

Høringsdokument

Oppdrag 2-3: Utrede vaktrom, regional personellbase og antall sentre

Oppdrag 2: Oppdraget handler primært om å se på bruk av vaktrom og regionalisering av ansatte. Evt også hva vi definerer som vaktrom. Oppdrag 3: Oppdraget handler om å utrede reduksjon av antall sentre.

Arbeidsgruppen har valgt å se på disse spørsmålene i sammenheng.

Bevegelse

Å være en bevegelse er å være i bevegelse. Bevegelse innebærer endring, som både kan oppleves stimulerende, spennende, fornyende og smertefullt.

Endringer har til hensikt å tilpasse organisasjonen slik at vi best mulig oppfyller vårt oppdrag og visjon: Alltid et medmenneske å snakke med når livet er vanskelig.

Endringer påvirkes av eksterne forhold som samfunnsutvikling, økonomi, politikk, jus, endringer i brukergrupper og frivillighet mv og internt av ressurser, kunnskapsutvikling, strategier mv.

Parallelt med vår evne til tilpasning, må det også tilstrebes en opplevelse av stabilitet og forutsigbarhet, slik at mest mulig energi og fokus er på tjenesten, og ikke på prosesser.

Hvorfor nå?

For noen kan det oppleves frustrerende at vi på nytt reiser debatten om organisering og strukturer i Kirkens SOS. Det er tross alt ikke så lenge siden 2019, hvor vi gjorde en vesentlig omstilling og samlet sentrene.

Vi har også for tiden brukbar økonomi, og det er liten grunn til at ansatte skal være bekymret for sine stillinger. Det er allikevel flere årsaker til å se på organisering:

Pandemien gav organisasjonen en sjokkendring, som vi løste med glans. Den brakte med seg ny teknologi og arbeidsmåter som åpnet nye rom. Men også behovet for langt sterkere samarbeid og samkjøring mellom sentrene, slik at vi kan få gjennomført flere gode samtaler.

Vår fagkompetanse vokser, og behovet for en mer enhetlig organisasjon både i faglighet og utøvelse av tjenesten er nødvendig, og forventet av myndigheter. Da må også den interne kompetansen styrkes, benyttes mer i bredde, og deles på, slik at vi kan få gjennomført flere gode samtaler.

Svartall går nedover, og ikke oppover. I inneværende 5-års periode hadde vi ambisjoner om å øke svartall, men trenden går andre vei. Gjør vi noe feil? Hva kunne ha vært gjort annerledes? Svarene må vi finne, slik at vi kan få gjennomført flere gode samtaler.

Frivilligheten endrer seg og er i bevegelse. Og vår bevissthet om frivillighetens potensial øker. Men vi har ikke alltid evnet å flytte ressurser etter frivilliges behov og der det trengs mest, slik at vi kan få gjennomført flere gode samtaler.

Økonomien er i endring. Vinteren 2022-23 gav oss et sjokk, både med stor usikkerhet rundt statsstøtte, men også med kraftig vekst i kostnader, som ser ut til å vedvare. Dette må vi bygge framtidig beredskap for, slik at vi kan få gjennomført flere gode samtaler.

Siste året har vist stor sårbarhet i sentrene. Vakanser og langtids sykemeldinger har også medført større belastning på gjenværende ansatte i små staber. Vi må organisere arbeidet i mer stabile staber, slik at vi kan få gjennomført flere gode samtaler.

En rapport fra T.O.Askjer våren 2023 (rev 3.3.23, s.2) oppsummerte utfordringer som følger:

- a) Stor etterspørsel etter KSOS sitt tjenestetilbud, men svarprosenten er antagelig for lav
- b) Kostnadene pr produsert enhet (*red: samtale*) er stigende
- c) Kostnadene pr produsert enhet varierer sterkt fra senter til senter
- d) Lokal tilstedeværelse får påvirkning på lokal finansiering og rekruttering
- e) Offentlige og private tilskudd synes vanskeligere tilgjengelig
- f) Rekruttering til frivillig innsats synes mer krevende
- g) Egenkapitalen er begrenset, og driftsunderskudd over tid er ikke mulig
- h) Organiseringen av 11 lokale sentre og et sterkt landssekretariat er kostnadskrevende og har heller ikke funnet en god form
- i) Samfunnets krav til kontroll og transparens fører til mer byråkrati og økt kostnadsnivå. Dette er noe vi må forholde oss særlig fordi vi mottar så mye tilskudd og gaver. Må håndteres gjennom gode IK-systemer
- j) Det er etablert en alternativ digital «hjemmekontorløsning» og er «KSOS digital». Dette vil måtte bli et enda viktigere verktøy for å lykkes med økt rekruttering og en mer kostnadseffektiv drift
- k) KSOS skal alltid levere med kvalitet i henhold til virksomhetsstandarden og «Visjon og verdier».

