

## Høringsbrev 1 for organisasjonsprosess i Kirkens SOS

Dokumentet er sist oppdatert 23.1.24 kl 22:00

23.1.24

Til lokale styrer, lokale staber, Lederforum, AMU, Kontaktutvalget

### Arbeidsgruppen og oppdraget

Arbeidsgruppen for organisasjonsprosess i Kirkens SOS består av Dagfinn Thomassen (Trøndelag), Per A. Thorbjørnsen (Rogaland), Jan Kåre Aurdal (Møre og Romsdal), Anne Line Diesen (Tunsberg), Gry Heggås Jensen (Nord-Hålogaland), Turid Gjerde Spilling (Oslo og Borg), Ingrid Olavsdotter Nesland (vara frivilligrepresentant til Landsstyret), Morten Jacobsen, konsulent fra Considium og Lasse Heimdal (sekretær).

Gruppen har fått i oppdrag av Landsstyret å utarbeide høringsnotater til ulike fora i Kirkens SOS, om mulige organisasjonsendringer fram mot Landsmøtet 2024. Det er ønske om bred involvering.

Oppdraget er omfattende, og omfatter 11 områder:

1. Utrede satsing på fundraising
2. Utrede vaktrom og regional personellbase
3. Utrede reduksjon av antall sentre
4. Vurdere behov for tiltak på flere områder enn de tre førstnevnte, jfr. liste fra styrekonferansen.
5. Utrede om vi bør og kan holde fast ved samme forståelse og praktisering av Vårt oppdrag og Vårt særpreg og metoder slik det fremkommer av dokumentet Visjon og verdier.
6. Proessen skal tydeliggjøre hva organisasjonen legger i begrepet «hensiktsmessig»

Foreslå eventuelle endringer når det gjelder:

7. organisasjonsstruktur og rapporteringslinjer
8. fullmakter og organisasjonskart
9. samhandling mellom organisasjonens ulike administrative ledd og hvordan disse forholder seg til styre(r) samt etablerte fora som f.eks. tillitsvalgte, AMU og frivilligråd
10. økonomi og finansiering
11. Parametere for produktivitet, effektivitet og gjennomgående kvalitet i tjenesten.

Arbeidsgruppen vil med dette sende de fire første oppdragene ut på høring. De første oppdragene gjelder nr 1, 5, 6 og 11 (understreket over).

### Forslag oppsummert

Arbeidsgruppen anbefaler og ber om støtte til notatenes konklusjoner.

I korthet er disse:

**1 Om fundraising:** Ny innsamlingsleder og administrasjonen bes følge opp videre arbeid med innsamling.

**5 Om oppdrag, særpreg og metoder i dokumentet «Visjon og verdier»:** Dokumentet er nytt, og innholdet er lite omstridt. I lys av mange andre store saker anbefaler gruppen at denne saken ikke tas opp igjen nå.

**6 Om definisjon av «hensiktsmessighet»:** Hensiktsmessig organisering må forstås ut fra vårt overordnede oppdrag. Hvordan oppdraget best kan løses må være førende for organisering.

**11 Om parametere for produktivitet:** Antall samtaler med kvalitet og kostnader knyttet til dette må fortsatt være en av flere sentrale måleverdier. Helsedirektoratet har for øvrig omfattende krav til måling som også må oppfylles.

## Prosess og frister

Arbeidsgruppen håper disse dokumentene kan bidra til god samtale og debatt. Flere andre dokumenter er under utarbeidelse.

Arbeidsgruppen vil sammenholde alle innspill som kommer inn løpende, og utarbeide et samlet notat til Landsstyret 15-16/3. Tilbakemeldinger bør komme i god tid før dette, og for de fire første som nå sendes ut, helst før 20. februar, og sendes [morten.jacobsen@considium.no](mailto:morten.jacobsen@considium.no) med kopi til generalsekretæren. Innspill bør begrenses til inntil 1 side pr «oppdrag».

Landsstyret vil så vurdere hvilke saker som bør tas opp til drøfting på Landsmøtet, og hva som trenger lenger tid eller bør legges til side.

På vegne av arbeidsgruppen:

Lasse Heimdal, Morten Jacobsen, Turid Spilling

## Oppdrag 1 Utrede satsing på fundraising

### 1 Forståelse av oppdrag

Landsstyret ønsker en utredning av hvordan Kirkens SOS kan styrke sitt inntektsgrunnlag gjennom innsamlingsarbeid, og hva som kan være potensialet i dette.

En viktig årsak er at begrensede ressurser også begrenser organisasjonens evne til å oppfylle vårt formål og at det er knyttet usikkerhet til framtidig statlig finansiering.

Det er også forventet en kostnadsvekst i årene fremover som sannsynligvis vil øke mer enn statlige bidrag.

### 2 Hva er fundraising

Med Fundraising tenker vi normalt på aktiviteter for å samle inn penger til formålet. Målgrupper som blir bedt om å bidra er ofte enkeltindivider, bedrifter, stiftelser eller statlige aktører.

Flere miljøer i Norge arbeider for å fremme det faglige nivået på fundraising (f.eks. Fundraising Norge), og Innsamlingskontrollen bidrar til å løfte det etiske nivået på innsamlingsarbeidet. Kirkens SOS er medlem begge steder.

### 3 Dagens innsamlingsarbeid

Samlet står offentlige bidrag for rundt 2 av 3 inntektskroner til Kirkens SOS. Fonds og legater har de senere årene bidratt godt med prosjektmidler. Private givere, kollekter og næringsliv bidrar også med noe midler. Private bidrag er sammenliknet med andre organisasjoner begrenset. De lokale sentrene gjør et omfattende innsamlingsarbeid med å finansiere lokal aktivitet. Nasjonal innsamling har i liten grad vært prioritert. Inntektsfordeling blir nærmere omtalt i oppdrag 10.

