Norsk Landbruksrådgiving

Notat fra strukturutvalget

FOR DISKUSJON OM FRAMTIDIG ORGANISERING AV NORSK LANDBRUKSRÅDGIVING

Strukturutvalget
NORSK LANDBRUKSRÅDGIVING

Innholdsfortegnelse

				Side
I			Bakgrunn og mandat for arbeidet	2
II			Strukturutvalgets deltakere og arbeid	3
III			Organisasjonsundersøkelsen	4
IV			Kortfattet opplisting av mål, status i dag og løsninger ved aktuelle modeller	5
V			Beskrivelse av modellene	10
	1.		Bedriftsorganisasjonen med oppgavedeling mellom region og sentralleddet	10
		a.	Regionmodell	10
		b.	Juridiske betraktninger om selskapsform i en regionmodell	12
		c.	«Bondelagsmodellen»	14
	2.		Beskrivelse av sentralleddets oppgaver	15
		a.	Kontakt mot sentrale myndigheter og sentrale organisasjoner	15
		b.	Profilering og merkevarebygging	15
		c.	Bistand i organisasjonsutvikling	15
		d.	Faglig arbeid	15
		e.	Utvikling og drift av felles IKT-systemer og felles rådgivingsverktøy	16
		f.	Medlemsregister, innkreving av medlemskontingent, regnskapsføring	16
		g.	Personalordninger	17
	3.		Andre forhold	17
		a.	Daglig leder forum	17
		b.	Styrelederforum	18
		c.	Tilpasning til NLT og andre sidevirksomheter	18
		d.	HMS i modellene	18
	4.		Styringsorganisasjonen – medlemsdemokratiet	19
		a.	Regionmodellen	19
		b.	«Bondelagsmodellen»	20
	5.		Økonomiske vurderinger	20
	6.		Beskrivelse av kontingentsystem	24
	7.		Egenkapital	24
VI			Forslag til regioner	25
VII			Rådgiving på spesielle områder	26
VIII			Hovedavtale mellom NLR og rådgivingsenhetene i regionmodellen	27
IX			Sammenligning av modellene	29
X			Anbefaling	30
XI			Vedlegg	31

I. Bakgrunn og mandat for arbeidet

I Norsk Landbruksrådgivings strategiplan for inneværende periode er hovedmålet innenfor feltet organisasjon:

- Norsk Landbruksrådgiving skal ha en organisasjonsstruktur som tjener medlemmenes helhetlige kompetanse- og rådgivingsbehov

I tillegg til dette hovedmålet har styret definert ytterligere mål for det pågående arbeidet med organisasjonsutvikling i Norsk Landbruksrådgiving:

- Finne fram til og etablere den organisasjonsform som er mest hensiktsmessig for å løse de oppgaver og utfordringer som Norsk Landbruksrådgiving (sentralenheten og alle rådgivingsenhetene) har i dag og de neste ti årene
- Norsk Landbruksrådgiving skal opptre som, og oppfattes som, en enhetlig organisasjon

Norsk Landbruksrådgiving sine verdier er uavhengig, utviklende og nær. Verdiene må henge sammen for at rådgivingen skal være tilpasset medlemmenes framtidige rådgivingsbehov. Medlemmene må få uavhengig rådgiving som er tilpasset det enkelte medlems behov. Landbruket er i stor endring, både når det gjelder struktur, tilpasning til klimaendringer og produksjonsfaglige utfordringer. Dette gjør at organisasjonen og tilbudet hele tida må være i utvikling. Utviklingen må skje i nært samarbeid med medlemmene, samtidig som rådgivingen må oppleves positivt.

Ny teknologi for samarbeid i organisasjonen og for kontakt mellom medlemmer og rådgivere, gjør at mange oppgaver ikke behøver å utøves fysisk nært hverandre. Dette gir muligheter for endring av arbeidsmetoder til mer samarbeid mellom spesialiserte rådgivere til beste for det enkelte medlem.

I dag tilbys det rådgiving og spisskompetanse fra flere ulike aktører både i Norge og i utlandet i konkurranse med NLR. Det kan forventes økt konkurranse i dette markedet. NLR må i framtida ha en organisering som fremmer utvikling av spisskompetanse og faglig dyktighet slik at vi blir konkurransedyktige. Framtidsbøndene vil søke kompetanse der den er best. Det er ikke marked for utdatert og irrelevant kompetanse.

Avtalepartene har stor tro på NLR og har derfor satset på oss som framtidig rådgivingsorganisasjon for norsk landbruk. NLR har de siste årene fått ansvaret for flere nye fagområder som bygningsplanlegging, maskinrådgiving, økonomirådgiving og sist, men ikke minst HMS-rådgiving.

NLR mottar betydelige beløp over jordbruksavtalen. Det er forventninger til effektiv bruk av midlene slik at de gir mest mulig rådgiving for pengene, samtidig som det blir et likeverdig tilbud over hele landet på de fagområdene som er aktuelle. Det forutsetter at vi ender opp med en organisering som kan tilfredsstille disse forventningene.

NLR er avhengig av et godt samarbeid med andre organisasjoner. Det være seg forskningsinstitusjoner som Bioforsk, varemottakere, forvaltningen, faglagene og andre organisasjoner. I den sammenheng er det viktig at vi, på alle plan, opptrer enhetlig. Innenfor dette samarbeidet kan vi bli sterkere og bedre utvikle den rådgivingen som framtidsmedlemmene har behov for.

Mandat for strukturutvalget:
På NLR sitt årsmøte i 2014 ble det fattet følgende vedtak:

«Årsmøtet gir NLR sitt styre sammen med administrasjonen fullmakt til å arbeide videre med forslag til framtidig organisasjonsstruktur i tråd med debatten i årsmøtet. Rådgivingsenhetene blir høringsinstans, med mål om at ny og fremtidig organisasjonsstruktur vedtas på neste årsmøte.»

Styret i NLR har med bakgrunn i årsmøtevedtaket gitt strukturutvalget følgende mandat:

«Utvalget skal utrede to alternative modeller for organisering av rådgivingsvirksomheten:

- En modell med selvstendige regionale enheter med egne organisasjonsnumre og en sentral serviceenhet med administrative og faglige støttefunksjoner samt koordinerende oppgaver
- En modell hvor hele virksomheten er samlet under ett organisasjonsnummer og med gjennomgående styringslinjer fra sentralt/regionalt nivå.

For begge modeller skal det gjennomføres økonomiske beregninger, vurderinger av måloppnåelsen og modellenes styringssystemer, medlemsdemokrati og vedtekter. Utvalget skal innhente ekstern kompetanse til markedsundersøkelser, konsekvensvurderinger og juridiske betraktninger etter samråd med administrasjonen.

Utvalget skal legge til rette for en regelmessig informasjonsflyt om utvalgets arbeid i organisasjonen.

Utvalget skal gjennomføre arbeidet innen utgangen av oktober 2014, og rapporterer til styret i Norsk Landbruksrådgiving i forbindelse med styremøtene.»

II. Strukturutvalgets deltakere og arbeid

Strukturutvalget er oppnevnt av NLR sitt styre. Det består av:

Erik Belbo, nestleder i NLR-styret og leder av strukturutvalget
Steinar Klev, NLR-styret
Jan Ole Mellby, møteleder årsmøte NLR
Ole Festad Lund, styreleder NLR Oppland
Ivar Aae, Styreleder Landbruk Nordvest
Kjetil Gran Bergsholm, daglig leder NLR Viken
Liv Lyngstad, daglig leder NLR Hordaland
Sigbjørn Leidal, rådgiver NLR Agder (ansattrepresentant)
Jon Mjærum, direktør NLR

Tone Budde Erichsen, seniorrådgiver organisasjon NLR, sekretær

Arbeidet i strukturutvalget.
Med bakgrunn i strukturdebatten i årsmøtet i NLR og styrets vedtak, startet strukturutvalg II sitt arbeid. Det var viktig med involvering av rådgivingsenhetene i prosessen og en milepælsplan for arbeidet fram mot årsmøtet 2015 ble sendt ut til enhetene. Viktige tiltak for involvering var å gjennomføre en organisasjonsundersøkelse og et innspillseminar. Strukturutvalget har sendt ut spørsmål til diskusjon i rådgivingsenhetene underveis og oppfordret til innspill.

Viktig innhold i en framtidig organisasjonsstruktur ble diskutert i innspillseminaret i september. Kursuka er et viktig forum for diskusjoner og innspill, så saken hadde plass både i fellesdelen og i daglig leder og styreledersamlingen. Det er også innkommet mange innspill etter Kursuka .

Det er informert jevnlig om arbeidet i «Vi i NLR» og det er oppfordret til at organisasjonen skal komme med innspill til strukturutvalget underveis. Det har vært stor aktivitet i rådgivingsenhetene. Noen steder er det avholdt regionale møter med flere rådgivingsenheter som har kommet med felles innspill. Andre steder har styrene og ansattegrupper kommet med egne innspill. Disse innspillene er diskutert i strukturutvalget.

Strukturutvalg II startet sitt arbeid i juni 2014 og har hatt 7 fysiske møter. De har også deltatt i innspillseminaret og på Kursuka. I tillegg har de hatt mange diskusjoner på e-post.

III. Organisasjonsundersøkelsen

Agri Analyse ble bedt om å gjennomføre en organisasjonsanalyse for å se nærmere på organisasjonen og tanker om nåtid og framtid for ulike målgrupper. Det ble sendt ut skjemaer på e-post til medlemmer, ansatte i rådgivingsenhetene, HMS-rådgivere, styremedlemmer og styreledere i rådgivingsenhetene og daglige ledere i rådgivingsenhetene.

Svarprosent:

	Svarprosent
Medlemmer	25
Styreledere/styremedlemmer	47
Ansatte	60
Daglige ledere	79

Hovedkonklusjon på undersøkelsen er at en stor andel av alle spurte er fornøyde med hvordan organisasjonen fungerer i dag.

Medlemmene er generelt svært fornøyde med rådgivingstjenesten. Det gjelder spesielt tjenestene de fleste benytter seg av, slik som jordprøvetaking og gjødselplan, korn, grovfôr og miljøplan. De er også godt fornøyd innenfor produksjoner som få driver med, som frukt, bær, grønnsaker og potet. Det kan virke som medlemmene er mindre fornøyd med en del av de nye og merspesialiserte fagområdene som veksthus, bioenergi, maskinteknikk, bygningsteknikk og hydroteknikk.For medlemmene betyr det at «rådgiveren kjenner meg og mitt driftsopplegg og er en del av fagmiljøet i distriktet» mest, deretter at «rådgiveren er blant de beste spesialistene i landet». Sistnevnte betyr mest for spesialproduksjoner som for eksempel grønsaker. Dersom rådgivingsenhetene blir større i framtida mente 44 % av alle at de uansett ville ha samme kontakten med rådgiveren som i dag. Det store flertallet av medlemmene (sju av ti), mener at det er viktig at rådgiverne deres er lokalisert nær dem, eller kjenner fagmiljøet i distriktene. Dette gjelder alle produksjoner, men spesielt innenfor husdyrproduksjonene. På spørsmålet om «de vil anbefale andre gårdbrukere i sitt område om å melde seg inn i Norsk Landbruksrådgiving», svarer 81 % ja.

Når det gjelder ansatte, viser undersøkelsen høy skår både på «jeg har god mulighet til å organisere og planlegge min egen arbeidsdag, jeg er stolt av stillingen min i Norsk Landbruksrådgiving og jeg trives svært godt i jobben min». På spørsmål om hva som er viktig for engasjementet i jobben, svarer ansatte i prioritert rekkefølge: «Selvstendighet i jobben, at jeg kan påvirke arbeidsoppgavene mine, nærhet til medlemmene, arbeidets karakter og nærhet til kollegaer». Deretter kommer «nærhet til samarbeidspartnere» før «nærhet til daglig leder». Undersøkelsen viser at nærhet til daglig leder og nærhet til styret hadde minst betydning for engasjementet i jobben.

Både de ansatte og daglige ledere er stolte av arbeidet de utfører og trives svært godt i jobben. De føler også at medlemmene er godt fornøyde med innsatsen deres. Men de påpeker at de har travle dager og lite tid til å utvikle seg faglig. De ressursene de har til rådighet er middels godt tilpasset oppgavene.

På spørsmålet om «hvordan du tror det vil påvirke arbeidssituasjon din om alle er ansatt lokalt eller sentralt?», fordelte svarene seg i stor grad ut fra hvor de er ansatt i dag. Av HMS-rådgivere som er sentralt ansatt mente 50% at det ville være negativt med lokal ansettelse og 33% at det var litt negativt. Av de som i dag er ansatt lokalt/regionalt mente 61 % at det vil være svært positivt eller litt positivt å være ansatt lokalt.