Rapporten fra Askjer berører også faktorer om organisasjonskultur, og utfordringene vi har med å fremstå som en felles organisasjon. I tillegg er det også reist spørsmål om hva som er faglig hensiktsmessig og forsvarlig måte å organisere ansatte på, og om det bør stilles strengere krav til minimum bemanning på et senter.

Vurderingskriterier for spørsmålene – og premiss for svarene:

I oppdrag 6 om «hensiktsmessighet» konkluderte arbeidsgruppen:

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.

I praksis betyr dette at det som mest bidrar til flere gode samtaler med de som trenger det mest, har størst prioritet.

Andre hensyn, som for eksempel økonomi, ansattes interesser, prinsipper om frivillighet, ønsker om geografisk tilstedeværelse etc kan være viktig, men er underordnet målet om oppfyllelse av formål.

Fra debatten på styrekonferansen høsten 2023

På konferansen ble følgende forslag/ oppspill løftet og drøftet:

Samle de ANSATTE regionvis

Dersom vi ønsker å opprettholde en bred senterstruktur, er det mulig å tenke seg at vi fortsatt har mange fysiske steder der frivillige kan møte opp for samlinger og tjenestegjennomføring, men vi kan organisere de ansatte regionvis, slik at ansatte i større grad bidrar på tvers og til flere steder der vi har frivillige. Her kan f.eks. samarbeidet mellom Oslo og Borg være et eksempel på hvordan man med litt bedre arbeidsdeling mellom sentre kan klare seg med noe redusert arbeidskraft. Det er mulig å tenke seg 4-6 regioner med ansatte med hovedansvar for sine steder, og med en koordinator for hvert sted der ansatte har baser, men med et større geografisk ansvarsområde. Det er for eksempel naturlig å se for seg at veiledning i større grad kan utøves på tvers av dagens sentergrenser.

Redusere antall sentre.

I stedet for å halv-kutte mange sentre, kan det være et alternativ å avvikle noen sentre der frivillig-grunnlaget er begrenset, driftskostnader er høye og det er muligheter for å overføre dagens frivillige til digital tjeneste eller annet senter.

Det kan da være naturlig å samle aktiviteten på 5-7 steder der det er et stort potensial av frivillige. I både Bergen, Stavanger, Trondheim, Oslo og kanskje Kristiansand bør det være potensial for langt flere frivillige enn i dag, og det er ikke utenkelig at flere ansatte på hvert sted vil gjøre det mulig å hente ut og følge opp en større frivillig-gruppe enn i dag. Både Stavanger og Trondheim har lokaler som kanskje ikke er de mest optimale med tanke på videre vekst.

Det er også mulig å kombinere noen færre regionsentre med flere lokale deltidsstillinger for drift av vaktrom.

I dag er Kirkens SOS organisert etter bispedømmer, og organiseringen stammer fra tiden vi hadde rikstelefontakst og lokale nummere til krisesentre. I dag er verden og teknologien en helt annen. Er det mulig å tenke seg et bispedømme uten K-SOS-ansatte eller et lokalstyre? I teorien ja. Det er også teoretisk mulig å ha et K-SOS styre eller utvalg i et bispedømme uten lokale ansatte. Vårt primæroppdrag er å besvare samtaler. Færre fysiske sentre vil kunne redusere inntekter og kanskje frivilliggrunnlag. Færre sentre og større avstand til lokal og regional forvaltning gjør det også vanskeligere å få kommunale og fylkeskommunale midler. Men det vil også sannsynligvis redusere kostnader i større grad enn det potensielle inntektstapet.

