

RAPPORT

fra organisasjonsstrukturgruppen

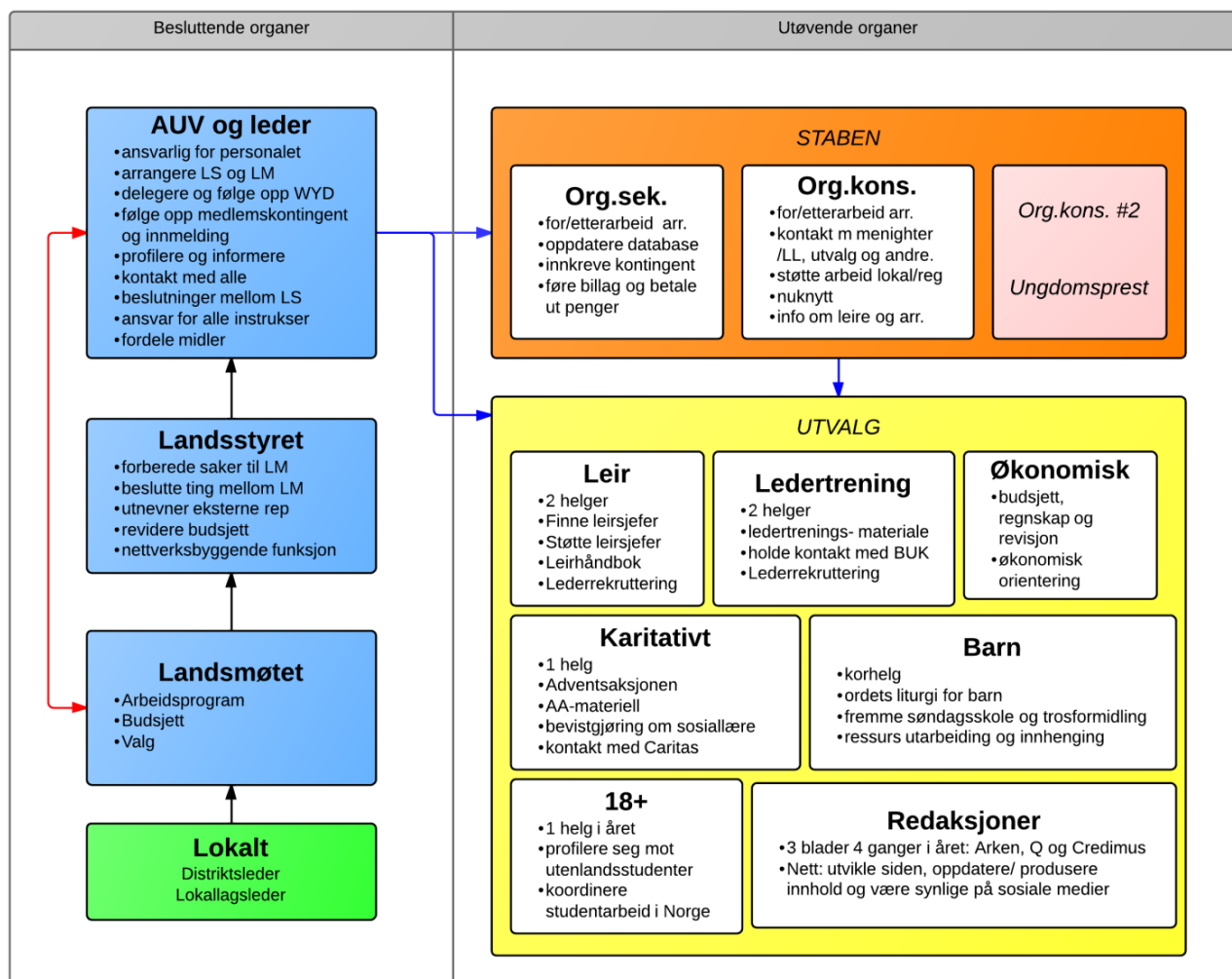
LS høst 2012 godkjente Jardar Maatje, Lars Blom og Josef Ottersen som medlemmer i Organisasjonsstrukturgruppen i NUK. Siden den tid har gruppen hatt jevnlige møter, gått gjennom spørreundersøkelse og annet materiale og hatt samtaler/ intervju med ulike personer (tidligere ledere, dagens aktive, andre aktører i det katolske Norge på lokalt og sentralt plan og andre organisasjoner). På bakgrunnen av kartlegging og arbeid internt i gruppen, har vi kommet frem til en vurdering av hvordan organisasjonen fungerer og hvilke tiltak som kan iverksettes for å møte framtiden.

