

KIRKENS  
BYMISJON



OSLO



# VÅR STRATEGI 2014-2018

Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo

# FORORD

Hvor skal vi gå? Hva vil vi oppnå? Hvordan får vi det til?

Fra tid til annen må vi som organisasjon stille oss de store spørsmålene. Denne strategien svarer på noen av dem. Vi holder fram visjonen og verdiene våre, ser dem i lys av nye utfordringer i samfunnet rundt oss, og spør: Hvordan kan vi være bymisjon på den beste måten i årene som kommer?

I skrivende stund virker 2014-2018 som en lang tid. Mye vil forandre seg i denne perioden. Vi vil også forandre oss. Strategidokumentet skal hjelpe oss å styre forandringene i riktig retning. Til noe bedre. Ikke for oss som organisasjon, først og fremst. Men for alle dem vi er til for. Og for å nå best mulig fram til de målene vi setter oss sammen.

Dette dokumentet ble enstemmig vedtatt av styret i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo den 17. juni 2013, etter en engasjert prosess i hele organisasjonen. Dokumentet bygger videre på og utfyller Verdidokumentet og Kompasset, og vil ytterligere konkretiseres av andre planer og dokumenter på ulike nivåer. I denne strategien setter vi kursen så tydelig som mulig mot felles mål som organisasjon, med 2018 som horisont.

Sentralt i strategien står begrepene myndiggjøring, sammenheng og påvirkning. Det er fordi vi tror på hverandres iboende kraft til mestring og livskvalitet. Vi tror at mye blir verre når vår tilværelse stykkes opp i usammenhengende biter. Hvordan kan vi se sammenhenger som er tildekket, eller skape bedre helhet der det er brudd? Og vi tror at det er mye å hente i å være med å påvirke de viktige beslutningene i samfunnet.

Denne strategien er ambisiøs. Men målene kan nås. Det vil kreve felles innsats, sunn dømmekraft og kompetanse i alle ledd i organisasjonen. Det vil kreve mot, klokskap og vilje til endring.

Men først og fremst er vi avhengig av manges tillit, støtte og omtanke. Dette vil alltid være vår viktigste forutsetning for å lykkes med å fremme visjonen: At mennesker i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg.

