

# Rapport

fra

Utvalget for gjennomgang av  
kirkefagforvaltningen nasjonalt og regionalt  
i Den norske kirke

Avgitt til Kirkerådets direktør 27. februar 2020

## Innhold

1	Innledning .....	4
1.1	Utvalget .....	4
1.2	Mandatet .....	4
1.3	Forutsetninger for arbeidet .....	5
2	Eksisterende kirkefagstillinger .....	6
3	Relasjoner mellom organer, og effektiv implementering.....	7
3.1	Forholdet mellom Kirkemøtet, Kirkerådet, bispedømmerådene, Bispemøtet, biskopene og soknene.....	7
3.2	Implementering av Kirkemøtevedtak og Kirkerådssatsninger.....	10
4	Trender og utfordringer .....	11
4.1	Oppslutning om Den norske kirke i et mangfoldig samfunn .....	11
4.2	Endringer som følge av skille mellom stat og kirke .....	11
4.3	Rekruttering til kirkelige stillinger.....	12
4.4	Reduksjon av klimafotavtrykk.....	12
4.5	Digitalisering .....	12
4.6	Endringer i intern organisering av Den norske kirke .....	12
5	Arbeidsmetoder og samhandling.....	12
5.1	Rådgiversamlinger for ansatte i kirkefagforvaltningen.....	13
5.2	Mulighet for mer spisset kompetanse.....	14
5.3	Teamorganisering .....	16
5.4	Arbeidsrom på Kirkebakken.....	17
5.5	Videomøter .....	17
5.6	Kirkefagstillinger uten nasjonal koordinering.....	18
5.7	Henvendelser fra menighetene .....	19
5.8	De kirkefaglig ansattes deltakelse på fagdager og konferanser i 2018 .....	19
5.9	Grensesnitt mellom kirkefag og kommunikasjon .....	20
6	Arenaer for læring knyttet til kirkefag.....	20
6.1	Utvalgets forståelse av læring.....	21
6.2	Konferanser og fagdager som retter seg mot kirkelig ansatte .....	23
6.3	Biskop og bispedømmeråd .....	31
6.4	Prostinivået og fellesrådsnivået som læringsarena .....	31
6.5	Menigheten som læringsarena .....	32
6.6	Ny teknologi for faglig utvikling og inspirasjon.....	33
6.7	Etter- og videreutdanning i rettssubjektet Den norske kirke .....	35
7	Organer og innovasjonskraft.....	37

7.1	Organer driftet av kirkefagforvaltningen.....	37
7.2	Organer som kirkefaglig ansatte møter i .....	39
8	Saksbehandling, rapportering og godkjenninger, og muligheten for forenkling.....	40
8.1	Saksbehandling .....	40
8.2	Godkjenninger.....	41
8.3	Rapportering .....	42
9	Vurdering av om kirkefaglige oppgaver kan ivaretas av andre aktører.....	44
10	Oppsummering .....	45
11	Vedlegg .....	47
Vedlegg 1:	Utvalgets mandat.....	i
Vedlegg 2:	Oversikt over hvor i rapporten de ulike punktene i mandatet er belyst .....	iv
Vedlegg 3:	Oversikt over stillinger i kirkefagforvaltningen per 15. september 2019.....	vi

# 1 Innledning

## 1.1 Utvalget

Utvalget ble oppnevnt 17. Juni 2019 og har hatt følgende medlemmer

- Biskop i Agder og Telemark bispedømme Stein Reinertsen
- Generalsekretær i Bispemøtet Christofer Solbakken
- Stiftsdirektør i Stavanger bispedømme Jorunn Kraft Vistnes
- Seniorrådgiver for kultur i Bjørgvin bispedømme Ragna Sofie Grung Moe
- Rådgiver for diakoni, internasjonalt arbeid/misjon og samisk kirkeliv i Sør-Hålogaland bispedømme Brita Bye
- Representant fra Presteforeningen: Michael Onsrud, kirkefagsjef i Tunsberg bispedømme
- Representant fra Fagforbundet TeOLOgene: Gry Friis Eriksen, seniorrådgiver i Oslo bispedømme
- Seksjonsleder for barn, unge og trosopplæring i Kirkerådet Kristine Aksøy
- Avdelingsdirektør for kirkefag og økumenikk i Kirkerådet Jan Christian Kielland

Jan Christian Kielland har ledet utvalget og har skrevet mesteparten av tekstene som så har blitt bearbeidet av utvalget. Rådgiver Kristian Myhre fra Kirkerådet har ivaretatt andre sekretæroppgaver knyttet til utvalget.

Utvalget har hatt følgende møter:

- 2. september kl. 13-15 (videomøte)
- 1. oktober kl. 9-12 (videomøte)
- 11. november kl. 13-15 (videomøte)
- 25. november kl. 13-15 (videomøte)
- 12. desember kl. 10 til 13. desember kl 15 på Gardermoen
- 8. januar kl. 12-15 (videomøte)
- 17. januar kl. 12-15 (videomøte)
- 24. Januar kl. 9-11.30 (videomøte)
- 6. februar kl. 10 til 7. februar kl. 15 på Gardermoen

Totalt utgjør dette i underkant av 50 timers møtevirksomhet.

Utvalget har på fire måter innhentet data til bruk i arbeidet:

- Kartlegging av ulike sider ved arbeidet på bispedømmekontorene og i Kirkerådet, utført med frist 15. September 2019.
- Spørreundersøkelse sendt til alle stiftsdirektører for videresending til alle proster med svarfrist 1. november.
- Spørsmål sendt til alle kirkefagavdelinger med svarfrist 15. November.
- Spørreundersøkelse sendt til alle kirkeverger 18. Desember 2019 med svarfrist 17. Januar 2020.

Som rapporten viser, har disse dataene vært svært viktige for arbeidet.

## 1.2 Mandatet

Mandatet beskrev bakgrunnen for arbeidet som følger:

“Rettssubjektet Den norske kirke ble én virksomhet fra 2017. Departementet har utfordret rettssubjektet Den norske kirke på en effektiv merkantil forvaltning, og et effektiviseringsprosjekt har lagt til rette for dette gjennom ny organisering av økonomiforvaltningen og arkivtjenestene i rettssubjektet Den norske kirke fra 1.juni 2019. Den norske kirke er offentlig finansiert og plikter alltid å ha en best mulig organisering av arbeidet både nasjonalt, regionalt og lokalt. På denne bakgrunn ønskes nå en gjennomgang av kirkefaglige stillinger regionalt og nasjonalt i rettssubjektet Den norske kirke.

En videreutvikling av kirkefagene regionalt og nasjonalt skal fortsatt være høyt prioritert i Den norske kirke. Arbeidet har derfor ikke som mål å redusere antall kirkefagsårverk. Prosjekter og satsninger som ulike bispedømmer har valgt å prioritere innenfor sin budsjettamme, inngår ikke i gjennomgangen. Biskopenes og bispedømmerådenes faglige støttefunksjon skal opprettholdes.”

Mandatet ga videre følgende mål:

- Den norske kirke har en kirkefagforvaltning på høyt faglig nivå som styrker arbeidet i hele kirken
- Kirkefagforvaltningen bidrar til læring, samhandling og innovasjon lokalt, regionalt og nasjonalt
- Kirkefagforvaltningen bidrar aktivt til læring gjennom praksis
- Kirkefagforvaltningen bidrar til at hele Den norske kirke får del i analyse og forskning knyttet til kirkefagene
- Kirkefagforvaltningen bruker aktivt prinsippet om å få fram og dele beste praksis
- Kirkefagforvaltningen har en effektiv ressursbruk med god forankring og prioritering og vekt på gode arbeidsmetoder og prosesser for læring og utvikling”

Mandatet i sin helhet ligger vedlagt. Punktene i mandatet er sortert noe annerledes i denne rapporten enn i mandatet. Vedlagt følger derfor også oversikt over hvor punktene i mandatet er omtalt i rapporten.

### 1.3 Forutsetninger for arbeidet

Utvalget har tatt utgangspunkt i mandatet fra Kirkerådets direktør. Med kirkefag forstår utvalget fag som er knyttet til utførelsen av kirkens kjernevirksomhet og oppdrag. I dette inngår det meste som ikke er ren forvaltning og administrative støttefunksjoner.

Utvalget mener at fellesrådslinjen er viktige samarbeidspartnere når Kirkemøtets satsingsområder skal implementeres nasjonalt, regionalt og lokalt. Mulighetene i dette samspillet er ikke drøftet på ett sted i rapporten, men blir løftet frem under enkelte underkapittel.

Formålet har vært å analysere ressursbruk og former for samhandling med sikte på å arbeide best mulig. Et kriterium for god kirkefagforvaltning vil være at arbeidet er rettet mot det som skjer i soknet, og at det kan bidra til å fremme og styrke det lokale kirkelivet.

Utvalget har ut fra mandatet forsøkt å beskrive de forhold som påvirker kirkefagforvaltningen, og gi noen innspill og vurderinger til en mer samkjørt og fremtidsrettet kirkefagforvaltning med god ressursforvaltning.

Gjeldende lover og regler ligger til grunn for utvalgets arbeid. Nåværende kirkelov og tjenesteordningene for biskop, prost og menighetsprest er særlig relevante for gjennomgangen.

Mandatet refererer tidvis til bispedømmeråd og Kirkerådet. Utvalget har tolket mandatet slik at det er bedt om å se på kirkefagforvaltningen nasjonalt og regionalt. Utvalget har derfor lagt til grunn at

det på regionalt nivå finnes både biskop og bispedømmeråd, og på nasjonalt nivå Kirkerådet og Bispemøtet.

I mandatet er kirkefagforvaltningen beskrevet som én størrelse. Utvalget vil presisere at kirkefagforvaltningen ikke opererer som en størrelse, men preges av og ledes på de ulike kontorene. Kirkefagforvaltningen som helhet har ikke et felles møtepunkt og er heller ikke gjenstand for egen kommunikasjon utover den kommunikasjonen som skjer til og med alle ansatte i rettssubjektet Den norske kirke. Kirkefagforvaltningen betjener følgende organer:

- Bispemøtets sekretariat betjener Bispemøtet.
- Avdeling for samisk kirkeliv i Kirkerådets sekretariat fungerer som sekretariat for Samisk kirkeråd.
- Kirkefaglige avdelinger på bispedømmekontorene betjener biskop og bispedømmeråd.
- Avdeling for kirkefag og økumenikk betjener Kirkemøtet, Kirkerådet og Mellomkirkelig råd.

Kirkefagforvaltningen inkluderer kirkefaglig ansatte i avdeling for samisk kirkeliv og i Bispemøtet. Utvalget har i noen grad tatt disse med i kartleggingen, men har ikke gått inn i vurdering av arbeidet til avdeling for samisk kirkeliv og Bispemøtets sekretariat.

De kirkefaglige avdelinger som betjener flere, erfarer at disse oppgavene noen ganger er tydelig avskilte, og andre ganger er det vanskelig og kanskje heller ikke ønskelig å skille arbeidet.

Utvalget vil understreke at rapporten ikke gir et fullstendig bilde av kirkefagforvaltningens arbeid. Dette var heller ikke oppdraget til utvalget. Mandatet som har vært utgangspunkt for arbeidet, inneholdt i stedet noen av kirkefagforvaltningens oppgaver for at disse skulle gjennomgås og vurderes. I dette ligger at alle organer som kirkefagforvaltningen betjener, også har andre oppgaver enn de som er beskrevet i denne rapporten. Dermed vil også mange i kirkefagforvaltningen kunne oppleve at deres arbeid ikke er beskrevet og vurdert i denne rapporten.

## 2 Eksisterende kirkefagstillinger

Utvalget er i mandatet bedt om å "Beskrive de nåværende kirkefagstillingene i bispedømmeråd og Kirkerådet, Samisk Kirkeråd og Bispemøtet". Liste over eksisterende kirkefagstillinger per 15. September 2019 ligger vedlagt. Det var da totalt 123 ansatte i kirkefagforvaltningen. Dette utgjorde i underkant av 105 årsverk. Stillingstitlene antyder at:

- 18 av stillingene er knyttet til diakoni
- 21 av stillingene er knyttet til undervisning og trosopplæring
- 17 av stillingene er knyttet til kultur
- 13 av stillingene er knyttet til misjon
- 9 av stillingene er knyttet til ungdom 15-30 år, herunder ungdomsdemokrati
- 8 av stillingene er knyttet til inkludering
- 8 av stillingene er knyttet til samisk kirkeliv
- 3 av stillingene er knyttet til rekruttering
- 4 av stillingene er knyttet til kirkebygg, kirkekunst eller kirkeinventar
- 2 av stillingene er knyttet til pilegrim
- 34 ansatte i kirkefagforvaltningen har enten deltidsstillinger eller stillinger som eksplisitt er knyttet til flere fagfelt, for eksempel gudstjeneste, forordning, sokneendring, demokratiutvikling, kjønn og likestilling

Det er vanlig i hele kirkefagforvaltningen at ansatte gjør oppgaver utenfor sitt definerte hovedfagfelt. Eksempelvis arbeides det i alle bispedømmer med samisk kirkeliv, rekruttering, kirkebygg og pilegrim uten at dette er gjenspeilet i stillingstitler. Samtidig indikerer stillingstitlene en prioritering.