Utarbeidet før Landsstyremøtet i mai 2013

Revidert før Landsmøtet i september 2013

Dagens struktur

Vi ser noen utfordringer i hvordan instruksene og arbeidsprogrammet fordeler arbeid og kontaktansvar. Dette gjelder spesielt uklarheter og overlapp, og at det i praksis er mange deler av organisasjonen som lider under manglende oppfølging. Her er en oppsummering av instruksene:



For å kunne innfri NUKs oppdrag, har vi observert behov for

- **Effektivisering av byråkrati og kommunikasjonsledd.** Rutinene må være tydeligere og etterprøvbare. Beslutninger bør kunne tas av personer med rett kompetanse, men på lavest mulig nivå (nærhetsprinsippet / subsidiaritetsprinsippet).
- **Økt kompetanse i alle ledd**, slik at flest mulig gjør det de kan og har lyst til å gjøre. Økt kursing og oppfølging av personer i ansvarlige roller.
- **Mer systematisk og helhetlig oppfølging** av ansatte og frivillige. Staben fortjener et profesjonelt ansattforhold og frivillige trenger oppmuntring.
- **Styrket identitet** internt i organisasjonen, lokalt i menighetene og generelt utad.
- **Større handlekraft og mulighet til å nå ut bredere**, levere mer lokal så vel som sentralt.
- **Mer kontinuerlig tilstedeværelse** overfor bispedømmene, menigheter og andre aktører. Bygge tillit over tid, både som aktør i Kirken og gjennom NUKs representanter.
- **En mer bevisst og naturlig progresjonsvei** stimulerer passelig utfordring og utvikling.
- **Større evne til å tenke/følge langsiktige strategier og visjoner** (3-5år).

Kompetanseheving

Økt kompetanse er viktig og nødvendig for vekst og utvikling. Dette gjelder både formative egenskaper så vel som kunnskap og lederegenskaper. Målet er at alle med verv eller ansettelsesforhold skal oppleve engasjementet meningsfylt, passe utfordrende og trives med det.

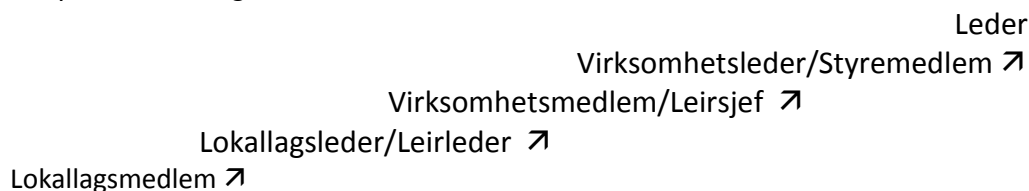
Kompetanseheving i en organisasjon som NUK betyr:

- Rett mann på rett sted. Flest mulig skal kunne jobbe med ting de liker og har greie på. Ingen bør gjøre ting de misliker/ikke har greie på.
- At ledere på alle nivåer blir fulgt opp jevnlig (sentralt, i utvalg, regionalt og lokalt). Medarbeidersamtaler som både følger opp pågående arbeidsoppgaver og den personlige utviklingen.
- At ledere på alle nivå sendes på kurs og at organisasjonen har et bevist forhold til kursing.
- At folk har en progresjon i organisasjonen. Øker sannsynlighet for at folk sitter lenge og unngår utbrenthet, ved at de ikke gaper over mer enn de er klar for.
- At man er bevisst og dyktig på kompetanseoverføring ved skifte av verv og posisjoner.
- Åndelig utvikling, ved at levd liv i Kristi etterfølgelse er en tydelig del av engasjementet.
 - (For eksempel har retrett for AUV har vært et veldig godt tiltak)

Progresjonsvei i NUK

Er ikke noen streng orden, men kan være konstruktiv å være bevist at man ønsker at folk skal utfordres på nye ting. Dette kan være med på øke kompetansen i organisasjonen samtidig som det kan forhindre utbrenthet gjennom å bli lei for tidlig eller få oppgaver man ikke mestrer. Selv om engasjement i NUK først og fremst er en tjeneste i og for Kirken, bør det være mulig for dem som ønsker verv og karriere å gjøre sitt meningsfylte bidrag i NUK.

