

## Strategisk veikart

Sjømannskirken 2026 – 2029

Vedtatt av hovedstyret 27. januar 2026

### Sammendrag

Sjømannskirkens strategi for 2026–2029 har to strategiske hovedmål: målrettet innovasjon og tydelig identitet. Strategien legger vekt på systematisk fornyelse av arbeidet gjennom innovasjon i møtet med nordmenn i utlandet og forbedring av interne arbeidsprosesser. Strategien styrker vår økonomiske og eiendomsmessige bærekraft. Å samle organisasjonen om en felles identitet, som både kirke og beredskapsorganisasjon, er viktig for å binde oss sammen internt og synliggjøre oss eksternt. Strategiens underliggende mål er å gjøre organisasjonen mer smidig for bedre å kunne møte endrede behov, og samfunnsforhold i årene som kommer.

### Innledning

Strategien er Sjømannskirkens styringsdokument for perioden 2026 – 2029. Den bygger på bred involvering, gjelder hele organisasjonen og gir retning for prioriteringer, handlingsplaner og budsjett. Hver enhet skal tilpasse tiltak og prioriteringer ut fra lokale behov, samtidig som vi sikrer felles mål og identitet.

Strategien er utviklet i en tid preget av geopolitisk uro, økende krav til bærekraft og digitalisering. Gruppen nordmenn i utlandet blir stadig mer mangfoldig, med sammensatte behov og utfordringer. I en omskiftelig verden spiller frivillige sivilsamfunnsorganisasjoner som Sjømannskirken en viktig rolle.

Strategien skal bidra til å styrke Sjømannskirken som en kirke i tjeneste for nordmenn i utlandet i årene som kommer. Dette krever at vi utvikler og tilpasser organisasjonen til nye behov og realiteter. I tråd med dette har strategien to strategiske mål: målrettet innovasjon og tydelig identitet.

Det nye i strategien er at vi styrker satsingen på innovasjon og fornying internt og eksternt. Internt handler det om digitalisering og forenkling av administrative prosesser. Eksternt handler det om å nå ut til nye, yngre målgrupper på nye måter, slik at den oppvoksende generasjon kjenner til oss og bruker oss ved behov. Nye digitale og innovative løsninger skal holde oss relevante og fremtidsrettet. Det nye vokser ut av det gamle. Vi vil derfor de neste årene tydeliggjøre vår identitet som kirke og beredskapsorganisasjon. En felles og tydelig identitet skaper sammenhengskraft internt og bidrar til å synliggjøre oss eksternt.

## Om Sjømannskirken

Sjømannskirken er en organisasjon med et særlig beredskapsoppdrag overfor nordmenn i utlandet. Det diakonale kjennetegnet er utgangspunktet for alt vi gjør. Vi har 28 kirkelige møtesteder i 17 land og døgnåpen beredskapstjeneste. Vi feirer gudstjenester jorda rundt, skaper kulturelle og sosiale møteplasser og arbeider oppsøkende. Sjømannskirken jobber tett med norsk utenrikstjeneste i sosialsaker og beredskapssaker. Vi følger Den norske kirkes liturgier, og står under tilsyn av biskopen i Bjørgvin.

### *Vårt formål*

Sjømannskirken fremmer Guds rike ved å være kirke i verdens hverdag. Vi forkynner evangeliet, forvalter sakramentene og gir trosopplæring. Vi utøver praktisk nestekjærlighet gjennom inkluderende møteplasser og omsorg i kriser.

### *Vår visjon*

Kirke i verdens hverdag – for nordmenn i utlandet og på havet

### *Våre verdier:*

Oppsøkende – Inkluderende – Relevant

## To strategiske hovedmål for Sjømannskirken 2026 – 2029

### 1. Målrettet innovasjon – tidsaktuell og endringsdyktig organisasjon

**Mål:** *Sjømannskirken skal være en organisasjon som evner å fornye seg i takt med nye behov blant nordmenn i utlandet, samtidig som vi bygger endrings- og innovasjonsevne internt i organisasjonen.*

Kjennskapen til Sjømannskirken er lavere blant unge enn hos eldre. Parallelt ser vi bekymringsfulle fremtidsutsikter økonomisk. Å jobbe innovativt i vårt sosiale arbeid vokser frem som et sterkt ønske i strategiarbeidet. Skal vi lykkes med det, må vi forenkle våre organisatoriske rutiner og digitalisere måten vi jobber på for å frigjøre tid og ressurser.

