

Til IKF-skolene

Rundskriv IKF 01-2018

Oslo, 9. februar 2018

Betenkning om organisering av informasjonssamarbeidet

Årsmøtet 1. november 2017 utsatte realitetsbehandlingen av organiseringsform for samarbeidet om informasjon og markedsføring for folkehøgskolene. Vedtak:

Årsmøtet i IKF takker utvalget for et grundig gjennomført arbeid med å vurdere framtidig organisering av det felles informasjonssamarbeidet i norsk folkehøgskole.

På bakgrunn av arbeidet som utredningsutvalget har levert, og debatten på årsmøtet, ber årsmøtet styret, sammen med styret i IF, å utarbeide konkrete løsninger til en ny modell til årsmøtet 2018.

Dersom dette ikke er mulig, ber årsmøtet styret i IKF om å fornye samarbeidsavtalen med IF.

Årsmøtet ber samtidig styret å invitere de andre organisasjonene til en samtale om organisering av hele det sentrale arbeidet i norsk folkehøgskole.

Styret drøftet oppfølgingen av denne saken på styremøte 4. desember 2017: SAK 48/17 - Oppfølging av årsmøtesaken om organisering av informasjonssamarbeidet, og gjorde dette vedtaket:

Organisasjonsrådgiver Tord Langmoen får i oppdrag å utarbeide en betenkning som vurderer organiseringsalternativer og beskriver en realistisk modell for det videre samarbeidet mellom IKF og IF om informasjon og markedsføring for folkehøgskolen. Momenter fra styrets drøfting skal innarbeides i den endelige utformingen av oppdraget. Betenkningen skal legges fram i IKFs styremøte 31. januar – 1. februar 2018. Styret vil ta stilling til videre framdrift i saken på det møtet. Ett tema i betenkningen skal være muligheten for å beholde og utvikle et organisatorisk uttrykk for skolenes eiertilknytning og kristne forankring.

Betenkningen ble lagt fram i et fellesmøte for styrene i IKF og NKF 31. januar 2018. Styret i IKF gjorde dette vedtaket i møte 1. februar, der en også drøftet framdriftsplan for denne saken:

Saken om organisering av informasjonsarbeidet legges fram for det ordinære årsmøtet høsten 2018.

Styret vil ha en felles gjennomgang av betenkningen på neste styremøte, 20. mars.

Styret vil vedta sin innstilling til årsmøtet på styremøtet 6. juni så den kan sendes til skolene før sommeren.

Tord Langmoens betenkning sendes til alle IKF-skolene som vedlegg til et rundskriv der det også gjøres rede for framdriftsplanen.

Betenkningen sendes til orientering til IKF-skolene som vedlegg til dette rundskrivet.

Med vennlig hilsen

Tor Grønvik
daglig leder

**Informasjonskontoret
for kristen folkehøgskole**

Partnerskap eller fusjon?

Betenkning av
Tord Langmoen
bedriftsrådgiver
Cockpit Kommunikasjon AS

A. Forord og bakgrunn

Ledere i folkehøgskolebevegelsen har den siste tida vurdert ulike modeller for samarbeid mellom IKF og IF om informasjon og markedsføring. Et felles utredningsutvalg la fram rapport og anbefaling i august 2017. Dette ble behandlet på årsmøtene i både IKF og IF i november 2017.

Vedtaket i IKF lyder slik: *«Årsmøtet i IKF takker utvalget for et grundig gjennomført arbeid med å vurdere framtidig organisering av det felles informasjonsarbeidet for norsk folkehøgskole. På bakgrunn av arbeidet som utredningsutvalget har levert, og debatten på årsmøtet, ber årsmøtet styret, sammen med styret i IF, å utarbeide konkrete løsninger til en ny modell til årsmøtet 2018. Dersom dette ikke er mulig, ber årsmøtet styret i IKF om å fornye samarbeidsavtalen med IF. Årsmøtet ber samtidig styret å invitere de andre organisasjonene til en samtale om organisering av hele det sentrale arbeidet i norsk folkehøgskole.»*

Vedtatt med 17 mot 12 stemmer.