Eks på karrierestige:



Samarbeid med bispedømmene, menigheter og nasjonale grupper

Det største problemet er at NUK ikke har tilstedeværelse over tid. Når NUKs leder bytter jevnlig blir det vanskelig å opprette tillit og relasjoner over tid, som er nødvendig for et konstruktivt samarbeid og muligheten til å kunne stille krav overfor disse.

Forslag er:

- **Kontakt og besøk med menigheter bør struktureres og kunne etterprøves** (f.eks. hver menighet/lokallag skal ha personlig besøk minst 1gang/år og kontaktes minst x ganger per telefon)
- **Utarbeidelse av kommunikasjonsstrategi/plan** for hvordan NUK ønsker å fremstå som en aktør i og for Kirken og hvordan en skal styrke posisjon/ omdømme/relasjoner.
- **Samarbeid med OKBs pastoralavdeling og nasjonalsjelesorgen.** Disse er meget imøtekomende og man bør se på hvilke muligheter som ligger i dette.
- **Generalsekretær** som bør sitter i 3+ år og ha nok myndighet til å kunne representere NUK i møte med disse gruppene

Arbeidsutvalg og leder

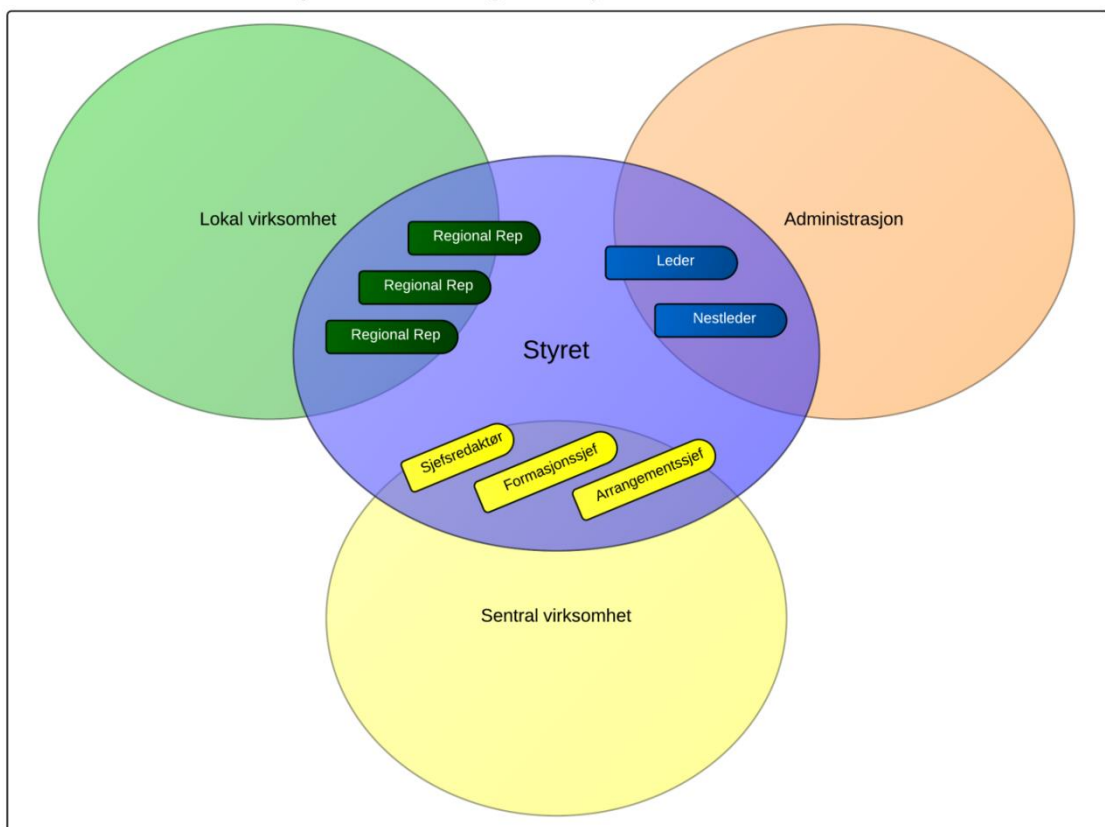
Vurdering:

