

Til IKF-skolene

Rundskriv IKF 06-2017

Oslo, 10. august 2017

## Utredning av informasjonssamarbeidet mellom IF og IKF Rapport fra utredningsutvalget

Vi viser til IKF-rundskriv 03-2017, sendt 29. mars i år, med informasjon om utredningsprosessen.

Rapporten fra utvalgsarbeidet følger vedlagt.

### Mandat

Utvalget skulle vurdere styrker, svakheter og utviklingsmuligheter i to hovedalternativer: 1) Basere samarbeidet på dagens organisasjonsstruktur i norsk folkehøgskole, altså et fortsatt partnerskap mellom to selvstendige organisasjoner. Og 2) Ved å slå sammen IKF's og IF's informasjons- og markedsføringsarbeid i ett informasjonskontor, altså en fusjon til én organisasjon. Mandatet forutsatte at «... eventuelle nye organiseringsløsninger skal ivareta dagens mangfold av skoler og integriteten til både den frilynte og den kristne folkehøgskolerørsla som to hovedtradisjoner i norsk folkehøgskole».

### Tidsplan og organisasjonsmessig behandling

NKF har vært med i utredningsarbeidet. Styret i NKF vil behandle utredningen på et møte 4. september, og gi sine vurderinger og innspill til IKF-styret. Styret i IKF skal behandle utredningen på møte 12. september. Styrets innstilling til årsmøtet vil bli sendt til skolene innen de fristene vedtektene for IKF setter, dvs. i løpet av september.

Vedtektene for IKF følger på de neste sidene. For noen av organiseringsalternativene kan §§ 9 og 10 være aktuelle for årsmøtets behandling.

### Informasjon til skoleeierne

Styret i IKF oppfordret i IKF-rundskriv 3-2017 alle skolene til å informere skolens styre, og andre relevante eierorganer, om utredningsarbeidet. Og til å planlegge styremøter til høsten med tanke på at skolens styre kan behandle innstillingen før årsmøtet i IKF.

En trykt versjon av utredningen vil bli sendt til alle skolene i neste uke.

Med vennlig hilsen

Tor Grønvik  
daglig leder, [tor@ikf.no](mailto:tor@ikf.no)

Vedlegg: Vedtekter for IKF

Utredningsrapport (egen fil)

**VEDTEKTER**  
for  
**INFORMASJONSKONTOR**  
for kristen folkehøgskole

**§ 1 FØREMÅL**

Informasjonskontor for kristen folkehøgskole (IKF) er eit tiltak for skolar innanfor den kristne folkehøgskolerørsla. (Jf § 1 i lovar for Noregs Kristelege Folkehøgskolelag (NKF)). Føremålet er å drive informasjon om folkehøgskolen generelt, om den kristne folkehøgskolen spesielt og om dei einskilde tilknytte skolane. Kontoret skal også støtte skolane i deira informasjons- og rekrutteringsarbeid.

**§ 2 TILKNYTING**

Skolane er knytte til IKF etter vedtak i skolen sine styrande organ, og betaler kontingent, fastsett av årsmøtet.

**§3 ORGANISERING**

IKF har eit nært samarbeid med NKF, idémessig og organisatorisk. IKF og NKF har felles sekretariat.

**§4 ARBEIDSOMRÅDE**

Informasjonskontoret distribuerer felles informasjonsmateriell, og informasjon om dei einskilde skolane.

Informasjon vert gjort tilgjengeleg og distribuert gjennom dei kanalar og media som til ei kvar tid er mest aktuelle

IKF arbeider for å styrke interessa for den kristne folkehøgskolen i kristne organisasjonar og trussamfunn.

Informasjonskontoret gir skolane råd i informasjonsspørsmål

Ein stor del av informasjonsarbeidet vert gjort i samarbeid med Informasjonskontoret for folkehøgskolen (IF). Dette vert regulert av ei eiga samarbeidsavtale.

Val av arbeidsmåtar, og prioritering av dei, går fram av strategiplan og ein årleg informasjonsplan.

**§5 ÅRSMØTE**

Årsmøtet består av ein representant for kvar av dei tilslutta skolane, til vanleg rektor ved skolen. Det er til vanleg årsmøte ein gong i året, med full reiseutjamning mellom alle skolane.

Årsmøtet skal:

- godkjenne årsmelding og rekneskap
- fastsette kontingentsats
- vedta budsjett for IKF
- velje medlemmer og varamedlemmer til styret
- velje valkomité. Valkomiteen skal ha to medlemmer og eitt varamedlem
- vedta langsiktige strategiplanar
- vedta informasjonsplan for kvart år

Styreleiar skal representere IKF i Folkehøgskolerådet. Nestleiar er vararepresentant for styreleiar. I tillegg skal årsmøtet velja representantar med vararepresentantar for skolane som medlemmer i Folkehøgskolerådet slik det går fram av vedtektene til rådet.

Sakspapir til årsmøtet skal til vanleg vere tilsendt skolane minst ein månad føre møtet.

Saker som skolar vil ha behandla, må vere styret i hende minst to månader føre årsmøtet.

## **§6 STYRET**

Styret skal ha fem medlemmer, eitt av desse skal vere styreleiaren i NKF. Styret skal ha to varamedlemmer.

Styreleiar vert vald ved særskilt val for to år om gongen.

Styret vel sjølv nestleiar for eitt år om gongen.

Styremedlemmene vert valde for to år om gongen, slik at ein vel eitt medlem det året det er val av leiar, og to medlemmer det neste året. Dersom eit styremedlem eller varamedlem vert vald til styreleiar, skal det haldast suppleringsval.

Det skal veljast to varamedlemmer kvart år, med funksjonstid eitt år. Nestleiar i NKF er varamedlem for styreleiar i NKF.

Styret for IKF tilset og har arbeidsgjevaransvaret for ei medarbeidarane i sekretariatet som har størstedelen av oppgåvene sine knytte til informasjonsarbeidet. Styret uttalar seg til styret i NKF ved tilsetjing av dagleg leiar i sekretariatet.

Styreleiar i IKF har møte- og talerett i styret for NKF.

## **§7 KONTINGENT**

Årsmøtet gjer vedtak om storleik og berekningsmåte for den kontingenten skolane skal betale.

Skolar som har midlertidig stans i drifta betaler 25 % av vanleg kontingent.

Hvis skolar blir lagt ned, skal det betalast kontingent så lenge skolen mottek driftstilskott frå staten.

## **§8 UTMELDING**

Dersom skolar vil melde seg ut av IKF, kan det berre skje pr. 1. januar. Utmeldinga må vere motteke av styret seinast 1. juli året før.

## **§9 OPPLØYSING**

Informasjonskontor for kristen folkehøgskole kan oppløysast etter vedtak med minst 2/3 fleirtal på representantskapsmøtet. Eventuelt framlegg om oppløysing skal vere lagt fram i sakspapira, og vere utsendt til skolane innan dei fristar som er fastsette i vedtektene for dette.

## **§10 VEDTEKSENDRINGAR**

Vedtektene kan endrast etter vedtak med 2/3 fleirtal på årsmøtet.

Framlegg til endringar må vere styret i hende seinast to månader føre årsmøtet, og må vere utsendt til skolane seinast ein månad føre møtet.

*Sist endra ved vedtak på årsmøtet, 1. november 2016.*



**Utredning av organiseringsalternativer  
for samarbeidet om informasjon og markedsføring  
for folkehøgskolene**

Rapport fra utredningsutvalg nedsatt av årsmøtene i Informasjonskontoret for folkehøgskolen (IF) og Informasjonskontor for kristen folkehøgskole (IKF)

august 2017

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innstilling fra utredningsutvalget</b>	4
1.1 Utvalgets sammensetning	4
1.2 Utvalgets innstilling	4
1.3 Oppsummering av utvalgets arbeid	5
1.4 Utredningsutvalget forslag til videre arbeid	6
<b>2. Bakgrunn, mandat og arbeidsprosess</b>	7
2.1 Historikk - rørlene og informasjonskontoret	7
2.2 Bakgrunn for utredningen	7
2.3 Mandat for utredningen	8
2.4 Arbeidsprosess	9
<b>3. Informasjonskontorene og deres kontekst</b>	11
3.1 Folkehøgskole som skoleslag	11
3.2 Folkehøgskolekontoret - mange organisasjoner	11
3.3 Informasjonskontor for kristen folkehøgskole (IKF)	13
3.4 Informasjonskontoret for folkehøgskolen (IF)	13
3.5 Folkehøgskoleforbundet (FHF)	14
3.7 Folkehøgskolerådet	15
3.8 Samarbeidsavtale med Utdanningsforbundet	15
<b>4. Overordnede mål og rammer</b>	16
4.1 Eierne, mål og ambisjoner	16
4.2 Folkehøgskoleloven	16
4.3 Økonomi og finansiering	17
4.4 To rørsler - kristen og frilynt	17
4.5 Dagens samarbeidsavtale mellom de to informasjonskontorene	18
<b>5. Utviklingstrekk og scenarier for fremtiden</b>	20
5.1 Scenarier	20
	1

5.2 Drivkrefter som påvirker organiseringen	20
<b>6 Modeller</b>	23
6.1 Aktuelle hovedmodeller for organisering - partnerskap eller fusjon	23
<b>7. Alternativ 1: Partnerskap. Prinsipielt en videreføring av dagens organisering av informasjonskontorene.</b>	25
7.1 Dagens organisasjonsstruktur, funksjoner, roller, arbeidsformer og bemanning	25
7.2 Verdigrunnet og organisasjonskulturen	27
7.3 Makt, myndighet og beslutningsprosesser	29
7.4 Økonomi og finansiering	31
7.5 Oppsummering - fordeler, ulemper og muligheter ved dagens organisering	31
Fordeler med dagens organisering:	31
Ulemper med dagens organisering:	32
Muligheter for å kompensere for noen av ulempene og ta ut flere potensialer	33
7.6 Oppsummering/drøfting som grunnlag for utvalgets vurdering	33
7.7 Alternative partnerskapsmodeller og utvalgets vurderinger	35
Partnerskapsmodell med en daglig leder	35
Partnerskapsmodell med ett styre og en daglig leder	36
7.8 Konsekvenser for FHF og NKF	36
<b>8. Alternativ 2: Fusjon. Sammenslåing av informasjonskontorene</b>	37
8.1 Muligheter for felles visjon, mål og ambisjoner for informasjonsvirksomhet	37
8.2 Muligheter for å ivareta rørsletilhørighet på medarbeidernivå	38
8.3 Alternative fusjonsmodeller og utvalgets vurderinger	38
8.4 Full sammenslåing	42
8.5 Sammenslått modell med to årsmøter og balansert styringsstruktur (ivareta rørsle på en mest mulig likeverdig måte)	43
8.6 Oppsummering	45
8.7 Konsekvenser for FHF og NKF	46
8.8 Økonomi og finansiering	47
<b>9. Alternativ 3: Separasjon</b>	47
9.1 Ulike modeller for separasjon	47

9.1.1 Full separasjon	47
Fordeler	48
Ulemper	48
Muligheter	48
9.1.2 Separasjon med nedjustering av samarbeidsavtale	48
Fordeler	48
Ulemper	49
<b>10. Alternativ 4: Nedleggelse</b>	<b>50</b>
<b>Appendix: Hva gjøres i våre naboland?</b>	<b>51</b>
Danmark (67 skoler)	51
Sverige (154 skoler)	51

**Vedlegg:** Samarbeidsavtale mellom IF og IKF. Inngått for to år i mars 2015 og forlenget til ut 2017. 51

# 1. Innstilling fra utredningsutvalget

## 1.1 Utvalgets sammensetning

Utvalg:

- Kjell Konstali, styreleder IKF
- Rune Sødal, rektor Solbakken folkehøgskole – valgt av årsmøtet i IF
- Morten Eikenes, styreleder IF
- Rolf Steffensen, rektor Folkehøgskolen Nord-Norge - valgt av årsmøtet IKF
- Knut Simble, daglig leder Folkehøgskoleforbundet - oppnevnt av styret i FHF
- Kjetil Rydland, ansatt Hurdal Verk folkehøgskole – oppnevnt av styret i NKF

Sekretariat/prosessleder:

- Dorte Birch, daglig leder IF
- Tor Grønvik, daglig leder IKF
- Liza A. Andersen, IML - Institutt for medskapende ledelse, prosessleder

## 1.2 Utvalgets innstilling

Utvalget takker for oppdraget med å utrede framtidig samarbeid om informasjon og markedsføring av folkehøgskolene i Norge. Ut fra mandatet har gruppen beskrevet og vurdert to hovedmodeller for dette samarbeidet. Den ene er en partnerskapsmodell. Det er i prinsippet en videreføring av dagens samarbeid, men noen modifiseringer av den drøftes. To selvstendige organisasjoner, IF og IKF, samarbeider om det meste av informasjonsarbeidet. Samarbeidet reguleres av en samarbeidsavtale inngått av styrene. Den andre hovedmodellen er en fusjon. Dagens IF og IKF legges ned og det etableres ett nytt informasjonskontor (ett organisasjonsnummer) for alle folkehøgskolene.

For begge alternativene er det beskrevet og drøftet mulige modifiseringer og «kompenserende tiltak». For partnerskapsmodellen dreier disse seg i hovedsak om effektiviseringer i styring og drift. For fusjonsmodellen er de mest knyttet til mandatets punkt om å «... ivareta integriteten til både den frilynte og den kristne folkehøgskolerørsla som to hovedtradisjoner i norsk folkehøgskole».

Flertallet (4; Rolf Steffensen, Rune Sødal, Knut Simble og Morten Eikenes) av utvalgets 6 medlemmer tilrår **en fusjonert modell med èn informasjonsorganisasjon, ett styre, men med to årsmøter som representerer eierne på hhv kristen og frilynt side**. Utvalget forutsetter at det til denne modellen skal utarbeides en formell **styringsstruktur** som skal sikre balansen mellom den frilynte og den kristne folkehøgskolerørsla.

Dette vil forutsette at årsmøtene til IF og IKF fatter vedtak om oppløsning og opprettelse av ett nytt felles informasjonskontor.

Flertallet har lagt avgjørende vekt på:

At ett, fusjonert kontor vil gi mer effektiv og oversiktlig beslutningsstruktur, både i styrende organer og daglig ledelse.



At det kan ligge ytterligere økonomiske innsparinger i en fusjon.

At en fusjon må legitimere, synliggjøre og ivareta både den frilynte og den kristne rørsle som hovedtradisjoner i norsk folkehøgskole - og som likeverdige parter.

*Se nærmere beskrivelse av modellen i kapittel 8.5.*

Kjetil Rydland tilrår dagens modell. I sin begrunnelse løfter Kjetil i hovedsak frem at denne modellen best ivaretar kristen rørsle og fellesskap.

*Se nærmere beskrivelse av modellen i kapittel 7.3.*

Kjell Konstali tilrår en variant av partnerskapsmodellen der det fortsatt er to informasjonsorganisasjoner og to årsmøter, men med ett felles styre og en daglig leder. Kjell forutsetter at det til denne modellen foretas en avklaring omkring skoleutvikling og at eierkontakten ivaretas. I sin begrunnelse vektlegger Kjell at rørslenes integritet best ivaretas, at samarbeidet innad i rørslene består, samt at beslutningsstrukturer effektiviseres og tilrettelegger for samarbeid mellom rørslene.

*Se nærmere beskrivelse av modellen i kapittel 7.7.*

### 1.3 Oppsummering av utvalgets arbeid

Utvalget har hatt 7 dagsmøter. Innholdet i møtene har i grove trekk vært som følger:

5.12.2016

Samspillsregler og framdriftsplan. Hvem skal informeres/involveres i arbeidet og hvordan.

13.1.2017

Dagens organisering - fordeler og ulemper. Avklaring av hvilke tema utvalget mener det er viktig å belyse i arbeidet.

2.2.2017

Utvalget belyste og behandlet verdigrunnlag og livssyn. Hva er felles og ulikt.

13.3.2017

Beslutningslinjer, forventninger til informasjonskontorene og formål ble utredet og diskutert.

5.4.2017

Visjoner, overordnet mål for informasjonskontorene og trusler ble diskutert og klargjort. Formålet med informasjonsvirksomheten. Skissering av ulike modeller for organisering:

3.5.2017

Jurist Bjørn Bråthen redegjorde for muligheten for å ansette medarbeidere med ønsket

verdigrunnlag/livssyn. Tydeliggjøring av modeller.

6.6.2017

Tydeliggjøring av modeller. Utvalget behandlet ulike modeller og ga individuell innstilling til foretrukket modell. Avslutning.

#### 1.4 Utredningsutvalget forslag til videre arbeid

Utvalget har hatt givende samtaler om både likheter og forskjeller, harmoni og spenninger mellom den frilynte og den kristne tradisjonen i folkehøgskolen. Slike samtaler bør flere i folkehøgskolen få del i. Utvalget vil oppfordre til frimodige og åpne samtaler om både likheter og forskjeller i norsk folkehøgskole.

Utvalget har forsøkt å avgrense sine drøftinger til samarbeidet om informasjon og markedsføring, slik det er beskrevet i mandatet. Samtalene har likevel også berørt andre sider ved samarbeidet og organiseringen i norsk folkehøgskole. Det er mange samarbeidsflater og avhengigheter mellom organisasjonene. Utvalget oppfordrer til at aktørene vurderer muligheter for forenkling og videreutvikling av samarbeidet.

## 2. Bakgrunn, mandat og arbeidsprosess

### 2.1 Historikk - rørlene og informasjonskontoret

Den frilynte folkehøgskolerørsla regner sin historie tilbake til 1864, da Norges første folkehøgskole, Sagatun, ble startet på Hamar. I 1905 organiserte lærerne og styrerne i disse skolene seg i Høgskulelærerlaget, forløperen for dagens Folkehøgskoleforbundet. Amtsskoler, senere fylkesskoler, ble startet fra 1875. Noen få år etter Høgskulelærerlaget ble det startet et tilsvarende lærerlag for amtsskolene. Det gikk inn i Høgskulelærerlaget i begynnelsen av 1950-tallet.

Den kristne folkehøgskolerørsla regner sin historie tilbake til 1893. Da ble "Notodden utvidede praktiske ungdomsskole" startet. Den flyttet i 1914 til Gvarv og tok navnet Sagavoll. Det var den første i en rekke av skoler som vokste fram i de kristne vekkelsesbevegelsene. De ble oftest kalt kristelige ungdomsskoler. Lærere og styre organiserte seg i Noregs Ungdomsskulelærerlag fra 1914. Det skiftet navn til Noregs Kristelige Folkehøgskolelag i 1973.

Informasjonskontorene vokste ut fra hver av disse to rørlene. Forløperne til dagens IF og dagens IKF vokste fram på slutten av 1960-tallet. I løpet av noen år etablerte også Folkehøgskoleforbundet og Noregs Kristelige Folkehøgskolelag (under sine daværende navn) egne sekretariater med ansatte medarbeidere, i nært samarbeid med «hvert sitt» informasjonskontor. Begge de to folkehøgskolekontorene var altså en kombinasjon av informasjonskontor og lagssekretariat. De var hver for seg uttrykk for den «rørsla» man tilhørte. Både IF og IKF viser i formålsparagrafene i sine vedtekter til forankring i henholdsvis den frilynte og den kristne folkehøgskolerørsla.

