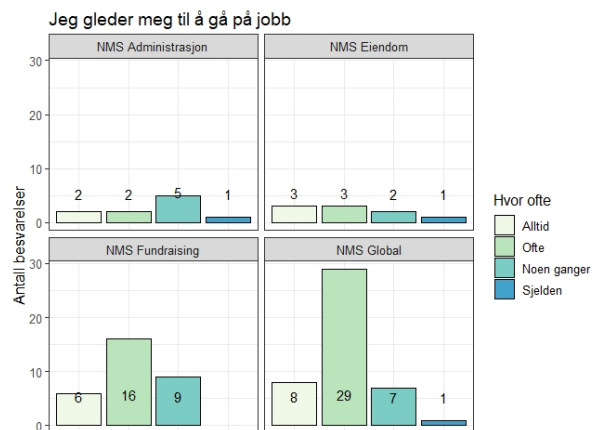


Figur 36. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

På samme måte, opplever de fleste ansatte (69 av 95) at de alltid (n=19) eller ofte (n=50) gleder seg til å gå på jobb (se Figur 37). Imidlertid varierte andelen av de som alltid eller ofte gjør det fra 40% i NMS Administrasjon, der den var lavest, ca. 67% i NMS Eiendom, 71% i NMS Fundraising til hele 82% blant ansatte i NMS Global, der den var høyest (se Figur 38 under).



Figur 37. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)



Figur 38. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

Når det gjelder opplevelsen av stress, sa flertallet av ansatte (75 av 95) at de kun noen ganger (n=50), sjelden (n=24) eller aldri (n=1) føler seg stresset på jobb (se Figur 39). Samtidig uttrykket 20 av 95 ansatte at de stresset seg på jobb ofte (n=18) eller alltid (n=2). Figur 40 under viser at andelen av dem som stresset seg på jobb, ofte eller alltid, var høyest blant ansatte i NMS Fundraising (32%), etterfulgt av NMS Eiendom og NMS Administrasjon (21%), og var lavest i NMS Global (13%).

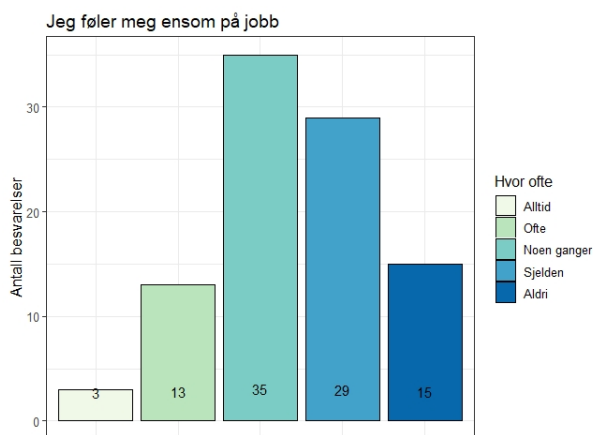


Figur 39. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)



Figur 40. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

Med tanke på opplevelsen av ensomhet, sa 16 av 95 ansatte (17%) at de alltid eller ofte føler seg ensomme på jobb (se Figur 41 under). Allikevel oppga de fleste (79 av 95) at de aldri (n=15), sjelden (n=29), eller kun noen ganger (n=35) føler ensomhet. Figur 42 under viser at andelen av respondenter som alltid eller ofte føler seg ensom på jobb, var høyest blant respondenter i NMS Fundraising, der 1 av 4 gjør det, NMS Administrasjon (1 av 5), og lavest i NMS Global og NMS Eiendom (1 av 9).

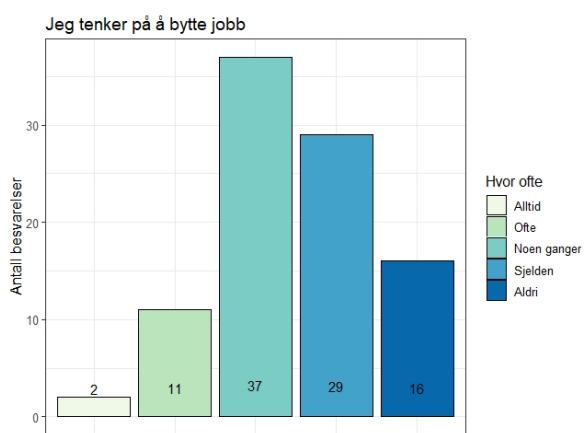


Figur 41. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)

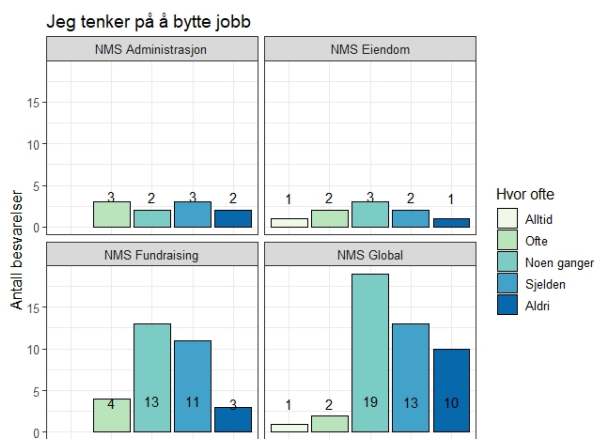


Figur 42. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

På samme måte, sa 13 av 95 ansatte (13.6%) at de alltid eller ofte tenker på å bytte jobb (se Figur 43 under). Samtidig sa flertallet (82 av 95) at de aldri (n=16), sjelden (n=29) eller kun noen ganger (n=37) tenker på det. Figur 44 viser at det er særlig blant respondenter i NMS Administrasjon og NMS Eiendom at man ofte eller alltid tenker på å bytte jobb (3 av 10), sammenlignet med respondenter i NMS Fundraising (1 av 8) eller NMS Global (1 av 15).

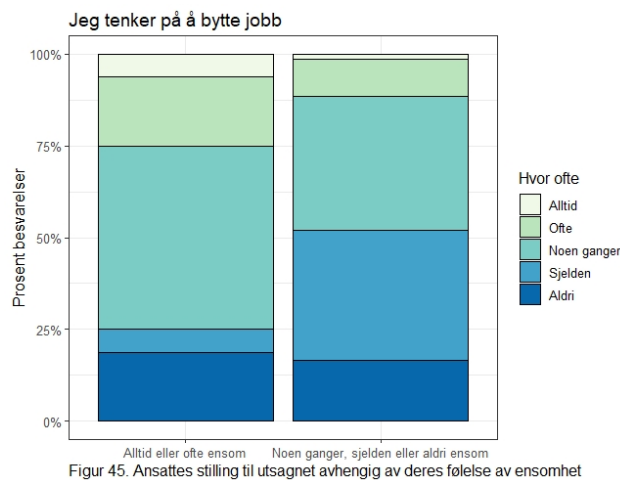


Figur 43. Ansattes stilling til utsagnet (n=95)

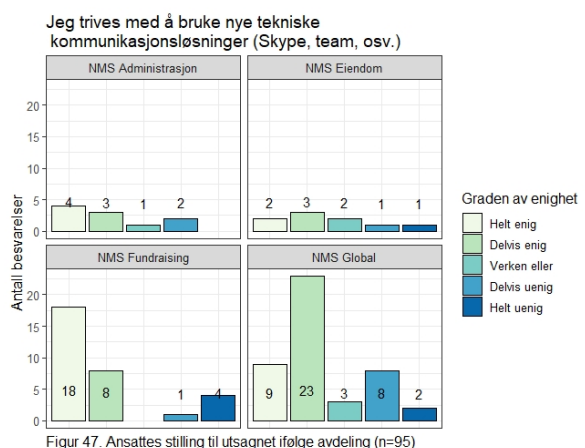
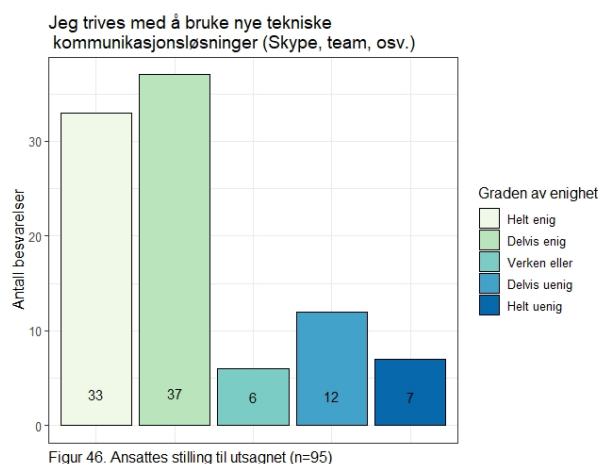


Figur 44. Ansattes stilling til utsagnet ifølge avdeling (n=95)

Det finnes en tydelig sammenheng mellom ansattes opplevelse av ensomhet på jobb og deres tanker om å bytte jobb (se Figur 45 under). Blant ansatte som alltid eller ofte føler seg ensomme på jobb (n=16), tenker 1 av 4 på å bytte jobb alltid eller ofte (n=4) mens 1 av 2 tenker på det noen ganger (n=8). Derimot, blant ansatte som aldri, sjelden eller kun noen ganger føler seg ensomme på jobb (n=79), tenker kun 1 av 9 på å bytte jobb alltid eller ofte (n=9) mens kun 1 av 3 tenker på det noen ganger (n=29).



For å avrunde denne analysen om opplevelsen av arbeidshverdagen blant ansatte, viste det seg at de aller fleste ansatte (73.7%) trives med å bruke nye tekniske kommunikasjonsløsninger (f.eks. Skype, team, osv.) på jobb (se Figur 46). Samtidig var 1 av 5 uenig med denne påstanden. Figur 47 viser at andelen av ansatte som trives med å bruke nye tekniske kommunikasjonsløsninger er høyest i NMS Fundraising (84%), etterfulgt av NMS Global (71%), NMS Administrasjon (70%) og NMS Eiendom (63%).