- **Det er mange kontaktansvar og ansvarsoppgaver**, som til dels er (1) overlappende mellom AUV, stab og utvalg, (2) ikke så tydelig ansvarsfordeling, til tider uklart hvem som kan bestemme hva og (3) mange ikke-målbare punkter som gjør det vanskelig å følge opp.
- **Ikke rom for mye visjonært arbeid.** Dette fører til (1) lite tid til langtidsstrategi og (2) lite refleksjon rundt hvordan trosforankringen fungerer, og hvordan NUK-formasjonen er/bør være.
- **Begrenset støtte/oppfølging/kompetanse til NUKs virksomhetsområder** (utvalg). AUV har teorien all makt over dem, men i realiteten lite makt.
- **Mye tid går til arbeid og beslutningsprosesser** som kan/burde gjøres av andre med mer kunnskap, kompetanse og nærhet.
- **Det er hyppige møter**, men ikke hyppige nok for mange av de sakene som meldes inn/oppgavene AUV er pålagt.

Tanker om utvikling:

- **Mer beslutningsmyndighet i første ledd.**
- **Medlemmer bør representere tydeligere interessefelter** (virksomheter/regioner) og gjerne ha utøvende roller innen feltene de representerer.
- **Mer spillerom/handlekraft til stab og utvalg bør kunne gi rom for mer oppfølging av større prosjekter, strategi- og visjonsarbeid.**
- **Styremøtene kan reduseres til en gang i måneden, og betydningen av dem økes.**

Styrets rolle i organisasjonens virksomhet



Lokallag, Distrikter og Landsstyret

Vurdering av Lokallag:

- Lederstruktur og organisatoriske krav er det lite grunn til å endre
 - Flertallet av Lokallagsstyrene er komplette og samarbeider godt
- Kontinuitet, ansvarsfordeling, motivasjon og praktisk hjelp er de største utfordringene.
- Mange små menigheter peker på avstand som stor utfordring
- Bra samarbeidet med prest og voksne i menigheten mange steder, men også stort potensiale
 - Lokallagene tar ikke i bruk menighetene i stor nok grad
- Alle lokallagsledere vet hvem som er distriktsleder, men mange synes det er vanskelig å holde kontakten eller få praktisk hjelp.
- Lokallagene setter pris på distriktssamarbeid og -arrangementer

Vurdering Distriktene;

- I dag har distriktsleddet først og fremst to funksjoner i NUK:
 - Demokratisk ledd for å danne landsstyret (LS)
 - Et sted for engasjement og samarbeid på tvers av lokallag
- Distriktet klarer i liten grad å fange opp eller følge opp lokale utfordringene.
- Distriktene har ingen tilsvarende struktur i bispedømmene
- Mange distrikter er unormalt store, slik at reelt samarbeid ikke er mulig.
- De færreste distrikter har noen form for økonomi
- Arrangementer og tiltak på tvers av menighet kan forekomme uavhengig av en distriktsinndeling eller annen demokratisk struktur.
- **Distriktet som demokratisk ledd/struktur uten at dette innehar kompetanse og ressurser, gir et falsk inntrykk av at NUK har en regional satsing.**

Vurdering av LS;

- Landsstyret (LS) har i dag følgende funksjoner:
 - Øverste organ mellom Landsmøtene. Følger opp AUVs arbeid, reviderer budsjett.
 - Gir retning for Landsmøtet
 - Nettverksbyggende funksjon og sikrer kommunikasjon
- For distriktsrepresentantene har LS en klart kontaktskapende funksjon i tillegg til det demokratiske. Sammen med det sosiale og oppdateringer på mangfoldet i NUKs aktivitet, gir det en viktig vitamininnsprøytning til det daglige arbeidet.
- Landsstyret har i perioder hatt dårlig oppslutning:
 - Å oppnå vedtaksdyktighet kan være en utfordring på hele eller deler av møtet.
 - Ofte stort frafall fra dem som ikke har stemmerett (utvalg/redaksjoner)
- Det er stort sett AUV som legger frem saker LS må ta stilling til (bare bekreftende organ?).