Folkehøgskolerådet ble opprettet i 1953, som et samarbeidsorgan for Noregs Høgskulelærerlag og Noregs Ungdomsskulelærerlag for å ta seg av saker av felles interesse for skolene overfor myndighetene. Sekretariatsfunksjonen ble lenge ivaretatt på omgang mellom de to lagene. Folkehøgskolerådet fikk eget sekretariat og ansatt sekretær/daglig leder i 1996. Det fikk tilhold hos IF-kontoret.

I mai 2007 flyttet de to kontorene sammen til de nåværende lokalene i Øvre Vollgate 13.

Samarbeidet mellom informasjonskontorene var lenge i hovedsak knyttet til å utgi felleskatalogen «Folkehøgskolen i Norge» sammen. Den første kom i 1972. Ansvar for produksjonen gikk på omgang, to år hos hvert kontor, men man hadde en felles redaksjon.

I 1997 ble det for første gang inngått en samarbeidsavtale som omfattet flere områder, blant annet felles stand på utdanningsmesser og et felles nettsted. Denne er senere fornyet og utvidet flere ganger, sist i mars 2015. Se vedlegg.

### 2.2 Bakgrunn for utredningen

Slik samarbeidet har utviklet seg, har det i økende grad i praksis framstått for publikum som "ett kontor". I både IKF og IF har eiere /skoler og ansatte stilt spørsmål om det ikke også burde være det organisatorisk. Både sammenslåing (fusjon) og fortsatt selvstendighet (partnerskap) har hatt sterke talspersoner.

På årsmøtet i IF i 2012 ble strategiplanen for de neste fire årene vedtatt med blant annet dette mål: “Styrket samarbeid med, alternativt utredning av sammenslåing med, Informasjonskontor for kristen folkehøgskole.” Den neste strategiplanen, som ble vedtatt på årsmøtet i IF i 2016 hadde dette målet: “En utredning av samarbeidet med Informasjonskontoret for kristen folkehøgskole med sammenslåing som et mulig mål.”

Idéen om å utrede organiseringen av samarbeidet mellom de to informasjonskontorene, med sammenslåing som en av mulighetene, ble lansert på et fellesmøte for de to styrene våren 2015. Begge styrene drøftet saken videre, og begge involverte henholdsvis FHF og NKF i drøftingene av på hvilke premisser man eventuelt skulle gå inn i en slik utredning. I løpet av vårhalvåret 2016 ble det utarbeidet et felles forslag til mandat for utredningen. Det ble lagt fram for årsmøtene i IKF og IF i november, og begge vedtok å sette i gang utredningen. Vedtaket var enstemmig i IF, og mot en stemme i IKF.

Spørsmålet om samarbeidsform var også oppe i en utredning i 2004, med en tilsvarende utredning. Da holdt de to kontorene til på hver sin adresse i Oslo sentrum. Alternativene den gang var “fusjon”, “status quo” og “samlokalisering”. Utvalget anbefalte samlokalisering: *“Det er gruppens vurdering at ved å flytte sammen informasjonskontorene og organisasjonene i ett felles hus, men forøvrig opprettholde organiseringen i atskilte enheter, tar en ut det beste i dagens ordning, samtidig som brukerne kun får ett sted å forholde seg til og samarbeidet kan utvikles videre over tid.”* Tre av medlemmene stemte primært for fusjon, men sekundært for samlokaliseringen. De tre andre stemte primært for samlokalisering og sekundært for status quo.

På IKF’s årsmøte, som ble holdt først, fikk forslaget om samlokalisering ikke flertall. Årsmøtet la samtidig til at det for fremtiden så på spørsmålet om lokalisering av kontoret, hvis det ikke innebar organisasjonsendringer, som en styresak, ikke en årsmøtesak. Det var derfor styret i IKF som tok stilling til samlokaliseringen i 2007.

## 2.3 Mandat for utredningen

Følgende mandat ble vedtatt av årsmøtene i IKF og IF i november 2016:

IF og IKF nedsetter sammen et utvalg som skal utrede framtidig organisering av samarbeidet om informasjon i norsk folkehøgskole.

Det er en forutsetning at eventuelle nye organiseringsløsninger skal ivareta dagens mangfold av skoler og integriteten til både den frilynte og den kristne folkehøgskolerørsla som to hovedtradisjoner i norsk folkehøgskole.

Utvalget skal utrede konsekvenser, både styrker, svakheter og utviklingsmuligheter for de ulike alternativene som vurderes. Konsekvenser skal vurderes både på organisasjonsnivå og på skolenivå.

1) ved å basere samarbeidet på dagens organisasjonsstruktur i norsk folkehøgskole.

Hva er styrkene og hva er svakheterne i et samarbeid basert på dagens organisasjonsstruktur og den foreliggende samarbeidsavtalen mellom IF og IKF?

Hvilke muligheter, og hvilke hindringer, ser utvalget for administrative og organisatoriske endringer for

forenkling og effektivisering av informasjonsarbeidet?

2) ved å slå sammen IKF's og IF's informasjons- og markedsføringsarbeid i et felles informasjonskontor.

Hva mener utvalget vil være fordelene ved å ha ett, felles informasjonskontor for alle folkehøgskolene? Hvordan kan det sikres at disse fordelene faktisk realiseres?

Hvilke utfordringer og usikkerhetsmomenter ser utvalget ved en slik løsning?

Hvordan kan disse i så fall motvirkes?

Hvordan mener utvalget et slikt informasjonsarbeid kan organiseres? Vedtekter, organer, implementering osv.

3) Utvalget kan også foreslå andre alternativer for organiseringen som faller utenfor de to hovedalternativene ovenfor.

For de ulike alternativene skal utvalget, så langt det er mulig, utrede konsekvenser med hensyn til

- ressursutnyttelse
- økonomi
- lokaler
- personale
- målgrupper for informasjonsarbeidet
- andre interessenter
- 

Utvalget skal også, så langt det er mulig, identifisere mulige konsekvenser for NKF og Folkehøgskoleforbundet av de alternativene som legges fram.

Utvalget skal innhente synspunkter fra de ansatte i folkehøgskolekontoret og fra skoleeiere. Utvalget velger selv en tjenlig form for dette. Utvalget står fritt til å innhente ekstern kompetanse ved behov.

Utvalget avgir rapport med innstilling til vedtak til styrene i IF og IKF, innen sommeren 2017.

Sammensetning av utredningsutvalget:

Utredningsutvalget får denne sammensetningen:

- styrelederne i IKF og IF
- ett medlem valgt av årsmøtet i IF og ett medlem valgt av årsmøtet i IKF
- ett medlem valgt av styret i Folkehøgskoleforbundet og ett medlem valgt av styret i NKF

## 2.4 Arbeidsprosess

Daglig ledere ved informasjonskontorene har sammen med prosessleder lagt opp møter og prosess for arbeidet i tråd med mandatet. I første møte med utvalget, 5. desember 2017, ble prosess for involvering av ansatte og interessenter vurdert og besluttet. Målgrupper og interessenter ble vurdert til å være

- personalgruppene på kontoret
- tillitsvalgte (FHF og NKF)
- folkehøgskolerådet (skal informeres i den grad det er relevant)
- eierne gjennom rektorene på skolene

- styrene

Informasjons- og kommunikasjonskanaler ble besluttet til følgende

Utvalgets møter skal refereres så åpent og transparent som mulig. Referatene skal i den grad det er mulig unngå å fremheve enkeltpersoners direkte innspill, meninger og ytringer, men heller forsøkt å beskrive substansen i diskusjonene. Dette mener utvalget vil ha større informasjonsverdi samt at det gir utvalget frihet til å "tenke høyt" fritt og kreativt uten å bekymre seg for om utsagn kan mistolkes når den frigjøres fra den faktiske kontekst og situasjon.

Referatene ble sjekket ut med utvalgets medlemmer før utsendelse til personalgruppen m.fl.

Utvalgets sekretariat opprettet et felles område på google disc for å kunne dele dokumenter med utvalget og internt i sekretariatet.

Rektorer, eiere og styre ble fortløpende informert av utvalgets medlemmer i de eksisterende møter og fora som allerede er etablert. Det er blant annet sendt rundskriv fra både IF og IKF til alle skolene.

Agenda for utvalgsmøter ble sendt tillitsvalgte i begge kontorer for innspill og til informasjon før hvert utvalgsmøte slik at ev klubbmøter kunne behandle og komme med innspill til utvalgsmøtene. Første time ble avsatt til møte med tillitsvalgte, resten av tiden ble brukt av sekretariatet til fortløpende planlegging og avklaringer til nytte for utvalgsmøtene.

Etter hvert utvalgsmøte ble det arrangert allmøter på kontoret for personalet der de fikk informasjon og fritt kunne komme med innspill og synspunkter.

Sekretariatet og prosessleder har hatt arbeidet med rapportskriving i overensstemmelse med utvalget.

Rapportutkastet har blitt oversendt personalet, tillitsvalgte og utvalgsmedlemmene for innspill og korrigeringer fram til ferdig rapport.

## 3. Informasjonskontorene og deres kontekst

### 3.1 Folkehøgskole som skoleslag

Folkehøgskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøgskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen.

En folkehøgskole er en eksamensfri skole der elevene bor i internat på skolen. Det finnes rundt 80 folkehøgskoler, fordelt over hele landet. Folkehøgskolene utgjør et alternativ og supplement til det formelle utdanningssystemet.

Folkehøgskolen er en selvstendig, ubundet og eksamensfri skole. Økonomisk tilskudd og andre rammer for driften reguleres av Folkehøgskoleloven med forskrifter. Skolene har sitt grunnlag i en pedagogisk filosofi utviklet av den danske pedagogen og teologen Grundtvig, der skolenes formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den første folkehøgskolen i Norge ble etablert i 1864.

Folkehøgskolene arrangerer ulike typer kurs. Hoveddelen av kursene er langkurs som normalt varer i 9 måneder. I tillegg arrangeres kortkurs som varer i minst to dager og maksimum 94 dager.

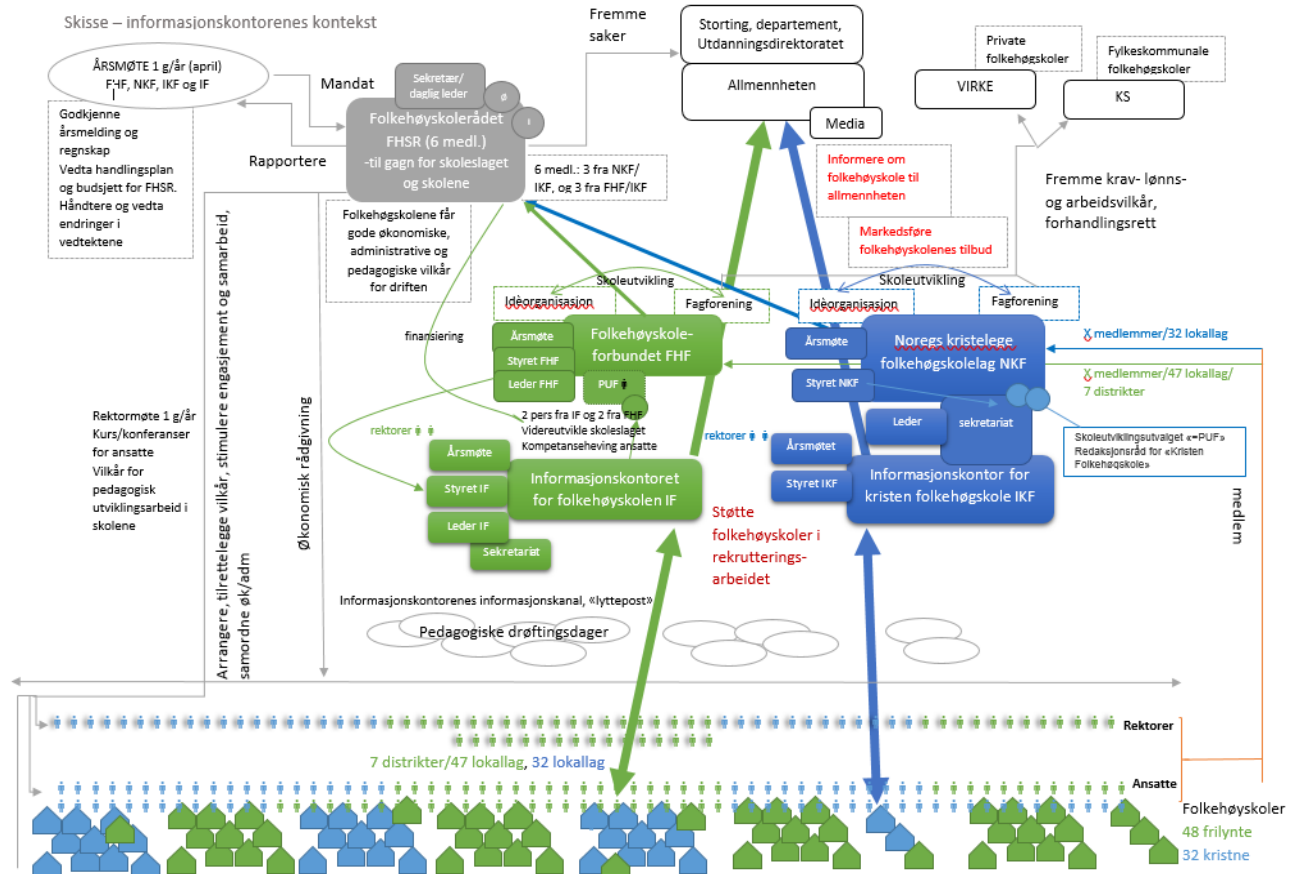
Det finnes totalt 80 norske folkehøgskoler, inkludert 2 pensjonistfolkehøgskoler og en nordisk folkehøgskole i Sverige, som til sammen har omkring 7500 elever. Skolene har stor frihet til selv å velge hva de tilbyr av læremuligheter og fag/emner og hvilket verdigrunnlag de legger til grunn. Det er følgelig et stort mangfold av retninger, "linjer", og verdiorienteringer. Likevel sorterer skolene til de to rørsle som ligger til grunn for utviklingen av skoleslaget. 48 av skolene (inkludert 2 pensjonistfolkehøgskoler og Nordiska Folkehögskolan) tilhører frilynt rørsle, 32 av folkehøgskolene tilhører kristen rørsle. Det er stor variasjon i elevtall, men de kristne skolene har i gjennomsnitt større elevtall enn de frilynte. Ca 52 % av langkurselevne går på IF-skoler og 48 % på IKF-skoler. Skolene eies av ulike eiere, private og noen kommunale eller fylkeskommunale. Eierstrukturen er noe ulik mellom de to rørsle. På kristen side er det eiere som legger kristne verdi- og livssynsmessige føringer til grunn for sitt eierskap, og ser skolene som en del av sitt samlede arbeid. Noen av eierne eier flere folkehøgskoler. På frilynt side er det et stort mangfold av eiere som legger ulike verdimessige føringer på skolene.

### 3.2 Folkehøgskolekontoret - mange organisasjoner

"Folkehøgskolekontoret" er samlebetegnelsen for et kontorfellesskap i Øvre Vollgate 13 for flere organisasjoner som sammen har et sett av funksjoner overfor folkehøgskolene i Norge (se figur neste side, skissen finnes også som vedlegg 1):

- bistå med informasjon til allmennheten (herunder potensielle elever) om folkehøgskolene og skoleslaget. Markedsføring av folkehøgskolenes tilbud
- fungere som kontaktorgan for myndigheter og politikere
- koordinering, rådgivning, og tilrettelegging for skoleslaget som følge av sentrale føringer og rammebetingelser
- fagforeningsfunksjon for ansatte og rektorer i skolene, fremmer krav knyttet til lønns- og arbeidsvilkår, har forhandlingsrett overfor Virke og KS
- bistå med informasjon og råd om skoleutvikling og initiere og lede skoleutviklingsprosjekter
- ideorganisasjoner som bærer, viderefører og aktualiserer skoleslagets verdigrunnlag

Det eksisterer en rekke avhengigheter og samhandlingsflater mellom de ulike organisasjonene. Organisasjonene har sine formål og funksjoner som til dels overlapper hverandre. Flere personer har, også i tillegg til flere ulike roller internt i organisasjonene, roller i en av de andre organisasjonene f.eks. gjennom definerte stillingsbrøker. Alle i dette systemet sitter også samlokalisert i samme etasje i Øvre Vollgate, og har flere formelle og uformelle møteplasser der oppgaver løses og samhandling foregår. I skissen nedenfor vises organisasjonene og deres funksjoner, samt skolene, allmennheten og relevante myndigheter. Informasjonskontorets funksjoner er beskrevet i rødt.



I rapporten benevner vi denne helheten for “systemet”, der Folkehøgskolekontoret er samlebetegnelsen for organisasjonene FHF, NKF, de to informasjonskontorene og det felles samarbeidsorganet Folkehøgskolerådet. En mulig årsaksforklaring til hvorfor Folkehøgskolekontoret med sine mange organisasjoner gir et slikt sammensatt bilde, kan finnes i historikken hvor ulike behov og forventninger fra et voksende antall folkehøgskoler har blitt møtt av rørsle som på sin side har hatt sterke fellesskap og høyt engasjement knyttet til sine verdibaserte formål.

Utvalget vurderer systemet som komplekst og sammensatt, og har flere ganger påpekt behovet for forenkling/rydding slik at det blir tydeligere for både eksterne og interne hvordan systemet samvirker. At systemet gjennom årtier har fungert godt skyldes en god vilje og evne til endring og utnyttelse blant de som jobber i det. Systemet setter imidlertid noen begrensninger hva gjelder gode og effektive beslutningsprosesser, der blant annet ansvarsforholdene oppfattes utydelige. Dog hører det også med til denne vurderingen en erkjennelse av at mange av dem som virker i systemet til



daglig, spesielt de som har vært i systemet lenge, orienterer seg i og forstår systemet.

### 3.3 Informasjonskontor for kristen folkehøgskole (IKF)

Informasjonskontor for kristen folkehøgskole (IKF) er et felles organ for skoler innenfor den kristne folkehøgskolerørsla. Formålet er å drive informasjon om folkehøgskolen generelt, om den kristne folkehøgskolen spesielt og om de enkelte tilknyttede skolene. Kontoret skal også støtte skolene i deres rekrutteringsarbeid. Det er 32 folkehøgskoler som er med i IKF. Informasjonskontor for kristen folkehøgskole har felles sekretariat med NKF, med en felles daglig leder. Sekretariatet har til sammen 8 ansatte, i tillegg er styreleder i NKF frikjøpt i nesten full stilling.

Som det er gjort rede for i kap. 2.1 er informasjonskontorene "vokst ut av" de to rørlene. Det gjenspeiles i IKF's vedtekter:

*"§ 1 FØREMÅL: Informasjonskontor for kristen folkehøgskole (IKF) er eit tiltak for skolar innanfor den kristne folkehøgskolerørsla. (Jf § 1 i lovar for Noregs Kristelege Folkehøgskolelag (NKF)). Føremålet er å drive informasjon om folkehøgskolen generelt, om den kristne folkehøgskolen spesielt og om dei einskilde tilknytte skolane. Kontoret skal også støtte skolane i deira informasjons- og rekrutteringsarbeid. ... §3 ORGANISERING: IKF har eit nært samarbeid med NKF, idémessig og organisatorisk. IKF og NKF har felles sekretariat."*

Fra kort tid etter at informasjonskontoret ble opprettet og fram til 1998 var IKF og NKF en organisatorisk enhet. Styret for NKF var også ansvarlig for driften av Informasjonskontor for kristen folkehøgskole. Det kan ses som at IKF var en avdeling i NKF. Vedtektene sikret skolerepresentasjon i styret, og et årlig rektormøte fungerte som et representantskap for informasjonsarbeidet.

