

Styret i Kirkens SOS Bjørgvins svar på første høringsbrev

Hvordan kan vi best sikre Kirkens SOS sin diakonale innsats og framtid?

Kirkens SOS Bjørgvin var en pådriver ved overgangen til nasjonal landsforening. Vi ønsket å oppnå økt styrke og samordning. En levende organisasjon må alltid kunne justere underveis for å løse oppdraget sitt best mulig innenfor gitte rammer. Vi håper den pågående prosessen vil gi oss et slagkraftig Kirkens SOS, der vi tar med oss det som fungerer best, men også våger å stille kritiske spørsmål til måter vi driver organisasjonen på i dag.

Vi er enig i mye av det arbeidsgruppen skisserer i sitt første høringsnotat. Lokalstyret i Bjørgvin har forholdt seg til hele mandatet gitt av landsstyret, og vår tilbakemelding her har derfor en noe annen struktur enn høringsbrev 1. Vi svarer først og fremst på punkt 5 og 6 i høringsdokumentet, samt hvordan vi kan sikre en velfungerende organisasjon.

Målsetning for endringsarbeidet

Målsetningen må være å sikre faglig og inspirasjonsmessig kompetanse nær de frivillige. Det er mye vi er stolte av og glad for i denne organisasjonen. Vi må evne både å snu oss om nødvendig og å beholde det som er godt.

Vårt utgangspunkt er at vi vil ha så god kvalitet som overhodet mulig på tjenesten Kirkens SOS tilbyr.

Vi mener at

- Kirkens SOS må være en samfunnsaktør lokalt og sentralt
- forståelsen av Kirkens sos sin egenart som en diakonal krisetjeneste, basert på frivillige, er vesentlig
- vi oppnår mye ved å tydeliggjøre organisasjonens struktur med roller og fullmakter
- vi må bygge videre på forhold som fungerer godt
- vi må bygge en organisasjon som sikrer kunnskap og engasjement så nært de frivillige som mulig
- lokale senter må ha ansvar for deler av sin egen økonomi, lokal inntjening krever lokal innsats
- det er vesentlig å opprettholde fysiske senter i tillegg til å gi mulighet for digitale vakter
- antall vakter ved et senter bør avgjøre hvordan senteret blir organisert

- senterledere må ha en tydelig rolle og handlingsrom
- vi trenger åpenhet rundt vilkår som parametre for fordeling av felles midler

Innledning: fremtiden trenger oss

Vårt utgangspunkt (før dette høringsbrevet kom) har vært at organisasjonens vedtekter og organisasjonens oppbygning må henge sammen.

Gjennom arbeid med organisasjonskartet ser vi at det å strukturere eksisterende organisasjon med hensyn til rollefordeling og fullmakter kan gi betydelige effekter. På nåværende tidspunkt og med foreliggende styrke- og trusselbilde er vårt syn at det kun er dersom vesentlige økonomiske gevinster kan sannsynliggjøres, at vi vil anbefale inngripende organisatoriske endringer.

En *hensiktsmessig organisering* må romme både rekruttering, organisering og oppfølging av frivillige, organisasjonsstruktur knyttet til lokale senter og staber, og arbeidsfordeling mellom landssekretariat og lokale senter. Organiseringen må være tilpasset de ressursene Kirkens SOS til enhver tid rår over, og romme en viss fleksibilitet knyttet til disse forholdene.

Vi opplever at det ble høy beredskap i organisasjonen for å gjøre raske endringer da den nye tilskuddsordningen kom. Vi ønsker nå en prosess som bidrar til en smidig og tydelig organisasjon som er robust i møte med blant annet eventuelle økonomiske utfordringer, jmf mandatet fra landsstyret. Større organisatoriske endringer må være fundert i en grundig analyse av hvilken utfordring endringen møter og hvilke gevinster som oppnås for tjenesten. **Denne analysen ser vi ikke at foreligger per nå.**

Utgangspunktet for inneværende prosess var en økonomisk situasjon som viste seg mindre dramatisk enn fryktet.

Etter vårt syn er Kirkens SOS en veletablert, godt renommert krisetjeneste som ikke kommer til å bli hardest rammet økonomisk dersom bevilgninger endres.