#### **Tiltak:**

*Bringe organisasjonen inn i moderne tid:*

- a) Forenkle og digitalisere interne prosesser for å spare tid og ressurser inn mot oppdraget
- b) Ta i bruk ny teknologi, inkludert KI der det er hensiktsmessig og gir konkrete gevinster
- c) Synliggjøre effekter og resultater av digitalisering og bruk av ny teknologi gjennom tydelig måltall og rapportering

*Bygge innovasjonsevne og endringskraft:*

- a) Utvikle organisasjonen slik at vi kan møter nye behov blant brukere og frivillige
- b) Evaluere og justere organisasjonsstruktur, roller og kultur for å skape rom for innovasjon og nytenkning
- c) Legge grunnlaget for at Sjømannskirken aktivt kan initiere, teste og gjennomføre nye tiltak som fremmer vekst

Dette skal resultere i målbar effekt for brukere, frivillige og ansatte, og bidra til strategisk og økonomisk verdi samt bedre utnyttelse av ressursene

## 2. Tydelig identitet som kirke og beredskapsorganisasjon

**Mål:** *Sjømannskirken har en tydelig identitet som kirke med et bevisst beredskapsoppdrag. Som kirke forkynner vi evangeliet, er raus, inkluderende og oppsøkende. Vi skaper trygge møteplasser. Som beredskapsorganisasjon følger vi opp mennesker i kriser og ulykker, i utlandet og på havet.*

Det vil variere hvordan man vektlegger hva man vektlegger i det daglige arbeidet. Noen ansatte arbeider mer med beredskap, mens andre arbeider mer med det sosiale, kulturelle og kirkelige arbeidet. Dette gir et ulikt fokus i det daglige arbeidet. Samtidig viser strategiarbeidet at det er et sterkt ønske i organisasjonen om å bygge et felles «VI», der de to identitetene styrker hverandre og gir en samlet organisasjonskultur.

### **Tiltak:**

Vi samler organisasjonen gjennom et verdiprojekt/utviklingsprogram som styrker og klargjør vår felles identitet, bygger felles organisasjonskultur og sikrer at Sjømannskirkens unike rolle både som kirke og beredskapsorganisasjon tydeliggjøres internt og eksternt.

## Seks strategiske satsningsområder

Ut fra de to strategiske hovedmålene er det i strategiprosessen definert seks strategiske satsningsområder med ulike mål og tiltak. De angir hvilke utfordringer Sjømannskirken prioriterer i strategiperioden, og hva vi konkret skal arbeide med for å nå målene.

### 1. Tilstedeværende kirke

Nordmenns mobilitet og bosettingsmønstre i utlandet endres kontinuerlig samtidig som Sjømannskirkens ressurser er begrensede. Dagens struktur for fast og ambulerende virksomhet må jevnlig vurderes opp mot faktisk behov og effekt. Kriteriene for fast tilstedeværelse og mobil betjening brukes ulikt, og det bør legges opp til en systematisk evaluering av behov.

**Mål:** *Sjømannskirken sikrer relevant og bærekraftig tilstedeværelse der nordmenn oppholder seg, gjennom en strategisk kombinasjon av faste stasjoner og oppsøkende/ambulerende virksomhet*

Vi skal:

- a. Revidere kriteriene for fast og ambulerende virksomhet, basert på behov, bruk, effekt og tilgjengelige ressurser

- b. Etablere et system for jevnlig evaluering av vår geografiske og operative tilstedeværelse
- c. Revidere måltall og videreutvikle digital rapportering for bedre styringsinformasjon og beslutningsgrunnlag.

## 2. Bærekraftig økonomi og eiendomsforvaltning

Sjømannskirkens økonomi må være bærekraftig og forutsigbar. Langtidsprognoser og dagens utvikling krever en tydeligere prioritering av inntektsbringende og kostnadsbesparende tiltak, med en klar strategisk retning for hvordan ressurser skal brukes for å nå både kortsiktige og langsiktige mål.

**Mål: Sjømannskirken skal ha en sterk og bærekraftig økonomi, med aktiv og formålstjenlig forvaltning av eiendom og kapital**

Vi skal:

- a. Utarbeide og forankre en helhetlig eiendomsstrategi og strategi for formuesforvaltning
- b. Fortsette arbeidet med å utvikle inntektsbringende tiltak som øker egengenererte inntekter
- c. Styrke samordningen av innsamlingsarbeidet i Norge og i utlandet for å øke effekt og forutsigbarhet
- d. Forenkle og digitalisere administrative rutiner for mer effektiv ressursbruk
- e. Videreutvikle og iverksette bærekraftstrategien for å oppnå bedre måloppnåelse knyttet til økonomi, miljø og ansvarlig drift

## 3. Organisasjon og frivillighet

Sjømannskirken er en kompleks organisasjon med både ansatte og frivillige, nasjonalt og internasjonalt. Det er behov for å sikre at organisering, roller og samspill understøtter strategiske mål, effektiv drift og fremtidige behov.