På spørsmålet om «hvordan tror du det vil påvirke arbeidssituasjonen din hvis alle er ansatt sentralt?», svarte 70% av de sentralt ansatte at det var svært positivt, mens bare 6% av de lokalt/ regionalt ansatte svarte at det var positivt. Av de lokalt/regionalt ansatte svarte 24 % at det var svært negativt og 35% at det var litt negativt. Ser en på andre enden av skalaen svarte 41% av de lokalt/regionalt ansatte at det var «verken eller, litt positivt eller svært positivt» om de ble sentralt ansatt.

Det er stilt spørsmål om hvor det er mest rasjonelt at enkelte oppgaver blir utført – enten sentralt eller regionalt. Både daglige ledere og styremedlemmer/styreledere er tydelige på at IKT-løsninger, kontakt med sentrale myndigheter, kontakt med sentrale organisasjoner og kompetanseutvikling av rådgivingsapparatet bør skje sentralt. Grunnleggende rådgiving og daglig personalledelse bør skje regionalt. Oppgaver som spesialisert rådgiving, HMS-rådgiving, bygningsteknikk, nye fagområder kan skje like godt på begge nivåer.

Et spørsmål gikk på «hvilken modell mener du har de beste forutsetningene for å utføre spesifikke oppgaver i framtida». De oppgavene som respondentene helt klart mener best vil løses i en regionmodell, er i prioritert rekkefølge: «fange opp og løse viktige lokale og regionale utfordringer for medlemmene, beholde engasjementet for jobben hos rådgiverne, holde på oppslutningen blant medlemmene, positiv omdømmebygging og tilby medlemmene en helhetlig rådgivingstjeneste». Oppgaver som svarene mente kan løses bra i begge modeller er «oppbygging av kompetanse i rådgiverapparatet, henvise medlemmer med spesialiserte problemstillinger både til andre enheter innen og til andre instanser utenfor Norsk Landbruksrådgiving, utvikle nye rådgivingstjenester, dele kompetanse mellom rådgivere og ha fleksibilitet til å tilby rådgiving innenfor nye fagområder ved behov.»

På spørsmål om hvilken modell som vil være best for å løse oppgavene i framtida, svarer både daglige ledere og styremedlemmene at en regional modell, vil være bedre enn en sentral modell. Hele organisasjonsundersøkelsen er utgitt i et eget notat.

IV. Kortfattet opplisting av mål, status i dag og løsninger ved aktuelle modeller

Organisasjonens hovedmål er å være best på rådgiving til medlemmene. Vi skal utvikle og tilby et godt faglig og uavhengig rådgivingstilbud tilpasset medlemmenes framtidige behov. Det krever rådgivere med spisskompetanse på mange fagfelt i tillegg til god lokal agronomikunnskap. Vi må tilby et godt rådgivingstilbud, kurs og fagmøter til medlemmene til en akseptabel pris. For å få dette til på en god og effektiv måte, må ha en egnet organisasjonsstruktur.

Strukturutvalget har fått i oppdrag å utrede to alternative modeller. Den ene er en regionmodell med selvstendige regionale enheter med egne organisasjonsnumre. De regionale enhetene skal være medlemmer i en sentral serviceenhet som tar seg av administrative og faglige støttefunksjoner samt koordinerende oppgaver. I den andre modellen skal hele virksomheten være samlet under ett organisasjonsnummer og ha gjennomgående styringslinjer fra sentralt til regionalt nivå. Ut fra diskusjoner i rådgivingsenhetene og innspill til Strukturutvalget har strukturutvalget valgt å beskrive en regionmodell og en «Bondelagsmodell». Sistnevnte har elementer både fra en konsernmodell og fra en regionmodell. Begge modellene vil bli nærmere beskrevet i neste kapitel.

Det er kommet mange aktuelle innspill fra rådgivingsenhetene underveis i arbeidet. Nedenfor følger en kortfattet opplisting av mål, status i dag (styrker, utfordringer) og hvordan mål og utfordringer kan løses i begge modellene. Strukturutvalget har lagd tabellen på bakgrunn av en samlet vurdering.

MÅL	STATUS I DAG (STYRKER, UTFORDRINGER)	REGIONMODELL	BONDELAGS-MODELL
ET GODT RÅDGIVINGSTILBUD			
Lokal tilknytning	Rådgiverne er godt kjent og har stor respekt i lokalmiljøet. Enhetene har god oversikt over lokale forhold og et stort lokalt kontaktnett.	Rådgiverne må fortsatt være lokalt plassert. Det må være rutiner som fremmer deltagelse fra medlemmene lokalt for eksempel lokale fagråd.	
Helhetlig tilbud til alle medlemmer	Ikke alle enheter har tilbud om rådgiving i økonomi, bygningsplanlegging, HMS, småkulturer mm.	Regionene må være så store at de kan gi et helhetlig tilbud til alle medlemmer. Rutiner for kjøp av tjenester på tvers av regioner.	Alle medlemmer kan velge fritt mellom alle rådgivere. Medlemmene vil trolig velge «lokalt», men har tilgang på all kompetanse som finnes i organisasjonen. Med regionalt økonomiansvar vil det bli noe internfakturering.
Gode rådgivingstilbud **Gode fagmøter** **Gode kurs** **«Vi skal være best på rådgiving til bonden»** **Kompetanseutveksling**	De aller fleste medlemmer er fornøyd med det tilbudet de får i dag. Det er et stort mangfold av rådgivingsprodukter som tilbys. Det er i liten grad samkjøring på tvers av enheter.	Fagavdelinga i sentralleddet sammen med de regionale enhetene må koordinere og samkjøre rådgivingsprodukter som utvikles i enhetene og etablere et bibliotek for fagmøter, kurs, mm. Det bør satses på utvikling av digitale kurs, samlinger og rådgiving i tillegg til fysiske møter og kurs.	
Faglig utvikling **Kompetanseflyt**	Fagkoordinatorordningen har bidratt til oppbygging av fagkompetanse og mer kompetanseflyt. Ikke alle kulturer har egen fagkoordinator og enkelte kulturer dekkes av fagkoordinator i redusert stilling. Lite effektiv utnytting av den totale kompetansen og kunnskapen som fins i organisasjonen i dag. Enhetsgrenser setter begrensninger for bruk av	Sentralt ansatte fagkoordinatorer med fagansvar på tvers av regionene. Fagutvalgene må bestå av de beste rådgiverne og være topplaget som skal utvikle fagområdet videre. Forpliktelse i «Hovedavtale NLR» om at kursopplegg og fagforedrag skal deles	Fagkoordinatorer med fagansvar på tvers av linjeorganisasjonen Fagutvalgene må bestå av de beste rådgiverne og være topplaget som skal utvikle fagområdet videre. Kursopplegg og fagforedrag skal deles med hverandre

MÅL	STATUS I DAG (STYRKER, UTFORDRINGER)	REGIONMODELL	BONDELAGS-MODELL
	spisskompetanse på tvers av organisasjonen		
EN FRAMTIDSRETTET ORGANISASJON			
Attraktive og utviklende arbeidsplasser	Mange medarbeidere er stolte av jobben sin, samtidig er det utfordringer ved at det er få kollegaer. Det gir sårbarhet for mindre rådgivingsenheter. Små enheter sliter med å rekruttere godt kvalifiserte medarbeidere.	Større regioner medfører mer attraktive arbeidsplasser som gir rom for mer systematisk etter- og videreutdanning.	
Engasjerte medarbeidere	Medarbeidere som står på for organisasjonen langt ut over det som kan kreves.	Fortsatt stor frihet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Prioritere medlemskontakt og kompetanseutvikling. Mulighet for spesialisering med tanke på å betjene medlemmer på tvers av regioner i regionmodellen. Mulighet for betjening av medlemmer i hele landet i Bondelagsmodellen.	
Kostnadseffektiv administrasjon	Ikke alle har de samme dataløsningene. Vi bruker mange ulike programvarer, ulike kontoplaner. Det er ulik oppbygging av medlemskontingent, og ulike timesatser for arbeid internt og eksternt (medlemmer og ikke-medlemmer).	Felles programvare og administrasjonssystem Muligheter for regnskapsføring på felles regnskapskontor. Felles maler Felles medlemsregister med kobling mot produsentregisteret. Felles kontingent-system, men med differensierte produksjons- og arealsatser. Timesatser tilpasses i den enkelte region.	Felles programvare og administrasjonssystem Felles regnskap, men med regionale avdeling-regnskap. Felles maler Kobling mot produsentregisteret Felles kontingentsystem.
Solid økonomisk virksomhet	Små marginer – sårbar økonomi. Samlet driftsresultatet for alle enhetene er bare en prosent av totalomsetningen.	Regionene løser det hver for seg. Regionene må være av en slik størrelse at de er økonomisk solide.	Felles grep og felles tiltak for å sikre økonomien i organisasjonen.

MÅL	STATUS I DAG (STYRKER, UTFORDRINGER)	REGIONMODELL	BONDELAGS-MODELL
	Rådgivingsenhetene har ulik egenkapital også korrigert i forhold til størrelse. En liten reduksjon i tilskuddssatsen vil ha dramatiske følger. Avhengig av å opprettholde inntektene fra medlemmene (kontingent, tjenestesalg)	Fokus på inntekter	Fokus på inntekter
Felles markedsføring	Ingen felles markedsfunksjon	Felles enhetlig markedsstrategi og opptreden	
God ledelse	Daglig lederforum er for utydelig i form og funksjon	Daglig lederforum (regionledere), gis en budsjettpost og brukes mer systematisk i virksomheten og utviklingen av organisasjonen. Daglige ledere i regionene skal ha jevnlig telefon/lyncmøter med sentralleddet	
Medlemsorganisasjon - **God ledelse**	For lite kontakt og samarbeid mellom styrelederne For lite kontakt og samarbeid mellom styrene i rådgivingsenhetene	Styreledere møtes årlig under daglig leder- og styreledersamling under kursuka Styrene i regionene samles sammen med styret i sentralleddet til en årlig felles konferanse.	
Drive NLR på trygg og god måte	Begge deler i dag.	De regionale enhetene organiseres enten som foreninger eller SA Kontingenten må bestå av en grunnkontingent og en MVA pliktig servicekontingent.	Organisere virksomheten som forening med et heleid aksjeselskap (servicekontor) Kontingenten må bestå av en grunnkontingent og en MVA pliktig servicekontingent
EN ENHETLIG ORGANISASJON			
Framstå som <u>en</u> organisasjon	Virvar av navn og logoer Norsk Landbruksrådgiving er kjent av samarbeidspartnere, men er ikke en sterk merkevare i landbruket i dag. Både «forsøksring» og «ringleder» er fortsatt fremtredende.	Alle enheter må ha et NLR «geografi» navn Det må bygges en enhetlig profil som brukes i markedsføring av NLR. Internt i NLR må alle begynne å bruke riktige navn og titler.	

MÅL	STATUS I DAG (STYRKER, UTFORDRINGER)	REGIONMODELL	BONDELAGS-MODELL
Enhetlig opptreden overfor myndigheter og samarbeidspartnere	Stor tillit hos myndigheter og avtalepartene. Styret i sentralenheten kan ikke gjøre vedtak som forplikter alle.	Skape forståelse for vår struktur og organisering hos samarbeidspartnere. «Hovedavtale NLR» nedfeller hvordan vi skal følge opp felles vedtak. Hvem som kan fronte og forplikte organisasjonen på ulike nivå og på ulike smarbeidsområder.	Ha fokus på hvem som har ansvar for kontakt med samarbeidspartnere. Sentral/nasjonal kontakt ligger i sentralleddet. Regional kontakt ligger regionalt.
Enhetlig tilbud i hele landet	Ikke enhetlige virksomheter i dag. Stort sprik i aktiviteter, fra faglig produksjons-rådgiving til andre forretningsområder Eksempler: avløserlag, regnskapskontor, formidlingstjenester. Vi er ikke flinke nok til å få til felles satsinger.	«Hovedavtale NLR» må si noe om hvilke aktiviteter som hører til det å være en NLR –enhet, og som gir grunnlag for støtte. Virksomheter utenfor kjernevirksomheten bør skilles ut, og det er krav om prosjektregnskap / avdelings-regnskap for aktiviteter utenfor kjernevirksomheten.	Felles mål og strategi vil sikre et helhetlig tilbud i hele landet. Krav om at aktiviteter utenfor kjernevirksomheten skilles ut i eget selskap med eget organisasjonsnummer
ET FORPLIKTENDE FELLESSKAP			
En organisasjon som binder oss sterkere sammen **Enhetene må føle at de er en del av fellesskapet** **Vedtak på årsmøtet må gjelde for alle**	Fellesskapsfølelsen er for svak. Enhetene følger egne vedtak og går sine egne veier ut i fra det som «i øyeblikket» ser ut til å være den beste løsningen. «Ingen» tar ansvar for å følge opp det «noen» har blitt enige om.	Tenke «vi» også utenfor egen region, da myndigheter og andre ser på NLR som «èn» organisasjon. Styre/styreledersamlinger i løpet av året. Daglig ledersamlinger i løpet av året. Alle enheter må underskrive en «Hovedavtale NLR» (samarbeidsavtale) som sier noe om hvilke forpliktelser og rettigheter som ligger i det å være en NLR –enhet.	Styres av styret mellom årsmøtene. Ledere i regionstyrene og daglige ledere i regionene har årlig møte under kursuka. Møtet er rådgivende for styret. Det gjennomføres jevnlige lync-møter mellom direktør og organisasjonslederne i regionene.