## 5.4 Hva kan forbedres i nåværende organiseringen og hvordan fortsatt videreutvikle NMS?

I spørreskjemaet har ble respondentene spurt om hvilke tiltak, behov eller utfordringer de tenker NMS bør satse på eller utvikle videre.

Responsen var stor og tydeliggjorde både eierskap og engasjement til NMS. Vi har valgt å dele forslagene inn i 3 hovedtema:

- 1) Ledelse, kommunikasjon og informasjonsflyt
- 2) Struktur og prosesser
- 3) Verdigrunnlag og frivillighet

### 5.4.1 Ledelse, kommunikasjon og informasjonsflyt

Ledelse, kommunikasjon og informasjonsflyt var et av de viktigste områdene der respondentene så muligheter for forbedring.

«Generalsekretæren bør fokusere mer på rollen som inspirator og samlende faktor for de frivillige og ansatte». (Frivillig/verv)

«NMS ledelsen må lære å lede. Vi må fungere som en enhet og ikke som separate seksjoner og avdelinger». (Ansatt)

Informantene uttrykte ønsker om en tydeligere og mer kommuniserende ledelse. Ledelsen ifølge dem bør være inspirerende, samle ulike interesser og aktører innen organisasjonen og vise retningen NMS skal gå inn. Noen påpekte på at landsstyret sin strategiske og overordnede rolle må tydeliggjøres og at man ikke bør fristes til å ta en operativ rolle. Flere informanter følte at organisasjonen er veldig delt og så behov i en ledelse som kunne kjøre sammen organisasjonen.

«Ledere må i større grad skjære gjennom og sørge for at vi gjør oppgavene smartest mulig og i størst mulig grad samspiller». (Ansatt)

En annen stor bekymring hos mange respondenter var høy rotering av ledere. Informantene uttrykte et ønske om en mer langsiktig ledelse og ledere «som blir»:

«Man bør finne frem til lederstillinger som man kan leve med i mer enn et par år. Den høye utskiftningen av ledelsen var forutsett av svært mange lenge før de sa opp. Det ser ut som om de er stillinger som det er umulig balansere med et sunt privat-liv. Ja, det er kostbart å ha mange ledere, men jeg tror det er enda mer kostbart for en organisasjon å skifte ut ansatte så ofte- spesielt ledere. De bør også ha tid til å lytte til grasrota». (Ansatt)

Et av de aller viktigste temaet som kom opp veldig tydelig i feltarbeidet var informasjonsflyt og samarbeidet på tvers av avdelinger i organisasjonen. Mange informanter blant både ansatte og frivillige samt personer med verv påpekte på at informasjonsflyten mellom ulike avdelinger i NMS trengte bedre koordinering. En kommunikasjonslinje som noen syntes burde tydeliggjøres var intern kommunikasjon blant ansatte i NMS, NMS Ungdom og NMS Eiendom. En annen linje som var vektlagt av svært mange var kommunikasjonen mellom ansatte og frivillige. Flere uttrykte meningen at for at man skal lykkes med innsamlingen, bør innsatsen i misjonsarbeidet i utviklingsland tydeliggjøres, noe som er helt avhengig av samarbeid på tvers av enheter, bra kommunikasjon og god informasjonsflyt.

«NMS bør finne løsninger som gir bedre informasjonsflyt og dialog mellom avdelingene - slik at en er kjent med nye prosjekter/planer i forkant og kan planlegge gode løsninger der flere avdelinger er involvert, i stedet for å få dobbeltarbeid, eller måtte bruke ekstra ressurser på å løse utfordringer i etterkant». (Ansatt)



«Vi har ikke samme forståelse og til tider virker det ikke som seksjonene jobber i samme retning... Når misjonærer er hjemme burde det vært lagt opp til ekstra uker her hjemme til å formidle. Misjonærene ville da også knytte nærmere bånd til hjemmearbeidet og kanskje også lære litt om hva som treffer og hvordan formidle slik at grasroten blir engasjert». (Ansatt)

Flere understreket at de savnet samlingspunkt for ansatte og frivillige på regionsplan. Noen har uttrykket ønsket om større samhandling mellom NMS Global og NMS Fundraising, både strukturert og operasjonelt. Et forslag gikk på at ansatte i NMS Global burde få oppgaver å formidle hva de jobber med for å få bedre forståelse av NMS i Norge og engasjere grasroten:

Utfordringer med kommunikasjonsflyt gjelder ikke kun på tvers av avdelinger, men også ut til feltene, til regioner og på tvers i hele organisasjonen.

Noen internasjonale partnere samt noen ansatte påpekte på at det er større behov for at mer informasjon er gitt på engelsk:

“NMS is international organization, we should do more in English and trying to get more involvement from the partners”. (Ansatt)

#### 5.4.2 Struktur og prosesser

Et annet viktig tema som fikk mye oppmerksomhet i deltakernes forslag til forbedringer var optimering av organisasjonens struktur og prosesser.

Flere respondenter, spesielt blant frivillige og samarbeidspartnere, mente at NMS organisasjonskart er lite intuitivt og bør gjennomgå og revideres. En informant påpekte på at verken misjon eller geografisk inndeling er nevnt i organisasjonskartet. Flere deltakere blant både ansatte og frivillige ble bekymret for at omorganiseringen av NMS ikke har ført til forenkling. Enkelte respondenter sa at nåværende og tidligere strukturer «lever litt side om side nå» noe som oppleves som forvirrende.

«Hvilken rolle er det ment at Regionstyrene i NMS skal ha i den nye strukturen? Vi må "rense" og forenkle...». (Ansatt)

«Vi må få tilbake regionleder. Frivillighet må satses mer på, konkret hvordan få dette til i områdene/regionen. Jeg vet vi er på gang, men vi må fort videre». (Frivillig)

At regionlederstillingen ble fjernet i omorganiseringen blir nevnt av mange, både ansatte og frivillige. Det synes tydelig at en viktig funksjon forsvant uten at den ble erstattet.

#### 5.4.2.1 NMS Global

Seksjonene i NMS Global ble nevnt som noe som man bør revurdere. Med tanken på intern fordeling av

«... jeg tenker at en må legge ned seksjonene i Global og i stedet fokusere på ett større temaområde (hvor en integrerer evangelisering, ledertrening og diakoni)». (Ansatt)

«Organisasjonen bør spisse aktiviteten/ formålsarbeidet slik av vi framstår med et tydelig avtrykk på hva NMS skal prioritere og gjøre i den Globale verden. Da er det mulig at det er forvirrende med 4 seksjoner i Global. Den samme aktivitet kan kanskje spisses inn i færre seksjoner». (Frivillig/verv)

ansvarsforholdene i NMS Global, foreslo noen informanter at den kunne bli organisert etter

geografiske områder og ikke etter fag. Mange uttrykket

bekymringen for at det ikke fantes en person som har ansvar for sammenheng og helhet i det enkelte land hvor det jobbes. Mens noen så muligheter i reduksjon av antall fagseksjoner mente andre at de kunne bli lagt ned og arbeidet organisert etter en annen logikk. Grunnen til dette var ønsket om et mer spisset formålsarbeid.

#### 5.4.2.2 Misjonærer

Flere sa at pendlermisjonærer ikke dekker behov for oppfølging av partnere i utviklingsland og at det trengs misjonærer, som kan språk og kultur. Videre mente noen ansatte at misjonærene på felt burde ikke fungere som prosjektrådgivere, men i stedet ha helt konkrete og definerte stillinger. Uansett stillingens plassering i et lokalt hierarki, mente de at misjonærene alltid burde ha en lokal leder.

«NMS har krevende partnerkirker i en rekke land. Forholdet til de kirkene kan ikke vedlikeholdes og styres fra Norge/andre land men krever tilstedeværelse». (Ansatt)

Noen informanter understreket hvor viktig det er å følge opp misjonærer for å lykkes med rekruttering av misjonærer:

«Om NMS ønsker å lykkes med å motivere og rekruttere misjonærer i fremtiden så er det viktig å følge opp misjonærene som er ute og la dem gå være en del av NMS». (Ansatt)

«NMS has few people actually due to electronic value. Please! Human Resources is more important. Discussing with people are more important than following rules by electronic». (Samarbeidspartner)

Dette er kanskje gjenspeilt i denne kommentaren fra en samarbeidspartner i sør som peker på mangel på personlig kommunikasjon og direkte samhandling med mennesker og uttrykte misfornøyelse med Internett-baserte løsninger.

### 5.4.2.3 Rådgivere

Mange informanter mente at det at lederne i NMS Global har både et regionalt (geografisk) og et faglig ansvar (seksjoner) var komplisert og ikke ideelt. De syntes det kan være noe forvirrende for partnere og prosjektledere som må forholde seg til ulike personer (seksjonsleder og regional direktør), noe som kan føre at noen prosjekter blir «glemt» pga. delt ansvar.

«Her er det viktig at hvert prosjekt har en fast rådgiver (rådgiverne har flere prosjekter innenfor samme fagområdet). Dette har ikke vært tema under omstruktureringen, men har utviklet seg «underveis» ut fra praktiske behov og bør formaliseres». (Ansatt)

### 5.4.2.4 NMS Fundraising

Mange sa at de ikke likte seksjonens navn som opplevdes som et konsulentbegrep og uttrykte meningen om at det bør endres.

Et av de alternative forslag til avdelingsnavnet var «Frivillighet» eller «Giveroppfølging».