### 3.4 Informasjonskontoret for folkehøgskolen (IF)

De frilynte folkehøgskolene er tilknyttet Informasjonskontor for folkehøgskolen.

Informasjonskontoret for folkehøgskolen (IF) er de tilsluttede skolenes felles organ for å hjelpe skolene med informasjonsarbeid og rekruttering av elever. IF teller 6 tilsatte.

Det er 48 folkehøgskoler knyttet til IF, inklusive Nordiska Folkhögskolan i Sverige og to pensjonistsfolkehøgskoler.

IFs formål:

- *Informasjonskontoret for Folkehøgskolen har sin bakgrunn i den frilynte folkehøgskolerørsla og er eit samarbeidsorgan for folkehøgskolane.*
- *Føremålet er å drive informasjonsarbeid til beste for dei skolane som er tilslutta.*

Fra retningslinjene til IF:

Virksomhet utover: Informasjonskontoret for Folkehøgskolen (IF) sin virksomhet utover er retta mot å skaffe elever til de folkehøgskolenesom er tilsluttetkontoret, og skal, gjennom markedsføringog samfunnskontakt, arbeide for økt kunnskap om og forståelse for den frilynte folkehøgskolen.

Virksomhet innover: Innover skal kontoret være bindeledd mellom skolene og virke som «lyttepost» i

folkehøgskolelandskapet. IF deltar i arrangementer og organer der det er naturlig og tjenlig, og tar initiativ til informasjonsseminar, -konferanser og annet som styrker kommunikasjonen innover i den frilynte folkehøgskolen.

IF og Folkehøgskoleforbundet er ikke knyttet sammen gjennom felles daglig leder, slik som IKF og NKF, men har felles kontormøter, personalturer og -samlinger og ulike sosiale tilstelninger i fellesskap. I tillegg har styreleder i FHF en plass i styret til IF og daglig leder i IF møter på styremøtene til FHF.

Folkehøgskoleforbundet er ikke nevnt eksplisitt i vedtektene til IF, men Folkehøgskoleforbundets verdi- og prinsippprogram er likevel sentralt for IF sin virksomhet.

### 3.5 Folkehøgskoleforbundet (FHF)

Fag-, idé- og interesseorganisasjon for tilsatte i norsk frilynt folkehøgskole. Startet i 1905. Målsetting: en arbeidsplass, en fagforening! Som fagorganisasjon har Folkehøgskoleforbundet – i samarbeid med NKF- forhandlingsrett for alle sine medlemmer både overfor Virke (de private folkehøgskolene) og KS (de fylkeskommunale folkehøgskolene). Folkehøgskoleforbundet og NKF fremmer lønns- og arbeidsvilkår for de tilsatte i folkehøgskolen. Gjennom Folkehøgskolerådet har de to organisasjonene nær kontakt med stortingspolitikere og departement – og fremmer krav på skoleslaget sine vegner.

Som idéorganisasjon: Folkehøgskolen som ide og skoleslagets pedagogikk, slik det først ble formulert av den danske presten, poeten og historikeren N.F.S.Grundtvig i første halvdel av 1800 tallet, er Skandinavias bidrag til verdenspedagogikken.

Folkehøgskoleforbundet er den viktigste organisasjonen som forvalter, fremmer og utvikler den frilynte folkehøgskolen som skoleslag og idé i Norge. Også dette arbeidet retter seg mot politikere og styresmakter, men like viktig er arbeidet innad i skoleslaget, ved å sørge for en bred debatt rundt verdi- og idégrunnlaget.

### 3.6 Noregs Kristelege Folkehøgskolelag (NKF)

Fag-, idé og interesseorganisasjon for nåværende og tidligere ansatte i folkehøgskolen. Startet i 1914. Organisasjonen er både fagforening med spesielle forutsetninger for å arbeide med lønns- og arbeidsvilkår i folkehøgskolen og en idéorganisasjon som arbeider for å styrke og levendegjøre skoleslaget og visjonen om en kristen folkehøgskole.

Fra vedtektene:

#### *§ 1 Føremål*

*Føremålet for Noregs Kristelege Folkehøgskolelag (NKF) er å styrkja og forma ut den kristne folkehøgskolerørsla med forankring i evangelisk kristen vedkjønning.*

#### *§ 2 Arbeidsområde*

*Halda ved lag ein pedagogisk og ideologisk debatt, og gjera den kristne folkehøgskolerørsla kjent. Hjelp medlemmene til større dugleik i tenesta.*

*Arbeida for gode løns- og arbeidsvilkår for medlemmene.*

*Skolepolitisk arbeid, med sikte på gode rammevilkår for skoleslaget og dei einskilde skolane.*

### 3.7 Folkehøgskolerådet

Skolepolitisk samarbeidsorgan for folkehøgskolene, folkehøgskoleorganisasjonene og informasjonskontorene. Rådets hovedoppgave er å ivareta folkehøgskolens interesser overfor myndighetene.

Fra 1. august 1996 har Folkehøgskolerådet hatt et eget sekretariat. Rådet har en sekretær/daglig leder og en internasjonal sekretær.

Folkehøgskolerådet fremmer saker overfor Storting, departement, Utdanningsdirektoratet og allmennheten. Folkehøgskolerådet skal arbeide for at folkehøgskolene får gode økonomiske, administrative og pedagogiske vilkår for driften og legge vilkårene til rette for pedagogisk utviklingsarbeid. Rådet skal også stimulere skolene til engasjement og samarbeid om tiltak som har med folkehøgskole og folkeopplysning å gjøre – nasjonalt og internasjonalt.

### 3.8 Samarbeidsavtale med Utdanningsforbundet

NKF og Folkehøgskoleforbundet har inngått en samarbeidsavtale med Utdanningsforbundet. Den dreier seg primært om samarbeid i forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår for medlemmene.

## 4. Overordnede mål og rammer

### 4.1 Eierne, mål og ambisjoner

Folkehøyskoleloven forutsetter at hver skole har en eier, som blant annet har ansvar for å fastsette verdigrunnlag for skolen, § 1. Eierskapet kan være organisert som stiftelser, foreninger eller aksjeselskap, eller fylkeskommunalt/kommunalt.

Av de frilynte folkehøgskolene har ni av dem fylkeskommuner som eiere, og en er kommunalt eid. Det har i flere av fylkene vært politiske diskusjoner om man skal opprettholde folkehøgskolene, siden det ikke er en lovpålagt oppgave. Tre av de frilynte skolene er helt eller delvis eid av organisasjoner, som også driver annen virksomhet (LO, Motorsportforbundet og IOGT) og en er eid av lokalt næringsliv (i Mandal). Det store flertallet av de frilynte skolene har imidlertid utspring fra lokale eierlag eller foreninger, som er etablert nettopp for å eie og drive "sin" folkehøgskole, men vanligvis ikke har annen drift eller andre arbeidsområder. Eierne vil ha som mål at det drives god folkehøgskole i tråd med det verdigrunnlaget hver enkelt skole har. Det er også sentralt for eierne at skolene til enhver tid har en fornuftig drift, hvilket inkluderer et godt tilfang av elever. De færreste eiere blant IF-skolene vil ha mulighet til å støtte folkehøgskolene økonomisk eller markedsføringsmessig.

Bak nesten alle de kristne folkehøgskolene står det store, landsomfattende kristne organisasjoner. Som oftest eier de skolene alene, men noen ganger eier to eller tre organisasjoner en folkehøgskole i fellesskap. Normisjon er, enten alene eller i samarbeid, eier av 15 skoler. KFUK/KFUM av sju, Indremisjonsforbundet av seks, Norsk luthersk misjonssamband av tre. Flere frikirkesamfunn eier en eller to skoler, og bak noen få er det andre eierkonstellasjoner. For disse eierne inngår folkehøgskolene som ett av mange arbeidsområder i organisasjonens/kirkesamfunnets samlede virksomhet, som typisk vil dreie seg om diakoni, utdanning, misjon, forkynnelse, ungdomsarbeid i en kristen kontekst osv. Skolene er altså en av mange kontaktflater mot medlemmene og samfunnet for øvrig, og vil bli vurdert ut fra hvordan de bidrar til eierens samlede måloppnåelse. Det er derfor også alltid en strategisk vurdering om en folkehøgskole skal opprettholdes, eller nedlegges for å bruke ressursene til annet arbeid, eller eventuelt om man skulle opprette/anskaffe en folkehøgskole til. En viktig del av IKF's (og NKF's) arbeid er derfor kontakt med eierne, for å holde oppe motivasjonen for (fortsatt) å satse på folkehøgskolene og for å kunne være troverdige støttespillere for disse eiernes skoler. IKF's legitimitet overfor skoleeierne handler derfor både om å sikre rekruttering til skolene, og om å gi støtte til og spille på lag med skolene og eierne i å bevare/utvikle folkehøgskolene deres til relevante bidragsyttere i eiernes samlede ambisjoner for sitt arbeid.

### 4.2 Folkehøyskoleloven

#### § 1. Formål

Lovens formål er å bidra til at det kan opprettes og drives folkehøyskoler i Norge. Folkehøyskole må være med i skolens navn, og bare skoler som er godkjent etter denne lovs § 2 kan bruke folkehøyskolenavnet, jf. § 71 andre ledd.

Folkehøyskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøyskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen.

### 4.3 Økonomi og finansiering

Kunnskapsdepartementet yter ordinært driftstilskudd til folkehøgskoler i Norge. Ordningen skal bidra til at det kan etableres og drives folkehøgskoler i Norge.

Tilskuddet inngår i det samlede driftstilskuddet til folkehøgskolene som blir bevilget på egen post i statsbudsjettet. Størrelsen på dette fastsettes etter vedtak i Stortinget. Den andre hovedinntektskilden for skolene er elevenes betaling for kost og losji og andre fellesutgifter. (Undervisningen er i prinsippet dekket av statstilskuddet). De fleste skolene har også noen andre inntekter fra utleie til kurs og stevner, catering o.a.

De to informasjonskontorene finansieres i hovedsak av en avgift/kontingent fra skolene som er basert på de elevtallene som skolene selv mottar støtte for. Avgiftens/kontingentens størrelse bestemmes hvert år på informasjonskontorenes årsmøte. Størsteparten av dette går til arbeidet med informasjon og markedsføring, og tilhørende utgifter til kontorhold. Samarbeidet innen de to rørsler innebærer også at både IF og IKF kjøper tjenester eller refunderer kostnader til henholdsvis FHF og NKF, på vegne av medlemsskolene. Det dreier seg bl.a. om rådgivning i arbeidslivsspørsmål og om skoleutvikling.

I rammebevilgningen til Folkehøgskolerådet på statsbudsjettet ligger det inne en forutsetning om økonomisk støtte til informasjonskontorene. Beløpet er relativt sett nedjustert gjennom flere år. For 2016 utgjorde det 525 000 til hvert av kontorene, eller mindre enn ti prosent av inntektene. Det er ingen føringer fra myndighetene for informasjonskontorenes arbeid.

Utgiftene kan deles i tre:

- Tredjepartsutgifter til informasjon, markedsføring og PR
- Lønns- og andre personalutgifter, og reiseutgifter til de ansatte
- Kontorhold

### 4.4 To rørsler - kristen og frilynt

Ei rørsle (bevegelse) betegner grupper av folk som går sammen om noe, ofte av ideologiske grunner for å nå et mål. Det kan for eksempel være politiske rørsler eller religiøse rørsler.

Rørslerne i folkehøgskolene har vokst fram gjennom en vekselvirkende prosess mellom noen pionerskoler og ansatte i disse skolene som organiserte seg omkring felles verdigrunnlag langs to to grener; frilynt og kristen som beskrevet i kapittel 2.1. Både den frilynte og kristne rørsle kan beskrives med utvalgte verdier som gir sitt utslag i holdninger, normer og adferd. Mange verdier er felles mellom de to grenene. Utvalget har i dialog kommet inn på følgende verdier, kanskje spesielt normer, holdninger og adferd som de anser å være felles for de to rørslerne:

- Samme lov – samme skoleslag
- Deler samfunnsengasjement
- Hver skole er fri til selv å velge sitt verdigrunnlag
- Mange av de pedagogiske ideene
- Dannelsen (i seg selv)
- Samtaler/dialog, likeverd, mangfold – utgjør felles menneskesyn

- Rettferdighet/demokrati/solidaritet
- Livsmot og hjelp til livsmestring
- Fravær av krenkelsler

Det synes å være mennesket og dets kapasitet til å bli en god samfunnsborger gjennom demokratiske verdier, evne til å delta i fellesskap og mestre livets mange aspekter som er en underliggende felles verdi. Et felles mål for rørsleene synes å være å tilføre samfunnet mennesker som evner å bygge fellesskap og skape et verdimesig godt samfunn.

Utvalget har i dialog omtalt noen forskjeller mellom rørsleene som berører:

- Livssyn
- Historikkene og fortellingene om dem er forskjellige
- Frilynt vektlegger mennesket i seg selv
- Kristen side: troen favner hele mennesket, og må derfor også ha en synlig plass i skolen.
- Kristen side vektlegger livspraksis/trospraksis (at man tar initiativ til og tilrettelegger for praksis knyttet til tro). De vil gi elevene et møte med kristent livssyn, kristen tro og kristent liv.
- Frilynt side er åpne for ulike praksiser knyttet til religion og tro. Mange slipper til initiativ fra elever og ansatte og er åpne for å markere kristne tradisjoner, f.eks. julefeiring.
- Livssynsfellesskap blant ansatte på kristne folkehøgskoler
- Kristen side: tro er ikke privat, men noe som leves ut i fellesskap

Selv om det finnes to hovedgreiner/rørslar i dette systemet, er det et forholdsvis stort mangfold når det kommer til de enkelte skolenes verdigrunnlag og tro. Fra liberale til mer konservative kristne, frilynt side har også grader av verdiorientering og i ulike retninger.

For både IF og IKF er en av forutsetningene for arbeidet kontorenes tilhørighet til henholdsvis den frilynte og den kristne folkehøgskolerørsla. Det kommer bl.a. til uttrykk gjennom kryssrepresentasjon i hverandres styrer (IF og FHF, IKF og NKF), i samarbeid om sekretariatsfunksjoner og i at mange medarbeidere utfører oppgaver både for informasjonskontorene og "sitt" folkehøgskolelag. IF og FHF, og samarbeidet dem imellom, er det organisatoriske uttrykket for den frilynte folkehøgskolerørsla. Tilsvarende er IKF, NKF og samarbeidet dem imellom det organisatoriske uttrykket for den kristne folkehøgskolerørsla. Skoleeierne må også regnes til rørsleene. Dette er tydeligst for de kristne folkehøgskolene, se kap. 4.1. De fleste eierne av kristne folkehøgskoler er tilsluttet nettverket "Organisasjonenes Folkehøgskoleråd" (OFR). Både IKF og NKF har kontakt og samarbeid med OFR, og med eierorganisasjoner enkeltvis.

#### 4.5 Dagens samarbeidsavtale mellom de to informasjonskontorene

*Samarbeidsavtalen ligger som vedlegg*

Samarbeidsavtalen mellom IF og IKF ble sist revidert i 2015. Som mål står det:

*Målet med samarbeidet er at begge informasjonskontorene skal lykkes bedre enn de kunne gjort hver for seg. Felles informasjonstiltak skal gi større gjennomslagskraft, mer medieomtale og gjøre*

*folkehøgskolen mer synlig i utdanningslandskapet. Gjennom dette er det et mål å ha stabilt høy elevtilgang til skolene, og et positivt syn på folkehøgskolene i samfunnet generelt og blant utvalgte grupper spesielt.*

Samarbeidet har også som mål å få fram bredden og mangfoldet i norsk folkehøgskole, og samtidig motvirke at de to tradisjonene IF og IKF representerer, spilles ut mot hverandre. Det er også et mål med samarbeidsavtalen at den skal bidra til et likeverdig og tillitsfullt samarbeid mellom kontorene og medarbeiderne.

Samarbeidsavtalen beskriver deretter de følgende punktene:

- Fordeling av ansvar og oppgaver
- Prosedyrer og planlegging
- Kompetanse
- Økonomi
- Avgrensning
- Revisjon av avtalen
- Tvist og oppsigelse

Basert på samarbeidsavtalen er det etablert rutiner for samtaler og kontakt. Disse rutinene inkluderer at de to daglige lederne forsøker å holde hverandre orientert når saker oppstår, at det avtales jevnlig samtaler der stort og smått tas opp og at man har møter rundt budsjett og andre sentrale emner.

Ved større saker, eller ved uenighet som ikke umiddelbart løses, trekkes også styrelederne inn i samtaler.

I tillegg har alle informasjonsarbeiderne et informasjonsutvekslingsmøte hver andre uke i tillegg til møter i de ulike teamene. Det er laget egne rutiner for de administrative oppgavene som deles, slik som resepsjonsarbeidet, og det avtales også møter når dette er nødvendig.

## 5. Utviklingstrekk og scenarier for fremtiden

### 5.1 Scenarier

Utvalget har sammen med sekretariatet sett på mulige utviklingstrekk og scenarier for folkehøgskolene og herunder informasjonskontorene.

Mulighetsscenarier :

- Mangfoldet øker i samfunnet, flere ønsker alternativer
- Folkehøgskolene står for “morgendagens læring” og flere og flere får øye på dette
- Folkehøgskolene drives godt og har fornøyde elever. Med sosiale medier spres dette i enda større grad enn det gjorde før
- En større åpenhet i foreldregenerasjonen om at det er fornuftig med et år på folkehøgskole
- Offentlig støtte til flere sider av folkehøgskolenes virksomhet

Trusselscenarier kan være:

- Konkurrenter kan ta over markedet, andre skoleslag kan overta våre læringsformer, våre linjer, vårt særkjenne. I tillegg kan vi få for stort fagfokus og dermed skille oss fra lite fra andre utdanningsinstitusjoner
- Skolebyggene kan bli for dyre eller vanskelige å drive
- Det kan bli for økonomisk tungt for de minste skoler
- Offentlig støtte kan bli kuttet
- Generell økonomisk nedgang som påvirker familienes/elevenes økonomi
- Skolene utvikler seg i for ulik retning slik at fellesnevneren blir borte
- Skolene utvikler seg for likt som følge av markedspåvirkning og/eller konformitetspress
- Skolene blir for radikale/sære i sin profil - mister potensielle kundegrunnlag
- Skoletilbudene og utviklingen av skolene blir for irrelevant for samfunnet og/eller eierne. Kan miste kundegrunnlag og/eller nødvendige investorer/sponsorer i ryggen.
- Endringsviljen/-evnen hos skolene er for lav; man blir hengende etter utviklingen
- Livsbalanse for ansatte blir en faktor som hemmer rekruttering av dyktige lærere (ofte en “livsstil” å være ansatt ved folkehøgskole)
- Det skjer endringer i målgruppen eller samfunnet som gjør at folkehøgskolenes tilbud blir mindre interessant, f.eks fordommer mot folkehøgskolene eller mot å ta et “gap year”
- Enkelt skoler kan drive på en måte som gir alle folkehøgskolene et dårlig rykte
- Konkurransen mellom skolene kan føre til splittelse eller at skolene gir hverandre et dårlig rykte

Utvalget ser behovet for et minst like slagkraftig felles informasjonsarbeid som i dag. Utvalget mener likevel ikke disse scenariene gir føringer i retning av det ene eller det andre organiseringsalternativet.