Styret i IKF har bedt undertegnede om å utarbeide en betenkning omkring situasjonen, og samtidig komme med forslag til veier videre i prosessen. Vedtaket i styremøtet 4. desember 2017: *«Organisasjonsrådgiver Tord Langmoen får i oppdrag å utarbeide en betenkning som vurderer organisasjonsalternativene og beskriver en realistisk modell for det videre samarbeidet mellom IKF og IF om informasjon og markedsføring for folkehøgskolen. Momenter fra styrets drøfting skal innarbeides i den endelige utformingen av oppdraget. Betenkningen skal legges fram i IKFs styremøte 31. januar – 1. februar 2018. Styret vil ta stilling til videre framdrift i saken på det møtet. Ett tema i betenkningen skal være muligheten for å beholde og utvikle et organisatorisk uttrykk for skolenes eiertilknytning og kristne forankring.»*

Undertegnede har hatt møter med styreleder Kjell Konstali, IKF, styreleder Edgar Fredriksen, NKF, og daglig leder Tor Grønvik, IKF/NKF.

Vi har dessuten hatt tilgang til disse dokumentene:

- Framtidsverksted 2011 – 2021 (NKF og IKF)
- Rapport fra styreseminar 2016 (NKF og IKF)
- Årsmøtevedtak i IKF 2016 med mandat for en utredning om organisering av informasjonsarbeidet med IF
- «Utredning av organisasjonsalternativer for samarbeidet om informasjon og markedsføring for folkehøgskolene» (senere kalt Utredningen), august 2017
- Protokoll fra årsmøtet i IKF, 1. november 2017

- Et bakgrunnsnotat om samarbeidet mellom organisasjonene i norsk folkehøgskole, 27. november 2017 (Med oversikt over de samarbeidsavtalene IKF og NKF er involvert i per i dag)
- Oppfølging av årsmøtesaken om organisering av informasjonsarbeidet, 28. november 2017 (Felles dokument fra daglig leder til styrene i IKF og NKF)
- Vedtekter og strategiplan for IKF
- Vedtekter og strategiplan for NKF

Vårt oppdrag er gitt av IKF, og det er også denne organisasjonen vi kjenner best. Vår kunnskap om IF er svært begrenset.

Det har tidligere vært mange diskusjoner og grundige utredninger i denne saken. Derfor er det med stor ydmykhet vi påtar oss jobben å komme med et innspill. Vårt bidrag er kun en ekstern betenkning, et innspill fra sidelinjen, og intet forsøk på å overprøve andre dokumenter i saken.

I prosessen har det vært gode samtaler med Kjell Konstali, Edgar Fredriksen og Tor Grønvik. Men det endelige resultatet med analyser og konklusjoner står for undertegnede regning. Det gjelder også mulige feil i dokumentet.

Vi takker for utfordringen, og ønsker lykke til videre i arbeidet med å utvikle den kristne folkehøgskolebevegelsen, og de kristne folkehøgskolene!

Oslo 28.1.18

Tord Langmoen
Bedriftsrådgiver

Cockpit Kommunikasjon AS
Fredensborgveien 24 D, Oslo
E-post: tord@cockpitkommunikasjon.no
Telefon: 90 74 47 12

Cockpit Kommunikasjon AS er et rådgivingselskap innen strategi, organisasjonsutvikling og kommunikasjon. Selskapet har røtter fra 1995.

Tord Langmoen er utdannet diplomøkonom fra Handelshøyskolen BI, diplomcoach fra Henley University of Reading, England og har dessuten gått lederprogrammet ved London Business School. Han har vært bedriftsrådgiver i 15 år. Før den tid var han administrerende direktør, sjefredaktør, journalist og prosjektleder i flere mediebedrifter. Han har i ulike roller arbeidet med en rekke større organisasjonsendringer som fusjoner, salg og oppkjøp både blant organisasjoner og bedrifter.

B. Konklusjon

Det finnes teoretisk flere alternativer for framtidig organisering av IKFs informasjonsarbeid og markedsføring.

Vår konklusjon er:

- IKF legger til side forslaget om fusjon da det ikke ser ut til å gi IKF og de kristne folkehøgskolene noen gevinster. I verste fall blir gevinsten negativ.
- IKF viderefører og videreutvikler dagens samarbeidsavtale inn i et enda tettere og mer strømlinjeformet samarbeid/partnerskap.
- De ansatte trekkes enda mer aktivt inn i arbeidet for å utforme de detaljerte forbedringene i samarbeidet mellom IKF og IF.