MÅL	STATUS I DAG (STYRKER, UTFORDRINGER)	REGIONMODELL	BONDELAGS-MODELL
Organisasjonen må fremme samarbeid og effektivitet	For dårlig oversikt over alt godt arbeid som gjøres rundt om i hele landet. Uklarhet om hvilke oppgaver sentralleddet har, og hvem som styrer sentralleddet. Mange oppgaver løses parallelt, noe som gir mye dobbeltarbeid. For dårlig kommunikasjon og bruk av IKT-løsninger.	Prosess slik at medarbeidere og enheter blir trygge på hvem som har ansvar for hvilke oppgaver i ulike deler av organisasjonen. Bedre verktøy for internkommunikasjon. Alle må ta i bruk felles IKT-løsninger.	

V. Beskrivelse av modellene

1. Bedriftsorganisasjonen med oppgavedeling mellom region og sentralleddet

a. Regionmodell

Sentralleddet forblir en forening, men etablerer et aksjeselskap, NLR servicekontor, som tar seg av den faglige og administrative virksomheten. Strukturutvalget anbefaler de regionene der rådgivingsenehetene i dag er foreninger, at de går sammen og forblir forening. I de regionene der rådgivingsenhetene i dag både er foreninger og SA, må de vurdere om rådgivingsaktiviteten skal være i en forening eller om de vil omdanne hele virksomheten til et SA.

Norsk Landbruksrådgiving organiseres gjennom 6 – 12 regionale rådgivingsenheter, som er selvstendige økonomiske og juridiske enheter, men med samme «fornavn» og geografi som «etternavn» (eks. NLR Nord-Norge). De samarbeider både gjennom sentralenheten og seg imellom. De regionale enhetene har egne styrer og daglige ledere.

Alle medarbeidere som ikke er direkte tilknyttet sentralenheten, er ansatt i regionene og rapporterer til sin nærmeste leder. Det kan være team-leder eller daglig leder i regionen. Hver regional enhet har egen administrasjon (ansettelser, lokale lønnsforhandlinger, HR-arbeid, organisasjons- og strategiutvikling etc). Medlemmene er medlem i den regionale enheten hvor de har sin hovedvirksomhet og betaler kontingent til denne. Strukturutvalget forutsetter at alle regionale enheter tar i bruk et mest mulig likt kontingentsystem. Utsending av kontingentfaktura kan skje sentralt, mens oppfølging og purring må skje regionalt. De regionale enhetene har egen økonomi og bestemmer selv sine handlingsplaner og prioriteringer. All rådgiving og medlemskontakt styres fra de regionale enhetene.

Sentralenheten er en serviceorganisasjon og utøver vedtatte fellesfunksjoner for de regionale enhetene. I sentralenheten er det aktuelt å etablere et heleid aksjeselskap, et servicekontor. Dette beskrives seinere i kapitlet.

Utvikling av det faglige tilbudet er en viktig oppgave. Fagkoordinatorer (inkl. HMS) har sentrale oppgaver med å legge til rette for at ny kunnskap blir gjort tilgjengelig og kommer hele organisasjonen til gode. Videre vil sentralleddet og fagkoordinatorene ved hjelp av fagutvalg jobbe for å få oversikt over hele organisasjonens fagkompetanse, tilrettelegge for utvikling av spisskompetanse og for at tjenestetilbudet er tilgjengelig for hele landet. Sentralleddet har ansvar for felles kompetansemidler, kursing innen ulike fagområder og faglig støtte til regionene. Det har også ansvar for utvikling og oppdatering av salgbare produkter og verktøy som kan brukes felles til rådgiving i hele organisasjonen. Dette vil skje i samarbeid med de regionale enhetene.

De regionale enhetene vil i et «daglig leder-forum» diskutere nye oppgaver og om de skal løses av sentralenheten eller av de regionale enhetene. De regionale styrene vil også trekkes inn i større grad gjennom styreleder- og styresamlinger. En vurdering av totaleffektivitet og nærhet til brukerne må ligge til grunn. Det utarbeides en «Hovedavtale for NLR» som beskriver plikter og rettigheter for oppgavedeling og samarbeidet mellom sentralenheten og de regionale enhetene. Alle regioner må forplikte seg og undertegne avtalen. Aktuelt innhold i en hovedavtale beskrives i et eget kapitel i dette notatet.

Innholdet i «Hovedavtale for NLR» vedtas i NLRs årsmøte.

Strukturutvalget mener det er naturlig at

Sentralenheten har ansvaret for:

1. Kontakt mot sentrale myndigheter og sentrale organisasjoner
2. Profilering og merkevarebygging
3. Bistand i organisasjonsutvikling
4. Koordinering av faglig arbeid
5. Utvikling og drift av felles IKT-systemer og felles rådgivingsverktøy
6. Medlemsregister, innkreving av medlemskontingent,
7. Personalordninger
8. Inngå avtale om føring av regnskap for regionale enheter

Arbeidsområdene er nærmere skrevet under kapitel V punkt 2. Sentralleddets oppgaver.

Arbeidet i regionene

Rådgivingsvirksomheten utøves av de regionale enhetene. De skal drive med rådgiving, utviklingsarbeid og feltforsøk, samt initiere og drifte nye og framtidsretta prosjekter innenfor landbruksrelaterte fagfelt som medlemmene etterspør. Det er viktig at de regionale enhetene er aktive på møtearenaer i regionene og utvikler et godt samarbeid med lokal og regional landbruksforvaltning, Fylkesmannen, fylkeskommunene, lokale og regionale organisasjoner og lokale og regionale FoU-miljøer. De kan inngå regionale samarbeidsavtaler og har ansvar for å følge dem opp.

De regionale enhetene skal videre sette i verk og gjennomføre oppgaver som inngår i «Hovedavtale NLR». De mottar rammetilskudd, men må samtidig skaffe inntekter gjennom medlemskontingent, betalte oppdrag fra medlemmene og landbruksrelaterte oppdrag fra samarbeidspartnere og prosjekteiere.

Medlemmene ønsker rådgivere som har god kjennskap til de lokale forholdene og som kjenner produksjonen på gården/gartneriet. Det er derfor viktig at rådgiverne er lokalt plassert og har nok tid til å pleie et lokalt kontaktnett. Det foreslås ingen endringer i kontorstrukturen. De regionale enhetene må tilby kompetanse tilpasset medlemmene. Den må utvikles i tråd med endringer i markedet og endringer i medlemmenes behov. Tilgang til spisskompetanse og samarbeid på tvers av de regionale enhetene blir viktig. Hver regional enhet må levere det tilbudet medlemmene ønsker. Enhetlige

rådgivingsprodukter med lik pris vil utvikles sentralt i samarbeid med de regionale enhetene. Det vil forenkle samarbeidet og kjøp og salg av tjenester.

For rådgiverne er det viktig med stor selvstendighet i arbeidet og tid til kompetanseutvikling. Mye tid går i dag med til å skaffe penger til rådgivingsenheten. Det går ut over den tida som skal brukes til direkte rådgivingsarbeid. Dette må være et av fokusområdene for styre og ledelse i de regionale enhetene. Uansett modell vil det være fordelaktig med en effektiv organisasjon der mest mulig av midlene brukes til å styrke rådgivernes arbeidssituasjon, enten i form av direkte årsverksstøtte, god faglig oppdatering, gode salgbare produkter eller enkle rutiner. Det råder usikkerhet omkring fremtidige midler over Jordbruksavtatalen og midler fra det offentlige til landbruket. Dette tilsier at fokus på tjenester til medlemmer må bli viktigere framover enn i dag.

Rådgiverne vil fortsatt utøve sitt arbeid mot medlemmene i eget område, men for de med spesialisert spisskompetanse, vil det geografiske området bli større. Større regionale enheter tilsier at det er flere rådgivere på hvert fagfelt. Det kan etableres lokale fagteam som utvikler og tilpasser faget regionalt. Rådgiverne får også flere diskusjonspartnere. Det blir muligheter for å gå inn i større prosjekter. Likeledes kan det bli rasjonaliseringsgevinster ved utarbeidelse av vekstmeldinger, medlemsskriv m.m. Det samme vil vi oppnå om regnskapene for alle rådgivingsenhetene ble ført på samme sted. Da vil det være stor fagkompetanse om enhetenes virksomhet på det regnskapskontoret.

De regionale enhetene blir mindre sårbare i forhold til ferieavvikling, sykdom og rekruttering av nye medarbeidere.

b. Juridiske betraktninger om selskapsform i en regionmodell

Strukturutvalget har i disse vurderingene benyttet advokatfirma Orwall Andersen og sentralenhetens revisor (Moltzau revisjon) som rådgivere. I tillegg har vi konsultert LMD om mulighetene for skattefritak ved omorganisering og juridisk avdeling i Norges Bondelag omkring omdanning og selskapsform.

Hvilken selskapsform bør regionene velge?

I dag er de aller fleste rådgivingsenhetene foreninger. De som er fusjonert med landbruktjenester (avløserlag) har omdannet seg til SA (samvirkebedrifter). Det er disse to selskapsformene som er aktuelle.

I en forening er det foreningen som eier formuen, ikke medlemmene. Avkastningen tilfaller foreningen, og medlemmene som har økonomiske mellomværende (eks: kjøper tjenester) med foreningen har ikke rett på andel av overskuddet. En forening kan drive utstrakt økonomisk virksomhet, og kan være merverdiavgiftspliktig.

I et SA kan medlemmene (hvis det er nedfelt i vedtektene) ha rett på andel av renter på kapitalen, andel av overskudd og rett på andel av kapitalen ved en eventuell oppløsning. Samvirkeforetaket er et skattesubjekt og må levere selvangivelse. Et SA må ha et økonomisk formål.

Medlemmene i en forening kan når som helst danne et SA og drive den samme økonomiske virksomheten videre her. Men skal egenkapitalen overføres må det innhentes samtykke fra Stiftelsestilsynet. Det må redegjøres overfor tilsynet hvordan foreningens midler vil bli disponert.

En omdanning av foreninger til SA vil utløse skatt på gevinster, hvis ikke Skattedirektoratet gir et bindende forhåndsløfte om skattefritak. Skal det søkes om slikt fritak, bør det skje for alle rådgivingsenhetene samlet. Det angis at det er mindre sannsynlig at vi vil få et slikt fritak, jfr uttalelse fra Finansdepartementet (Prop. 78 L (2010-2011)):

«Etter departementets oppfatning bør eiermessig kontinuitet fortsatt være et grunnleggende vilkår for skattefri omdanning. Dette kravet reiser få problemer for foretaksformer som har privatrettslige eiere i egentlig forstand, herunder blant annet selskap med begrenset ansvar (BA) og statsforetak. Det kan også håndteres for sammenslutninger som har andelshavere eller interessenter med en klar økonomisk og rettslig interesse i foretak som ikke har tradisjonelle eierandeler. Som eksempel på det sistnevnte kan nevnes medlemmer/deltakere i samvirkeforetak. Et krav om eiermessig kontinuitet vil være vanskelig å oppfylle i sammenslutninger som ikke har egentlige privatrettslige eiere, og hvor det heller ikke finnes medlemmer med en økonomisk interesse i foretaket. Eksempel på dette er selveiende stiftelser og foreninger som ikke tjener medlemmenes økonomiske interesser. I disse tilfellene er det problematisk å konstruere eiermessig kontinuitet. Normalt vil heller ikke økonomisk virksomhet være det vesentligste i slike organisasjoner, og hensynene bak fritaksreglene gjør seg ikke gjeldende i samme grad.»

Uten skattefritak er det mulig å stifte et SA, overføre virksomheten dit, men la foreningen leve og la kapitalen ligge der (slik det er gjort i Landbruk Nordvest)

I de regioner der det i dag bare er foreninger, er det er best å slå sammen disse først og deretter (eventuelt) foreta en omdanning av foreningen til et SA. Er en i et konkurranseutsatt marked, vil en kunne binde medlemmene tettere til seg i et SA (eiertilhørighet). Betyr avkastning på kapital mindre, og hvis det legges vekt på at rådgivingen skal være «non-profit», er foreningsformen mer hensiktsmessig.