*Oslo, august 2013*

*Åge Petter Christiansen  
Styreleder*

*Sturla J. Stålsett  
Generalsekretær*



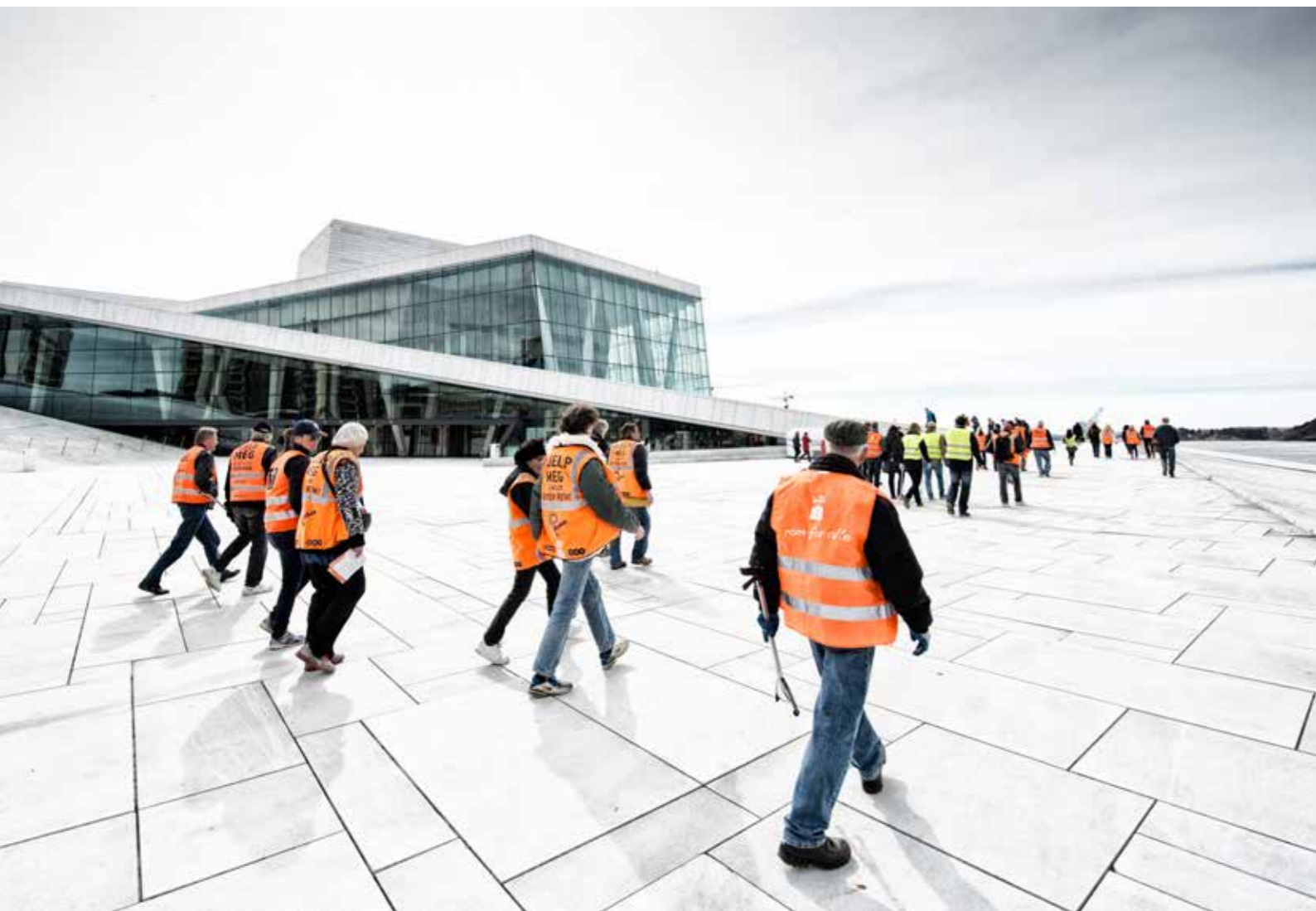
verdighet  
fellesskap  
rettferdighet  
solidaritet  
barmhjertighet  
håp og tro

## VÅR STRATEGI 2014-2018

- 1 Denne strategien beskriver vår ambisjon for hva Kirkens Bymisjon skal være i 2018, og hvordan vi vil satse i perioden 2014-2018 for å virkeliggjøre bymisjonens oppdrag og visjon. Disse er nærmere beskrevet i Verdidokumentet og Kompasset.
- 2 Kirkens Bymisjons visjon er at mennesker i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg.
- 3 Oppdraget vårt er (1) å avdekke krenkelser og urett, (2) å gi hjelp, trøst og nærvær og lindre nød, og (3) å identifisere og motvirke årsaker til at urett oppstår.
- 4 Vårt verdigrunnlag springer ut av troen på Gud som livets og kjærlighetens kilde og på menneskets unike og ukrenkelige verdi.
- 5 Dette grunnlaget forplikter Kirkens Bymisjon til å rette særlig oppmerksomhet og innsats mot ressurs- og rettighetsfattigdom, og mot mennesker som befinner seg i krevende overganger eller krisesituasjoner.

6 Våre prioriterte mål for å nå visjonen i perioden 2014-2018 er at de menneskene vi arbeider sammen med og for erfarer styrket myndiggjøring, at de tydeligere erfarer helhet og sammenheng, og bedret evne til å påvirke sine livsvilkår.

7 Vår ambisjon er at vi som organisasjon i 2018 oppnår mer av dette for flere. Det krever at vi i 2018 har utviklet større organisatorisk handlekraft og mer effektiv gjennomføringsevne, alene og sammen med andre. Det krever også at Kirkens Bymisjon har blitt tydeligere fokusert, og har utnyttet samspilleffekter av eget arbeid bedre.