I kirkefagforvaltningen er den største gruppen teologer:

- 45 av de ansatte er cand.theol.
- 13 er diakoner
- 7 er kateketer
- 6 er kirkemusikere

Av de øvrige framgår det av registreringen at 10 har bachelorgrad og 22 har mastergrad. Da oversikten over ansatte ble hentet inn, ble det for 20 ansatte ikke registrert hvilken utdanning de har.

Flere kirkefagansatte i Kirkerådet og ansatte på bispedømmekontorene følger opp samme fagfelt:

- De 11 rådgiverne for misjon på bispedømmekontorene har én kontaktperson i Kirkerådet.
- De 8 rådgiverne for ungdom på bispedømmekontorene, samt andre som følger opp ungdomsdemokratiet, har én kontaktperson i Kirkerådet.
- De 7 rådgiverne for inkludering på bispedømmekontorene samt andre som følger opp inkludering, har én kontaktperson i Kirkerådet.
- De 11 rådgiverne for kultur på bispedømmekontorene har en kontaktperson i Kirkerådet.
- De 16 rådgiverne for undervisning og trosopplæring på bispedømmekontorene har en seksjon i Kirkerådet med en ordning der alle bispedømmer har én kontaktperson i Kirkerådet.
- De 11 rådgiverne for diakoni på bispedømmekontorene har én kontaktperson i Kirkerådet og forholder seg samtidig til en hel seksjon i Kirkerådet.
- De 3 rådgiverne for samisk kirkeliv på bispedømmekontorene forholder seg til Samisk Kirkeråd.
- De 10 lederne for kirkefaglige avdelinger på bispedømmekontorene (Sør-Hålogaland har ikke kirkefagsjef) koordineres ikke av Kirkerådet, men møter Kirkerådet i forbindelse med sine to årlige samlinger.

### 3 Relasjoner mellom organer, og effektiv implementering

Utvalget er i mandatet bedt om å «vurdere Kirkerådets rolle og funksjon i forhold til KM, BDR og menigheten», og å «vurdere hvordan KM-vedtak og KR-satsninger mest effektivt kan implementeres». Begge disse punktene står under «Belyse arbeidsmetoder og samhandling mellom bispedømmerådene og mellom bispedømmerådene og Kirkerådet, og foreslå forbedring av denne», men utvalget anser disse punktene som så grunnleggende for en gjennomgang av kirkefagforvaltningen at de er løftet fram i dette kapitlet i starten av rapporten. I tillegg til de nevnte aktørene vil utvalget inkludere biskopene og Bispemøtet.

#### 3.1 Forholdet mellom Kirkemøtet, Kirkerådet, bispedømmerådene, Bispemøtet, biskopene og soknene

Ut fra dagens kirkelige organisering vil utvalget beskrive Den norske kirke som følger:

Den norske kirke har menigheter med stor grad av selvstendighet (er kongregasjonal), et valgt Kirkemøte (er synodal) og biskoper (er episkopal). I dette ligger det at ulike organer er gitt en

selvstendig myndighet, noe som også innebærer en maktfordeling. Ulike organer i Den norske kirke samvirker med hverandre. Det er i noen saker en overordning og underordning mellom dem, samtidig som det er klare grenser for myndigheten.

I nåværende kirkelov står følgende om forholdet mellom organene:

- Fra § 2: «Soknet er den grunnleggende enhet i Den norske kirke og kan ikke løses fra denne. Den norske kirke, så vel som det enkelte sokn, er egne rettssubjekter og har selv rettigheter og forpliktelser, er parter i avtaler med private og offentlige myndigheter og har partsstilling overfor domstol og andre myndigheter.» Fra § 5: «I hvert sokn skal det være et menighetsråd. Menighetsrådet treffer avgjørelser og opptre på vegne av soknet når det ikke er fastsatt i eller i medhold av lov at myndigheten er lagt til kirkelig fellesråd eller annet organ.» Menighetsrådets oppgaver er definert i nåværende kirkelov § 9.
- Fra § 23: «Bispedømmerrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i menighetene, og det skal fremme samarbeidet mellom de enkelte menighetsråd og andre lokale arbeidsgrupper innen bispedømmet. Bispedømmerrådet utfører de gjøremål som det til enhver tid er pålagt av Kirkemøtet eller Kirkerådet. Bispedømmerrådet kan også utføre oppgaver som etter avtale blir overlatt det av det enkelte menighetsråd eller kirkelige fellesråd.»
- Fra § 25: «Kirkerådet forbereder de saker som skal behandles av Kirkemøtet og iverksetter Kirkemøtets beslutninger. Kirkerådet leder kirkens arbeid på nasjonalt nivå. Kirkerådet har ansvaret for at økonomiforvaltningen og økonomistyringen av de midlene som Kirkemøtet disponerer, er forsvarlig. Kirkerådet fastsetter regnskapet. For regnskapet gjelder regnskapsloven om ikke departementet har fastsatt andre bestemmelser i forskrift.»
- Omfanget av de beslutningene som Kirkerådet «iverksetter» er definert i nåværende kirkelov § 24 fjerde ledd: «Kirkemøtet treffer avgjørelser og opptre på vegne av rettssubjektet Den norske kirke når det ikke er fastsatt i eller i medhold av lov at myndigheten er lagt til annet organ».
- Fra § 26: «Bispemøtet virker for samordning av de gjøremål som etter gjeldende regler tilligger biskopene og utfører for øvrig de gjøremål som til enhver tid er pålagt ved bestemmelse av Kirkemøtet. Det avgir uttalelse i saker som det blir forelagt av Kirkemøtet. Kirkemøtet gir nærmere bestemmelser for møtene.»
- Fra § 31: «Kirkemøtet fastsetter tjenesteordning og gir nærmere regler om vilkår mv. for prester, proster og biskoper.»

Også tjenesteordning for biskoper omtaler mye av biskopens ansvar, myndighet, tjenestefunksjoner og tjenestevilkår. Her står det blant annet at biskopen «er forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke, og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse».

I relasjonen mellom Kirkemøtet, Kirkerådet, Bispemøtet, biskopen, og bispedømmerrådet er det grenser for Kirkerådets myndighet. Utvalget viser til KM 04/16, hvor kapittel XVI handler om «Forholdet mellom Kirkemøtet og Kirkerådet etter virksomhetsoverdragelsen – særlig om situasjonen ved delegasjon». Her påpekes noen begrensninger i Kirkerådets myndighet:

«Mer generelt må det for det første legges til grunn at Kirkerådet ikke kan treffe beslutninger som står i formell motstrid med de beslutninger Kirkemøtet har truffet. Med andre ord må Kirkerådet i enhver sammenheng – også her – nøye seg med å sørge for at



Kirkemøtets beslutninger blir iverksatt etter sitt innhold og sin intensjon. Gjennom sin rolle som utøvende myndighet vil Kirkerådet i enkelte sammenhenger måtte følge opp den myndighet som er delegert til andre.

*For det annet* er det nettopp viktig at Kirkemøtet – i de ulike sammenhenger der det eventuelt kan være behov for det – *tydeliggjør* hvilken myndighet Kirkerådet skal ha.

Dette kan for eksempel bestå i at det, eventuelt med nærmere føringer, overlates til Kirkerådet å etablere *ordninger med kontroll eller rapportering* til Kirkerådet. Kirkerådet vil så selv bli undergitt kontroll av det kontrollutvalg som ventelig blir vedtatt opprettet under Kirkemøtet i 2016, jf. sak KM 14/16 (red.anm.: kontrollutvalget ble vedtatt opprettet).

I forslaget omtalt i nevnte sak pkt. VI og utkast til § 2 første ledd er det bare Kirkerådet som gjøres til gjenstand for utvalgets kontroll. Det vil med en slik løsning kunne oppstå et større behov for at Kirkerådet tildeles et oppfølgingsansvar overfor andre organer enn om kontrollutvalget selv kan føre kontroll med disse.» (side 99 og 100).

Utvalget viser videre til KM 14/16 om forholdet mellom Kirkerådet og biskopene:

«Kirkerådet skal til slutt nevne at departementet har søkt å tydeliggjøre Kirkemøtets overordnede rolle i samband med omtalen av biskopene, der det heter at departementet antar at:

«... det er grunn til å sikre en fortsatt uavhengig bispetjeneste og unngå at det fastsettes ordninger som innebærer at Kirkerådet kommer i et overordningsforhold til biskopene. Departementet foreslår *etter dette at biskopen bestemmes i loven som et organ som Kirkemøtet kan bemyndige til å opptre på vegne av Den norske kirke.*

Skal biskopen videreføres som et langt på vei uavhengig kirkelig organ, slik biskopen er i dag, følger det naturlig at det *bare bør være Kirkemøtet selv* som normalt skal kunne *pålegge biskopene oppgaver eller legge myndighet til dem.*

Departementet antar at disse spørsmålene i hovedsak vil kunne reguleres i tjenesteordningen for biskoper» (høringsnotatet av 2. september 2014 side 36–37; kursivert her; se også nær identisk i høringsdokumentet av 3. mars 2015 side 52–53).

Mens Kirkemøtet kan delegere sin myndighet både til bispedømmerrådet, Bispemøtet, biskopene og prostene, jf. utkast til ny § 24 siste ledd, kan Kirkerådet bare delegere til bispedømmerrådet, jf. ovennevnte bestemmelse i utkast til ny § 23 siste ledd.

Kirkerådet får altså ikke myndighet til å pålegge biskopene oppgaver – annet enn der Kirkemøtet har åpnet for dette.» (s 101)

Det er preses som gjennom biskopenes tjenesteordning § 25 «ivaretar arbeidsgivers omsorgsplikter overfor de andre biskopene og skal ivareta arbeidsgivers interesser hvis en biskop viser seg ute av stand til å utføre sine tjenesteplikter på en forsvarlig måte».

Når det gjelder Bispemøtet, har dette et definert forhold til Kirkemøtet i nåværende kirkelov § 26 andre ledd: «Bispemøtet virker for samordning av de gjøremål som etter gjeldende regler tilligger biskopene og utfører for øvrig de gjøremål som til enhver tid er pålagt ved bestemmelse av Kirkemøtet. Det avgir uttalelse i saker som det blir forelagt av Kirkemøtet.» Kirkemøtets forretningsorden sier videre om forholdet mellom Kirkemøtet og Bispemøtet: «Saker av læremessig karakter forelegges Bispemøtet før behandling i Kirkemøtet. (...) Dersom en tilråding som har minst

2/3 flertall i Bispemøtet, ikke får flertall i Kirkemøtet, sendes saken tilbake til Bispemøtet. Ved annen gangs behandling i Kirkemøtet stilles krav om minst 2/3 flertall dersom vedtaket ikke er i samsvar med Bispemøtets siste tilråding.»

### 3.2 Implementering av Kirkemøtevedtak og Kirkerådssatsninger

Med implementere forstår vi som «å iverksette, utføre eller realisere». Utvalget ser faren for at begrepet implementering kan gi assosiasjoner til en mer entydig hierarkisk organisasjon enn Den norske kirke er. I det følgende vil utvalget beskrive hvordan det mener at implementering kan gjøres og forstås i Den norske kirke.

I Den norske kirke skjer læring, utvikling og deling både på tvers, oppover og nedover i strukturen. Utvalget har reflektert rundt dette andre steder i rapporten. Her vil vi se på hva som skjer når Kirkemøtet eller Kirkerådet gjør vedtak som så skal implementeres.

En rekke KM-vedtak er bindende for hele trossamfunnet Den norske kirke. Dette gjelder blant annet liturgier, salmebok, tjenesteordninger, regler, læresaker og retningsgivende planer. Når dette vedtas i Kirkemøtet, er ulike organer gitt myndighet til å sikre at det følges. For eksempel slår § 4 i biskopenes tjenesteordning fast at «Biskopen utøver den myndighet som i liturgiernes bestemmelser er tillagt biskopen». Implementeringen av disse vedtakene, hvorav mange er knyttet til det kirkefaglige, fungerer i dag etter utvalgets mening godt i Den norske kirke. Et eksempel på dette er trosopplæringsreformen. Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette.