### 4 Pågående tiltak

Landsstyret har i forbindelse med behandling av handlingsplanen for 2023 besluttet at det skal satses på fundraising. Administrasjonen har derfor påbegynt et arbeid med å legge til rette for en styrket satsing. Det er påbegynt arbeid med å bygge opp en ny giverdatabase, det er pågående dialog med ulike næringslivsmiljøer for å bygge nettverk, det samles inn navn på potensielle givere, vi har meldt oss inn i Innsamlingskontrollen mv. Det er også i budsjettet for 2024 avsatt to stillinger til fundraising. Vi er kjennet også at oppbygging av et godt innsamlingsarbeid krever både kompetanse, ressurser og tid. Det er også under vurdering om KSOS skal søke om NRKs TV-aksjon.

### 5 Innsamlingsleder

En ny innsamlingsleder tiltrer 1.april. Noe av det første vedkommende får i oppgave er å gjennomgå strategier og utvikle handlingsplaner for området. Vedkommende vil ha som ansvarsområder;

- Utarbeide strategier og handlingsplaner for innsamling, med særlig fokus på nasjonale innsamlingstiltak
- Ledelse av innsamlingsarbeidet i henhold til plan og budsjett
- Utvikle giverdatabaser og systemer sammen med leverandører
- Sørge for at våre støttespillere får god informasjon om virksomheten og om hvordan midler forvaltes
- Arbeide med budskap slik at givere får bekreftet at deres gave utgjør en forskjell og at de gir til noe spesielt.
- Identifisere nye støttespillere, etablere samarbeid og effektivt forvalte disse relasjonene for å sikre at våre partnere forblir tilfredse og engasjerte støttespillere over lengre tid.
- Utvikle søknadsmaler som kan benyttes lokalt og nasjonalt
- Hente ut potensial i fonds og legater

- Oppfylle resultatmål for området
- Utarbeide prosjektrapporter som sendes i rett tid
- Takkebrev og skattefradrag
- Støtte lokale sentre i deres innsamlingsarbeid

### **5 Anbefalte tiltak**

I lys av administrasjonens påbegynte arbeid, anbefaler arbeidsgruppen at administrasjonen følger opp dette arbeidet videre, og holder Landsstyret orientert om strategier og planer for videre arbeid med fundraising.

## Oppdrag 5 Bør og kan vi holde fast ved samme forståelse og praktisering av *Vårt oppdrag* og *Vårt særpreg og metoder* slik det fremkommer av dokumentet *Visjon og verdier*?

Visjon og verdier ble behandlet av landsstyret 30.05.22 etter en omfattende verdiprosess i organisasjonen. Forarbeidet munnet ut i et forslag til et verdidokument, som satt forslag til visjon og verdier inn i en sammenheng for vår tjeneste. Om vårt oppdrag og om vårt særpreg og metoder uttaler dokumentet uttaler følgende:

### «Vårt oppdrag

Kirkens SOS skal forebygge selvmord ved at det alltid finnes en godt opplært samtalepartner tilgjengelig for den som trenger det. Vårt mål er at ingen trenger å møte deres mørkeste stunder alene. Vår krisetjeneste er tilgjengelig 24 timer i døgnet for å lytte til mennesker som trenger at noen lytter.

Vi lytter med åpenhet og uten fordømmelse. Samme hva du har gjort eller hva livet har gjort mot deg, er vi her. Vår erfaring har vist at det er gjennom menneskelig kontakt at vi kan finne håp og styrke til å fortsette. Vi skal redde liv, sørge for samtaler som skaper kontakt, håp og fremmer livet.

Vi skal til enhver tid drive vårt arbeid ut fra en kunnskapsbasert, erfaringsbasert og verdiforankret praksis. Vi strekker oss mot å skape de beste møtene for våre innringere og innskrivere, og tilbyr våre tjenester gjennom de plattformer som til enhver tid er mest tilgjengelig, slik at terskelen for å få tak i en samtalepartner er så lav som mulig.

Vi skal også være en aktiv, relevant og troverdig samfunnsaktør som jobber for god psykisk helse og gode samtaletilbud.

Kirkens SOS skal være et verdsatt og etterspurt lavterskeltilbud på telefon og internett. Vi skal være et ledende lavterskel samtaletilbud i Norge og vi skal sørge for at vårt tilbud er bygget på kunnskap, erfaring og verdier.

### Om vårt særpreg og metoder:

**Diakoni** er en del av vårt særpreg. Dette perspektivet skal utdypes videre i et eget dokument.

Vi tilbyr våre tjenester **anonymt** fordi det gir mange trygghet. Da er det lettere å snakke åpent om følelser og hendelser som preger livene våre.

Kirkens SOS baserer sitt arbeid primært på **frivillig innsats**, og vil være en av landets beste på frivillighet. Vi tilbyr utstrakt opplæring, ivaretagelse og muligheter for både faglig og personlig utvikling gjennom en meningsfull aktivitet.

Vi **lytter** fordi det å utforske følelser lindrer stress og uro, og hjelper mennesker til å se og forstå sin egen situasjon på en bedre måte. Å bli møtt med tid, udelt oppmerksomhet og empati er et grunnleggende behov hos oss alle og det bidrar til å redusere håpløshet og fortvilelse. Da blir også løsninger og alternativer mer tydelige.

Vi **ser, støtter og styrker** fordi alle mennesker er like mye verdt uavhengig av hva som ellers skiller oss. Livet har grunnleggende verdi. Uansett hvor krevende livet tidvis kan være, tror vi at mennesker bærer i seg en livskraft som kan styrkes slik at vi alle kan finne veier gjennom selv livets mørkeste stunder.

Vi tror på **menneskers iboende verdiget**, og vi tror på **menneskelivets ukrenkelighet**.

Vi er **likeverdige medmennesker**, og respekt for dette er grunnleggende i alle møter i Kirkens SOS. Det betyr at vi alltid ser en gang til for å forsøke å møte hver enkelt med åpenhet og undring når vi lytter til deres liv i lys av hva de har opplevd.

Vi mener at alle mennesker har **rett til å finne egne løsninger**, og vi tror at gjennom å fortelle andre hva de skal gjøre fratar vi dem både retten og muligheten til å ta ansvar for eget liv.»