### 5.2 Drivkrefter som påvirker organiseringen

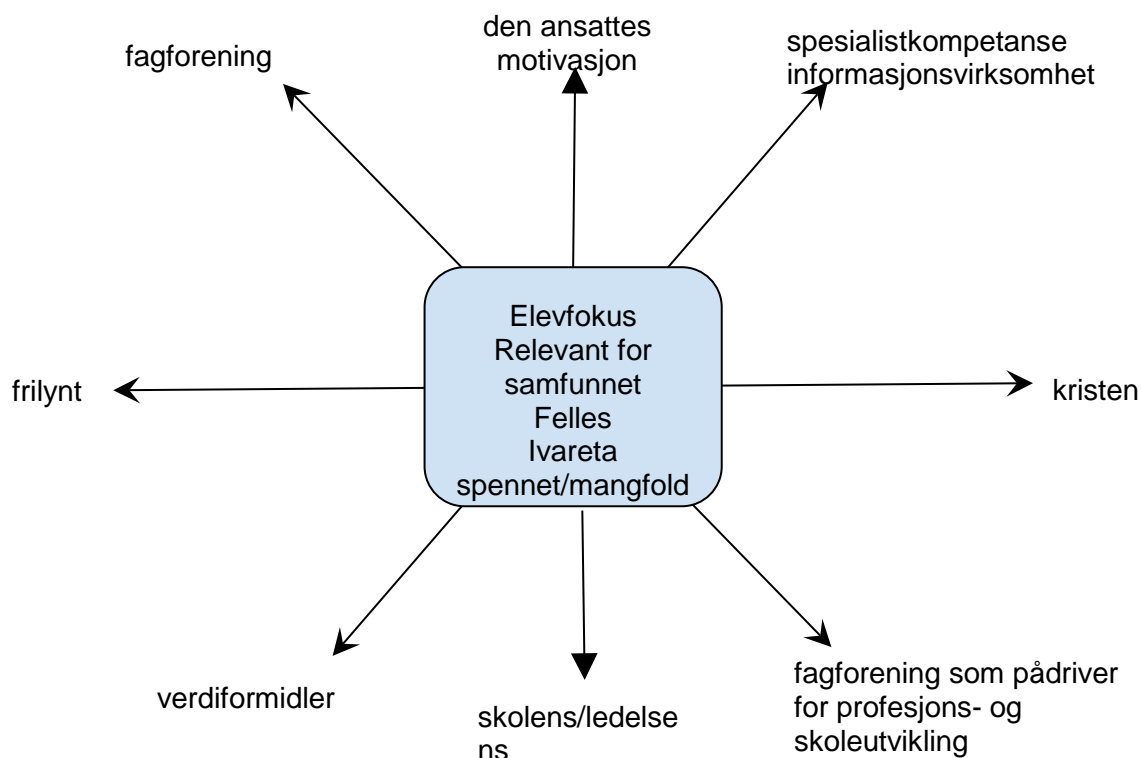
Gjennom utredningsarbeidet har utvalget drøftet og utforsket hva som er viktige drivkrefter i som virker i/påvirker folkehøgskolekontoret. I figuren nedenfor er det forsøksvis skissert noen akser (ikke uttømmende) mellom ulike hensyn som søkes ivarettatt i dagens system, og som også demonstrerer diskurser som finnes i systemet. Dette innvirker på hvilken funksjon og formål



informasjonsvirksomheten samlet sett skal betjene og utøve.

De to rørlene har mange felles verdier og engasjementer, men det er også ulikheter som naturlig lager spenninger i varierende grad.

Erkjennelsen om at informasjonsarbeid krever sin egen spesialkompetanse for å nå fram i dagens digitaliserte og teknologidrevne samfunn, er også høy. Om denne er mulig å kjøpe av eksterne byråer eller om den er uløselig knyttet til andre kompetanser ved kontorene er et tilbakevendende spørsmål for flere.



Arbeidsgiverrollen ligger utenfor folkehøgskolekontoret. Folkehøgskoleorganisasjonene har aldri hatt noen arbeidsgiverroller overfor skolene. Verken FHF og NKF, eller IF og IKF. Lenge var arbeidsgiveransvaret formelt bare på hver enkelt skole. Fra slutten av 1950-tallet til 2006 var Lov om offentlige tjenestetvister gjeldende for folkehøgskolene, og FHF og NKF hadde forhandlingsrett med staten om lønns- og arbeidsvilkår for lærerne. Etter at organisasjonene åpnet for andre stillingsgrupper enn lærere som medlemmer, ble avtaler for disse først inngått på hver enkelt skole, seinere med Apo/HSH (forgjenger for Virke) eller KS. I dag er ti skoler fylkes- eller kommunalt eid og har KS-områdets tariffavtaler. Arbeiderbevegelsens folkehøgskole er tilsluttet Arbeiderbevegelsens arbeidsgiverforening. De resterende er medlemmer i arbeidsgiverforeningen Virke. FHF og NKF inngår tariffavtaler for medlemmene sine med Virke og KS. Det er altså ingen arbeidsgiverinteresser knyttet til avtaleverket organisert i folkehøgskolekontoret. På grunn av fagforeningsfunksjonene til FHF og NKF er kontoret likevel et kompetansemiljø for arbeidslivsspørsmål.

Fagforeningsfunksjonen lever i spenning mellom "laug" og tariff. Både FHF og NKF ble startet før de moderne fagforeningenes og de sentrale tariffavtalenes tid. Hovedsiktemålet har alltid vært utvikling

for skolene og skoleslaget, og kompetanseutvikling for medlemmene. Vi kan se en sammenheng til det gamle laugsvesenet. De som tilhører et faglig/verdimessig fellesskap, slår seg sammen for å beskytte og fremme profesjonens kvalitet og anseelse, og sørge for at de som representerer den er dyktige og gode representanter. Begge organisasjonene har imidlertid helt fra starten av også vært opptatt av, og arbeidet for, "gode og rettvise løns- og arbeidstilhøve" for medlemmene. Skole- og profesjonsutvikling er mål, gode arbeidsvilkår er et middel. Begge organisasjonene startet som lærerforeninger (styrere/rektorer medregnet), men åpnet etter hvert for medlemskap for alle stillingsgrupper på skolene. Sentrale tariffavtaler ble først inngått for det pedagogiske personalet (med staten, se ovenfor). Etter hvert inngikk flere og flere skoler avtaler også for andre stillingsgrupper, og fra 2006 er alle ansatte i folkehøgskolene omfattet av sentrale tariffavtaler. Spenningen mellom laug og tariff finnes i de fleste fagforeninger. I Folkehøgskoleorganisasjonene ligger spenningen i at i verdi- og skoleutviklingssaker er man på samme lag som skolene (konkret manifestert i samarbeidet med hvert sitt organisasjonskontor), mens i tariffsaker møter de samme organisasjonsrepresentantene skolene/rektorene som "motparter".

"Korpsånden" er sterk i folkehøgskolen. I en stor undersøkelse av holdninger blant norske lærere for noen år siden, skilte folkehøgskolens lærere seg markert ut på ett område: De har en svært høy grad av identifikasjon med skolens ledelse/eiere og de verdiene skolen er bærer av. Sammenhengende med det var også en stor grad av tillit til ledelsen, og en opplevelse av autonomi og å bli møtt med tillit som medarbeider. (Se artikkel av Eyvind Elstad m.fl. i antologien "Med livet som pensum", Cappelen Damm, 2011, s.105 ff.) For ansatte og for skole/ledelse er det altså en sterk opplevelse av å "være i samme båt". Selv om man i noen situasjoner står overfor hverandre i (mot)partsroller, er opplevelsen av fellesskap og felles sak som oftest det dominerende. Som det er gjort rede for, var det naturlig at organisasjonene i begge de to rørlene helt fra starten av omfattet både styrerne/rektorene og lærerne. Det nære samarbeidet, med felles verdiplattformer, for både FHF-IF og NKF-IKF, må ses som uttrykk for den samme grunnleggende forståelsen for egen og den andre partens rolle. Alle parter i folkehøgskolen ser dette "avviket" i lærerholdninger som en verdi det er viktig å ta vare på.

Oppsummert kan en si at organiseringen av kontoret per i dag er påvirket av, eller et uttrykk for, erkjennelsen av at skolene og de ansatte i hver av rørlene grunnleggende sett er i samme båt, og har flere fellesinteresser enn interessemotsetninger.

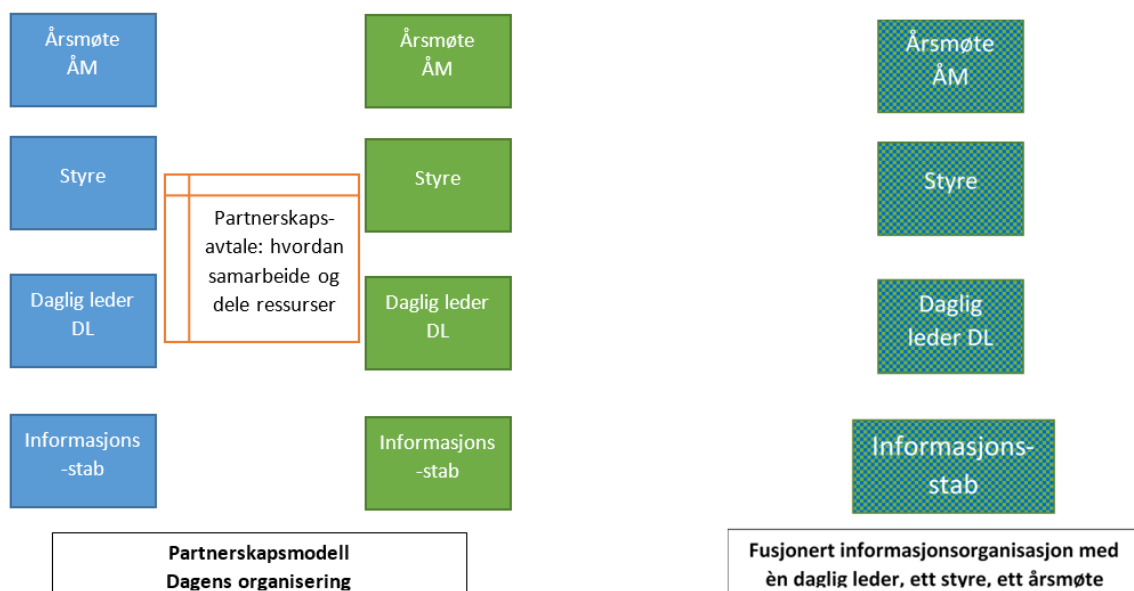
## 6 Modeller

### 6.1 Aktuelle hovedmodeller for organisering - partnerskap eller fusjon

I samsvar med mandatet for utredningen har utvalget arbeidet med to hovedmodeller for organisering av samarbeidet om informasjon og markedsføring: Partnerskap (informasjonskontorene fortsetter som to organisasjoner med hvert sitt organisasjonsnummer) eller fusjon (sammenslåing av informasjonskontorene slik at de får ett organisasjonsnummer).

En full sammenslåing vil bety at det blir ett informasjonskontor/en informasjonsorganisasjon, med medarbeidere, en daglig leder, ett styre, og ett årsmøte. Medarbeiderne kan organiseres "flatt" under daglig leder, eller i avdelinger/staber/team - vi har for enkelhets skyld benevnt medarbeiderne for *informasjonsstab*.

Den rendyrkede partnerskapsmodellen er den man har i dag - med to informasjonsstaber med hver sin daglige leder, hvert sitt styre, og to årsmøter, og der man samarbeider som avtalt i en formell partnerskapsavtale. De to hovedmodellene vises under; partnerskapsmodellen til venstre og full sammenslåing til høyre:



Mellom disse hovedmodellene finnes ulike 'hybrider' som vil si blandinger av de to modellene. I kapittel 7 og 8 presenteres eksempler på at både fusjonsløsninger og partnerskap kan være hybrider av de rendyrkede modellene.

Slike modeller vil generelt sett gi ulike effekter. Å slå sammen enheter, her informasjonsorganisasjonene, vil generelt sett gi ressursgevinster (effektiviseringer) idet både stillinger og oppgaveløsning kan håndteres innen samme organisasjon. Til grunn for dette ligger en tanke om at felles organisasjon tilrettelegger for mest mulig effektiv praksis. Ulik teori og forskning viser at "folk i samme enhet har mer effektiv samhandling enn på tvers av enheter". Det kan dog

være at slik praksis likevel er etablert, og at organisasjonsgrensene kun er en formalitet.

Det gir også en tydelighet utad; dette er en organisasjon som leverer tjenester og produkter.

Noe av den samme effekten/gevinsten gjelder styrende fora (årsmøter og styre) - å få ulike interesser til samme bord kan gi effektivitetsgevinster og læring (innovasjonskraft). Avhengig av hvor ulike interessene er kan det oppstå ulike grader og former for uenighet og konflikt som kan være ressurskrevende og destruktive. Forenklet sagt kan man si at uenighet er sunt for en organisasjon idet det kan skape ny kunnskap og innsikter - gitt at prosessen (håndteringen av uenigheten) er god. Når det gjelder verdikonflikter (handler om de personlige eller kulturelle verdier man finner riktige, f.eks. moralske, etiske, politiske og religiøse) - til forskjell fra f.eks. strukturelle, interesse- og instrumentelle konflikter, er disse vanskelige, sågar umulige å løse i den forstand at man blir enige "på midten". Det vil bare være mulig, via dialog, å forstå den andre partens rasjonale, og forsøke å finne alternative løsninger. Et hovedspørsmål i valg av modell, sett i lys av rørsletradisjonenes ambisjoner og styrke i systemet, kan derfor være hvilket nivå som best kan håndtere eventuelle uenigheter og gryende konflikter mellom rørslene, målbære rørslenes integritet og skape beslutninger og avklaringer som er nødvendig for best mulig utøvelse av informasjonsvirksomheten? Er det daglig ledelse, styret eller årsmøtene?

Enten den ene eller den andre modellen velges, vil det trolig være behov for *kompenserende tiltak* for å redusere effekten av modellens svake sider. Noen av disse vil være så vidt prinsipielle at de må avgjøres i de to organisasjonenes styrende organer. (Eksempel: Beslutningen i 2007 om "samlokalisering" i felles kontorfasiliteter, samarbeidsavtalen.) Andre kan dreie seg om tilrettelegging på et operativt ledelsesplan. (Eksempel: Organiseringen av medarbeiderne i "flytende team" som har vært brukt den siste tiden.). Et tenkt kompenserende tiltak i modeller med to årsmøter eller styre kan f.eks. være at årsmøtene/styrene på hver side kan ha et felles forum for å gi retning på informasjonsvirksomheten.

Det innebærer at i tillegg til valg av modell (partnerskap, sammenslåing, eller hybrider av disse) kan ulike kompenserende tiltak avbøte uønskede effekter og understøtte ønskede effekter som ikke modellene i seg selv kan håndtere.

I kapittel 7 og 8 omtales de ulike modellene - med utgangspunkt i henholdsvis partnerskap eller fusjon - som har vært diskutert i utredningsgruppen.

## 7. Alternativ 1: Partnerskap. Prinsipielt en videreføring av dagens organisering av informasjonskontorene.

### 7.1 Dagens organisasjonsstruktur, funksjoner, roller, arbeidsformer og bemanning

Framveksten av de to folkehøgskolerørslene, organiseringen av dem og etter hvert oppbygging av sekretariater/"kontorer" er kort beskrevet i kap. 2.1 og 3.1.

Informasjonskontorenes formål er til dels like idet de skal informere om og markedsføre folkehøgskolene i Norge for å bidra til økt rekruttering av elever til folkehøgskolene i Norge. De to informasjonsorganisasjonene har også ulike formål idet de skal støtte opp om og viderebringe hver sin rørsle. På frilynt side handler dette om lojalitet til et felles verdigrunnlag. På kristen side handler det i tillegg om livssyn og kristen tro, og om et nærmere forhold til skolenes eiere.

IF og IKF har en forholdsvis lik organisering. Begge organisasjoner har et styre som velges av et årsmøte hver høst. De to styrene er satt sammen av fire medlemmer (rektorer og inspektører) og i tillegg valgt leder for henholdsvis FHF og NKF. Årsmøtet består av en representant for hver skole som hver har sin stemme. Årsmøtene er en del av beslutningsstrukturene i IF og IKF, og samtidig arenaer for konsolidering innen hver av rørslene, gjerne i samband med et rektorforum/lederforum med andre fellessaker enn informasjonsarbeidet.

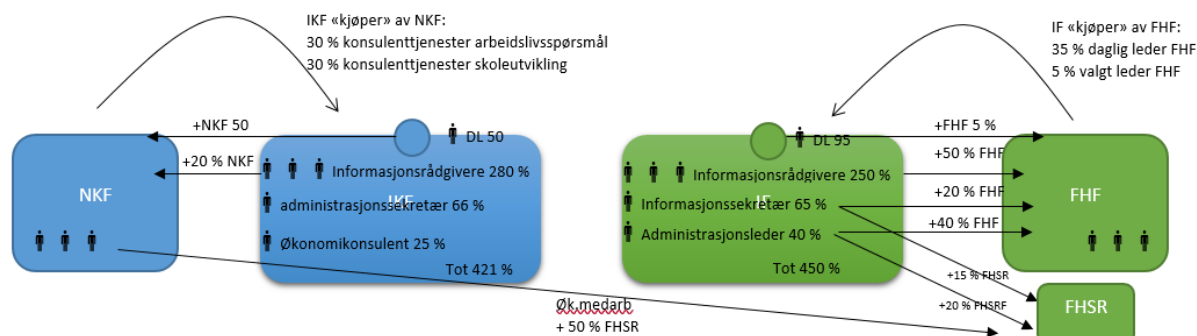
Vi kan med organisasjonsteoretisk språk si at dagens informasjonsorganisasjoner har følgende funksjoner og tilhørende oppgaver:

<b>Funksjon</b>	<b>Oppgaver</b>	<b>IF/IKF</b>
<b>Informasjon og markedsføring</b> av folkehøgskolenes tilbud og om folkehøgskolen som skoleslag til allmennhet, potensielle elever og skolene	nettside sosiale medier utdanningsmesser annonsering og annen markedsføring besøk til videregående skoler folkehøgskolekatalogen PR/media Statistikk/undersøkelser Kontakt med skolerådgivere	Hovedsaklig med ansvar i "flytende team" med medarbeidere fra både IF og IKF
<b>Rådgivning</b> til skolene om markedsføring/informasjon, linjeutvikling og verdi-/livssynprofilering	Direkte rådgivning til skolene 1 til 1 innen gitte emner innen informasjon og markedsføring (egne skoler og på tvers) Direkte rådgivning til skolene 1 til 1 om generelt profilarbeid (egne skoler)	Like oppgaver for begge, men primært overfor hver sine skoler. IF: 48 skoler IKF: 32 skoler

	Informasjonskonferansen (felles) Rådgivning i Facebookgrupper (felles) Foredrag på distriktsmøter og i andre sammenhenger (delvis felles, delvis separat) Lederforum/andre samlinger (separat)	
<b>Markedsføring i skoleeieres kanaler/miljøer</b>	Kristne (sommer)stevner for ungdom Noe annonsering i "kristne" mediekkanaler	IKF
<b>Kunnskapsinnhenting og -formidling</b> til skolene og allmennheten om folkehøgskolene	Innhente fakta om skoledrift og status på elevtall, tilfredshet, informasjon om målgruppen(e) og informasjonsbehov	Noe i samarbeid /felles prosedyrer, noe overfor hver sine skoler.
<b>Administrasjon</b>	Resepsjon, ekspedisjon, kontorinfrastruktur (IKT, arkiv, "kantine", driftsavtaler o.l.	Deler ressurser Oppgavefordeling med egne ansatte
<b>Økonomi</b>	Regnskap, budsjett, fakturering	Hver for seg. Fakturering fordeles og internfaktureres.
<b>Samarbeid med henholdsvis FHF og IKF</b>	Skoleutviklingstiltak Lederforum Kurs	Hver for seg.