«En bør antakelig tenke et nytt navn til Fundraising - et navn som kommuniserer bedre med våre støttespillere». (Frivillig)

«Konkrete misjonsprosjekter som vi følger opp. Giverne ønsker å vite konkret hva pengene går til». (Ansatt)

Veldig mange informanter sa at det trengs

konkrete prosjekter som man kan søke midler til fra støttespillere. Flere oppfattet kommunikasjonen slik at NMS ikke har noen konkrete prosjekter.

«Må finne en måte å gjøre vårt arbeid mer oversiktlig for begge ansatte og støtte partnere. Det må være lettere for støttepartnere å engasjere seg og vet hva de gi til» (Ansatt)

«Jeg tror NMS må jobbe med å ha noen prosjekt/oppgaver som vi kan selge noen vi ønsker oss penger til. Det kan virke som vi ikke har noe vi vil samle inn til og da blir det vanskelig å engasjere støttespillere». (Ansatt)

«Jeg tenker at det er viktig for NMS å være synlig i menigheter, bedehus - der folket samles. Det trengs å spre budskapet om og vise hva NMS gjør for å skape engasjement. Så jeg håper de ansatte får tid til å reise litt rundt, at misjonærer og andre som har vært ute kan dele det som skjer...». (Frivillig/verv)

Flere informanter ønsket også tettere kontakt mellom NMS Gjenbruk og NMS. «Enda mer fokus inn mot gjenbruksbutikkene. Her er det masse ressurser vi kunne tatt inn i foreninger og medlemskap». (Ansatt)

#### 5.4.2.5 NMS eiendom

Drift av leirsteder var et relatert tema som kom opp i forbindelse med NMS Eiendom. Flere følte at leirstedene har vært, og delvis er, en lite påaktet del av NMS sitt arbeid. Mens noen informanter var enige i at noen store eiendommer, som var dyre å drive og vedlikeholde, bør selges, andre ønsket seg en mer profesjonell drift i dette området: «Skulle ønske det kunne komme inn noen med bred erfaring fra hotelldrift, eller annen adekvat kompetanse, for å lede leirstedene. [...] Tror det hadde vært et stort pluss for drifta av leirstedene å fått en på toppen som vet hva vi driver med, og kanskje har lyst til å drive med videre, som har ideer til utvikling av hvert enkelt leirsted». (Ansatt)

#### 5.4.3 Verdigrunnlag og frivillighet

##### 5.4.3.1 Verdigrunnlaget og visjonen

Organisasjonens verdigrunnlag og visjon for fremtiden har også fått en del oppmerksom i spørreskjemaets kommentarfelt. Dette kom særlig tydelig med tanken på forhold mellom norske sekulære ansatte i NMS og partnere i utviklingsland som uttrykte et ønsket om en mer troende/kristent NMS.

«NMS is not a Church Organization but understood that whatever we do in thought or in deed should glorify God. NMS needs to consider to bring NMS staff to get closer to the guidance of the Holy Spirit in their daily life. I am convinced that NMS will be blessed and will become a real blessing for many». (Samarbeidspartner)

Mange opplevde mangel på misjonen ikke kun i samarbeidsland i sør, men også i Norge. «Å tenne misjonsgløden» betraktes som et tiltak for å sikre innsamlingsarbeidet blant støttegivere, spesielt blant frivillige:

«Tydelig misjonsprofil - er dog kommet godt frem i den nye misjonsstrategi - men misjon bør stå som nr 1 i de 3 hovedmål!». (Frivillig/verv)

«Misjon og NMS er ukjente begreper for store grupper mennesker, - også i kristne fellesskap». (Frivillig/verv)

«NMS bør engasjere seg mer i å tenne misjonsgløden her i Norge! Vi kan ikke drive og samle inn penger til arbeidet ute i verden uten at vi oppmuntrer og informerer og det trenges det ansatte til». (frivillig/verv)

Andre syntes at «misjonen ute» hadde for mye fokus i NMS sitt arbeid og påpekte at «arbeidet hjemme» måtte anerkjennes og verdsettes:

«Jeg etterlyser et større samspill mellom ansatte og folkevalgte, og at det i årene framover også må satse på det etablerte arbeidet. Selvsagt er jeg klar over at vi "gamle" er en utdøende rase, men vi må bygge organisasjonen fortsatt, og samtidig tenke nytt. NMS-organisasjonen må leve i spenningsfeltet mellom tradisjon (etablerte) og visjon (nytenkning) Dette også for å få alle med på NMS-laget for å kunne drive misjonsarbeid også i årene framover». (Frivillig/verv)

«Misjon og prosjekter "ute" er viktig og ikke minst det vi samler inn penger til, men skal vi få flere støttespillere må arbeidet "hjemme" anerkjennes og verdsettes (ref. 2500 frivillige i gjenbruksbutikkene, som ikke engang blir nevnt i NMS sin årsrapport). Kanskje har vi for mye fokus på misjon og for lite fokus på de som "betaler" for prosjektene og lønningene våre?». (Frivillig/verv)

Enkelte informanter har foreslått å redusere antallet fokus-områder for å bli mer fokusert. De mente at for å spisse fokuset i organisasjonen, burde NMS droppe nye temaene som andre organisasjoner i Norge allerede har profilert seg på, som f.eks. religionsdialog (Areopagus), forfulgte kristne (Stefanus & Åpne dører) og homofiles rettigheter (FRI, Åpen kirkegruppe og e rekke andre organisasjoner). I stedet syntes noen at man bør satse mer på temaene der NMS har mest kompetanse på, som f.eks. Diakoni («her har vi lang erfaring og en god ballast med både teoretisk og praktisk kompetanse»), Miljø («dette er en viktig del av diakoni, men er et aktuelt tema i seg selv») og Misjonsarbeid («bygge misjonerende menigheter og styrke teologisk undervisning»).

«Jeg tror også NMS med fordel kan samarbeide med andre organisasjoner om prosjekt og kanskje også redusere antall prosjekt og/eller temaområder. Kanskje holder vi på med for mange ting? For stor spredning? Kanskje kunne NMS konsentrere seg om utdanning og kompetanseheving, samt overlate noen av arbeidsområdene sine til andre organisasjoner?» (Ansatt)

#### 5.4.3.2 Frivillighet

Som nevnt tidligere, uttrykte mange informanter behovet for å ha en strategi og et lederskap for frivillighet, der

«Savner å få besøk fra NMS en gang iblant. Tidligere fikk vi alltid besøk til foreningen en gang i året. Nå er det nesten ingen ansatte som reiser på foreningsbesøk». (Frivillig/verv)

«Tilrettelegging av frivillig arbeid må utvikles betydelig slik at frivillig-ressursene kan utnyttes best mulig. Med færre ansatte må frivillige ta mer ansvar, men hvordan?... og i hvilken type relasjon med ansatte? Hvilke vilkår for å bruke mer - og annerledes innrettet - tid til frivillig arbeid? Når misjonsforeningene reduseres som frivillig-arena, må nye arenaer identifiseres og legges til rette for». (Frivillig/verv)

«forkynnelse, inspirasjon og misjonsteologi og - formidling bør prioriteres». Slikt har mange understreket at rollefordelingen mellom ansatte og frivillige må avklares. Informantene syntes at oppfølging av menigheter, både med og uten avtale med NMS, er en veldig krevende og veldig viktig oppgave. Frivillige sa at de trengte opplæring i gode rutiner.

Mange følte at de ikke fikk god oppfølging og savnet tettere kommunikasjon med organisasjonen.

«Det bør satses på bedre koordinert informasjon til de frivillige. Hvem skal vi henvende oss til når vi trenger råd og hjelp. Det er veldig langt mellom de frivillige og ledelsen. Dessuten skjer det så raske endringer at det er vanskelig å følge med.» (Frivillig)

Både ansatte og frivillige mente at det trengs klare linjer for samhandling og kommunikasjon mellom de ansatte og de frivillige og avklaring av de valgte organenes mandat og oppgaver i forhold til de ansattes. Flere frivillige uttrykte ønske om ha lokalt ansatte som kan hjelpe til og som frivillige kan henvende seg til.

«I regionarbeidet bør de ansatte i større grad drive med rekruttering, opplæring og oppfølging av frivillige medarbeidere. På den måten vil arbeidsinnsatsen få større virkning.» (Ansatt)

Det var heller ikke alle som synes å tro på frivillighet som eneste løsning: «Samtidig forstår jeg at dersom man ikke har økonomiske ressurser

til å ansette flere folk så er det lite å gjøre. Jeg tror også at man overdriver troen på at frivillige kan gjøre alt mulig» (Ansatt).

## Kapittel 6 Oppsummerende drøfting

Dette kapitlet gir en kortfattet vurdering av omorganiseringen basert på informasjon som fremkommer i dokumentene, intervjuene og spørreundersøkelsen som er gjennomgått i analysen.