C. Bakgrunn

Det organiserte samarbeidet blant de kristne folkehøgskolene har hatt ulike modeller gjennom årene. Fra 1914 til 1968 var det en organisasjon, NKF. Den fikk fra 1950-tallet også ansvar for samordnet informasjon/markedsføring for skolene. I 1968 ble informasjonsarbeidet skilt ut med eget styre for IKF. I 1977 ble informasjonsarbeidet lagt inn i NKF. Fra 1998 ble IKF igjen egen organisasjon, og man inngikk en samarbeidsavtale mellom NKF og IKF.

Samarbeidet mellom IKF/NKF på den ene siden og IF/FHF på den andre siden har utviklet seg over tid. NKF og FHF etablerte Folkehøgskolerådet i 1953. Fra 2011 har også IKF og IF oppnevnt medlemmer til rådet.

De to folkehøgskolebevegelsene, den kristne og frilynte, startet tidlig samarbeid om ekstern informasjon og markedsføring. Etter hvert ble dette til felles katalog for skolene, ett felles nettsted for søkerne, en felles stand på utdanningsmesser, ett samordnet besøksopplegg for videregående skoler, felles plattform på sosiale medier osv.

Folkehøgskolens organisasjoner ble samlokalisert fra 2007. Det ble inngått en felles leiekontrakt og samarbeidsavtale om kontoret i Øvre Vollgate 13 for perioden 2007 – 2014. Den er senere forlenget med 10 år fram til 2024.

Gjennom årene har det vært noen ønsker og initiativ for å se på mulighetene for enda tettere relasjoner mellom IKF og IF. I folkehøgskolebladene var det for eksempel i 2015 en god meningsutveksling om dette.

De interne diskusjonene førte til at IF og IKF nedsatte et utvalg for å utrede «framtidig organisering av samarbeidet om informasjon i norsk folkehøgskole». Teoretisk finnes det fem alternativer for videre utvikling og drift av folkehøgskolenes felles informasjonsarbeid og markedsføring:

- Fortsette dagens samarbeidsavtale
- Partnerskap
- Fusjon
- Separasjon
- Nedleggelse

De tre første alternativene er så vidt interessante at de bør vurderes, de to siste er bare tatt med for å gi en fullstendig liste, men blir ikke vurdert inngående i denne betenkningen.

Diskusjonene har gått på styre- og ledernivå. De ansatte har blitt orientert ved allmøter, og har blitt innbudt til å komme med innspill til utredningsutvalget.

D. Alternativer for samarbeid om informasjons- og markedsføringsarbeidet

1. Fortsette og utvikle dagens samarbeidsavtale, utvikle et partnerskap

De to første alternativene over (fortsette dagens samarbeidsavtale og partnerskap) framstår så vidt like at vi her vil behandle de under ett.

Dagens samarbeidsavtale er mellom to selvstendige organisasjoner, med hvert sitt årsmøte og styre, og hver sine daglige ledere og medarbeidere. Det meste av informasjons- og markedsføringsarbeidet gjøres på prosjektbasis i samarbeid mellom stabene. De to organisasjonene har inngått en samarbeidsavtale. Om dette er et samarbeid eller partnerskap kan faktisk diskuteres, men det er primært teoretisk interesse.

I et videreutviklet samarbeid/partnerskap er det flere nivåer man bør se på: demokratisk struktur med årsmøte og styre, daglig ledelse og prosjekter/prosjektledelse. I Utredningen skisseres blant annet flere modeller for mulig organisering av årsmøte, styre og daglig leder:

- Modell 1: To årsmøter, to styrer, **en daglig leder** og to informasjonsstaber (Utredningen side 35).
- Modell 2: To årsmøter, **ett styre, en daglig leder** og to informasjonstaber (Utredningen side 36). En variant av dette forslaget kan være at styret kun består av styreleder og nestleder i IKF og IF. Denne varianten er ikke nevnt i utredningen.

- Modell 3: To årsmøter, to styrer, to daglige ledere, **en prosjektleder (felles)** og to informasjonsstaber. Rollen som prosjektleder kan gå på omgang mellom IKF og IF. (Dette forslaget er ikke nevnt før.)