Betraktninger om utvikling:

- **Distriktene er NUKs forutsetning for vekst.** Over tid må distriktene kunne påta seg større oppgaver som distriktsleirer og -arrangementer. Det er derfor viktig at arbeidet i distriktene får en økt satsing.
- Det som skjer lokalt kan i større grad være i samarbeid med eller i regi av bispedømmet, de respektive menighetene og NUKs lokallag. Spørsmålet er hvordan NUK sentralt / organisasjonsstrukturen kan føre til bedre ungdomsarbeid i menighetene.
- Et fungerende distriktsråd av lokallagsledere er ikke utenkelig å være mer hensiktsmessig enn distriktsleder/-kontakt funksjonen. Et regionalt råd av lokallagsledere, representant fra presteskaper, representanter fra menighetsråd og NUK sentralt, kan være en vei å gå.

- Den regionale satsingen kan endres fra å være en demokratisk sådan, til å være rettet mot virksomhet lokalt og på tvers av menigheter i distriktene.
- Kan vurdere en fleksibel standardstøtte til regionale aktiviteter
 - f.eks. 100,- pr deltager på arrangementer på tvers av minst tre menigheter?

Forslag til tiltak:

- Distriktsleder slipper representasjon i LS. Lokal og regional representasjon skjer på LM og direkte i Styret. Endrer distriktsrepresentantens blikk fra sentraladministrasjon til lokale forpliktelser og mål. Ved et bortfall av LS, bør dette behovet kompenseres for gjennom økt
- Opprette et nytt Distriktsutvalg som kan gi ressurser og oppfølging til gjennomføring av lokal og regional aktivitet.
- Økt sentral støtte til distriktene:
 - Bedre oppfølging og direkte kontakt mellom lokallagsledere og NUK sentralt
 - Jobbe for å styrke de regionale kontakt- og samarbeidsorganene
 - Jobbe for at distriktene har en selvstendig økonomi (søke støtte lokalt/sentralt)
 - Fortsette å satse på Lokallagsseminar, og se på mulighetene for å arrangere «kontaktmøte»
- På lang sikt å ta en ny vurdering av distriktenes inndeling

Sekretariatet

Både arbeidsgiveransvaret og personalansvaret for staben ligger i dag hos AUV/Leder. Dette medfører til tider stor belastning både for ansatte og frivillige. Det gjør også at de ansatte ikke alltid får den oppfølgingen som kan forventes i en profesjonell og moderne arbeidssituasjon. At staben har relativ liten autonomi gjør også at det er vanskelig for stab å kunne påta seg større arbeidsoppgaver og prosjekter.

Forslag til tiltak:

- **Ansettelse av generalsekretær** med personalansvar, som fungerer som en daglig leder for sekretariatet. Leder bør fortsatt ha arbeidsgiveransvar.
- **Opprydding av instruks** slik at de er tydeligere og i større grad etterprøvbare
- **Større mandat til å utføre forefallende arbeid og utøve delegert beslutningsmyndighet**

Vi ser for oss at NUKs sekretariat bør bestå av:

- **Generalsekretær** med kompetanse på ledelse og personalansvar (sitter over tid, noe eldre). Bør også være et ansikt utad, samt følge opp/ha jevnlig kontakt med de ulike formene for virksomhet vi driver.
- **Organisasjonssekretær** (stabil)
- **Organisasjonskonsulent/lokallagsmedarbeider** (en stilling som kanskje har større "turnaround", yngre, drevet av høyt engasjement). Til stede for lokallagene med inspirasjon og besøk i tillegg til det administrative.
- Ungdomsprest (og ungdomssøster) som kan jobbe med hvordan NUK til enhver tid kan møte pastorale behov. Bidra med åndelig og teologisk kompetanse på møter og i virksomhet. Bør ikke være "en ekstra på kontoret"!