### 6.1 Hvordan ble omorganiseringen(e) gjennomført?

Grunnlaget for å vurdere daværende organisasjonsform synes å være moden da omorganiseringen ble vedtatt. Dette henger sammen med eksterne endringer og hensiktsmessig bruk av menneskelige og økonomiske ressurser. En rekke rapporter gir et godt informasjonsgrunnlag for å vurdere status og finne nye arbeidsmåter. Dokumentene gir et tydelig inntrykk av at generalsekretær har vært den drivende kraft i omorganiseringen. Hans rolle preges av initiativ og gjennomføringsevne. Landsstyret har drøftet sakene og har i all hovedsak sluttet seg til forslag til vedtak som er utarbeidet av generalsekretær, uten kritiske merknader av særlig grad. Det ser ut til å være bred enighet om overgang til en oppgavebasert organisasjonsstruktur og de grepene som må til. Vel og merke ser det ikke ut fra dokumentanalysen til at Landsstyret har arbeidet inngående med spørsmålene og mulige alternativer. Dokumentene gir snarere uttrykk for at det har vært større grad av konsensus

enn det man kunne forvente i et demokratisk valgt og bredt sammensatt organ på dette nivået. De innspillene som har kommet fra enkelte styremedlemmer handler om tempo og fokus i omorganiseringen. Som det påpekes i et av de siste dokumentene, har omorganiseringen vært «svært omfattende og gjennomgripende». Dette ble skrevet i juni 2017, altså *etter* at omorganiseringen har funnet sted. Det synes som om omfanget av endringer ble større enn først antatt. Sakspapirene fra tidligere faser av prosessen indikerer ikke samme størrelsesorden. Dette er et funn som speiles i spørreundersøkelsen:

«Der omorganiseringen skapte mest frustrasjoner og motstand var at vi ikke hadde tenkt helt gjennom konsekvensene i regionarbeidet når vi tok vekk regionlederne. Da ble det støy og motstand blant regionstyret og de frivillige. Da måtte vi prøve å fange opp dette og vi justerte omorganiseringen.» (Ansatt)

Spørsmålet som reiser seg, er om prosessen var tilstrekkelig utredet før den ble besluttet og igangsatt. Dokumentanalysen viser at omorganiseringen vokser underveis. Den erkjennelsen kom retrospektivt. Det har vært et modig valg å gjennomføre såpass omfattende organisatoriske endringer uten konsekvensutredninger og innenfor et relativt kort tidsperspektiv. I organisasjonsteoretisk språk, synes det som om omorganiseringen har fokusert mer på struktur enn på kultur og mer på produkt enn på prosess. Dette synes noe paradoksalt, gitt at de tidligere dokumentene tydelig fremhever kompleksiteten og mangfoldet i NMS. Det skulle tilsi en større oppmerksomhet overfor NMS sin særegne kultur og lagt mer vekt på prosessen. I tillegg ligger en del av NMS sin egenart i at det i høy grad var og er en distribuert organisasjon med mange interesser og grupper med en stor geografisk spredning.

“No risk analysis before implementation – which we ask the projects we support to do” (Ansatt)

Det synes som om NMS sin ledelse har hatt en noe instrumentell holdning til gjennomføring av store endringer over kort tid. Generelt vil man kunne forvente ganske stor grad av motstand i enhver organisasjon når det skjer endringer, og ikke minst i ideelle og trosbaserte organisasjoner. Det er videre grunn til å stille spørsmål om særpreg ved ideelle organisasjoner, som NMS er et eksempel på, ble tatt tilstrekkelig høyde for i omorganiseringen. Dette handler eksempelvis forholdet mellom profesjonelle/ansatte og frivillige, styringsnivåer sentralt, regionalt og lokalt, geografisk variasjon, medlemmers ulike mål og interesser, ulikheter i engasjement og forpliktelse, samt verdiorientering. Et sitat som illustrerer dette, er følgende:

«Det er krevende å foreta en omorganisering i en kristen organisasjon da mange ansatte og frivillige er svært engasjert i organisasjonens arbeid. De som var midt opp i omorganiseringen, fikk mer informasjon enn de som var i periferien. Ledelsen vil nok hevde at de informerte underveis, men det kan ikke bli nok. Jeg tror heller ikke at ansatte og frivillige forstod alvoret i den økonomiske situasjonen og det kunne blitt informert bedre om det» (Ansatt)

En interessant observasjon fra spørreundersøkelsen er at de ansatte som opplevde å bli hørt under omorganiseringsprosessen også var klart mer positive til «nye» NMS og mente at prosessen hadde styrket arbeidet. Dette betyr at ansattes personlige opplevelser av prosessen også påvirker deres holdninger og tanker til omorganiseringens resultater i ettertid.

## 6.2 Ble hensikten med omorganiseringen oppnådd?

### 6.2.1 Forenklet og oppgavebasert struktur

Omorganiseringen gav NMS et nytt organisasjonskart og det synes som om organisasjonen fremdeles strever med å tilpasse seg nye strukturer og linjer.

«Alle sånne vanlige kommunikasjonslinjer og strukturer for hvordan arbeids utføres, det ble på en måte rotet til. Vi bruker fremdeles mye tid på det, og vi har brukt utrolig langt tid på å komme tilbake i systemet om hvem som egentlig gjør hva. For nå kan det plutselig være noen ting som kanskje ikke blir gjort i det hele tatt, og så er det noen ting som det er tre forskjellige team som gjør parallelt, nesten». (Ansatt)

Da er det nærliggende å spørre seg om dette bare skyldes naturlig treghet i organisasjoner ved endringer eller om det er svakheter i strukturen som forårsaker utfordringene. Vår evaluering kan tyde på det siste, og at det er for mange små gliper i strukturen som fører til at noen oppgaver kan glippe helt, men andre gjøres dobbelt.

En slik glippe i strukturen er avdekket i forhold til regionstyrene. Det er fortsatt til dels uavklart hva ansatte og regionstyrene skal jobbe med. Det ble nevnt at det ikke er sikkert at å innføre regionleder er løsningen, men det trengs et større oppryddingsarbeid i forhold til hvem som har ansvar for hva. Her ligger det et tydelig potensial.

Misjonsarbeidet ute på feltet fikk ny ledelse og kontakten med samarbeidspartnerne koordineres nå av lokal feltkoordinator. NMS sine partnere ser ut til å sette pris på den faglige oppfølgingen fra fagrådgiverne i Norge. Ansatte i prosjektene melder at de får rask og god kontakt med sin rådgiver ved behov. Viktigheten av relasjonsbygging over tid blir fremhevet. Rollen til feltkoordinator synes derimot å være noe uklar og det er usikkerhet rundt rollen og ansvarsområder.

Flere av informantene stiller spørsmål rundt nedgangen av langtidsmisjonærer til fordel for pendlermisjonærer på korttidsoppdrag. Siden vårt mandat for gjennomgangen ikke inkluderer misjonærrollen, har vi valgt å bringe videre noen av de innspill og kommentarer som er kommet i tilknytning til misjonærene, men ikke gå ytterligere inn på den tematikken.

Gjennom svarene som kommer frem i både intervjuer og spørreundersøkelsen, synes det tydelig at omorganiseringen av NMS Gjenbruk ikke har gitt de ønskede synergieffekter inn i organisasjonen. Det er fremdeles på mange måter to parallelle organisasjoner. Det



økonomiske bidraget til misjonsarbeidet fra gjenbruksbutikkene er formidabelt og synes å øke for hvert år. Landets største gjenbrukskjede karakteriseres av informanter som en klar suksesshistorie, ikke bare grunnet økonomien, men også med tanke på de mange frivillige som bidrar inn i arbeidet:

«Nye pensjonister, de er en utrolig ressursgruppe, her er nøkkelen i NMS gjenbruk..... Folk i alder 65-75, som nettopp er kommet ut av arbeidsmarkedet...., om vi hadde klart å engasjere enda mer den gruppa til å bruke tid, så har vi en enorm ressursgruppe, som er større enn hva vi har hatt før. Det er jo gjenbruk som er best til nettopp dette». (Frivillig)

Samtidig ble det av flere nevnt at det er et større behov for samsnakking i organisasjonen. Ulike aktører ønsker å bli kjent med andres arbeidsoppgaver. «Den nye strukturen ser bra ut på papiret, og det er lettere nå enn før å forklare hva NMS gjør. I praksis funker det derimot ikke særlig godt, da vi i mye større grad enn før jobber vi på hver våre tuer.

Det er dårlig kommunikasjon mellom de ulike avdelingene og seksjonene. Vet ikke om det er et strukturproblem eller et ledelsesproblem». (Ansatt)

Det ble nevnt at man må bli flinkere til å lytte til hverandre. Det har vært en kultur for å gjøre ting på en bestemt måte. En metafor kan være at en gjennom omorganiseringen har «helt ny vin i gamle sekker,» og at det derfor er vanskelig for mennesker å omstille seg.

«jeg føler vi henger litt igjen i gamle tenkemåter, det blir litt parallelt og jeg føler ikke det er smidig nok» (Ansatt)

### 6.2.2. Har omorganiseringen bidratt til økt faglighet?

Omorganiseringen av NMS Eiendom som eget aksjeselskap og styre for eiendomsforvaltningen oppfattes som svært positivt av de aller fleste i undersøkelsen og et tegn på økt faglighet. Leirstedene er noe som engasjerer mange og flere nevner denne balansegangen mellom det å beholde leirsteder til eget arbeid og hensynet til økonomi.

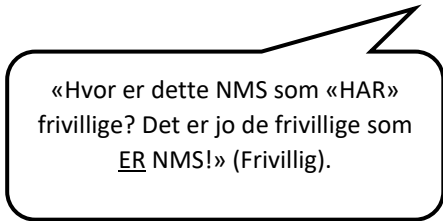
«Jeg har en opplevelse av at det er mye bedre kontroll på eiendomsdriften i dag enn det har vært tidligere. Det viser seg jo også når vi klarer å gå med overskudd. Samtidig er det jo et tankekors at vi både skal drive misjon, men også drive god eiendomsdrift. Det er en vanskelig balansegang». (Ansatt)

NMS har hatt mye eiendom og mye av dette har blitt solgt de siste årene. I tillegg har det vært reduksjon i stillinger som nok også har vært nødvendige grep for å snu en svært vanskelig økonomisk situasjon. En god eiendomsforvaltning krever forretningskompetanse, noe flere peker på ikke er en kompetanse NMS nødvendigvis innehar. Ansatte og frivillige ser ut til å være enige om at å skille ut NMS Eiendom som eget selskap har økt fagligheten og vært et nødvendig tiltak.