Det er en daglig leder av IKF og en av FHF, mens IKF og NKF har en felles daglig leder.

IF og IKF har begge tre informasjonsrådgivere, en økonomiansvarlig og en administrasjons-/informasjonssekretær. Flere av disse har oppgaver for andre organisasjoner enn IF og IKF. Ansatte i FHF og NKF gjør også oppgaver for henholdsvis IF og IKF, hvilket IF og IKF betaler for gjennom kjøp av stillingsprosjenter av de aktuelle ansatte. . Se figur nedenfor.



Når det gjelder arbeidsform er informasjonsarbeidet organisert i grupper eller team satt sammen av informasjonsrådgivere og/eller de daglige lederne fra både IF og IKF og der en informasjonsrådgiver eller daglig leder har et hovedansvar for oppgavene til gruppen. Alle informasjonsrådgivere og daglig ledere deltar i flere grupper/team. I tillegg inviteres daglige ledere inn i de gruppene de ikke deltar i, når større veivalg skal foretas.

Det administrative arbeidet er organisert slik at IF har ansvar for det felles resepsjons- og ekspedisjonsarbeidet tre dager i uken og IKF to dager i uken. Det samarbeides også om enkelte administrative oppgaver, da spesielt oppgaver som må løses for alle fem organisasjoner, men hovedparten av de administrative oppgavene løses av hver organisasjon for seg.

Når det gjelder rådgivning til skolene så løses dette i hovedsak av at hver enkelt organisasjon rådgir sine skoler. Ved oppgaver som krever en spesiell informasjonsfaglig kompetanse, vil også den andre organisasjonens rådgivere kunne trekkes inn. IF har 50 prosent flere medlemsskoler enn IKF. En del felles rådgivning, slik som informasjonskonferansen og ulike råd via Facebook, epost og på felles distriktsmøter, gjøres i fellesskap mellom IF og IKF.

Fra et publikumperspektiv (søkere, foreldre, rådgivere etc.) framstår informasjonsvirksomheten til IF og IKF for alle praktiske formål som "ett kontor": Ett lokale, én resepsjon/ekspedisjon, én felles nettportal, én felles katalog for alle folkehøgskolene i Norge, én blogg, én Facebookside, én Instagramkonto, én stand på utdanningsmesser, én samordnet turné for besøk til videregående skoler, osv.

IKF har, i tillegg til den informasjonen og markedsføringen som skjer sammen med IF, også en del informasjons- og markedsføring i ulike kanaler rettet spesielt mot kristne målgrupper, mer eller mindre sammenfallende med skoleeierens infrastruktur og arrangementer. IF gjør, pr i dag, ingen tilsvarende oppgaver.

## 7.2 Verdigrunnlaget og organisasjonskulturen

Organisasjonskulturer kan være sammensatte og mangfoldige og også inneholde motsetninger og spenninger. For å beskrive organisasjonskultur brukes ofte begrepene verdier og normer, men også virkelighetsoppfatninger, ritualer, symboler og artefakter.

De ansatte i informasjonskontorene sitter sammen med andre medarbeidere i systemet i Øvre Vollgate. De to informasjonsstabenes medarbeidere sitter i hver sin fløy, har felles pauseareale og

møtelokaler. Det er ingen vesentlige synlige forskjeller i materiell, symboler og artefakter i disse to fløyene. Det fortelles om at de to miljøene har noen ulike ritualer som holdes i tilknytning til møter/samlinger. Når det gjelder arbeidsform flettes de to miljøene sammen og løser arbeidsoppgaver i fellesskap på tvers av rørsletilknytning. Rørsletilknytningen, likheter og ulikheter mellom rørslene, blir det sjelden snakket om, jf. de ansatte. Det kanskje *utøves* mer enn det verbaliseres på kontoret - men dog i beskjeden grad (ritualene, enkeltsamtaler). Medarbeiderne ved kontoret synes å ha en gjensidig respekt for hverandres rørsletilknytning og for det som følger av dette, men det kan også ligge potensielle uenigheter og konflikter i dette som i dag ikke kommer fram.

Gjennom prosessens allmøter gis det heller ikke inntrykk av å være særlige forskjeller mellom rørslene når det kommer til meninger og oppfatninger, det blir problematisert i liten grad. Det oppgis også at verdigrunnlag og livssyn i liten grad virker inn på utførelsen av oppgavene - bortsett fra at man snakker med "sine" skoler.

Et hovedinntrykk for en utenforstående kan derfor være at kulturen preges av homogenitet, raushet, at man vil hverandre vel, høflighet, vennlighet, harmoni, og at mye er felles. Det kan dermed være nærliggende å spørre hvordan - og i hvilken grad - ulikhetene spiller seg ut og synliggjøres i et system som skal betjene skoler med ulike rørsletilknytninger. Det har også vært omtalt i utvalget og i allmøtene at profileringen av skolenes rørsletilknytning kanskje er for svak og at det kan gagne skoleslaget at verdigrunnlag og livssyn i større grad profileres selv om noen også mener at det er andre ting enn rørsletilhørighet som tiltrekker elever til folkehøgskolene.

De to rørslene deler mange av de samme pedagogiske inspirasjonskildene, som folkehøgskolene i hele Norden sprang ut av. Selv om vektleggingen mellom ulike sider av den, og favoritter blant pionérene, kan variere.

Folkehøgskoleloven gir den enkelte skole et ansvar for å fastsette verdigrunnlag og mål. En oppstilling av hvilke verdier skolene bygger på og/eller vil fremme, vil erfaringsmessig i stor utstrekning være overlappende for kristne og frilynte skoler. Det samme gjelder for IF og IKF, eller for de to "rørslene".

Forskjellen består altså ikke først og fremst i verdiene selv, men i hvor og hvordan disse verdiene forankres og begrunnes. De kristne folkehøgskolene er ikke bare verdibaserte skoler, men livssynsskoler. Skolenes verdier er forankret i og springer ut av et kristent livssyn. Derfor tilstreber de og legger til rette for et livssynsfellesskap mellom de ansatte. Dette er en forutsetning for det møtet skolene vil at elevene skal få med levende trospraksiser, kristendomskunnskap og kjennskap til den aktuelle skoleeieren og dens arbeid på mange områder.

For IKF er det også viktig at verdigrunnlaget og organisasjonskulturen blant medarbeiderne og i styrende organer er gjenkjennbar og kompatibel med skolenes. Og det samme gjelder på skoleiernivået. Det er viktig for både skolene og eierne å vite at de har "sitt" informasjonskontor, og kunne kjenne seg "hjemme" der. Et kontor, og medarbeidere, som anerkjenner og umiddelbart forstår skolenes selvforståelse som livssynsbaserte, kristne folkehøgskoler, og kan se seg som medarbeidere i å videreutvikle disse skolene og markedsføre dem adekvat.

Dette gir seg blant annet utslag i at samværsformer og "ritualer" ved samlinger, møter, kurs, styremøter, årsmøte osv., eller medarbeidersamlinger i sekretariatet (NKF og IKF), har innslag av



kristen trospraksis (andaktsord, bønn, kristen sang, gudstjeneste...). Dette vil den kristne rørsle ikke miste. Vel så viktig er det imidlertid at en kristen virkelighetsforståelse, uttalt eller ikke, til stadighet er en felles referanseramme for arbeid og samvær.

Verdigrunnlaget til IF/FHF er ikke knyttet til en tro. Fra Ide'- og prinsippprogrammet til FHF står verdigrunnlaget slik beskrevet: "Menneskeverdet står i sentrum i folkehøgskolen. Dialog, deltakelse, demokrati og åpenhet for ulike tros- og livssyn er grunnleggende verdier for norsk folkehøgskole og skal speiles i Folkehøgskoleforbundets arbeid internt og eksternt. Verdigrunnlaget konkretiseres i et menneskesyn, samfunnssyn, skole- og danningssyn og læringssyn."

Samværsformene eller "ritualene" i IF/FHF-sammenheng er heller ikke knyttet til tro, men inkluderer gjerne sang, ord for dagen og lignende.

Folkehøgskolene er verdiskoler. "Rørslene" som har båret dem fram, er verdibaserte og verdibærere. Det skulle bare mangle at ikke organisasjonskulturene også ble preget av dette. Det er grunn til å tro at noe av den sterke identifikasjonen mellom ansatte og virksomheten som Elstad fant blant folkehøgskolelærerne (kap 5.2), også gjør seg gjeldende blant ansatte og tillitsvalgte i IKF/NKF og IF/FHF. Muligheten for å bevare og videreutvikle dette er godt ivaretatt i dagens partnerskapsmodell.

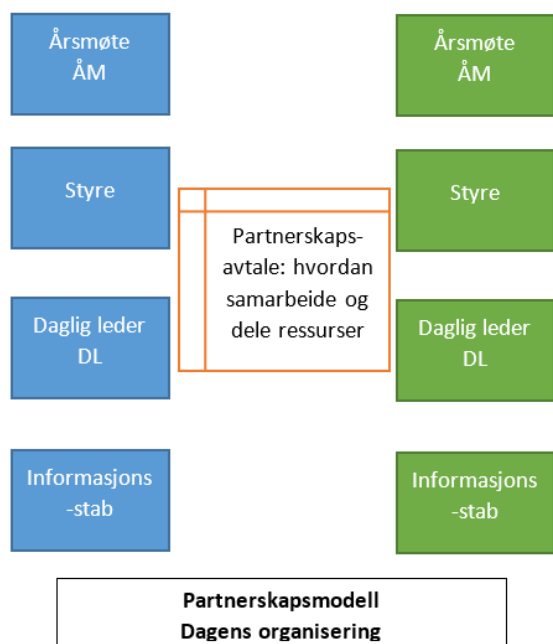
De ansatte i folkehøgskolekontoret (unntatt de to ansatt direkte av Folkehøgskolerådet) hører nå primært til i en av disse to stabene. Med det som utgangspunkt inngår de til stadighet i en rekke både formelle og uformelle samarbeidskonstellasjoner. Medarbeiderne tilhører primært et indre "vi" i hver grein, og i tillegg et ytre "vi" som gjelder "folkehøgskolekontoret". Det utvikles altså også en felleskultur i huset.

Det er i dagens situasjon en jevnbyrdighet og balanse mellom de to rørslene. Det bidrar til stabilitet, også i felleskulturen. Den får i stor grad preg av "minste felles multiplum", men må også romme at de to "primærkulturene" er der og må gjenspeile jevnbyrdigheten mellom dem. Vi antar at sterke, verdibaserte organisasjonskulturer har vært og er en styrke for begge rørslene. De vil samtidig kunne gi ekstra utfordringer i organisasjonsendringer.

Muligheten for å bevare og videreutvikle dette er godt ivaretatt i dagens partnerskapsmodell.

### 7.3 Makt, myndighet og beslutningsprosesser

Dagens organisering har følgende formell styringsstruktur: IF og IKF har hvert sitt årsmøte og styre, og hver sin daglig leder (IKF har felles daglig leder med NKF). Informasjonskontorene eies av medlemsskolene, og er oftest representert ved rektorene i årsmøtene. Hver skole har en stemme. Årsmøtene har formell makt og myndighet til å vedta satsingsområdene til eget informasjonskontor, til å vedta neste års kontingent og budsjett, og til å gjøre endringer i vedtekter. Årsmøtene har ingen formell makt og myndighet til å vedta satsingsområder for det andre informasjonskontoret. Ut fra samarbeidsavtalen mellom kontorene er det etablert rutiner for kontakt og samarbeid i utarbeidelse av planer og budsjetter som fremmes for årsmøtene.

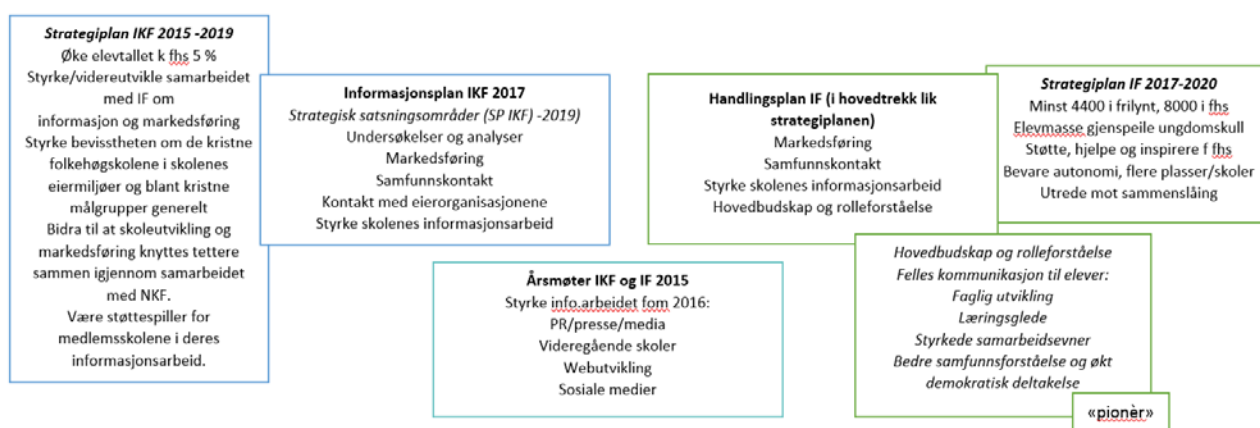


Både IF og IKF har styremøter cirka 5-6 ganger i året. En til to ganger i året har IF og IKF felles styremøter, som ikke har noen beslutningsmyndighet, men er rene orienterings- og diskusjonsmøter.

De daglige lederne har omtrent like mandater. Hver daglig leder orienterer den andre ved viktige endringer i egen organisasjon. Ved stillingsutlysninger har de to daglige lederne kontakt i forkant. De to daglige lederne møtes før viktige beslutninger, i forbindelse med budsjettarbeid og har også jevnlig møter der større og mindre saker tas opp. I tillegg trekkes begge de daglige lederne inn i fagteamene når teamene står ved viktige veivalg.

### Strategiske beslutningsprosesser

Begge informasjonsorganisasjonene har strategiplan (IKF 2015-2019, IF 2017-2020) med dertil hørende årlig handlingsplan(IF)/informasjonsplan (IKF), med noenlunde like satsningsområder og formuleringer. Noen hovedpunkter fra planene vises i figuren nedenfor.



## 7.4 Økonomi og finansiering

Se også kap. 4.3 om finansieringsmodell for informasjonskontorene i dag. Og 2.1 om utviklingen av samarbeidet mellom kontorene. Enkelt sagt har det vært to drivere for denne utviklingen: En erkjennelse av felles interesser av et samordnet, og dermed tydeligere og synligere, markedsføringsarbeid. Og at samarbeid og samordning har gitt begge parter økonomisk gevinst gjennom effektivisering (som igjen har kommet informasjonsarbeidet til gode).

Til å begynne med lå innsparingen mest i det utadvendte arbeidet (ett nettsted i stedet for to, en stand på utdanningsmesser i stedet for en hver, osv.). Da alle folkehøgskoleorganisasjonene flyttet sammen i felles lokaler i 2007, ble det også lagt til rette for rasjonalisering/innsparing i selve kontordriften: Felles resepsjon og ekspedisjon, felles infrastruktur for IKT (server, telefonsentral, printere), fellesarealer for "mingling", felles "kantine"/spiserom, overlappende og fleksibel bruk av møterom, felles driftsavtaler (fra renhold til dataservice).

Dagens partnerskapsmodell har derfor allerede tatt ut det meste av mulig rasjonaliseringsgevinst sammenlignet med å være to samarbeidende organisasjoner, men på hver sin adresse. Slik det var før 2007, og som drøftes overflattisk i kap. 9.1.1.

Det er noe dobbeltarbeid når det gjelder økonomi, budsjettarbeid og fakturering.

Se også kap. 8.8 om økonomi i et fusjonert informasjonskontor.

## 7.5 Oppsummering - fordeler, ulemper og muligheter ved dagens organisering

Fordeler med dagens organisering:

- Tydeliggjør de to rørlene innad og i forhold til eierne ved at det er to informasjonsorganisasjoner.
- Verdimeisig tydelig og klar styringsstruktur som sikrer at styringsfora (ÅM, styre) og ledelse opererer fra samme (tilnærmet) verdigrunnlag og livssyn. Forebygger verdikonflikter, trygger sterkt verdiorienterte eiere mht verdiforvaltning og deres interesser. Verdimeisig konsistens i begge grenene, gjennom vedtekter, årsmøte, styre og til medarbeidere.
- Gjør det lettere for FHF og NKF å identifisere informasjonsmiljøer og -medarbeidere på organisasjonsnivå som deler felles rørsletilhørighet, og vice versa, for samarbeid, fellesskap og styrking av rørlene.
- Synergieffekter i hver av rørlene: Informasjonsrådgivning kan samordnes helhetlig med skoleutvikling og verdiforankring av medarbeidere i samme stab.
- Gir informasjonsmiljøene muligheter for mer rendyrking av rørlenes verdimeisige forankring og formål som kan styrke den enkelte medarbeiders lojalitet til verdigrunnlag/livssyn, som igjen kan gi bedre rådgivningstjenester til skoler som deler samme verdigrunnlag/livssyn.
- Dagens etablerte arbeidsform og samlokalisering legger godt til rette for samarbeid mellom IF og IKF. Effektiv og tillitsfull samhandling mellom de to informasjonskontorene, bruk av teamorganisering der begge rørlene er representert.
- Betydelig økonomisk innsparing i forhold til å ha separat lokalisering, gjennom felles

kontorinfrastruktur (IKT, resepsjon/ekspedisjon, møterom, «kantine», lager/arkiv).

- Samarbeidsavtalen legger til rette for å bruke den samlede kompetansen hos IF's og IKF's medarbeidere fleksibelt i felles informasjonsarbeid.
- Beslutninger kvalitetssikres ved at de behandles i to parallelle styringslinjer og krever enighet. Kvalitetssikring ved at flere perspektiver kan bli ivaretatt i større avgjørelser der IF og IKF må bli enige. Kan gjelde både på årsmøte-/styrenivå og på driftsnivå.
- IKF-kontoret har et nært og fortløpig samarbeid og god kommunikasjon med medlemsskolenes eierorganisasjoner, basert på et felles livssynsgrunnlag.
- Organiseringen ivaretar integriteten til de to hovedtradisjonene i folkehøgskolen og balansen mellom dem ved at det er tilnærmet lik struktur i og rundt informasjonsorganisasjonene og like prosesser som går parallelt.
- Informasjonsarbeidet og folkehøgskolekontoret sett under ett har lyktes i sine initiativ og i sitt arbeid med å nå målene. Elevtallet har økt (fra ca 5 800 skoleåret 2000-2001 til 7 500 skoleåret 2016-2017) og folkehøgskolen er blitt bedre kjent og har overveiende positiv omtale i media.
- Informasjonsorganisasjonene har klart å tiltrekke seg og rekruttere god og oppdatert kompetanse på ulike informasjon- og kommunikasjonsfelt.
- Folkehøgskolekontoret har evnet å skape god koordinering og samhandling med departement og Stortinget (mtp økonomi og handlingsrom).
- Informasjonsarbeidet er av god kvalitet og gir retning. Folkehøgskolen er synliggjort som et godt alternativ og/eller supplement til "prestasjons-skoler" og til "eventyrlyst ut i verden"
- Den kristne siden har tyngre aktører på eiersiden som styrker verdifelleskapet og også som "trygghet i ryggen" for videre utvikling.