Vi tror utfordringsbildet fremover i større grad vil handle om å levere tilstrekkelig og overbevisende på kvalitet overfor bevilgende myndigheter (jmf. helsedirektoratets indikatorer). Vi står for en tjeneste som er kostnadseffektiv, i en tid der psykisk helse er høyt på dagsordenen. Men vi er sårbare for trendendringer i frivillighet, og å rekruttere og beholde frivillige er etter vårt syn en like stor utfordring som eventuelle økonomiske svingninger. Vi er selvsagt også sårbare for andre endringer, som tekniske og digitale utfordringer, omdømme-endringer med mer.

Styret i Bjørgvin vil peke på to forhold som særlig viktige for å sikre Kirkens SOS som en

- landsdekkende, diakonal tjeneste utført av frivillige
- velfungerende organisasjon

1. Kirkens SOS som en landsdekkende, diakonal tjeneste utført av frivillige

Vi må unngå at sentralisering av Kirkens SOS sine ressurser utilsiktet utarmer livskraftige lokale sentre. Samtidig må vi kunne diskutere kriterier for når et senter ikke lenger har bæreevne.

1.1. En diakonal tjeneste

Kirkens SOS er opprettet av menigheter og sentrale kirkelige organisasjoner, og er et redskap i kirkens diakonale tjeneste. Vi mener at kirken trenger oss og at vi trenger kirken. Vi må fortsatt samarbeide med lokale menigheter og oppdragsgivere. Det innebærer alt fra forbønn, økonomisk bistand, samarbeid om å finne medarbeidere, eventuell samlokalisering el.a. Vi står samtidig trygt i at vi er en livssynsåpen organisasjon, både i møte med brukere, hverandre og kirken.

Vi støtter arbeidsgruppens syn på at spørsmål knyttet til diakoni, visjon og verdier ikke trengs å drøftes på nytt nå, jmf. hva vi oppfatter som organisasjonens største utfordringer.

1.2. En landsdekkende tjeneste utført av frivillige

«Landsdekkende» viser til at tjenesten er åpen for alle uansett hvor man befinner seg i landet, og at organisasjonen befinner seg i alle landsdeler. Vi mener dette både har en egenverdi og er vesentlig for vår eksistens.

Rekruttering og tilhørighet

Vi mener vi trenger en geografisk spredning av lokale senter og staber til dette. Det vil trolig være umulig å rekruttere stort nok tall frivillige over tid, dersom tallet senter blir for lite (eksempelvis ble barn og unges kontakttelefon i regi av Røde Kors sentralisert til Oslo en tid, men senere opprettet igjen i Bergen fordi man ikke fikk nok frivillige).

Hva er problemet vi skal løse? Vi skal finne nok frivillige medarbeidere som er kompetente, vi skal organisere og ivareta de og løse oppdraget sammen med resten av landet.

Frivillige er den aller viktigste ressursen vi har. Ansatte ved lokale senter ivaretar opplæring, oppfølging og bidrar til tilknytning for våre frivillige medarbeidere. Det er viktig å videreutvikle en organisasjon som pleier medarbeiderne på gode måter. Det er mye å hente på at den enkelte står lenger i tjenesten, og er aktivt forpliktet på kompetanseutvikling og veiledning.

Vi mener det er vesentlig å opprettholde fysiske senter i tillegg til å gi mulighet for digitale vakter. Lokale sentre kan eventuelt også ivareta heldigitale

medarbeidere i sitt geografiske nedslagsfelt, da vi tror den kulturelle forståelsen og tilhørigheten er viktig. Våre lokale sentre kjenner sin lokale kultur.

1.2.1. Økonomi

Nærhet til kirker, lokale myndigheter (både fylke og kommune), utdanningsinstitusjoner og annet taler for en geografisk spredning. Dette sikrer økonomiske bidrag og eierskap både til tjenestens innhold og til Kirkens SOS blant oppdragsgivere og samarbeidspartnere.

Vi har ikke oversikt over lokal inntjening ved det enkelte senter, men for Bjørgvin sin del utgjør støtten fra Bergen kommune og fylkeskommunen tilsammen like mye som hele statstilskuddet vi mottar via landssekretariatet. Sentralt mottatte midler fra Kirkens SOS utgjorde i 2023 bare 30% av vårt resultat, mens lokalt innsamlede midler utgjorde 70%. Det ville være ødeleggende for organisasjonens økonomiske grunnlag om man ikke opprettholdt senterets geografiske plassering.