I regioner der det både er foreninger og SA fra før, er det nødvendig først å avklare hvilken virksomhet som den regionale enheten skal drive. Skal det fortsatt drives tjenesteyting, er det SA som er aktuelt. Da må de enhetene som er foreninger først slå seg sammen, deretter omdanne seg til SA, og til slutt fusjonere med de eksisterende SAene. Eventuelt kan dagens SA-enheter fisjoneres, dvs at tjenestedelen skilles ut i egne selskap, og rådgivingsvirksomheten går tilbake til en foreningsorganisering, som kan fusjoneres (slås sammen) med de øvrige foreningene.

<u>Selskapsform for sentralenheten (serviceenheten)</u>

Sentralenheten er i dag en forening med rådgivingsenhetene som medlemmer. I en regionmodell skal sentralenheten stort sett ha de samme oppgavene som i dag. Vurderinger tilsier at omdanning til SA er mindre aktuelt her da virksomheten i større grad er av ikke-økonomisk art.

Skattemyndighetene har i 2014 vedtatt at omsetningen mellom sentralenheten og rådgivingsenhetene ikke er omfattet av merverdiavgiftsloven. Dette er en ulempe dersom det er aktuelt at sentralenheten i større grad skal være innkjøpsledd for rådgivingsenhetene og viderefakturere kostnader, eller tilby tjenester til rådgivingsenhetene ut over det som naturlig omfattes av medlemskontingent.

Hvis NLR ønsker å unngå ulempen, anbefales det at sentralenheten oppretter et heleid aksjeselskap, et servicekontor, som kan fakturere tjenester til rådgivingsenhetene innenfor merverdiområdet. Dette er en løsning som flere andre organisasjoner i landbruket har benyttet seg av.

Styret har ut fra dagens vedtekter myndighet til å opprette et slikt heleid AS, men ønsker at beslutningen legges fram for årsmøtet. Aksjeselskapet blir skatte- og avgiftspliktig.

Stiftelse av et AS er regulert i aksjeloven, §2 og 3.

I Bondelaget, som har et slikt servicekontor, er nesten alle ansatt i Servicekontoret. Brukes samme modell vil det være naturlig å tenke at både fagavdelingen og administrasjonsavdelingen/staben yter tjenester til rådgivingsenhetene og derfor er ansatt i aksjeselskapet.

c. «Bondelagsmodellen»

NLR sentralt deles opp i to selskaper; NLR og et heleid aksjeselskap; NLR servicekontor. De fleste medarbeiderne både de som jobber i sentralleddet og i regionene er ansatt i NLR servicekontor. Denne inndelingen foretas som en tilpasning til regelverket for merverdiavgift. Det er felles personalpolitikk for hele NLR. Alle rapporterer til sin nærmeste leder som igjen rapporterer videre til direktør. På den måten vil rapporteringslinjen for alle ansatte ende opp hos direktør av sentralenheten. Medarbeidersamtaler gjennomføres med nærmeste leder. For medarbeidere i regionene vil det si daglig leder i regionen.

Landet er inndelt i ca 6 - 12 regioner med 15-50 medarbeidere og en daglig leder. Det vil være samme kontorstruktur som i dag.

Sentralleddet har en organisasjonsavdeling, en fagavdeling og en administrasjonsavdeling.

Organisasjonsavdelingen har ansvaret for den organisasjonsfaglige virksomheten. Alle medlemmer er medlemmer i den sentrale organisasjonen, men får tilknytning til den regionen de geografisk tilhører. Det etableres et sentralt medlemsregister som jevnlig «vaskes» mot informasjon fra Produsentregisteret og oppdateres. Regionene har ansvar for oppdatering av rådgivingsaktuell informasjon. Alle medlemmene vil kunne logge seg inn på «min side» ved å bruke samme passord som de har for andre landbruksorganisasjoner. Organisasjonsavdelingen har ansvaret for medlemmene, opplæring av de medlemsvalgte tillitsvalgte, det medlemsrettede arbeidet som medlemsregister, kontingentsystem og systemer for regionale samarbeidsordninger. Regionene er ansvarlige for det direkte faglige arbeidet mot medlemmene og kontakt og samarbeid med Fylkesmannen, fylkeskommunen, faglagene på fylkesnivå, samarbeidsrådene, Innovasjon Norge m.fl.

Fagavdelingen har overordnet ansvar for faglig kompetanseutvikling i organisasjonen. Fagkoordinatorer har sentrale oppgaver og er tilknyttet avdelingen. Det blir en sentral oppgave å legge til rette for at ny kunnskap blir gjort tilgjengelig og kommer hele organisasjonen til gode. Videre vil fagavdelingen ha ansvar for å ha oversikt over hele organisasjonens fagkompetanse og tilrettelegge for at spisskompetanse kan utvikles av noen rådgivere slik at tjenestetilbud er tilgjengelig for hele landet på definerte områder. Avdelingen har ansvar for felles kompetansemidler, kursing innen ulike fagområder, faglig støtte til regionene og i organisasjonen. Fagavdelingen har også ansvar for utvikling og oppdatering av salgbare produkter og verktøy som brukes felles til rådgiving i hele organisasjonen. Dette må gjøres i samråd med regionene.

Administrasjonsavdelingen har ansvar for økonomi/regnskap, HR/personal, IKT, informasjon/kommunikasjon samt fellestjenester. Det vil si innkreving av kontingent som fordeles til regionene etter sentralt vedtatte retningslinjer. Lønn og reiseregninger utbetales sentralt, men blir belastet regionale avdelings-regnskap. Den formelle personaladministrasjonen vedrørende ansettelser, sykefraværsoppfølging, permisjoner, arbeidstidsregistreringssystemer, lønnsforhandlinger, verneombud m.m. vil skje sentralt. Ved nyansettelser i regionene vil en sentralt ansatt HR-medarbeider støtte regionene med stillingsutlysninger, delta i intervjuer og gjøre det formelle arbeidet. Regionene innstiller selv medarbeidere og kan gjøre ansettelser innenfor egne budsjetter.

IKT—tjenester, inklusive brukerstøtte, kjøpes i stor grad eksternt. Ansvar for utvikling av felles IKT-verktøy og plattform plasseres sentralt. Det gjennomføres sentrale innkjøp av standardutstyr. Ansvar for et opplæringstilbud i vedtatte plattformer plasseres sentralt.

Organisasjonen vil sees under ett og ha felles markedsstrategi, markedsføring og opptreden ut mot medlemmer, potensielle medlemmer, samarbeidspartnere og omverden for øvrig.

Utvikling av nettsider, informasjon og profileringsmateriell skjer sentralt.

Fellestjenester har ansvar for sentralbord, posthåndtering, arkiv, og felles innkjøp.

Det regionale arbeidet

Det regionale arbeidet i «bondelagsmodellen» vil i likhet med i dag og også som i regionmodellen, ha fokus på rådgiving til medlemmene. Arbeidet bygger på sentralt vedtatte retningslinjer for hva NLR skal drive med. Den regionale og lokale tilpasningen til medlemmenes behov, vedtas i regionale handlingsplaner som utøves regionalt. Det er rom for lokale initiativ som kan generere et økonomisk handlingsrom for større aktivitet enn medlemskontingent og rammetilskudd tilsier. Regionene har eget budsjettansvar.

Ved utarbeiding av lokale handlingsplaner er det viktig å få fram lokale behov. Samarbeidet og nettverket mellom medlemmer, ansatte og andre aktuelle samarbeidspartnere i regionen er en viktig oppgave for å få regiontilpasset rådgiving og aktivitet.

Arbeidet i regionen vil i denne modellen i stor grad skje på samme måte som beskrevet i tidligere i regionmodellen.

2. Beskrivelse av sentralleddets oppgaver

De fleste oppgavene for sentralleddet vil være de samme i begge modeller, men graden av myndighet vil kunne variere. Oppgavene er derfor beskrevet for begge modeller i dette kapitlet.

a. Kontakt mot sentrale myndigheter og sentrale organisasjoner

NLR sentralt skal i begge modeller ha kontakten mot sentrale myndigheter og sentrale organisasjoner. Det er viktig å kunne snakke med en tunge og i en del situasjoner kunne forplikte organisasjonen i forhold til samarbeid. Det er viktig med god kontakt mot avtalepartene, forskningsinstitutt og andre landbruksorganisasjoner. NLR vil på vegne av hele organisasjonen, inngå samarbeidsavtaler med andre organisasjoner. Ved å være til stede og i dialog med disse, vil NLR bli regnet med. Det vil kunne føre til tilgang til prosjekter og samarbeid med andre for hele NLR-organisasjonen.

b. Profilering og merkevarebygging

For å få til en god framtidsrettet og enhetlig organisasjon, mener strukturutvalget at det uansett modell, er avgjørende med felles enhetlig markedsstrategi og opptreden. Det gjelder alt fra navn og logo, markedsmateriell og felles rådgivingsprodukter til å finne fram til gode arenaer for markedsføring. Organisasjonen må framstå så enhetlig som mulig ut mot medlemmer, potensielle medlemmer, samarbeidspartnere og omverden for øvrig. Et markedsutvalg bestående av representanter fra regionene og sentralleddet vil utvikle forslag til strategier som kan implementeres i hele organisasjonen.

c. Bistand i organisasjonsutvikling

NLR vil i regionmodellen bistå de regionale enhetene i organisasjonsfaglige spørsmål og oppgaver som strategiplanutvikling, sammenslåingsprosesser, styrekurs og andre organisasjonsutviklende tiltak. Samlinger og opplegg for regionale styrer og styreledere blir viktige tiltak for å diskutere felles oppgaver og strategier som kantas inn i hele organisasjonen.

d. Faglig arbeid

Faglig utveksling mellom rådgivingsenhetene er en forutsetning for at organisasjonen kan yte helhetlig rådgiving. For å få dette til, må det være en oversikt over kompetansen. I tillegg bør det utvikles gode

fagstoffdatabaser. Begge deler kan løses ved utvikling av det kommende intranettet. I tillegg må det være aksept i organisasjonen for at vi kan hjelpe hverandre og at kompetansen kan flyte bedre. Rådgivingsenhetene må føle at det skal være lønnsomt for enhetene å bygge og dele kompetanse. Det må være velkjente retningslinjer for oppnevning og funksjon av fagutvalg. Det er viktig med god kontakt mellom NLR og Bioforsk, slik at en kan fange opp det som skjer innenfor forskningen.

Fagkoordinatorene

Et viktig mål i organisasjonen er kompetanseutvikling og å få kompetansen til å flyte mellom enhetene og rådgiverne. Fagkoordinatorene har en viktig rolle i forhold til kompetanseutvikling hos rådgiverne, nettverksbygging og kontakt med næringen. Rollen må utvikles videre. Det bør være fagkoordinatorer på sentrale fagområder i organisasjonen. Koordinatorstillingene for de «store» områdene som korn og grovfôr bør enten økes til hele stillinger eller så må fagutvalgene få økte ressurser slik at de kan gjøre et større arbeid. Det kan være nyttig med fagkoordinatorer på flere områder som hydroteknikk og maskinteknikk.

Fagutvalgene

Fagutvalgene bør bestå av aktive rådgivere med topp kompetanse på området. Det må være attraktivt å bli oppnevnt til å være med i et fagutvalg. Statusen og godtgjøringen til fagutvalgene må økes slik at de kan nedlegge et større arbeid i oppgaven. Fagutvalgene bør bestå av 3 personer som velges for 3 år. Det bør være en viss rullering. Da det forventes at arbeid i utvalget blir prioritert, må det klareres med linjeleder/regionleder at vedkommende får anledning til å være med i utvalget. Forventet ressursbruk for oppgaven må avklares på forhånd. Blir det et større arbeid, må fagkoordinator avklare det med fagutvalg-medlemmets linjeleder så det ikke blir interessekonflikt mellom linjeleder og koordinator om fagutvalgsmedlemmenes arbeidskraft. Det er ønskelig at fagutvalgsmedlemmene kommer fra ulike landsdeler/distrikter som er aktuelle for fagområdet.

Fagutvalgene oppnevnes av styret i NLR. Det er ønskelig at daglig lederforum er aktive og spiller inn aktuelle oppgaver/oppdrag til fagutvalg/fagkoordinatorene og diskuterer ressursbruken i utvalgene.

e. Utvikling og drift av felles IKT-systemer og felles rådgivingsverktøy

I organisasjonsundersøkelsen som ble gjennomført, var det stor enighet om at utvikling og drift av felles IKT-systemer og felles rådgivingsverktøy skal skje sentralt uansett organisasjonsmodell. Det vil i praksis si at IKT—tjenester, inklusive brukerstøtte, kjøpes stort sett eksternt, mens ansvaret for utvikling av felles IKT-verktøy og plattformer skjer sentralt, men gjennom samarbeid med brukerne i regionene. Sentrale innkjøp av standardutstyr kan gjennomføres sentralt i begge modeller. Ansvaret for opplæringstilbudet for vedtatte plattformer skal ligge sentralt.

f. Medlemsregister, innkreving av medlemskontingent, regnskapsføring.