Styrekonferansen bad spesielt om utredning av **1. Satsing på fundraising** **2. Vaktrom og regional personellbase** **3. Reduksjon av antall sentre.** Landsstyret konkluderte med at disse punktene og mere til burde drøftes videre.

Tilbakemeldinger fra ansatte våren 2023

Pga opplevd krise våren 2023, fikk de ansatte spørsmål om å kommentere flere forslag, bl.a.:

- 3) Redusere antall ledere med personalansvar.
- 4) Regionorganisering av ansatte. Dette innebærer at tilsettinger gjøres i en av for eksempel 4 regioner under en regionleder, med primært tjenestested på et senter. Dette innebærer en sterkere forpliktelse til å samarbeide mellom sentre, bistå og avlaste hverandre f.eks. om veiledning, undervisning, rekruttering og turnus mv ved behov. Målet er også at dette skal dempe ulempen ved evt. færre ansatte. Det er lettere å tilpasse seg en situasjon der en gruppe på 10 blir én færre, enn om man kun skal løse dette blant to eller tre. Regionleder kan være resultat-, personal- og budsjettansvarlig for sin region.

Tilbakemeldingene var ikke nødvendigvis negative, men det meldt tilbake en rekke nye spørsmål, med behov for avklaringer, krav om flere utredninger, særlig fra fagorganisasjonen Lederne. Etter dette har vi bl.a. sett nærmere på resultater og utvikling på de enkelte sentrene, og sett på sentrenes produksjon og økonomiske bidrag.

Kort om tall:

Nå er det ikke tall alene som skal avgjøre vår framtid, men realiteten i 2023 (evt ved årsskiftet) var at

- Antall frivillige på sentrene varierte fra 38 til 240
- Vi mistet rundt 1/3 av alle frivillige, og hadde rundt 10% (103) færre frivillige ved årsskiftet
- Gjennomførte vakter på sentrene varierte fra 968 til 5923
- Vakter pr aktiv frivillig i snitt pr senter varierte fra 12 til 25
- Lokale driftskostnader pr vakt varierte fra rundt 1000-lappen til godt over 3000
- Sentrene dekket selv fra 44 % til 77 % av sine lokale kostnader
- I budsjettet for 2024 varierer lokale kostnader for å gjennomføre en vakt fra 1200 til 3800.

De store forskjellene tvinger oss til å stille spørsmålet: Kunne vi fått flere gode samtaler ved å benytte ressursene annerledes?

Hva vi jakter på

Hvordan ansatte samhandler, befinner seg og organiseres, påvirker de frivillige, og dermed også vår evne til å oppfylle målet om flere gode samtaler. Arbeidsgruppen har derfor vurdert ulike aspekter ved regionalisering og samle kompetanse på en annen måte enn i dag. Målet har ikke vært først og fremst å spare penger, men å gjøre oss bedre og mindre sårbare. Gevinster arbeidsgruppen mener kan oppnås gjennom regionalisering:

Effektiv organisering

- Hensiktsmessig organisering, ref. oppdrag 6, og med utgangspunkt i at vi i dag er en relativt liten organisasjon med mange ledere.
- Samle ressurser og samtidig ivareta nærhetsprinsippet.
- Tydeligere ledelse
- Mer enhetlig og tydelig organisasjon
- Mer fleksibel og omstillingsdyktig organisasjon

Bedre ressursstyring

- Behov for mer samkjøring av ressurser innenfor og mellom sentre
- Ansatte som tar større ansvar for utfordringer og behov i landsdelen
- Større grad av fleksibilitet
- Sikre kompetanse- og personellflyt
- Mindre sårbare – men også tilstrebe å være flere på samme sted

Bedre ledelse

- En regionleder har personalansvaret for alle i sin region
- Avlaste lokale ledere med administrativt arbeid og frigjøre tid til fokus på andre deler av oppdraget
- Mer effektiv ledergruppe (dagens ressursgruppe utgår)

Godt arbeidsmiljø

- Ingen mister jobben
- Større team gir bedre grunnlag for samhandling og arbeidsmiljø

Mer fokus på frivillige

- Ledere får frigjort tid til rekruttering og oppfølging av frivillige lokalt
- Stimulere til mer samarbeid og kompetanseflyt som vil komme de frivillige til gode
- Bedre utnyttelse av kompetanse – de som har nyttig spesialkompetanse kan bruke den i bredde
- Opplevelse av større faglig og sosialt fellesskap

Tryggere økonomi

- Bedre evne til å møte økonomiske endringer
- På sikt redusere total kostnader pr. region pga. bedre ressursutnyttelse
- Raskere flyt av ressurser til der behov og muligheter er størst

Selve oppdraget

- Lettere å løse felles nasjonale oppgaver

Hva hadde vi gjort hvis KSOS skulle stiftes i 2024?