Hva ser vi?

## UTFORDRINGER OG MULIGHETER

### ...i byen

8 Vi ser at vi blir flere. Oslo og omegn vil vokse kraftig både i utstrekning og innbyggertall. Det innebærer risiko for voksesmerter i byutvikling. En større bybefolkning vil bety at et større antall mennesker kommer til å ha bruk for noe av det vi kan og gjør. I et allerede presset boligmarked vil flere stenges ute. Samtidig ligger det muligheter og ressurser i denne utviklingen. Flere folk betyr også flere ildsjeler, flere frivillige og flere som bidrar. Byutviklingen består av prosesser Kirkens Bymisjon kan ta del i og påvirke.

9 Vi ser at befolknings sammensetningen endres. Vi blir eldre enn før, og vi blir flere eldre. Det utløser muligheter for nye former for egenorganisering og frivillighet. Samtidig gir det økt behov for omsorgsinnsetning i livets siste fase.

10 Vi ser at kriser og politisk uro i Europa og resten av verden fører til nye former for migrasjon. Vi ser nye folk i byen, nye utstøtingsformer og krevende møter og livssituasjoner. Ingen mennesker er rettighetsløse. Likevel lever mange i stor rettighetsfattigdom. Uklar eller utilstrekkelig lovgivning, innarbeidet helse- og sosialpolitisk praksis, og mangel på informasjon og veiledning innskrenker for en del mennesker tilgangen til de rettighetene myndighetene er forpliktet på å holde i hevd.

11 Vi ser større mangfold, med potensielle konflikter, men også nye muligheter. Et økt mangfold av religioner og livssyn utfordrer og beriker hverandre. Møtepunktene kan skape nysgjerrighet på andres og egen tro. Men forskjellene kan også føre til skepsis og frykt. Vi ser at denne utviklingen kaller på livssynsåpenhet bygget på gjensidig respekt. Dette krever holdningsskapende arbeid, og styrket kompetanse på mangfold, kultur- og religionsmøter, verdidialog og inkludering.

12 Vi ser økte sosiale og kulturelle forskjeller. Byen har lenge hatt sterke geografiske forskjeller i levekår og helse. De ser ikke ut til å minske. Og de følger i større grad etniske eller kulturelle skillelinjer. Mange har gode muligheter til deltakelse, tilhørighet og aktivitet. Andre er på ulike måter og av ulike grunner utenfor dette. Vi ser aleneboende og isolerte eldre. Vi ser unge som faller utenfor og strever med forventningspress og prestasjonskrav. Vi ser mange som lider av depresjon og nye livsstilssykdommer. Vi ser mennesker som strever i det skjulte, fordi de opplever sin livssituasjon som skambelagt. Fattigdom og rusavhengighet er fortsatt livshemmende for mange.

13 Vi ser at behovene er mangfoldige og sammensatte. Også folk med rusproblemer blir eldre. Også eldre har psykiske helseplager. Vi ser at vi har bredden, fagligheten og engasjementet som trengs for å møte slike nye sammensetninger av behov og utfordringer. Vi trenger å utveksle kompetanse og metoder, og samarbeide på tvers av etablerte felt og tilbud.

## ...i velferdssamfunnet

14 Vi ser ønske om sterkere deltakelse fra og samhandling med ideell sektor. Det er aktuell helsepolitikk å mobilisere sivilsamfunnet og styrke samhandlingen mellom det offentlige og ideell sektor, såvel som mellom ulike offentlige nivåer og i næringslivet. Dette skal bidra til utformingen av mer helhetlige, tilpassede og bærekraftige velferdstilbud. Disse utviklingstrekkene representerer muligheter for at vi bedre kan virkeliggjøre vår visjon om at mennesker i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg.