### **Arbeidsgruppens refleksjon**

Dokumentet Visjon og verdier er relativt nylig utformet, etter en lang og krevende prosess. Dokumentet beskriver oppdrag og metoder på et overordnet nivå som i dag i liten grad er utfordret.

Det er imidlertid to nært tilliggende temaer som det er en pågående debatt om: Vedtektens §1 henvisning til tro og bekjennelse («Virksomheten er forankret i kirkens diakonale oppdrag og i tråd med Den norske kirkes tro og bekjennelse.»). Det andre er debatten om hvem vi er til for, og det kompliserte i at mennesker med opplevelse av stor ensomhet fyller linjene i så stor grad og enkelte brukere har så mange henvendelser daglig og ukentlig at selvmordsnære mennesker i akutte kriser i begrenset grad slipper igjennom.

Saken om tro og bekjennelse var oppe til behandling på siste Landsmøte, og forslaget om å stryke siste ledd falt med knapp margin. Arbeidsgruppen mener at kirkens diakoni allerede er fundert på kirkens tro og bekjennelse, og at henvisningen derfor godt kan endres hvis det skaper misforståelser om at det er et individuelt krav om en slik verdiforankring. Men i lys av at dette nylig er behandlet, må Landsstyret og Landsmøtets delegater vurdere om og når denne saken skal drøftes på nytt.

Til debatten om hvem vi er til for, gjorde Landsstyret 4/9-23 følgende vedtak:

For at KSOS skal kunne oppfylle sitt oppdrag, er tilgjengelighet en forutsetning. Ut ifra vår kapasitet og ressursituasjon ber Landsstyret administrasjonen om å prioritere løsninger som gir nye / sjeldne innringere fortrinn, og at det arbeides med prioritering av målgrupper for våre tjenester. Landsstyret ønsker å holdes orientert om erfaringer med dette.

Arbeidsgruppen er kjent med at det pågår arbeid for å implementere løsninger for å sette bedre rammer for brukere som kontakter oss ofte, ja kanskje oftere enn hva som kan være bra for både brukeren og organisasjonen. Arbeidsgruppen ser fram til å se erfaringer med dette.

### **Arbeidsgruppens konklusjon**

I lys av andre store spørsmål som pågående organisasjonsprosess behandler, anbefaler arbeidsgruppen at dokumentet «Visjon og verdier» ikke tas opp til revisjon i denne omgang.

## Oppdrag 6 Tydeliggjøre hva organisasjonen legger i begrepet «hensiktsmessig»

### 1 Forståelse av oppdrag:

Spørsmålet om forståelse av hensiktsmessighet er reist i forbindelse med spørsmål om Kirkens SOS sin fremtidige organisering, herunder bl.a. antall senter og organisering av disse. Et svar må ses i sammenheng med forståelsen av hva slags organisasjon vi er, og hvem vi er til for.

I tillegg til Thor Olafs kommentar er det viktig å lande hensiktsmessig organisering i forhold til oppdraget opp mot antall senter og organisering av disse.

Samt å beskrive samhandling lokale sentre og sentral stab og generalsekretær.

### 2 Ordet - forståelse:

Ordet «hensikt» har flere synonymer, bl.a. formål, gagnlig, mål, egnet, forsvarlig, intensjon mv. og står alltid i forhold til noe som skal oppnås.

Når vi i vår sammenheng reiser spørsmål om framtidig organisering av Kirkens SOS, er det naturlig å forstå ordbruken til at det handler om å komme frem til en organisering av arbeidet som er best egnet til å oppfylle vårt formål og oppdrag.

Underforstått betyr dette at hvordan vi organiserer oss, hvor vi er, hvilke metoder og kompetanser vi benytter, hvem vi samarbeider med osv. ikke er mål, men virkemidler som kan og bør endres dersom det kan bedre vår måloppnåelse.

### 3 Mål og formål:

Vedtektenes §1 sier om Formål:

*Kirkens SOS er en nasjonal, medlemsstyrt forening som gjennom frivillig innsats ved det enkelte senter skal forebygge selvmord og alltid være tilgjengelig med samtaletjenester for mennesker i følelsmessig og eksistensiell krise. Virksomheten er forankret i kirkens diakonale oppdrag og i tråd med Den norske kirkes tro og bekjennelse.*

### Forståelse:

**Nasjonal** - Vi er en nasjonal organisasjon i forståelsen at vi ikke bare jobber lokalt, men er en nasjonal tjeneste som skal gi et nasjonalt tilbud. Vedtektene kan ikke forstås til at de med dette gir føringer for hvor vi er lokalisert.

**Medlemsstyrt** – Organisasjonen styres av medlemmer. Dette kan av medlemmene gjøres ved å oppnevne beslutningsorganer og representanter som på vegne av medlemmene får delegert myndighet til å ta nødvendige beslutninger og ivaretar organisasjonens drift, økonomi, planer etc. Medlemmene beslutter på hvilket organisasjonsnivå ulike beslutninger skal tas. I vår sammenheng er medlemmene representert i de lokale styrenes årsmøter, og som oppnevner delegater til Landsmøtet, som er organisasjonens høyeste organ. Jfr vedtektene har de lokale medlemmene ikke styringsrett over det lokale arbeidet, men er en viktig bidragsyter.

I og med at ansatte og frivillige hos oss ikke er medlemmer, betyr dette også at de ikke er styrende, men utøvende på delegert oppdrag fra medlemmene gjennom Landsmøtet.

**Frivillig innsats ved det enkelte senter** – Kirkens SOS sitt oppdrag skal utføres av frivillige, knyttet til et senter. Oppdraget i denne sammenheng forstås som primært, men ikke avgrenset til gjennomføringen av samtaler med våre brukere. Vedtektene legger ikke begrensninger på at frivillige også kan fylle andre oppgaver. Tillitsvalgte som ikke er ansatte i ulike organer, er eksempler på annen frivillig innsats.