Dette er jo et hypotetisk spørsmål. Tidene er annerledes, og arbeidet ble etablert i en tid hvor teknologien handlet om hensynsmessig bruk av Televerkets lokale linjer og å unngå rikstelefonkostnader. Nye sentre ble etablert for å gi lokale innbyggere tilgang til tilbudet, og mobilisere lokale frivillige til arbeidet.

I dag hadde vi gjort mye annerledes.

I tillegg til det organisatoriske og avklaring av forhold til Kirken etc, hadde spørsmålet vært:

- Hvor får vi lettest tak i 1200-1500 frivillige som vil være med?
- Hvordan kan vi utnytte kunstig intelligens og moderne teknologi?
- Hva slags nødvendig arbeid er det frivillige ikke kan, ikke bør eller ikke ønsker?
- Hva trengs av ansatte for å gi god oppfølging?
- Hvis vi trenger et fysisk sted; hvor er det hensiktsmessig å være?

Vi hadde sannsynligvis gjort som sist: Etablert oss med et kontor i en større region med tilgang på engasjerte medarbeidere og teknologisk kompetente. Men det hadde ikke vært nødvendig å gjøre det

i Oslo. Men sannsynligvis hadde vi startet der, satset på teknologiens muligheter og etter hvert etablert oss med 3-4 baser, avhengig av hvor tilgangen på frivillige var best. Og vi hadde i langt større grad jobbet med felles trening for både ansatte og frivillige, kvalitetssikret de frivilliges tjeneste, og raskere begrenset tendenser til autonomi og avvik fra fastsatte normer.

Men dette forblir som nevnt hypotetiske spørsmål. Vi har operert i 50 år, og med dette som utgangspunkt må vi planlegge og organisere oss for nødvendig fleksibilitet i de neste 50.

Regionalisering

I disse perspektivene har arbeidsgruppen sett på en modell der ansatte og dagens sentre i større grad samles etter landsdel. I en tid hvor digitale muligheter gjør tjenesten tilgjengelig fra alle landets kroker, både for frivillige, innskrivere og innringere, er ikke geografisk spredning av lokaler og vaktrom et mål i seg selv. Men vi ser allikevel gode grunner til lokal tilstedeværelse og forankring av tjenesten i landets hovedregioner.

Vi har derfor sett på en modellskisse der vi samler arbeidet i **fem hovedregioner** med ansvar for rekruttering, oppfølging av frivillige, samfunnskontakt, oppsøkende arbeid mv i tilhørende fylker. Hver region kan også samlet bidra inn i nasjonale oppgaver. Hver region har **et regionstyre til erstatning for dagens 11 senterstyrene**, og med et **tydeligere mandat og klarere oppgaver** enn slik vedtektene er utformet for senterstyrene nå. Spørsmål om valgrutiner og medlemskap drøftes senere. Frivilligråd kan prøves videre ut på avdelingsnivå.

Regionen beslutter hvor og hvordan ressurser prioriteres innenfor sin region.

Noen lederoppgaver blir med koordinerende, og andre mer utøvende. Regionen ledes administrativt av en **regionleder** med personalansvar for sin region, og som inngår i organisasjonens ledergruppe (dagens ressursgruppe, som møter generalsekretæren ukentlig for planlegging, utgår). Til hver region hører **avdelinger** ledet av en avdelingsleder med lokalt ansvar for regionens oppgaver, herunder drift av regionens **vaktrom**. Én avdeling i hver region ledes av regionleder. Ansatte kan i stor grad være lokalisert som i dag, men i felleskap med kolleger ha ansvar for at frivillige følges opp og at regionens oppgaver løses.

