



# Underlagsmateriale

## Strategi og struktur fase 2

## Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag .....	3
2. Kort om prosjektet .....	4
2.1. Bakgrunn .....	4
2.2. Organisering .....	5
2.3. Mandat .....	5
2.4. Arbeidets målsetninger .....	6
2.4.1. Effektmål .....	6
2.4.2. Resultatmål .....	6
2.5. Informasjonsgrunnlag .....	6
3. Dagens situasjon .....	8
3.1. Organisasjon og samlokalisering .....	8
3.2. Sosialavdelingen .....	8
3.3. Programavdelingen .....	9
4. Identifiserte utfordringer .....	9
4.1. Identitet og ulik oppdragsforståelse skaper samarbeidsutfordringer .....	9
4.2. Samlokalisering og «kampen om huset» .....	10
4.2.1. Eierskap og bruk .....	10
4.2.2. Ulikt fokus på Suppe – Såpe – Frelse .....	11
4.2.3. Hvem er dere og hva gjør dere? .....	11
4.3. Reduserte muligheter for sosialt engasjement (profesjonaliseringen av sosialarbeidet) .....	11
4.4. Kulturforskjell som følge av profesjonalisering og krav .....	11
4.5. Lav endringsvilje .....	12
4.6. Manglende kontinuitet pga. beordringssystemet .....	12
4.7. Organisasjonsstruktur som fremmer silotenking (ulike rapporteringslinjer) .....	13
4.8. Manglende formalisert samarbeid .....	13
5. Identifiserte suksessfaktorer .....	13
5.1. Kjennskap og forståelse på tvers .....	13
5.2. Jevnlige møter .....	14
5.3. Felles oppdragsforståelse .....	14
5.4. Helhetstenking for et område .....	14
6. Utarbeidede konsepter, løsninger og strategi .....	15
6.1. Helhetlig felles oppdragsforståelse .....	15
6.2. «Én armé»-mentalitet .....	16

6.3.	Jevnlige møter på tvers av enheter – «Én armé»-møter .....	16
6.4.	Armé-koordinator.....	16
6.5.	Samlokalisering i nye bygg uten eierskap.....	17
6.6.	Strategi – Hva Frelsesarmeens operasjonelle enheter bør inneholde.....	17
6.6.1.	Formidle kristen tro og invitere til åpne, rause og inkluderende fellesskap.....	18
6.6.2.	Tilbud til alle generasjoner, med særskilt fokus på barn, unge og familier.....	18
6.6.3.	Bekjempe fattigdom og andre sosiale problemer .....	19
6.6.4.	Aktivt samarbeid mellom alle enheter i området.....	20
6.6.5.	Lokaler med fleksibel bruksmulighet .....	21
6.6.6.	Arena for tro, tilhørighet, frivillighet og sosialt engasjement .....	21
6.6.7.	Bidra med et lokalt arbeid som påvirker samfunnet positivt.....	22
6.6.8.	Lavterskelarena for å møte folk .....	22
6.6.9.	Kjempe for miljøet.....	23
7.	Gevinster/effekt .....	23
7.1.1.	Økt kvalitet på tilbudene Frelsesarmeen leverer .....	23
7.1.2.	Flere inngangsporter til Frelsesarmeen og mulighet for deltakelse på flere fronter .....	24
7.1.3.	Mer synlig i lokalmiljøet for å nå ut til flere mennesker .....	24
7.1.4.	1+1=3 (det kan skapes synergier som er større enn summen av hver aktivitet/tiltak/enhet)	24
7.1.5.	Flere kolleger kan styrke et kollegium.....	25
7.1.6.	Bedre utnyttelse av ressurser og bygg (ved samlokalisering eller sambruk).....	25
8.	Geografiske prioriteringer .....	25
8.1.	Geografiske kriterier - Hvordan velge ut innsatsområder?.....	25
8.1.1.	Behov for Frelsesarmeen.....	26
8.1.2.	Interne lokale faktorer .....	27
8.1.3.	Eksterne lokale faktorer .....	28
9.	Organisasjonsendringer.....	29
9.1.	Lokalt samarbeid.....	29
9.2	Regionalt samarbeid.....	29
9.3	Territorialt samarbeid/strategisk ledelse .....	29
	Frelsesarmeens hovedkvarter .....	30

# I. Sammendrag

Frelsesarmeen har opplevd nedgang i antall medlemmer og engasjement over lengre tid. Dette har skapt behov for å se på hvordan man kan realisere oppdraget i større grad med spesielt fokus på samarbeid mellom Programavdelingen og Sosialavdelingen.

Det er i dag flere utfordringer som forhindrer samarbeid og realisering av Frelsesarmeens oppdrag i sin helhet. Disse utfordringene er blant annet ulik oppdragsforståelse og kulturforskjeller på tvers av avdelingene, lav endringsvilje, liten kjennskap til hverandre på tvers av enheter, manglende kontinuitet pga. beordringssystemet og en organisasjonsstruktur som fremmer silotenkning. Samtidig er det flere steder der Frelsesarmeen lykkes i å samarbeide. Dette skyldes suksessfaktorer som kjennskap til hverandre på tvers av avdelinger, jevnlige møter mellom enheter, felles oppdragsforståelse og helhetstenking for et område.

For å lykkes med samarbeid og realisere oppdraget har en felles strategi for Frelsesarmeens operasjonelle enheter blitt utarbeidet. I hovedsak består Frelsesarmeens operasjonelle enheter av korps, sosialsentre, Fretex-butikker og alle andre tiltak, aktiviteter og institusjoner i sosialtjenesten. I denne strategien er det satt fokus på hva som bør gjøres innenfor et geografisk område der Frelsesarmeen er lokalisert. Det kan være en region, kommune, en by, en bygd eller en bydel. Dette er avgrensede geografiske områder der Frelsesarmeen kan stå samlet som én enhet.

Strategien tydeliggjør hva Frelsesarmeens operasjonelle enheter i et geografisk område bør inneholde for å realisere helheten av oppdraget gjennom følgende ni punkter:

- Formidle kristen tro og invitere til åpne, rause og inkluderende fellesskap
- Tilbud til alle generasjoner, med særskilt fokus på barn, unge og familier
- Bekjempe fattigdom og andre sosiale problemer
- Aktivt samarbeid mellom alle ledere/enheter i området
- Lokaler med fleksibel bruksmulighet
- Arena for tro, tilhørighet, frivillighet og sosialt engasjement
- Bidra med et lokalt arbeid som påvirker samfunnet positivt
- Lavterskelarena for å møte folk
- Kjempe for miljøet

I tillegg tydeliggjør strategien at Frelsesarmeens arbeid skal utføres i de områdene der det er mest behov og størst mulighet for å realisere oppdraget. For å vurdere hvilke innsatsområdene dette er, har det blitt utarbeidet vurderingskriterier. En totalvurdering av kriteriene skal hjelpe i vurderinger av innsatsområder både territorielt, regionalt og lokalt.

I tillegg beskriver strategien hvordan man uten store organisasjonsendringer skal sikre samarbeid på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen, samt sikre strategiske diskusjoner på alle nivåer. Dette skal gjøres gjennom blant annet jevnlige samarbeidsmøter lokalt (eller «én armé-møter») på tvers av enheter med en koordinator lokalt (en Armé-koordinator), bruk av utarbeidet strategisk samtaleverktøy, opprettelsen av en strategi-rolle på territorielt nivå, samlokalisering regionalt, samt at det ved eventuell samlokalisering lokalt bør gjøres i nye bygg.

## 2. Kort om prosjektet

### 2.1. Bakgrunn

Frelsesarmeen er et mangfoldig og særpreget kirkesamfunn som viser omsorg for hele mennesket gjennom å tilby ”suppe, såpe og frelse”. Frelsesarmeen er en internasjonal evangelisk bevegelse og en del av den universelle kristne kirke. Budskapet bygger på Bibelen. Tjenesten er motivert av kjærlighet til Gud.

Frelsesarmeen er både en medlemsorganisasjon og en organisasjon bestående av ansatte og frivillige. Per 31.12.2018 består Frelsesarmeen av

- 4 249 Soldater
- 1 759 Tilhørige
- 1 232 trossamfunnsmedlemmer
- 2 684 medlemmer i Frelsesarmeens barn og unge (FABU)
- 2 148 ansatte hvorav 187 offiserer i totalt 1899 årsverk, i tillegg til et stort antall frivillige.

Frelsesarmeen har opplevd en nedgang i sine medlemstall over mange år, spesielt av soldater, men også innen FABU-medlemmer. Dette sees blant annet fra statistikker som at 26% av korpene ikke har hatt soldattinnvielser de siste ti årene, og at det innvies i snitt 0,32 soldater per korps per år. I tillegg er det kun 50% av korpene som har en eller annen form for barne- og ungdomsarbeid og under 20 % av korpene som har ungdomsarbeid.

Frelsesarmeen opplever i dag at en del av engasjementet blir fordelt tynt utover territoriet som følge av flere ulike faktorer som:

- Lavere engasjement lokalt for å bidra inn i korps og bli medlemmer
- Reduksjon i antall offiserer (høyere avgangssrate enn tilslutningsrate)
- Endret bosetningsmønster - en del av lokasjonene ble etablert på steder hvor folk tidligere oppholdt seg/arbeidet/bodde, men har nå opplevd en fraflytting
- Dårligere økonomiske vilkår gjør at opprettholdelsen av aktiviteter og tilbud blir utfordrende

Disse faktorene resulterer blant annet til stagnasjon og nedgang i korpsarbeidet, manglende medlemsvekst / få nye soldater og minimal tilgang på nye offiserer. Dette svekker Frelsesarmeens evne til å utføre Frelsesarmeens oppdrag. Vi må derfor se nærmere på hvordan man kan sikre større realisering av Frelsesarmeens oppdrag gjennom organisasjonens engasjement, tiltak, og tjenester.

Sosialtjenesten har i større grad en korpsarbeidet arbeidet målrettet og utviklet sine tjenester og tilbud for å imøtekomme både samfunnets behov og tilpasse tjenestene etter Frelsesarmeens oppdrag. Med en stor bredde i tjenester innen barne- og familievern, barnehager, rusomsorg, eldreomsorg, fengselsarbeid, anti-traffickingarbeid, arbeidsmarked og miljø – har utviklingen og kravene fra samarbeidspartnere/oppdragsgivere bidratt til både utvikling og styrking av kvaliteten i tjenestene.

Basert på erfaringer og tilbakemeldinger fra blant annet Programavdelingen, samt håndteringen av lignende utfordringer i andre deler av Frelsesarmeen (eksempelvis Nederland), ser man muligheter til å skape felles arenaer mellom Programavdelingen og Sosialavdelingen for å oppnå synergier.