15 Vi ser potensial i en sterkere samhandling innen ideell sektor. Det er mye å hente i bedre samspill og arbeidsfordeling mellom ideelle aktører. Diakonale organisasjoner og institusjoner deler i store trekk verdigrunnlag, historie og oppdragsforståelse. Vi står også overfor mange av de samme hindringene og utfordringene.

16 Vi ser nye initiativ, samarbeidsformer og tenkemåter innen våre felt. Det vokser fram nye organisasjonsformer, økt deltakerstyring og medarbeiderskap. Vi ser økt bruk av ny teknologi, og interesse for arbeidsmetoder som henter inspirasjon og kunnskap fra andre arbeidsfelt enn helse og omsorg, som for eksempel sosialt entreprenørskap. Vi ser at disse trendene innebærer muligheter, så vel som risiko og tildekning av interessen motsetninger. En kritisk og konstruktiv vurdering av våre egne tiltak i lys av disse trendene kan skape økt bærekraft og brukermedvirkning. Vi kan også bli mindre økonomisk avhengige og få bedre ressursutnyttelse gjennom slike arbeidsformer.

**17** Vi ser problematiske sider ved markedsorientering og konkurranseideologi: Noen trekk ved konkurranseprosesser og prosedyrer for offentlige innkjøp hemmer tjenestetilbudet, og skaper ressursluk og ineffektivitet. Tidvis kan også systemer for internkontroll og kvalitetsmåling redusere fleksibilitet og hemme handlekraft. Overdrevent fokus på systemer og rutiner kan føre til at det enkelte mennesket faller ut av syne. Slike trekk slår også inn i vår egen organisasjon, og setter Kirkens Bymisjons ressurser, språk, verdigrunnlag og faglighet under press.

### ...i egen organisasjon

**18** Vi ser et stort behov for en handlekraftig og selvstendig Kirkens Bymisjon. Som diakonal og ideell aktør er vi både integrert del av og et selvstendig supplement til de offentlige tjenestene. Gjennom måten vi utformer innholdet i våre tilbud på, og ved at vi avdekker behov og støtter utsatte gruppers rettigheter og muligheter for deltagelse i samfunnet, kan vi utfordre, utfylle og bidra til å utvikle hele det feltet vi er en del av. Vår uavhengige rolle gir også mulighet til å stå i et særlig tillitsforhold til målgrupper som ellers kan ha reservasjoner overfor myndighetenes tilbud.

**19** Vi ser en spenning mellom samarbeid og selvstendighet. Bymisjonen deltar i, styrker og påvirker det offentliges innsats for helse, rettferdighet og velferd. Dette forutsetter godt samarbeid, men også mot og muskler til å være en selvstendig og tydelig aktør. Som ideell organisasjon har vi et uavhengig ståsted overfor offentlige myndigheter. Vårt verdigrunnlag forplikter oss på å innta en aktiv og kritisk rolle når menneskers liv og verdighet trues.



**20** Vi ser Bymisjonens bredde som en mulighet. Kirkens Bymisjons virkefelt og kompetanseområde er vidt. Vi arbeider blant annet med oppsøkende virksomhet i rus- og prostitusjonsmiljøene. Barnevern og ungdomspsykiatri. Behandling for rusmiddel-avhengige. Omsorgstiltak, bolig, og arbeid. Voksenpsykiatri og utvikling av nærmiljø. Eldreomsorg, kulturarbeid og kirkelig virksomhet med sjelesorg, forkynnelse og menighetsarbeid. Denne store bredden kan føre til avstand og skott internt i organisasjonen. Men den representerer først og fremst et stort potensial for samhandling, og for kompetanse- og tiltaksutvikling som bidrar til å skape bedre sammenheng for den enkelte, og i velferdstilbudene.

**21** Vi ser frivillighet som styrke og kvalitet. I vår rolle som fri aktør på helse, diakoni- og velferdsfeltet ser vi et stort potensial i frivillig innsats og engasjement. Vi ser at frivilligfeltet er i utvikling, med større bredde i tilfanget av faglig kompetanse, og i typer oppgaver, arbeidsmåter og modeller. Vi ser utfordringer i å inkludere flere grupper i det frivillige arbeidet, særlig på tvers av etnisk bakgrunn.