Samarbeidsavtalen med IF gjelder de utadvendte markedsførings- og informasjonsoppgavene. Ut over dette har IKF-styret også andre oppgaver og ansvarsområder: Det verdimessige/ideologiske samarbeidet med NKF. Det praktiske samarbeidet med NKF om sekretariat og drift, personalansvar, informasjonsrådgiving overfor medlemsskolene, skoleutviklingsarbeid i samarbeid med NKF, kontakt og samarbeid med skolens eiere, skolepolitisk interessearbeid for medlemsskolene som blant annet er kanalisert gjennom Folkehøgskolerådet.

Vi tror det er en fordel om tenkningen om modeller for samarbeidet knyttes til de oppgavene som omfattes av samarbeidsavtalen. Det er i hovedsak disse som berøres i Utredningen. Da kan vi tenke oss et styre for IKF (som nå), som oppnevner ett eller to medlemmer til et felles Arbeidsutvalg med IF, og dette arbeidsutvalget blir dermed et «informasjonsstyre» for den løpende driften.

Vi antar at IKF kortsiktig har mest å tjene på å optimalisere den daglige driften i samarbeidet. I første omgang vil vi foreslå at IKF beholder den overordnede organiseringen med årsmøte, styre og daglig leder.

I 2018 har IKF og IF 10 felles prosjektteam med totalt 37 prosjektdeltakere, hver av informasjonsmedarbeiderne inngår i flere roller. Teamene bruker totalt 6.150.000 kroner i felles markedsføring. Dette er utgifter til tredjepart, lønn og andre driftskostnader ikke medregnet (kilde: IKF).

Dette er de planlagte teamene i 2018:

- Markedsføring, annonser, kampanjer, profilprosesser
- PR, medie- og pressekontakt
- Skolebesøk og rådgiverkontakt
- Web, folkehoyskole.no
- Messer
- Sosiale medier
- Undersøkelser, statistikk
- Folkehøgskolekatalogen
- Informasjonskonferansen 2018
- Film (2018)

Hvert team har en teamleder og to-fire teammedlemmer. De to daglige lederne i IF og IKF er med i noen team, enten som teamledere eller –medlemmer.

Teamlederne/prosjektlederne rapporterer til «sin» daglige leder. Når det oppstår store spørsmål av strategisk, ideologisk eller økonomisk art utover det som er presisert i prosjektmandatet, må dette drøftes med de to daglige lederne.

Med lang erfaring fra andre organisasjoner vet vi at det kan være mye å hente på å utvikle prosjekt- og teamarbeidet. Vi har sett gode eksempler på selskap som lykkes, og tilsvarende kostbare resultater når man ikke får det til. Dette handler om å øke kunnskapene og å trene. Internt skal det bygges opp enda mer teoretisk kunnskap om prosjekter, prosjektledelse, team, roller, intern kommunikasjon osv. Deretter er det snakk om å trene. Man lykkes ikke i prosjekt- og teamarbeid uten å utvikle de praktiske ferdighetene. Slik kan det felles samarbeidet bli så målrettet og effektivt som mulig. Når det for eksempel oppstår uenighet, har man mekanismer og kultur for å løse opp i dette.

Så vidt vi forstår, er det ikke satset mye på det feltet i IKF. Vårt forslag er at man investerer i dette framover. Vår erfaring er slik: De organisasjonene som lykkes med prosjekter og team er de som bygger opp kompetansen og trener regelmessig.

Kontakt IKFs kontor og skolene

I alle organisasjoner vi kjenner er det en eller annen form for dragkamp mellom medlemmer og hovedkontor. Det er helt naturlig, og det kommuniseres ofte i språklige interessante vendinger: «Vi her på hovedkontoret, og de der ute.» Eller: «Vi som har skoa på og de som bare sitter i Oslo.» Et helt generelt råd etter 15 års virke som bedriftsrådgiver er å bygge tette relasjoner mellom skolene og hovedkontor.

For det felles informasjonsarbeidet vil dette bety at man normalt har tett kommunikasjon med skolene. Når nye produkter/tjenester skal utvikles eller dagens produkter/tjenester videreutvikles, skjer det i nær dialog med skolene.

Vi anbefaler at det organiseres kontakter, referansegrupper eller fokusgrupper blant skolene slik at hvert av de 10 fellesprosjekt-teamene har noen å rådføre seg med ved behov.