Dette prosjektet ble igangsatt og gjennomført for å se nærmere på hvordan man gjennom økt samarbeid mellom Programavdelingen og Sosialavdelingen og eventuelt samlokalisering eller nyetableringer, kan realisere Frelsesarmeens oppdrag i enda større grad.

## 2.2. Organisering

Prosjektet har vært organisert med en prosjektgruppe med representanter fra ulike områder i Frelsesarmeen, både programavdelingen, sosialavdelingen og personalavdelingen, og har rapportert fortløpende til Lederrådet. Prosjektgruppen har bestått av følgende representanter:

Deltakere	Rolle i Frelsesarmeen	Prosjektrolle
Major Knut Haugsvær	Assisterende programsjef	Prosjektleder
Major Paul Waters	Assisterende personalsjef	Prosjektmedlem
Major Jan Risan	Divisjonssjef Vestre divisjon	Prosjektmedlem
Major Bjørg Randi Bråthen	Divisjonssjef Nord-Norge divisjon	Prosjektmedlem
Major Silje Andersen	Territorial barne- og ungdomssekretær	Prosjektmedlem
Frode Woldsund	Regionleder Frelsesarmeens rusomsorg	Prosjektmedlem
Anne Hernæs Hjelle	Seksjonsleder barne- og familievern	Prosjektmedlem
Trine Gjermundbo	Kommunikasjonssjef Fretex	Prosjektmedlem
Hallvard Eidheim	Økonomisjef	Prosjektkoordinator
Oskar Aas	Konsulent (Deloitte)	Prosjektstøtte

Prosjektdeltakerne representerer ulike avdelinger og områder, men ved behov for ytterligere innspill og erfaringer, har prosjektgruppen involvert andre deltakere fra Frelsesarmeen.

## 2.3. Mandat

Utdrag fra prosjektdirektiv:

*Mandatet for dette arbeidet er å utarbeide en felles strategi for Frelsesarmeens operasjonelle aktivitet. Prosjektet skal kartlegge mulighetsrommene mellom Program og Sosialtjenesten med belysning til innhold, økt samarbeid, samlokalisering og eventuelle nyetableringer og beskrive hvordan dette kan gjøres i praksis for å realisere Frelsesarmeens oppdrag i enda større grad. Prosjektet skal vurdere og prioritere geografiske satsningsområder for Frelsesarmeen, samt utarbeide forslag til spesifikke løsninger for hvert av disse områdene.*

Prosjektet har følgende tre fokusområder:

### 1. **Konsept** 💡

*Prosjektgruppen vil utarbeide en beskrivelse av hvordan innhold/format på Frelsesarmeen kan være for å realisere vårt oppdrag på best mulig måte. Som en del av dette vil en se på innhold, samarbeid, samlokalisering og nyetableringer.*

### 2. **Geografi** 📍

*Utarbeide kriterier for geografiske fokusområder og utarbeide en liste over forslag til prioriterte lokasjoner*

### 3. **Organisering**

*Utarbeide hvordan organisering av Frelsesarmeen kan se ut ved tettere samarbeid og samlokalisering*

I løpet av prosjektperioden ble det i samråd med Lederråd, gjort en endring i arbeidet i forhold til mandatet. I stedet for å vurdere og prioritere geografiske satsningsområder, har prosjektgruppen utarbeidet kriterier for vurdering av innsatsområder og valgt ut tre piloter for å teste ut strategien våren 2020. Dette skyldes at prosjektgruppen ikke har hatt kapasitet til å innhente nødvendig lokal innsikt fra alle Frelsesarmeens lokasjoner for å gjøre en fullstendig prioritering.

## 2.4. Arbeidets målsetninger

### 2.4.1. Effektmål

Effektmålet for dette prosjektet er at Frelsesarmeen har relevante og gode tiltak, aktiviteter og tjenester som drives på en slik måte at Frelsesarmeens oppdrag realiseres i enda større grad – ved at en møter enda bedre menneskers behov, tydelig forkynnelse, samt økt engasjement og deltakelse i arbeidet.

### 2.4.2. Resultatmål

Resultatmålet for prosjektet er å utarbeide en felles operasjonalisert strategi for Programavdelingen og Sosialavdelingen. I tillegg skal det utarbeides konsepter og konkrete samarbeid-, nyetablering- eller samlokalisering-løsninger mellom Programavdelingen og Sosialavdelingen, for utvalgte og prioriterte lokasjoner innen 14. januar 2020.

## 2.5. Informasjonsgrunnlag

Gjennom prosjektets periode har flere ulike informasjonskilder blitt benyttet.

Følgende data, rapporter og dokumenter fra tidligere arbeid har blitt benyttet som grunnlag for diskusjoner og utvikling av konsepter og løsninger:

- Rapport - Arbeidsgruppe Programavdeling - 2012 - Endelig versjon
- Rapport fra arbeidsgruppe - Bergen - 20.6.2016 - versjon 23.8
- 230919 Rapport fra Strategigruppen for FA Bergen – redigert
- Mål og Strategier 2008
- Frelsesarmeens verdibok
- Frelse hefte
- Norstat kjennskapsanalyse
- Bli og forbli offiser (analyse av medlemstall)
- Fretex Mål og Strategier 2017-2021
- Plattform for korpsbasert sosialt arbeid

I tillegg har en rekke intervjuer blitt gjennomført og dokumentert. Følgende personer har blitt intervjuet:

Dato	Deltakere	Rolle i Frelsesarmeen	Del av Frelsesarmeen
01.10.2019	Major Wenche Walderhaug Midjord	Virksomhetsleder rusomsorg	Sosialtjenesten

03.10.2019	Løytnant Mona Andreassen	Korpsleder Tønsberg korps	Program
03.10.2019	Thomas MacKinnon	Daglig leder Frelsesarmeens rusomsorg i Tønsberg	Sosialtjenesten
04.10.2019	Major Anders Skoland	Korpsleder Templet	Program
04.10.2019	Lindis Evja	Sosialsjef	Sosialtjenesten
08.10.2019	Annette Gilbrant	Virksomhetsleder FA barnehager	Sosialtjenesten
08.10.2019	Elin Herikstad	Seksjonsleder for velferd og utvikling	Sosialtjenesten
10.10.2019	Kaptein Turid Formo	Korpsleder Drammen	Program
10.10.2019	Lill-Torunn Løwe	Leder for omsorgssenteret i Drammen	Sosialtjenesten
11.10.2019	Frode Woldsund	Regionleder Frelsesarmeens rusomsorg	Sosialtjenesten
30.10.2019	Frelsesarmeen Bergen: - Major Margaret Saue Marti - Major Paul William Marti - Kaptein Geir Engøy - Hilde M. B. Grytten	Roller: - By-koordinator og korpsleder - Korpsleder - Korpsleder - Administrasjonssekretær	Program
31.10.2019	Kaptein Helge Byre Myklebust	Korpsleder Harstad	Program
31.10.2019	Marianne Noreng Larsen	Leder for Stedet Harstad	Sosialtjenesten
07.11.2019	Major Anne-Grethe Amland	Korpsleder Stavanger korps	Program
11.11.2019	Elin Frønsdal	Leder for Bo- og omsorgssenteret i Haugesund	Sosialtjenesten
13.11.2019	Major Gro Killie Signe Haukvik Haugen	Korpsleder Sandvika Daglig leder Varmestua, Jobben og Stedet Sandvika	Program Sosialtjenesten
19.11.2019	Pål Henriksen	Daglig leder Stedet Sagene, Pårørendehuset og Booths Kafé	Sosialtjenesten

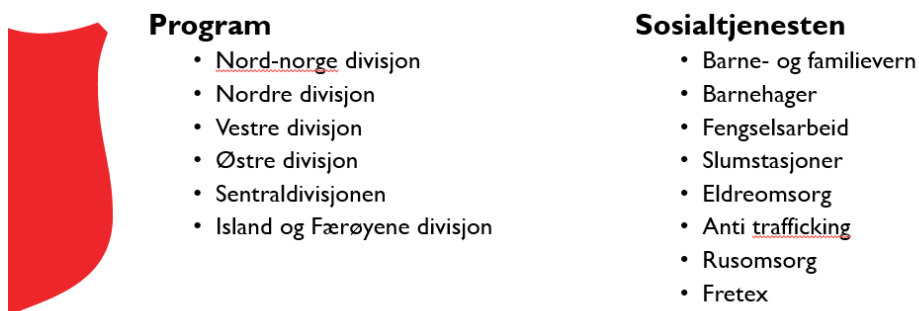
Det er også blitt gjennomført flere workshops for å innhente informasjon fra grupper med relevant informasjon. Følgende workshops er gjennomført (se vedlegg):

Dato	Deltakere	Tema
9.10.2019	Divisjonslederne i territoriet Major Ann Pender Major Knut Haugsvær Hallvard Eidheim Oskar Aas	Hva er gode uttrykk for Frelsesarmeen? Hva er fellestrekkene til disse stedene? Hvordan kan man lykkes med å få enda flere slike steder?
28.10.2019	Seksjonsledere i Sosialtjenesten: Lindis Evja, Elin Herikstad, Anne Hernæs Hjelle, Trond Ivar Vestre, Annette Gilbrant, Major Knut Haugsvær, Hallvard Eidheim, Oskar Aas	Hva er gode uttrykk for Frelsesarmeen? Hva er fellestrekkene til disse stedene? Hvordan kan man lykkes med å få enda flere slike steder? Hva er samarbeidsutfordringene man står overfor?

## 3. Dagens situasjon

### 3.1. Organisasjon og samlokalisering

Frelsesarmeen i Norge har to større operative enheter; Programavdelingen og Sosialavdelingen. Programavdelingen består av Stab HK, FAbU HK, Seniorarbeidet, Musikkseksjonen og 6 divisjoner med 102 korps. Sosialavdelingen er delt inn i 5 seksjoner med til sammen 74 institusjoner og tiltak (se figur 1.).