Frivillighetsprinsippet utfordres i dag av den enorme etterspørselen etter våre tjenester som langt overgår kapasiteten våre frivillige kan levere. Organisasjonen benytter derfor i perioder betalte tilkallingsvakter fordi brukernes behov av nød er gitt forrang for frivillighetsprinsippet. Senterprinsippet utfordres i dag ved at en rekke frivillige ønsker å delta i tjenesten, men digitalt tilknyttet og ikke i regi av et ordinært senter.

**Forebygge selvmord, følelsesmessige og eksistensielle kriser** - Vedtektene gir med dette føringer for hva som er vårt oppdrag og hvem vi er til for; Mennesker i alle grupper som opplever kriser, og mennesker som står i fare for å gjennomføre selvmord. Kirkens SOS er en selvmordsforebyggende tjeneste, men ikke bare dette. En rekke mennesker erfarer livskriser uten at selvmord er en alternativ løsning. Vedtektene må allikevel forstås dit hen at Kirkens SOS skal ha et særlig fokus på mennesker og livskriser som i særlig grad kan utløse selvmordstanker.

Dette formålet utfordres i stort av en enorm pågang som langt overgår kapasitet, og av enkeltpersoner som opplever et stort behov for bruk av våre tjenester mange ganger i døgnet, og på denne måten benytter en stor andel av våre ressurser. Kirkens SOS definerer derfor primærmålgruppen til å være mennesker i akutte kriser med høy selvmordsfare. Det arbeider derfor for å begrense tilgang til tjenestene for de som bruker oss mye, for å gi mer kapasitet for de som kontakter oss for første gang og personer i akutt selvmordsfare.

**Samtaletjenester** – Kirkens SOS benytter virkemiddelet samtaletjenester for å oppfylle vårt oppdrag. I og med at vi benytter trente frivillige til å utføre oppdraget, er vårt tilbud om en samtale med et lyttende og støttende medmenneske. Vi tilbyr ikke terapi eller behandling i noen form, men kan gi råd og tips om andre hjelpetilbud, for de med behov for dette.

**Alltid** – Kirkens SOS skal tilby en døgnåpen tjeneste. Vi har forstått dette som primært et samtaletilbud med et levende menneske døgnet rundt, og sekundært en skriftlig tjeneste, som av kapasitetsmessige årsaker har en begrenset tilgang og responstid.

Dette målet utfordres i stort av vår kapasitet. Vi er for mange mennesker langt fra alltid tilgjengelig, selv for mennesker i akutt selvmordsfare.

**Kirkens diakonale oppdrag** – Arbeidet er forankret i Den norske kirkes diakoniforståelse, som igjen bygger på kirkens tro og bekjennelse. Se eget organisasjonsdokument om dette.

Forankringstanken utfordres av ulike forståelser av hva det vil si å være en diakonal organisasjon, og hvilke føringer det gir for den enkelte ansatte og frivillige i deres tjeneste.

### 3.2 Visjon

Viktige føringer ligger også i vår visjon: «Alltid et medmenneske å snakke med når livet er vanskelig». Dette oppsummerer i kortform våre vedtekter og vårt oppdrag. Det understreker også hva vi tilbyr: en medmenneskelig samtale, med en frivillig som gir en støttende samtale i en vanskelig livssituasjon.



#### **4. Andre overordnede føringer**

Våre verdier, lover og forskrifter, tariffavtaler, Landsmøtevedtak og Landsstyrevedtak mv. gir også viktige føringer og avgrensninger for organisasjonens arbeid, og som også må vurderes når valg av organisasjonsform og metoder skal besluttes.

#### **5. Konklusjon:**

Hensiktsmessighet må i vår sammenheng og i vår tid forstås som valg av organisasjonsform, virkemidler og metoder etter hva som best oppnår våre overordnede mål, innenfor de rammer som vedtekter, lovverk og andre overordnede førende dokumenter legger for virksomheten.

I alle spørsmål organisasjonsprosessen skal behandle, vil føringer for løsninger ligge i spørsmålene:

**Hva gir best oppfyllelse av vårt formål og hva gagnar best våre primære målgrupper?**

Alt annet er ikke nødvendigvis uviktig, men blir sett i lys av vårt oppdrag underordnet. Dette spørsmålet vil også regelmessig utfordre eksisterende veivalg og vedtak.

# Oppdrag 11 Parametere for produktivitet, effektivitet og gjennomgående kvalitet i tjenesten

## 1 Forståelse av oppdrag

Er det mulig å måle kvalitet på vårt arbeid, og hvilke indikatorer skal vi i så fall følge med på og som kan fortelle oss om vi gjør en god eller dårlig jobb? Landsstyret ønsker å identifisere hensiktsmessige parametere. Disse blir i andre sammenhenger også omtalt som KPI, eller «Key Performance Indicators».

Hensikten med å identifisere egnede KPI'er er åpenbar; Sørge for at menneskelige, økonomiske og materielle ressurser benyttes slik at formålet til Kirkens SOS i størst mulig grad oppfylles.

Nivåkrav for parametere, produktivitet og kvalitet samt evt konsekvenser for avvik vil behandles i annet deloppdrag, antatt nr 3.

## 2 Drøfting og avgrensning av oppdraget

Det kan skrives lange avhandlinger for å drøfte hva som er produktivitet, effektivitet og kvalitet i en krisetjeneste, og vi vil ikke få entydige svar. Kvalitetsmåling er i seg selv krevende, og i vår type tjeneste er det mye som ikke kan måles kvantitativt, og som er svært ressurskrevende eller etisk utfordrende å finne svar på. Kvalitet kan også måles på mange ulike områder og nivåer i en organisasjon.

Dette blir derfor kun et kortfattet og konkluderende innspill på hvilke drivere og prosesser som er særlig viktig for Kirkens SOS å holde fokus på, sett i lys av vårt oppdrag og våre mål. Vi vil også foreslå noen indikatorer som kan gi signaler om hvilken retning vår arbeid utvikler seg.

## 3 Hva er målet

Vi viser her til drøfting i oppdrag 6, hvor formålsparagrafen i vedtektene blir drøftet. Her understrekes det at vi skal være nasjonale, medlemsstyrte, drevet av frivillig innsats, forebygge selvmord, følelsesmessige og eksistensielle kriser, løse oppdraget gjennom samtale tjenester, være døgnåpne og ha en diakonal plattform. Det ligger også viktige føringer for vårt arbeid i vårt verdidokument.

