

Kirkelig organisering – utfordringer og mål

Direktør i Kirkerådet Ingrid Vad Nilsen

Seminar på Kirkemøtet, 14. november 2021

Mål med organiseringsarbeidet

[Bilde 13]

Det er ikke noe nytt at Den norske kirke jobber med organisering. Det har vi gjort lenge og det samme gjelder de fleste andre organisasjoner vi kan sammenligne oss med. Alle organisasjoner er opptatt av å være optimalt organisert i forhold til oppdraget sitt.

Målsettingen med arbeidet nå, er å samle trossamfunnet Den norske kirke som en gjenkjennelig og samlet organisasjon i sivilsamfunnet med godt budskap, gode strukturer, velfungerende demokrati og som en god arbeidsplass. Vi skal først og fremst nå ut med evangeliet og frigjøre ressurser lokalt til møter med mennesker. Strukturene vi velger må være fleksible og mulig å tilpasse til ulike kontekster og de må være så enkle og funksjonelle som mulig. Demokratiet skal fungere i en god balanse mellom embete og råd, folkevalgte og ansatte. Kirken som arbeidsplass skal gi rom for strategisk ledelse og god tverrfaglighet og være et attraktivt sted å jobbe.

[Bilde 14]

1. januar 2021 kom den nye trossamfunnsloven. Med ny lov kom en ny status for kirken, vi er ikke lenger en detaljregulert del av staten. Nå er det ikke lenger en stat å lene seg mot når vi gjerne skulle ha noen å spørre eller noen å skyldes på. Vi er «alene hjemme» og vi må finne vår egen måte å definere oss som en trosbasert organisasjon i sivilsamfunnet og som majoritetskirke, ja faktisk den største organisasjonen i sivilsamfunnet i Norge.

En organisasjon må ha et felles og tydelig oppdrag som gjør at vi er gjenkjennelige, attraktive og relevante for medlemmene og i samfunnet.

En organisasjon som lykkes, er først og fremst opptatt av oppdraget sitt, ikke av egne organisatoriske utfordringer. Som kirke er vi helt avhengig av å være utovervendt, ikke innovervendt.

Kirkens oppdrag, eller samfunnsoppdraget, er å være i verden med ord og sakrament, med undervisning, diakoni og kultur. Vi står for gravplassforvaltning og forvalter kirkebyggene på vegne av fellesskapet. Og kirken er en viktig del av samfunnets kriseberedskap som også er en del av samfunnsoppdraget vårt på vegne av fellesskapet.

Utfordringsbilde

[Bilde 15]

Det vi først og fremst savner i dag, er en sammenhengende kirke eller en sammenstrikket kirke som de sier i Borg. Det betyr f.eks at kirkeverge og fellesråd står helt alene med et enormt stort spenn av ansvar og oppgaver. Kirkevergen er virksomhetsleder med fullt ansvar for alle deler av virksomheten (personalforvaltning, digitale løsninger, kirkebygg, gravplassforvaltning mm). Lovkravene på mange områder har økt betydelig siden 1997 da Kirkeloven kom. Det gjelder på områder som Arbeidsmiljølov og arbeid med HMS, krav til varslingsrutiner, personvernlovgivning og datasikkerhet,

f.eks sikkerhet i forhold til medlemsregisteret der vi har en mengde sensitive opplysninger. Det gjelder også på felt som åndsverklovgivning som møter oss når vi kopierer gudstjenesteagender, noter og annet, når vi strømmer gudstjenester eller når vi finner et bilde på nett som vi bruker i menighetsbladet eller på nettsida. Og det møter oss i nytt diskrimineringslovverk som stiller krav til arbeidsgiver. Det er stort sett de samme lovkravene enten du har 5 eller 500 ansatte. Det stedet kirkeverger og fellesråd har kunnet søke hjelp, er hos arbeidsgiverorganisasjonen som har gjort en stor jobb med opplæring, veiledning og støtte. Vi trenger et trossamfunn som løser oppgaver i fellesskap, som «henger sammen» og fremstår som en gjenkjennelig kirke over hele landet.