Skolenes eiertilknytning

I mandatet vårt fra styret heter det «*Ett tema i betenkningen skal være muligheten for å beholde og utvikle et organisatorisk uttrykk for skolenes eiertilknytning og kristne forankring.*» Så lenge det er snakk om en utviklet samarbeidsmodell/partnerskap, kan ikke vi se at det skaper vanskeligheter for å beholde og utvikle «et organisatorisk uttrykk for skolenes eiertilknytning og kristne forankring».

Organisatorisk er det en brukbar link mellom skoleeiere og IKF så lenge det er skolene som velger styret på årsmøtet. I dagens vedtekter består årsmøtet av «*ein representant for kvar av dei tilslutta skolane*». Det er mulig IKF bør drøfte om man framover skal ha enda tettere bånd til skoleeierne, for eksempel ved at skoleeierne er direkte representert i enten årsmøtet eller styret.

Selv med et tettere samarbeid IKF og IF, bør den kristne forankringen kunne være like tydelig. Er man i IKF trygg på hva man står for, og kommuniserer det på en åpen måte, er det vanskelig å se at samarbeidsmodellen skulle skape noen store hindringer.

2. Fusjon

En fusjon mellom to organisasjoner/bedrifter kan gi sterke og gode effekter, men har samtidig alltid store kostnader. Vår erfaring er at eiere og ledere i samfunnslivet, det være seg i organisasjoner, bedrifter eller det offentlige, i altfor stor grad overvurderer fordelene/inntektene og undervurderer ulempene/kostnadene ved en fusjon. Vårt helt generelle råd er derfor å analysere både fordelene og ulempene nøye slik at man er sikker på at fusjonen går ut i pluss i forhold til de målene man har satt seg.

I næringslivet er det normalt tre årsaker til at bedrifter/organisasjoner fusjonerer:

- **Strategisk – fusjon er riktig i det lange løp**
I fellesskap blir man på et strategisk nivå sterkere enn man tidligere var.
- **Marked – sterkere sammen enn hver for seg**
I et konkurranseutsatt marked kan partene bli sterkere hvis de går sammen. Det kan handle om produktutvikling, markedskommunikasjon, salg osv.
- **Kostnader – stordriftsfordeler å ta ut**
Det finnes stordriftsfordeler som man kan ta ut ved å være flere sammen. Produksjonsindustri og handel er gode eksempler på bransjer som har kuttet store summer takket være stordrift.

Forutsetning for en fusjon

Når vi som rådgivere jobber med mulige fusjoner, nevner vi normalt tre absolutter som må besvares positivt før man kan gå videre. Disse tre er:

- Økte muligheter
- Felles verdigrunnlag
- Mulig felles organisasjon

Hvis man ikke sier «ja» til hvert av de tre punktene, kan man i praksis legge bort fusjonsforslaget.

○ Økte muligheter

Tanken er at de fusjonerende organisasjonene har større muligheter sammen enn hver for seg. Mulighetene kan være innenfor flere områder:

▪ Marked og markedsføring

Folkehøgskolene har en sterk posisjon på markedet, og sett utenfra framstår skoleslaget langt på vei som en felles markedsaktør med felles nettside, katalog osv. De fleste skolene har fulle hus, det gjelder særlig IKF-skolene. Det er vanskelig å tenke seg at markedskraften blir veldig mye sterkere ved en fusjonert info-organisasjon. Utredningen synliggjør heller ikke det. Antakelig er store deler av en «fusjonsgevinst» allerede tatt ut.

Et teoretisk argument for fusjon er at IKF og IF sammen ville stått sterkere overfor myndighetene. Denne funksjonen dekkes i stor grad av Folkehøgskolerådet slik det har vært siden 1953, så argumentet faller bort.

▪ Tjeneste/produktutvikling

For mange bransjer er dette sentralt i en fusjonstenkning. For IKF er det mer perifert. For det første er dette et ansvar for den enkelte skole. For det andre er det NKF som har den sentrale rollen som katalysator, pådriver og faglig ressursmiljø for skoleutviklingen.

▪ Kostnadsreduksjon

I bransjer der stordriftsfordelene er gode (som en del industri og handel) kan bedriftene få vesentlige kostnadsreduksjoner ved å gå sammen.