**22** Vi ser kompetente og engasjerte medarbeidere. Våre ansatte dekker et bredt spekter av profesjoner, kompetanse og erfaring. Vi har kreative, modige og dedikerte medarbeidere. Mange av virksomhetene har rik erfaring og stort engasjement for å arbeide med myndiggjøring, sammenheng og påvirkning. Det er avgjørende å holde fast på, styrke og legge til rette for at medarbeiderne våre kan kjenne eierskap til oppdraget, og samhold med de menneskene oppdraget gjelder. Samtidig må de være i stand til kritisk og modig refleksjon og handling, også når dette settes under press.

**23** Vi ser økonomisk usikkerhet. Det er usikkerhet om vilkår og prosesser rundt offentlige oppdrag. Vi har mulighet til og behov for å utvikle vår eiendomsmasse. Dette gir oss store muligheter, samtidig som det er krevende og innebærer risiko. Vår langsiktige økonomi utfordres av historiske pensjonsforpliktelser, som er gjenstand for pågående politiske drøftinger med usikkert utfall.

**24** Vi ser at vi forvalter betydelige ressurser. Vi er en organisasjon med godt grunnlag for å løse oppdraget vårt. Vi rår over store ressurser i kraft av mange gode medarbeidere, faste givere og frivillige, eiendom og kapital, godt omdømme, langsiktige kontrakter og gode samarbeidsrelasjoner. En viktig utfordring er å forvalte disse ressursene slik at de på best mulig måte bidrar til å virkeliggjøre vår visjon og løse vårt oppdrag.

## Hva vil vi? HOVEDMÅL

### Myndiggjøring

**25** Kirkens Bymisjon skal i 2014-2018 særlig arbeide for å fremme myndiggjøring.

**26** Myndiggjøring betegner her en holdning og en metodisk tilnærming, så vel som en aktivitet og et resultat. Myndiggjøring oppleves av enkeltmennesker og fellesskap, og det er disse som definerer at de har myndighet og hvordan den uttrykkes. Myndiggjøring gir frihet til å handle, og er motsatsen til handlingslammelse. Dette handler om menneskesyn, om syn på relasjoner, om makt, frigjøring og ressurser, om å legge til rette for å gjøre hverandre gode. Myndiggjøring utfordrer asymmetriske maktforhold og fremmer gjensidighet og likeverd mellom en som gir og en som mottar.



**27** Myndiggjøring skal prege hele vårt arbeid, og formes lokalt ut fra virksomhetens oppdrag, deltakere/ beboere/ brukere, frivillige, ansatte og rammer. Kirkens Bymisjon skal bidra til at mennesker vi arbeider sammen med og for kommer til orde i politiske prosesser og på faglige arenaer. Vi skal prioritere myndiggjørende tiltak for og sammen med mennesker som har få rettigheter eller som ikke får innfridd de rettighetene de har. Myndiggjøring kan også innebære styrket evne til å leve med det som er livshemmende eller kritisk, eller kraft til å holde ut i krevende overganger. Vi skal utforme våre aktiviteter med fokus på menneskers egne erfaringer, ressurser, nettverk, drømmer og håp.



## Sammenheng

- 28** Ingen er bare sin diagnose, akutte livssituasjon eller etniske tilhørighet. Vi vil ikke akseptere forenklende beskrivelser av mennesker eller grupper som virker stigmatiserende. Vi vil motvirke den oppsplittingen av tiltak og tjenester som ofte følger av slike kategoriseringer.
- 29** Kirkens Bymisjon skal derfor i 2014-2018 prioritere tiltak og arbeidsformer som bidrar til helhet og sammenheng for den enkelte. Vi vil søke å overskride snevre målgruppebetegnelser og båstenkning. Vi vil samarbeide på måter som tar helheten i menneskers livssituasjon på alvor, og som bidrar til bedre sammenheng både i den enkeltes liv og mellom ulike velferdstiltak.
- 30** Dette fordrer bedre samhandling på alle plan, internt og eksternt. Vi vil utvikle større grad av sammenkobling av, samarbeid mellom og overganger på tvers av egne virksomheter og overfor øvrige tilbud og tjenester.
- 31** Vi vil bidra til å korrigere, forbedre eller foreslå alternativer til prosesser og arbeidsformer som bygger på det vi mener er uhensiktsmessige kriterier for behov, målsettinger og hjelp – for eksempel innen anbudskonkurranser eller i enkelte systemer for måling og rapportering av kvalitet i tjenestene.