Andre KM-vedtak, og alle KR-satsninger, er ikke like forpliktende for menighetene. Disse faller inn under det som i tjenesteordningene for proster og biskoper er omtalt som «virksomhetens mål og strategier». Det er denne typen vedtak det er knyttet størst utfordring til for å implementere i hele kirken. En kirke som er kongrasjonal, synodal og episkopal har en iboende utfordring når det gjelder å implementere denne typen vedtak fattet av kirkemøtet (synoden). Som følge av at Den norske er kongregasjonal, kan ikke kirkemøtet binde soknene med disse vedtakene, samtidig er dette også en styrke ved vår kirkeforståelse. For at vedtakene skal bli realisert i sognene, er det viktig at menighetsrådene også slutter seg til satsingene, og stedegengjør disse mål og strategier i egne planer. Prosessen forutsetter derfor forankring, motivasjon, dialog, samvirke, inspirasjon og god forståelse av egen og andres roller.

I kirkens organisering er det mange forbindelseslinjer og kontaktpunkter som gir mulighet for implementering og videreføring av vedtakene. Kirkerådet, bispedømmerådene, biskopene og prostene er på ulike måter forpliktet til å følge opp disse vedtakene.

En kort beskrivelse av mulighet som ligger i dagens organiseringen:

- Kirkerådet, som «iverksetter Kirkemøtets beslutninger» (Kirkeloven), gjør dette primært i kontakt med bispedømmerådene. Kirkerådet har dialog med Bispemøtets sekretariat, biskopene og bispedømmerådene i denne prosessen.
- Biskopen legger ut fra sin tjenesteordning § 1 til rette for en god prosess der forankring og oppfølging kan skje i prosti og menighet. Dette skjer i møte med de forskjellige tjenestegruppene i deres samlinger, og i møter med råd og utvalg. På vitasjer og i forkynnelse må biskopen trekke frem målene. En viktig medhjelper i biskopens arbeid for implementering er prostemøtene og den enkelte prost.
- Prostene «leder prestetjenesten i prostiet og bistår biskopen i dennes tjenesteutøvelse». Tjenesteordning for menighetsprester inneholder ulike formuleringer som er relevante for hvordan prostene kan følge opp at menighetsprester bidrar til implementering av KM-vedtak og KR-satsninger. «Prosten skal i samvirke med kirkelige råd og utvalg bidra til et godt

arbeidsmiljø, samarbeid og åndelig fellesskap innen de kirkelige arbeidslag i prostiet og bistå ansatte og kirkelige organer med faglig veiledning, råd og støtte.» Prosten må ha god dialog med kirkelig råd, utvalg og ansatte for å støtte opp under tiltak som fremmer virksomhetens og bispedømmets mål og strategier. Prostene har jevnlig besøk i menighetsrådene og kan der ta opp kirkemøtets vedtak til samtale og utfordring.

- I arbeidet med prestenes arbeidsplaner er det også naturlig at prosten har med seg sentrale satsinger og prioriteringer.
- Bispedømmerådene utgjør en del av kirkemøtet og hvert enkelt bispedømmeråd utfører de gjøremål som det til enhver tid er pålagt av Kirkemøtet eller Kirkerådet. Dette betyr at bispedømmerådene har en forpliktelse til å innarbeide Kirkemøtets strategier og målsettinger i bispedømmerådernes egne strategier, planer, mål og budsjett. Dette må vektes sammen med bispedømmerådernes formål om å vekke og nære det kristelige liv i menighetene og fremme samarbeidet mellom de enkelt menighetsråd og andre lokale grupper.

### 3.2.1 Utvalget anbefaler:

- I arbeidet med kirkelig organisering bør det legges vekt på å etablere gode forbindelseslinjer mellom de ulike råd, for å sikre at planer og strategiarbeid i Den norske kirke henger sammen. Det bør legges vekt på å finne en sunn balanse mellom soknets autonomi og Kirkemøtets myndighet.
- Alle tjenestegrupper må ha en forpliktelse til både soknets og Kirkemøtets strategier og planer.

## 4 Trender og utfordringer

Utvalget er i mandatet bedt om å «vurdere trender og utfordringer framover og hva som skal til for å stå best mulig rustet til å møte dem». Utvalget vil peke på følgende trender og utfordringer som særlig vil prege Den norske kirke og kirkefagforvaltningen i årene framover:

### 4.1 Oppslutning om Den norske kirke i et mangfoldig samfunn

Den norske kirke er en landsdekkende folkekirke. Norge har de siste tiårene blitt et pluralistisk samfunn med økende religiøs mangfold i befolkningen. Samtidig blir samfunnet mer sekulært og færre er religiøst aktive. Å høre til i kirken er ikke lenger en selvfølge, men krever et aktivt valg. Dette fører til en nedgang i medlemstall og at andelen av befolkning som er medlemmer i Den norske kirke synker. Oppslutningen om kirkelige handlinger og gudstjenester er også nedadgående på landsbasis. I møte med denne situasjonen er godt og relevant kirkefaglig arbeid for alle aldre og bredden av befolkningen vesentlig for å sikre fortsatt høy oppslutning om kirken. Den norske kirke er fortsatt en viktig samfunnsaktør og tradisjonsbærer. Samtidig må kirken evne å fornye seg for å være relevant for nye generasjoner.

### 4.2 Endringer som følge av skille mellom stat og kirke

Kirken merker i økende grad effekten av skillet fra staten. Det er ikke lenger en selvfølge at kirken inkluderes som samarbeidspartner i offentlige prosesser, høringer osv. Dette merkes både nasjonalt og lokalt. Kirken må derfor aktivt delta på den offentlige arena, bidra med sin kompetanse og være en tydelig stemme for menneskeverd, skaperverk og et livssynsåpent samfunn. Dette utfordrer til bevisstgjøring av kirkens sentrale rolle i samfunnsprosesser og et fokus på kvalitet i kirkens tjenester. De økonomiske og juridiske rammevilkårene for Den norske kirke er i endring. Dette kan påvirke ressursene i rettssubjektet og i fellesrådene. Dette understreker viktigheten av å ha en

kostnadseffektiv virksomhet. Kirken må ha store ambisjoner om å nå lenger ut, og må samtidig være forberedt til å ta et større økonomisk ansvar.

### 4.3 Rekruttering til kirkelige stillinger

Det utdannes for tiden for få kirkelige medarbeidere til å fylle opp stillinger som blir ledige. Dette gjelder særlig prestestillinger, men er en utfordring også for de andre kirkelige profesjonene. Trenden vil trolig fortsette, og den rammer i særlig grad avsidesliggende strøk. Kompetente medarbeidere som trives i jobben er kirkens beste rekrutteringsressurs. Et bredt barne- og ungdomsarbeid skaper arenaer der unge mennesker kan bli motivert for å velge kirkelig utdanning. Fleksible utdanningsløp og alternative veier til kirkelig tjeneste kan styrke rekrutteringen. Dette medfører en mer sammensatt kompetansebakgrunn hos kirkelige medarbeidere. Gode arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter gir slitestyrke og kan bidra til at kirkelige medarbeidere forblir i kirkelig tjeneste.

### 4.4 Reduksjon av klimafotavtrykk

Klimaendringene fører til et økende fokus på å redusere klimafotavtrykk på alle samfunnsområder. Det er naturlig at ansatte og frivillige i Den norske kirke i årene framover vil ha oppmerksomhet på dette. Samfunnet vil ha en økt forventning til at Den norske kirke setter mål for økt bærekraft og gjennomfører tiltak for å redusere sine utslipp. Endringene fører til at kirkelig tilsatte blir mer opptatt av at reiser skal være klimavennlige, noe som vil få konsekvenser for tidsbruk og reisemåter. Dette kan igjen få konsekvenser for hvordan man tilrettelegger det kirkefaglige samarbeidet i hele Den norske kirke.

### 4.5 Digitalisering

Det pågår en omfattende digitalisering av kommunikasjon og tjenester på alle samfunnsområder og alle livets områder. Tekniske løsninger og digitale arbeidsverktøy er i kontinuerlig utvikling. Med utviklingen følger større muligheter for medlemskontakt og kommunikasjon både mellom de kirkefaglig ansatte og mellom kirkefagforvaltningen og øvrige ansatte i Den norske kirke. Med dette følger økte forventninger og krav til å ta ny teknologi i bruk, både innenfra fra Den norske kirke og fra stat og kommuner.

### 4.6 Endringer i intern organisering av Den norske kirke

Dagens organisering av Den norske kirke i to arbeidsgiverlinjer og med tre nivåer (nasjonalt, regionalt og lokalt), preger kirkefagforvaltningen. I motsetning til de andre trendene, som fører til utvikling for å møte endringer som i stor grad kommer utenfra Den norske kirke, vil fremtidige vedtak om kirkens interne organisering kunne medføre gjennomgripende endringer av premisser og rammevilkår for kirkefagforvaltningen. Utvalget har derfor valgt å ikke gå dypere inn i problemstillinger knyttet til endringer av organiseringen av Den norske kirke.

Spørsmålet om hva som skal til for å stå best rustet i møte med disse utfordringene, besvares ikke her, men danner bakteppe for rapporten.

## 5 Arbeidsmetoder og samhandling

I mandatet er utvalget bedt om å "Belyse arbeidsmetoder og samhandling mellom bispedømmerådene og mellom bispedømmerådene og Kirkerådet, og foreslå forbedring av denne", og dette kapitlet omhandler dette. Følgende punkter er knyttet til dette og er derfor behandlet i dette kapitlet:

- «Vurdere ulike arbeidsmetoder (digitale arbeidsrom, videomøter, teamorganisering mm) på felt som rekruttering, religionsdialog, misjon, diakoni, ungdom, trosopplæring og undervisning, beredskap, kultur, kirkeinventar og gudstjenesteliv mm.»
- «Innhente oversikt over hvor mange av de kirkefaglige ansatte sine arbeidsdager i 2018 som gikk med til deltakelse på henholdsvis frivillige og obligatoriske konferanser og fagdager.»
- «Vurdere grensesnittet og samarbeidet mellom kirkefag og kommunikasjonsarbeid med sikte på best mulig ressursutnyttelse», siden også dette omhandler samhandling mellom ansatte».
- «Kartlegge henvendelser som Kirkerådet og bispedømmerådene mottar fra menighetene, og vurdere hvordan disse kan fordeles på en best mulig måte».
- «Vurdere grensesnittet og samarbeidet mellom kirkefag og kommunikasjonsarbeid med sikte på best mulig ressursutnyttelse».

Utvalget vil ved inngangen til dette kapitlet komme med noen presiseringer knyttet til forståelsen av Kirkerådets rolle i samhandlingen med bispedømmene, siden dette berører alle delene av dette kapitlet. Som beskrevet i kapitlet om forholdet mellom Kirkemøtet, Kirkerådet, bispedømmerådet, biskopene og soknene, har Kirkerådet på noen felter en rolle som innebærer styring av bispedømmerådene. Denne rollen utøves primært i kontakt med stiftsdirektørene og lederne av bispedømmerådene. Stiftsdirektørene er øverste ledere for bispedømmekontorets ansatte. Det ligger til arbeidsgivers styringsrett å bestemme hva den enkelte rådgiver skal delta på. Kirkerådet har derfor formelt sett ikke myndighet til å bestemme at den enkelte rådgiver ved et bispedømmekontor skal delta i samhandlingen og koordineringen som er nevnt i dette kapitlet. Kirkerådets rolle er å invitere.

Det er like fullt ønskelig og naturlig at Kirkerådet initierer og inviterer til samhandling. Samhandling har også et betydelig element av relasjonelt arbeid. Det får konsekvenser for å legge til rette for dialog og gjensidig kontakt. Utvalget forstår begrepet «koordinere», som er brukt i mandatet, som å sette ulike enheter i det riktige forhold til hverandre og bringe i samvirkende system. Utvalget oppfatter dette som en god beskrivelse av den rollen Kirkerådet bør ha. Samtidig kan denne oppgaven i enkelte tilfeller også ivaretas av rådgivere på bispedømmenivå.

## 5.1 Rådgiversamlinger for ansatte i kirkefagforvaltningen

### 5.1.1 Beskrivelse

Rådgiversamlinger er en metode for samhandling mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet. På flere fagfelter arrangeres det en eller flere ganger i året samlinger med rådgivere fra bispedømmene og Kirkerådet. Ulike typer rådgivere har ulik praksis for fysiske samlinger i løpet av ett år.

- Diakonirådgivere møtes 2 ganger i året for 2 dager hver gang, til sammen 4 dager årlig.
- Undervisnings- og trosopplæringsrådgivere har 2 samlinger i året med 1-2 dager hver gang, til sammen 3 dager årlig.
- Kulturrådgivere møtes 2 ganger hvert år og 2 dager hver gang, til sammen 4 dager årlig.
- Ungdomsrådgivere møtes i forbindelse med ungdommens kirkemøte.
- Misjonsrådgivere møtes 3 ganger hvert år og dette utgjør til sammen 5 dager årlig.
- Kirkefagsjefene organiserer selv at de møtes 2 dager under kirkemøtet og 2 dager i forbindelse med trosopplæringskonferansen, til sammen 4 dager årlig.
- Rådgivere for inkludering har 2-3 årlige samlinger på 2 dager, til sammen 4-6 dager årlig.