Synlige lokale eller regionale sentre er med andre ord nødvendige for å hente ut lokal inntjening, også i form av mulig samarbeid og salg av kompetansebygging inn mot for eksempel kommunene.

En delfinansiering lokalt mener vi er et premiss for å eksistere som senter. Ved senter det eventuelt er motsatt; at man ikke klarer å samle inn tilstrekkelig penger lokalt, er det logisk at man vurderer om senterets lokasjon er hensiktsmessig. Vi mener det er rimelig at ethvert eksisterende senter bør kunne drives opptil tre år med underskudd som belastes senterets egenkapital, og at det deretter må vurderes om senteret er levedyktig. Ingen senters underskudd kan over tid belastes sentrale budsjett.

1.2.2. Kirkens SOS som samfunnsaktør

Et sterkt lokalt senter vil kunne tilby kompetansetjenester i sitt nedslagsfelt i form av kursing og deltaking i forebyggingsarbeid. Vi bør i Kirkens SOS bør se forebygging som mer enn samtaler med selvmordsnære. Vi bør dele av kompetanse om selvmordsforebygging lokalt der sentra ligger, også da er det en fordel med en geografisk spredning av senter. Vi må se det som interessant å bygge opp de lokale stabene engasjementsmessig og kompetansemessig. Staber i større og mindre byer kan selvsagt ha ulike funksjoner. I mindre byer kan man se for seg at det er mer primæroppgaver knyttet til tjenestens drift som ivaretas.

Man kan med fordel vurdere hvordan (flere) nasjonale prosjekt også kan bli utført ved lokale sentre rundt omkring i landet. Eksempelvis kunne et prosjekt opp mot universitet og høyskoler, være lagt til et lokalt senter. Nasjonale prosjekter kan med andre ord være forankret lokalt og håndteres i lokal stab,

men finansieres sentralt.

Når det gjelder omdømmebygging tror vi tiden er inne for å kommunisere at vi også er en livsforlengende tjeneste, ikke bare en selvmordsforebyggende krisetjeneste.

2. En velfungerende organisasjon

Kirkens SOS har fire verdier for tjenesten: åpenhet, respekt, kvalitet og mot. For å oppnå tillit mellom alle ledd i organisasjonen trenger vi å styre etter disse verdiene også internt.

2.1. Transparens og tydelig struktur

Transparens i interne prosesser og drift er vesentlig i en organisasjon med desentrale ledd. Økt stringens i selve organiseringen vil kunne hindre energilekkasjer blant ansatte som lett oppstår i ein organisasjon ved uklarheter. Lokale styrer og staber må kjenne premissene Kirkens SOS styres etter. Manglende transparens rundt slike forhold fører ofte til misforståelser og unødig støy.

Et eksempel: Etter at fordelingsnøkkelen ble avviklet har det manglet forutsigbarhet rundt tildelingskriterier for fordeling av bevilgninger sekretariatet har mottatt.

For det lokale styret er det ikke klart hvorfor Bjørgvin eksempelvis ville fått nasjonale midler til turnusarbeid, men ikke mottar det for andre nasjonale funksjoner som er arbeidskrevende (for eksempel innføringskurs).

Vi trenger en intern organisering med tydelige styringslinjer og kjent fullmakts- og delegasjonsstruktur. Ansatte må kjenne sine handlingsrom.

2.2. Organisasjonsstruktur

Vi ønsker et organisasjonskart som gjenspeiler vedtektene våre og synliggjør at den operative virksomheten er drevet av frivillige medarbeidere.

Utgangspunktet er at selve KRISSETJENESTEN skal sikres gjennom en hensiktsmessig organisering, jmf. mandatet fra landsstyret.

For oss er det viktig at vurderinger av *hva som er hensiktsmessig må baseres både på økonomiske og kvalitetsmessige forhold*, med en tydelig organisasjonsstruktur som gjør at den enkelte kjenner sin rolle og sine fullmakter

2.3. Kommentarer til forslaget til organisasjonskart (vedlagt)

2.3.1. Oppdragsgivere, eiere, medlemmer

Oppdragsgiverne består av ulike instanser, alle innen kirkelig virksomhet. Noen senter har opphavelig bare en oppdragsgiver, andre har mange. Ved årsmøter for de lokale sentra velger medlemsorganisasjonene representanter til de lokale styrene, jmf. vedtektene §8. Oppdragsgiverne hører derfor hjemme i et organisasjonskart.