Det hele oppsummeres med et sentralt spørsmål: Hva gir best oppfyllelse av vårt formål, og hva gagnar best våre primære målgrupper? Det er svarene på dette som det sannsynligvis er viktigst å følge med på.

### Kontrollspørsmål:

Ut fra bestemmelsene i vedtektenes §1 kommer det noen naturlige kontrollspørsmål:

### Spørsmål

### Kommentar

Spørsmål	Kommentar
Har vi et nasjonalt tilbud?	Ja, vi har et nasjonalt tilbud, selv om vi ikke er lokalisert alle steder. Tilbudet vil fortsatt være nasjonalt, selv om antallet fysiske lokasjoner endres.

Har medlemmer stor nok styrings-innflytelse, og fremmer vi medlemskap for de som kan være viktige medlemmer?	Medlemmer har stor indirekte påvirkning gjennom sine valg av delegater til Landsmøtet. Men opplevelsen av innflytelsen etter 2019 er lav, også i de lokale styrene. Dette kan gjøre noe med motivasjon. Dagens medlemmer er i hovedsak svært passive. Det er et stort spørsmål om de mest engasjerte; de som deltar i krisetjenesten som frivillige, har tilstrekkelig demokratisk innflytelse.
Hvordan er balansen mellom frivillig innsats og betale medarbeidere?	Lønnede faste ansattes hovedoppgave er å tilrettelegge tjenesten for de frivillige, slik at de kan fokusere på hovedoppgaven; samtaler i krisetjenesten. Men det finnes også kompetente frivillige som kunne tenke seg å gjøre mer eller andre oppgaver enn bare samtaler. Her ser vi ulik praksis mellom sentrene, bl.a. om prøvevakter og veiledning.
Forebygger vi selvmord, følelsesmessige og eksistensielle kriser, eller gjør vi annet?	Vi har sist år drøftet om vi driver krisetjeneste eller samtale-tjeneste for ensomme, og om vi ved å øke kapasiteten kun gir mere tid til de som allikevel kontakter oss ofte. Tall indikerer at en håndfull brukere står for 30% av dagens kapasitet, og til tider tar så mye av linjekapasiteten at andre ikke slipper til.
Er vi døgnåpne og nok tilgjengelige?	Ja, på telefon og melding er vi døgnåpne. Men på chat har vi kun begrenset åpningstid. Det er på telefon vi har de fleste alvorlige samtaler. Men på chat har vi en høy andel alvorlige samtaler med yngre brukere. I og med at vi kun svarer på rundt 50% av alle anrop, kan vi vanskelig si at vi er tilgjengelige for alle.
Utøver vi et diakonalt arbeid?	I henhold til Den norske kirkes forståelse av diakoni og diakonalt arbeid, oppfyller vi dette målet, så lenge vi også er en del av kirkens totale omsorgstjeneste. Kirkens SOS sin forståelse og praktisering av diakoni er drøftet i eget dokument fra 24.10.22.

#### 4 SWOT-analysen

I forarbeidet til styrekonferansen 2023 ble det utarbeidet en SWOT- og PESTEL-analyse som identifiserte områder for styrker og svakheter, trusler og muligheter. En SWOT tabell identifiserer

- STYRKER som må OVERVÅKES slik at de viktige og relevante forblir styrker
  - TRUSLER som må FOREBYGGES
  - MULIGHETER som må vurderes og prioriteres
- SVAKHETER som aktivt må LØSES

Kort oppsummert identifiseres særlig forhold som fremmer og svekker frivillighet og økonomiske rammevilkår.

	NYTTE	SKADE
INTERNET	<b>Styrker</b> Stort faglig fellesskap Landsdekkende tjeneste Stor aktør Stor motivert frivilligruppe Solid egenkapital som kan reduseres God kompetanse på frivillighet, veiledning og samtaler	<b>Svakheter</b> Teknologi (ubenyttede muligheter og mangelfulle program) Ressursbruk av ansatte Større etterspørsel enn kapasitet – mange må vente på å komme igjennom Store geografiske avstander Manglende kompetanse på teknologi, rekruttering, markedsføring, organisering, prosjektledelse For lite fellesskapsorientert Systemer for oppfølging av frivillige
EKSTERNT	<b>Muligheter</b> Nye «markeder» (LHBTQ+, flyktninger, samisk kultur, andre kulturer, fengsler) Samarbeid med andre liknende organisasjoner Ny teknologi – smart styring av samtaler, bedre analyseverktøy, AI, turnusverktøy, app'er Innsamling, arv og gaver Prosjektmidler Næringslivssamarbeid Muligheter for studiepoeng Samarbeid med utenlandsstudenter ANSA Digitalt medarbeiderskap og opplæring (digitale frivillige) Smartere/mer bruk av frivillige Omdømmebygging	<b>Trusler</b> Kutt i statsstøtte Dyr lønnsoppgjør (lønns- og driftskostnader 70% av budsjett) Misforståelser om vår livssynsåpenhet Sterkere offentlig styring av krisetjenester Negativ presseomtale Lønsmessig utkonkurrert Trendendring i frivillighet

Hva er det viktigst å følge med på  
Hva er de viktigste faktorene som gjør at vi vil lykkes i fremtiden.

Finnes det noen tidlig-indikatorer som kan avdekke på et tidlig tidspunkt utvikling?

Hva er de viktigste suksessfaktorene/ truslene for å nå målene

Hva er mulig å måle

Helsedirektoratets indikatorer

Hvorfor har de mest engasjerte: de frivillige, så liten innflytelse?

## 5 Foreløpig innspill fra Lederforum

Lederforum drøftet 31.10 2023 viktige måleindikatorer for tjenesten. Og i samtalen kom det særlig fram spørsmål om vår relevans, hvorfor det er så stor rotasjon på frivillige, ikke bare tenke kvantitet men også kvalitet og ivaretagelse av medarbeidere, viktig å måle medarbeidertilfredshet og at vi kanskje ikke helt vet hvor skoen trykker. Lederforum vil være med å bestemme hva de skal måles på.