### 5.1.2 Utvalgets vurdering

Utvalget mener av hensyn til koordinering, erfaringsdeling og inspirasjon at det er viktig med slike samlinger. Ofte vil det være naturlig at Kirkerådet koordinerer samlingene, men gjerne i samarbeid med ansatte på bispedømmekontorene. Utvalget vil peke på at det i innspillrunden har blitt foreslått å samle noen rådgiversamlinger på samme tidspunkt. Utvalget mener dette er verdt å vurdere i større grad enn i dag, samtidig som det ikke er mulig å gjennomføre fullstendig så lenge en relativt stor andel av rådgiverne på bispedømmekontorene har ansvar for flere fagfelt.

## 5.2 Mulighet for mer spisset kompetanse

Utvalget er i mandatet bedt om å «Vurdere muligheter for mer spisset og/eller komplementær kompetanse mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet, herunder vurdere faglig samarbeid om høringer mm».

Spørsmålet om mer spisset kompetanse berører etter utvalgets mening et viktig dilemma i kirkefagforvaltningen: På den ene siden er det viktig at hvert kontor kan håndtere alle saksfelter for å være en tilstrekkelig støtte for de organer som er tilknyttet kontoret og for henvendelser fra menigheter, ansatte og øvrige medlemmer av Den norske kirke. De lokale bispedømmekontorene har også størst lokalkunnskap. På den andre siden er det sannsynlig at en større spesialisering vil heve kvaliteten og effektiviteten ved saksbehandlingen. Dette kunne tale for å legge saksbehandling for et gitt saksfelt til ett kontor, som råd, biskoper og Bispemøtet så måtte benytte seg av. Utvalget mener imidlertid at hensynet til å opprettholde tilstrekkelige støttefunksjoner for de ulike organene i Den norske kirke, veier tyngre enn en eventuell gevinst ved større spesialisering. Mister et bispedømmekontor saksbehandlingen, mister man også kompetansen på veiledning i møte med menigheter i bispedømmet.

Samtidig er det et potensial for bedre utnyttelse av den kompetansen som den enkelte ansatte i kirkefagforvaltningen har. Dersom kompetansen til den enkelte rådgiver i større grad enn i dag var synlig for resten av kirkefagforvaltningen, ville det bidra til økt bruk av den enkeltes kompetanse. Utvalget anbefaler at arbeidsgiver og arbeidstaker samles om å gjøre kompetansekartlegging av de ansatte i kirkefagforvaltningen, og at denne gjøres tilgjengelig for alle i kirkefagforvaltningen. Dette kan gjøre det mer attraktivt for arbeidstakere med faglig spisskompetanse å jobbe i kirken og samtidig heve den faglige kvaliteten i organisasjonen.

Utvalget vil samtidig som et eksempel nevne et konkret felt hvor det er behov for at det finnes spisskompetanse på et gitt sted i kirkefagforvaltningen, og hvor det ikke er kjent for utvalget hvor i kirkefagforvaltningen det sitter høyest kompetanse i dag, nemlig vurdering av søknader knyttet til orgelbygging. Dette er et felt som krever høy spesialisering. Utvalget anbefaler derfor at én rådgiver i sin stillingsbeskrivelse har en nasjonal funksjon på dette feltet. Avgjørelsesmyndigheten i slike saker må fortsatt ligge hos den lokale biskop.

### 5.2.1 Samarbeid om høringer

I mandatet er utvalget bedt om å «Vurdere muligheter for mer spisset og/eller komplementær kompetanse mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet, herunder vurdere faglig samarbeid om høringer med mer». I dette punktet berøres faglig samarbeid om høringer.

Stiftsdirektører og kirkefagsjefer anslo i september 2019 hvor mye tid som var brukt på ulike høringer i 2018. På bispedømmenivå er det registrert at det ble brukt i underkant av 1000 timer på høringer i 2018. Noen forhold tyder samtidig på en viss underrapportering: På 20 av 57 registrerte høringer som bispedømmene skriver at de deltok i, mangler det tall for tidsbruk. 8 bispedømmer rapporterer å ha avgitt høringssvar på strategiplan for samisk kirkeliv, mens det i realiteten ble gitt

10 høringsvar fra bispedømmeråd. Tallet 1000 timer gir like fullt et nyttig totalbilde, og det er ingen grunn til å anta at tidsbruk på høringer på bispedømmekontorene totalt utgjør mer enn ett årsverk (ca. 1700 timer) av de i overkant av 100 årsverkene i kirkefagforvaltningen.

Utvalget vil peke på andre momenter fra bispedømmenes registreringer knyttet til høringer:

- Alle bispedømmene deltok i høring om ny kirkeordning. Anslått tidsbruk er ganske lik; fra 27 til 37,5 time.
- Alle bispedømmene deltok i høring om justering av hovedgudstjenesten. Anslått tidsbruk varierer fra 7,5 time til 48 timer.
- Alle bispedømmene deltok i høring om regler for valg av Kirkerådet. Tidsbruken varierer fra 7,5 time til 30 timer.
- 5 bispedømmer deltok i høring om ny fordelingsnøkkel. Tidsbruken varierer fra 7,5 til 32 timer.
- Samlet sett er det de interne høringene i Den norske kirke som krever mye tidsbruk på bispedømmekontorene: Av den registrerte tidsbruken er 87 % av tiden knyttet til interne høringer.

Kirkerådet svarte på 13 høringer i 2018. 7 av disse ble besvart fra det som nå er avdeling for kirkefag og økumenikk. Siden flere av høringsvarene er skrevet av personer som nå har sluttet i Kirkerådet, er det i stedet for timeomfang oppgitt antall sider i høringsvaret. Dette var:

- Justis- og beredskapsdepartementet: Forslag om å avvikle prinsippet om ett statsborgerskap i statsborgerloven (2 sider).
- Kunnskapsdepartementet: Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2 sider).
- Kulturdepartementet: NOU 2017:17 På ein søndag? Reglane om søndagshandel og konsekvensane av endringar (10 sider).
- Helse- og omsorgsdepartementet: Forslag til endringer i MSIS-forskriften og forskrift om allmennfarlige smittsomme sykdommer (2 sider).
- Barne- og likestillingsdepartementet: Styrking av aktivitets- og redegjøringsplikten (1 side).
- Helse- og omsorgsdepartementet.: NOU 2017:16 På liv og død - Palliasjon til alvorlig syke og døende (4 sider).
- Utdanningsdirektoratet: Læreplan i kristendom, religion, livssyn og etikk (KRLE) (18 sider).

### 5.2.2 Utvalgets vurdering

I innspillrunden peker flere kirkefagavdelinger på at høringer tar mye tid, og flere etterlyser bedre koordinering.

Utvalget vil skille mellom høringer internt i Den norske kirke og eksterne høringer som Kirkemøtet, Kirkerådet, Bispemøtet, bispedømmeråd eller biskoper gir høringsvar på.

For interne høringer jobbes det i dag i stor grad separat på hvert bispedømmekontor med å forberede høringsvar. Av hensyn til den enkelte biskops og det enkelte bispedømmeråds selvstendighet, er det viktig at det fortsatt er ressurser til dette ved hvert kontor. Samtidig gir parallelt arbeid på alle kontorene seg utslag i svært ulik tidsbruk. Utvalget mener dette med fordel kan samordnes mer enn i dag, uten at det går utover bispedømmerådernes og biskopenes myndighet. Én konkret løsning for samordning, er at det for hver intern høring opprettes et arbeidsrom hvor rådgiverne på hvert bispedømmekontor legger inn sitt dokument mens de jobber med utkastet til høringsvar. Stiftsdirektørene bør ta ansvar for at arbeidsrommet opprettes, og rådgiverne deltar i arbeidsrommet. Kirkerådsansatte deltar ikke i arbeidsrommet, siden Kirkerådet er



mottaker av høringsvarene. På denne måten kan sidestilte rådgivere hente argumenter og tekst fra hverandres utkast. Dette kan forenkle bispedømmerådgiveres arbeid med høringer.

Når det gjelder eksterne høringer, må det skilles mellom høringer på nasjonalt nivå og høringer på regionalt nivå. Det er naturlig at hvert bispedømmeråd og hver biskop vurderer hvilke høringer på regionalt nivå, for eksempel i regi av fylke eller kommune, som man skal avgi høringsvar på. Disse høringsvarene må da forberedes på hvert bispedømmekontor.

Med hensyn til eksterne høringer på nasjonalt nivå, er dette annerledes. Kirkerådets sekretariat følger opp relevante høringer på nasjonalt nivå. Utvalget mener at Kirkerådet har en viktig rolle i å fange opp høringer og oppmuntre andre til å delta, særlig etter at Den norske kirke etter skillet mellom kirke og stat får færre direkte invitasjoner til å delta i høringer. Å delta i høringer er en god måte for kirken å bli oppdatert på viktige samfunnstema og en anledning til å bidra med kirkens stemme i påvirkningsprosesser.

Om bispedømmeråd og biskoper ønsker å avgi høringsvar i tillegg til Kirkerådet, vil utvalget peke på muligheten for kunnskapsutveksling før høringsvaret avgis. Dette har allerede blitt gjennomført i tilknytning til noen høringer. Økt bruk av denne arbeidsmåten kan forenkle arbeidet med høringer i Den norske kirke.

Utvalget vil også påpeke at det opplever en trøtthet for høringer i menighetene. Særlig krevende blir høringer når de gjennomføres i sommerferier og juleferier. Det er en risiko ved å gjennomføre mange interne høringer i Den norske kirke, blant annet siden høringene konkurrerer med annen informasjon og med tidsbruk på andre tiltak. Utvalget vil understreke at hvert organ, fra menighetsråd til Kirkerådet, må vurdere hvilke høringer man svarer på. Det er også viktig at bispedømmekontorene legger til rette for at menighetsrådene får den informasjon og veiledning de trenger for å svare på høringene.

## 5.3 Teamorganisering

### 5.3.1 Beskrivelse

Utvalget er i mandatet bedt om å mulighetene for teamorganisering som arbeidsmetode. Mest radikalt kan «teamorganisering» handle om at et nasjonalt team overtar oppgaver som har vært fordelt på de ulike kontorene. Utvalget oppfatter at dette ligger utenfor mandatet. Mindre radikalt kan teamorganisering handle om at det etableres faste grupper med deltakere fra ulike enheter. Ordet «samhandling» kan være beskrivende for dette. Slik samhandling skjer i dag i noen grad mellom bispedømmer uavhengig av Kirkerådet, og det er dette utvalget vil konsentrere seg om her. Bispedømmenes egen registrering av dette viser blant annet:

- Flere nabobispedømmer samarbeider om pilegrimsarbeid
- Oslo, Tunsberg og Borg samhandler aktivt gjennom 5 måneder under påske og pasjon
- Nidaros, Sør- og Nord-Hålogaland samhandler om flere felter, blant annet samisk kirkeliv og allsamisk konfirmanthelg
- Nidaros og Møre samarbeider blant annet om kirkemusikk og skole/kirke
- De nye politidistriktene gjør at flere bispedømmer må samarbeide
- Stavanger og Agder og Telemark har møter mellom misjonsrådgivere
- Stavanger og Bjørgvin har felles møte i pilegrimsutvalgene
- Borg samarbeider med Tunsberg og Stavanger på inkluderingsfeltet
- Borg og Agder og Telemark samarbeider om givertjeneste



### 5.3.2 Utvalgets vurdering

Oversikten viser at det er en del samhandling mellom bispedømmene. Dette kjennetegnes gjerne av geografisk nærhet eller felles tema eller utfordringer. Samhandling starter ofte med ett bispedømme som får flere med seg. Ved vakanser har ansatte på nabobispedømmekontorene vært brukt til å avhjelpe med oppgaver. Utgangspunktet for denne typen samhandling må være at alle ønsker å bidra. Veien til prestedtjeneste (VTP) og Veien til vigslet tjeneste (VTVT) er eksempel på prosjekt som utvikler samarbeid mellom bispedømmene.

Utvalget oppfordrer til kompetansedeling i større grad enn det som skjer mellom bispedømmene og ser at dette har mange fordeler. Samtidig ser ikke utvalget at det er mulig å gjennomgående gjøre helhetlige strukturelle grep for mer samhandling mellom bispedømmene uten at dette svekker den støtten som biskopen og bispedømmerådet trenger for å utføre sitt oppdrag. Samhandling bør fortsatt skje på initiativ fra de enkelte bispedømmene utfra behov og muligheter, og de ressursene som til enhver tid finnes på bispedømmekontorene.