Strukturutvalget anbefaler at alle regionale enheter kopler seg opp mot et felles system for medlemsregister som igjen er koplet opp mot Produsentregisteret. Felles medlemsregister er en forutsetning i «Bondelagsmodellen». Produsentregisteret er landbrukets register over alle primærprodusenter og landbrukseiendommer i Norge. Produsentregisteret vet hvem som produserer hva, og hvor produksjonen foregår. Det er meget godt oppdatert og tilbyr tjenester og produkter til organisasjoner og bedrifter som trenger korrekte data til sine leverandørregistre, kunderegistre, abonnementsregistre osv. Les mer på www.prodreg.no

Produsentregisteret sørger for jevnlig oppdatering av kontaktinformasjon og opplysninger om produksjoner, areal m.m. for alle medlemmer. Oppdaterte data hentes ut, så ofte det er behov, til egne medlemsregister, for eksempel i SuperOffice eller andre medlems- og økonomiprogrammer. Opplysninger om inn- og utmeldinger kan skje ved direkte synkronisering med eget medlemsregister, eller meldes Produsentregisteret på annen måte.

Opplysninger i Produsentregisteret vil være grunnlag for medlemsinnlogging på nettsidene til NLR-organisasjonen. Tjenesten «Felles brukernavn og passord» er tatt i bruk av de fleste organisasjonene i landbruket, blant annet Tine og Nortura. Hos oss vil medlemmene kunne bruke samme innlogging som for de andre nettstedene, og kan gå mellom medlemsnettsidene til de ulike organisasjonene de er medlemmer i, uten å logge inn på nytt. Det sikrer enkel og sikker tilgang til fagstoff og informasjon forbeholdt medlemmene. Det gir også grunnlag for Min side-funksjonalitet der medlemmene får tilgang til skreddersydd fagstoff, gjødslingsplaner, plantevernplaner og annet spesifikk informasjon for det enkelte medlem. Medlemmene kjenner «Min side» fra blant annet Nortura og Tine.

Opplysninger fra Produsentregisteret om produksjoner og areal danner grunnlag for beregning av medlemskontingent. Data fra Produsentregisteret overføres til SuperOffice, som har en integrasjon med økonomiprogrammet Visma Global. Faktureringen kan gjøres sentralt eller regionalt. Det vil framgå tydelig på fakturaen hva den gjelder og hvilken region medlemskapet er knyttet til. Purringer bør følges opp regionalt, men det ivaretas i økonomisystemet. Også her et det viktig at det framgår tydelig hva den gjelder og hvem som skal ha pengene.

Strukturutvalget anbefaler også i en regionmodell at det inngås en felles avtale med ett regnskapskontor. Da vil det kontoret få spesialkompetanse for alt som har med rådgivingsenhetene å gjøre. Det er i tillegg vesentlig at det har oppdatert regnskapsfaglig kompetanse. Teknisk sett, er ingen avhengig av fysisk nærhet til regnskapskontoret i dag.

g. Personalordninger

Organisasjonsundersøkelsen var tydelig på at det direkte personalansvaret og personaloppfølgingen bør skje nærmest den enkelte ansatte dvs. regionalt. Det må derfor være personaloppfølgingskompetanse i alle regioner. De må kunne hente spisskompetanse i sentralleddet eller via samarbeidspartnere i andre organisasjoner. Da det er viktig at organisasjonen opptrer enhetlig også i forhold til personalordninger, så bør de regionale enhetene sammen med sentralleddet og de ansattes fagforeninger, utvikle disse i fellesskap. Da kan de implementeres i alle regioner. Det anbefales at det etableres et felles elektronisk HR-system til støtte for personalfunksjonen.

3. Andre forhold

Tabellen i kapitel IV har en kortfattet opplisting av mål, status og løsninger ved aktuelle modeller. For å nå målene om et godt rådgivingstilbud, en framtidsrettet organisasjon, en enhetlig organisasjon og et forpliktende fellesskap, må en ha gode strukturer som legger til rette for utvikling og samarbeid. Noen forhold er beskrevet nedenfor.

a. Daglig lederforum

I begge modeller trenger organisasjonen god kommunikasjon og et sterkere samarbeid for å få en mer enhetlig organisasjon. Det foreslås løst ved at et daglig lederforum, bestående av alle daglige ledere i de regionale enhetene/regionene, får en tydeligere og mer formalisert rolle i organisasjonen. Dette forumet skal ha jevnlige møter der de diskuterer og kommer med innspill til ledelsen i sentralleddet. Forumet kan ta opp følgende typer saker:

- Faglig samarbeid mellom og på tvers av enheter
- Administrative rutiner på tvers av enheter

Strukturutvalget mener at forumet bør diskutere faglig samarbeid og administrative rutiner som går på tvers av enhetene. I tillegg til dette, bør forumet ivareta gjensidig informasjon. Det kan ikke være møteplikt eller krav om at det skal være et minste antall enheter som er representert for å avholde møter. Det må tas en prinsipiell beslutning om kostnadene til et slikt forum skal dekkes av sentralt budsjett eller over enhetenes egne budsjetter.

b. Styrelederforum

Strukturutvalget ønsker at det etableres et styrelederforum som møtes oftere enn på årsmøtet. NLR skal være en demokratisk styrt organisasjon. Det er medlemmene gjennom styrene både i regionene og i sentralleddet som skal styre organisasjonen. Møtet som avholdes på Kursuka er foreslått formalisert. Med en reduksjon i antall regionale styrer vil det også være aktuelt at flere enn styreleder møter, dvs at det kan bli snakk om et styreforum. Det er viktig å avklare roller og mandat for styrelederforum i forhold til styret i sentralenheten.

c. Tilpasning til NLT og andre sidevirksomheter

Noen rådgivingsenheter har i dag både rådgiving og tjenester i sin virksomhet. I en regionmodell kan begge virksomheter lett innpasses. Det kan gjøres på to måter. Enten ved å ha et eget avdelings-regnskap for tjenestevirksomheten eller skille ut tjenestevirksomheten i et eget selskap.

I «Bondelagsmodellen» vil en i NLR-systemet kunne ha en fagavdeling for tjenester, men tjeneste-virksomheten vil fortsatt ha NLT som sentralorganisasjon å forholde seg til. En enklere løsning er at tjenestevirksomheten kan skilles ut i eget selskap. Regionrådet i Bondelagsmodellen kan bli styret i det utskilte tjenesteselskapet.

De regionale enhetene som har to sentralorganisasjoner, må kunne bruke begge organisasjoners navn og logoer.

Eventuelt andre sidevirksomheter som regnskapstjenester må behandles på samme måte.

d. HMS i modellene

NLR skal gi et forebyggende tilbud til alle gårdbrukere og ansatte i landbruket, og bidra til en bedring av arbeidsmiljø og sikkerhet på arbeidsplassen. Tilbudet skal være landsomfattende. HMS er et viktig fagområde som må integreres godt i all annen rådgiving. Den faglige rådgivingen skjer regionalt. Strukturutvalget mener at HMS-rådgiverne skal være ansatt på samme måte som de andre rådgiverne; det vil si med regional ansettelse i regionmodellen og sentral ansettelse i «Bondelagsmodellen». Ved en regionmodell vil HMS-rådgivere, bli tilbudt ansettelse i de regionale enhetene.

De inntektene som fram til nå har vedrørt den enkelte HMS-rådgiver (andel av tilskudd over jordbruksavtalen, medlemskontingent og salg av tjenester), vil følge rådgiveren over til den regionale enheten. Pr i dag går disse inntektene totalt sett i balanse når det gjelder dekning av utgifter som lønn, reiser og kontorhold, men det er distriktvise forskjeller. Disse forskjellene vil en på samme måte som for rammetilskuddet og tilskudd til byggrådgiverne kunne utligne ved å gi ulikt tilskudd til ulike landsdeler. HMS foreslås som eget resultatområde.

HMS-rådgiverne jobber fortrinnsvis i sin region, men det er viktig at spisskompetanse kan tilbys til et større geografisk område. Uansett modell, så må ansvaret for tilbud om faglig oppfølging, utvikling og

opplæring, utvikling av salgbare rådgivingsprodukter, ansvar for felles markedsføring og kontakt mot sentrale samarbeidspartnere skje sentralt. HMS-fagsjefene er underlagt fagavdelingen og jobber faglig som og med fagkoordinatorene. Det sikrer at HMS blir ivaretatt i planleggingen av det faglige arbeidet på alle områder. Strukturutvalget anbefaler en harmonisering av titlene, slik at alle blir fagkoordinatorer.

Det er undertegnet en intensjonsavtale mellom NLR og 7 varemottakere (Felleskjøpet Rogaland Agder, Felleskjøpet Agri, Norgesfòr, Kjøtt- og fjørfebransjens Landsforbund, Tine, Nortura og Gartnerhallen) som innebærer at NLR skal ha årlig møte med hver av dem og legge planer for samarbeid. Dette arbeidet gir muligheter for salg av tjenester på HMS-området. Flere av vare-mottakerne ønsker at dette kan samordnes med andre tilbud. Det gir muligheter også for andre rådgivingsområder.

HMS-rådgiverne må ha både helsefaglig og landbruksfaglig kompetanse. NLR skal fortsatt levere godkjent bedriftshelsetjeneste til landbruket. Det er derfor viktig at det uansett modell, etableres retningslinjer og en god kommunikasjonsplattform mot BHTene.

HMS er etter sammenslutningen blitt et NLR-tilbud. De som vil benytte seg av et HMS-tilbud til medlemspris, må bli medlem av en rådgivingsenhet. Strukturutvalget anbefaler et system for direkte personlig medlemskap og støttemedlemskap for organisasjoner.

4. Styringsorganisasjonen – medlemsdemokratiet

a. Regionmodellen

Produsentene/bøndene/gartnerne er medlemmer i de regionale enhetene. Enhetene styres etter årsmøtevedtatte vedtekter som bygger på sentralt vedtatte normalvedtekter. Årsmøtet er enhetens øverste organ. Årsmøtet i regionen velger styre med vararepresentanter, representanter til årsmøte i sentralenheten, godkjenner regnskap for den regionale enheten og behandler budsjett, handlingsplan og innkomne saker i årsmøtet. Da det geografiske området for den enkelte enhet blir utvidet, vil det av demokratiske årsaker være aktuelt å velge årsmøteutsendinger. De kan velges på medlemsmøter/valgmøter som holdes i naturlige geografiske kretser. Antall årsmøteutsendinger fra hver krets fastsettes på bakgrunn av medlemstall. Et styremedlem fra den regionale enheten bør alltid være til stede på medlemsmøtene. Alle årsmøtesakene for regionen skal presenteres i medlemsmøtene. Medlemsmøtene vil bidra til kontakt mellom medlemmene og både styret og ansatte i den regionale enheten. Et årsmøte med valgte årsmøteutsendinger, vil gi et mer forutsigbart årsmøte med hensyn til antall som møter. I tillegg vil valgte årsmøteutsendinger føle et større ansvar for delaktighet når de representerer flere.

Styret i enheten styrer virksomheten mellom årsmøtene.

Det sentrale årsmøtet i NLR er organisasjonens høyeste organ og fatter viktige vedtak som forplikter hele organisasjonen. Det avholdes ett ordinært årsmøte i året. Årsmøtet skal bestå av utsendinger fra de regionale enhetene. Alle regionale enheter har rett til å være representert i årsmøtet. Antall årsmøteutsendinger fra den enkelte region bestemmes ut fra forholdstall basert på antall medlemmer, verdiskaping i regionen og geografi. Det sentrale årsmøtet velger styre til sentralenheten, vedtar årsmelding og regnskap, vedtekter for sentralenheten og normalvedtekter for de regionale enhetene og vedtar aktuelle saker. Det får budsjett og handlingsplan til orientering. Årsmøtet vedtar i tillegg retningslinjer for enhetene som nedfelles i en «Hovedavtale NLR». Denne omhandler plikter og rettigheter for å delta i NLR-fellesskapet. De regionale enhetene må godta og implementere disse. I

vedtakene kan det legges opp til bruk av økonomiske virkemidler for de enhetene som ikke følger sentralt vedtatte retningslinjer.