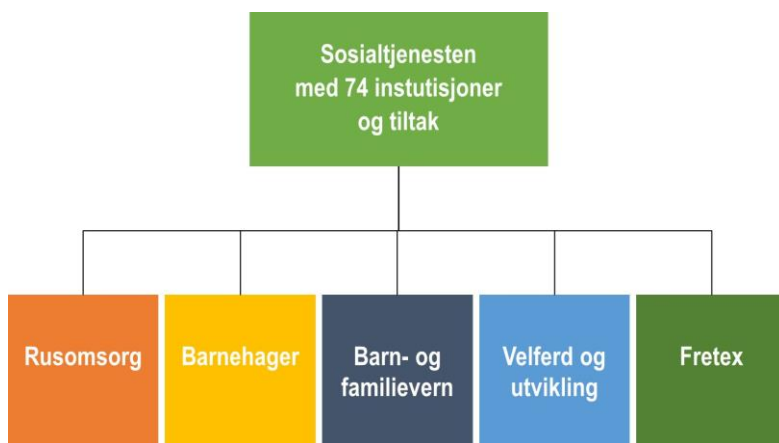
*Figur 1. Operative enheter og underavdelinger*

I dag befinner Frelsesarmeen seg i rundt 100 lokalsamfunn, enkelte steder med kun et korps og andre steder med en rekke ulike tiltak og enheter. Enkelte steder er Programavdelingen og Sosialavdelingen samlokalisert lokalt. Disse stedene er blant annet:

- Majorstua korps – Migrasjonssenteret
- Grønland korps – Sammen
- Templet korps – Vinternatt/Jobben
- Sagene korps – Stedet
- Vadsø korps – Stedet
- Harstad korps – Stedet
- Mo i Rana korps – Varmestua
- Sandvika korps – Stedet
- Asker korps – FABO og Fosterhjemsarbeid
- Stovner korps – Sammen
- Trondheim korps – Foreldre veiledning
- Drammen korps – Foreldreveiledning
- Arendal korps – Home Start
- Mandal Korps – Fretex, rusomsorgen Fyrllyset og Jobben
- Tønsberg Korps (1 gang i måneden) – Skaperverket

### 3.2. Sosialavdelingen

Frelsesarmeens sosialtjeneste er en del av Frelsesarmeens virksomhet som arbeider med en rekke ulike aktiviteter innenfor barne- og familievern, barnehager, rusomsorg, eldreomsorg, fængselsarbeid, anti-traffickingarbeid, arbeidsmarked og miljø. Sosialtjenesten er organisert i fem seksjoner illustrert i figur 2.



Figur 2. Organisasjonskart Sosialtjenesten

### 3.3. Programavdelingen

Programavdelingen beskrives her som all aktivitet som er tilknyttet Frelsesarmeens korpsarbeid; Stab HK, FABU HK, Seniorarbeidet, Musikkseksjonen, Internasjonal utvikling og 6 divisjoner med 102 korps illustrert i figur 3.



Figur 3. Divisjonsoversikt program

## 4. Identifiserte utfordringer

Det er flere ulike utfordringer i Frelsesarmeen i dag. I disse avsnittene vil enkelte utfordringer for samarbeid, som har blitt identifisert på flere ulike steder, beskrives.

### 4.1. Identitet og ulik oppdragsforståelse skaper samarbeidsutfordringer

Frelsesarmeens har et tydelig oppdrag som lyder som følger:

*«Oppdraget er å forkynne Jesu Kristi evangelium og i hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering»*

Dette er ett oppdrag, men som hos enkelte kan oppfattes som todelt; bestående av den første delen som omhandler forkynnelse og den andre delen som går ut på å hjelpe mennesker med ulike behov. Når deler av Frelsesarmeen har blitt profesjonalisert har enkelte krav blitt stilt til arbeidet som gir det et økende fokus på faglig god praksis og i lavere grad direkte forkynnelse gjennom ord i aktivitetene og tjenestene. Dette medfører at man finner forskjellige former for forkynnelse i Frelsesarmeen. Som følge av dette opplever noen at ikke alle deler av virksomheten realiserer helheten av oppdraget til Frelsesarmeen, da første del av oppdraget ikke gjøres gjennom tradisjonell forkynnelse. I virksomheten som springer ut fra korpene, kan

man finne mye tradisjonell forkynnelse og man kan finne eksempler på at den andre delen av oppdraget er lite synlig.

Utfordringene kan sees videre på gjennom Frelsesarmeens ideologi, som bygger på det som kalles «salvasjonisme» og oppsummeres i nøkkelbegrepene «Suppe, Såpe og Frelse». Dette baserer seg på tanken om at enkelte behov, som eksempelvis sult, selvspekt eller trygghet, kan stå i veien for budskapet Frelsesarmeen ønsker å formidle. Derfor ble «Suppe, Såpe og Frelse» i den rekkefølgen utarbeidet, slik at man kunne fokusere på å dekke grunnleggende fysiske behov og psykiske behov for å være mottakelig for Guds budskap.

Disse tre ordene som har en spesifikk rekkefølge for å realisere oppdraget i enda større grad, benyttes i dag også som identifiserende beskrivelser av tjenester og av medlemmer/ansatte. Disse begrepene benyttes ofte ved å karakterisere Sosialtjenesten som delen av Frelsesarmeen som dekker Suppe og Såpe, mens korpset dekker Frelse. Dette ulike fokuset på begrepene og det det symboliserer, skaper en polarisering mange steder. Det skaper en tydelig identifisering med en av gruppene og følgelig en distanse til den andre. Denne distansen skaper et utfordrende samarbeidsklima.

Gjennom flere intervjuer og diskusjoner har eksempler på denne polariseringen og manglende samarbeidsevnen gjort seg synlig:



Disse eksemplene viser tydelig at det er ulik oppdragsforståelse i de ulike delene av Frelsesarmeen og at man identifiserer seg som en del av korpset eller som en del av Sosialtjenesten. «En Armé» er et begrep som er benyttet for å beskrive en ønsket tilstand, men som kun unntaksvis er gjeldene på steder der Frelsesarmeen er lokalisert i dag. Det skyldes en manglende følelse av å tilhøre Frelsesarmeen som helhet og at alle små og store oppgaver som gjøres er med på å realisere oppdraget. Dette er en av kjerneutfordringene som er identifisert i prosjektet.

## 4.2. Samlokalisering og «kampen om huset»

Kampen om huset tar for seg utfordringene forbundet med samlokalisering av korps og sosialtjenesten. I de eksemplene man har fra dagens samlokalisering omfatter samlokalisering som oftest at sosialtjenesten flytter inn i korpsetlokaler. Dette har vist seg å føre til utfordringer som følge av flere elementer.

### 4.2.1. Eierskap og bruk

Ved samlokalisering oppstår diskusjoner rundt eierskap og hvordan lokaler og inventar skal brukes.

Ofte har korpset brukt masse tid og energi på å bygge opp lokalene og få på plass inventar. Det gjør at de er spesielt opptatt av å vedlikeholde og ta vare på ting. Så kommer en annen brukergruppe inn, som ikke kjenner godt til all innsats som ligger bak dette og benytter lokalene og inventar på en «hardere» måte. Dette kan oppfattes som respektløst og vanskelig, noe som kan danne grobunn til konflikt.

#### **4.2.2. Ulikt fokus på Suppe – Såpe – Frelse**

Sosialtjenesten kan oppleves å ha et større fokus på Suppe og Såpe enn korpset som ofte kan oppleves å ha et større fokus på Frelse. I enkelte situasjoner oppstår det konflikt når partene ikke ser at det de brenner mest for er ivaretatt hos den andre parten. Dette gjør det vanskeligere å se samarbeidsmuligheter og utløse synergier på tvers.

#### **4.2.3. Hvem er dere og hva gjør dere?**

I mange samlokaliseringssjekter ser man at de som samlokaliseres har for liten grad av kjennskap til hverandre, både i form av personlig kjennskap, men også kjennskap til hverandres arbeid. Den manglende kjennskapen skaper både en økt terskel for kontakt, samt manglende muligheter for å identifisere samarbeidsmuligheter. Korpset består i stor grad av medlemmer og frivillige, mens i sosialtjenestens tiltak er det ansatte. Medlemmer og frivillige har stort eierskap til korpset og bidrar frivillig med økonomi og innsats. De ansatte er gjerne knyttet til en profesjon og deltar i et profesjonalisert tiltak mot samme eller en annen målgruppe som korpset for øvrig.

### **4.3. Reduserte muligheter for sosialt engasjement (profesjonaliseringen av sosialarbeidet)**

Mye av det sosiale arbeidet til Frelsesarmeen har blitt profesjonalisert når vi ser på Frelsesarmeens historie. Arbeidet startet gjerne som et lokalt initiativ av soldater og frivillige, men har utviklet seg til profesjonaliserte aktiviteter. I enkelte områder/steder opplever korpset at denne oppgaven er fratatt dem og at det skaper en manglende mulighet for å engasjere seg i sosialt arbeid når man er medlem i korpset.

Basert på Norstats kjennskapsanalyse kommer det også frem at nettopp det å arbeide frivillig med aktiviteter for barn og unge eller blant vanskeligstilte er av størst interesse blant dem som ønsker å engasjere seg i Frelsesarmeen. Basert på dette kan man anta at engasjementet til enkelte medlemmer kan reduseres som følge av den manglende muligheten til å bidra i det sosiale arbeidet i Frelsesarmeen.

Det samme fremholdes i noen tilfeller om Fretex og deres profesjonalisering av miljøarbeid med innsamling av brukte klær og artikler. Engasjementet reduseres som følge av manglende mulighet til å bidra i miljøarbeidet, til tross for at Fretex har behov for frivillige.

### **4.4. Kulturforskjell som følge av profesjonalisering og krav**

Sosialtjenesten, som en profesjonell aktør, er nødt til å forholde seg til en rekke krav fra det offentlige. Dette er krav knyttet til ansatte, sikkerhet, rutiner og prosesser, effektivitet og resultater. Slike krav skaper en profesjonell kultur som ofte kan være annerledes fra kulturen i korpset. Den ulike kulturen som oppstår mellom Sosialtjenesten og korpset gjør at man har ulik tilnærming til å håndtere arbeidsoppgaver og situasjoner, noe som igjen kan gjøre det utfordrende å samarbeide.

## 4.5. Lav endringsvilje

I flere av intervjuene og diskusjonene prosjektgruppen har hatt i løpet av prosjektperioden har lav endringsvilje kommet opp som tema. Det har blitt poengtert at en rekke ledere, medlemmer og ansatte har lav endringsvilje i Frelsesarmeen.

Frelsesarmeen er en organisasjon med lange tradisjoner. Disse tradisjonene synes i alt fra form og innhold på møter, til julegryta og hornmusikken. Tradisjonene er en av styrkene til Frelsesarmeen, som skaper en forutsigbarhet i aktiviteter og handlinger. Samtidig bygger tradisjoner opp en lavere endringsvilje og vanskeliggjør det å tenke nytt.

I tillegg består Frelsesarmeens medlemmer i stor grad av eldre mennesker, som på generell basis har lavere endringsvilje. I flere av intervjuene har Frelsesarmeens eldre medlemmer blitt trukket frem som en del av organisasjonen som forhindrer endring, både direkte og indirekte. Indirekte skjer dette gjennom at korpslederne motsetter seg endringer, da endringer ikke vil falle i smak hos den eldre delen av menigheten som de representerer.