[Bilde 16]

Presten har en linje via prost og biskop helt til Arbeidsgiverutvalget i Kirkerådet. De har et sted å gå for å hente råd, støtte, veiledning og bistand. Vi må få lokalkirken med sine ansatte og folkevalgte til å være en del av den sammenhengende kirken.

Da prostereformen ble innført i 2002, var det for å sikre prester bedre ledelse, muligheter for å fordele arbeid på flere innenfor prostiet, mulighet for spesialisering og også for å flytte prester ved behov. Prestene nyter allerede godt av en organisering på et nivå over kommunen.

På grunn av den todelte arbeidsgiverlinjen, har vi i dag doble strukturer. I kirken lokalt har kirkevergen personallederansvar for alle unntatt presten som ledes av prosten som sin nærmeste overordnede. Presten er den eneste som ikke inngår i den lokalt organiserte staben, men som blir en gjestarbeider på annen arbeidsplass uten en strukturell sammenheng med de andre ansatte. Samtidig sitter presten i menighetsrådet og har dermed en stemme inn i ledelsen i menigheten. Dette skaper uklare roller og mandater mange steder og mange ganger. Vi har heldigvis en engasjert og velvillig ansattgruppe, men likevel fører strukturen til uklarheter som litt for ofte blir til konflikter. Det er ofte mangel på faglig ledelse og tverrfaglig utvikling, når kirkevergen sitter med personalansvar mens fagansvaret for flere ansatte ligger i bispedømmerådet. Vi har utstyrt de vigslede med egne tjenesteordninger som gir dem en plattform som leder for sitt fagfelt, mens de som ikke er vigslet kan oppleve å havne litt midt i mellom. Når trosopplæringen beskrives som en «øy litt for seg selv», kan noe av dette være årsaken. Det er ikke alltid lett å få til samarbeid mot felles mål.

Da vi laget den første smittevernveilederen i mai i fjor, var det vanskeligst å skrive kapittelet om ansvar og roller i lokalkirken. For å åpne kirkene, ble det mange møter og avklaringer og ansvarsdelinger å gjøre. Rapportene vi har fått tilbake, er at der man på forhånd samarbeidet godt mellom linjene, så gikk dette greit. Der det fra før ikke var det beste samarbeidet, så buttet det skikkelig i dette arbeidet.

De doble strukturene fører også til at rettssubjektet som arbeidsgiver for prestene er pålagt å ha en egen HMS-avtale med hvert enkelt fellesråd for å sikre at presten som arbeidstaker er ivaretatt i fellesrådet som arbeidsplass. Dette er avtaler som skal vedlikeholdes hvert år og skaper mye ekstra arbeid for prost og kirkeverge – og for bispedømmekontoret som ofte på purre på saken.

Vi har i dag mange små lokale enheter. Det gir mange arbeidsgivere med flere deltidsansatte og få årsverk. Det skaper sårbare miljøer, særlig ved sykdom og vakanser. Vi vet også at høyt utdannede, som vi ønsker mange av i kirken, stort sett ønsker seg heltidsstillinger. I små enheter er det alltid en fare for at strukturutfordringer blir til personkonflikter. Det kan være utfordringer knyttet til roller og ansvar mellom f.eks kontor og prest som er strukturelt. Men når det bare er en kontor og en prest, blir utfordringen fort personalisert.

Vi har grunn til å tro at mange små utfordringer ikke tas tak i fordi det er tungt å skulle løfte saker i to linjer. Ingen ønsker å være årsak til at en sak eskalerer. Så derfor venter vi og ser om det ikke blir bedre av seg selv. Det gjør det litt for ofte ikke, konflikten eskalerer og blir til en stor personkonflikt som i små arbeidsmiljøer kan ødelegge hele arbeidsmiljøet. I stedet for at to medarbeidere går til sin felles leder og ber om avklaring, må kantoren gå til kirkevergen og presten til prosten og plutselig kommer også biskopen på banen. Da kan kirkevergen fort oppleve at det blir asymmetri i relasjonene og de to lederne forvarer sine medarbeidere der man under andre omstendigheter hadde hatt en leder som hadde ansvaret for å finne en løsning for sine to medarbeidere. Vi har en del eksempler på at konflikten «løses» ved at biskopen flytter presten for å sikre et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø for presten. Vi har altså et system som ikke hjelper oss til å løse uenighet på lavest mulig nivå.