## Påvirkning

- 32** En viktig del av vårt oppdrag er å avdekke og bidra til å fjerne årsaker til urett og sosial nød. Det krever en sterk innsats for å påvirke rammevilkår og politiske prosesser og beslutninger i kirke og samfunn. Kirkens Bymisjon skal i 2014-2018 prioritere tiltak og arbeidsformer som styrker marginaliserte mennesker og grupperes politiske og sosiale gjennomslagskraft i forhold til beslutninger som berører dem.
- 33** Politisk påvirkning skjer ikke bare gjennom medieoppslag eller lobbyarbeid. Andre viktige arbeidsformer er bredt holdnings- skapende arbeid og folkeopplysning, praksisutvikling, store og små forhandlinger, forskningssamarbeid, foredrag, artikler, aksjoner, kulturarbeid, og deltakelse i formelle og uformelle sammenhenger for beslutningspåvirkning. Kirkens Bymisjon skal særlig fremme erfaringsnær og verdibasert kunnskap om marginaliseringens årsaker og mulige løsninger. Det er viktig å bidra til å gi folk alternativt språk til ofte stigmatiserende og ekskluderende beskrivelser av sosiale problemer.
- 34** En mer målrettet satsing for å påvirke vil innebære å sette av økte ressurser til slikt arbeid i strategiperioden. Vi skal sette hele vår organisasjon og våre enkelte virksomheter bedre i stand til å prioritere påvirkningsarbeid på eget felt.



## AMBISJONER 2018

### Større handlekraft

- 35 I 2018 vil vi være en organisasjon som får til mer i arbeidet for å virkeliggjøre visjonen og hovedmålene.
- 36 Vi har styrket og økt vår egen samlede innsats i omfang og effekt.

- 37 I tråd med politiske signaler (for eksempel ambisjonen i NOU 2011: 11 Innovasjon i omsorg) har vi bidratt aktivt til å øke samlet ideell innsats i norsk velferd i samarbeid med andre diakonale og ideelle aktører.
- 38 Vi har utvidet virksomheten vår i hovedstadsområdet og på Østlandet. Samtidig har vi medvirket til at Kirkens Bymisjon er blitt en mer handlekraftig nasjonal aktør gjennom samarbeid i Fellesrådet for Bymisjoner i Norge (FBN).

39 Vi har bidratt til å styrke og utvide byens diakoni ved økt kontakt med lokale menigheter, kirkelige organer, diakonale institusjoner og andre trossamfunn.

40 Vi har inngått flere langsiktige kontrakter med det offentlige. Det innebærer at vi har deltatt aktivt og vunnet i anbudskonkurranser om oppdrag som vi har kompetanse og kapasitet til å gjennomføre i tråd med egne kvalitetskrav. Vi har utnyttet mulighetene i politiske føringer som samhandlingsreformen og samarbeidsavtalen mellom myndighetene og ideell sektor. Dette har gitt oss større medansvar for og økt påvirkningskraft på utformingen og fordelingen av velferdsgoder i samfunnet.

41 Vi har avklart organisatoriske forhold knyttet til driften vår. Vi har fått ned de samlede pensjonskostnadene, og fått bedre kontroll over kostnadsnivået ved eventuell utfasing eller nedleggelse av virksomhet.