2.3.2. Lokale styrer, landsmøtet og landsstyret

De lokale styrene er omtalt i vedtektene § 9-10.

Landsmøtet er verste besluttende organ, jamfør vedtektene §3-5.

Landsstyre er øverste besluttende organ mellom landsmøter, jmf. vedtektene § 6-7.

2.3.3. Frivilligråd

For å sikre bedre påvirkningsmuligheter for frivillige, støtter vi å opprette en uformell struktur der frivillige sine representanter i lokale styrer kan møtes på eget initiativ. Rådet kan eksempelvis møtes fysisk før styrekonferansen og landsmøtet, eventuelt ellers digitalt etter behov. Frivillige sin representant i landsstyret kan også kalle inn sine «kollegaer» ved lokale styrer ved behov.

2.3.4. Generalsekretær

Forventningene til Generalsekretær (GS) er å stå ansvarlig overfor landsstyret, med ansvar for å organisere virksomheten slik at man oppnår føringene landsstyret og landsmøtet gir.

Dette betyr etter vårt syn at GS jobbe tett med senterledere for å sikre den operative virksomheten. Nærhet til tjenesten er viktig. For å sikre effektiv organisering blir det viktig å avklare hvilke fullmakter som ligger i linjene. Det kan være hensiktsmessig ved mindre sentra å ha en regional ledelse, dersom man finner at noen sentra er for små alene, og vårt kart og forslag til fordeling av myndighet og fullmakter tar høyde for eventuell ulik organisering gjennom landet. Det vil være mulig med både regionale senterledere og lokale senterledere etter dette forslaget til organisasjonskart.

Generalsekretær har et landssekretariat med felles ressurser for hele virksomheten, og står fritt til å organisere sekretariatet slik det synes tjenlig. Lov- og avtalepålagte fora som AMU og drøftingsmøte med tillitsvalgte er generalsekretær sitt ansvarsområde.

Assisterende Generalsekretær har i de foreliggende organisasjonskartene for Kirkens SOS vært skilt ut som en egen instans. Etter vårt syn skal bare GS markeres i et organisasjonskart. Hvilken arbeidsdeling som gjøres mellom disse er et internt anliggende.

2.3.5. Landssekretariatet

Sekretariatet ligger ikke i linje, men har en viktig funksjon for den operative tjenesten. Sekretariatet er fasilitatorer og skal bidra til å styrke lokale senter i deres arbeid. Sekretariatet har ikke besluttsende myndighet overfor lokale sentra, men får oppdrag fra GS eller Lederforum som man leverer på.

Den sentrale staben bør ha fokus på digital utvikling for tjenesten, kontakt med sentrale myndigheter og byråkrati, samordne kontakt mellom sentrene, være sekretariat for landsstyret og være tett på nasjonale og internasjonale nettverk og fagmiljø. Innsamling, kommunikasjon, HR, økonomi og eventuelt digital opplæring kan også ligge til sentral stab.

Frivillige er opptatt av å ha et kunnskapssenter med levende engasjement nær seg. Den sentrale staben må ikke arve ut kunnskap og engasjement i lokale sentra, men bidra til å bygge den. Det må vurderes hvor stor den sentrale staben skal bli, ettersom slike staber (uavhengig av organisasjon) har tendens til en uhemmet vekst.

Vi er spørrende til om den svært kraftige veksten i landssekretariatet kan føre til en (kompetansemessig) utarming av lokale sentre med påfølgende utilsiktet svekking av disse faktorene. Ressursene må være nær de frivillige.

2.3.6. Lederforum

Vi forstår lederforum som GS sitt møtepunkt med den daglige krisetjenesten. Samtaler i lederforum er avgjørende for samkjøring mellom lokal drift og ledelse. Rollefordeling mellom sekretariat og lederforum må være tydeligere for å avklare myndighet i organisasjonen.

Formålet med forumet må være å styrke tjenesten gjennom gode og meningsbærende drøftinger og forankringer. Lederforumets syn må tillegges stor vekt og ha gjennomslag i organisasjonen.

Diskusjoner i lederforumet kan føre til at GS ber sekretariatet (ytterligere) utrede spørsmål, lage prosedyrer og komme med ulik input.