Styret i sentralorganisasjonen velges på fritt grunnlag. Det er viktig med god kontakt mellom sentralstyret og de regionale styrene. Derfor foreslår strukturutvalget at styremedlemmer i sentralorganisasjonen får møterett til minst ett styremøte årlig i de regionale enhetene.

b. «Bondelagsmodellen»

Produsentene/bøndene/gartnerne er medlemmer i sentralorganisasjonen, men er faglig organisert regionalt. Det sentrale årsmøtet er organisasjonens øverste organ og gjør viktige vedtak som forplikter alle regionene. Det avholdes ett ordinært årsmøte i året. Årsmøtet skal bestå av utsendinger fra regionene. Alle regioner har rett til å være representert i årsmøtet. Antall årsmøteutsendinger fra den enkelte regionen bestemmes ut fra medlemstall, verdiskaping i regionen og geografi.

Strukturutvalget foreslår at styreledere og daglige ledere i regionene har en rådgivende funksjon mellom årsmøtene og at de avholder møte under Kursuka. I tillegg bør det være jevnlige lyncmøter mellom direktør og daglige ledere i regionene.

Region/team
Sentralorganisasjonen v/ Årsmøtet vedtar prinsipper for hvordan regionene skal styres. Regionene avholder egne årsmøter som består av representanter fra regionen. Representantene velges i møter i lokale valgkretser. Disse møtene bidrar til å bedre kontakten mellom medlemmer og regionledelsen. I regionårsmøtene diskuterer og vedtar de saker innenfor de rammer som er vedtatt i sentralorganisasjonen. Regionårsmøtene velger regionstyre/-råd, behandler regnskap, budsjett og handlingsplan for regionen samt andre saker som blir lagt fram.

Regionstyret/-rådet leder regionene i henhold til lover og vedtak som er gjort i sentralorganisasjonen og årsmøtet i regionen. De fremmer forslag til årlige budsjetter og handlingsplaner for virksomheten, behandler saker fra sentralleddet og tar opp og sender aktuelle saker over til sentralleddet. Regionstyret forvalter regionens budsjett inntekter (andel av rammetilskudd og kontingentinngang) og andre midler de framskaffer. Regionstyret tilpasser aktiviteten til regionens behov innenfor de rammene de rår over.

5. Økonomiske vurderinger

Hvert år innhenter NLR regnskapstall fra rådgivingsenhetene. Det rapporteres på inntekter (rammetilskudd, prosjekter, kommunale tilskudd, medlemskontingent, salg av andre tjenester, feltgodtgjørelse og andre inntekter) og på kostnader.

Gjennomsnittlig for alle rådgivingsenhetene fordeler kostnadene seg slik:

- Personalkostnader 71%
- Andre kostnader 23%
- Reisekostnader 06%

Inntjeningen fordeler seg tilsvarende:

- Medlemskontingent 22%
- Prosjektinntekter 22%
- Rammetilskudd 18%
- Andre inntekter 17%
- Salg av tjenester 13%
- Feltgodtgjørelse 04%

- Kommunale tilskudd 04%

Både inntekter og kostnader kan grupperes på store, små og mellomstore rådgivingsenheter, basert på antall medlemmer eller antall ansatte.

Fordelingen mellom de ulike kostnadsgruppene er uavhengig av størrelse da de er tett knyttet opp mot personalkostnadene. Andre kostnader er størst hos rådgivingsenheter som har mye prosjektinntekter.

Medlemskontingent og rammetilskudd er mest avhengig av antall medlemmer. Prosjektinntekter, salg av tjenester og andre inntekter har også en viss sammenheng med størrelse, men det er flere eksempler på middels store og små rådgivingsenheter med høye prosjektinntekter og stort salg av tjenester. Spesielt ser dette ut til å gjelde rådgivingsenheter som er spesialisert på ett fagområde.

Feltgodtgjørelse og kommunale tilskudd utgjør 4% av inntektsgrunnlaget på landsbasis, men er uavhengig av størrelse. Feltgodtgjørelse er naturlig nok viktig for de rådgivingsenhetene som satser sterkt på forsøk (Østlandet, Rogaland). Kommunale tilskudd er nærmest fraværende i samme område, men betyr mye fra Møre og nordover til Troms. Det er stort sprik mellom kontingentinntekter i rådgivingsenhetene i dag. I gjennomsnitt har rådgivingsenhetene en middelverdi for kontingent på 1900 kroner pr medlem, med en variasjon i gjennomsnittskontingent fra under 500 kroner til over 8700 kroner pr medlem. Tre (små) rådgivingsenheter har en medlemskontingent på mindre enn 1000 kroner. Tre rådgivingsenheter med spesialisert rådgiving innen grøntsektoren ligger over 3000 kroner pr medlem. 12 rådgivingsenheter ligger mellom 2000 og 3000 kroner, mens resten ligger mellom 1000 og 2000 kroner pr medlem.

Færre enheter gir:

- Færre styrer. Det meste av denne effekten tas ut ved å redusere dagens 39 rådgivingsenheter til 6 - 12 regionale enheter. Forskjellen på modellene blir ikke så stor, da det foreslås regionstyrer både i en regionmodell og i en Bondelagsmodell med regionale utvalg/ team. Reisekostnadene for styremedlemmer vil bli større, og trolig vil det også bli mer møtegodtgjørelse. Likevel anslås det at kostnadene til styrene halveres fra dagens situasjon til regionmodellen, og reduseres enda mer i bondelagsmodellen (litt færre styremøter enn ved en regionmodell).
- Færre/ett regnskap. Det brukes i dag ressurser på regnskap og revisjon i 39 rådgivingsenheter. Som for forrige punkt vil mesteparten av rasjonaliseringseffekten tas ut i regionmodellen. Hvis regionene i en regionmodell velger å kjøpe regnskapstjenester fra et felles regnskapskontor, vil det ikke bli kostnadsforskjeller mellom de to modellene. Velger regionene å beholde egne regnskapstjenester, anslås besparingen å være 30% i forhold til dagens situasjon, mens en sentralisering av regnskapstjenesten anslås å gi en innsparing på 50% i forhold til i dag.
- Mer kostbare og flere medarbeidersamlinger. Jo større regioner, jo mer øker behovet for medarbeidersamlinger der flere må reise lengre for å delta. For å ha god kontakt og samtidig holde kostnadene nede, anbefaler strukturutvalget at en i større grad tar i bruk video-konferanser og lync-møter i tillegg til fysiske samlinger.
- Mindre lokal finansiering. Det anslås at større enheter vil ha vanskeligheter med å få de samme lokale /kommunale tilskudd som små rådgivingsenheter i dag får. De kommunale tilskuddene utgjorde i 2013 ca. 4 % av de samlede inntektene, eller ca. 8 millioner kroner. Det anslås at dette inntil videre kan opprettholdes ved en regional organisering, men fort kan halveres i en bondelagsmodell. Den framtidige kommunestrukturen og budsjett-diskusjonene i kommunene, tyder på at de kommunale tilskuddene til organisasjoner vil avta.
- Prosjektinntekter er en vesentlig del av inntektene til rådgivingsenhetene (22 %), og det er viktig å opprettholde/øke inntektene herfra hvis andre inntektskilder reduseres. Virkninger av endret organisasjonsform er vanskelig å anslå. Vi forutsetter samme lokale initiativ uansett organisering,

noe som tilsier samme prosjektinntekter som i dag i begge modeller. En bør også forvente mer profesjonelle prosjektsøknader og prosjektrapporter når færre medarbeidere skal handtere dette.

I spørreundersøkelsen fra Agri Analyse ble det stilt spørsmål til rådgivingsenhetene om hvor mye ressurser som brukes på administrative oppgaver. 33 av 39 daglige ledere svarte på undersøkelsen, og summeres disse anslagene, kommer vi til at det brukes ca 30 årsverk på administrative oppgaver i de 33 enhetene. Tallene er basert på skjønn, og det er nok noe varierende om ledelse er innberegnet i administrative oppgaver eller ikke. Basert på dette anslaget estimeres det at det brukes ca 35 årsverk på administrasjon i de lokale rådgivingsenhetene.

I sentralenheten er det seks årsverk som jobber med administrative oppgaver, i tillegg til at det er en ledergruppe på tre personer som har mange administrative oppgaver i tillegg til ledelse.

Regionmodellen

I en regionmodell må det beregnes at det minimum er en administrativ ansatt i hver region i tillegg til daglig leder. Skal de regionale enhetene selv føre regnskap og handtere medlemslister, bør det regnes to administrativt ansatte pr region. Det forutsettes her at HMS-rådgiverne er regionalt ansatt. Med flere ansatte pr region, vil behovet for administrativt personell øke. Med 15-20 ansatte vil det trolig ikke være behov for seksjonering. Med en enhetsstørrelse på 20-50 ansatte må det tilføres mer ledelsesressurser. Det vil derfor være et punkt hvor det er behov for flere administrative årsverk i enheten, men akkurat hvor behovet for økning inntreffer er vanskelig å anslå.

Behovet for personalressurser i sentralenheten vil i en regionmodell ikke endres dersom det ikke legges flere oppgaver dit. Skal sentralenheten derimot ivareta regnskapsførsel for enhetene vil dette gi behov for økte ressurser, men dette avhenger av om regnskapet skal føres internt eller om det skal settes ut til et eksternt regnskapskontor.

I en regionmodell må viktige HR-funksjoner ivaretas i regionen av leder og administrativ medarbeider. Det kan likevel være enkelte personalfunksjoner som kan gjøres sentralt. Felles lønnsforhandlinger, felles personalordninger og felles personalpolitikk, samt bistand til ansettelser vil kunne ivaretas av en HR-medarbeider.

Informasjonsarbeid vil på samme måte fordeles mellom sentralenheten og de regionale enhetene ved leder og administrativmedarbeider. En informasjonsenhet sentralt på to årsverk vil ivareta sentrale funksjoner og støtte enhetene.

IKT- tjenester vil det som i dag være behov for å kjøpe eksternt. Dette er tjenester som det er stor enighet om bør styres sentralt uansett modell. Det anslås at behovet for bemanning er som i dag, dvs innenfor et årsverk.

Totalt vil det være behov for en administrativ bemanning sentralt på fra dagens bemanning på seks personer og opp mot ti personer, avhengig av om det legges flere oppgaver sentralt enn i dag.

I en regionmodell vil det ikke være behov for en egen organisasjonsavdeling sentralt, men det vil være behov for en eller to dedikerte stillinger for å støtte opp om regionalt organisasjonsarbeid og kompetanseutvikling for tillitsvalgte.

Fagavdelingen i sentralenheten vil som i dag ha faglige koordineringsoppgaver på tvers av regionene, samt ansvar for kompetanseheving og utvikling av felles salgbare produkter. Størrelsen på avdelingen avhenger av hvor mange fagområder som skal ha dedikerte koordinatorer. Det er etterspørsel etter koordinering på flere fagområder enn i dag. Se kapitel 2 d.

Totalt sett vil det i en regionmodell kunne bli en liten reduksjon i antall administrativt ansatte i forhold til dagens situasjon, kanskje 5 årsverk samlet sett, forutsatt at oppgavefordelingen mellom regionene og sentralleddet er som i dag. I teorien vil en kunne få større innsparing jo færre regioner som etableres. Velges det å sentralisere noen oppgaver, kan det ytterligere rasjonaliseres noen stillinger, men vi skal være forsiktig med å forvente en stor reduksjon i bemanningen. Det antas at det vil kunne spares noe ved å sentralisere regnskapsførsel og medlemsregister, men det vil måtte brukes noe mer ressurser på systemer og kjøp av eksterne tjenester, slik at den økonomiske gevinsten i oppstartsfasen vil være liten. Oppbemanning i en overgangsperiode på sentralleddet, kanskje før enn det er mulig å ta ut en rasjonalisering andre steder, vil medføre kostnader.

Bondelagsmodellen

I denne modellen kan vi forutsette at det ikke skal være andre administrative ansatte regionalt i organisasjonen enn team-/regionleder. Regionleder skal få bistand til de administrative oppgavene regionen skal gjennomføre fra sentralenheten. Dette estimatet er basert på at teamene har 15-20 ansatte, slik at de kan handteres av en leder, og det forutsettes at HMS-rådgiverne er inkludert i teamene. Blir det flere medarbeidere i teamet, trenger region-/teamleder administrativ støtte og administrasjons-ressursen må sannsynligvis økes.

Behovet for personalressurser i sentralenheten vil øke i en slik modell. Sentralenheten skal ivareta all regnskapsførsel, noe som vil gi behov for økte ressurser. Størrelsen avhenger av om regnskapet skal føres internt eller om det skal settes ut til et eksternt regnskapskontor. Anslagsvis vil en økonomiavdeling med tre årsverk kunne ivareta behovet dersom tjenesten legges internt. Strukturutvalget anbefaler et eksternt regnskapskontor.

I denne modellen vil teamleder få betydelig støtte fra en HR-avdeling til alle personalfunksjoner ut over personaloppfølging. Alle vesentlige personalfunksjoner legges sentralt og vil anslagsvis gi et behov for to HR-medarbeidere.