## 6 Generalsekretærens innspill

Generalsekretæren har i et innspill til arbeidsgruppen oppsummert viktige generelle forutsetninger for et godt arbeid, og dagens største utfordringer:

### Viktige forutsetninger

Kjennskap og tillit hos brukere og i samfunnet for øvrig. Godt omdømme.  
 Stor nok tilgang på egnede frivillige, og som blir lenge nok i tjenesten  
 Kapasitet etter behov og etterspørsel  
 Et godt støtte- og oppfølgingsprogram av frivillige  
 En tjeneste bygget på faglighet og kvalitet  
 Kompetente og motiverte ansatte  
 Teknologi som dekker våre og brukernes behov  
 Trygg og tilstrekkelig økonomi

### Blant dagens viktigste utfordringer

Nedgang i antall frivillige  
 En tjenestemedian på 18 måneder og snitt 34 måneder  
 Tilknytning og tilhørighetsopplevelse hos frivillige, særlig digitale  
 For dårlig kapasitet og tilgang for mennesker i akutte kriser  
 Kostnadsvekst i kommende år

Generalsekretæren anbefaler at disse områdene får fokus og blir fulgt med på i tiden fremover.

## 7 Målekrav fra Helsedirektoratet (HD)

HD krever i forbindelse med tilskudd og rapportering data om en rekke arbeidsområder. Dette er parametere som vi uansett må overvåke, og følge med på gjennom året:

- Målgrupper som vi når
- Oppfølging av lovverk knyttet til avvergelsesplikt, meldeplikt, avklaringer rundt juridisk ansvar og avgrensing mot helsehjelp
- Ivaretagelse av personvern
- Beskrivelse av varslingsrutiner og systemer for viderekobling til nødetat
- Antall ansatte i tjenesten (årsverk)
- Antall frivillige i tjenesten (årsverk)
- Anslag på antall henvendelser per tjeneste og kommunikasjonskanal
- Krav som stilles til nye ansatte/frivillige ved rekruttering.
- Hvordan vi jobber med kompetanseheving (faglig, samtaleteknikk, teknisk løsning, jus o.a.).
- Hvilke system organisasjonen/tjenesten har for ivaretagelse av ansatte/medarbeidere, herunder nødvendig støtte, spesielt etter vanskelige samtaler.
- Hvordan tjenesten organiseres for å kunne besvare så mange henvendelser som mulig og med minst mulig ventetid ut fra tjenestens kapasitet.
- Beskrivelse av hvilket system dere har/planlegger å ta i bruk for tilbakemeldinger fra brukerne for å kunne måle effekten for brukerne
- Beskrivelse av hvilket system dere har/planlegger å ta i bruk for statistikk om brukerne, (*for eksempel kjønn, alder, tema samtale dreier seg om etc.*) sett opp mot kommunikasjonsform med brukerne.
- Åpnings-/trefftider (dager og tidspunkt) tjenesten har.
- Geografisk nedslagsfelt for tjenestene
- Planer for synliggjøring av tjenesten.
- Om det tilbys telefon- chat- og andre tjenester på flere språk enn norsk (og eventuelt om den er tilrettelagt for ulike funksjonsvariasjoner).

Videre krever HD rapporter på følgende:

	Planlagt resultat (mål)	Kriterie for måloppnåelse (indikator)	Måltall	Kommentar
<u>Effekt mål 1</u>	Brukerne av rådgivnings-, støtte- eller veilednings-tjenesten har fått bistanden de har behov for ved kontakt	Andel av brukerne som egenrapporter at de følte seg hjulpet (%)		
		Andel av brukerne som egenrapporter at de følte seg lyttet til på en respektfull og fordomsfri måte (%)		
Resultatmål 1.1	Tjenesten (ansatte eller frivillige) har oppdatert kompetanse på samtaleteknikk, teknisk løsning, jus mv.	Tjenesten har system for opplæring for medarbeiderne (JA/NEI)		
		Andel medarbeidere som har fått opplæring siste år (%)		
Resultatmål 1.2	Tjenesten (ansatte eller frivillige) har fått nødvendig støtte, spesielt	Tjenesten har system for støtte eller debrief av medarbeiderne (JA/NEI)		

	etter vanskelige samtaler			
<u>Effekt mål 2</u>	Rådgivnings-, støtte- eller veilednings-tjenesten er trygg for brukerne av tjenesten	Andel av brukerne som egenrapporter at de følte at det var trygt å kontakte tjenesten (%)		
Resultatmål 2.1	Rådgivnings-, støtte- eller veilednings-tjenesten har system/ rutiner for ivaretagelse av personvern	Tjenesten anvender system/rutiner for ivaretagelse av personvern (JA/NEI)		
Resultatmål 2.2	Brukerne av rådgivnings-, støtte- eller veilednings-tjenesten har system/ rutiner for viderekobling til nødetater i akutte tilfeller	System/rutiner for viderekobling til nødetat på plass (JA/NEI)		
		Andel medarbeid. som bruker rutine for viderekobling til nødetat (%)		
		Andel henvendelser som viderekobles til nødetat (%)		
<u>Effekt mål 3</u>	Tjenesten er lett tilgjengelig for brukerne av tjenesten	Andel av brukerne som egenrapporter at det var lett å finne frem til tjenesten (%)		
		Andel av brukerne som egenrapporter at de fikk tilstrekkelig rask hjelp (%)		
Resultatmål 3.1	Tjenesten har jobbet aktivt for å gjøre seg kjent blant mulige brukere	Tjenesten anvender plan for synliggjøring (JA/NEI)		
		Antall besøkende på nettsider		
	Tjenesten har besvart så mange henvendelser som mulig ut fra tjenestens kapasitet	Andel henvendelser besvart telefontjenester (%)		
		Andel henvendelser besvart chat* (%)		
	Andel henvendelser besvart andre tjenester (%)			
Resultatmål 3.2	Rådgivnings-, støtte- eller veiledningstjenesten har redusert ventetiden så mye som mulig ut fra tjenestens kapasitet	Gjennomsnittlig ventetid telefontjenester (minutter)		
		Gjennomsnittlig ventetid chat (minutter)		
		Gjennomsnittlig ventetid andre tjenester*		
		Gjennomsnittlig ventetid andre tjenester*		

\* Andre tjenester: Beskriv hvilke andre tjenester som dere søker om å få finansiert av tilskuddsordningen. For ventetid fra henvendelsen er sendt til den er besvart, dvs. brukeren gitt tilbud, må det oppgis hvilken måleenhet (f.eks. uker, dager eller minutter) som er benyttet.