I Utredningen er det ingen analyse av mulige kostnadsreduksjoner. Før man skulle gå inn i en fusjonsprosess, måtte man analysert dette grundig. Bedømt utenfra har IKF og IF fått til noe som svært få «søsterorganisasjoner» lykkes med, nemlig å utvikle et tett samarbeid om felles prosjekter samtidig som man tar vare på ulikhetene. Men når dette tette samarbeidet har pågått i årevis (i felles lokaler siden 2007), er det naturlig nok lite ekstra å kutte.

Ulik kostnadsstruktur IKF og IF

Ulik kostnadsstruktur i organisasjonene er ett element som må være med i vurderingen. Sammenlignbare kostnader som begge organisasjonene har, men styrer selv, er for IKFs del ca 3,1 millioner kroner, og for IF ca. 4,1 millioner kroner, altså en differanse på 1 million kroner. (Kilde: IKF. Sammenligningen gjelder utgifter til 350 prosent stilling i begge organisasjonene til daglig leder og informasjonsrådgivere, til økonomirådgiverne, og det begge kjøper av «arbeidslivstjenester» på vegne av skolene fra henholdsvis NKF og FHF. Ansatte i førstelinjetjeneste og andre driftskostnader er ikke med i sammenligningen. Noe av forskjellen skyldes at IKF allerede har rasjonaliseringsgevinster gjennom samarbeidsavtalen med NKF, blant annet om daglig leder.) Det er nærmest umulig å få folk til å gå ned i lønn ved en fusjon. Dermed kan en ny felles organisasjon bli en del dyrere for IKFs medlemmer enn det er pr i dag.

IKF har en større egenkapital enn IF. IKF har de siste årene i gjennomsnitt hatt 155.000 kroner i finansinntekter. (Kilde: IKFs sekretariat.) Dette bidrar til at den økonomiske avstanden mellom IKF og IF blir enda noe større.

○ Felles verdigrunnlag

- I et kommersielt næringsliv er dette ofte enkelt. Forskjellen på verdigrunnlaget til bedrift A og B kan være liten. For ideelle organisasjoner, verdibaserte skoler osv. blir det langt mer komplisert. For ikke å nevne kirker og kirkesamfunn. Verdier er normalt ikke noe man inngår kompromiss om.
- I folkehøgskolene er det to parallelle tradisjoner: frilynte, verdibaserte skoler er medlemmer i IF, verdi- og kristne livssynsbaserte skoler er medlemmer i IKF.

En fusjon vil kreve enten et fusjonert verdigrunnlag eller at man blir enige om å opptre med to verdisett parallelt. Det er ingen grunn til å hoppe lett over dette. For verdiene skal gi seg utslag i daglig liv, og partene må i rimelig grad være enige om hvordan dette skal uttrykkes. Hvis den ene parten ønsker frilynte verdier og den andre vil ha kristne verdier, har fusjonstenkningen store utfordringer. Nå er det er mulig å tenke seg en ordning med «en organisasjon, to verdisett». Dette må i så fall forhandles fram.

Hvis partene skulle ønske å gå videre med fusjonstenkningen, ville vi anbefale at man utarbeider felles kjøreregler og et felles verdidokument som enten beskriver felles, fusjonerte verdier eller to sett av verdier som skal leve side om side.

Kontakt med skolenes eiere

Vi er spesielt bedt om å se på *«muligheten for å beholde og utvikle et organisatorisk uttrykk for skolenes eiertilknytning og kristne forankring.»*

De kristne folkehøgskolene er i stor grad eid direkte/indirekte av landsomfattende, kristne organisasjoner. Vi antar at disse eierne er opptatt av at det kristne verdisynet holdes i god hevd også i deres felles organisasjoner i Øvre Vollgate. For IKFs del må derfor det nye verdidokumentet som eventuelt utarbeides være slik at det helt naturlig kan kommuniseres til, og muligens godkjennes av, eierorganisasjonene.

Hvis vi tenker oss en fusjonsmodell hvor IF-skolene og IKF-skolene velger halvparten av årsmøtet og styret hver, vil skolenes eiertilknytning fortsatt kunne være til stede. Om båndene til eierne blir sterke nok, er noe eierne må vurdere før man går inn for en fusjon.

Nok en gang er de praktiske spørsmålene: Hva har IKF og de kristne folkehøgskolene igjen for å gjøre alt dette arbeidet? Ikke får IKF-skolene lavere kontingent, vi antar derimot at kontingenten (kostnaden) kan bli høyere. Ikke får IKF-skolene mer felles informasjon og markedsføring. Ikke får IKF-skolene mer innflytelse.