Rettssubjektet har bare arbeidsgiveransvar for prester, blant de som jobber i menighetene. Dersom en prest av ulike grunner, fysiske eller psykiske, ikke makter å være prest en periode, så har arbeidsgiver ikke noe annet å tilby. Med felles arbeidsgiver lokalt, ville presten kunne gjort administrativt arbeid eller diakonalt arbeid som alternativ til prestearbeid i en periode ut i fra sin restarbeidsevne. Inkluderende arbeidsliv er i praksis vanskelig å leve opp til når det ikke er andre arbeidsmuligheter enn å være prest. Litt for mange prester har havnet i uførhet eller i arbeid utenfor kirken uten at kirken har vært i stand til å legge til rette for alternativt arbeid.

I dag er det ulike arbeidsforhold for ansatte på samme arbeidsplass. Det gjelder regler for ferie, leir, permisjon, etter og videreutdanning. Noe av dette er begrunnede forskjeller, men ikke alt er det. Når fellesrådet tar initiativ til felles opplegg for de ansatte, er det en stadig diskusjon om presten skal inkluderes eller ikke. Samtidig samler prostene ofte prestene i prostiet til faglige og sosiale opplegg uten at de andre ansatte er med. Prestene får informasjon fra bispedømmerådet, faglig påfyll, kjennskap til vedtak som fattes og arbeid som gjøres på regionalt og nasjonalt nivå i kirken som de andre ansatte sjelden får på samme måte. Det er altså ulik styring av ansatte på samme arbeidsplass og dermed kan det også oppstå ulik prioritering og manglende faglig og tverrfaglig ledelse.

Vi opplever i dag manglende rekruttering – særlig til de høyt utdannede stillingene i kirken. Undersøkelser viser at vi ikke fremstår med en tydelig positiv og gjenkjennelig identitet i samfunnet og dermed ikke blir et attraktivt valg som arbeidsplass. Yngre arbeidstakere forventer gode arbeidsbetingelser, klare roller og mandater og en leder som både ser og støtter, men også hjelper med å prioritere når mengden av oppgaver er større enn antall timer som er tilgjengelig.

[Bilde 17]

Medarbeiderundersøkelsen som nettopp er gjennomført for alle ansatte i Den norske kirke, viser at vi har en topp engasjert ansattgruppe, men det er et alt for høyt stressnivå og det er for mange saker som handler om trakassering. Ledere er gode på å se og støtte sine medarbeidere, men scorer dårligere på gjennomføringskraft. Mye tyder på at ledere vet om uheldige sider ved arbeidsmiljøet, men det blir i for liten grad tatt tak i og ryddet opp i. Dette er også funn vi kjenner igjen fra arbeidsmiljøundersøkelsen for prester som er kvinner og LHBT+. Dette betyr at vi ikke tar godt nok vare på de ansatte som er den viktigste ressursen vi har for at folkekirken skal være levende til stede over hele landet.

De av oss som har prøvd å forklare Den norske kirkes organisering for politikere eller andre, vet at det er en krevende øvelse. Over tid har vi fått en ekstremt kompleks organisasjon som gjør oss vanskelig tilgjengelig – både for ansatte, folkevalgte og folk flest. Hvem som bestemmer hva eller har ansvar for hva er ikke alltid lett å si eller sette to streker under svaret på. Det er gode historiske årsaker til at det er blitt slik, men kanskje ikke like gode grunner for å fortsette slik. En kompleks organisasjon gir oss energilekkasje. Mye tid går med til å diskutere struktur, organisering, roller og

ansvarsavklaring, samordning og forankring. Ofte ser vi at vi legger på et samordningsorgan oppå eksisterende organer for å bøte på manglende sammenheng der vi i stedet kunne ha forenklet og fått færre organer i stedet. Menighetsrådsleder Erik Matre sier det slik: «Det er alt for mange som sover godt om natta i Den norske kirke til tross for alt som ikke fungerer godt. For det er alltid noen andre å skylde på.»