Den lave endringsviljen i Frelsesarmeen gjør at nye samarbeidsmuligheter enten ikke undersøkes eller gjennomføres. Og når nye samarbeid implementeres blir ofte synergiene ikke realisert som følge av endringsmotstand.

## 4.6. Manglende kontinuitet pga. beordringssystemet

Frelsesarmeen har et beordringssystem i dag der offiserer blir beordret til ulike steder for å utføre sin tjeneste. Det gjør det mulig for Frelsesarmeen å fylle stillinger som tradisjonelt har vært utfordrende å fylle. Beordringen har ulik hyppighet og varighet. Enkelte korps kan bevare sin(e) offiser(er) i over ti år, mens andre korps kan oppleve fem ulike offiserer på ti år. Beordringssystemet skaper derfor, i tilfellene der det er hyppige utskiftninger, manglende kontinuitet.

Enkelte offiserer opplever at de kun rekker å bli kjent med stedet, få satt seg inn i ting og igangsatt noen aktiviteter og tiltak, før man må videre til neste sted. I tillegg er det manglende overlapping og kunnskapsdeling ved skifte av offiserer. I intervjuene har det blitt nevnt at de nye offiserene får lite eller ingen tid med de gamle offiserene for å forstå hva situasjonen er, hva som fungerer godt og mindre godt og hva strategien og målene til korpset har vært de siste årene. Det kan resultere i at gode tiltak og aktiviteter som er igangsatt ikke videreføres da de nye offiserene ikke har fått en god innføring i aktivitetenes formål og effekt. Det gjør det utfordrende å sikre langsiktighet i korpsutviklingen.

Samarbeidet på tvers av korps og Sosialtjenesten opplever også utfordringer som følge av beordringssystemet. Flere ledere i Sosialtjenesten har skissert utfordringer med den hyppige utskiftningen og beskrevet det som veldig utfordrende å sikre kontinuitet i samarbeid, da man er nødt til å bygge opp en ny samarbeidsrelasjon til de nye korpslederne. Det skyldes også at de ulike korpslederne kan ha helt ulike tilnærminger og ønske for samarbeid.

Det er verdt å nevne at beordringssystemet skaper en «kultur av rastløshet og mulighet for flukt» hos offiserene selv. Det er ved en rekke anledninger offiserene som ønsker endring og initierer bruken av beordringssystemet for å få dra til et nytt sted.

## 4.7. Organisasjonsstruktur som fremmer silotenking (ulike rapporteringslinjer)

Frelsesarmeen har i dag en organisasjonsstruktur med to ulike rapporteringslinjer: en for Programavdelingen (korps) og en for Sosialavdelingen hvor Fretex og miljødelen er inkludert. Det er strukturelt ingen rammer som skal samkjøre disse delene av Frelsesarmeen på lokale plan. Det medfører i enkelte tilfeller at Program og Sosialtjenesten arbeider fullstendig uavhengig av hverandre, i siloer. Det forhindrer all form for samarbeide og fjerner synergipotensialet. I enkelte tilfeller har koordinasjonsråd blitt opprettet for å skape bedre samhandling på tvers, men det er ingen med et helhetlig perspektiv på et område som har beslutningsmyndighet over både Program og Sosialtjenesten inkludert Fretex. Det er først når du kommer til CS/Frelsesarmeens nestleder at ansvaret er samlet.

## 4.8. Manglende formalisert samarbeid

Gjennom flere av intervjuene, workshopene og diskusjonene i prosjektgruppen har det fremkommet innspill om at det er manglende formalisert samarbeid. Blant annet på de stedene som har samarbeidsfora på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen inkludert Fretex, blir det nevnt at det er vanskelig å sette av tid til å prioritere disse arenaene og samtalene, spesielt siden det ikke står som krav i noen stillingsbeskrivelse at dette skal gjennomføres. Flere etterspør formaliserte samarbeid for å sikre at samarbeid faktisk gjennomføres og at dette også kan pålegges ovenfra.

Formaliserte samarbeid kan også være utfordrende, spesielt ved samlokalisering. I slike situasjoner har man sett at formaliserte samarbeidsavtaler kan skape store restriksjoner i bruken av lokalene og begrense en av partenes aktivitet til kun de lokalene som er omfattet av avtalen (til tross for at andre brukbare lokaler kan stå ledig). Man kan også argumentere for at formaliserte samarbeidsavtaler er en forsterkende faktor i opplevelsen av at Programavdelingen og Sosialavdelingen er uavhengige parter.

# 5. Identifiserte suksessfaktorer

Det er mange ulike faktorer som gjør at Frelsesarmeen fungerer godt både territorielt og lokalt. I disse avsnittene vil enkelte suksessfaktorer for samarbeid, som har blitt identifisert på flere ulike steder beskrives.

## 5.1. Kjennskap og forståelse på tvers

I de fleste av intervjuene, både på steder med og uten velfungerende samarbeid, har kjennskap til hverandre på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen blitt trukket frem som en kritisk suksessfaktor for samarbeid. Dette omhandler både personlig kjennskap mellom ansatte, medlemmer, frivillige og ledere så vel som kjennskap til hverandres aktiviteter og tjenester.

Når ledere, medlemmer, ansatte og frivillige blir kjent med hverandre reduseres terskelen for kontakt, samtaler og følgelig samarbeid. De best fungerende samarbeidene er preget av gode relasjoner mellom spesielt lederne av tiltakene i Sosialtjenesten og lederne av korpset. I disse tilfellene etableres det en tillit, respekt og forståelse for hverandres arbeid som er en nødvendig grobunn for et velfungerende samarbeid.

Som følge av at Programavdelingen og Sosialavdelingen kan ha veldig ulik form, er det nødvendig å bruke tid på å bli kjent med hverandres aktiviteter. Uten denne kjennskapen er det vanskelig å se samarbeidsmuligheter og synergier. Det har blitt gitt flere eksempler i intervjuene på hvordan det å bli kjent med hverandres aktivitet og planer har resultert i direkte synergier. Når for eksempel Fretex, som også hadde en egen bil, på et mindre sted forstod at korpset hadde utfordringer med å hente matvarer til

matutdeling pga. manglende transportmiddel, bestemte de seg for å bruke sin bil og noen av sine ansatte som trengte arbeidstrening til å hjelpe til med mathenting. Det ga direkte positive effekter for både Fretex og korpset. Uten denne kjennskapen til hverandres aktivitet og utfordringer ville ikke disse synergiene blitt realisert.

En del av utfordringene som er nevnt over, som ulik oppdragsforståelse, manglende formaliserte samarbeide og organisasjonsstruktur som fremmer silotenking, kan delvis håndteres gjennom økt kjennskap og forståelse på tvers. Et viktig element er å forstå hvordan all aktivitet i Frelsesarmeen bidrar til å realisere oppdraget og for å se det, må en selv forstå hva de ulike aktivitetene er. Flere av intervjuobjektene har trukket frem deltakelse på hverandres aktiviteter som en handling som har gitt dem god innsikt og bidratt til å skape tettere relasjoner på veien til velfungerende samarbeid.

## 5.2. Jevnlige møter

I flere av Frelsesarmeens områder har det blitt opprettet et fora på tvers av ulike uttrykk (eksempelvis Bergen og Asker/Bærum). På disse stedene trekkes disse foraene frem som nyttige, relevante og verdiskapende. Hyppigheten på disse møtene kan variere, men foregår omtrent 2-3 ganger i halvåret.

Formålet med møtene er å bli kjent med hverandres aktivitet, utfordringringer og løsninger, samt se samarbeidsmuligheter og synergier på tvers av enheter. Slike fora skaper også en arena for å tenke langsiktig og strategisk for Frelsesarmeen som helhet på et område. Å ha slike jevnlig møter er avgjørende for å sikre et velfungerende og langvarig samarbeid på tvers. Dette krever både fokus i de enkelte møtene og en kontinuitet over lengre tid.

## 5.3. Felles oppdragsforståelse

Et av kjerneproblemene som er identifisert i dette arbeidet er ulik oppdragsforståelse blant ansatte, medlemmer, korpssledere og ledere i Sosialtjenesten. Det skaper store samarbeidsutfordringer og virker dempende for realiseringen av Frelsesarmeens oppdrag som helhet. I de områdene av Frelsesarmeen der man har en felles oppdragsforståelse og man anerkjenner hverandres aktivitet på tvers som viktig å bidragsytende for å realisere oppdraget, ser man store gevinster. Dette fremkommer i form av økt samarbeid som resulterer i økt kvalitet på tilbud og tjenester, økt synlighet og flere inngangsporter til Frelsesarmeen som helhet som skaper flere muligheter for deltakelse på flere fronter.

En felles oppdragsforståelse handler om å kunne se helheten av Frelsesarmeens oppdrag og hvordan all aktivitet Frelsesarmeen driver, er med på å realisere oppdraget. Det handler samtidig om å se at ikke alle aktiviteter og tilbud kan til enhver tid dekke helheten av oppdraget og at man kan benytte flere elementer av Frelsesarmeen for å realisere helheten av oppdraget. Dette knytter seg til «*Suppe – Såpe – Frelse*»-tankegangen der udekkede behov kan stå i veien for frelse, og man må derfor dekke enkelte av disse behovene før man kan være mottakelig for Guds budskap. Samtidig er ikke suppe og såpe bare et middel for frelse, men i seg selv en del av Frelsesarmeens oppdrag i verden.

## 5.4. Helhetstenking for et område

Som beskrevet i utfordringene, skaper organisasjonsstrukturen med to rapporteringslinjer for henholdsvis Programavdelingen og Sosialavdelingen utfordringer med å se muligheter på tvers av avdelingene. Det gjør

at synergier som kunne vært positivt for området ikke realiseres. Det mangler en helhetlig Frelsesarmé-tanke for de lokale områdene på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen.

En slik helhetstenking for et område må ta utgangspunkt i de behovene som finnes i det gjeldende området og se på hvordan Frelsesarmeen som helhet kan bidra til å dekke disse behovene (helt fra grunnleggende fysiske behov til åndelige behov). Gjennom å løfte perspektivene som leder, fra det enkelte korps, butikk, tiltak eller institusjon kan man se nye muligheter, behov og synergier som kan bidra til å realisere Frelsesarmeens oppdrag.

Det er viktig å se på alle delene av Frelsesarmeen i diskusjonene rundt hva det gjeldende området har behov for og hva man skal fokusere på. Det finnes en del steder der man klarer å ha et helhetlig perspektiv på Frelsesarmeen. For eksempel finnes det flere steder der rusomsorgsleder også er en del av korpset og har god kjennskap til hele bredden av hva Frelsesarmeen tilbyr. På de stedene er det én tydelig Frelsesarmé som mestrer denne helhetstenkingen for et område og disse stedene realiserer i stor grad Frelsesarmeens oppdrag gjennom å se synergier på tvers.