○ **Mulig felles organisasjon, særlig ledelse**

- Mange fusjonsprosesser stanser på dette punktet. Man blir ikke enige om hvem som skal lede den framtidige organisasjonen. For noen år siden skulle to banker fusjoneres. I et tv-intervju uttalte en av direktørene at løsningen falt på plass «når vi ble enige om hvilken administrerende direktør som skulle bli styreleder og hvilken som skulle bli konsernsjef».

Det er mulig dette lar seg løse. IKF må i alle fall drøfte hvilke krav de ønsker å stille til livssyn hos en felles daglig leder.

Alle de tre forutsetningene må altså komme ut med positivt svar for å kunne gå for en fusjon.

Vi har problemer med å se at dere har særlige fordeler av en fusjon. Antakelig er de aller største økonomiske gevinstene tatt ut allerede. Vi har i prosessen ikke sett noen store mulige gevinster, men i Utredningen kan det virke som noen tror at det er penger å hente. («*Noe økonomisk innsparing sammenlignet med dagens modell...*» side 40). Før styret i IKF eventuelt går videre i en fusjonsprosess, må man avdekke at det faktisk er store nok økonomiske gevinster til at en sammensmelting har noen hensikt. Det ønskelige ville være at analysen konkluderte med mulighetene for å kutte kostnader takket være en felles organisasjon. Pengene kunne da brukes enten til økt markedsføring eller til lavere kontingent/avgift for skolene.

Vi har ikke analysert hvor mye en fusjon reelt (ekstern rådgiving, interne arbeidstimer, offentlig registrering osv.) vil koste. Når to organisasjoner skal smeltes sammen, er det forholdsvis store kostnader knyttet til utvikling av organisasjonen, juridiske forhold, krav fra det offentlige osv. Dette er kostnader IKF (og IF) unngår så lenge man har en samarbeids- eller partnerskapsmodell.

For IKFs medlemmer er det naturlig nok svært viktig å stå sammen. Derfor må også den videre prosessen være slik at samholdet i alle fall tas vare på og i beste fall styrkes.

4. Separasjon

Dette er nevnt i Utredningen (side 48). Det framstår lite aktuelt og er ikke vurdert

5. Nedleggelse

Dette framstår helt irrelevant og er bare tatt med for teoretisk å vise alle alternativ. (Utredningen side 50).

E. IKF, NKF og den kristne folkehøgskolebevegelsen

IKF og NKF er nært knyttet sammen. Dette er beskrevet i både vedtekter og plandokumenter. IKFs vedtekter viser i formålsparagrafen, paragraf 1, til formålsparagrafen i NKF. Videre heter det hos IKF i paragraf 3: «*IKF har eit nært samarbeid med NKF, idémessig og organisatorisk. IKF og NKF har felles sekretariat*». De to er til sammen organisatorisk uttrykket for «den kristne folkehøgskolerørsla». Samarbeidsavtalen bygger på «... *den oppfatning at begge parter vinner på at den andre lykkes med sine oppgaver.*»

Skal IKF fusjonere med IF, må vedtektene endres også i NKF. Det er fullt mulig å få til, men vil gi en del arbeid og blant annet kreve 2/3 flertall på årsmøtet.

Det nære forholdet er også godt synlig i Utredningens mandat og i den sammensetningen utredningsutvalget fikk (Utredningen s 8). Utredningen redegjør for konsekvenser av en mulig fusjon for samarbeidsmønstrene i «folkehøgskolekontoret» i Øvre Vollgate.

Utredningen anslår videre at hvis IKF blir oppløst som følge av en fusjon, vil staben for «den kristne folkehøgskolen» reduseres fra å være «halve huset» i dag til ca tre personer.

F. Store utfordringer framover – spørsmål fra sidelinjen

De kristne folkehøgskolene går i stor grad for fulle hus. De har et positivt problem: å skaffe plass til flere elever.

Overordnede oppgaver for de kristne folkehøgskolene ser ut til å være å videreutvikle dagens skoler og skape nye elevplasser både ved å utvide nåværende skoler og ved å bygge nye. Slik kan bevegelsen ha enda bedre skoler og enda flere skoler/skoleplasser framover.