#### Ulemper med dagens organisering:

- Informasjonskontorene må være enige om hvor mye man ønsker å satse i fellesskap, hvilken retning man ønsker å gå. Styrene og årsmøtene på hvert enkelt informasjonskontor har liten frihet til å øke/senke satsingen eller til å velge en retning.
- Den tydelige rørsleorienteringen som gjenspeiles i organiseringen kan få stort fokus og gå på bekostning av andre viktige fokus som sikrer elevtall og styrker folkehøgskolen som skoleslag.
- Dobbeltarbeid og overlapping i parallelle beslutningsstrukturer, usikkert hvor mye merverdi dobbelt behandling gir.
- Årsmøtene eller styrene har ingen reell beslutningsmyndighet uavhengig av hverandre hvis de ønsker å endre informasjonsarbeidet. De er avhengige av å få med seg det andre årsmøtet. Fordi de ikke er vitner til hverandres diskusjoner kan viktige argumenter og perspektiver gå tapt på begge sider. Dette kan gjøre at de samlet sett gjør mangelfulle vurderinger eller feilvurderinger, taper læringsmuligheter, selv om dette også kan ha kvalitetssikrende funksjon.
- Krever mye koordineringsarbeid på alle nivåer (årsmøte, styre, ledelse).
- Kan favorisere status quo. Hvis man er uenig så ender man der man er. Lite framdrift.
- Beslutninger kan ta for lang tid. Mister tid, motivasjon etc hos de ansatte fordi beslutninger blir trege.
- Styrene hører kun fra egne informasjonsmedarbeidere og får derfor ikke høre direkte om

status og oppgavene på den andre siden.

- Det kan være interessefellesskap på tvers av de to grenene som blir borte i dag.
- Tungvint med to fakturaadresser og tilhørende «internfakturering» for felles prosjekter.
- Sårbart i forhold til sykdom og andre hendelser der medarbeidere blir fraværende.
- Dagens samarbeidsavtale legger for mye opp til likhet/rettferdighet mellom rørsle.
- Lite synlighet for de to grenene i den felles markedsføringen. All felles markedsføring går under Folkehøgskolene-logoen. De stedene grenene synes i markedsføringen, er at man kan velge enten kristne eller frilynte folkehøgskoler, eller begge, på de felles nettsidene og at skolene er markert med en IF eller IKF-logo i Folkehøgskolekatalogen.
- I noen grad oppfatter folk utenfor miljøet at IKF er en underavdeling av IF (har kanskje mest med selve navnet IF å gjøre).

### Muligheter for å kompensere for noen av ulempene og ta ut flere potensialer

- Årsmøter på samme tid og kanskje samme sted med muligheter til felles møtetid. Dette vil kunne gi kvalitetsmessige bedre beslutninger og spare tid.
- Flere felles styremøter (Det må i så fall avklares om fellesmøtene, som nå, skal være kontakt- og informasjonsmøter eller ha beslutningsmyndighet på noen områder) Dette vil kunne gi kvalitetsmessige bedre beslutninger og spare tid.
- Videreutvikle samordnede/felles rutiner for økonomihåndtering for det felles arbeidet (budsjett, budsjettstyring, fakturering/betaling ...). Evt omorganisere administrasjonen til å bli en felles enhet (vil kreve en avklaring av arbeidsgiverspørsmålet. Hvem skal ansette ...?).
- Bevisste, planlagte tiltak for at medarbeiderne får styrket både tydeligheten og forankringen i egen rørsle og kunnskap og forståelse om den andre.
- Et felles arbeidsutvalg (f.eks. to pluss to styremedlemmer) for det utadrettede informasjons- og markedsføringsarbeidet.
- En daglig leder for det felles informasjons- og markedsføringsarbeidet. Eventuelt på "åremål" eller på omgang mellom IF og IKF.
- Avklare tydeligere i samarbeidsavtalen om områder for "selvråderett" for de to informasjonskontorene.
- Tydeliggjøre rørsle, verdigrunnlaget (felles verdigrunnlag, og det som gjelder av verdier og livssyn spesielt for hver av rørsle) og profilere dette tydeligere ut i markedet.
- Lage modeller og/eller avtaler for framgangsmåte ved uenighet/konflikt.

### 7.6 Oppsummering/drøfting som grunnlag for utvalgets vurdering

Informasjonskontorene er en organisasjon i et større system som består av flere organisasjoner og av et mangfold folkehøgskoler. Folkehøgskolene har til felles at de tilbyr ungdom en utdanning som i stor grad har sin forankring i verdigrunnlag. Skolene står fritt til å velge sitt eget verdigrunnlag. Gjennom historien har likevel disse skolene sortert til to rørsler; frilynt og kristen. Felles for disse to grenene ligger verdiperspektivet på liv og samfunn som sterke drivere, og mange av de grunnleggende verdiene er felles.

Selv om systemet synes å legge en felles verdiorientering til grunn, er det også forskjeller mellom de to grenene som kan beskrives på ulike måter. Ulikhetene kan oppleves, eller tenkes, å være store og

splittende, eller de kan være små og ubetydelige. Fordi det er disse to grenene som er i den største samhandlingen med hverandre, og at de ikke har en "tredje" retning som i større grad avviker fra verdiorienteringen, er det grunn til å tro at systemet i større grad forstørrer interne forskjeller. Det er likevel verdt å merke seg at det kan være betydelige identitetsforskjeller som begge rørsler ønsker å bevare og videreutvikle.

Skolene har også til felles at de driver virksomhet der deres viktigste økonomiske grunnlag er at de har elever. Å utvikle skoletilbud og drifte skolene er således en formålsrasjonell orientering. Her har informasjonskontorene en viktig funksjon som også er felles for de to grenene. De to grenene har, når det kommer til informasjonskontorenes virksomhet, felles problembetingelser (levere informasjonstjenester/være et instrument for skolene, bistå folkehøgskolene med råd og veiledning, sikre elevtall, økonomiske betingelser for skolene), mål, visjon, planer og strategi (tilnærmet likt) og ønske om å yte profesjonelle og kvalitetsmessig gode tjenester overfor skolene. Dette gir et behov for effektiv organisering av informasjonsvirksomhet som hjelper skolene i deres virksomhet. Skolene har behov for et informasjonskontor som hjelper dem til å nå sine mål.

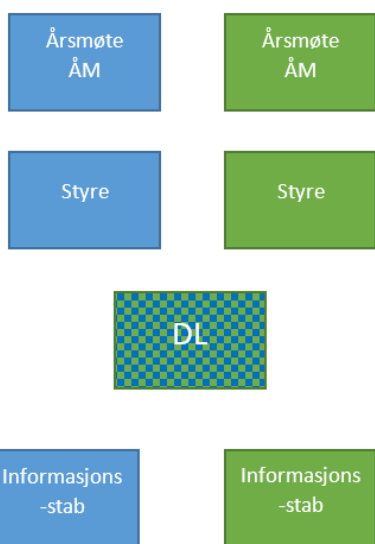
Dagens organisering ivaretar rørslenes verdigrunnlag og historiske forankring ved at hver av rørslene har sine "linjer" med FHF-IF, NKF -IKF og dertil årsmøter/styrer/daglig ledelse. Dette gir/sikrer en verdimelessig legitimitet og troverdighet i ivaretagelse av verdigrunnlaget når det gjelder utførelse av arbeidsoppgaver og rekruttering. Ved at man har "sine" folk i systemets roller sikres verdigrunnlaget implisitt og eksplisitt. Dette gir naturlig nok flere parallelle beslutningsorganer, - roller og oppgaver. Et hovedspørsmål er om IF og IKF fortsatt vil holde på hver sine organer for å sikre at verdiene setter sitt preg på informasjonskontorets tjenester. Et annet spørsmål er om parallelle verdiorienterte styringsstrukturer får effekt gjennom informasjonskontoret og ut i markedet - slik at flere elever rekrutteres. Et beslektet spørsmål gjelder den samlede kontaktflaten mot både opinion og marked som IF og IKF til sammen har i dag, på vegne av hele skoleslaget. Er den større enn den et sammenslått kontor kan oppnå? Det springende punktet her vil antakelig være om et felles kontor vil oppfattes relevant i IKF's eierbakland og det tilhørende nettverket.

Flertallet av tjenestene og produktene informasjonskontoret leverer, er ikke direkte avhengig av verdiorienteringen/livssynet hos medarbeider, men av fagkompetansen denne besitter. Likevel er det viktig at verdigrunnlaget ivaretas som en rød tråd gjennom leveranser - slik "branding" generelt er viktig for virksomheter. For noen av tjenestene (rådgivning), i noen av IKF's markedsnisjer og i skoleutviklingen er verdigrunnlaget derimot avgjørende. Å kunne identifisere seg med/forstå verdiene på et personlig plan er en "kompetanse" som i mange tilfeller er avgjørende for å kunne gi de gode rådene og relevante forståelsesrammer. Et annet viktig spørsmål er derfor hvorvidt sammensetningen av kompetanse/verdigrunnlag/livssyn på kontoret kan følge opp dette, og hvorvidt kulturen og praksisen ved kontorene blir et virkemiddel for profilering av rørslene. Alle tjenestene og produktene informasjonskontoret leverer kan også sies å være omdømmesensitivt i den forstand at kontoret generelt sett må oppleves som troverdig overfor sine brukere og eiere. Markedsmessig er det også avgjørende om rørsleprofileringen styrker ambisjonen om fortsatt vekst, eller om det er andre forhold som posisjonerer Folkehøgskolene som skoleslag i utdanningslandskapet.

To årsmøter, to styrer og to daglige ledere gir to formelle styringslinjer. De daglige lederne har i dag

mye samspill, men utøver også ledelse hver for seg. Det er mindre av dette på styrenivå, og lite på årsmøtenivå. Det er ulikheter kulturelt sett i de to "grenene". Det kan skyldes både verdigrunnlagene og at det utvikles ulike kulturer i parallelle styringslinjer. Hvorvidt dette skaper utfordringer eller er styrker for det systemet ønsker å oppnå, er ikke fullt ut kartlagt.

Det synes å være etablert en gjensidig respekt for hverandres verdigrunnlag mellom medarbeidere fra de to rørsle. Til dels kan denne respekten også handle om at man ikke vil bringe inn unødvendig støy ved å snakke fritt og åpent om verdier, tro og ulikheter/likheter. Bl.a. har det på allmøtene blitt sagt at "dette snakker vi lite om", og at mange opplever at det forløsende og opplysende å ha verdier som dialogtema. Når det gjelder oppgaveløsning i gruppene/teamene på informasjonskontoret, der medarbeidere fra begge kontorene deltar "på kryss og tvers" er det ikke å være samme grad av parallelle prosesser bortsett fra når det gjelder daglig ledelse (2 daglig ledere). Dette kan kanskje tyde på at det er en stor grad av pragmatisme-orientering blant informasjonskontorets medarbeidere i det daglige, men det kan også være uforholdsmessig lite verdiorientering fordi det er vanskelig å orientere seg i dette landskapet uten at man krenker eller lager støy.



Partnerskapsmodell – som dagens – men med èn daglig leder

## 7.7 Alternative partnerskapsmodeller og utvalgets vurderinger

Dagens partnerskapsmodell er omtalt i kapittel 7.1-7.6. Kjetil Rydland har valgt denne modellen som sitt førstevalg, Kjell Konstali har valgt den som sitt andrevalg. I det følgende skisseres alternative modeller som utvalget har behandlet.

### Partnerskapsmodell med én daglig leder

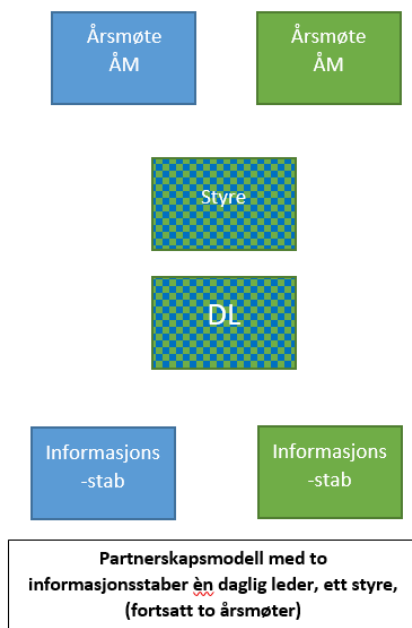
Denne modellen er som dagens organisering men med én daglig leder.

Utvalgets behandling:

Denne modellen har Kjetil Rydland valgt som sitt andrevalg.

### Kjetil Rydland (2.valg)

Ingen har valgt denne som sitt førstevalg.



## Partnerskapsmodell med ett styre og en daglig leder

Utvalgets behandling:

**Kjell Konstali (1.valg)\***

**Rolf Steffensen (2.valg)**

**Rune Sjørdal (2.valg)**

**Knut Simble (2.valg)\*\***

**Morten Eikenes (2.valg)**

\* Forutsetter at avklaring omkring skoleutvikling og at eierkontakten ivaretas \*\* Forutsetter prøvetid (f.eks. 2 år) og evaluering etter prøvetid

## 7.8 Konsekvenser for FHF og NKF

Mandatet for utredningen sier at *“Utvalget skal også, så langt det er mulig, identifisere mulige konsekvenser for NKF og Folkehøgskoleforbundet av de alternativene som legges fram”*.

Hvis informasjonssamarbeidet fortsatt skal baseres på en partnerskapsmodell, blir det få ringvirkninger for FHF og NKF, og for Folkehøgskolerådet. Det vil gi stabilitet og muligheter for å beholde og videreutvikle samarbeidet med henholdsvis IF og IKF der man i fellesskap er uttrykk for hver sin av rørsene i folkehøgskolen.

Se også kap. 4.4 og 8.7.



## 8. Alternativ 2: Fusjon. Sammenslåing av informasjonskontorene

### 8.1 Muligheter for felles visjon, mål og ambisjoner for informasjonsvirksomhet

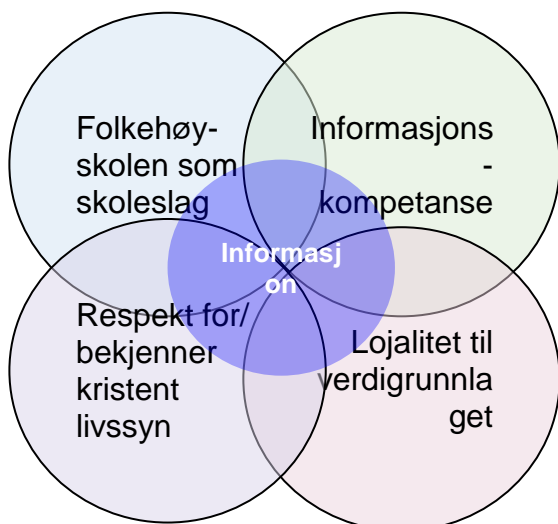
For å kunne slå sammen de to informasjonskontorene må det være mulig å finne et felles formål som kan gi den nye organisasjonen retning. Imidlertid kan et slikt formål også romme ulike delformål som f.eks. kan dreie seg om verdigrunnlag og livssyn.

Utvalget har reflektert over hvem folkehøgskolekontoret som helhet er til for, og hva som er visjonen for skoleslaget slik de vurderer det. De fremhever det som viktig at folkehøgskolene bidrar til å gi elever et bredt og kvalitetsmessig sterkt tilbud for både kompetanseutvikling og livsmestring. Det synes viktig å utdanne ungdom til samfunnets beste, og være et alternativ eller supplement til mer tradisjonelle utdanningsløp. Folkehøgskolene skal være relevante for samfunnet og kunne gi aktuelle og relevante tilbud til en bred gruppe ungdom. Dette føyer seg inn i målet som er lagt til grunn i samarbeidsavtalen mellom de to informasjonskontorene og som fanger opp felles retning og formål.

Informasjonskontorene har til felles at de skal rekruttere flere elever og styrke skoleslaget.

Utvalget har vurdert at et formål for et eventuelt sammenslått informasjonskontor ikke må bli et minste felles multiplum mellom rørselene, der verdigrunnlag/livssyn ikke fremheves. Derimot må formålet romme både det som er felles og det som er særegent for hver av rørselene. Et tydelig verdi-/livssynsmessig formål (som dog kan ha flere og ikke sammenfallende delformål) kan juridisk sett gjøre det mulig å videreføre slike intensjoner til stillingsnivå (se mer om dette i neste delkapittel). For de stillingene det er formålstjenlig, legger utvalget til grunn at det juridisk sett er mulig å forutsette en personlig tilslutning til tro/livssyn.

Foruten verdi- og livssynsmessige formål vil også andre formål være viktige og relevante for et sammenslått informasjonskontor. Utvalget mener et sammenslått informasjonskontor må samlet sett kunne utvise kunnskap om og engasjement for Folkehøgskolene som skoleslag, informasjonskompetanse (framtidrettet), lojalitet til verdigrunnlaget, respekt for/bekjennelse av kristent livssyn. En mer inngående beskrivelse av formålet for et eventuelt sammenslått informasjonskontor må utarbeides og ses i sammenheng med stillingskrav.



## 8.2 Muligheter for å ivareta rørsletilhørighet på medarbeidernivå

En sentral problemstilling når det gjelder sammenslått informasjonsorganisasjon er muligheten til å ansette medarbeidere på kontoret som kan ivareta verdigrunnlaget og/eller livssynet slik at oppgaveløsning som krever dette kan bli løst på en troverdig måte som også tilfredsstiller forventninger fra systemet og brukerne/publikum generelt. Advokat Bjørn Bråthen orienterte Utredningsgruppen om diskrimineringslovene. Dette er hovedpunktene i hans foredrag.