## 8 Kirkens SOS Nøkkeltall drift sentralt og fordelt

Kirkens SOS fikk i mars 2023 en rapport fra T.O. Askjer om nøkkeltall for driften, hvor det spesielt ble sett på sammenhengen mellom økonomi, inntekter og lokale kostnader sett opp mot gjennomførte vakter og samtaler. Rapporten påpeker store forskjeller mellom sentrene, og stiller spørsmål om det er hensiktsmessig å operere med så mange lokalkontorer som vi gjør i dag, og om organisasjonen ville være bedre tjent med et arbeid organisert ut fra regioner.

Rapporten ser på en rekke KPI'er, herunder; antall samtaler, gjennomførte vakter, kostnader og inntekter pr senter, kostnader pr samtale, fordeling statsstøtte sett opp mot gjennomførte samtaler, ulikheter i lønnskostnader m.v. Rapporten stiller også spørsmål om det er mulig å rekruttere 1500 frivillige ut fra et begrenset antall sentre.

Vi vet i dag for lite om hvilken strategi som er mest hensiktsmessig. Rapporten foreslår derfor en rekke utredningstiltak, som delvis oppfylles av pågående organisasjonsprosess.

## 9 Hva måles i dag

Administrasjonen følger med på ulike parametere på ulikt vis. For en del kvantitative parametere tas ut tall, mens for en del kvalitative fokusområder benyttes bl.a. samtaler og ulike drøftinger. Vi gjør også medarbeiderundersøkelser blant ansatte om frivillige, vi overvåker regnskapstall, samtaler og rekruttering av frivillige.

En standardisert senterrapport i vårt portalverktøy gir tall på Antall gjennomførte vakter, Besvarte samtaler og meldinger, aktive frivillige, frivillige i permisjon, søknader fra nye frivillige, frivillige til og fra permisjon og frivillige som har sluttet.

I tillegg overvåkes endringer i temaer i samtaler, og spesielt utvikling i samtaler om selvmordstanker, alvorgrad mv.

Sentrene skal månedlig rapportere på både kvalitative og kvantitative områder. Tall opplyses a) for siste mnd, b) hittil i år, c) i fjor samlet, d) mål for inneværende år.

- Hvor mange vakter har senteret gjennomført sist måned?
- Hvor mange egenregistrerte samtaler (se senterrapport i portal) har senteret gjennomført sist måned på Telefon, Chat, Melding
- Hvor mange aktive frivillige er vi på månedens siste dag
- Søknader om å bli frivillig
- Hvor mange har påbegynt innføringskurs?
- Hvor mange har gått inn i aktiv tjeneste?
- Hvor mange har hatt veiledning?
- Hvor mange har gått i permisjon?
- Hvor mange har kommet tilbake fra permisjon?
- Hvor mange har sluttet?
- Hvilke utadrettede rekrutteringstiltak har vi gjort sist måned?
- Hva slags utadrettede rekrutteringstiltak planlegger vi for måneden vi er inne i?
- Er det noen særskilte tiltak eller arrangementer vi har gjort sist måned for å holde på frivillige eller trivsel for frivillige?

- Er det noen særskilte tiltak eller arrangementer for å holde på frivillige eller trivsel for frivillige vi planlegger for denne måneden?
- Er det gjennomført noen tiltak i digitale eller andre medier sist måned, med tanke på intern eller ekstern synlighet?
- Er det sendt søknader eller gjort andre tiltak som kan styrke lokal økonomi sist måned?

## 10 Om måling og evaluering av sentrenes innsats

Under og etter pandemien har vi i mindre grad skillet på sentre etter innsats og bidrag. Vi har i noe større grad fokusert på felles resultater, og vært bevisst at sentre har hatt ulike muligheter og forutsetninger. Hvert senter har sitt eget regnskap, men i og med at de fleste sentre også har hatt økonomiske reserver å tære på, har underskudd fått mindre konsekvenser. Men det har også blitt stilt interne spørsmål og sentrene imellom om dagens ressursfordeling er rettferdig og optimal jfr behov.

## 11 Virksomhetsstandarder

Virksomhetsstandarder beskriver standarder for et senter, og hva som skal være minimum-nivå for ansatte og frivillige. Virksomhetsstandarder er i realiteten ikke lenger i bruk, og Landsstyret har bestilt et nytt organisasjonsdokument. Dette arbeidet er påbegynt, men står i bero grunnet pågående organisasjonsprosesser.

Virksomhetsstandarder beskriver bl.a. minstestandarder for et senter (pkt 2.1):

- Det skal være minst 1,5 årsverk med faglige arbeidsoppgaver ved et senter. Det er ikke beskrevet hva som er faglig oppgave, men ekstern kompetanse kan regnes med i dette.  
*Dette kravet er i dag også svært vanskelig å måle, fordi det i dag arbeides mer på tvers: sentrene gir og mottar løpende faglig støtte fra andre sentre, fagavdelingen og fra sekretariatet.*
- Det skal maksimum være 60 frivillige medarbeidere per faglige årsverk.
- Det skal være minimum 45 frivillige medarbeidere på et senter. Som frivillig medarbeider defineres en medarbeider i normal turnus med to vakter pr måned.
- Senteret skal sikre minst 30 % egenfinansiering. Hvis et senter har mindre lokale bidrag enn dette over to år, skal statsstøtten reduseres slik at kravet oppfylles.

Flere sentre opererer under eller på grensen av disse nivåene i dag, uten at det har fått vesentlige konsekvenser for sentrene.