## 6. Utarbeidede konsepter, løsninger og strategi

For å sikre økt samarbeid på tvers av Frelsesarmeens enheter har følgende tiltak blitt fremlagt (se også vedlegg – samarbeidsdokument):

### 6.1. Helhetlig felles oppdragsforståelse

Frelsesarmeen må skape en felles helhetlig oppdragsforståelse i hele organisasjonen som tydeliggjør hvordan all aktivitet på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen bidrar til å realisere oppdraget. På den måten skape en forståelse og respekt for de ulike aktivitetene – noe som vil danne grobunn for samarbeid.

Som det er blitt beskrevet i utfordringskapittelet er det ulike oppdragsforståelse blant Frelsesarmeen ansatte og ledere. Dette resulterer i svekket samarbeidsevne og forhindrer synergier. Frelsesarmeen arbeider med en rekke ulike aktiviteter og tiltak, noe som gjør at ansatte og ledere er nødt til å ha noe ulike fokusområder. Likevel ansees det som hensiktsmessig å sikre at grunntanken rundt oppdraget er felles.

Frelsesarmeens har følgende oppdrag:

*«Frelsesarmeen er en internasjonal evangelisk bevegelse  
og en del av den universelle kristne kirke.  
Budskapet bygger på Bibelen.  
Tjenesten er motivert av kjærligheten til Gud.  
Oppdraget er å forkynne Jesu Kristi evangelium  
og i hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering.»*

Oppdraget er knyttet til Frelsesarmeens internasjonale erklæring, er tydeliggjort i heftet «Mål og Strategier fra 2008», og er noe alle enheter skal forholde seg til. Det er viktig i tiden fremover å tydeliggjøre at oppdraget er ett, og ikke delt. All Frelsesarmé-aktivitet bidrar til å realisere oppdraget og det er totaliteten av Frelsesarmeens aktiviteter som er nøkkelen for å realisere helheten av oppdraget.

Det er viktig at ledere, medlemmer, ansatte og frivillige forstår hva oppdraget betyr for deres enhet og deres arbeid, og hvordan deres arbeid bidrar til en større sammenheng.

## 6.2. «Én armé»-mentalitet

For å sikre effekter fra økt samarbeid er det behov for å se på Frelsesarmeen som én armé som sammen jobber for å realisere oppdraget på det aktuelle geografiske området. Denne «én armé»-mentaliteten må forankres og kontinuerlig arbeides med i et område. Istedenfor å kun se sitt arbeid i en enhet i korpslinjen eller Sosialtjenestelinjen, er det behov for å se på hvordan helheten av Frelsesarmeens enheter bidrar til å realisere oppdraget lokalt. Dette medfører en tankegang der man setter de lokale behovene i førersetet og tar valg som sikrer at disse møtes på best mulig måte for lokalbefolkningen (både fysiske, psykiske og åndelige behov).

«Én-armé»-mentaliteten er ikke ment å kun ivaretas av den enkelte leder på en enhet, men at alle medlemmer, ansatte og frivillige kan bidra i tydeliggjøringen av denne tanken. Dette er ment å gjøre det lettere for alle å se hvordan deres arbeid i hverdagen bidrar til å forkynne Jesu Kristi evangelium og i hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering.

## 6.3. Jevnlige møter på tvers av enheter – «Én armé»-møter

For å praktisk kunne realisere «Én armé»-tankegangen foreslår prosjektgruppen å avholde jevnlig møter på tvers av alle enheter – kalt for «Én armé»-møter. Møtene skal avholdes minimum en gang i kvartalet, men enhetslederne har selv mulighet til å velge å ha hyppigere møter.

I møtene skal man diskutere strategier, mål og fokusområder ut fra et helhetlig perspektiv for Frelsesarmeen i det aktuelle området. Strategien som presenteres under i 6.6. danner grunnlag for hva som bør tas opp på slike møter. Formålet er å finne ut av hvordan man kan nå ut til enda flere mennesker, hvilke behov som finnes i området og hvordan man kan møte disse i enda større grad. Samtidig skal lederne gi en kort status fra sine enheter og dele eventuelle utfordringer man står overfor. Dette har som formål å gi møtedeltakerne en god forståelse av hva Frelsesarmeen gjør i området i de enhetene man selv ikke representerer og gi mulighet for å se synergier på tvers av enheter.

Det er viktig at disse møtene prioriteres av alle enhetsledere. Derfor anbefales det at deltakelse på disse møtene legges inn i enhetsledernes stillingsbeskrivelser.

## 6.4. Armé-koordinator

For å sikre at «Én armé»-møtene kalles inn til og gjennomføres er det ønskelig med en Område-koordinator eller «Armé-koordinator». Denne koordinatoren har ansvar for å kalle inn til møter, fasilitere møtene og sikre at det skrives referat fra møtene (kan velge ut en referent). Det er viktig å poengtere at alle enhetsledere er ansvarlig for å sikre at jevnlig møter gjennomføres, men at Armé-koordinator har et særskilt ansvar for å kalle inn til disse. Enhetslederne velger selv hvor møtene bør avholdes.

I utgangspunktet er det tiltenkt at en korpsleder i det geografiske området innehar rollen som Armé-koordinator, men enhetslederne kan selv velge hvem de ønsker at skal inneha rollen. Rollen kan også rulleres dersom gruppen anser det som hensiktsmessig.

## 6.5. Samlokalisering i nye bygg uten eierskap

Basert på erfaringer og intervjuer har det vist seg å være spesielt utfordrende å samlokalisere korps og Sosialtjenesten. I de tilfellene dette lykkes er det ofte tilknyttet et nytt bygg. Prosjektgruppen anbefaler derfor at samlokaliseringer som vurderes gjort i fremtiden etableres i nye bygg uten eierskap. Det vil si at hverken korpset eller Sosialtjenesten skal ha tidligere eierskap til bygget, da dette er en tydelig konfliktskapende faktor. Det er viktig at det i prosesser med nye bygg utarbeides løsninger som er hensiktsmessig for flerbruk og at man tidlig av ser på hvordan de ulike enhetene kan dra nytte av felles rom og løsninger.

Dersom man har egnede bygg for samlokalisering anbefales det å heller finne nye lokasjoner som ingen har et tidligere eierskap til, med mindre man kan gjennom en rehabiliteringsprosess av bygget sikre delt eierskap. Det er viktig å sikre at byggene oppleves som Frelsesarmeen sine og at byggene benyttes slik at Frelsesarmeens oppdrag som helhet realiseres i størst mulig grad lokalt.

På et regionalt nivå anbefales samlokalisering. Da vil man kunne hente ut mange av synergiene som er skissert opp tidligere uten de store utfordringene. Regionalt er det ikke identifisert utfordringer ved samlokalisering i eksisterende bygg.

## 6.6. Strategi – Hva Frelsesarmeens operasjonelle enheter bør inneholde

I løpet av prosjektarbeidet har prosjektgruppen gjennomgått, vurdert og konkludert rundt hva strategien bør være for Frelsesarmeen sine operasjonelle enheter. Strategien tydeliggjør hva Frelsesarmeens operasjonelle enheter i et geografisk område bør inneholde for å realisere helheten av oppdraget (figur 4.).



**Figur 4.** Strategiske fokusområder som tydeliggjør hva Frelsesarmeens operasjonelle enheter i et geografisk område bør inneholde for å realisere helheten av oppdraget

### 6.6.1. Formidle kristen tro og invitere til åpne, rause og inkluderende fellesskap

Frelsesarmeen har som uttalt mål å forkynne Jesu Kristi evangelium. Derfor skal alle områder aktivt formidle kristen tro. Dette kan gjøres i ulike former og uttrykk, men felles for alle disse er at det skal tydelig fremkomme at det er den kristne tro og verdier som ligger til grunn for aktivitetene og at formålet er å dele og arbeidet ut ifra disse.

Aktivitetene og tiltakene skal ikke bare være formidling av kristen tro, det skal også invitere til åpne, rause og inkluderende fellesskap. I tråd med William Booth's grunntanker skal dette være et fellesskap som er åpent for alle der man viser kjærlighet og omsorg for hverandre uavhengig av bakgrunn, utfordringer og livssituasjon.

#### **Retningslinjer:**

- Frelsesarmeen skal gjennom alle sine tilbud og aktiviteter formidle kristen tro gjennom ord og/eller handling og invitere til åpne, rause og inkluderende fellesskap
- Fellesskapet skal være åpent for alle i samsvar med oppdraget «*møte menneskelige behov uten diskriminering*»

### 6.6.2. Tilbud til alle generasjoner, med særskilt fokus på barn, unge og familier

Frelsesarmeen skal ha tilbud til alle generasjoner. Helt fra barnealderen til de aller eldste skal man ha mulighet til å delta eller bidra i Frelsesarmeen. Å ha et tilbud for alle generasjoner skaper en helhet i Frelsesarmeens tilbud som gjør at man kan nå ut til hele befolkningen i området og øke Frelsesarmeens kontakt med de som har behov for tilbud og tjenester.

Likevel tydeliggjøres det at man skal ha et særskilt fokus på barn, unge og familier. Det er et uttalt mål (gjennom blant annet FAbU-løftet) at Frelsesarmeen skal øke sitt fokus og relevans innen arbeid blant barn, unge og familier. Det vil si at alle satsningsområder i Frelsesarmeen skal ha flere og gode aktiviteter som retter seg spesielt mot disse gruppene. Eksempler på slike tiltak/aktiviteter/tilbud er:

- Familiespeiding
- Type miljøagenter – samarbeid med Fretex?
- Barn hjelper barn
- Verksted for barn og unge – lage ting til utdeling
- Babysang - kommer i kontakt med mor/far og barn
- Småbarnssang - kontakt med mor/far og barn
- Felles bespisning med hele familien før man går til "sine" aktiviteter
- Familiegudstjenester
- Generelle aktiviteter:
- Kor
- Ung brass
- Legogruppe
- Ungdomsgrupper
- Hobbygrupper

- Søndagsskole/barnekirke
- Konfirmantarbeid
- Redesign gruppe (Fretex)
- Juniorsoldat
- Sportsgrupper
- Speidergrupper
- Bibelgruppe/smågrupper
- Ungdomsgudstjenester
- Tweensgrupper
- Kulturskole
- Etterskoletilbud/Leksehjelp
- Studentgrupper
- Osv.