GS og assisterende GS representerer sekretariatet inn i lederforum, og forumet består dermed av senterledere og øverste ledelse i organisasjonen. Fagpersoner fra sekretariatet må gjerne kalles inn til lederforum, men sitter ikke i lederforum som faste representanter. Prinsipielle saker må være godt belyst. Referat fra lederforum skrives av sekretariatet. Medlemmer i lederforumet kan be om at saker blir lagt fram for landsstyret.

Av dokumenter om organisasjonskart og grupper fremgår det at generalsekretær i dag opererer med en fast ressursgruppe i tillegg til

lederforumet. Med regelmessige møter i lederforumet ser vi ikke behovet for en egen ressursgruppe eller et arbeidsutvalg i tillegg. Vi ser det som uklokt å ha en ressursgruppe der man plukker ut faste sentre som generalsekretærs nærmeste. Dette kan skape frustrasjon i organisasjonen.

Der det er naturlig bør lederforum heller sette ned arbeidsgruppe(r) for forberedende arbeid.

2.3.7. Lokale senter og stab

Primæroppgaven til de lokale sentra er rekruttering og oppfølging av frivillige gjennom organisering av tjenesten (turnus), veiledning og kompetansebygging, samt at lokal fundraising og synlighetsarbeid må drives. De lokale sentrene er bindeleddet mellom den operative tjenesten frivillige utfører og landsforeningen representert ved generalsekretær og landssekretariat.

2.3.8. Krisetjenesten, primæroppgaven

De frivillige medarbeiderne utgjør den største gruppen i Kirkens SOS, og deres innsats må synliggjøres i organisasjonskartet. De frivillige er selve utførere av organisasjonens oppdrag. Et sentralt spørsmål er hva som gir bærekraft for frivillighet over tid.

Motivasjon blant frivillige handler blant annet om tilknytning til senter der ansatte er bærere av kulturen og verdiene organisasjonens arbeid skal gjennomføres av. Det er viktig med opplevelsen av at det på senteret er kompetanse som overgår den enkelte frivillige sin, slik at man får lære og utvikle seg under god veiledning. Vi tror at dersom den enkelte frivillige ikke kjenner på stimulans og utvikling, vil man ha kortere vei til å avslutte tjenesten.

3. Øvrige kommentarer

3.1. Situasjonsbildet

Det er en utfordring for en høring at vi vet for lite hva situasjonen er i dag for alle sentra.

Hvilken utfordring skal en endring svare på? Økonomisk, faglig, innholdsmessig – alt?

Høringsbrev 1, eller et annet underlagsdokument, kunne med fordel vist hva status er i dag, eksempelvis når det gjelder lokal finansiering, andel av statstilskuddet, tall frivillige og tall vakter ved de enkelte senter, samt størrelse på stab. Vi kjenner vårt senter best, og har vanskelig for å mene noe for hele landsforeningen uten klarere analyser av situasjonsbildet.

3.2. Oppdragsgivere

Vi undres over at ikke oppdragsgivere og deres interesser er diskutert i dokumentene

3.3. Sentraladministrasjonen

Vi undres over at sentraladministrasjonens funksjon, størrelse, organisering, økonomiske ramme mv. ikke er diskutert i underlagsdokument

3.4. Svarprosent og tilgang

Vi har på noen vakter ventetid på telefonen, og noe venting vil være uunngåelig. Dersom alle telefoner skal besvares prompte, vil det medføre mye lediggang for de frivillige. Vakter med mye venting på telefoner opplever mange som de tyngste eller mest meningsløse. Hva er den optimale svarprosenten?

Hyppige, gjentakende innringere eller innskrivere bør få sin tilgang regulert i større grad enn i dag.

3.5. Samarbeid med andre organisasjoner

Vi bør søke samarbeid med nærliggende organisasjoner for å optimalisere ressursbruken, eksempelvis samarbeide med kirkelige kontor for vaktrom. Samarbeid med lignende organisasjoner (telefon tjenester) kan være aktuelt på stabsnivå.

3.6. Digitalisering

Digitalisering medfører store muligheter for Kirkens SOS. Gode digitale løsninger for skolering og veiledning må utvikles og være tilgjengelig der det er mest hensiktsmessig. Vi tror samtidig at frivillige blir lenger i tjenesten dersom de får mennesker de har et forhold til som sine viktigste støttespillere.