Informasjonsarbeid vil på samme måte være sentralt styrt, selv om enkelte medarbeidere kan være lokalisert utenfor hovedkontoret. En informasjonsenhet på fire årsverk vil ivareta de viktigste funksjonene.

IKT- tjenester vil det som i dag være behov for å kjøpe eksternt. Dette er tjenester som det er stor enighet om bør styres sentralt uansett modell. Det anslås at behovet for bemanning er som i dag, dvs innenfor et årsverk.

Totalt vil det være behov for en administrativ bemanning sentralt på tretten-fjorten årsverk.

I en bondelagsmodell vil det være behov for en egen organisasjonsavdeling sentralt, med oppgaver innenfor kontakt og styring av de lokale teamene, regionalt organisasjonsarbeid og kompetanseutvikling for tillitsvalgte. Det antas at det vil være behov for en bemanning på tre til fire medarbeidere, muligens kan noen av disse sitte regionalt.

Fagavdelingen i sentralenheten vil som i dag ha faglige koordineringsoppgaver på tvers av regionene, samt ansvar for kompetanseheving og utvikling av felles salgbare produkter. Størrelsen på avdelingen avhenger av hvor mange fagområder som skal ha dedikerte koordinatorer. Det er etterspørsel etter koordinering på flere fagområder enn i dag.

Totalt sett vil det i en bondelagsmodell kunne bli en vesentlig reduksjon i antall administrativt ansatte i forhold til dagens situasjon, men dette avhenger av om forutsetningen om at det ikke er behov for administrativt ansatte i teamene i tillegg til leder holder stikk. Det vil føre til en vesentlig økning i antall administrativt ansatte i sentralenheten, og i tillegg en styrking av organisasjonsfunksjonen.

Likevel kan det på papiret se ut som om det er mulig å redusere antall årsverk i administrasjon/organisasjon fra dagens ca 35 og ned mot halvparten.

Vi skal likevel være forsiktig med å forvente en stor reduksjon i bemanningen. Det vil måtte brukes mer ressurser på systemer og kjøp av eksterne tjenester, slik at den økonomiske gevinsten vil være mindre enn antall årsverk tilsier. Oppbemanning i en overgangsperiode på sentralleddet, kanskje før enn det er mulig å ta ut en rasjonalisering andre steder, vil medføre kostnader

6. Beskrivelse av kontingentsystem

Regionmodellen

Et framtidig kontingentsystem kan bygges likt opp i alle regionale enheter. Det vil bestå av en lik grunnkontingent for alle medlemmer uansett hvor de er medlem. I tillegg betaler de en produksjons- og arealavhengig kontingent. Satsene vedtas i den enkelte enhet. Den enkelte enhet bestemmer selv om det skal være et tak på kontingentstørrelsen. Alle medlemmer betaler grunnkontingenten til den regionen de naturlig tilhører og er medlem av. Hvis de driver en produksjon som enheten ikke tilbyr rådgiving på, kan de kjøpe den tjenesten fra en annen enhet. De får da et delmedlemskap der og betaler bare produksjons og arealdelen av kontingenten. Rådgivingsprodukter som er utviklet i fellesskap mellom enhetene får faste priser. Hva grunnkontingenten dekker og hva som skal være betalingstjenester, må forstås likt i alle regionale enheter. Grunnkontingenten skal blant annet dekke kontingent til NLR sentralt, retten til å kjøpe rådgiving til medlemspris og rett til å delta i organisasjonens demokratiske fora. Produksjons- og arealdelen av kontingenten dekker grunnleggende rådgiving som defineres i enheten. I tillegg kan medlemmene kjøpe HMS-tilbudet (med priser som tilsvarer dagens HMS-kontingent) og andre tilleggstjenester som er vedtatt i prisliste i den enkelte enhet. HMS-tilbudet er likt priset over hele landet.

Bondelagsmodellen

Kontingentsystemet bygges opp med en grunnkontingent og en areal og produksjons-avhengig kontingent. Grunnkontingenten er lik for alle, mens den areal og produksjons-avhengige delen er avhengig av produksjon og arealet for de forskjellige produksjonene. Sistnevnte kan ha varierende satser mellom regionene. Det skyldes ulike tradisjoner i forhold til produksjonens økonomiske betydning og da hvor intensiv rådgiving medlemmene krever. Grunnkontingenten skal dekke kontingent til NLR sentralt, retten til å kjøpe rådgiving til medlemspris og rett til å delta i organisasjonens demokratiske fora.

Det utarbeides salgbare rådgivingsprodukter og salgbare tjenester som selges utover det som er i grunnkontingenten og den produksjons- og arealavhengige delen.

7. Egenkapital

Innrapporterte tall for 2013 viser at den samlede egenkapitalen i organisasjonen er på 70 millioner kroner. 10 rådgivingsenheter har en egenkapital på mer enn 3 millioner kroner. Ved en omorganisering fra skattefrie enheter vil det normalt måtte betales 27% skatt av egenkapitalen. Dette utgjør vel 19 millioner kroner. Regjeringen har foreslått en reduksjon i denne skattesatsen til 20%.

Sum gjeld utgjør 97 millioner kroner. Sum gjeld og egenkapital utgjør dermed 167 millioner kroner og er finansiert av fordringer på 68 millioner kroner, bankinnskudd på 81 millioner kroner og andre aktiva på 18 millioner kroner.

Egenkapitalen til rådgivingsenheter som er definert som foreninger, har i utgangspunktet ingen eier. Denne egenkapitalen skal ved en nedlegging av virksomheten, i henhold til NLRs normalvedtekter, overføres til tilsvarende enheter med tilsvarende formål. Se også kapitlet om juridiske forhold.

Egenkapitalen vil i begge modellene tilhøre og brukes i den regionen der den er opparbeidet.

VI. Forslag til regioner

Regioninndelingen tar utgangspunkt i at hver region skal ha et godt faglig tilbud til medlemmene. Det bør være minst 2 rådgivere på hvert fagområde. HMS skal være et integrert fagområde i regionen. HMS-rådgiverne er regnet med i opplistingen over antall ansatte i hver enkelt region. Det må være et godt samarbeide mellom rådgiverne, det må dannes team og kompetansen bør flyte fritt både i og mellom regionene. Sentralleddet vil ivareta en del felles administrative oppgaver slik at daglig leder eventuelt sammen med mellomledere (teamledere) vil kunne lede 15 – 50 personer. Her vil geografi også være avgjørende for ledelsesstrukturen. Strukturutvalget tror at ledelsen i de største enhetene må suppleres med mellomledere eller fagteamledere. Kontakten mot Fylkeskommuner og andre regionale samarbeidsparter er viktig. Regioninndelingen følger derfor i hovedsak fylkesgrensene. De fleste regionene vil bestå av flere fylker. Strukturutvalget foreslår følgende regioninndeling både for Bondelagsmodellen og regionmodellen.

Region	Fylker	Rådgivingsenheter	Medlemstall	Antall ansatte	Omsetning for rådgivingsenhetene i 2013 Tall i kr. 1000
1	Finnmark, Troms og Nordland	NLR Finnmark, Finnmark Landbruksrådgiving, Landbruk Nord, Troms Landbruksrådgiving, Landbrukstjenesten Midtre Hålogaland, NLR Lofoten, NLR Salten, NLR Helgeland og Helgeland Landbruksrådgiving	2772	45	26.366
2	Nord-Trøndelag	NLR Namdal, NLR Nord-Trøndelag	1410	29	14.845
3	Sør-Trøndelag	NLR Sør-Trøndelag og Oppdal Landbruksrådgiving	1921	27	15.640
4	Møre og Romsdal	Landbruk Nordvest og NLR Sunnmøre	1642	18	11.304
5	Sogn og Fjordane og Hordaland	NLR Sogn og Fjordane, Økoringen vest, Norsk Fruktrådgiving Hardanger og NLR Hordaland	3786	36	21.148
6	Rogaland, Vest-Agder og Aust-Agder	Haugaland Landbruksrådgjeving, NLR Suldal og Sauda, NLR Dalane, NLR Rogaland, NLR Agder og NLR Setesdal	4277	46	32.415

7	Telemark, Buskerud og Vestfold	NLR Østafjells, NLR Viken, NLR Veksthus	2027	46	28.556
8	Akershus og Østfold	NLR SørØst og Romerike Landbruksrådgiving	2214	27	18.701
9	Hedmark og Oppland	Solør-Odal Landbruksrådgiving, Hedmark Landbruksrådgiving, Frukt og bærrådgivingen Mjøsen, Trysil-Engerdal Forsøksring, NLR Nord-Østerdal, NLR Gudbrandsdalen, NLR Oppland og Valdres Landbruksrådgiving,	4372	47	28.456

NLR Veksthus og Norsk Juletre er to landsdekkende rådgivingsenheter. Strukturutvalget foreslår at rådgiverne i NLR Veksthus får ansettelse i region 7 i regionmodellen, men at de blir kontor-plassert i regioner der de i dag har rådgiving. De er derfor alle registrert i region 7. Det er ønskelig at også rådgiverne i Norsk Juletre ansettes i en region, men at de får ansvar for rådgiving i hele landet.

Begrunnelsen er nærmere utdypet i neste kapittel.

Medlemstallene som er opplistet i tabellen er innrapporterte medlemstall fra rådgivingsenhetene pr. 31.12.2013. Medlemstallene fra LHMS er ikke innberegnet siden vi tror det er mye overlapping og vi ikke har oversikt over dobbeltmedlemmer.

Tallene for ansatte i hver region, er ansatte i rådgivingsenhetene og ansatte som jobber med HMS i den enkelte region. Noen HMS-medarbeidere jobber i dag på tvers av de oppsatte regionene, men de er bare «telt» en gang. Tallene er basert på innmeldte tall fra rådgivingsenhetene pr. 31.12.2013 og en vurdering av antall ansatte i dag.

Omsetningstallene i tabellen ovenfor er omsetningstall for rådgivingsenhetene i 2013. Den regionale omsetningen for dagens fire distrikter for HMS er på ca 30 millioner kroner. Men den er ikke fordelt i tabellen.

VII. Rådgiving på spesielle områder

Fram til ny organisasjonsstruktur implementeres, består NLR foruten sentralenheten av 39 selvstendige rådgivingsenheter, hvorav 2 er landsdekkende. De landsdekkende enhetene er Norsk Juletre og NLR Veksthus. De øvrige er lokale rådgivingsenheter med 1 til 21 ansatte. Flere av de lokale rådgivingsenhetene har sin virksomhet i flere fylker, stedvis er også produsenter medlemmer i mer enn en enhet.

Norsk Juletre har to ansatte, men har 7 lokallag med egne styrer. Norsk Juletre sine hovedaktiviteter er forskning og utvikling, kunnskapsformidling, næringspolitikk og opplysningstjeneste for samfunnet om næringen og de produktene den produserer. Mye av aktiviteten ligger utenfor NLR sin formålsparagraf.

NLR Veksthus har fem ansatte, med kontorplass på 4 ulike steder i landet. Rådgivingsenheten har et styre. NLR Veksthus tilbyr tjenester til både grønnsaks- og blomsterprodusenter. Det er en viss konkurranse og samarbeid vs. de øvrige NLR enhetene som tilbyr rådgiving innen veksthus.

NLR tilbyr rådgivingstjenester innenfor alle plantekulturer i Norge, både på friland og i veksthus. Grunnet landets geografi og klimaulikheter er ikke alle kulturer like godt egnet å produsere i hele landet. Slik sett er enkelte produksjoner mer konsentrert i noen deler av landet enn andre, alle rådgivingsenheter har derfor ikke rådgivere med kompetanse i alle kulturer. I dag betegnes rådgiving innen juletreproduksjon og veksthusproduksjon som «spesielle områder», selv om andre rådgivingsenheter enn NLR Veksthus tilbyr rådgivingstjenester for veksthusprodusenter. Betegnelsen «spesielle områder» skyldes at få rådgivingsenheter besitter kompetanse på disse produksjonene.

Tilsvarende kunne man si at flere kulturer som frukt & bær, grønnsaker, poteter samt andre fagområder som HMS og byggteknikk også kunne være definert som «spesielle områder». Om disse fagområdene skulle vært inndelt i landsdekkende rådgivingsenheter ville det ikke vært grunnlag for lokale eller regionale enheter. I ytterste konsekvens kunne dermed de aller fleste fagområdene vært organisert i landsdekkende enheter.

I en regionmodell anbefaler strukturutvalget at de landsdekkende spesialenhetene får ansettelse i regionale enheter. De kan for fagmiljøets del, ansettes i en region, men være kontor-plassert i andre regioner. Om det er rådgivingsenheter som har enkeltmedlemmer med produksjoner som ikke kan dekkes gjennom egen kompetanse, kan dette dekkes gjennom inngåelse av avtaler med naboenheter. Dette gjøres i dag blant flere større rådgivingsenheter og fungerer svært godt.