[Bilde 18]

Alle organisasjoner som er offentlig finansiert må sørge for å være optimalt organisert. Vi har et krav om å bruke midler til en effektiv forvaltning og maksimalt fokus på å utføre samfunnsoppdraget vårt. Etter hvert som oljeinntektene går ned og pensjonsutgiftene opp, vil det bli et økt press på offentlig finansiering. Det vil gi oss et press henimot flere fellesløsninger slik at forvaltningsoppgaver som i dag skjer 348 steder, kan effektiviseres og samordnes. Det kan handle om lønn, personalsystemer og regnskap, ulike områder innenfor HMS-regulering eller digitalisering. Da 13 statlige etater ble slått sammen til rettssubjektet Den norske kirke i 2017, fikk vi et innsparingskrav på 20 mill fordi staten mente at det lå en innsparingsmulighet i å samle økonomiske og administrative arbeidsoppgaver. Vi etablerte felles økonomi- og arkivenhet og sparte 20 mill som er brukt til diakonistillinger rundt omkring i menighetene.

Vi vet at pengene fra Opplysningsvesentes fond skal brukes til kirkevedlikehold. Det vil bety flere hundre millioner hvert år som skal komme det enkelte kirkebygg til gode. Dette vil kreve en helt annen lokal kapasitet og kompetanse enn vi i dag har flere steder. Også på dette området vil fellesløsninger presse seg fram på en eller annen måte. Flere fellestråd kan f.eks få behov for å gå sammen om en felles kirkebyggkonsulent som kan ta ansvaret for å planlegge og være byggeleder når større vedlikeholdsprosjekter skal gjennomføres.

Målbilde

[Bilde 19]

Jeg tror de fleste kan være enige om et målbilde for hva vi vil oppnå:

En folkekirke i hele landet der kirken står sterkt lokalt. En kirke der det er avklarte roller og mandater og god ledelse på alle nivå. En kirke med god ressursutnyttelse uten dobbeltfunksjoner og en kirke som henger godt sammen og fungerer godt sammen. Vi trenger ikke mer forvaltning og administrasjon, men heller mer ledelse som peker retning og holder motet oppe hos alle kirkefolk på vei mot målet.

Hvis vi skal lykkes med rekruttering er vi avhengig av at de ansatte lokalt trekker i samme retning og framstår som en samlet enhet med samme mål og prioriteringer. Da kan ikke prester samles for seg og alle andre for seg. Alle lokalt ansatte trenger å ha presten fullt ut sammen med seg. Unge mennesker vil ha god ledelse, faglig støtte og veiledning, hjelp til å prioritere, klare ansvarslinjer – og de fleste vil helst jobbe i tverrfaglige team.

[Bilde 20]

I Müller-Nilssen utvalgets rapport er det for første gang gjort en konsekvensutredning av de utredede forslagene. Helt uavhengig av hva Kirkemøtet kommer til å vedta i organiseringssaken, er det interessant å se at denne analysen viser at alle de utredede modellene kommer bedre ut enn dagens organisering. Det er på faglig grunnlag mulig å finne organisatoriske modeller som leverer bedre på målbildet enn dagens. Det politiske handlingsrommet er det Kirkemøtet som skaper.

Mye tyder på at det ikke er mulig å bygge broer mellom ulike posisjoner før et vedtak er fattet. Så lenge prosessen ikke fører fram til et vedtak, vil de fleste holde på sine primære standpunkt og de samlende løsningene blir vanskeligere å få øye på.

Kirkemøtet er valgt for å ta ansvar og føre kirken videre som organisasjon i sivilsamfunnet. Det er ikke lenger høringsuttalelser som skal vedtas, men den endelige beslutningen som skal fattes i denne sal. Dette er et stort taktskifte og kulturendring fra statskirkens dager. De ulike interessene i kirken er ikke lenger samlet under statens tak, det er Kirkemøtet som må stå for hele møblementet innenfor det rammeverket som grunnlov og trossamfunnslov har gitt oss.