Et av de første tiltakene som ble iverksatt i omorganiseringen var overføringen av regnskapstjenester til KNIF regnskap. Utrekninger fra økonomiavdelingen viser at tiltaket vil gi organisasjonen besparelser på minimum en million årlig. I tillegg kan kjøp av eksterne tjenester sikre mer robuste tjenester og høy faglig kvalitet og gi organisasjonen mulighet til heller å bygge kompetanse innen sin kjernevirksomhet. Selv om outsourcingen skapte mye støy rett før og etter beslutningen, var det svært få av informantene som nå kommenterte overføringen av regnskapstjenestene. Det kan forklares med at støyen fra 2016 skyldes motstand mot endring mer enn endringen i seg selv, at det i etterkant kom flere endringer som engasjerte i enda større grad eller at flere nå ser at dette var et riktig grep og rett bruk av ressurser.

### 6.2.3 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til økt fokus på frivillighet i NMS?

Som mange av informantene påpeker er NMS først og fremst en grasrotorganisasjon, og på tross av at flere av de ansatte nevner nedgangen i misjonsforeninger har organisasjonen fremdeles et stort antall misjonsengasjerte frivillige over hele landet, både som enkeltmedlemmer og som en del av en forening.



«Hvor er dette NMS som «HAR» frivillige? Det er jo de frivillige som ER NMS!» (Frivillig).

På spørsmål om informantene opplever økt fokus på frivillighet og flere frivillige i organisasjonen svarer de fleste benektende på det. NMS gjenbruk rekrutterer frivillige til sine butikker over hele landet og gjerne også fra miljø utenfor NMS. Flere nevner Gjenbruk med stolthet over alt de har fått til, men det er lite, om noe, samarbeid mellom seksjonene om de frivillige. En ansatt sier tvert imot at det kan oppleves som en «kamp om de samme frivillige», og at koordinator for frivillige er en nødvendighet.

Som en del av omorganiseringen ble det opprettet en ny stilling som frivillighetskoordinator, plassert i personalseksjonen. Etter en tid ble den organisatoriske plasseringen endret og stillingen ligger nå under seksjon for fundraising. Det er nå altfor tidlig til å komme med konklusjoner i forhold til denne satsningen, men det er mye som tyder på at manglende samarbeidslinjer på tvers i organisasjonen gjør at en ikke får samlet ressursene til felles innsats for de frivillige, men at det jobbes parallelt og hver for seg. «Jeg opplever skottene mellom NMS Global og NMS fundraising som tette og vanskelige» sier en ansatt.

## 6.3 I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til reduserte kostnader

Omstruktureringen har ført til større fokus på økonomi. Det ble nevnt blant informantene at det handlet om og fortsatt handler om å få «mest mulig misjon ut fra hver krone.» NMS er

en organisasjon som må gå i balanse, og ikke bruke mer penger enn de får inn. Det ble understreket at prosentsatsen som går til misjonsarbeidet skal være så høy som mulig og at NMS skal bruke så lite som mulig på administrasjon og innsamling. Organisasjonen har i en tiårsperiode hatt flere runder med oppsigelser og reduksjoner i stillinger, både i utearbeidet, i regionene og i hovedadministrasjonen. Regnskapstallene for 2019 viser et positivt resultat for første gang siden 2016, på tross av stadig synkende inntekter fra innsamlede midler. NMS gjenbruk står i dag for en betydelig del av inntektene til organisasjonen. Tradisjonell gaveinnsamling er et tidkrevende og utfordrende arbeid i dagens samfunn, og det er et spørsmål om grepene som er gjort i seksjon for fundraising med kompetanseheving av de ansatte og nye kampanjeformer og målgrupper er nok og om det vil gi resultat over tid.

## 6.4 Er nåværende organisering optimal med hensyn til de oppgaver NMS skal utføre og de mål organisasjoner ønsker å nå?

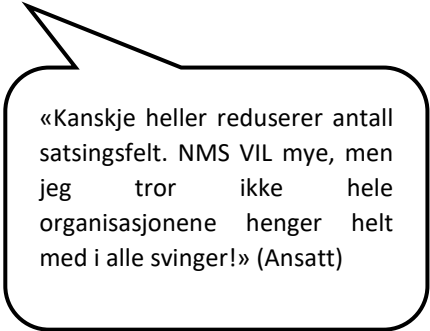
### 6.4.1 Omfanget av mål og oppgaver

Gjennomgangen har avdekket at NMS er en organisasjon som vil mye. NMS har engasjerte ansatte og frivillige som både gir stor arbeidsinnsats og har et varmt hjerte for misjon. Det kan likevel se ut som om organisasjonen har for mange mål og oppgaver i forhold til ressurser. Samtidig representerer dette mangfoldet bredden i en stor organisasjon med mange aktører og interessenter.

Mangfoldet muliggjør også variasjon i oppgaver og engasjement. Det er videre avdekket en noe rigid struktur som gir lite rom for fleksibilitet og samarbeid på tvers. Behovet for kommunikasjon og utveksling ser ut til å være tydelig til stede.

Det er en sentral utfordring for NMS å imøtekomme dette behovet gjennom konkrete tiltak. Det handler om forvaltning av personalressurser og den ressurs som frivilligheten er. I et overordnet perspektiv dreier dette seg om å vekke og nære misjonsengasjementet.

«Det er vanskelig med et helhetsbilde, men jeg tror vi gjør veldig mye bra i NMS, det er bare uoversiktlig» (Ansatt)



«Kanskje heller reduserer antall satsingsfelt. NMS VIL mye, men jeg tror ikke hele organisasjonene henger helt med i alle svinger!» (Ansatt)

Viktigheten av «å trekke lasset sammen» synes tydeligere enn noen gang med færre ansatte og nedgang i øvrige ressurser.

Flere frivillige signaliserer også en frustrasjon over et utydelig NMS, noe som gjør det vanskelig å kommunisere arbeidet og formålet til andre støttespillere. Mange opplever at det er forventninger om at de frivillige skal overta arbeidsoppgavene som før var tillagt ansatte, ofte uten at tilstrekkelig kunnskapsoverføring har skjedd. Dette funnet indikerer et

opplæringsbehov. Det er også viktig med en bevissthet i hvordan NMS skal drive rekruttering og oppfølging av frivillige.

Andre moment som ansatte og frivillige kom med i spørreundersøkelsen var at flere

Finnes det nye oppgaver?

Heller motsatt – fokus på det viktigste og det som skiller ut NMS fra andre organisasjoner. (Frivillig)

etterlyste viktigheten av å holde blikket fremover, samtidig som NMS ikke måtte glemme sine røtter. Flere utrykte en redsel for at organisasjonen ønsker å gjøre så mye at det viktigste blir glemt. Med stort mangfold og mange involverte, blir det like fullt viktig å holde det hele sammen. En sterk bevissthet på hva som er kjernen i NMS kan bidra til mindre fragmentering og sektorisering.

Med færre ansatte og reduserte budsjetter er det en naturlig konsekvens å vurdere omfanget av aktivitet og engasjement.

«Det vil være naturlig at en gjennomgang av organisasjonen også vil kunne se på porteføljen av prosjektet slik at vi gjør mer av noe og mindre av annet. Vi har et historisk ansvar overfor våre samarbeidspartnere samtidig som vi i utgangspunktet skal være en organisasjon som stadig går videre.» (Frivillig)

#### 6.4.2 Hvordan opplever de ansatte arbeidshverdagen, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?

Flertallet av de ansatte i NMS trives i jobben sin, de opplever at de har en meningsfylt arbeidshverdag og gleder seg til å gå på jobb. Så er det også noen som har altfor stor arbeidsmengde og uttrykker at de er slitne. Flertallet av dem som opplever ensomhet og/eller stress på jobb finner vi i seksjon for fundraising. Det kan ha flere årsaker, men det er nærliggende å tenke at to viktige forklaringer kan være press på økonomi og spredt geografisk plassering. Fundraising er en nyopprettet seksjon etter omorganiseringen og det vil være naturlig om de ansatte både kjenner forventinger om resultat, altså økning gaveinntektene. Etter noen krevende år med store underskudd har det vært nødvendig med kutt i kostnader, men også med inntektsøkning. Et annet aspekt med seksjonen er at flere av de ansatte sitter på regionale kontor med stor geografisk avstand til hovedkontoret i Stavanger. En arbeidshverdag utenfor det større fellesskapet kan for noen skape en følelse av ensomhet. På den annen side har også Global ansatte som sitter spredt, over hele verden, og denne seksjonen har de mest fornøyde ansatte i hele NMS. Noe av forklaringen kan vi finne i resultatene fra spørreundersøkelsen som viser at ansatte i global opplever sine arbeidsoppgaver som mer meningsfylte enn ansatte i andre seksjoner.

«Det er feil å flytte regionsarbeid innenfor fundraising. Da sier du at regionsarbeid bare er innsamling og ikke misjonsarbeid. Så, hvor er da misjon i Norge?» (Ansatt)

Følelsen av å bli degradert til «å bare drive med pengeinnsamling» nevnes av flere informanter, også frivillige. Mer samhandling og smidighet mellom seksjonene, at alle jobber sammen mot felles mål, synes å være nødvendig. Tilbakemeldingene fra denne

gjennomgangen tyder også på at arbeidet ute i regionene hverken oppleves eller er reelt dekket av plasseringen i seksjon fundraising.

I denne sammenheng er det også verd å nevne at nærmere halvparten av alle frivillige fra spørreundersøkelsen svarte at omorganiseringen *ikke* hadde styrket deres engasjement i NMS. Det kan tyde på en tretthet i organisasjonen «NMS satser alt for mye på frivillige i dag, det er mange "trøtte" misjonsvenner der ute», men gir også en indikasjon på at de frivillige kan oppleve at «nye» NMS ikke motiverer til innsats like mye som før.