## 5.4 Arbeidsrom på Kirkebakken

### 5.4.1 Beskrivelse

Digitale arbeidsrom er en av arbeidsmetodene som kirkefagutvalget i mandatet er bedt om å vurdere. Rådgivergrupper har i ulik grad tatt i bruk arbeidsrom i sitt arbeid. Utvalget er kjent med at blant annet følgende arbeidsrom i dag brukes av Kirkerådet og alle bispedømmekontorene:

- Undervisning og trosopplæring
- Ungdom
- Diakoni
- Beredskap
- Miljøledelse (grønne menigheter)
- Kultur
- Dåpsattsing
- Konfirmasjon
- Planverktøy for trosopplæring

### 5.4.2 Utvalgets vurdering

Utvalget mener at arbeidsrom er én av flere viktige arenaer for samhandling, hvor rådgiverne fra ulike kontorer kan utveksle erfaringer og kompetanse. Innspillrunden fra kirkefagavdelingene viser samtidig at arbeidsrom både kan forbedres og brukes bedre.

Utvalget støtter økt bruk av digitale verktøy. Verktøyene som velges må ha høy kvalitet og brukervennlighet, og det må tilbys opplæring i nye verktøy, gjerne i form av videosnutter med instruksjoner.

## 5.5 Videomøter

### 5.5.1 Beskrivelse

Videomøter er en av arbeidsmetodene som kirkefagutvalget er bedt om å vurdere. Den senere tiden har en begynt å ta dette i bruk, og tilbakemeldingene er jevnt over positive.

### 5.5.2 Utvalgets vurdering

Innspillrunden viser at mange av kirkefagavdelingene er positive til mer bruk av videomøter i kommunikasjon med hverandre. Utvalget slutter seg til dette. Det er allerede gjort positive

erfaringer med videomøter på andre felt, som de jevnlige videomøtene mellom stiftsdirektørene og Kirkerådet, samt på det merkantile feltet.

Videoutstyr har potensial for å styrke samhandlingen. Samtidig har også denne formen sine begrensninger. Jo flere deltakere det er i videomøter, jo mer krevende er det å bruke møtene i en prosess. Med deltakere fra alle bispedømmere og Kirkerådet, fungerer videomøter best for enveisinformasjon og møter av koordinerende karakter. Samtidig som dette er erfaringene så langt, er det positivt at man på ulike fagfelter gjør seg erfaringer av hva som fungerer på videomøter og ikke.

Utvalget foreslår på bakgrunn av dette at Kirkerådet øker tilbudet av nasjonale videomøter. En del fagfelter, som diakoni, trosopplæring og kultur, har definerte rådgivergrupper på bispedømmekontorene og i Kirkerådet, og er dermed enkle å etablere. Samtidig bør Kirkerådet vurdere å invitere til videomøter med bispedømmekontorene også på andre fagfelter, og bispedømmekontor må kunne etterspørre nasjonale videomøter på fagfelter hvor de ser behov for faglig utvikling og koordinering. For at videomøter skal bli et godt verktøy for samhandling, vil utvalget understreke behovet for godt utstyr, opplæring og enkelt tilgjengelige instruksjoner.

## 5.6 Kirkefagstillinger uten nasjonal koordinering

Utvalget er i mandatet bedt om å «Gjennomgå hvilke kirkefaglige stillinger i bispedømmerådene som ikke har nasjonal koordinering og vurdere forbedring av dette». Utvalget har så langt i dette kapitlet berørt ulike typer nasjonal koordinering. Mye av koordineringen er knyttet til kirkefaglige stillinger som har et definert hovedarbeidsområde. Når det kommer til hva som ikke er koordinert, ser noe av årsaken til mindre koordinering ut til å være at noen fagfelter i mindre grad har definerte rådgivere på hvert kontor. Utvalget har derfor valgt å se på hvilke fagfelter, ikke hvilke stillinger, som ikke har nasjonal koordinering.

Fagfelt knyttet til kirkebygg, kirkekunst og kirkeinventar følges opp i hvert enkelt bispedømme ved at rådgivere saksbehandler både søknader om endringer i inventar og utstyr i kirkene, som behandles av biskopen. Dette fagfeltet er i kontinuerlig dialog med Riksantikvaren, men har hatt lite nasjonal kirkelig koordinering. Fagfeltet krever høy fagkunnskap, og det er viktig at rådgivere får benyttet hverandres erfaring og kompetanse. Utvalget anbefaler derfor at dette fagfeltet koordineres tydeligere på landsbasis.

Fagfeltet rekruttering til kirkelig utdanning har ingen faste kontaktpersoner ved bispedømmekontorene. Det innebærer en fare for at dette feltet, som kan komme til å påvirke Den norske kirke sterkt i årene framover, forsvinner mellom HR-ansatte som har sin kompetanse og sitt fokus på tilsetninger og oppfølging av tilsatte, og ungdoms-, undervisnings- eller trosopplæringsrådgivere som har fokus på sine fagfelt. Viktigheten av dette feltet tilsier at bispedømmekontoret, Kirkerådet og den aktuelle rådgiveren må ha en felles forståelse av hvem som følger opp rekruttering til kirkelig utdanning. Utvalget anbefaler derfor at ansvaret for arbeid med rekruttering til kirkelig utdanning får en kontaktperson ved hvert bispedømmekontor. Utvalget anbefaler også at dette fagfeltet koordineres nasjonalt, for å få en tydeligere sammenheng mellom det utviklingsarbeidet som gjøres i Kirkerådet og den rollen bispedømmene kan ha når det gjelder å øke rekruttering til kirkelig utdanning. Dette vil gjøre det mulig med en større samordnet innsats på rekrutteringsfeltet.

## 5.7 Henvendelser fra menighetene

I mandatet er utvalget bedt om å «Kartlegge henvendelser som Kirkerådet og bispedømmerådene mottar fra menighetene, og vurdere hvordan disse kan fordeles på en best mulig måte». Siden dette berører hvilke roller Kirkerådet og bispedømmekontorene skal ha, er det tatt opp i dette kapitlet.

### 5.7.1 Kartlegging i august og september 2019

I samråd med stiftsdirektørene ble det i mai 2019 bestemt at det skulle gjennomføres telleker for slike henvendelser i uke 35 og 36 i 2019. Bestillingen om hva som skulle telles og ikke, var som følger:

- Åpne spørsmål fra menighetene og kirkelig ansatte som går til kirkefaglig avdeling. F.eks.:
  - o Hvor finner jeg ... ?
  - o Hva skal jeg gjøre i denne situasjonen?
  - o Har vi en ressurs som handler om?
  - o Blir det arrangert ... i år?
- Inkludert kirkebygg og kirkeinventar
- Ikke henvendelser til menighetene
- Ikke spørsmål om kirkevalget
- Ikke spørsmål om VTP, siden det de fleste ligger hos personal.
- Ikke skriftlige søknader
- Ikke innsendte rapporter

I tellekene fikk bispedømmekontorene totalt 1834 henvendelser. Kirkerådets avdeling for kirkefag og økumenikk fikk 56 henvendelser.

### 5.7.2 Utvalgets vurdering

Utvalget er klar over alle forbehold som må tas i tilknytning til tellekene. De aktuelle ukene var rett før kirkevalget, og mange i menighetene var derfor opptatt med dette. Tross veiledningen var det mange tvilstilfeller knyttet til hva som skulle telles og ikke. Enkelte rådgivere var borte fra jobb. Tallene for antall henvendelser er derfor ikke presise. Fordi en ikke registrerte utgående henvendelser fra bispedømmekontorene, ble en vesentlig del av kommunikasjonen mellom bispedømmekontor og menighet ikke registrert.

Tellekene gir samtidig et nyttig øyeblikksbilde knyttet til hvor henvendelser fra menigheter og kirkelig ansatte går. Kirkerådet har cirka 20 % av de ansatte i kirkefagforvaltningen, men mottok under 4 % av henvendelsene. Dette er logisk. I strukturen befinner bispedømmene seg mellom Kirkerådet og menighetene, og menighetene og kirkelig ansatte forholder seg med jevne mellomrom til bispedømmerådet og biskopen.

Utvalget anbefaler at man i fortsettelsen forsterker denne tendensen. Når Kirkerådet og Bispemøtet mottar henvendelser, bør det i hvert tilfelle vurderes om henvendelsen heller bør gå til bispedømmet som henvendelsen gjelder. Dette forhindrer ikke at Kirkerådet og Bispemøtet kan og bør motta henvendelser knyttet til nasjonale forhold, men vil sørge for at veiledning i størst mulig grad gis regionalt, hvor kunnskapen om lokale forhold er større.

## 5.8 De kirkefaglig ansattes deltakelse på fagdager og konferanser i 2018

### 5.8.1 Beskrivelse

Utvalget er i mandatet bedt om å "Innhente oversikt over hvor mange av de kirkefaglige ansatte sine arbeidsdager i 2018 som gikk med til deltakelse på henholdsvis frivillige og obligatoriske konferanser og fagdager". Utvalget har valgt å behandle dette her i kapitlet om samhandling, siden en del av

disse konferansene og fagdage er arrangert av Kirkerådet eller er møteplasser for kirkefaglig ansatte.

Utvalget har fått samlet inn antall fagdager og konferanser i 2018 fra 107 kirkefaglig ansatte. I dette er det ikke skilt mellom obligatoriske og frivillige konferanser og fagdager. Bestillingen inkluderer fagsamlinger av minimum 4 timers varighet. Dersom man var arrangør eller bidragsyter på konferansen eller fagdagen, er den ikke telt med. Både arrangementer ved Den norske kirke og ved andre aktører skulle telles med. Samlet sett har de 107 registrert at de hadde 633 enkeltdager som deltakere på konferanser og fagdager i 2018. Kommentarfeltet i registreringen tyder på noe feilregistrering, og utvalget vil derfor mene at rundt 600 dager er et mer realistisk tall. Tallet 600 enkeltdager innebærer at kirkefaglig ansatte i gjennomsnitt i har vært på 5,6 fagdager i 2018.

Siden mange av fagdage og konferansene er heldagsarrangementer i Oslo, må det samtidig for en del av de kirkefaglig ansatte legges til reisetid som gjør at tidsbruken på en fagdag eller konferansedag er mer enn 7,5 time.

De kirkefaglig ansatte har vært på mellom 0 og 19 fagdager og konferansedager i 2018. Flest kirkefaglig ansatte, 25 av de 107, har vært på 4 slike dager. 10 ansatte har vært på 3 dager, og 10 har vært på 6 dager. De øvrige fordeler seg stort sett mellom 0 og 10 dager; kun 16 ansatte var på flere enn 10 fagdager og konferansedager i 2018.

### 5.8.2 Utvalgets vurdering

Utvalget mener at tallene ikke gir grunnlag for en generell nedjustering av antall fagdager og konferanser som kirkefaglig ansatte deltar på. Til dette er variasjonen i tallene for stor. I stedet for å sette begrensninger på dette tallet, har utvalget i andre deler av rapporten sett på de konferansene og fagdage som arrangeres. Samtidig mener utvalget at det er viktig at den enkelte ansatte i samråd med sin leder vurderer mengden fagdager og konferanser i løpet av et år.

Utvalget vil understreke at det er viktig at de som har vært på fagdager og konferanser inviteres til å dele fra disse i sin avdeling og på sitt kontor. Dette vil gi bedre læringsutbytte for dem som deler, og det vil føre til at flere blir oppdatert på utviklingen i ulike fagfelt.

### 5.9 Grensesnitt mellom kirkefag og kommunikasjon

Utvalget er i mandatet bedt om å «Vurdere grensesnittet og samarbeidet mellom kirkefag og kommunikasjonsarbeid med sikte på best mulig ressursutnyttelse». Med grensesnitt forstår utvalget hvordan fagfeltene kirkefag og kommunikasjon har felles kontaktflate. Utvalget har av tidshensyn ikke gått grundig inn i denne problemstillingen, men har likevel noen refleksjoner.

I noen bispedømmer er kommunikasjonsrådgiver først og fremst en støtte til stiftsdirektør og biskop og er ikke del av kirkefaglig avdeling. Andre steder er kommunikasjonsrådgiver del av den kirkefaglige avdelingen. I Kirkerådet ligger kommunikasjon i en egen avdeling, noe som byr på særskilte utfordringer.

God ressursutnyttelse i samarbeid mellom kirkefag og kommunikasjon forutsetter som i annet kirkefaglig arbeid involvering, forankring, samarbeid og dialog så tidlig som mulig i prosesser.

## 6 Arenaer for læring knyttet til kirkefag

Utvalget er i mandatet bedt om å «Beskrive ulike arenaer for læring knyttet til kirkefag og vurdere hvilke som bør styrkes». Utvalget har valgt å la dette være et overordnet tema for behandlingen også av følgende punkter mandatet:

- Vurdere verdien av og kostnaden ved konferanser og fagdager gjennom å:
  - Gjennomgå konferanser og fagdager som arrangeres av Kirkerådet og/eller bispedømmeråd og andre aktører, og som retter seg mot ansatte i Den norske kirke
- Kartlegge etter- og videreutdanning i rettssubjektet Den norske kirke og etterbruken av denne
- Vurdere bruk av ny teknologi i arbeid for faglig utvikling og inspirasjon for ansatte lokalt i Den norske kirke

Utvalget var også bedt om å «Gjennomføre en evaluering hvor ansatte får mulighet til å evaluere en fagdag eller konferanse de har vært på i løpet av det siste året», som tematisk hører hjemme i dette kapitlet. Etter avklaring med Kirkerådets direktør ble en spørreundersøkelse om dette utarbeidet og lagt som nyhetssak på Kirkebakken, hvor den lå tilgjengelig i en måned. Spørreundersøkelsen ble også sendt til de som hadde vært deltakere på noen spesifikke konferanser og fagdager det siste året. Likevel fikk undersøkelsen kun 95 svar. Med tanke på at Den norske kirke totalt har over 7500 ansatte, har utvalget vurdert svarprosenten som for lav til å kunne bruke disse svarene.