**Mål: Sjømannskirken skal ha en hensiktsmessig organisering som styrker samspill mellom ansatte og frivillige, og som gir god ledelses- og gjennomføringskraft.**

Vi skal:

- a. Gjennomføre en organisasjonsgjennomgang for å avklare om vi er hensiktsmessig organisert, og for å avklare roller og ansvar og myndighet i organisasjonen.
- b. Utvikle en tydelig strategi som styrker rekruttering, oppfølging og samspill av de ulike former for frivillighet i Sjømannskirken. Dette skal fremme en kultur for å dele erfaringer
- c. Vurdere organisasjonsformen, inkludert muligheten for å etablere Sjømannskirken som stiftelse

## 4. Lederkompetanse og rekruttering

Endringstakt, økt kompleksitet og konkurranse om kompetanse stiller nye krav til ledelse og rekruttering. For å være attraktiv og fremtidsrettet må Sjømannskirken systematisk utvikle ledere, ansatte og frivillige. Det har vært utfordrende å rekruttere etterspurt kompetanse til enkelte lokasjoner, særlig prestestillinger, noe som understreker behovet for mer målrettede og proaktive rekrutteringsstrategier.

**Mål: Sjømannskirken skal være en attraktiv organisasjon som rekrutterer, ivaretar og utvikler kompetente ansatte og frivillige.**

Vi skal:

- a. Etablere et felles leder- og selvløsningsprogram for hele organisasjonen
- b. Styrke rekrutteringsprosesser, digital opplæring og kompetanseutvikling gjennom et mer proaktivt HR-arbeid
- c. Kartlegge Sjømannskirkens omdømme blant vigslede medarbeidere for å analysere og vurdere vilkårene for disse sammenlignet med stilinger i Norge.

## 5. Nye målgrupper og den oppvoksende generasjon

Sjømannskirken når ikke i tilstrekkelig grad nye målgrupper og oppvoksende generasjoner. Uten systematisk testing og nytenkning i tilbud, møteplasser og digitale flater risikerer organisasjonen redusert relevans over tid.

**Mål: Sjømannskirken skal være en relevant og foretrukket møteplass for alle, og i denne strategiperioden skal vi ha et ekstra søkelys på unge/unge voksne.**

Vi skal:

- a. Gjennomføre brukerundersøkelser for å få bedre innsikt i unges behov, barrierer og forventninger
- b. Utvikle nye møteplasser og pilotprosjekter basert på innsikten, med tydelig ansvar til unge ansatte for innovasjon
- c. Innlemme digitale verktøy og sosiale medier som en naturlig del av arbeidet

## 6. Omdømmebygging

Sjømannskirken nyter høy tillit blant de som kjenner virksomheten godt, men kjennskapen til oppdraget og organisasjonens samfunnsrolle er ujevn. Dagens kommunikasjons- og innsamlingsarbeid preges av årlige planer og isolerte initiativer, noe som gjør det krevende å bygge et helhetlig og langsiktig omdømme samt å kunne måle effekten av innsatsen. Samtidig deltar Sjømannskirken bare i begrenset grad i den offentlige samfunnsdebatten, til tross for organisasjonens unike innsikt i nordmenns liv og utfordringer i utlandet.

**Mål: Sjømannskirken skal øke kjennskapen til sitt oppdrag og bygge et sterkt, helhetlig og tillitsvekkende omdømme.**

- a. Utarbeide og forankre en felles innsamlings- og kommunikasjonsstrategi som gir tydeligere prioriteringer og større effekt over tid
- b. Delta mer aktivt i samfunnsdebatten og tydeliggjøre rollen som talsperson for nordmenn i utlandet
- c. Utvikle og gjennomføre et prosjekt som skal bidra til å utvikle en felles identitet med mål om å styrke og samle de ansatte og frivillige om Sjømannskirkens merkevare.

## Strategiens betydning

Denne strategien setter retning for Sjømannskirkens arbeid frem mot 2029 og synliggjør hvordan vi skal styrke vår relevans, innovasjonsevne og bærekraft. Gjennom tydelige satsningsområder og mål gir strategien en helhetlig ramme for prioriteringer, tiltak og ressursbruk, og understreker betydningen av å balansere kortsiktig effekt med langsiktig verdiskaping for både brukere, ansatte og frivillige.

Strategien gjelder hele organisasjonen, og hver enhet skal tilpasse og operasjonalisere den for sin del av virksomheten. For å vurdere effekten av strategien vil Sjømannskirken måle vekst og utvikling på flere områder. Konkrete måleenheter skal utvikles, samt videre handlingsplaner.