## **6.5 Hvilke endringer og utfordringer er vesentlige for å videreutvikle NMS?**

Vi har gitt relativt stor plass til forslag og innspill fra ansatte og frivillige som kom frem i både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Det skyldes flere grunner; For det første fordi vi fikk inn en overveldende mengde svar på disse åpne spørsmålene og synes de derfor fortjener å få plass. Disse svarene uttrykker et sterkt og varmt engasjement for NMS. Respondentene gir mange ideer og viser kreativitet for organisasjonen de tilhører. For det andre er det tydelig et behov fra både de ansatte, frivillige og samarbeidspartnere å bli hørt og få gi en stemme inn i fremtidens NMS. Det viser et ønske om å bli involvert, tatt med på råd og bidra til å forme NMS. Sist, men ikke minst; vi håper innspillene kan være gode bidrag inn i prosessene videre for å videreutvikle misjonsorganisasjonen.

# Kapittel 7 Konklusjon og oppsummering av anbefalinger

I det følgende vil vi legge til grunn analysen som er gjort av NMS og de funnene vi har presentert og fortolket fra intervjuer, dokumentanalysen og i den kvantitative spørreundersøkelsen. Vi trekker veksler på vår erfaring med ideelle og diakonale organisasjoner, samt den utfordrende situasjonen slike organisasjoner er i og foreslår anbefalinger for det videre arbeid i NMS langs tre linjer:

1. Strukturutvikling som ivaretar organisasjonens særpreg og kultur
2. Fokusarbeid med visjonen
3. Koordinering av tjenestene og oppgaver til ansatte og frivillige

## 7.1 Strukturutvikling som ivaretar organisasjonens særpreg og kultur

Under omorganiseringsprosessen ble det utformet en slags visjon som ble retningsskapende for arbeidet, nemlig å sørge for «mer misjon for hver krone.» Samtidig har gjennomgangen belyst hvordan prosessen bar preg av en mer instrumentell tilnærming heller enn fokus på organisasjonskultur og NMS sitt særpreg som ideell organisasjon. Denne dobbeltheten som NMS har med seg gjennom på den ene siden å være en profesjonell misjons- og bistandsorganisasjon og samarbeidspartner og på den andre siden være bevisst sin rolle som en grasrotbevegelse som er bygget og drives av frivillig engasjement, kan være utfordrende ikke minst i endringsprosesser. Endringer er krevende i alle typer organisasjoner, men skal en lykkes i å utvikle en ideell og trosbasert organisasjon som NMS må forholdet mellom profesjonelle/ansatte og frivillige, ulike mål og interesser samt ulikheter i engasjement og forpliktelse også tas med inn i prosessene. Selv om mange ble involvert i prosessene for omorganiseringen, var den like fullt vedtatt og implementert av toppledelsen. Omorganiseringen hadde relativt stort omfang og skjedde over kort tid.

NMS har siden 1842 vært en samfunnsengasjert og fremtidsrettet organisasjon og et fortsatt engasjement vil kreve endringer også fremover, ikke minst fordi den økonomiske situasjonen kan føre til omstillinger for å få «mer misjon for hver krone.» Dette kan bety et strammere fokus i avdelinger og enheter på økonomi og tjeneste. I en misjonsorganisasjon som NMS vil et slikt fokus alltid formes av to noe ulike logikker; Den ene logikken har fokus på økonomi og ønsket om mest mulig inntjening til misjonen. Den andre logikken formes i det å ivareta og utvikle selve misjonstanken, gjerne også gjennom bistandsarbeid.

Den ene logikken utelukker ikke den andre, men lever side om side. Vi anbefaler NMS å utvikle en større bevissthet om begge to og hvordan begge best kan ivaretas. Begge

logikkene skal støtte opp under NMS sin overordnede visjon og oppdrag for å styrke NMS sin integritet og troverdighet.

### Anbefalinger:

Vi anbefaler å tydeliggjøre følgende logikkene i organisasjonen:

1. Å drive forretning for misjon - *fortjeneste*
2. Å ivareta og utvikle misjon - *tjeneste*

NMS har tre tydelige områder som jobber for den første logikken, NMS Eiendom, NMS Gjenbruk og NMS Fundraising.

#### 7.1.1 NMS Eiendom

Gjennom omorganiseringen er NMS Eiendom allerede etablert som en enhet. Det er gjort et arbeid for å sette større fokus på faglighet, profesjonalisering og forretningsdrift, herunder leirstedene. Dette er tiltak som er godt begrunnet. Vi anbefaler at dette arbeidet fortsetter slik som i dag.

#### 7.1.2 NMS Gjenbruk

NMS Gjenbruk er i dag plassert som en avdeling under Fundraising for å knytte arbeidet tettere til NMS. Vi ser imidlertid ikke at synergieffekten er tatt ut i denne plasseringen. NMS gjenbruk fremheves av mange for sitt økonomiske bidrag så vel som arbeidet som drives blant de frivillige for misjonen. NMS kan med fordel se på om dagens plassering sikrer nødvendig tydelighet, fleksibilitet og utviklingsrom.

#### 7.1.3 NMS Fundraising

NMS Fundraising er en egen enhet lagt under generalsekretæren. Vi anbefaler at NMS kritisk går igjennom hvilke avdelinger som bør være en del av denne enheten ut fra et tydelig kriterium om at arbeidet skal handle om å samle inn midler til å drive misjon. Slik kan det bygges nødvendig fagkompetanse i enheten.

#### 7.1.4 Regionene

Situasjonen i regionene i Norge med bortfall av regionledere ble fremhevet blant informantene som et av største problemområdene etter omorganiseringen. Det virker fortsatt noe uavklart hva ansatte og regionstyrene skal arbeide med. Gjennom informasjon fra informantene fikk vi likevel en forståelse for at dette er i ferd med å gå seg til. Det trengs fortsatt et større oppryddingsarbeid hva angår hvem som har ansvar for hva. Vår anbefaling er ikke nødvendigvis å gjeninnsette regionledere da dette vil føre til større utgifter, men å

starte en prosess sammen med regionene om veien videre. I denne sammenhengen handler det om å gi ansatte og frivillige riktig mandat og retning for arbeidet. Dette er prosesser som bør ta noe tid og forankres godt med bred involvering av de som er berørt.

#### 7.1.4 NMS Global/Misjon

Vi anbefaler at NMS Global opprettholdes som en egen enhet med hovedmålsetting å arbeide med å ivareta og utvikle misjon i både innland og utland (logikk to). Det kan tenkes at denne enheten kan skifte navn fra Global til Misjon. Vi foreslår at varemerket til NMS opprettholdes og videreutvikles gjennom NMS Misjon. Vi vil i det følgende peke på hvordan dette arbeidet kan målrettes gjennom videreutvikling av visjonen i organisasjonen.

## 7.2 Fokusarbeid med visjonen

På NMS sine hjemmesider står det at «vi deler troen på Jesus, utrydder fattigdom og bekjemper urettferdighet.» Dette er å regne som en visjon for organisasjonen. Blant informantene hørte vi et gjennomgående «brennende» engasjement for misjonssaken og det å vinne mennesker for Jesus i inn og utland. Dette er å regne som et varemerke for organisasjonen og bør videreføres som en verdiramme for arbeidet. Samtidig har det kommet frem at flere finner det vanskelig å kommunisere hvem NMS anno 2020 er og hva organisasjonen egentlig vil.

#### Anbefalinger:

Vi anbefaler at det derfor gjøres et prosessarbeid i organisasjonen for å drøfte og videreutvikle dette engasjementet. Dette er verdifullt både av demokratiske hensyn og som en arbeidsmåte for å involvere personer. Videre kan dette arbeidet generere viktige innspill og ideer som hjelper NMS å artikulere sitt oppdrag og egenart i vår tid. Det kan gi en oppdatering som bringer NMS i samtale med dagens behov, utfordringer og muligheter.

Gitt visjonen, bør følgende spørsmål drøftes:

1. Hvem er målgruppen for de ulike arbeidsgrenene? Er det mennesker som ikke tror på Jesus, er det mennesker som lever under fattigdomsgrensen, eller opplever urettferdighet på en eller annen måte. Vi tenker at svar på dette spørsmålet kan være opplagte for noen, men likevel at en refleksjon rundt dette vil tydeliggjøre for alle i organisasjonen hvem de skal målrette arbeidet mot. Ulike tiltak og prosjekter vil naturligvis ha noe ulike målgrupper.
2. Hva skal NMS levere som tjenester overfor de ulike målgruppene? Skal det være evangelisering, bistandsarbeid, praktisk arbeid, sosialt arbeid, kurs/opplæring etc?



Disse spørsmålene bør stilles og diskuteres i hver enhet for å målrette arbeidet mot tjenesten og oppgavene.

La oss ta som et eksempel fra det nye fagfeltet til NMS, migrasjon. Det ble fremsatt som en målsetting at NMS skulle engasjeres i arbeidet da Norge sto overfor et scenario å få 30 000 immigranter. Immigrantene kom ikke i et slikt hopetall som foreslått, noe som gjør det relevant å spørre: Er det da riktig at NMS skal fortsette å arbeide for migrasjon eller bør dette arbeide dreies til å gjelde andre målgrupper?

## **7.3 Koordinering av tjenestene og oppgaver til ansatte og frivillige**

Vi oppfattet to områder som kritiske med tanke på koordinering av tjenestene og oppgavene til ansatte og frivillige. Det ene handler om koordinering av tjenesten i regionene etter bortfall av regionledere og det andre er opplevelsen mange har av at samme oppgaver blir utført parallelt i flere seksjoner. NMS har nå betydelig færre ansatte og kan tjene på å prioritere økt koordinering og fleksibilitet på tvers.