- Det er fem diskrimineringslover. Det relevante her er den som handler om etnisitet, religion og livssyn.
- Grunnloven (som er det høyeste vernet): Det påligger statens myndigheter å sikre menneskerettighetene og å direkte følge internasjonale konvensjoner. Bakgrunnen er Konvensjonen om avskaffelse av rasediskriminering vedtatt i FN i 1965. Det skal være likestilling uavhengig av etnisitet, religion og livssyn. Denne loven er ufravikelig.
- All direkte og indirekte diskriminering pga etnisitet, religion og livssyn er forbudt.
- Det aktuelle diskrimineringsforbudet i §16 gjelder alle sider ved arbeidsforholdet.
- I §17 er det et forbud mot innhenting av opplysninger om søkerens holdning til religiøse eller kulturelle spørsmål. Dette gjelder i utlysning, ved intervju eller på annen måte. **Unntak når stillingens karakter tilsier det. Unntak hvis virksomhetens formål tilsier det og det vil være av betydning for gjennomføringen av formålet.**
- **Det går på stillingens formål og innhold. Det må være av betydning for gjennomføringen av formålet.**
- Det sentrale er at det må være handlinger som knytter seg til utøvelse av religion og livssyn også selv om de kun utgjør en liten del av virksomheten - **hele organisasjonen må ikke være knyttet opp mot dette**. Forutsetning: Virksomhet som knytter seg til utøvelsen av religion og livssyn. Typiske aktiviteter: Oppslutning og læring.
- I følge Høyesterett så kan det godt være slik at enkelte ansatte må ha troen og ikke andre.
- Man må trekke fram de delene av jobben som krever tro for å utøve jobben. **Dette må formuleres i en stillingsbeskrivelse.**
- Man kan fint ha ett organisasjonsnummer, men flere typer virksomhet og formålsparagrafer. **Den enkelte stillingens karakter må linkes opp på en slik måte at det kan forsvares at den enkelte medarbeider har en konkret tro. Man må være helt konkret.**

## 8.3 Alternative fusjonsmodeller og utvalgets vurderinger

Sammenslåing innebærer at dagens IF og IKF oppløser seg selv og det etableres ett informasjonskontor (én informasjonsorganisasjon) for alle folkehøgskolene. I sin enkleste og mest rendyrkede form vil den ha ett årsmøte, ett styre og en daglig leder.

Sammensetning av årsmøtet og dets spilleregler kan gjøres på ulike måter. Årsmøter skal ivareta eieres interesser, og det legges her til grunn at eierne - som i dagens modell - representeres ved rektor eller annen oppnevnt representant fra skolene. I sammenslått modell har ikke skolene medlemskap (betaler kontingent/avgift) til hvert sitt organisasjonskontor, men er i utgangspunktet en felles masse som alle betaler kontingent/avgift til felles informasjonskontor. En mulig løsning for å

fange dem opp som medlemmer til rørslene kan være gjennom måten det felles informasjonskontoret organiseres på eller at de får medlemskap i NKF/FHF. Skolene velger sitt verdigrunnlag som sorterer dem til frilynt eller kristen rørsletilhørighet. Representativitet i årsmøtet kan sikres på ulike måter ut fra ulike hensyn:

- I. Hver skole har en stemme. Dette gir hver skole like mye makt uavhengig av størrelse/elevtall/verdigrunnlag. Som konsekvens, ut fra dagens situasjon, vil frilynt side ha femti prosent flere stemmer enn de kristne.
  - II. Skolens stemmer avgjøres av størrelse (elevtall). Større skoler har flere stemmer enn små skoler. Som konsekvens, ut fra dagens situasjon, vil kristen side ha nesten like mange stemmer som de frilynte.
  - III. Årsmøtet har like mange stemmer til frilynt og kristen side.
- Det sammenslåtte informasjonskontoret vil ha ett styre valgt av årsmøtet.

Antall styremedlemmer, sammensetning av styret og dets spilleregler kan gjøres på ulike måter.

- I. Styret kan fritt settes sammen av årsmøtet.
- II. Styret kan settes sammen på bakgrunn av en omforent styringsstruktur som sier noe om sammensetning av kompetanse, verdigrunnlag og livssyn. F.eks. at rørslene er likt representert, og/eller at det tilføres informasjonskompetanse mv.
- III. Antall styremedlemmer kan være partall eller oddetall. Oddetall vil gi effektivitet i beslutningsprosessene men kan gi opplevelse av urettferdighet. Partall kan ivareta en balanse mellom rørslene og sikre at ikke et stort mindretall overkjøres, men kan også by på utfordringer der det er 50/50 uenighet.
- IV. Når det gjelder antall medlemmer kan det bestemmes nærmere. I dagens styrer er det 5 medlemmer. (Det må også avklares om det er relevant/ønskelig å videreføre dagens ordning med at lederne i FHF og NKF automatisk er med i informasjonskontorstyret.)

Styret ansetter daglig leder. Krav til daglig leders kompetanse, lojalitet til verdigrunnlag osv må utarbeides nærmere, likeså mandat. Når det gjelder ansettelse av medarbeidere (informasjonsstab) kan mandatet omfatte at daglig leder ansetter medarbeidere på informasjonskontoret etter en vedtatt modell for sammensetning, i samråd med styret (innstilling), eller at styret selv ansetter medarbeidere (informasjonsmedarbeidere og kontorstøttepersonell).

Sammensetningen av informasjonsstaben kan vedtas av styret. Med dagens økonomiske rammer for driften, tilsier det en informasjonsstab med et tilsvarende antall ansatte som i dag. Mht lederspenn er det ikke behov for å dele denne gruppen opp i ytterligere enheter, en leder kan vanligvis håndtere 12 -20 medarbeidere personalmessig. Juridisk sett kan, som nevnt tidligere, et sammenslått informasjonskontor opprette og rekruttere til stillinger der vedkommende må utvise lojalitet til verdigrunnlag og/eller bekjenne kristent livssyn. Dette betinges av at organisasjonen har verdiorientering og/eller livssyn eksplisitt formulert i sitt formål, og der oppgavene som tilligger stillingen er av en slik art at det synes tjenlig og nødvendig at personen som bekler stillingen har tilsvarende verdiorientering og/eller livssyn.

Det er nærliggende å tenke seg at dette kontoret (denne organisasjonen) også har ansvar for infrastruktur og drift av kontorfasilitetene, som andre aktører i huset så kan leie sine deler av.

Vedtektene for et slikt kontor må, i tillegg til momentene ovenfor, avklare blant annet:

- Kontorets/organisasjonens navn.
- Verdigrunnlag og "formålsparagraf". Se drøfting av dette i kap. 8.1
- Instruks for styret og for daglig leder (kan evt. også utformes av styret)

Forøvrig ser en for seg at årsmøtet stort sett har de samme funksjonene som dagens årsmøter i IKF og IF, der vedtak av handlingsplan og budsjetterammer for informasjonsarbeidet blir hovedsaker.

På noen områder må det imidlertid gjøres endringer i forhold til dagens årsmøter. Et fusjonert informasjonskontor kan ikke ha verdimesseige eller strategiske preferanser for noen av de to tradisjonelle rørsene, eller for andre grupperinger eller enkeltskoler. Samarbeid med, eller støtte til, FHF og NKF, eller Folkehøgskolerådet, må defineres på nytt og få nye spilleregler. Man kan se for seg at dette samarbeidet vil måtte bli mer faglig og "teknisk", og mindre verdimesseig og ideologisk enn i dag.

#### **Fordeler:**

- Enkel, effektiv og oversiktlig beslutningsstruktur, både i styrende organer og daglig ledelse
- Eventuelle uenigheter og diskrepanser mellom dagens to parallelle linjer blir behandlet tidligere i linjen før daglig leder-nivået
- Noe økonomisk innsparing sammenlignet med dagens modell (styremøteutgifter, forenklet økonomiadministrasjon med ett organisasjonsnummer, 1 daglig leder framfor 2 ....)
- Alle skolenes representanter får være sammen og diskutere informasjonsarbeid i fellesskap
- Skolene vil kunne finne fellesskap på flere nivåer/temaer enn det verdibaserte
- Større mulighet til å samordne rådgivning til skoler i samme område eller med like utfordringer
- Oppgavefokus på markedsføring
- Større tydelighet eksternt

#### **Ulemper:**

- Vanskeligere å se skoleutvikling (verdiforankret i en av rørsene) og markedsføring (presumptivt nøytralt) i sammenheng og som en helhet. Kan FHF/NKF fortsatt bruke medarbeidere fra et samlet informasjonskontor til rådgivningsoppgaver og hvordan skal dette skje?
- Skoler kan ønske å flytte utviklingsarbeid og/eller markedsføring over til andre organisasjoner hvis de ikke føler seg møtt i fellesorganisasjonen. (Antakelig mest aktuelt for kristne folkehøgskoler med sterke eiere i ryggen.)
- Utydeliggjør de to folkehøgskolerørsene.
- Vil relativt svekke de kristne folkehøgskolenes innflytelse når hver skole har en stemme i årsmøtet. Fra omtrent jevnstore "rørsler" som samarbeider/forhandler seg fram til enighet i dag, til et mindretall (for tiden 32 - 48) i det nye årsmøtet.
- "Balanserende regler" for sammensetning og stemmevekting, kan lett møte kritikk for å vanne ut de frilynte folkehøgskolenes innflytelse.
- Årsmøtet kan bli en arena for maktkamp når tidligere offisielle og formelle

organisasjonsstrukturer blir uformelle i en ny organisasjon.

#### Mulige kompenserende tiltak:

- Skolene må på en eller annen måte knyttes til en av de to rørsene som en "gren" i det fusjonerte kontoret
- Avstemningsregler i årsmøtet kan trygge mindretall av skoler. F.eks. at avgjørelser (eventuelt noen typer avgjørelser) må tas med  $\frac{2}{3}$  flertall.
- Balansert sammensetning av styret (50-50 mellom rørsene), og vedtekter som sikrer dette. Styreleder på omgang mellom grenene.
- Valgkomité med to fra hver gren. Det foreslås flere kandidater enn det som skal velges
- Informasjonskontoret får vedtekter med verdigrunnlag som gjør det juridisk mulig å stille krav om personlig tilslutning til kristent verdigrunnlag og livssyn, og/eller til verdigrunnlag den frilynte greina formulerer, til noen av stillingene.
- En del av rådgivningen til skoler kan skje i nært samarbeid med medarbeidere i FHF eller NKF, etter hvilken gren skolen tilhører

Utvalget har diskutert flere modeller for sammenslåing:

- A. Full sammenslåing (ett årsmøte, ett styre, èn daglig leder, èn informasjonsstab).
- B. Full sammenslåing der to av medarbeiderne i informasjonsstaben er ansatt i hhv NKF og FHF ("representant-modellen").
- C. Sammenslått informasjonsstab, èn daglig leder, to styrer, to årsmøter ("to styringslinjer-modellen").
- D. Sammenslått informasjonsstab, èn daglig leder, ett styre, to årsmøter. Til modellen må det følge en formell styringsstruktur som definerer hvordan modellen skal fungere for å ivareta rørsene, stillingskrav og samspill om viktige tema og beslutninger. Referert til som fusjon med "balansert løsning".

Utvalget har ikke gått videre med behandling av B fordi det har vist seg mulig juridisk sett å ansette på vilkår av verdier og livssyn (se kapittel 8.2). Utvalget har også valgt å ikke utrede C fordi det synes å være en "mellomstasjon" til fusjon (får ikke ut nok effekter), og at to styrer vil være krevende for en daglig leder som skal lede èn organisasjon. Basert på fordeler og ulemper har utvalget sett nærmere på to ulike modeller; A (Full sammenslåing) og D (sammenslåing med to årsmøter).

Årsmøte  
ÅM

Styre

Daglig  
leder DL

Informasjons-  
stab

Fusjonert informasjonsorganisasjon med  
èn daglig leder, ett styre, ett årsmøte

## 8.4 Full sammenslåing

**Årsmøte:** Hver skole har en stemme. (Utvalget har vurdert muligheten for at alle vedtak må fattes med minst  $\frac{2}{3}$  flertall for å sikre at ikke et stort mindretall overkjøres.)

**Valgkomite:** Sammensatt av medlemmer fra både kristne og frilynte skoler (gitt at man har løst hvordan skolene får medlemskap i hhv kristen og frilynt rørsle).

**Styret:** (Utvalget har vurdert muligheten for at styret sammensettes av enten 2 eller 3 medlemmer fra hver rørsle og at FHF og NKF har ett medlem hver i styret.)

**Styreleder:** Valgt på fritt grunnlag av årsmøtet. (Kan også gå på omgang mellom de to rørslene, to år om gangen.)

**Daglig leder:** Ansettes av styret etter de kvalifikasjoner som er mest tjenlig for organisasjonen.

**Informasjonsstab:** Stillingskrav må utarbeides. (Utvalget har vurdert at alle er ansatt på bakgrunn av faglige kvalifikasjoner. Noen ansatte har et ekstra ansvar for å

ivareta den generelle skolerådgivningen, to til hver side. Disse medarbeidere skal også ha kvalifikasjoner innen skolenes verdisyn og livssyn.)

Fordeler:

- Oppgavefokus, "proff markedsføringsorganisasjon"
- Tydelighet mot publikum
- Noe økonomisk inntjening
- Effektiv beslutningsstruktur
- *Se også punktliste side 40*

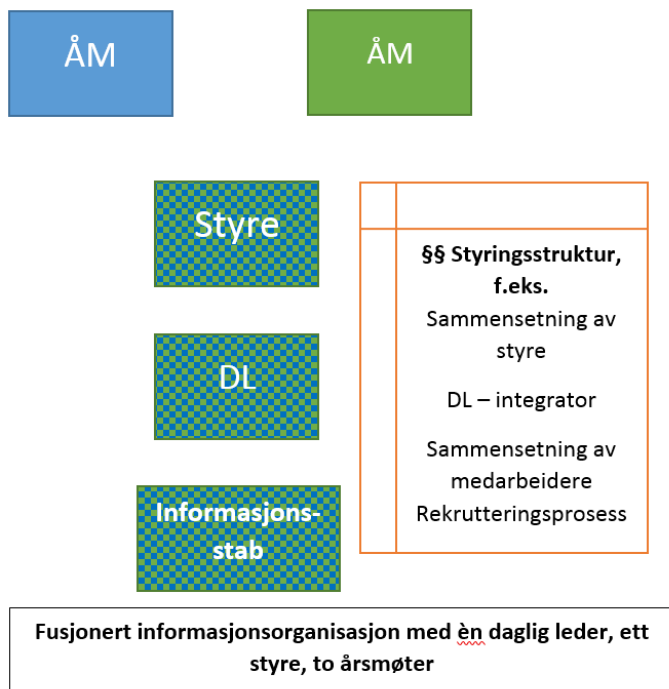
Ulemper:

- Skolemedlemskapet kan være vanskelig å få til i praksis med mindre FHF og NKF åpner opp for dette
- Eiere av kristne folkehøgskoler kan oppleve at de mister "sitt" informasjonskontor, det samme kan oppleves på frilynt side.
- *Se også punktliste side 40*

Utvalgets behandling:

Utvalget har hatt vanskelig for å se seg tjent med en helt rendyrket fusjonsmodell da den kan rokke ved rørslenes integritet og samarbeidsflater mot FHF og NKF, og har gjennomgående søkt modifikasjoner som skal sikre likeverdighet mellom rørslene (som beskrevet i parentesene ovenfor). Ingen i utvalget har valgt å innstille på full sammenslåing. Utvalget har derfor gått videre med å beskrive en modell med balansert styringsstruktur.

## 8.5 Sammenslått modell med to årsmøter og balansert styringsstruktur (ivareta rørlene på en mest mulig likeverdig måte)



Sammenslåing av informasjonskontoret vil gi én organisasjon på tjeneste- og produktnivå. Modellen har til formål å ta hensyn til kritiske faktorer (eierinteresser, rørlene, verdigrunnlag) som sikrer at det ikke blir unødvendig konflikt/ulemper. Eiernes interesser sikres gjennom egne årsmøter og likeverdige innvalg til et felles styre for informasjonskontoret.

De kritiske faktorene betinger at en eventuell sammenslåing må suppleres med etablering av en governance-

struktur som beskriver viktige styringselementer i modellen. Slike styringsdokumenter må utarbeides i regi av jurist som kan sikre riktig format. Eierstruktur, sammensetning av styret, mandat/retningslinjer for DL og rekrutteringsprosessen kan beskrives som en del av styringsdokumentene for et sammenslått informasjonskontor.

De kritiske faktorene for å lykkes er:

- Eierne av informasjonskontoret må sikres besluttende fora (årsmøte) for å vurdere ressursbruk og sikre verdileveranser. Årsmøtet skal sikre eierens stemmer og gi eierne en trygghet for at rørlenes verdigrunnlag og integritet ivaretas i informasjonskontorenes produksjon og leveranser. Årsmøtene kan i praksis holdes i nærhet både i tid og sted, og det kan også være fellestid mellom årsmøtene der de kan gi hverandre informasjon og innsyn i viktige momenter (diskusjoner). Årsmøtene velger styret for informasjonskontoret.
- Styret for informasjonskontoret må ha riktig sammensetning og kompetanse. Styret må representere de to rørlene på en balansert måte med like mange representanter fra hver rørle.
- At daglig leder (DL) kan ha rolle som integrator og evner å bære i seg og representere begge verdigrunnlag; frilynt og kristen. Daglig leder, eller styret, må gis et mandat/retningslinjer for sammensetning og rekruttering av medarbeidere til informasjonskontoret.
- Informasjonskontorets medarbeidere må ha en sammensetning mht kompetanse og lojalitet til verdigrunnlag som fordeler seg mellom de to rørlene. Samlet sett må medarbeidere inneha:
  - Forståelse for og kompetanse på skoleslaget folkehøgskole og informasjonskontorets

formål.

- Lojalitet og personlig tilslutning til verdigrunnlagene/rørslene.
- Fagkompetanse som styrker informasjonskontorets leveranser.

### **Ett styre**

Like mange fra kristne og frilynte skoler. Velges av de to årsmøtene. Styreleder på omgang med to år til hver side om gangen. (Det bør drøftes om FHF og NKF skal inviteres til å oppnevne ett styremedlem hver.)

### **Ulempe:**

- Mulig utydeliggjøring av rørslene ved at de får felles formell organisasjonsstruktur (informasjonsstab/leder/styre).
- Eierne vil kunne føle at deres kontor har blitt borte.
- Organisasjonskulturen og elementer vil bli borte, f.eks. andakt/bønn på møter.
- En modell med to årsmøter og flere "balanserende tiltak" kan gi et for sterkt fokus på at det er to rørslar, at man kjemper for "sin rørslar" hvis det i virkeligheten er et større bilde, f.eks. mindre/andre grupperinger vil være usynlige.

### **Fordeler:**

- Se fordeler ved fusjonsmodell forøvrig. Punktliste side 41.
- Styringsdokumenter kan skape klarhet i sammensetning av organer, spilleregler og hvordan rekruttering skal foregå.

### **Utvalgets behandling**

Flertallet av utvalget anbefaler denne modellen.

#### **Rolf Steffensen (1.valg)**

#### **Rune Sødal (1.valg)**

#### **Knut Simble (1.valg)**

#### **Morten Eikenes (1.valg)**

Hovedårsaken til at utvalget har moderert fusjonsmodellen med to - i stedet for ett årsmøte - er for å sikre rørslenes integritet og eiernes interesser.

Som premiss for en slik modell ligger en formell styringsstruktur (governance-dokument) som avklarer hvordan modellen skal fungere i praksis. Den bør f.eks. omtale hvordan årsmøtene skal fungere, sammensetning av styret, krav til kompetanse hos daglig leder og i informasjonsorganisasjonen, rekrutteringsprosesser (av daglig leder og medarbeidere i informasjonsorganisasjonen).

En slik styringsstruktur må utarbeides og beskrives nærmere v/kyndig bistand og formaliseres. Dette vil "erstatte" dagens samarbeidsavtale mellom informasjonskontorene. Det kan være aktuelt å avtale revidering av styringsstrukturen etter f.eks. ett år. Det kan også være aktuelt å evaluere hele modellen etter en viss tid, deler av utvalget har foreslått to år.