Utvalget var i mandatet også bedt om å «Innhente tilgjengelige evalueringer som lokalt kirkelig ansatte har gjort etter deltakelse på konferanser og fagdager». Siden utvalget av tidshensyn ikke har gått inn i vurderingen av enkeltkonferanser og –fagdager, har utvalget valgt å ikke gjøre en fullstendig innhenting av tilgjengelige evalueringer. I stedet anbefaler utvalget at evalueringene blir en del av grunnlaget når den enkelte fagdag og konferanse vurderes i forlengelse av denne gjennomgangen.

## 6.1 Utvalgets forståelse av læring

Læring, innovasjon og utvikling av god praksis er sentrale målsettinger for kirkefagforvaltningen på alle nivå i Den norske kirke.

Utvalget vektlegger læring gjennom praksis og refleksjon i faglige fellesskap for å videreutvikle kirkens arbeid. Kirkefagforvaltningen må støtte opp under en utviklingskultur blant ansatte og frivillige lokalt. Ansatte må få rom, oppmuntring og ressurser til å lære gjennom egen praksis, men også arenaer for å motta nye faglige impulser som kan stimulere innovasjon. Rom kan handle om at de ansatte får frihet til å prøve ut nye praksiser og har møteplasser for refleksjon. Oppmuntring kan handle om at både kirkefagforvaltningen og kirkelige ledere på alle nivåer støtter og motiverer til læring og utvikling av praksis. Ressurser kan handle om at det avsettes tid og økonomiske midler til ulike former for læring, samt at det både i kirkefagforvaltningen og av eksterne aktører drives fagutvikling og utvikles ressurser som kan fremme læring blant ansatte i kirken.

Utvalget mener at Den norske kirke må ha som mål å være en lærende organisasjon. Å være en lærende organisasjon innebærer gjensidighet mellom deltakerne i læringsfellesskapet, trygghet på egen faglighet, åpenhet for andres perspektiv og ambisjon om å være i utvikling. Dette stiller store krav til relasjonsbygging, strukturer og samspill mellom alle organer og aktører i Den norske kirke. Kirkefagforvaltningen er særlig utfordret til å fremme dette.

Utvalget har identifisert følgende arenaer for organisert læring i Den norske kirke:

- Nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager
- Regionale tverrfaglige konferanser og fagdager i bispedømmene
- Regionale profesjonsdelte samlinger i bispedømmene
- Arbeidsveiledning
- Samlinger på prosti- og fellesrådsnivå

- Samlinger for ansatte i den enkelte menighet
- Etter- og videreutdanning

Arbeidsveiledning skiller seg ut gjennom å være organisert av personalavdelingene, men er tatt med siden det fortsatt er en viktig arena for læring. Utvalget har ikke gjort vurderinger av hvordan dagens arbeidsveiledning i Den norske kirke fungerer.

### 6.1.1 Spørreundersøkelse til kirkevergene og prostene

Utvalget mener at kirkeverger og proster, som ledere for kirkelig tilsatte i soknene, er viktige kilder i vurderingen av læringsarenaer. Det ble derfor utarbeidet og sendt ut spørreundersøkelser til disse gruppene. Spørreundersøkelsen til prostene ble sendt ut via stiftsdirektørene. 78 av 100 proster besvarte undersøkelsen. Spørreundersøkelsen til kirkevergene ble sendt direkte til disse. Kirkevergene fikk med unntak av spørsmålene om etter- og videreutdanning den samme spørreundersøkelsen som prostene. 132 kirkeverger svarte på hele undersøkelsen. Siden kirkevergene fikk undersøkelsen tilsendt i desember 2019 og hadde svarfrist 17. januar 2020, er det relevant at det var 428 kommuner før og 356 kommuner etter årsskiftet. Dette innebar en tilsvarende reduksjon i antall kirkeverger. Dermed utgjør de 132 svarene fra kirkeverger enten 30 eller 37 % av kirkevergene i Norge. Utvalget mener dette er en tilstrekkelig oppslutning til å legge vekt på besvarelsene.

Spørreundersøkelsen tok opp spørsmålet om hvilke arenaer for læring knyttet til kirkefag som bør styrkes. Prostene og kirkevergene hadde mulighet til å krysse av på så mange svaralternativer som de ønsket. Dersom de ikke ønsket å styrke noe, var dette et eget svaralternativ.

Prostene har i alt avgitt 205 svar. Hver prost som ønsket å styrke noe, har i gjennomsnitt krysset av på 2,7 alternativer. Svarene fordeler seg som følger, hvor man for hvert alternativ ser hvor stor andel av prostene som ønsker å styrke dette:

**I Den norske kirke skjer det læring i ulike sammenhenger, f.eks. nasjonalt, regionalt i bispedømmene, i prostier og kirkelige felleråd, og i menighetene. Hva mener du at bør styrkes? Flere svar er mulig.**

Svar	Prosent	Nummer
• Nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager	25.64%	20
• Regionale tværfaglige konferanser og fagdager i bispedømmene	55.13%	43
• Regionale profesjonsdelte samlinger (f.eks. for diakoner, kirkemusikere, prester osv) i bispedømmene	46.15%	36
• Arbeidsveiledni	30.77%	24
• Samlinger på prosti- eller fellerådsnivå	52.56%	41
• Samlinger i den enkelte menighet	11.54%	9
• Etter- og videreutdanning	41.03%	32
• Jeg ønsker ikke at noe av det nevnte styrkes	1.28%	1
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>78</b>

Prostene er mest positive til å styrke regionale fagdager og konferanser og samlinger på prosti- eller fellerådsnivå. Prostene ser minst behov for å styrke samlinger i den enkelte menighet og nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager.

Det samme spørsmålet ble stilt til kirkevergene. 134 kirkeverger har svart på dette spørsmålet. De 132 som har krysset av at de ønsket å styrke noe, har i snitt valgt 2,4 alternativer. Svarene fordeler seg som følger, hvor man for hvert alternativ ser hvor stor andel av kirkevergene som ønsker å styrke dette:

I Den norske kirke skjer det læring for ansatte i ulike sammenhenger, f.eks. nasjonalt, regionalt i bispedømmene, i prostier og kirkelige fellestråd, og i menighetene. Hva mener du at bør styrkes? Flere svar er mulig.

Svar	Prosent	Nummer
● Nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager	11.85%	16
● Regionale tverrfaglige konferanser og fagdager i bispedømmene	51.11%	69
● Regionale profesjonsdelte samlinger (f.eks. for diakoner, kirkemusikere, prester osv) i bispedømmene	39.26%	53
● Arbeidsveiledning	26.67%	36
● Samlinger på prosti- eller fellestrådsnivå	62.22%	84
● Samlinger i den enkelte menighet	11.11%	15
● Etter- og videreutdanning	32.59%	44
● Jeg ønsker ikke at noe av det nevnte styrkes	1.48%	2
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>135</b>

Kirkevergene er mest positive til å styrke samlinger på prosti- eller fellestrådsnivå og regionale tverrfaglige konferanser og fagdager i bispedømmene. Kirkevergene ser minst behov for å styrke samlinger i den enkelte menighet og nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager.

Utvalget vil understreke at hver prost og kirkeverge svarer utfra sin kontekst, og at denne varierer mellom bispedømmene og mellom prostiene og fellestrådene. I bispedømmer hvor det er omfattende tilbud om fagdager, er det for eksempel sannsynlig at prostene og kirkevergene har lagt mindre vekt på å styrke dette feltet.

Sammenligner man oppslutningen om de ulike læringsarenaene fra prostene og kirkevergene, er det mest merkbart hvor like de to tabellene er. Proster og kirkeverger tenker altså på mange måter likt om hvilke læringsarenaer for ansatte i Den norske kirke som bør styrkes. Den største forskjellen mellom kirkeverger og proster er at kun halvparten så stor andel kirkeverger som proster ønsker å styrke de nasjonale åpne og frivillige konferansene og fagdagerne. Videre ønsker en noe større andel av kirkevergene enn prostene å styrke samlinger på prosti- og fellestrådsnivå, og en noe mindre andel kirkeverger enn proster ønsker å styrke regionale profesjonsdelte samlinger.

## 6.2 Konferanser og fagdager som retter seg mot kirkelig ansatte

### 6.2.1 Samlet oppslutning om arrangementene

#### 6.2.1.1 Nasjonale konferanser og fagdager

Samlet oppslutning om åpne og frivillige nasjonale konferanser og fagdager arrangert av Kirkerådet er i et normalår mellom 1000 og 1500. Trosopplæringskonferansen er uten sammenligning den største konferansen, med mellom 800 og 1100 deltakere de siste årene. I tillegg er det de siste årene arrangert Kulturkonferanse, Mikkelmesskonferanse, Pilegrimskonferanse og Rekrutteringskonferanse som alle har samlet mellom 30 og 100 deltakere. Det arrangeres også HEL-konferanse og diakonikonferanse annethvert år hvor vertskapsbispedømmet er sterkt involvert,



sistnevnte i samarbeid med andre diakonale aktører. I tillegg arrangerer Bispemøtet annethvert år teologidagene.

Fra KA har utvalget fått opplyst at det per 1.12.2018 var 6235 stillinger i menighetsråd og fellesråd, og 1566 stillinger i Kirkerådet og bispedømmerådene. I dette tallet kan det være inkludert personer som har flere stillinger, og KA antar derfor at det reelle tallet er cirka 7400 ansatte. Dette innebærer at nasjonale konferanser og fagdager årlig har et deltakertall som tilsvarer mellom 13 og 20 % av alle ansatte i Den norske kirke.

#### 6.2.1.2 Bispedømmerådene og biskopenes konferanser og fagdager

Bispedømmekontorene har til sammenligning registrert fagdager og konferanser de har arrangert i årene 2016-2018, samt deltakerantall på disse. I dette er det ikke skilt mellom profesjonsdelte og tverrfaglige arrangementer. Samlet viser registreringen at det var:

- 4800 deltakelser i 2016
- 4100 deltakelser i 2017
- 6300 deltakelser i 2018

Dette innebærer at regionale konferanser og fagdager årlig har et deltakertall som tilsvarer mellom 55 og 85 % av de kirkelig ansatte. Det høye deltakerantallet er påvirket av at de ansatte blir innkalt, ikke invitert, til mange av disse fagdagene. Dette er annerledes enn på nasjonalt nivå, hvor alle konferanser og fagdager er frivillige.

#### 6.2.2 Geografisk deltakelse

En optelling av 16 nasjonale konferanser i perioden 2016 til 2019 viser at det er tydelige forskjeller mellom bispedømmene i deltakelse på nasjonale konferanser og fagdager.

Arrangement	Bispedømmedeltakelse for de som jobbet i menighet (inkluderer her ikke proster og kirkeverger)										
	Oslo	Borg	Ham	Tuns	A og T	Stav	Björg	Møre	Nidar	S-H	N-H
<b>2016</b>											
Mikkelsmesskonferansen (Trondheim)	3			1		1			13	2	
Trosopplæringskonferansen* (Lillestrøm)	101	141	73	98	39	29	51	49	71	49	31
<b>2017</b>											
HELkonferansen (Trondheim)	6	12		2	7	12	9	9	19		3
Diakonikonferansen (Trondheim)	4	3	3	6	4	1	3	1	40	5	1
Kulturkonferansen (Oslo)	4	2			3	4	1	2	2		
Mikkelsmesskonferansen (Trondheim)	2	17	1	1	1	1			13		
Trosopplæringskonferansen** (Gardermoen)	98	128	47	90	55	30	52	41	83	47	19
<b>2018</b>											
Kulturkonferansen (Oslo)	5	7	2	2		1					
Trosopplæringskonferansen*** (Gardermoen)	95	118	42	83	40	25	37	30	65	34	13
Mikkelsmesskonferansen (Trondheim)	3	2	1	1		1		3	8	1	
Teologidagene (Oslo)	58	53	24	14	2	1	7	9	12	7	3
Nasjonalt kirkelig pilegrimskonferanse (Harstad)								1		2	6
<b>2019</b>											
Fagdag om dåp (Oslo)	3	2									
Fagdag konfirmasjon (Oslo)	6	21	4	11	4			3			1
<b>Sum</b>	<b>487</b>	<b>639</b>	<b>258</b>	<b>401</b>	<b>201</b>	<b>136</b>	<b>211</b>	<b>194</b>	<b>403</b>	<b>195</b>	<b>102</b>

\*Tallene for trosopplæringskonferansen 2016 er beregnet utfra de som har svart på evalueringen, som er cirka 50 % av deltakerne.