Allikevel ligger antatt spørsmålene om hva som indikerer at et senter skal styrkes eller reduseres, som et underliggende spørsmål i den pågående organisasjonsprosessen.

## 12 Anbefalinger

Ut fra forutsetningene for hva det faktisk er mulig å måle i dag, og ut fra områder organisasjonen har identifisert som særlig utfordrende, anbefaler arbeidsgruppen at vi fortsatt holder fokus på antall gjennomførte vakter og samtaler samlet og pr senter, og kostnader knyttet til dette.



Informasjonskrav fra Helsedirektoratet må uansett oppfylles. Dette gjelder også utvikling av metoder som gir informasjon om brukernes tilfredshet med tjenestene.

Tilgangen på frivillige, og hvor lenge de står i tjenesten, er en av våre viktigste kritiske faktorer. Det betyr at utviklingen i hele frivilligreisen fra interessant til takket ut av tjenesten må løpende monitoreres, ikke bare med tall, men også med andre former for undersøkelser.

Vi erkjenner også at det er flere spørsmål rundt innholdet i samtale-tjenesten som må avklares, herunder hvem som er våre brukere og deres tilgang til tjenestene, vurdert opp mot hvem vi har som prioriterte målgrupper. Avklaring av dette, og utvikling av verktøy og metoder som kan gi bedre tilgang for prioriterte målgrupper, må gis høy prioritet.

Det bør også gjennomføres regelmessige frivillig-undersøkelser. Det bør også vurderes om hvordan de frivillige kan være en god informasjonskilde om brukernes opplevelser av samtale, hvordan de opplever tilgjengelighet mv.

Skriftlige innspill fra brukere kommer regelmessig. Disse kan også være indikatorer på tjenestens nytte og funksjon.

Kirkens SOS bruker også store ressurser på administrasjon og fellestjenester som sekretariatet, fagavdeling, kommunikasjon, HR, økonomi, turnus mv. Disse blir ikke kvalitetsevaluert etter satte parametere. Selv om det er krevende, bør det også gjøres regelmessige vurderinger, f.eks. ved sammenlikning med andre organisasjoner, om vår ressursbruk og kvalitet på disse områdene er tilfredsstillende.

## VEDLEGG

### Styringsdokument/mandat for organisasjonsprosess

#### Fra Landsstyret. Kirkens SOS; Organisasjonsprosess

Landsstyret har igangsatt en organisasjonsprosess i Kirkens SOS. Den opprinnelige bakgrunnen for prosessen var at regjeringen endret rutinene for tildeling av statlige midler, og at vår inntektsside som følge av dette både ble mer uforutsigbar og mer begrenset. En arbeidsgruppe hadde utarbeidet et notat som var grunnlag for drøftinger på styrtelederkonferansen i oktober 23. Dette bør fortsatt brukes som ett av utgangspunktene for den videre prosessen. Styrelederkonferansen foreslo at den videre prosessen burde forholde seg spesielt til 3 utfordringer:

1. Satsing på fundraising
2. Vaktrom og regional personellbase
3. Reduksjon av antall sentre

Det kom også tydelig fram i arbeidet på konferansen at man ikke anså det som aktuelt å «fortsette som nå» og det synes å være bred enighet i Landsstyret og i styrelederkonferansen om at det er behov for endringer.

Landsstyret anser at både disse utfordringene og også andre momenter som er pekt på i prosessen, kan rommes på en god måte under overskriften: «Hensiktsmessig organisering av Kirkens SOS». Målet for denne prosessen er å komme fram til et konkret forslag til endringer som gjør at Kirkens SOS har en robust og hensiktsmessig organisering som gir effektiv oppnåelse av Kirkens SOS sitt oppdrag. Resultatet av prosessen utformes som en sak som legges fram til drøfting og beslutning i Landsmøtet våren 2024.

#### **Landsstyret gir følgende mandat for fortsettelsen:**

Det gjennomføres en videre prosess om hensiktsmessig organisering av Kirkens SOS fram mot Landsmøtet 2024. Prosessen skal baseres på Kirkens SOS sin [Visjon og verdier](#). Selv om den prosessen som nå iverksettes ikke omfatter revisjon av *Visjon og verdier*, er det naturlig at man som en del av arbeidet stiller spørsmål ved om vi bør og kan holde fast ved samme forståelse og praktisering av *Vårt oppdrag* og *Vårt særpreget og metoder* slik det fremkommer av *Visjon og verdier*. Prosessen skal tydeliggjøre hva organisasjonen legger i begrepet «hensiktsmessig», for deretter å foreslå eventuelle endringer når det gjelder:

- organisasjonsstruktur og rapporteringslinjer
- fullmakter og organisasjonskart
- samhandling mellom organisasjonens ulike administrative ledd og hvordan disse forholder seg til styre(r) samt etablerte fora som f.eks tillitsvalgte, AMU og frivilligråd
- økonomi og finansiering
- Parametere for produktivitet, effektivitet og gjennomgående kvalitet i tjenesten.

En ideell, verdibasert organisasjon som drives av offentlige midler og gaver er avhengig av et solid omdømme. Dette oppnås blant annet ved å forvalte ressursene på en ansvarsfull og bærekraftig måte. Et slikt forvalteransvar er uavhengig av om økonomien er begrenset eller mer romslig.

Landsstyret forutsetter en bred involvering. Dette inkluderer alle ansatte på sentrene, sentral administrasjon, de ansattes organisasjoner, de frivillige og de lokale styrene. Landsstyret peker på viktigheten av å ha fokus på organisasjonskultur og arbeidsmiljø for ansatte og frivillige gjennom prosessen.

*Mandatet er utarbeidet av en arbeidsgruppe fra styret; Britt, Tor Olaf og Kristin, bearbeidet etter innspill fra øvrig styre, og besluttet av styret pr 17.11.2023. Notatet/mandatet overlates til administrasjonen/generalsekretær for videre planlegging, framdrift og tidsplan i forhold til Landsmøtet 2024.*

17.11.2023, Landsstyret, Kirkens SOS