Barn, unge og familier er spesielt viktig for Frelsesarmeen fordi det er en gruppe som har behov for hjelp og støtte, det er fremtiden til Frelsesarmeen og skaper langsiktighet. All forskning (basert på «Gi Jesus videre-konferansen» 2020) viser at dersom man skal "bevare" barn og unge i menigheter så må man ha kontakt med hele familien. Det er foreldre som har størst påvirkningskraft på sine barn. 70% av de som er innom Frelsesarmeens aktiviteter forsvinner i 17-19 års alderen. 80% av dem som velger å ta imot Jesus, gjør det fra de er 5-19 år.

Det er viktig for Frelsesarmeen å sørge for trygge og sunne fellesskap som barn og unge kan trives i og vokse i. Det er ønskelig å gi barn og unge gode grunnverdier, et positivt Gudsilde som kan gi grunnlag for å ta viktige valg med tanke på livssyn og det å gjøre riktige prioriteringer i livet. «Vi ønsker at de skal bli kristne og at de skal bli medlemmer» fordi det er disse gruppene som er Frelsesarmeens fremtid.

#### **Retningslinjer:**

- Frelsesarmeen skal ha tilbud for alle generasjoner, da det skaper en helhet i Frelsesarmeens tilbud. Det gjør at man kan nå ut til hele befolkningen i området og øke Frelsesarmeens kontakt med de som har behov for tilbud og tjenester
- Som en del av strategien skal Frelsesarmeen prioritere og fokusere på målgruppen barn, unge og familier gjennom ulike aktiviteter og tiltak

### **6.6.3. Bekjempe fattigdom og andre sosiale problemer**

Frelsesarmeen skal møte menneskelige behov. Dette handler om å ta tak i store samfunnsproblemer og jobbe målrettet for å bekjempe disse. I alle Frelsesarmeens områder skal man derfor bidra til å bekjempe fattigdom og andre sosiale problemer. Sosiale problemer kan for eksempel være ensomhet, rusproblemer, integreringsutfordringer, omsorgssvikt, psykiske problemer og klimautfordringer.

Frelsesarmeens aktivitet skal bidra til å redusere de sosiale problemene lokalt. Det vil si at man må tydelig kartlegge behovene som finnes i området og utarbeide tiltak som retter seg mot de mest prekære utfordringene. Dette kan gjøres gjennom ulike tiltak og aktiviteter som for eksempel:

- HomeStart
- Rusomsorgsinstitusjoner
- Stedet

- Samtalegrupper
- Hjemmebesøk til ensomme personer
- Barnehager
- Eldresenter
- Fritidsaktiviteter
- Språkkafé
- Økonomikurs
- Leksehjelp
- Familieverksted
- Familiekafè
- Baby - og småbarnssang
- Ungdomskor
- Ungdomsklubber
- Anti-trafficking arbeid
- Osv.

#### **Retningslinjer:**

- I Frelsesarmeen skal man ha tilbud og aktiviteter som bidrar til å bekjempe fattigdom og andre sosiale problemer lokalt
- Både profesjonaliserte tilbud og lavterskeltilbud inngår som en del av dette arbeidet

#### **6.6.4. Aktivt samarbeid mellom alle enheter i området**

I alle Frelsesarmeens områder der det er flere enheter, skal det være en strategisk dialog og samarbeid på tvers av enheter for å sikre én samlet Frelsesarme i området. Dette forutsetter jevnlig samarbeidsmøter eller «én armé-møter» mellom lederne av de ulike enhetene.

I møtene skal man diskutere strategier, mål og fokusområder ut fra et helhetlig perspektiv for Frelsesarmeen i det aktuelle området. Strategien, som presenteres under i 6.6. danner, som nevnt tidligere, grunnlag for hva som bør tas opp på slike møter. Formålet er å finne ut av hvordan man kan nå ut til enda flere mennesker, hvilke behov som finnes i området og hvordan man kan møte disse i enda større grad. Samtidig skal lederne gi en kort status fra sine enheter og dele eventuelle utfordringer man står overfor.

Fokuset i de jevnlig møtene skal ta utgangspunkt i Frelsesarmeens oppdrag «*Å forkynne Jesu Kristi evangelium og i hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering*» sett opp mot de lokale forholdene. Samtidig skal lederne gi en kort status fra sine uttrykk og dele eventuelle utfordringer man står overfor. Dette har som formål å gi lederne en god forståelse av hva Frelsesarmeen gjør i området i de uttrykket man selv ikke representerer og gi mulighet for å se synergier på tvers av uttrykk.

Møtene bør avholdes minimum en gang i kvartalet. Møtene har som formål å fasilitere samarbeid og er ikke i seg selv et velfungerende samarbeid. Gjennom møtene bør aktørene kunne finne synergier i form av felles aktiviteter, «viderehenvisning» av medlemmer/brukere til andre aktiviteter/tiltak, ressursbruk på tvers (frivillige osv.) og annet som egner seg på det lokale området. Det har blitt utarbeidet et samtaleverktøy

basert på elementene i denne strategien for å veilede enhetslederne til å ha gode samtaler fra et helhetlig perspektiv.

Bruk av digitale samhandlingsplattformer, bør også benyttes for å fasilitere informasjonsdeling og dialog mellom enhetene utenom møtene. Denne plattformen gir også mulighet til alle ansatte å følge med på hva som gjøres i de andre enhetene.

#### **Retningslinjer:**

- På områder der Frelsesarmeen har flere enheter, skal det være en strategisk dialog og samarbeid på tvers av enhetene
- Det skal være aktiv bruk av digital samarbeidsplattform for å sikre en samlet Frelsesarme i området
- Ledere fra ulike enheter skal møtes jevnlig for å diskutere strategier, mål og fokusområder ut fra et helhetlig perspektiv for Frelsesarmeen i det aktuelle området (Hva er behovene? Hva fungerer? Hva må forandres?)

### **6.6.5. Lokaler med fleksibel bruksmulighet**

Frelsesarmeen har mye kapital bundet opp i lokaler. Å ha en god kapasitetsutnyttelse på disse lokalene er derfor viktig. I områder der Frelsesarmeen er lokalisert, forventes det at lokaler benyttes slik at områdets befolkning som Frelsesarmeen retter seg mot, får mest mulig ut av lokalene. Det forutsetter at man ser på alle lokaler som en del av Frelsesarmeen og at lokalene blir midler for å realisere oppdraget i størst mulig grad – både gjennom aktiviteter og tiltak i Program, Sosialtjenesten og eventuelt andre aktører.

Gode eksempler på dette er blant annet bruken av Skaperverket til å avholde gudstjenester, bruken av korpslokale for å ha samtaler med brukere fra Stedet og bruk av korpslokale til Jobben-tilbudet.

#### **Retningslinjer**

- Lokaler som Frelsesarmeen disponerer, skal brukes på en effektiv måte som gir størst verdi for lokalsamfunnet
- Det forutsetter at lokaler benyttes på tvers av korps og sosialtjenestens tiltak (virksomheter) der dette er mulig og formålstjenlig

### **6.6.6. Arena for tro, tilhørighet, frivillighet og sosialt engasjement**

Frelsesarmeen skal være en arena der man kan utøve sin tro i form av å være en kirke. Som en del av dette skal Frelsesarmeen, som nevnt tidligere, invitere til åpne, rause og inkluderende fellesskap. Dette skal gi mennesker en arena for tilhørighet. I Frelsesarmeen kan man være medlem, ansatt og frivillig. For alle disse menneskene skal Frelsesarmeen skape en følelse av tilhørighet, og jobbe aktivt med å rekruttere innen alle disse kategoriene.

Norstats kjennskapsanalyse viser at å arbeide frivillig med aktiviteter for barn og unge eller blant vanskeligstilte er av størst interesse blant dem som ønsker å engasjere seg i Frelsesarmeen. Derfor er det en forventning om at Frelsesarmeen har en arena for frivillighet og sosialt engasjement i sine områder.

Det vil si at personer som ønsker å bidra gjennom frivillig og sosialt arbeid skal ha mulighet til å engasjere seg gjennom aktiviteter og oppgaver som har en positiv effekt på lokalsamfunnet. Eksempler på slike

aktiviteter kan være å arbeide frivillige i HomeStart, i barn og ungdomsarbeid i korps, på velferdssenter, i rusomsorgen, i gjenbruksbutikker eller eldreomsorgen.

#### **Retningslinjer**

- Frelsesarmeen skal være en arena for tro, tilhørighet og engasjement og skal rekruttere medlemmer, ansatte og frivillige
- Personer fra alle generasjoner (inkl. barn og unge) som ønsker å bidra gjennom frivillig arbeid, skal ha mulighet til å engasjere seg i Frelsesarmeen gjennom aktiviteter og oppgaver som har en positiv effekt på det lokale området
- Frelsesarmeen skal spesielt legge til rette for frivillig innsats innen aktiviteter rettet mot barn og unge, samt arbeid blant vanskeligstilte

### **6.6.7. Bidra med et lokalt arbeid som påvirker samfunnet positivt**

I de områdene Frelsesarmeen er lokalisert skal arbeidet bidra til å påvirke samfunnet på en positiv måte. Det vil si at aktiviteter og tiltak som iverksettes skal ha en reell effekt på lokalsamfunnet og menneskene som bor der. Dette punktet knytter seg også tett opp til punktet «*Bekjempe fattigdom og sosiale problemer*» som er beskrevet tidligere.

For å sikre at aktivitetene har en reell effekt kreves det at aktivitetene tar utgangspunkt i behovene som eksisterer lokalt. Dette kan være aktiviteter som språkkafé, matutdeling, gatefotball eller institusjonsarbeid.

#### **Retningslinjer:**

- Frelsesarmeen skal ha en reell, relevant og lokal effekt i de områdene man er lokalisert
- Dette skal gjøres gjennom aktiviteter og tiltak som påvirker samfunnet og menneskene som bor der positivt

### **6.6.8. Lavterskelarena for å møte folk**

Mange opplever det som relativt høy terskel å oppsøke Frelsesarmeen på enheter som korps og institusjoner. Det gjør det mer utfordrende å realisere oppdraget. Derfor er et av fokusområdene å etablere og justere tiltak og aktiviteter til å ha en lavere terskel.

Lavterskelarenaer er møteplasser og aktiviteter som oppleves som tilgjengelige, åpne for alle og uforpliktende å delta på. Frelsesarmeen ønsker å nå ut til mennesker og kunne møte deres behov. Det forutsetter at Frelsesarmeen er tilgjengelig og inkluderende. For å få til det kreves det lavterskelarenaer for å møte folk i deres hverdag. Det er flere gode eksempler der en lavterskel arena som en kafé resulterer direkte i flere deltakere på Frelsesarmeens gudstjeneste. Når gudstjenesten avholdes på Skaperverket (en kafé samlokalisert med en Fretex-butikk), er det tre til fire ganger så mange mennesker som deltar.