Strukturutvalget mener at Norsk Juletre skiller seg spesielt ut ved at det i dag kun er en enhet med to ansatte som tilbyr rådgiving på dette fagområdet. Norsk Juletre har i tillegg en organisatorisk oppbygging med styretilknytning på utsiden av egen organisasjon som ingen andre enheter har. De driver også med annen virksomhet som ikke kan karakteriseres som «nøytral». Det er bare rådgivingsdelen av virksomheten som faller inn under NLR sitt formål. Det ligger ikke i vedtektene til NLR at organisasjonen skal drive politikk. Strukturutvalget mener at NLR må ta et møte med Norsk Juletre og avklare virksomheten mot fellesskapets formål.

Om flere «spesielle» fagområder skulle være landsdekkende, som veksthus, grønnsaker, potet, frukt & bær, byggteknikk og HMS, så ville det være naturlig at en organisatorisk heller bygger opp divisjoner hvor alle som driver rådgiving innen samme fagområde blir en divisjon. Denne løsningen har vært diskutert i strukturutvalget, men vi anser ikke dette som en optimal og effektiv modell.

Strukturutvalget har tro på at mye samarbeid på tvers av rådgivingsenhetene kan løses med gode gjennomarbeidede avtaler, som er enkle å forholde seg til. Det er imidlertid viktig at vi i oppbyggingen av den nye organisasjonen legger stor vekt på å utvikle en god organisasjonskultur som skaper utvikling og kreativitet.

VIII. Hovedavtale mellom sentralleddet og rådgivingsenhetene i NLR

Hensikten med en hovedavtale er å få en bedre, mer enhetlig og mer effektiv organisasjon. Det skal være attraktivt å være med i fellesskapet. Avtalen er et rammeverk som beskriver plikter og rettigheter både for rådgivingsenhetene og for sentralleddet.

Innholdet i avtalen utarbeides gjennom et samarbeid mellom sentralleddet og rådgivingsenhetene. De regionale enhetene skal være i førersetet og være oppdragsgivere for sentralleddet. Daglig lederforum er et diskusjonsforum for toppledelsen i NLR sentralt. Et styre-/styrelederforum vil være medlemmenes og styrene i de regionale enhetenes direkte kontakt mot styret i NLR gjennom året. Her kan viktige saker forberedes for årsmøtet. Se beskrivelse i kapitel V punkt 3 a og 3 b.

«Hovedavtale NLR» forankres i sentralleddets årsmøte. Avtalen innebærer at alle rådgivingsenhetene som vil være en del av fellesskapet, forplikter seg til å signere og følge «Hovedavtale for NLR». Det vil si følge opp og implementere vedtak.

Forslag til Hovedavtalen og revideringer framlegges av sentralleddets styre etter en prosess med deltakelse fra de regionale enhetene. Større endringer skal diskuteres i styreleder-/daglig ledersamlinger. «Hovedavtale NLR» vedtas av årsmøtet. Strukturutvalget vil peke på en del viktige punkter som bør være med i en «Hovedavtale NLR». Den kan ha følgende innhold:

Rettigheter og plikter for de regionale enhetene:

- Rett til sin andel av de offentlige tilskuddsrammene
- Rett til deltakelse i felles faglig kompetanseutvikling (kurs, fagturer, nettverksgrupper, prosjekter m.m.)
- Rett og plikt til kompetansedeling
- Rett og plikt til å bruke navn, logo, delta i felles markedsføring m.m.
- Rett og plikt til å bruke felles utviklet rådgivingsverktøy/salgsverktøy og rådgivingspakker
- Rett og plikt bruk av felles datatjenester
- Rett til bruk av HR-ressurs
- Rett til bistand i organisasjonsutvikling
- Plikt til å følge opp avtaler som er inngått av fellesskapet
- Plikt til å styre regionen etter vedtatte normalvedtekter

Rettigheter og plikter for NLR sentralt:

- Rett til å opptre på vegne av rådgivingsenhetene i forhold til myndigheter og sentrale samarbeidspartnere
- Rett til å representere og markedsføre organisasjonen i tråd med vedtatte visjoner og verdier
- Rett og plikt til å utvikle systemer og rutiner for god dialog mellom rådgivingsenhetene og sentralenheten både på daglig leder og styrenivå.
- Rett og plikt til å utvikle systemer og rutiner for god dialog mellom rådgivingsenhetene og sentralenheten for utvikling av det faglige arbeidet
- Plikt til å følge opp årsmøtevedtak
- Plikt til å fordele tilskuddsmidler mellom rådgivingsenhetene i henhold til årsmøte- og styrevedtak
- Plikt til å levere servicetjenester og kompetanseutviklingstilbud til rådgivingsenhetene på vedtatte områder

Andre bestemmelser

- Kjernevirksomheten defineres i «Hovedavtale NLR». Sidevirksomheter som utøves ved siden av kjernevirksomheten i NLR, må skilles ut i egne avdelinger med eget avdelings-regnskap eller i egne selskap med eget organisasjonsnummer og regnskap. Dette for å unngå krys-subsidiering og konkurransevridning i forhold til privat virksomhet som ikke mottar statlige overføringer. Sidevirksomhetene må ikke ta bort fokuset fra kjernevirksomheten

Tvister og konflikter

Tvister mellom regionale enheter og sentralleddet skal så langt råd er, løses gjennom forhandlinger. Hvis tvisten ikke kan løses på den måten, skal den avgjøres i en voldgiftsrett der hver part oppnevner sin representant.

Oppsigelse av avtalen

Oppsigelse av avtalen skal skje skriftlig seinest 6 måneder før årsskifte. Oppsigelsestiden er gjensidig. Ved gjentatte brudd på avtalen vil regional enhet bli tvangsutmeldt.

Ikrafttredelse av avtalen

Avtalen kan tre i kraft 1.1.2016. Den må være undertegnet av ny regional enhet og sentralleddet.

IX. Sammenligning av modellene

	Regionmodell	**Bondelagsmodellen**
Medlemskap	Regionalt	Sentralt
Arbeidsgiveransvar	Regionalt	Sentralt
Antall regioner	6 -12	
Lokal tilknytning	Rådgiverne er spredt over hele landet som i dag	
Styring	Regionalt styre innenfor organisasjonsvedtatte retningslinjer	Sentralt styre, med regional tilpasning innenfor gitte rammer.
Medlemskontingent	Lik oppbygging av kontingentsystem, men kontingentsatser og priser på betalingstjenester fastsettes regionalt.	Likt system og priser i hele landet, men kan tilpasses regionalt.
Medlemstilbud	Regionalt medlemstilbud, mer spisskompetanse enn i dag og mer helhetlig rådgiving. Kjøp og salg av kompetanse og tjenester mellom rådgivingsenhetene.	Likt og helhetlig tilbud i hele landet, men spesialistene kan geografisk befinne seg i en annen landsdel.
Økonomistyring	Regional styring med regionalt ansvar for budsjett og økonomisk resultat	Sentral overordnet styring, men regional prioritering og regionalt budsjettansvar
Faglig utvikling	Faglig utvikling skjer i regionene og i samarbeid med fagavdelinga i NLR. Felles rådgivingstjenester eller produkt kan tilbys i alle regioner. Samarbeidsavtaler sikrer kompetanseflyt mellom enhetene.	En felles portefølje av rådgivingstjenester tilbys i hele landet. I tillegg tilbys rådgivingstjenester som er lokalt tilpasset.
Oppgaver som utføres regionalt	All rådgiving, medlemskontakt og registrering av medlemskontakten. Innsamling av endringsdata til medlemsregisteret Kontakt mot regionale organisasjoner og myndigheter.	Rådgiving utføres hovedsakelig regionalt, men det kan være spesielle nettverk for spesialproduksjoner. Innsamling av endringsdata til medlemsregisteret Kontakt mot regionale organisasjoner og myndigheter
Oppgaver som utføres sentralt	Kontakt mot sentrale myndigheter og sentrale organisasjoner Profilering og merkevarebygging Utvikling av nettsider	Medlemsregister (vedlikehold) Kontingentinnkreving

	Bistand organisasjonsutvikling Felles kompetansebygging Utvikling og koordinering av nye og felles rådgivingsprodukter Utvikling av drift og felles IKT-systemer Lønnsforhandlinger Utvikling av felles markedsføringsmateriell	Kontakt mot sentrale myndigheter og sentrale organisasjoner Profilering og merkevarebygging Markedsføring Utvikling av nettsider Utvikling av felles rådgivingsprodukter Bistand organisasjonsutvikling Felles kompetansebygging Utvikling av drift og felles IKT-systemer Bistand til HR/personaloppgaver Regnskapsføring Lønnsforhandlinger
Oppgaver som kan utføres regionalt eller sentralt	Kontingentinnkreving Ansvar for medlemsregister og oppdatering Regnskapsføring Lønnskjøring Innkjøpsordninger	
Hva oppnår vi med denne endringen i forhold til dagens modell?	Større, bedre og breiere fagmiljø. Større mulighet for spesialisering og faglig utvikling. En sterkere regional forankring. Sikre et godt tilbud til bønder/gartnere i hele landet Bedre tilgangen på spisskompetanse Mer enhetlig opptreden Lettere å inngå avtaler og samarbeide med større samarbeidspartnere Mer kostnadseffektiv administrasjon	Sikre et godt og likt tilbud til bønder i hele landet. Sikre spisskompetanse til alle Enhetlig opptreden Lettere å inngå avtaler og samarbeide med større samarbeidspartnere Felles grep og felles tiltak for å sikre økonomien i organisasjonen Mer kostnadseffektiv administrasjon

X. Anbefaling

1. Strukturutvalget anbefaler regionmodellen.
   Større regioner gir et større, bedre og breiere fagtilbud til alle medlemmer. Medlemmene vil fortsatt ha kontakt med rådgivere med lokalkunnskap og være sikret et godt tilbud i hele landet. Det etableres forpliktende avtaler som gjør at fagkunnskapen utvikles og spres i hele organisasjonen. Regionene blir så store at de blir attraktive arbeidsplasser med flere rådgivere på alle fagområder. Det blir større muligheter for spesialisering og faglig utvikling. Vi vil få mer kostnadseffektive administrasjoner og det vil bli enklere å kommunisere når alle bruker samme IKT-systemer. Strukturutvalget oppfordrer de regionale enhetene til bruk av ett felles regnskapskontor. Da vil det være stort nok til å ha god regnskapsfaglig kompetanse samtidig som det bygger opp spesialkompetanse på vår organisasjon. Ved å ha felles markedsstrategi og markedsopptreden vil kunder og medlemmer få en felles forventning til våre tjenester. Vi vil framstå som én organisasjon i forhold til markedet, myndighetene, avtalepartene og samarbeidende organisasjoner.

2. Regioninndeling. Strukturutvalget anbefaler at landet deles i 9 regioner og at grensene mellom regionene i hovedsak følger fylkesgrensene.

3. Selskapsform. I områder der alle rådgivingsenhetene i dag er foreninger, anbefaler strukturutvalget at de etter en sammenslutning forblir en forening. I de områdene der rådgivingsenhetene både er organisert som foreninger og Samvirkeforetak (SA), foreslår strukturutvalget at enhetene diskuterer seg fram til passende selskapsform; enten forening eller et SA. Hvis de velger et SA, må de som i dag er foreninger først slå seg sammen. Deretter kan de omdanne seg til et SA som igjen slår seg sammen med de som i dag er SA. Et annet alternativ er at de som i dag er SA, lar rådgivings-virksomheten være i en forening, mens annen virksomhet forblir i SA.

4. «Hovedavtale NLR». Hensikten med en hovedavtale er å få en bedre, mer enhetlig og effektiv organisasjon. Det skal være attraktivt å være med i fellesskapet. Avtalen beskriver plikter og rettigheter både for rådgivingsenhetene og for sentralleddet. Avtalen vedtas første gang av årsmøtet i NLR i mars 2015. Etter dette vil revidering av avtalen skje gjennom diskusjoner i styre/styreledersamlinger og daglig lederforum før styret i NLR fremmer endringsforslag for kommende årsmøter. Strukturutvalget forutsetter at alle regioner slutter seg til «Hovedavtale NLR»

5. Strukturutvalget oppfordrer NLR-styret til å sette av midler i budsjettet for 2015 til regionale styresamlinger og støtte til regionaliseringsprosessene i regionene.

6. Strukturutvalget anbefaler at «Hovedavtale NLR» blir egen sak på årsmøtet i NLR 2015.

7. Strukturutvalget anbefaler at det i etterkant av årsmøtet i NLR 2015 settes av tid til regionale møter.

XI. Vedlegg
Eksempel på vedtekter SA