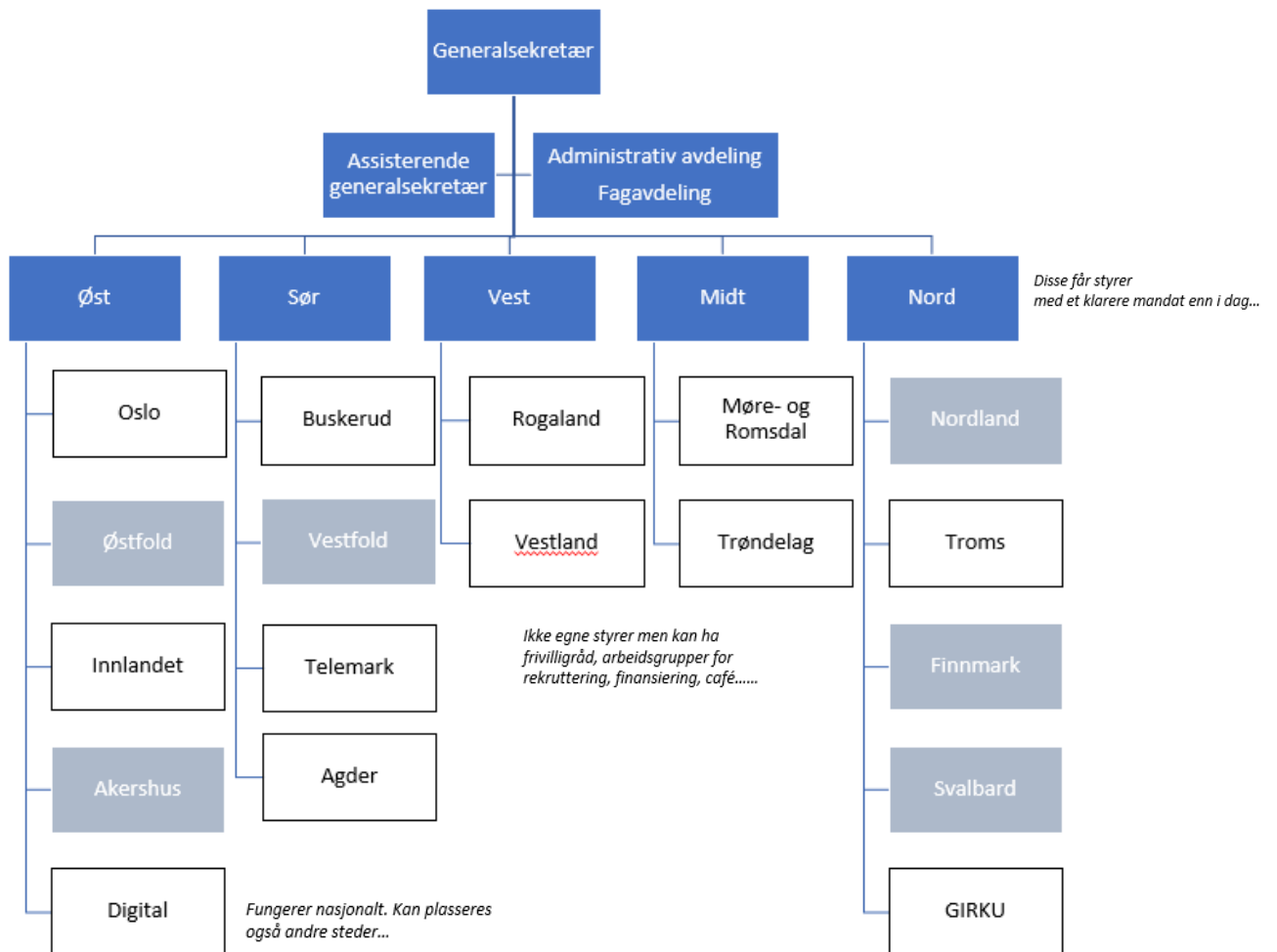
Faglig utvikling har høy prioritet i Kirkens SOS. Med større faglige miljøer øker faglig kvalitet, og risiko for subkulturer begrenses. Vi bør også ha tydelige krav til minimumsbemanning der vi opererer. Det er mer motiverende som ansatt å møte andre likesinnede på jobb, ha et godt faglig miljø, og vite at noen andre kan stille opp ved ferie, sykdom etc. Det er lettere å fange opp og ta fatt i frustrasjoner hos både ansatte og frivillige der det er et støtteapparat i nærheten.