Utvalg og redaksjoner

Vurdering:

- **Står i realiteten for store deler av NUKs virksomhet**

- **Mange utvalg lever sitt eget liv** (på godt og vondt)
- **Utvalgene savner mer inspirasjon og ressurser** fra AUV/stab og kurs
- **Rekrutteringsproblem** i mange av utvalgene
- **Kunne vært bedre samarbeid** mellom utvalg innen samme “virksomhetsområde”
- De som er ansvarlige for ulike deler av NUKs virksomhet, **har liten innflytelse på NUK sentralt** (ikke engang stemmerett på LS)

I forhold til tiltak, tenker vi hovedsakelig at utvalgene bør vies større oppmerksomhet.

- **1/2 dags oppstartsmøte for nye utvalgsledere** (lunsj/instrukser/ambisjoner)
- **Utvalgene er ansvarlig for sin egen langtidsplan** (3år) som det jobbes etter. Denne strategien presenteres på LM (synliggjøre utvalgets arbeid)
- **Tydelig profilering av verv som “stillinger”**. Kan utlyses for nye utvalgsmedlemmer og ledere (gir større ansvarsfølelse og status). Valgkomiteen kan få et større ansvar for å headhunte personer med rett kompetanse til de rette vervene, også bistå utvalg og distriktene.
- **Formalisere kommunikasjon med ledelsen**, f.eks. komme på styremøte en gang i semesteret.
- **NUK sentralt skal med jevne mellomrom være representert på utvalgsmøter**
- **Årlige “medarbeidersamtaler” med utvalgsledere**
- De som utfører NUKs virksomhet, bør være **tydeligere representert i styret**
- **Kan struktureres i virksomhetsområder** som dermed kan ha felles kurs/samling for å gi inspirasjon og kunnskap (redaksjoner, formasjon, arrangementer)

Videre tanker om utvalg i fremtiden:

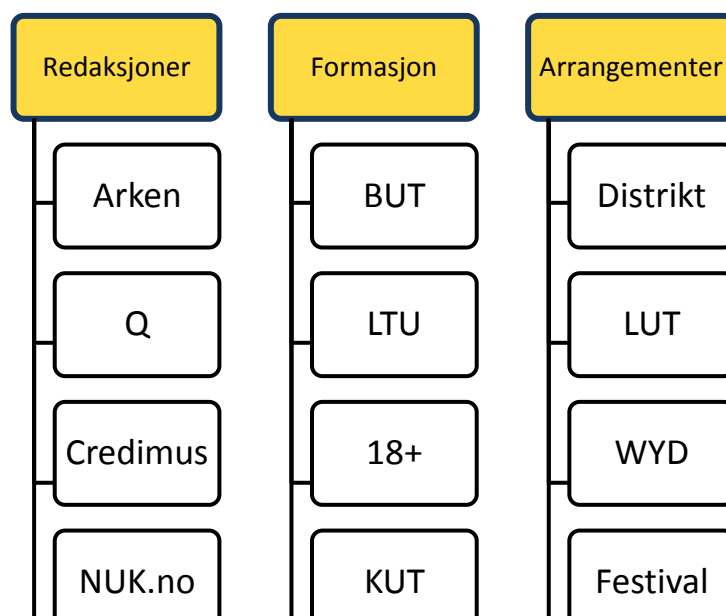
- Ny inndeling av virksomhetsområder, hvor ca. dagens utvalg er undergrupper og en sjef for virksomhetsområdet koordinerer utvalgenes arbeid.
- Virksomhetssjefen sitter i styret
- Vi ser behov for et utvalg som jobber målrettet mot regional og lokal aktivitet. Tiden er kanskje moden for å diskutere om vi trenger flere/færre utvalg.