Utvalget legger også til grunn noen prinsipper som bør være gjeldende for en slik struktur:

- rørsleane må behandles som likeverdige parter
- daglig leder må være en integrator som kan legitimere, og ha legitimitet i, begge rørsleane
- samarbeidsrelasjonene til NKF og FHF må defineres i ny struktur (skoleutvikling - faglig og verdimeessig/livssynsmessig)
- to årsmøter trenger også felles fora/møtetid/møteplass
- effekter av ev ny organisering må defineres nærmere og evalueres - sikre effekt

Utvalget har også vært opptatt av at en organisasjonsendring ikke skal stille noen skoler eller grupper av skoler i en vanskeligere situasjon. F. eks.:

- Hvordan sikre trygghet mot en generell marginalisering av kristne folkehøgskoler?
- Hvordan trygge mindre skoler i en større organisasjon?

## 8.6 Oppsummering

Et fusjonert informasjonskontor vil måtte formulere sitt verdigrunnlag slik at ingen skoler blir ekskludert av det eller må ta forbehold overfor det. Det kan prinsipielt sett løses på to måter.

Enten ved å formulere verdigrunnlaget så generelt og vidt at det favner alle og (nesten) ikke lar seg gjøre å falle utenfor. Et "minste felles multiplum". Det vil f.eks. neppe kunne ha noen henvisning til religion/livssyn, enn si til "kristen vedkjenning", slik IKF (og NKF) har i dag. En fusjon eller full sammenslåing, jf. 8.1.1, vil konsekvent gjennomført måtte velge en slik modell. Det vil da være IKF (den kristne folkehøgskolerørsla) som med en slik løsning må gi slipp på (mest av) sitt verdimeessige særpreg.

Den andre løsningen man kan tenke seg, er at den nye, felles organisasjonen får et verdigrunnlag som dreier seg om å ivareta og romme de grunnlagene begge de to rørsleane har hver for seg og til sammen i dag. Organisasjonen/kontoret vil altså måtte ha to sidestilte verdigrunnlag/formål og likestilte ambisjoner om å bygge på dem, fremme dem og la arbeidet preges av dem. Det vil si at vedtektene får to greiner, mens styringsstrukturen blir enhetlig med "en skole en stemme" på årsmøtet og et styre uten kvotering eller avdelinger. Med alternativet "balansert styringsstruktur", 8.6, vil det være en forutsetning å velge denne modellen med todelt verdigrunnlag.

Vil et fusjonert informasjonskontor kunne gjøre tilsutning til kristen tro eller frilynt verdigrunnlag til tema ved ansettelse? Altså benytte seg av unntakene fra diskrimineringslovgivningen.

Hvis et fusjonert kontor har (ett av sine) verdigrunnlag/formål som er mer eller mindre sammenfallende med det IKF/NKF har i dag, vil det antakelig tilfredsstillende det ene av to kriterier for at kontoret kan benytte seg av unntaksbestemmelsene i diskrimineringslovgivningen ved ansettelse. Dvs. gjøre spørsmål om tilslutning til kristen tro til tema, og evt stille spørsmål til søkere om det, ved ansettelse. Det mest avgjørende spørsmålet vil imidlertid være om det også foreligger stillingsbeskrivelser som godtgjør at den personlige tilslutningen til kristen tro, eller frilynt verdigrunnlag, er en forutsetning for å inneha stillingen og for å kunne bidra til å oppnå virksomhetens mål.

Med ett, sammenslått informasjonskontor vil dynamikken i "folkehøgskolekontoret" endres. I dag er

utgangspunktet to likestilte og omtrent like store staber, IF/FHF og IKF/NKF. Et fusjonert informasjonskontor vil bli "storebror" i huset. Ved siden av seg vil det, ut fra dagens stillingshjemler, ha to små staber på to til tre personer for FHF, og tilsvarende for NKF, og to personer for Folkehøgskolerådet. Den etablerte balansen mellom to jevnstore staber/greiner vil bli borte og det nye informasjonskontoret og dets stab vil bli den dominerende aktøren i utformingen av husets organisasjonskultur. Fra den kristne rørs las synspunkt er det grunn til å regne med at FHF og Folkehøgskolerådet etter hvert kulturelt sett lettere vil "gå i ett med" den nye felleskulturen. Mens det organisatoriske uttrykket for den livssynsbaserte greina av folkehøgskolen vil bli redusert til en minoritet.

## 8.7 Konsekvenser for FHF og NKF

Mandatet for utredningen sier at *"Utvalget skal også, så langt det er mulig, identifisere mulige konsekvenser for NKF og Folkehøgskoleforbundet av de alternativene som legges fram"*.

Å gå fra dagens to "rørslebaserte" til ett felles informasjonskontor, vil kunne få stor innvirkning på dynamikken mellom folkehøgskoleorganisasjonene. FHF og NKF vil ikke lenger ha "sitt" informasjonskontor å samarbeide med. I dette samarbeidet har IF og IKF vært skolenes talerør også ut over informasjons- og markedsføringsarbeidet. Dette samarbeidet kan illustreres med flere av aksene i modellen i kap. 5.2. Det rommer både spenningene og komplementariteten mellom rørs las verdigrunnlag og markedsføringen, mellom skolenes mål og de ansattes motivasjon og verdier, mellom skoleutvikling og medarbeidernes arbeidsvilkår. Samarbeidet er, i begge rørs lene, basert på felles verdigrunnlag og rammet inn av det.

Som nevnt i kap. 8.8, vil det også skje noe med det tallmessige styrkeforholdet. I det løpende arbeidet i folkehøgskolekontoret vil det nye, fusjonerte informasjonskontoret være stort, FHF og NKF vil bli små. Den "organiske" tilknytningen til "sitt" informasjonskontor/skoleorganisasjon vil bli brutt, og det vil måtte etableres andre samhandlingsrutiner med det nye informasjonskontoret når det f.eks. er ønskelig å se skoleutvikling i sammenheng med markedsføring og rådgivning til enkeltskoler.

IF og IKF har aldri formelt vært arbeidsgiverorganisasjoner. Og FHF og NKF har alltid vært "mer enn" arbeidstakerorganisasjoner, eller de har vært arbeidstakerorganisasjoner med uvanlig stor vekt på ideologi og skoleutvikling. Personer som i andre sammenhenger ville bli sett som representanter for de tradisjonelle (mot)partene i arbeidslivet, har i folkehøgskolen møttes til mye samarbeid til skoleslagets og de ansattes beste, jf. kap 5. Med et stort og sterkt informasjonskontor, der det gamle "partssammensatte" samarbeidet mellom IKF/NKF og IF/FHF er brutt, kan det være en fare for en polarisering av rollene. NKF/FHF kan komme til å presses/bevege seg mer i retning en snevrere selvforståelse som fagorganisasjon. Og et nytt, felles informasjonskontor avgrense seg mot skoleutvikling og ideologiske spørsmål, for å unngå å bli "partisk" i slike saker.

Selv om skolene, som virksomheter, ikke er medlem i NKF eller FHF i dag, har de likevel "tilhørt" en av greinene gjennom medlemskap i et informasjonskontor og dettes utspring fra og nære samarbeid med NKF eller FHF, og er sprunget ut av dem. Denne tilhørigheten vil det være usikkerhet om ved et fusjonert informasjonskontor. Ved en "radikal" fusjon vil muligheten for en slik inndeling av skolene falle bort. Utvalget har drøftet om NKF og FHF kan åpne for et slags "skolemedlemskap". Det vil

kunne legge til rette for at noe av samarbeidet og samspillet beskrevet ovenfor kan videreføres. Konsekvenser for FHF og NKF av å åpne for en ny type medlemskap, i tillegg til dagens personmedlemmer, er imidlertid ikke utredet av utvalget.

Ved en fusjon med "Balansert styringsstruktur", kap 8.5, vil skolene ved innmelding i det nye kontoret måtte velge tilslutning til en av "greinene" (jfr den todelte formålsparagrafen). Det kan kanskje være aktuelt at FHF og NKF har et slags samarbeidsforhold til disse. Men de er i utgangspunktet tenkt på årsmøte- og/eller styrenivå, mens samarbeidet i stor grad foregår løpende i den daglige driften, der greinene i et fusjonert informasjonskontor ikke er forutsatt å komme til syne.

Ett, fusjonert informasjonskontor i stedet for dagens IF og IKF, vil måtte medføre en endring i Folkehøgskolerådets vedtekter angående ansvarsforhold mellom organisasjonene og sammensetningen av rådet.

## 8.8 Økonomi og finansiering

Se også kap. 4.3 om finansieringsmodell for informasjonskontorene i dag. Og kap. 7.4 som beskriver at de største rasjonaliseringsgevinstene ved et nært samarbeid ble tatt ut ved samlokaliseringen av de to kontorene i 2007.

Et fusjonert informasjonskontor bør kunne regne med en rasjonaliseringsgevinst ved en forenklet styringsstruktur sammenlignet med dagens doble. Selv om det nye styret antakelig vil få flere medlemmer enn hvert av de gamle, forutsetter utvalget at samlet antall møtedager reduseres. Med ett organisasjonsnummer ligger det også til rette for noe administrativ forenkling, særlig på økonomiområdet og i daglig ledelse.

Utredningen har ikke hatt noe mandat for økonomisk innsparing. Det forutsettes at eventuelle innsparinger ved organisasjonsendringer, kommer informasjons- og markedsføringsarbeidet til gode.

## 9. Alternativ 3: Separasjon

*Dette alternativet har vært nevnt, men ikke grundig diskutert i utredningsgruppen.*

### 9.1 Ulike modeller for separasjon

IF og IKF er i dag selvstendige organisasjoner, som samarbeider om det meste av informasjonsarbeidet, og med de andre folkehøgskoleorganisasjonene om kontorfellesskapet i Øvre Vollgate 13. Med de frister som følger av de to samarbeidsavtalene, er begge parter frie til å velge andre måter å organisere både informasjonsarbeid og kontorhold på. Dette kan tenkes å få flere ulike forløp.

#### 9.1.1 Full separasjon

Dette alternativet innebærer at IF og IKF flytter hver til seg og utelukkende driver separat informasjonsarbeid under egne navn. Den felles logoen og avsenderen "Folkehøgskolene" begraves.

IF og IKF vil kunne konkurrere med hverandre om både elever og eiere/medlemmer.

IF og IKF vil fortsatt være en del av Folkehøgskolerådet og vil kunne møtes der, men vil ellers være to separate organisasjoner uten noe samarbeid.

### Fordeler

- IF og IKF vil stå friere til å markedsføre med et tydelig verdigrunnlag og en profil basert på dette
- IF og IKF vil kunne søke et nærmere samarbeid med henholdsvis FHF og NKF og dermed styrke verdiarbeidet i fellesskap med disse organisasjonene
- IF og IKF vil stå fritt til å foreta strategiske valg uten å skulle avpasse disse med hva den andre organisasjonen mener om disse valgene
- Eierne av IF og IKF er ikke avhengige av vedtak i den andre organisasjonen når de beslutter seg for ambisjonsnivå, retning og innsats fra informasjonskontoret sitt

### Ulemper

- En splittelse vil gi færre elever til norsk folkehøgskole da hver organisasjon vil ha mindre tyngde enn en felles organisasjon
- Det vil være en risiko for at folkehøgskolene vil miste tilgang til eller slagkraft i viktige kanaler som skolebesøk og utdanningsmesser.
- Det er kostbart å bygge opp to parallelle organisasjoner, både når det gjelder kanaler og arbeidskraft. Det er omtrent dobbelt så dyrt og arbeidskrevende å ha to nettsider som en, for å ta et eksempel.
- Det vil være store utgifter knyttet til flytting og opprettelse av to kontoradresser. Det vil også være økte utgifter til administrasjon.
- Det vil kunne være vanskeligere å bygge opp og å vedlikeholde spesialistkompetanse
- Konkurransen mellom to separate informasjonskontor kan bli destruktiv og ødeleggende for begge.

### Muligheter

- IF og IKF kan velge å inngå samarbeidsavtaler på enkelte kanaler der samarbeid er nødvendig
- IF og IKF kan velge å inngå avtaler om å ikke verve medlemsskoler fra hverandre. I tillegg kan man inngå ulike avtaler slik at man ikke ødelegger rekrutteringsarbeidet for hverandre.

#### 9.1.2 Separasjon med nedjustering av samarbeidsavtale

Det kan tenkes flere praktiske utforminger av dette, avhengig av hvilken samarbeidsavtale partene vil bli enige om. Man kan f.eks. tenke seg at den felles logoen og avsenderen "Folkehøgskolene" beholdes, men det lages tydelige avtaler om hvor mye ressurser hvert av informasjonskontorene skal legge i arbeidet under felles logo, hvordan innsatsen skal utvikles og hvordan eventuelle uenigheter om innsatsen skal behandles.

Ved siden av den avtalte felles innsatsen står det hvert av informasjonskontorene fritt å drive den markedsføringen de ønsker for sine eiere. Det kan derfor være tre parallelle nettsider, tre ulike avsendere i sosiale medier, tre ulike kataloger etc.

Dette alternativet innebærer at IF og IKF kan fortsette å dele adresse, men kan også kreve en fraflytting over tid.

### Fordeler

- IF og IKF vil ha noen samdriftsfordeler i forhold til modellen over
- IF og IKF vil stå friere til å markedsføre med et tydelig verdigrunnlag og en profil basert på

dette

- IF og IKF vil kunne søke et nærmere samarbeid med henholdsvis FHF og NKF og dermed styrke verdiarbeidet i fellesskap med disse organisasjonene
- IF og IKF vil stå fritt til å foreta strategiske valg uten å skulle avpasse disse med hva den andre organisasjonen mener om disse valgene
- Eierne av IF og IKF er ikke avhengige av vedtak i den andre organisasjonen når de beslutter seg for ambisjonsnivå, retning og innsats fra informasjonskontoret sitt

#### *Ulemper*

- Alt etter hvordan samarbeidet organiseres så kan denne modellen gi færre elever til norsk folkehøgskole da hver organisasjon vil kunne ha mindre tyngde enn en felles organisasjon
- Det er vesentlig mer kostbart å bygge opp og å vedlikeholde tre kanaler enn en
- Det vil være komplisert å få på plass gode avtaler og det kan gå med mye tid og krefter til planleggingsarbeid
- De to organisasjonene kan risikere å konkurrere med hverandre og dermed ødelegge hverandres arbeid. Det kan også oppstå konkurranse inn i det felles informasjonsarbeidet. Konfliktnivået kan bli høyt.

## 10. Alternativ 4: Nedleggelse

Dette ligger definitivt utenfor mandatet, og utredningsutvalget har ikke brukt mye tid på det. Noen ganger har likevel samtalen berørt at jo mer informasjonskontorene (eller informasjonskontoret) blir rendyrket som markedsføringskanal, altså "avideologisert" i forhold til rørslene, jo lettere er det å se for seg en fusjon til ett kontor. Men hvorfor skal folkehøgskolene eie et eget, "nøytralt", reklamebyrå?

Uansett begrunnelse står det både IF og IKF fritt å nedlegge informasjonskontoret/-ene. Det kan enten medføre at all markedsføring blir skolenes eget ansvar. Eller at man beholder et (eller ett hver) lite kontor, som har som eneste oppgave å kjøpe inn felles informasjons- og markedsføringstjenester på vegne av medlemsskolene.

Eventuelle konsekvenser av disse alternativene er ikke blitt nærmere utredet.

## Appendix: Hva gjøres i våre naboland?

### Danmark (67 skoler)

Dansk folkehøgskole likner mest på den norske i ide' og konsept samt lovgivning. I Danmark hadde man fram til år 2000 to sentrale organisasjoner:

- den skole- og medlemsbaserte 'Foreningen for folkehøgskoler i Danmark' som arbeidet for skolenes og medarbeidernes interesser overfor lovgivende og administrative myndigheter, men var ikke fagforening i fagrettslig forstand
- 'Høgskolernes sekretariat' hvis formål var å rekruttere elever til de danske folkehøgskolene

I 2000 fusjonerer de to organisasjonene til én: Folkehøgskolernes Forening i Danmark' (dagens FFD) som holder til i 'Høgskolernes Hus'. Dvs i Danmark har man kun én forening (organisasjon), hvor både folkehøgskoler og ansatte kan være medlemmer. FFD har som formål: "At arbejde for folkehøgskolens idé og skabe gode og frie vilkår for skoleformens utvikling", og har dermed rollen som interesseorganisasjon for både skolene og for de som arbeider der, uten å være fagforening. (Andelen personlige medlemmer er jeg usikker på, men kan opplyses ved FFD). FFD arbeider derfor både med rekruttering av elever, politisk lobbying, utviklingsprosjekter, ansattes interesser (der FFD både til en viss grad agerer som en koordinerende arbeidsgiverforening overfor skolene, uten å være det, og samtidig forsøker å ivareta ansattes lønn- og arbeidsvilkår overfor Kulturministeriet, der folkehøgskolene i Danmark for tiden er plassert, i mangel av fagforening og avtaler på området). I tillegg utgir FFD 'Høgskolesangbogen' og et magasin.

Styret i FFD teller ni personer og er satt sammen av valgte representanter fra årsmøtet fra to puljer, skoler og ansatte (ofte med samme kandidater i hver av gruppene, slik at om en kandidat ikke velges fra den ene, kan vedkommende godt velges inn i styret fra den andre).

Sekretariatet teller omtrent 20 fast ansatte og ca 10 prosjektansatte (for tiden). Sekretariatet ledes av Generalsekretær (Niels Glahn) og souschef (Thor West Nielsen). Kommunikasjonsavdelingen teller syv medarbeidere, Rådgivning og administrasjon fem medarbeider, Utvikling teller 11 og prosjektet 'Frimmet' teller tre. FFD har også én medarbeider ansatt på 'Skoleindkøb', for felles innkjøpsavtaler for skolene.

### Sverige (154 skoler)

Svenske folkehøgskoler er ofte større enn danske og norske og er pålagt å tilby både særskilte kurs (våre linjer) og allmenna kurs (videregående på folkehøgskole for de som er over 18 år). I tillegg gis skolene en del virkemidler (penger) for å kunne tilby kurs til identifiserte utsatte grupper som arbeidsløse, nye svensker, unge uten utdanning, mv.

Den sentrale organiseringen av svenske folkehøgskoler og ansatte er kompleks. I Sverige finnes det ikke en lov om folkehøgskoler, men en forordning fra myndighetenes side. Som følge av denne forordningen med identifiserte hensikter med folkehøgskoler og folkeopplysningsorganisasjoner (Folkbildning) tildeles det årlig midler, som Folkbildningsrådet så fordeler mellom folkehøgskoler og folkeopplysningsorganisasjoner. Folkbildningsrådet blir i praksis en halvoffentlig organisasjon, men eid av folkeopplysningen. Skolene er organisert i to sammenslutninger etter om de er private (RiO ~

(folk)Rörelsesfolkhögskolorna 112 skoler) eller offentlig drevet av Landsting eller regioner (42 skoler).

I tillegg har man fra Folkbildningsrådet skilt ut et folkehøgskolenes serviceorganisasjon (FSO) for informasjonsarbeide. Grupper av folkehøgskoler kan ha samme eier og eller arbeide sammen i en region, med en regionssekretær tilsatt. Lærerne er organisert i 'Förbundet Folkhögskollärarna'. Den komplekse organiseringen og det uklare skillet mellom myndigheter og skolene ved Folkbildningsrådet gjør det også vanskelig å klart plassere ansvar for idé- og utviklingsarbeid. RiO dominerer nok på folkehøgskolesiden i FBR. Felles informasjonsarbeid for å rekruttere elever er klart FSO's oppgave.



Skisse – informasjonskontorenes kontekst