*\*\*Tallene for trosopplæringskonferansen 2017 er beregnet utfra de som har svart på evalueringen, som er cirka 50 % av deltakerne. Det ble i 2017 ikke spurt om hva deltakerne jobbet med, og man vet dermed ikke hvor stor andel som jobbet i menighet. Siden andelen konferansedeltakere kun varierte med ett prosentpoeng fra 2016 til 2018, er 2016-tallet (66,8 % av deltakerne jobbet da i menighet) brukt på 2017-tallene. Der man vet at 147 av deltakerne jobbet i Oslo bispedømme, har man altså anslått at 66,8 % av disse, altså 98, jobbet i menighet.*

*\*Tallene for trosopplæringskonferansen 2016 er beregnet utfra de som har svart på evalueringen, som er cirka 50 % av deltakerne.*

Tallet for deltakelse fra hvert bispedømme må sees i sammenheng med antall ansatte i det aktuelle bispedømmet, og hvilke tilbud om fagdager som finnes regionalt. Kirkevalget gir bispedømmevis oversikt over antall stemmeberettigede kirkelig ansatte, inkludert lek og prester, og kan slik brukes til å anslå hvor stor andel av ansatte i trossamfunnet Den norske kirke som jobber i de ulike bispedømmene. Dette gir grunnlag for å se på hvilke bispedømmer som er overrepresentert og underrepresentert på nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager:

	Oslo	Borg	Ham	Tuns	A og T	Stav	Bjørg	Møre	Nidar	S-H	N-H	Sum
Andel deltakere fra bispedømmet	16 %	21 %	9 %	13 %	7 %	4 %	7 %	6 %	13 %	6 %	3 %	100 %
Bispedømmets andel av ansatte i Dnk	11 %	12 %	9 %	10 %	11 %	10 %	12 %	5 %	9 %	6 %	5 %	100 %
Andel deltakere minus andel ansatte	5 %	9 %	0 %	4 %	-4 %	-6 %	-5 %	1 %	4 %	0 %	-2 %	0 %

Tabellens første linje viser hvor stor andel av deltakerne på de aktuelle nasjonale konferansene og fagdage 2016-2019 som kommer fra de ulike bispedømmene. Utrekningen av disse tallene er basert på summen for deltakere. Tabellens andre linje viser hvor stor andel av de ansatte i trossamfunnet Den norske kirke som jobber i de ulike bispedømmene. Tabellens tredje linje er linje 1 minus linje 2. Grønt tall innebærer at det aktuelle bispedømmet er overrepresentert på nasjonale fagdager og konferanser. Rødt tall viser at det aktuelle bispedømmet er underrepresentert på disse arrangementene.

Oversikten viser at Oslo, Borg, Tunsberg, Møre og Nidaros er overrepresentert på disse nasjonale konferansene og fagdage. Dette er ikke overraskende all den tid 15 av de 16 konferansene og fagdage i oversikten ble arrangert enten i Oslo eller Trondheim. Agder, Stavanger, Bjørgvin og Nord-Hålogaland er underrepresentert på nasjonale fagdager og konferanser. Mest tydelig er tallene for Stavanger og Bjørgvin, som man utfra antall ansatte i bispedømmet kunne anslå at ville ha dobbelt så mange deltakere på nasjonale konferanser og fagdager. Hamar og Sør-Hålogaland har en deltakerandel som i stor grad svarer til bispedømmets andel av ansatte i Den norske kirke. Utvalget vil presisere at det kan være en sammenheng mellom gode tilbud regionalt og færre deltakere på nasjonale konferanser.

Denne oversikten viser at de nasjonale konferansene og fagdage til en viss grad henter deltakere fra alle bispedømmer. Samtidig blir det tydelig at konferansene og fagdage treffer et sted mellom regionalt og nasjonalt. Oslo, Tunsberg og Borg, som er de bispedømmene som har best konferanse- og fagdagstilbud nær seg, har nærmere halvparten av deltakerne på nasjonale konferanser og fagdager, mens de kun har en tredel av de kirkelig tilsatte.

### 6.2.3 Profesjonenes deltakelse

Det er store forskjeller mellom profesjoner i hvor mye de reiser på fagdager og konferanser nasjonalt. Profesjonene reiser til en viss grad på hver sine konferanser. Et utvalg av 16 nasjonale fagdager og konferanser arrangert fra 2016 til 2019, hvor profesjonene prest, diakon, undervisnings-/trosopplæringsansatt og kirkemusiker er telt hver for seg, viser dette:

	Utvalgte profesjoner blant de som jobbet i menighet				
	Prest	Diakon	Kirkemusiker	Undervisningsansatt	Sum
<b>2016</b>					
Mikkelsmesskonferansen 2016	9	4	5	2	20
Trosopplæringskonferansen 2016*	156	80	45	455	736
<b>2017</b>					
HELkonferansen 2017	29	23	0	3	55
Diakonikonferansen 2017 (inkluderer frivillige fra mnh)	1	48	0	0	49
Kulturkonferansen 2017	2	1	1	1	5
Mikkelsmesskonferansen 2017	10	0	22	1	33
Trosopplæringskonferansen 2017**	Ukjent				
<b>2018</b>					
Kulturkonferansen 2018	0	0	0	0	0
Trosopplæringskonferansen 2018***	83	39	36	388	546
Mikkelsmesskonferansen 2018	10	2	6	2	20
Teologidagene 2018	187	0	0	1	188
Nasjonal kirkelig pilegrimskonferanse 2018	7	2	0	0	9
<b>2019</b>					
Fagdage om dåp 2019	3	0	0	2	5
Fagdage konfirmasjon 2019	16	3	0	28	47
<b>Antall deltakelser på disse konferansene fra profesjonen</b>	<b>513</b>	<b>202</b>	<b>115</b>	<b>883</b>	<b>1713</b>

\*Tallene for trosopplæringskonferansen 2018 er beregnet utfra de som har svart på evalueringen, som er cirka 50 % av deltakerne.

\*\*Siden det ikke ble spurt om profesjoner i 2017-evalueringen, og siden tallene varierer for mye mellom 2016 og 2018 til at man kan bruke samme andel og anslå tall for 2017, er disse tallene ikke med.

\*\*\*Tallene for trosopplæringskonferansen 2018 er beregnet utfra de som har svart på evalueringen, som er cirka 50 % av deltakerne.

Utvalget vil understreke at bredden i deltakelsen er påvirket av hvem som er invitert til de ulike fagdage og konferansene. Mikkelsmesskonferansen, Trosopplæringskonferansen, HEL-konferansen, Diakonikonferansen og Teologidagene profileres nasjonalt, dels til ulike profesjoner. Kulturkonferansen retter seg først og fremst mot kulturaktører i eller nær Den norske kirke. Nasjonal kirkelig pilegrimskonferanse bytter arrangørsted mellom bispedømmer og retter seg særlig mot aktører på pilegrimfeltet. Det er også en del av dette bildet at fagforeninger, organisasjoner, institutter og studiesteder arrangerer kurs og fagdager som gjerne retter seg mot én profesjon.

Utvalget vil peke på at:

- Diakonikonferansen 2017 hadde 48 deltakende diakoner eller diakonimedarbeidere og 1 deltakende prest. Ingen deltakere var undervisningsansatte eller kirkemusikere.
- Blant de som evaluerte trosopplæringskonferansen 2018 var det 10 ganger så mange trosopplærings- og undervisningsansatte som kirkemusikere og diakoner. Det var fem ganger så mange trosopplærings- og undervisningsansatte som prester.
- På Mikkelsmesskonferansen 2017 deltok 22 kirkemusikere, 10 prester, 1 undervisningsansatt og ingen diakoner.
- På Teologidagene 2018 deltok 187 personer i prestedtjeneste.

Tallene viser videre at det er stor forskjell mellom profesjonene når det gjelder andel ansatte som deltar på nasjonale konferanser og fagdager:

- Av cirka 700 undervisningsansatte var det 400 deltakelser på en nasjonal konferanse eller fagdage i 2016 og 2018.

- Av cirka 300 diakoner og diakonimedarbeidere var det 45 deltakelser på en nasjonal konferanse eller fagdag i 2018. For denne faggruppen svinger samtidig tallet fra år til år, og i 2017 og 2019 med Diakonikonferanse og HEL-konferanse, er tallet dobbelt så høyt.
- Av cirka 1200 prester var det 341 deltakelser på en nasjonal konferanse eller fagdag i 2018. Over halvparten av disse deltok på Teologidagene, som arrangeres annethvert år.
- Av cirka 850 kirkemusikere var det 45 deltakelser på en nasjonal konferanse eller fagdag i 2018.

For noen av konferansene 2016-2019 er det mulig å avdekke om de ansatte reiser alene eller sammen med andre ansatte eller frivillige fra egen menighet på konferansen. Samlet viser dette tallet at 103 av 180 deltakere på disse konferansene reiste alene.

#### 6.2.4 Prostenes og kirkevergenes vurdering

Foruten å bli spurt hvilke læringsarenaer som bør styrkes, er prostene og kirkevergene også spurt «Hvordan opplever du dagens tilbud om åpne og frivillige fagdager og konferanser i forhold til ressursene du disponerer som leder?» Igjen er prostene og kirkevergenes svar preget av sin kontekst. Det må også presiseres at prostene og kirkevergene har vurderer både nasjonale og regionale arrangementer. Følgende tekst var innledning til spørsmålene om fagdager og konferanser i spørreundersøkelsene: “Kirkerådet, biskopene, bispemøtet og bispedømmerådene arrangerer hvert år en rekke fagdager og konferanser. I denne undersøkelsen er vi opptatt av de åpne og frivillige fagdager og konferansene (som Trosopplæringskonferansen), ikke obligatoriske og/eller lukkede samlinger (som f.eks. biskopens fagdager som er del av tilsynet). Vi snakker altså om arrangementer nasjonalt eller regionalt som retter seg mot kirkelig tilsatte og som de tilsatte sammen med leder må vurdere om de skal dra på. I tilknytning til disse vil vi gjerne vite noe om lederes vurdering av kost/nytte.”

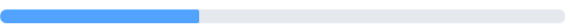
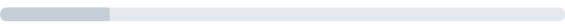
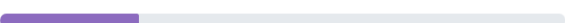

Prostenes svar fordeler seg slik:

Hvordan opplever du dagens tilbud om åpne og frivillige fagdager og konferanser i forhold til ressursene du disponerer som leder?

Svar	Prosent	Nummer
<p><b>Jeg opplever knapphet på tid og knapphet på penger, slik at det er krevende å sende ansatte på slike arrangementer</b></p>	44.87%	35
<p>Jeg opplever knapphet på tid, men ikke knapphet på penger til å finansiere deltakelse på slike arrangementer og reisen dit</p>	23.08%	18
<p>Jeg opplever at det ikke er knapphet på de ansattes tid, men knapphet på penger til å finansiere deltakelse på slike arrangementer og reisen dit</p>	20.51%	16
<p>Jeg opplever ikke knapphet på tid og knapphet på penger når det gjelder å sende de ansatte på slike arrangementer</p>	11.54%	9
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>78</b>

Som ledere opplever altså 88,5 % av prostene at det er knapphet på enten tid eller penger eller begge deler når det gjelder å sende ansatte på nasjonale eller regionale fagdager og konferanser. Til sammen opplever noen flere (68 %) knapphet på tid sammenlignet med de som opplever knapphet på penger (65,4%). Utvalget vil presisere at responsen fra prostene trolig er preget av at det varierer hvor mye penger prostene selv disponerer og hvor mye som disponeres sentralt i bispedømmet.

Kirkevergene er stilt det samme spørsmålet, og svarene fordeler seg slik:

Svar	Prosent	Nummer
 ● Jeg opplever knapphet på tid og knapphet på penger, slik at det er krevende å sende ansatte på slike arrangementer	35.25%	49
 ● Jeg opplever knapphet på tid, men ikke knapphet på penger til å finansiere deltakelse på slike arrangementer og reisen dit	19.42%	27
 ● Jeg opplever at det ikke er knapphet på de ansattes tid, men knapphet på penger til å finansiere deltakelse på slike arrangementer og reisen dit	24.46%	34
 ● Jeg opplever ikke knapphet på tid og knapphet på penger når det gjelder å sende de ansatte på slike arrangementer	20.86%	29
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>139</b>

Som ledere opplever altså 79 % av kirkevergene at det er knapphet på enten tid eller penger når det gjelder å sende ansatte på slike arrangementer. Til sammen opplever noen flere (59,5%) knapphet på penger sammenlignet med de som opplever knapphet på tid (43,5 %).