Virksomhetsområder

Nytt begrep vi innfører i denne rapporten, for å beskrive NUKs sentrale arbeid som utføres av frivillige, hovedsakelig gjennom utvalg og redaksjoner. Etter vår vurdering har mange av disse nærliggende arbeidsområder som kunne hatt godt av tettere relasjoner. En samling i virksomhetsområder (f.eks. at ledere av LTU, BUT og KUT sitter sammen i et formasjonsstyre), vil kunne gi heldig effekter:

- Mer helhetlig arbeid på tvers av aldersgrupper (f.eks. gjennom kursing)
- Evne til å påta seg større oppgaver og visjoner
- Virksomheten kan være tydeligere representert i styret gjennom en virksomhetsleder

Forslag til organisering av virksomhetsområdene:



Hovedkonklusjoner

Tiltak som kan settes i gang snarlig

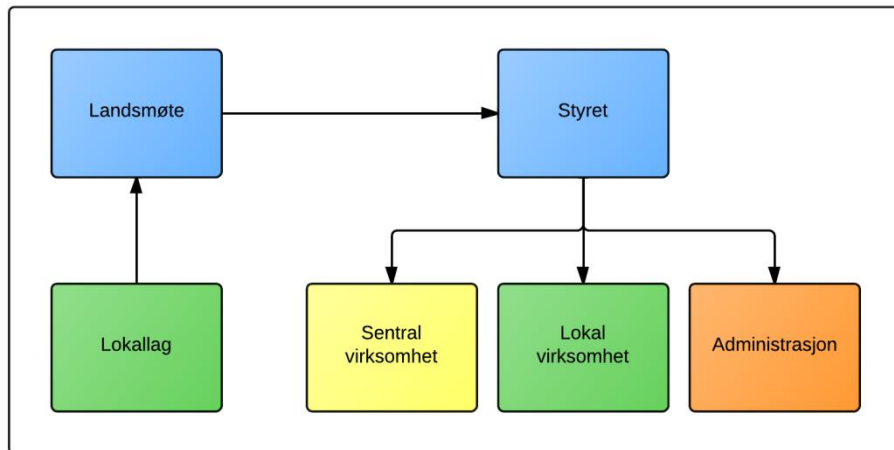
- **Innflytelse og synlighet fra de som bidrar, som**
 - Utvalgene presenterer sine fremtidsmål på LM
 - Formalisere distriktsrådsmøte før LM/LS
- **Gi større oppmerksomhet til de delene av organisasjonen som gjennomfører virksomheter: utvalg og redaksjoner**
 - Tydeliggjøre kontakt og oppfølgingsansvar
 - Oppstartshelg for AUV/styret
 - Oppstartsmøte med nye utvalgsleder (kick hoff, visjoner, verdier, mål)
- **Gjøre rutiner og instruksjoner mer etterprøvbare**
- **Se på hvordan en kan tilrettelegge for en naturlig progresjon i organisasjonen**
- **Kontakt med menigheter bør struktureres og kunne etterprøves.** F.eks. besøksplan hvor NUK-representant er hos alle menigheter i løpet av ett år.
- **Opprettholde kontakt og samarbeid med OKBs Pastoralavdeling**
- **Ta vare på ungdomspresten, samt jobb for ungdomssøster** (som inviteres til AUV-møter).

Større omstillinger:

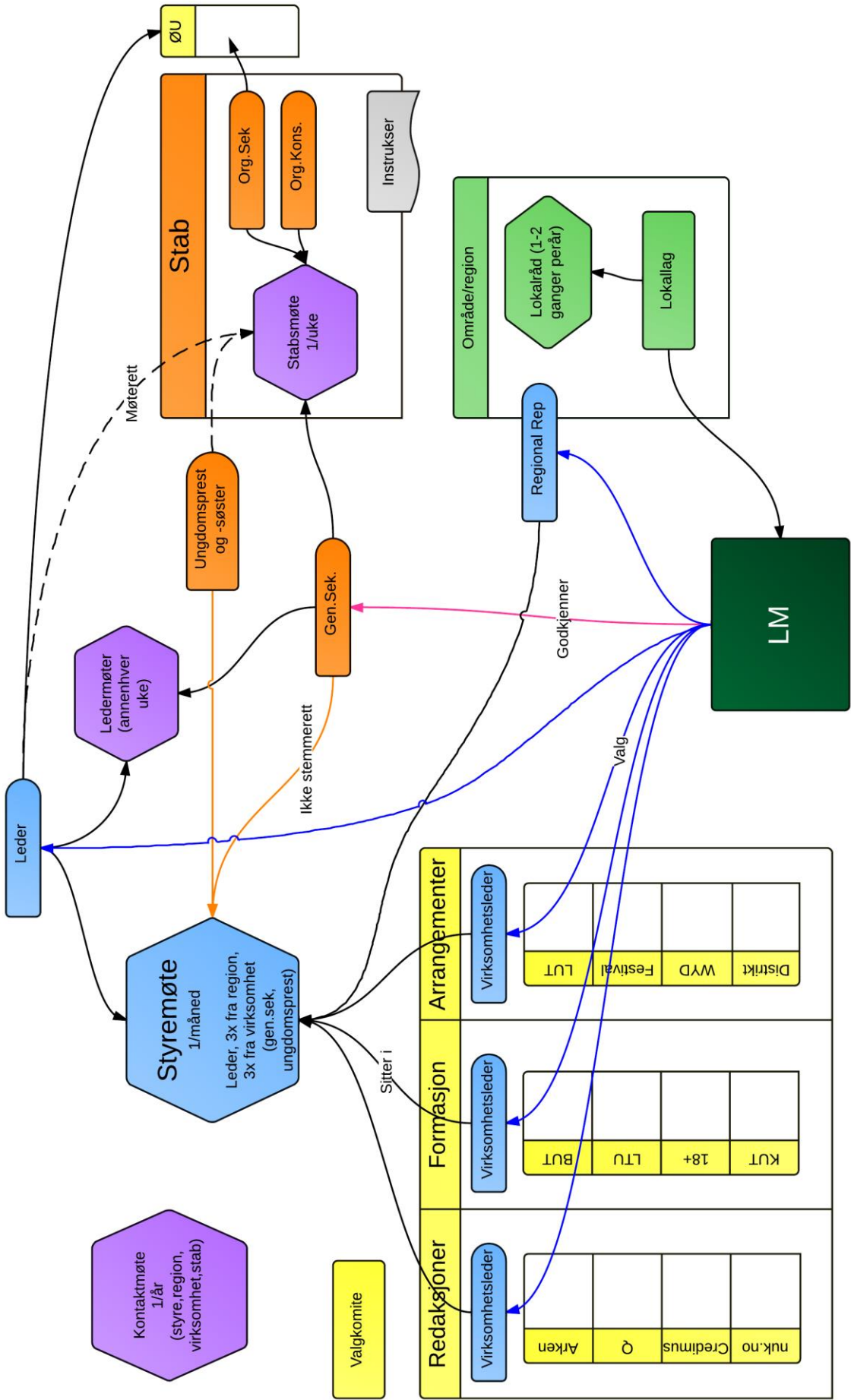
- **Ansette en generalsekretær**
 - vil gi større tilstedeværelse
 - potensielt gi større langsiktighet
 - bedre oppfølging av ansatte
 - mer handling og mindre unødvendig delegering
- **Revidere myndighetsstrukturen**
 - Gjøre styret mer handlekraftig, ved at det medlemmer har utøvende myndighet innenfor virksomheten de representerer

- En strukturell forenkling som redusere antall kontaktledd, legge opp til å få mest mulig gjort
- Overføre mer ansvar til sekretariatet og virksomhetene
- En konsekvens av det nye mandatet til sekretariatet og styret, og sammensetningen av sistnevnte, gjør LS overflødig. LS er i seg selv ingen demokratisk nødvendighet.

Det store bildet



Mulig modell for fremtiden



Gjenstående arbeid og veien fremover

Selv om vi på flere områder har funnet frem til nye forslag er det fortsatt en del som gjenstår i arbeidet. Enkelte forslag kan en forsøke å implementere forløpende, men for mer omfattende endringsforslag som medfører økonomiske eller vedtektsmessige konsekvenser, gjenstår det detaljarbeid før disse kan implementeres. Her vil det være naturlig at LM 2013 gjør et vedtak på intensjonen, slik at vi kan jobbe videre mot å presentere konkrete vedtekter, instruksjer og budsjett på LM 2014.