I en slik situasjon er det et spørsmål om IKF (og NKF) skal bruke veldig mye mer tid på å vurdere omfattende endringer (som fusjon) av felles informasjonsarbeid og markedsføring. Spørsmålet er særlig viktig hvis man er enig i vår oppfatning, nemlig at det ikke ser ut til å være nevneverdige rasjonaliseringsgevinster ved en fusjon.

Derimot kan det være relevant å spørre om forholdet mellom IKF og NKF bør tas opp til vurdering. De to organisasjonene har levd med hvert sitt organisasjonsnummer og styre, men under samme tak og med felles daglig

leder. Siden den totale virksomheten i de to organisasjonene er så vidt sammensatt, har det vært gode argumenter for delingen. Spørsmålet er om det bør være slik framover eller om man har kommet til et tidspunkt hvor det nettopp er disse to organisasjonene som skal fusjoneres. Vi er ikke spurt om å utrede dette, og skal holde oss unna antydninger av et svar, men spørsmålet kan stilles.

G. Konklusjon og forslag til videre arbeid

IKF-årsmøtet har bedt styret om å utarbeide konkrete løsninger til en ny modell til årsmøtet 2018. Er ikke det mulig, skal IKF fornye samarbeidsavtalen.

Utfra det vi kjenner til fusjonsalternativet framstår ikke det som godt nok for IKF. Vi har vært i en rekke fusjonsprosesser, og svært ofte anbefalt fusjon. Men spørsmålet er alltid: Er gevinsten stor nok for eierne? Gevinsten kan underveis måles på mange måter, som økt markedsføring, flere søkere, flere elever osv. Organisasjonene som eier kristne folkehøgskoler vil også kunne måle «gevinsten» i form av livssynsbasert skolearbeid. En økonom vil jo til sjuende og siste måle gevinsten i kroner. For den enkelte kristne folkehøgskolene kan gevinsten i alle fall uttrykkes på to måter: enten får de kristne skolene mer/bedre felles markedskommunikasjon etter en fusjon. Eller de kristne skolene får en lavere kontingent å betale til et nytt felles informasjonskontor.

I materialet avdekkes det ikke store muligheter for å rasjonalisering/innsparing, vi ser derimot at en fusjonert organisasjon relativt kan bli dyrere å drive enn dagens IKF.

Vi har problemer med å se hvordan man kan fusjonere to verdisyn slik at begge parter, og alle skoler, i etterkant er tilfredse. Vi regner med at de frilynte skolene ikke vil godta en kristen formålsparagraf, og vice versa. Man kan naturlig nok avtale å leve side om side med hvert sitt syn slik det er beskrevet i Utredningen. Men det fordrer jo at fusjonsgevinstene er så store på andre steder at fusjon totalt sett er fordelaktig.

Vårt råd er at man skrinlegger fusjonstanken.

Det var delte meninger om fusjon på IKFs årsmøte. Hvis fusjonen skal legges bort, må dette drøftes grundig innad i IKF slik at man også framover beholder en rimelig samstemmig organisasjon. Dette kan handle om gode styrediskusjoner, samtaler på andre møter eller om det skal opp på et nytt årsmøte. Det viktigste er at prosessen er god for medlemsskolene og at IKFs medlemsskoler framstår rimelig samlet etterpå.

Gjennom årene har det vokst fram et svært tett samarbeid mellom IKF og IF. Dette er hjemlet i en samarbeidsavtale. Vårt forslag er at organisasjonene i første omgang

videreutvikler dette samarbeidet ved å bygge teoretisk kompetanse og trene på prosjekter, prosjektledelse, teamarbeid, roller og kommunikasjon.

Diskusjoner og utredninger har så langt gått på styre- og daglig ledernivå. De ansatte har blitt orientert på allmøter. Siden det har vært en rekke strategiske og prinsipielle spørsmål å besvare, har det vært naturlig. Framover er det ønskelig at de ansatte trekkes mer aktivt inn i de detaljerte prosessene.

Når det praktiske samarbeidet mellom IKF og IF er optimalisert, kan det hende eierne ønsker å gjøre om den demokratiske strukturen utfra en/flere modeller som er beskrevet i Utredningen kapittel 7, eller kombinasjoner eller videreutvikling av disse.

Vår anbefaling er at man først tar ut maksimale gevinster i dagens samarbeid/partnerskap, og at man deretter om et par-tre år vurderer om det er behov for å gjøre noe med den formelle organiseringen.