Møtesteder innbefatter både aktiviteter og steder knyttet til egne lokaler, men også til andre arenaer der Frelsesarmeen er tilgjengelig (kafeer, festivaler o.l.).

#### **Retningslinjer:**

- Lavterskelarenaer er møteplasser og aktiviteter som oppleves som tilgjengelige, åpne for alle og uforpliktende å delta på

- Frelsesarmeen ønsker å ha/være på slike lavterskelarenaer for å møte mennesker i deres hverdag og nå ut til flere mennesker
- Det må både etableres nye lavterskelarenaer og videreutvikle eksisterende arenaer for å få en lavere terskel for deltakelse

### 6.6.9. Kjempe for miljøet

Klima- og miljøutfordringene inngår som en del av de sosiale problemene Frelsesarmeen skal være med på å bekjempe. Guds skaperverk er noe alle er ansvarlig for å ivareta og som opptar flere og flere mennesker, spesielt de unge. Derfor er det viktig at Frelsesarmeen tar et tydelig ansvar for å bevare skaperverket og har aktiviteter og tiltak rettet mot miljø.

Eksempler på dette kan være Fretex Miljø, Klima- og miljøundervisning, gjenbruksdager, miljøvennlige innkjøp og drift osv.

#### Retningslinjer:

- Frelsesarmeen skal vise ansvarlighet for skaperverket i alle aktiviteter
- Dette skal gjøres ved at våre investeringer, drift og innkjøp er miljøvennlige og ved å gå foran som et godt eksempel i forbruk og gjenbruk

## 7. Gevinster/effekt

Gjennom å iverksette de overnevnte tiltakene og fokusområdene forventes det en rekke gevinster, basert på tidligere erfaringer fra andre lokaliteter.

### 7.1.1. Økt kvalitet på tilbudene Frelsesarmeen leverer

Gjennom å ha jevnlig møter og etablere tettere relasjoner mellom Programavdelingen og Sosialavdelingen kan kvaliteten på tilbudene i begge avdelinger økes. Det er blitt nevnt i flere anledninger at både Programavdelingen og Sosialavdelingen blir bedre av å samarbeide tett. Det kommer av den ulike kompetansen som ligger hos avdelingene.

Sosialtjenesten kan for eksempel få bistand i det åndelige arbeidet fra korpset og korpsledere, gjennom kappelantjeneste, samtalegrupper, andakter og lignende. På samme måte kan korpset få bistand i deres diakonale aktivitet, gjennom kunnskapsoverføring fra Sosialtjenesten.

Et av poengene fra intervjuene tydeliggjør dette på en god måte:

---

*Hvorfor skal man samarbeide?*

*Vi trenger jo hverandre! Ved å samarbeide blir korpset bedre og Sosialtjenesten bedre.*

*– Korpsleder og leder i Sosialtjenesten*

---

### 7.1.2. Flere inngangsporter til Frelsesarmeen og mulighet for deltakelse på flere fronter

Frelsesarmeen skal «vise omsorg for hele mennesket» og være åpne og imøtekommende på alle fronter. Gjennom å ha lavterskelarenaer, arenaer for sosialt engasjement, tiltak og aktiviteter som retter seg mot marginaliserte grupper, et åpent, raust og inkluderende fellesskap og aktiviteter for alle generasjoner vil Frelsesarmeen kunne møte mennesker på alle fronter og vise omsorg for mennesker i alle faser av livet. Dette gjør at man kan nå ut til flere mennesker med tiltak og aktiviteter som er tilpasset deres behov i den enkeltes situasjon, og når nye eller andre behov oppstår så kan personen fortsatt få dekket sine behov i Frelsesarmeen.

Det kan for eksempel være en person som sliter med rusproblemer som da har behov for støtte og hjelp i å bli rusfri. Denne personen kan så videre delta i samtalegrupper på korpset for å dekke sine åndelige behov. Han eller hun kan også ha behov for et sosialt engasjement og kan bidra i matutdeling på korpset eller bidra frivillig på et rusomsorgstiltak.

Dette illustrerer tydelige hvordan man kan komme inne i Frelsesarmeen gjennom mange ulike inngangsporter og har mulighet til å delta på mange fronter.

Bruk av hus på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen skaper også møtearenaer mellom brukere og korpsetsmedlemmer, og kan fungere som gode inngangsporter til de ulike delene av Frelsesarmeen. Dette fasiliteterer prosessen fra for eksempel bruker av Sosialtjenesten til å bli soldat på korpset og fra å være soldat på korpset til å bli frivillig i rusomsorgen. Alle disse møtearenaene som legger til rette for økt engasjement i Frelsesarmeen er direkte med på å realisere oppdraget og nå ut til enda flere mennesker.

### 7.1.3. Mer synlig i lokalmiljøet for å nå ut til flere mennesker

Gjennom å øke samarbeidet og være én Frelsesarme i et område vil man kunne være mer synlig i lokalmiljøet. Det skjer både ved at mennesker vil være i kontakt med Frelsesarmeen på flere forskjellige enheter og alltid føle at det er den samme Frelsesarmeen de møter, og ved at man kan stå samlet om å markedsføre aktiviteter og tiltak utad.

I tillegg vil Frelsesarmeen oppfattes som større og mer synlig når man gjennom media kan fortelle om alt det gode arbeidet som Frelsesarmeen gjør som helhet i området, ikke bare på korpset eller bare på et enkelt tiltak i Sosialtjenesten. Da kan man gå fra å si at man er 2,5 stilling i Frelsesarmeen i et område (som representerer kun stillingene i korpset) til å si at man er 15 årsverk i Frelsesarmeen i det samme området. Og 50 frivillige! Det skaper et helt annet bilde av hva Frelsesarmeen faktisk er og tydeliggjør at Frelsesarmeen fremstår som én armé.

### 7.1.4. 1+1=3 (det kan skapes synergier som er større enn summen av hver aktivitet/tiltak/enhet)

Ved å ha tettere samarbeid på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen vil man kunne oppdage muligheter for synergier. Dette kan være i form av overførbar kompetanse, felles arrangementer og tiltak, lignende målgrupper osv. Slike synergier er fellesnevneren for de gode samarbeidseksempelene som er trukket frem i intervjuer og under prosjektarbeidet.

Det er tydelig hvordan disse synergiene er avgjørende for å sikre Frelsesarmeens vekst, relevans og utvikling i fremtiden. Det er sammen og gjennom helheten av aktiviteter, tiltak og enheter at Frelsesarmeen kan nå ut til enda flere mennesker og realisere helheten av oppdraget. Ved å samarbeide i større grad kan man få synergier som er større enn summen av hver aktivitet/tiltak/enhet.

### 7.1.5. Flere kolleger kan styrke et kollegium

Gjennom å ha tettere samarbeid på tvers av avdelingene, samt i enkelte tilfeller samlokalisere, vil både de ansatte og korpsledere ha flere Frelsesarmeen kolleger rundt seg. Det skaper et større og sterkere arbeidsmiljø. Et godt kollegium er avgjørende for at Frelsesarmeens ansatte, medlemmer og frivillige skal trives og føle en tilhørighet. Ved å sikre at alle Frelsesarmeens ressurser trives, legger man til rette for et godt arbeidsmiljø som påvirker direkte arbeidets kvalitet og Frelsesarmeens gjennomføringsevne.

### 7.1.6. Bedre utnyttelse av ressurser og bygg (ved samlokalisering eller sambruk)

Mange av Frelsesarmeens bygg står i dag tomme store deler av tiden. Gjennom å benytte lokalene på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen kan man få et mer levende hus, fylt med flere aktiviteter og flere mennesker. Det gjør også at byggene benyttes større deler av døgnet og man blir mer synlig. Et sitat fra et av intervjuene tydelig hvordan det at både korpset og Sosialtjenesten benytter kirkerommet gjør dem mer synlig i nærmiljøet:

---

*Vi er mye mer synlig fordi det lyser i kirkerommet både morgen og kveld*

*– Korpsleder og leder i Sosialtjenesten*

---

Ved å forsterke samarbeidet og se muligheter på tvers, vil det være mulig å benytte ressurser på tvers av enheter og aktiviteter. Dette gir Frelsesarmeen bedre utnyttelse av ressurser som ansatte, medlemmer og frivillige. En slik bruk av ressurser på tvers sikrer at aktiviteter og tiltak har tilstrekkelig ressurser, samt at det gir ressurser mulighet til å få utløp for sitt engasjement.

## 8. Geografiske prioriteringer

### 8.1. Geografiske kriterier - Hvordan velge ut innsatsområder?

Frelsesarmeens arbeid skal utføres i de områdene der det er mest behov og størst mulighet for å realisere oppdraget. For å vurdere hvilke områder som har størst potensiale til å realisere oppdraget, har prosjektgruppen utarbeidet kriteriene i figur 5. under. En totalvurdering av kriteriene skal hjelpe i vurderinger av innsatsområder både territorielt, regionalt og lokalt.

Dette er kriteriene for å vurdere hvilke områder som har størst potensiale til å realisere oppdraget:



Figur 5. Geografiske kriterier

### 8.1.1. Behov for Frelsesarmeen

For å vurdere hvor Frelsesarmeen har størst potensiale for å realisere oppdraget, er det nødvendig å se på hvilke behov som finnes lokalt og om disse behovene kan møtes av Frelsesarmeen. I underpunktene fremheves viktige elementer som må vurderes i arbeidet med å kartlegge behovet.

#### Store marginaliserte grupper

Frelsesarmeen har fra starten av hjulpet mennesker med behov. I dag benyttes begrepet marginaliserte grupper som en fellesbetegnelse for en del av disse menneskene og følgelig er størrelsen på disse gruppene avgjørende. Derfor setter dette punktet fokus på hva størrelsen lokalt på gruppene som har behov Frelsesarmeen kan dekke er? Eksempler på relevante grupper som bør kartlegges er: familier under fattigdomsgrensen, innvandrere, rusmisbrukere, ensomme, arbeidsledige, sosialhjelpsmottakere osv.

Størrelsen på disse gruppene bør vurderes opp mot prosentvist landsgjennomsnitt basert på innbyggertall lokalt.

→ Områder med store marginaliserte grupper skal prioriteres

#### Lav kristen virksomhet

Frelsesarmeen ønsker å bidra der man kan utgjøre en forskjell. Derfor er det viktig å se på hvor stor kristen virksomhet som allerede eksisterer lokalt. Antall kirker og menigheter, type aktivitet og lokalt engasjement er alle faktorer som må vurderes. Dersom det er en rekke andre menigheter og en høy andel deltakelse i det kirkelige livet, må det vurderes om Frelsesarmeen heller bør fokusere på et annet område med lav kristen virksomhet.