Der vi er nå, så vet vi hva kommunene har sagt. Ca. 110 høringsuttalelser i denne første runden. Kommunene verdsetter sitt forhold til lokalkirken og små kommuner er mest skeptiske til prostiet. Interkommunalt samarbeid er noe de kjenner fra før. Noen har nok oppfattet at både penger og ansatte skulle tas ut av kommunen og det er de negative til, forståelig nok. Det har ikke vært hensikten.

Jeg har ikke hørt om noen som ikke vil styrke lokalkirken. Og jeg har ikke hørt at noen ønsker en konsernmodell. Men det er ulike synspunkt på hva begge deler betyr og hva som skal til for å nå de målene vi har. Jeg tror at alle prøver å finne en form på en kirke som har blitt en organisasjon i sivilsamfunnet og som må være organisert slik at oppdraget kommer best mulig til uttrykk.

Da vil mye avhenge av ledelsen lokalt og lederstruktur i administrative enheter over menighetsnivå.

Skrittvis utvikling har vært statens gjentatte mantra i avviklingen av statskirken. Det er en arbeidsmetode Torbjørn og jeg har god erfaring med fra vårt arbeid i departementet. Det er mulig å fortsette denne tilnærmingen. Hvor stort skritt vi klarer å ta om gangen vil avhenge av at vi finner et mulighets- eller handlingsrom etter høringen som kan bli til en samlende løsning. Skrittvis utvikling betyr at vi hele tiden må bevege oss framover mot en stadig bedre organisering.

Resultatet kan kanskje bli til i en kombinasjon av ulike modeller og tilnærminger og løsninger. Et justert prostinivå nå er utredet og kommune og bispedømmenivå som organisatoriske enheter er kjente størrelser fra før.

Løsningen vil mest sannsynlig ligge et sted mellom disse kjente størrelsene. Fellesråd og bispedømmeråd har arbeidsgiveransvar i dag. Nå er prostiet også utredet som sted for arbeidsgiveransvar. Vi vet altså at ulike nivåer er faglig mulige. Det gjenstår å finne ut hva det er politisk mulighetsrom for. Et sted mellom disse nivåene må det være mulig å finne bærekraftige løsninger for en godt organisert kirke.

Det er vanskelig å se for seg at vi makter å gjennomføre en ny stor utredning med tilhørende høring. Det viser seg hver gang at det fører til uendelig mye arbeid og i prosessen er det svært mange som forteller hva de IKKE vil ha, og det virvler opp mange motsetninger på mange ulike linjer som gjør det mer krevende å finne de samlende løsningene. Derfor tror jeg kirken nå er tjent med å tenke mer på hvordan vi sammen kan finne veien videre. Da er vi avhengige av at alle er villige til å kompromisse for å finne noe som alle kan leve med.

Vi vet at vi kan gjøre mye med å strikke organisasjonen sammen ved hjelp av fellesløsninger som tida kanskje er moden for. Det vil føre til at det enkelte fellesråd ikke vil stå alene, men at alle kan lene seg på et større fellesskap.

Fellesløsninger eller nasjonale løsninger for alle på digitale arbeidsredskap, regler og rutiner innenfor HMS, diskrimineringslovverk og lønn, personal- og regnskapsløsninger vil også kunne bidra til å samle oss til en organisasjonen og forhindre at små enheter blir stående alene med et stort ansvar.

Men uansett kommer vi ikke helt til mål med en helhetlig organisasjon før vi klarer å samle ansatte lokalt hos en felles arbeidsgiver på en eller annen måte.

Så lurer sikkert noen på hvilken agenda direktøren har midt oppi dette.

Jeg har vært byråkrat lenge og håper det står til troende at min agenda er dette: Å lete med lys og lykte etter et politisk handlingsrom som gjør det mulig for kirken å komme videre. Og klare å legge til rette for et beslutningsgrunnlag som gjør Kirkemøtet i stand til å ta i bruk sin organiseringskompetanse til beste for hele kirken.