Det er mer rasjonelt å jobbe mer konsentrert. Driftskostnader blir lavere, man kan jobbe med større grupper frivillige om gangen og markedsføring kan konsentreres om færre grupper. Større konsentrasjon av frivillige gir større opplevelse av felleskap.

Dagens sentre opplever stor grad av «eierskap» og lojalitet til eget senter. Denne går ofte foran lojalitet og tilhørighet til organisasjonen. Dette kan utløse mer innsats og mere lokale bidrag. Men det kan også bidra til å svekke en mer enhetlig tjeneste.

En skisse til modell

– poenget her er å vise regionenes omfang, og ikke detaljer for øvrig organisering:



Regioner ledes av regionleder med personalansvar som også leder en avdeling

Dagens ledere/ koordinatore blir leder av en avdeling

Flere ledere på sentre får frigitt tid til mer fokus på tjenesten

Grå bokser: Her har vi begrenset med ansatte pr i dag

Hva med antall sentre og vaktrom?

Arbeidsgruppen mener debatten om regioner bør komme først, og svaret også legge føringer for hva vi gjør med antall sentre. Antall sentre og vaktrom er ikke et hellig tall. Det kan også hende at ulike regioner har ulike behov og muligheter. I dag høstes gode erfaringer ved «fjernstyring» av Borg fra Oslo, og bruk av «Frivilligråd» samme sted. Det prøves også i dag ut «pop-up vaktrom» både i Nord-Norge og på Boostercamps, hvor vi ser det kan være nyttig å dra flere erfaringer. Vi har også behov for å høste mer erfaring fra «SOS Digital». Det er rimelig sikkert at hjemmevakter har kommet for å bli. Men vi vet for lite om hva den digitale tjenesten gjør for rekruttering, kvalitet i tjenesten, lengde i frivillighet, kostnader mv.

Svært mye tilsier at det er fornuftig og rasjonelt å jobbe mer der man kan rekruttere flere frivillige, og der man kan ha et større faglig felleskap. Men dette bør bevises. Vi bør derfor være forsiktig med å bygge ned andre tilbud til man ser at større senterkonsentrasjon også medfører flere frivillige, som ikke forsvinner forttere enn før. Dette bør prøves ut med ekstra ressurser i noen kjerneområder for å se effekt av øket innsats.

Vi har nå et altfor lavt antall aktive frivillige. Vi har ingen å miste. Vi bør derfor helst unngå nedleggelse før vi ser at vi kan få til nødvendig vekst andre steder. Det har vi for tiden også ressurser til å prøve ut.

En region må også få kunne gjøre regionale prioriteringer i hvor de er og med hvilke ressurser. Så lenge oppgaver og antall styrer er avklart, ressursene er mobile, frivillige følges opp og faglige behov blir ivaretatt, er dette det viktigste. Om en avdeling blir vaktrom eller motsatt, må bli et resultat av behov og muligheter over tid.

Spesielt om Nord-Norge:

Arbeidsgruppen mener det er nyttig og hensiktsmessig med tilstedeværelse i region nord. Hvis vi skal være i Nord-Norge og lykkes i Nord-Norge; en region med spredt bebyggelse og små bykonsentrasjoner, må vi antatt tenke annerledes. Vi må sannsynligvis drive flere steder med mindre vaktrom, med de trusler og muligheter små tjenestesteder kan utgjøre. Behovet for tettere faglig felleskap med andre relevante organisasjoner kan vurderes.

Prosess – en anbefaling:

Arbeidsgruppen anbefaler at temaet legges fram for diskusjon på landsmøtet i april. Dersom diskusjonen tyder på at dette kan være et spor å følge, anbefaler arbeidsgruppen at noen får i oppgave å utrede konsekvenser, herunder forslag til endring av vedtekter, og at dette legges frem for et ekstra landsmøte til høsten, med mulig virkning fra 1.1.25.

Verktøy for lokal diskusjon:

Regionale personellbaser - Styrker og svakheter, trusler og muligheter

	«Nytte»	«Skade»
INTERNT	Styrker	Svakheter
EKSTERNT	Muligheter	Trusler