NMS er en organisasjon båret frem av engasjement og frivillighet helt fra starten. Som en del av omorganiseringen ble det etablert en egen frivillighetskoordinator og frivillighetsteam. Kan det være at viktigheten knyttet til frivillighet som ressurs i misjonsarbeidet gjør at dette burde fått enda mer fokus for økt samarbeid på tvers i organisasjonen? Eller være et eget programområde med mandat å få til større samarbeid på tvers i organisasjonen med utgangspunkt i å øke frivilligheten og mobilisere de frivillige til innsats for misjon?

### **Anbefalinger:**

Arbeidet i regionene og flere av oppgavene som de frivillige utfører er i dagens struktur lagt under seksjon for fundraising. Ut fra innspill fra informantene kan denne plasseringen med fordel gjennomgås på ny og NMS bør gjøre en vurdering hvordan de frivilliges engasjement og motivasjon kan styrkes ytterligere inn mot misjonsarbeidet. Vi ser for oss at dette kan gi gode synergieffekter på flere områder:

- De frivillige ønsker å komme nærmere det utøvende misjonsarbeidet. Det kan bygge både engasjement og tilhørighet til NMS. Å være tettere på misjonsarbeidet kan også lette utfordringen mange frivillige påpekte med uklare innsamlingsformål i kommunikasjonen med givene.
- Flere fremholder på at norgesarbeidet er viktig for å holde oppe misjonsgløden, men også at Norge er en misjonsmark av unåde. Mye av dette arbeidet er nå lagt til de frivillige. Da blir det viktig å sikre en helhet i misjonsarbeidet både ute og hjemme.
- NMS gjenbruk har lyktes i å engasjere frivillige og rekrutterer stadig nye. Hele organisasjonen kan med fordel lære av denne utviklingen og bør vurdere hvorvidt dagens struktur og ressurser bidrar til at NMS både ivaretar de frivilliges ulike

engasjement og nådegaver, samtidig som det bygges fellesskap og eierskap til hele organisasjonen.

- I dybdeintervjuene ble det nevnt «Use your talents», en metodikk som NMS har introdusert til flere av sine samarbeidskirker i utlandet. I NMS Global ligger det mye kompetanse innen dette fagfeltet og dette er noe som, etter vår vurdering, med fordel kunne gjennomsyre også NMS i Norge og de mange foreninger og frivillige som er engasjerte misjonsbærere i sine lokalsamfunn. Her har NMS et betydelig bidrag til menighetsutvikling i Den norske kirke. Siden NMS har et høyt antall avtaler med norske menigheter gjennom Samarbeid Menighet og Misjon (SMM) om misjonsprosjekter, vil dette være et satsningsområde. Her kan det være muligheter for partnerskap med Den norske kirke sentralt så vel om menigheter og andre nivåer innenfor kirken.

## Kapittel 8 Kort presentasjon av forskerne

**Gry Espedal** - Gry Espedal er utdannet cand. theol og har mastergrad i management fra BI. Espedal har lang erfaring som organisasjonsutvikler og ledertrener i offentlig og ideell sektor. Hun har arbeidet med flere store lederutviklingsprogram i store offentlige etater og har vært del av organisasjonsutviklingsteam som har gjennomført endringsprosjekter i private og offentlige organisasjoner. Siden 2012 har Espedal vært tilsatt på VID vitenskapelige høyskole og master-programmet Verdibasert ledelse. Espedal tok i 2019 doktorgrad innen organisasjonsteori og verdiarbeid. Espedal har skrevet flere bøker med fokus på utvikling av ledere og organisasjon, samt biografier om kvinnelige ledere i kirken. Espedal har også publisert en rekke artikler på høyt nivå innen fagfelt som institusjonell teori og verdiarbeid

**Anne Brit Hatleskog** (VID/SIK) er seniorrådgiver ved Senter for interkulturell kommunikasjon (SIK) og har ansvar for VIDs eksterntfinansierte oppdragsvirksomhet. Hun er utdannet cand polit med hovedfag i administrasjon – og organisasjonsvitenskap fra Universitetet i Bergen. Hatleskog har lang erfaring som misjonær og leder for NMS' misjonsarbeid i Mekongregionen. Hun har de siste årene hatt den administrative ledelse og ansvar for flere oppdragsprosjekt ved SIK, i tillegg til undervisning og emneansvar for studiet Flerkulturell ledelse ved Fakultet for teologi, diakoni og ledelse.

**Oleksandr Ryndyk** har en mastergrad i internasjonal migrasjon fra Universitetet i Oldenburg i Tyskland og Universitetet i Stavanger (Erasmus Mundus mastergrad) og er for tiden PhD-kandidat i sosiologi ved Universitet i Oslo i tillegg til å være ansatt som forsker ved SIK. Han har solid erfaring med både kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Han har også erfaring med å intervju personer i asylmottak. Hans PhD-prosjekt bygger på resultatene fra en survey han selv har utviklet, administrert og analysert, rettet mot polske migranter i Norge, Sverige og Storbritannia. Rundt 5000 svar fra polske migranter i de tre landene ble samlet inn. En del av PhD-prosjektet ser blant annet på hvordan sosiale medier kan brukes til å rekruttere migranter i ulike aldersgrupper til digitale surveys.

**Stephen Sirris** er utdannet cand. theol, cand. musicae og har mastergrad i verdibasert ledelse. Han har arbeidserfaring som prest og kantor fra menighet, og har som høgskolelektor ved Kirkelig Utdanningssenter i Nord (KUN) undervist i praktisk-kirkelige fag. De siste årene har han undervist i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole. Han disputerte i 2019 med en PhD-avhandling om ledelse og organisering i ideelle organisasjoner. Sirris er fra 1. januar 2019 studieleder for programområdet for verdibasert ledelse, og leder Senter for verdibasert ledelse og innovasjon. Han har publisert artikler om ledelse, profesjoner og organisering i kirke, frivillighet og diakoni og har erfaring fra evaluering av kirkelig arbeid, senest evaluering av Kirkelig ressurscenter mot vold og seksuelle overgrep (2018) og Samarbeid Menighet og Misjon, SMM (2019).



# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Gjennomgang av omorganiseringen i Det Norske Misjonsselskap 2015-2017

### Referansenummer

501789

### Registrert

28.01.2020 av Oleksandr Ryndyk - oleksandr.ryndyk@sik.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Senter for interkulturell kommunikasjon (SIK)

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Brit Hatleskog, anne.brit.hatleskog@vid.no, tlf: 51516218

### Type prosjekt

Forskerprosjekt

### Prosjektperiode

28.01.2020 - 31.05.2020

### Status

19.02.2020 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 19.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.02.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2020.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

LimeSurvey og transkribør er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

# Intervjuguide

10 personer inviteres til individuelle intervju. Gruppen av kandidater til intervju skal representere bredden i organisasjonen og ha representanter fra de ansatte (utland og innland), frivillige, ledelsen, landsstyret og MAF.

## Innledningsspørsmål til samtale:

(Tidsbruk: ca 20 minutter)

Hva tenker du er det gode omorganiseringen har ført til?

Hva er det som kunne vært bedre?

Hva vil du si om arbeidssituasjonen din før og etter omorganiseringen? (for dem som er ansatt)

## Videre spørsmål:

(Tidsbruk: ca 40 – 60 minutter)

- 1) Frivillighet har alltid vært en grunnpilar i NMS. I hvilken grad og på hvilke måter opplever du at NMS har økt sitt fokus på frivillighet etter omorganiseringen? Er det noen tiltak du særlig vil fremheve?
- 2) Et av målene med omorganiseringen var at NMS skulle ta de nødvendig grep for å få økonomien på rett kjøll. Forvaltningen av NMS sine mange eiendommer ble sentral. Hvordan vurderer du at NMS Eiendoms styre og ledelse har bidratt til en bedre eiendomsforvaltning?
- 3) Når det gjelder misjonsarbeidet var det et mål med omorganiseringen at samarbeidspartnere og prosjektene skulle få samme oppfølging som før, men at rapporteringen skulle forenkles. Stillingene som representanter ble fjernet og stilling med lokalt ansatte feltkoordinatorer ble opprettet. Vil du si at dette endret kontakten med samarbeidspartnere og oppfølgingen av prosjektene? I så fall; på hvilken måte?
- 4) Ved å knytte NMS Gjenbruk tettere på NMS, og slik integrere arbeidet inn i resten av organisasjonen, ønsket en å hente ut synergier ved samarbeid. På hvilke måter, tenker du, har det styrket evt svekket NMS at NMS Gjenbruk nå er organisert som en seksjon i Fundraising?
- 5) Hvordan ser du at nåværende organisering gir uttelling i form av flere frivillige, økt aktivitet og økning i givertjeneste/økonomisk bidrag?
- 6) Kan du nevne noen konkrete tiltak fra omorganiseringen som du mener har styrket arbeidet med å nå NMS sine mål og visjoner?

## Gjennomgang NMS omorganisering

- 7) Hvordan har omorganiseringen påvirket din trivsel og motivasjon for dine oppgaver i NMS?
- 8) I Strategiplanen (2018-2023) heter det: *Strømmen av flyktninger og migranter er økende. Som globalt fenomen møter NMS denne virkelighet både i Norge og gjennom det arbeid som skjer gjennom NMS' samarbeidspartnere i utlandet.* Hvordan ser du for deg NMS sin rolle i dagens flerreligiøse og flerkulturelle samfunn?
- 9) Så et par spørsmål om videre utvikling for NMS: Er det noe i denne nye strukturen til NMS som du tenker kan eller bør forbedres, eventuelt jobbes mer med?
- 10) Høy faglig kompetanse, bærekraft, etterrettelighet og nytenkning skal prege NMS sitt arbeid både internt og eksternt står det på NMS sin hjemmeside. Hvilke tiltak eller endringer mener du er nødvendige for fortsatt å videreutvikle NMS sitt arbeid?