→ Områder med lav kristen virksomhet skal prioriteres

#### Få andre aktører

Det er mer enn bare antall kirker og menigheter som må sees på for å kunne vurdere behovet for Frelsesarmeen. Hvor mange andre aktører som dekker de samme behovene som Frelsesarmeen lokalt, må også kartlegges. Med andre aktører menes for eksempel: Kirkens bymisjon, Blå Kors, Røde kors, KFUK-KFUM osv. Både antall organisasjoner og deres aktivitet og tilbud må kartlegges.

→ Områder med få andre aktører skal prioriteres

### **Manglende offentlige tilbud**

Behovene for Frelsesarmeen avgjøres også av det offentlige tilbud og kvalitet. Det er derfor nødvendig å stille seg spørsmål som: Hvor store mangler er det i det offentlige tilbudet lokalt? Hvilke tjenester er det som mangler og hvilke behov er det som ikke dekkes av det offentlige? Eksempler på offentlige tilbud og tjenester som bør vurderes er fritids- og aktivitetstilbud, helsetjenester, integreringstiltak osv.

→ *Områder med manglende offentlige tilbud skal prioriteres*

## **8.1.2. Interne lokale faktorer**

Lokale interne faktorer består av de lokale faktorene som er en del av Frelsesarmeen og som Frelsesarmeen har en direkte påvirkningskraft på.

### **Økonomisk bærekraftighet**

Frelsesarmeen har et viktig ansvar for å forvalte tilgjengelige midler på en fornuftig og effektiv måte. Derfor må den økonomiske bærekraftigheten for alle enheter lokalt vurderes. Spørsmål som bør stilles i denne vurderinger er for eksempel: Hvor mye midler kreves av Frelsesarmeen for å drifte videre lokalt? Samsvarer de økonomiske midlene som tildeles av Frelsesarmeen med effekten som aktivitetene og tiltakene gir?

→ *Områder som er økonomisk bærekraftig skal prioriteres*

### **Tilgjengelige ressurser lokalt**

For å realisere oppdraget har Frelsesarmeen behov for lokale ressurser. Derfor tar dette punktet opp tilgjengeligheten på lokale ressurser. Spørsmål som bør stilles i denne vurderinger er for eksempel: Hvor mange lokale ressurser kan bidra i Frelsesarmeens aktivitet og tiltak? Hvor mange soldater, tilhørige, ansatte og frivillige finnes det? Samt hvilket engasjement og tidsbruk kan man forvente av de ulike medlemsgruppene?

→ *Områder med mange tilgjengelige ressurser lokalt skal prioriteres*

### **Allerede eksisterende god aktivitet**

Allerede eksisterende gode tiltak og aktiviteter er et symptom på behov og engasjement lokalt. Derfor tar dette punktet for seg en vurdering av hvor gode de eksisterende aktivitetene er. Spørsmål som er relevante å stille seg i denne vurderingen er for eksempel: Hvilke aktiviteter og tiltak fungerer godt i dag og hvor godt fungerer de? Hvorfor fungerer disse aktivitetene/tiltakene godt?

→ *Områder med allerede god aktivitet skal prioriteres*

### **Nærhet mellom Enheter (samarbeidsmuligheter)**

Samarbeid har blitt synliggjort som en suksessfaktor for Frelsesarmeen. Derfor må samarbeidsmulighetene lokalt mellom Frelsesarmeens enheter vurderes. Spørsmål som bør stilles i denne vurderinger er for eksempel: Hvor store avstander er det mellom enhetene lokalt? Hvor gode samarbeidsmuligheter er det mellom enhetene? Hvordan fungerer samarbeidet i dag og hvilket samarbeidspotensial ser man fremover?

→ *Områder med stort samarbeidspotensiale skal prioriteres*

### 8.1.3. Eksterne lokale faktorer

Eksterne lokale faktorer er her faktorer som Frelsesarmeen ikke har noen påvirkningskraft på, men som påvirker vurderingen av innsatsområder.

#### **Befolkningsgrunnlag**

Frelsesarmeen ønsker å nå ut til flest mulig mennesker og befolkningsgrunnlaget sier noe om potensialet lokalt for å nå ut til mennesker. Derfor tar dette punktet opp befolkningsgrunnlag. Befolkningsgrunnlaget må kartlegges (SSB) og det bør vurderes om befolkningsgrunnlaget er stort nok for at ressurser og midler som kreves for drift skal samsvare med effekten arbeidet vil kunne gi lokalt.

→ *Områder med høyt befolkningsgrunnlag skal prioriteres*

#### **Befolkningsvekst**

Frelsesarmeen ønsker å ta valg og prioriteringer for dagens og fremtidens situasjon. Derfor er befolkningsvekst og befolkningsframskrivinger viktige elementer i vurderingen av geografiske områder. I denne vurderingen bør man kartlegge vekstraten og de konkrete befolkningsframskrivingene for det lokale området.

→ *Områder med høyt befolkningsgrunnlag skal prioriteres*

#### **Mulighet for å drifte tiltak med offentlige tilskudd**

Frelsesarmeen har et godt og anerkjent sosialt arbeid. Både på frivillig basis og gjennom hjelprofesjonelle tiltak. Gjennom de hjelprofesjonelle tiltakene har Frelsesarmeen mulighet til å nå ut til mange mennesker og drifte tiltak på vegne av kommunen (finansiell dekning). Derfor er det ønskelig å satse på områder med mulighet for å drifte profesjonelle tiltak. Spørsmål som må vurderes i dette punktet er blant annet: Er det mulighet for Frelsesarmeen å drive profesjonelle tiltak lokalt? Har kommunen økonomiske midler, behovet for og planer om profesjonelle tilbud eller tjenester som Frelsesarmeen kan tilby?

→ *Områder med mulighet for å drifte profesjonelle tiltak skal prioriteres*

#### **Politiske muligheter**

Den politiske situasjonen lokalt er viktig å ta hensyn til og forsøke å påvirke. Derfor tar dette punktet opp hva de politiske mulighetene lokalt er. Det må vurderes om det er noen spesielle saker eller områder som er spesielt viktige i lokalpolitikken som gir Frelsesarmeen muligheter innenfor enkelte eller alle virksomhetsområder?

→ *Områder med politiske muligheter for Frelsesarmeen skal prioriteres*

## 9. Organisasjonsendringer

Prosjektet er bedt om å se på hvordan den utarbeidede strategien og foreslåtte samarbeidsformen påvirker organiseringer av Frelsesarmeen, samt om det er behov for å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen. Prosjektgruppen har med bakgrunn i de utarbeidede løsningene vurdert hva som er hensiktsmessig og gjennomførbart for å sikre at denne strategien kan implementeres på en vellykket måte.

### 9.1. Lokalt samarbeid

Det foreslås ingen organisasjonsendring lokalt. Det foreslås en samarbeidsstruktur der alle enhetsledere i området skal se på Frelsesarmeen som én armé lokalt og vurdere hvordan man som helhet realiserer Frelsesarmeen oppdrag. Dette gjøres gjennom kvartalsvise samarbeidsmøter (eller «én armé-møter») som beskrev i kapittel 6.6.4 «*Aktivt samarbeid mellom alle enheter*». Som en del av dette foreslås det at en av enhetslederne får i oppgave å være Armé-koordinator, som har ansvar for å samle lederne fra de ulike enhetene for de jevnlige møtene og fasilitere strategiske diskusjoner.

### 9.2 Regionalt samarbeid

På det lokale plan er det allerede beskrevet under punktet «*Aktivt samarbeid mellom alle enheter i området*», hvordan man gjennom jevnlig møter og bruk av *strategiske samtaleverktøy* kan samarbeide for å finne løsninger og sikre målrettet innsats for å realisere helheten av Frelsesarmeens oppdrag.

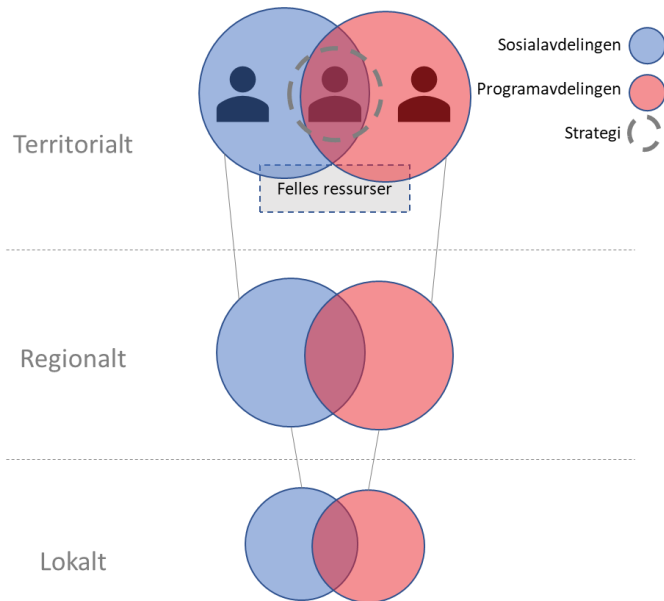
De samme prinsippene og verktøyet gjelder også på regionalt og territorielt nivå. Regionale ledere i Sosialavdelingen og divisjonsledere i Programavdelingen skal møtes jevnlig og har samtaler om hvordan styre regionen som helhet i tråd med den strategiske retningen som er satt.

Det er ikke foreslått noen organisasjonsendring på regionalt nivå.

### 9.3 Territorialt samarbeid/strategisk ledelse

På samme måte som lokalt og regionalt, skal det jobbes strategisk mellom Program- og Sosialavdelingen på et territorielt nivå, for å ha en klar strategisk retning for territoriet som helhet. Det forutsetter at strategien og samtaleverktøyet benyttes som utgangspunkt for diskusjon.

På et territorielt nivå anbefales det å opprette en strategisk rolle for å kunne sikre synergier på tvers av Programavdelingen og Sosialavdelingen (se figur 6).



*Figur 6. Illustrasjon av strategisk rolle på territorielt nivå*

En slik rolle vil bygges på samme prinsipper for samarbeid som i de underliggende nivåene og vil i tillegg ha et koordineringsansvar for strategi på regionalt og lokalt nivå. Strategirollen vil ha ansvar for at det foretas strategisk diskusjoner på territorielt nivå, følge opp at strategien følges på regionalt og lokalt nivå, samt oppdatere og justere strategien ved behov.

Det foreslås ingen andre organisasjonsendringer enn opprettelsen av en strategisk rolle på territorielt nivå.