42 Vi har styrket selvstendigheten vår gjennom økte egenfinansierte aktiviteter. Vi har utløst flere ressurser gjennom samarbeid med privatpersoner og næringsliv, og støtte fra fonds og legater.

## Tydligere fokusert

43 I 2018 vil vi som organisasjon være tydelig fokusert og lett gjenkjennelig.

44 Vi har styrket organisasjonens profil i opinionen og blant samarbeidspartnere og støttespillere. Dette er oppnådd blant annet gjennom erfaringsbasert kunnskapsproduksjon og -formidling, forsterket informasjonsvirksomhet i det offentlige rom, og målrettet og koordinert markedsarbeid overfor privatpersoner og næringsliv.

45 Vi framstår fortsatt som en troverdig verdibasert organisasjon som lar verdiene inspirere, utfordre og kritisere oss.

46 Vi har styrket posisjonen vår som en tydelig diakonal stemme på helse- og sosialfeltet, og i spørsmål om tro og livssyn, mangfold og inkludering. Med en gjenkjennelig kirkelig identitet og inkluderende profil, bidrar vi til et livssynsåpent samfunn.

47 Vi har skapt en operativ forståelse av bymisjonens sentrale kjennetegn slik disse uttrykkes i Verdidokumentet og Kompasset.

48 Vi har særlig konsentrert oss om områder og virkefelt der våre bidrag er unike, originale eller spesielt effektive. Vi har videreutviklet vår kompetanse og gjennomføringsevne på disse områdene.

**49** Vi har utfaset innsatsen vår der vi selv ikke anser at vi gjør en avgjørende forskjell, eller der vi ikke har tilstrekkelig bærekraft.

## Prioriteringer

**50** I all vår virksomhet skal myndiggjøring, sammenheng, og påvirkning stå sentralt. Alle virksomheter skal utvikle sin forståelse av dette, og planlegge hvordan de kan styrke dette lokalt. Det vil være variasjoner i hvordan det gir mening å konkretisere dette i ulike virksomheter. Økonomisk og organisatorisk bærekraft skal ivaretas for organisasjonen som helhet over tid. For enkeltvirksomheter skal dette veies mot i hvilken grad oppdraget virkeliggjøres, både kortsiktig og langsiktig. Våre begrunnelser for å starte, opprett-holde eller avvikle virksomheter skal bygge på en avveining mellom disse hensynene:

**a.** Bidrar tiltaket til økt myndiggjøring, sammenheng og påvirkning, eller på andre måter til å virkeliggjøre visjon og oppdrag?

**b.** Har vi, eller kan vi skaffe, tilstrekkelig kompetanse og ressurser til å drive tiltaket på en kvalitetsmessig forsvarlig måte på tilstrekkelig lang sikt?

**c.** Er det av særskilt betydning at vi gjennomfører tiltaket, eller kan det og vil det like gjerne gjennomføres av andre?

**51** Noen oppgaver kan det være avgjørende viktig for oss å prioritere høyt selv når rammevilkårene er vanskelige, og vi ikke kan være sikre på tiltakenes økonomiske bærekraft. Vi må være i stand til å møte nye former for sosial nød og utestengelse i byen. Det kan innebære vilje til å bære risiko og handle i uoversiktlig terreng. Selv om langsiktighet og bærekraft er sentralt for oss som helhet, kan det gå på vår troverdighet løs om vi unnlater å handle der vi ser kritiske behov som vi bør og kan imøtekomme.

**52** Usikkerhet ved eksempelvis konkurranseutsetting og pensjonsforpliktelser kan føre til at vi blir for forsiktige, og svikter oppdraget vårt. Vi skal ikke ta unødig risiko, men må samtidig vise dristighet og vilje til å handle med risiko når dette er nødvendig ut fra utfordringens karakter og hast. Vi vil forvalte ressursene våre slik at de både gir oss handlingsrom i møte med akutte utfordringer, og trygghet for at vi kan stå ved langsiktige forpliktelser overfor mennesker vi arbeider sammen med og for.

*rom for alle*