## **Forslag til spørreskjemaet for gjennomgangen av omorganiseringen i NMS i perioden 2015-2017**

### **Kjære deg!**

I perioden 2015-2017 gikk NMS gjennom en omorganisering, og Landsstyret i NMS ønsker nå å få innsikt i hvordan den enkelte ansatte, frivillige og samarbeidspartnere i NMS har opplevd og fortsatt opplever denne omorganiseringen.

Det er viktig at akkurat DIN stemme blir hørt! DU inviteres derfor til å svare på en spørreundersøkelse hvor dine svar vil kunne gi oss nyttig lærdom om hvor NMS er i dag og innspill til hvordan vi kan bli enda bedre i framtiden. Vi håper du vil delta! Jo flere som deltar, jo mer representativ blir undersøkelsen!

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen tar ca. 5-10 minutter å besvare. Noen av spørsmålene handler om dagens NMS, mens andre vil være mer rettet mot omorganiseringen og prosessen i perioden 2015-2017. Vi ber deg om å svare på så mange spørsmål som mulig, avhengig av spørsmålets relevans for din rolle og oppgaver i NMS. Dine besvarelser blir registrert elektronisk og analysert sammen med andres besvarelser. Ingen av ledelsen eller ansatte i NMS vil få innsikt i dine svar. Ved prosjektslutt i mai 2020 blir alle registrerte personopplysninger slettet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Merk at alle opplysninger om deg vil bli anonymisert.

### **Ditt personvern**

Senter for interkulturell kommunikasjon (SIK) ved VID Stavanger er prosjektansvarlig for både spørreundersøkelsen og analysen i etterkant. SIK vil kun bruke opplysningene om deg i forbindelse med denne spørreundersøkelsen. SIK behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Kontaktperson:**

Hvis du har spørsmål eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Oleksandr Ryndyk, e-post: [oleksandr.ryndyk@sik.no](mailto:oleksandr.ryndyk@sik.no) tlf.: 92560504. Har du spørsmål til din personvern, kan du ta kontakt med Nancy Yue Liu, Personvernombud ved VID: e-post: [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no) tlf.: 938 56 277.

For å delta i undersøkelsen, kryss av at du har gjort deg kjent med de ovennevnte betingelsene og samtykker til å svare på spørreskjemaet:

☐ **Jeg har gjort meg kjent med, og forstått, de ovennevnte betingelsene for deltakelse i prosjektet. Jeg samtykker til å delta i denne undersøkelsen og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i mai 2020.**

**Fortsett til spørreskjemaet**



## **Side 1 av 7 – Om deg**

I denne seksjonen vil vi stille spørsmål om deg og din forhold til NMS.

### **S1.1. Er du for tiden ansatt i NMS/NMS Eiendom?**

1. Ja, jeg er ansatt i NMS
2. Nei, men jeg er frivillig/har verv i NMS
3. Nei, men jeg er samarbeidspartner i NMS

### **S1.2. Var du ansatt i NMS under omorganiseringen i 2015-2017?**

1. Ja, jeg var ansatt
2. Nei, men jeg var frivillig/hadde verv i NMS
3. Nei, men jeg var samarbeidspartner i NMS
4. Nei, ingenting av det ovennevnte.

### **S1.3. Hva er din alder:**

1. under 30 år
2. 30 til 49 år
3. 50 til 66 år
4. 67 år eller mer

### **S1.4. Hva er ditt kjønn:**

1. Mann
2. Kvinne
3. Vil ikke oppgi

**S2.1. Hvilken avdeling i NMS hører du til?**

1. NMS Administrasjon
2. NMS Fundraising
3. NMS Global
4. NMS Eiendom

**S2.2. Har du en lederstilling i NMS?**

1. Ja
2. Nei

**S2.3. Hadde du en lederstilling i NMS før omorganiseringen i 2015-2017?**

1. Ja
2. Nei

**S2.4. Hvilken stillingsprosent har du i NMS?**

1. Under 20%
2. Mellom 20% og 50%
3. Mellom 50% og 80%
4. Høyere enn 80%

**S2.5. Har du merket noen endringer i måten du jobber på etter omorganiseringen?**

1. Ja
2. Nei

### Side 3 av 7: For ikke ansatte

I denne seksjonen vil vi vite i hvilken grad **du er enig eller uenig** med følgende utsagn om **omorganiseringsprosessen i 2015-2017**.

**S3.1. Jeg har merket endringer i måten jeg samarbeider på med NMS etter omorganiseringen?**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt

**S3.2. Jeg fikk tilstrekkelig med informasjon fra NMS før og underveis i omorganiseringen**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Husker ikke

**S3.3. Jeg synes at omorganiseringen har styrket mitt engasjement i NMS**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt

**S3.4. Oppfølgingen fra NMS er like god nå som før omorganiseringen**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt

**S3.5. Det er flere frivillige/volontører i NMS nå enn før omorganiseringen**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

**S3.6. Er det noe du vil kommentere? (*valgfritt*)**

*Kommentarfelt*

## Side 4 av 7: Opplevelse av omorganiseringen

I denne seksjonen vil vi vite i hvilken grad **du er enig eller uenig** med følgende utsagn om **omorganiseringsprosessen i 2015-2017**.

### **S4.1. Jeg fikk tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen før og underveis i omorganiseringen**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Husker ikke

### **S4.2. Det ble tilrettelagt for at jeg kunne medvirke i omorganiseringsprosessen**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Husker ikke

### **S4.3. Jeg opplevde at min stemme ble hørt i omorganiseringsprosessen**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Husker ikke

### **S4.4. Jeg tenker at omorganiseringen har styrket NMS sitt arbeid**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

### **S4.5. Har du en kommentar til din opplevelse av omorganiseringen? (valgfritt)**

*Kommentarfelt*

## Side 5 av 7: NMS sin nye struktur

I denne seksjonen vil vi vite i hvilken grad **du er enig eller uenig** med følgende utsagn om **NMS sin nåværende struktur**. Hvis spørsmålet ikke er aktuelt for deg, velg «Ikke aktuelt for meg»

### **S5.1. NMS sin (nye) struktur er lett å forstå og (mer) oversiktlig (enn før)**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

### **S5.2. Det er lett(ere) for meg å forstå andre sine oppgaver i NMS (nå enn før)**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

### **S5.3. NMS sin (nye) struktur gir (like) god oppfølging av samarbeidspartnere (nå som før)**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

### **S5.4. NMS sin (nye) struktur gir (like) god oppfølging av misjonsprosjektene (nå som før)**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

### **S5.5. NMS sin (nye) struktur sørger for godt samarbeid mellom NMS Gjenbruk og NMS**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller
6. Ikke aktuelt for meg

### **S5.6. NMS sin (nye) struktur gjør det lettere å engasjere seg som frivillig (nå enn før)**

1. Helt enig
2. Delvis enig



- 3. Delvis uenig
- 4. Helt uenig
- 5. Verken eller
- 6. Ikke aktuelt for meg

**S5.7. Er det noe du vil kommentere i forhold til NMS sin nye struktur? (valgfritt)**

*Kommentarfelt*

## Side 6 av 7: Arbeidshverdag

I hvilken grad er du enig eller uenig med følgende utsagn om **dine arbeidshverdag, arbeidsmengde, trivsel og motivasjon?**

**S6.1. Jeg er stort sett fornøyd med arbeidsmengden min**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller

**S6.2. Jeg opplever oppgavene relatert til min stilling som (mer) meningsfulle (nå enn før)**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller

**S6.3. Jeg gleder meg til å gå på jobb**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller

**S6.4. Jeg føler meg ofte stresset på jobb**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller

**S6.5. Jeg tenker ofte på å bytte jobb**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller

**S6.6. Jeg trives med å bruke nye tekniske kommunikasjonsløsninger (Skype, team, osv.)**

1. Helt enig
2. Delvis enig
3. Delvis uenig
4. Helt uenig
5. Verken eller

**S6.7. Jeg føler meg ensom på jobb**

1. Helt enig

- 2. Delvis enig
- 3. Delvis uenig
- 4. Helt uenig
- 5. Verken eller

**S6.8. Alt i alt, er arbeidshverdagen min bra (bedre nå enn før omorganiseringen)**

- 1. Helt enig
- 2. Delvis enig
- 3. Delvis uenig
- 4. Helt uenig
- 5. Verken eller

**S6.9. Er det noe med arbeidsdagen din som du vil kommentere? (valgfritt)**

*Kommentarfelt*

## Side 7 av 7: Veien videre

Har du forslag til **tiltakene, behovene eller utfordringene** som du synes **NMS bør satse på eller forberede seg til**? Vi setter stor pris på at du prøver å gi mest uttømmende svar! Takk!

### S7.1. Hva kan forbedres i nåværende organiseringen av NMS? (valgfritt)

*Kommentarfelt*

### S7.2. Finnes det nye oppgaver som NMS bør engasjere seg i? (valgfritt)

*Kommentarfelt*

### S7.3. Hvilke endringer er vesentlige for fortsatt å videreutvikle NMS? (valgfritt)

*Kommentarfelt*

### **Takk for deltakelsen!**

Har du spørsmål eller ønsker du å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

**Oleksandr Ryndyk**, [oleksandr.ryndyk@sik.no](mailto:oleksandr.ryndyk@sik.no), tlf.: 92560504

Senter for interkulturell kommunikasjon (SIK)

VID Vitenskapelige Høgskole

ISBN: 978-82-93490-60-9  
ISSN: 2464-3777