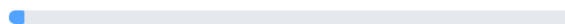



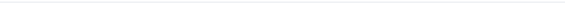
Det mest slående med disse svarene er at en dobbelt så høy andel kirkeverger som proster ikke opplever knapphet på tid og knapphet på penger når det gjelder å sende de ansatte på åpne og frivillige konferanser og fagdager. Det er også interessant at mens prostene opplever tid som viktigste mangelvare, er penger den viktigste mangelvaren for kirkevergene.

En krysning med spørsmål om bispedømmetilhørighet viser at det ikke er slik at de som ofte har lang reisevei til nasjonale konferanser og fagdager opplever større knapphet på tid og penger enn de som har kort reisevei. Andelen kirkeverger og proster som ikke opplever knapphet på tid og penger, er relativt lik i mange bispedømmer.

Prostene og kirkevergene er i undersøkelsen også som nevnt spurt hvilke læringsarenaer som bør styrkes. Av sju læringsarenaer er her «nasjonale åpne og frivillige konferanser og fagdager» den arenaen som nest færrest proster og nest færrest kirkeverger ønsker å styrke. 25,6 % av prostene og 11,9 % av kirkevergene ønsker å styrke dette.

Kirkevergene og prostene er videre spurt hva de mener er det viktigste målet med åpne og frivillige konferanser og fagdager. Prostene svarer som følger:

Hva mener du at bør være det viktigste målet med åpne og frivillige fagdager og konferanser?

Svar	Prosent	Nummer
 ● At de ansatte får styrket fellesskap med andre ansatte	2.70%	2
 ● At de ansatte får motivasjon og inspirasjon	54.05%	40
 ● At de ansatte får økt teoretisk kunnskap knyttet til noe i jobben sin	6.76%	5
 ● At de ansatte endrer noe av praksisen i jobben sin	1.35%	1
 ● At de ansatte videreutvikler arbeidet i sin menighet	35.14%	26
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>74</b>

## Kirkevergene svarer som følger:

Svar	Prosent	Nummer
● At de ansatte får styrket fellesskap med andre ansatte	5.80%	8
● At de ansatte får motivasjon og inspirasjon	56.52%	78
● At de ansatte får økt teoretisk kunnskap knyttet til noe i jobben sin	7.97%	11
● At de ansatte endrer noe av praksisen i jobben sin	0.00%	0
● At de ansatte videreutvikler arbeidet i sin menighet	29.71%	41
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>138</b>

Her er det først og fremst merkbart hvor likt prostene og kirkeverger vurderer det viktigste målet med arrangementene. For begge grupper er de ansattes motivasjon og inspirasjon det klart viktigste målet, med over 50 % oppslutning. I begge grupper er det også nest flest som mener at det viktigste målet er at de ansatte videreutvikler arbeidet i sin menighet, med rundt 30 % oppslutning.

Kirkevergene og prostene er også spurt om hvordan de opplever den reelle effekten av dagens regionale og nasjonale fagdager og konferanser. Kirkevergene svarer som følger:

Hva mener du at er den reelle effekten av dagens fagdager og konferanser?



Svar	1 - Ikke i det hele tatt	2 - I liten grad	3 - I noen grad	4 - I stor grad	5 - I svært stor grad	Totalt	Gjennomsnitt
De ansatte får styrket fellesskap med andre ansatte	2 1.47%	10 7.35%	64 47.06%	49 36.03%	11 8.09%	136 100.00%	3.42
De ansatte får motivasjon og inspirasjon	2 1.47%	11 8.09%	61 44.85%	51 37.50%	11 8.09%	136 100.00%	3.43
De ansatte får økt teoretisk kunnskap om noe i jobben sin	4 2.94%	22 16.18%	80 58.82%	26 19.12%	4 2.94%	136 100.00%	3.03
De ansatte endrer noe av praksisen i jobben sin	11 8.09%	63 46.32%	54 39.71%	6 4.41%	2 1.47%	136 100.00%	2.45
De ansatte videreutvikler arbeidet i sin menighet	4 2.94%	38 27.94%	73 53.68%	14 10.29%	7 5.15%	136 100.00%	2.87
<b>Total</b>	<b>23 3.38%</b>	<b>144 21.18%</b>	<b>332 48.82%</b>	<b>146 21.47%</b>	<b>35 5.15%</b>	<b>680 100.00%</b>	<b>3.04</b>

Prostene svarer som følger:

## Hva mener du at er den reelle effekten av dagens fagdager og konferanser?

Svar	1 - Ikke i det hele tatt	2 - I liten grad	3 - I noen grad	4 - I stor grad	5 - I svært stor grad	Totalt	Gjennomsnitt
De ansatte får styrket fellesskap med andre ansatte	0 0.00%	6 7.69%	34 43.59%	36 46.15%	2 2.56%	78 100.00%	3.44
De ansatte får motivasjon og inspirasjon	0 0.00%	2 2.56%	31 39.74%	38 48.72%	7 8.97%	78 100.00%	3.64
De ansatte får økt teoretisk kunnskap om noe i jobben sin	1 1.28%	11 14.10%	43 55.13%	20 25.64%	3 3.85%	78 100.00%	3.17
De ansatte endrer noe av praksisen i jobben sin	4 5.13%	29 37.18%	36 46.15%	7 8.97%	2 2.56%	78 100.00%	2.67
De ansatte videreutvikler arbeidet i sin menighet	1 1.28%	16 20.51%	45 57.69%	11 14.10%	5 6.41%	78 100.00%	3.04
<b>Total</b>	<b>6</b> <b>1.54%</b>	<b>64</b> <b>16.41%</b>	<b>189</b> <b>48.46%</b>	<b>112</b> <b>28.72%</b>	<b>19</b> <b>4.87%</b>	<b>390</b> <b>100.00%</b>	<b>3.19</b>

Her ser vi at prostene på alle de fem indikatorene i kolonnen lengst til høyre har en mer positiv vurdering av fagdager og konferanser enn det kirkevergene har.

### 6.2.5 Utvalgets vurdering

I innspillene fra kirkefagavdelingene uttrykker noen en skepsis til nasjonale arrangementer. Utvalget ser verdien av noen nasjonale arrangementer, men har samtidig ikke gått inn i vurderingen av enkeltkonferanser og fagdager. Utvalget mener i stedet at hver fagdag og konferanse må evalueres utfra antall deltakere, hva de sitter igjen med og hvor mye ressurser som er brukt. Ressursbruken er ikke kartlagt av utvalget. Særlig er det viktig at arrangører har en oversikt over tidsbruk knyttet til fagdager og konferanser, for at vurderingen av kostnader knyttet til arrangementet skal være reell.

Utvalget slutter seg til prostene og kirkevergene som uttrykker at det viktigste målet med fagdager og konferanser er at deltakerne blir motivert og inspirert. Slike arrangementer har og bør ha en viktig funksjon som inspirasjonssted. Utvalget vil likevel spørre om det er behov for en nedskalering av nasjonale konferanser og legge til rette for mer faglig utviklingsarbeid nærmere soknet. Det nasjonale nivået er viktig, men det må ikke nødvendigvis innebære at alle må reise til samme sted. Det kan være en rasjonell arbeidsform at det nasjonalt utvikles konferansemaler og -moduler som kan gjennomføres regionalt for å nå flere med det faglige utviklingsarbeidet som er gjort. I utvikling av konferanser bør en ha arbeidet i soknet i fokus.

Utvalget vil videre peke på potensialet for større kompetanse på prosjektstyring i kirkefagforvaltningen. Det finnes ulike prosjektstyringsverktøy som kan brukes blant annet i forbindelse med planlegging, gjennomføring og evaluering av større arrangementer. Dette vil kunne være av stor nytte for dem som skal arrangere, og det vil kunne øke kvaliteten, ressursforvaltningen og deltakelsen på arrangementene og gjøre at man får mer ut av dem.

Utvalget mener også det er større potensial for kontakt med deltakerne før og etter større arrangementer for å øke utbyttet av disse. Utvalget mener også at det er viktig at det er en god dynamikk og dialog mellom det som skjer regionalt og nasjonalt. Nasjonale arrangementer må bruke regionale og lokale ressurser, og de må følges opp av fokus regionalt og lokalt.

Utvalget vil videre peke på at mange konferanser og fagdager på nasjonalt nivå i Den norske kirke i stor grad brukes av én faggruppe. At ansatte i hovedsak reiser på arrangementer knyttet til eget fagfelt, kan være et uttrykk for at de primært søker utvikling og nettverk innen eget fagfelt. Utvalgets undersøkelser gir et inntrykk av at cirka halvparten av deltakerne på nasjonale konferanser

og fagdager reiser alene. Å få reise alene på en konferanse, kan gi viktig påfyll og et større fellesskap. Samtidig er det en viktig samtale før konferanser og fagdager hvilken effekt det har at man sender bare en. Det gir ikke nødvendigvis den samme læringseffekten.

Generelt mener utvalget at det er viktig å se på hva man vil oppnå med fagdager og konferanser i Den norske kirke. For å styrke dette bør deltakerne på slike dager alltid få tilgang til en elektronisk evaluering kort tid etter dagen. Videre er det avgjørende at evalueringen stiller spørsmål som er knyttet til det som er målet ved arrangementet. Når proster og kirkeverger legger stor vekt på at fagdager og konferanser bør være motiverende og inspirerende, bør evalueringer etter spørre i hvilken grad dette målet ble nådd og hva deltakerne mener bør gjøres for at man i større grad skal nå målet.

### 6.3 Biskop og bispedømmeråd

Alle kirkefagavdelingene på bispedømmekontorene framhever i innspillsrunden viktigheten av kirkefaglig arbeid på bispedømmenivå. Mange av fagdage i bispedømmene er knyttet til biskopens tilsyn.

Blant prostene ønsker flest (55,1 %) å styrke regionale tverrfaglige konferanser og fagdager i bispedømmene. Blant kirkevergene er det flest som ønsker å styrke samlinger på prosti- og fellesrådsnivå, men nest flest (50,8 %) som ønsker å styrke regionale tverrfaglige konferanser og fagdager.

Regionale *profesjonsdelte* samlinger er den tredje mest aktuelle læringsarenaen å styrke både for prostene og kirkevergene som har svart på undersøkelsen, med henholdsvis 46,2 % og 38,8 % oppslutning.

#### 6.3.1 Utvalgets vurdering

Utvalget vil påpeke at det er til dels store forskjeller mellom bispedømmene når det gjelder tilbudet av konferanser og fagdager. Noen bispedømmer har studiesteder og organisasjoner som arrangerer åpne fagdager og konferanser som retter seg mot ansatte i Den norske kirke. Andre har få supplerende tilbud til arrangementer og initiativer fra bispedømmekontoret, noe som gjør sistnevnte viktigere.

Bispedømmet er en svært viktig arena for læring og vil fortsatt være det. Her skjer læring utfra biskopens tilsyn og utfra bispedømmerådets oppdrag om å vekke og nære det kristelige liv i soknene. Via alle bispedømmene når man ut til alle sokn med kirkefaglig betjening, og bispedømmekontorene er koordinatorene for fagutvikling i menighetene. Bispedømmene er også viktige bidragsytere inn i regionale utviklingsprosjekter. For at alle typer sokn skal ha lik tilgang på kirkefaglig kompetanse, er det viktig at denne fortsatt ligger på bispedømmenivå. Utvalget er klar over at enkelte større fellesråd ansetter kirkefaglige rådgivere. I disse tilfellene er det viktig at det er god rolleavklaring, arbeidsfordeling og felles målforståelse opp mot kirkefagavdelingen ved bispedømmekontoret og biskopens tilsyn.

### 6.4 Prostinivået og fellesrådsnivået som læringsarena

#### 6.4.1 Beskrivelse

Prostene er i tjenesteordningen «forpliktet på de mål og strategier som er fastsatt for virksomheten i Den norske kirke og i vedkommende bispedømme og skal støtte opp om tiltak som fremmer disse». Prosten leder prestetjenesten på vegne av biskopen og har ansvar for arbeidsplaner for prestene. Kirkevergen er daglig leder for fellesrådets virksomhet, som inkluderer arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett.



Prostiet brukes allerede som en ramme for ulike kurs for ansatte. Når bispedømmenivået skal nå ut til alle sokn med blant annet menighetsrådskurs og implementering av dåpssatsing, brukes prostiet. Dette oppleves som en effektiv måte å nå alle på, og gir minst reising. I bispedømmene brukes også prostiet til samlinger for ulike faggrupper. Antall fagsamlinger på prostinivå som kirkefaglige rådgivere på bispedømmenivå deltok på i 2018 som medarrangør eller bidragsyter i 2011, var ifølge bispedømmenes registrering 127. Dersom man regner med 6 årlige samlinger i hvert prosti, innebar dette at kirkefaglig ansatte bidro på ca. 1/5 av fagsamlinger for ansatte på prostinivå, også kalt konventer eller tjenestekonferanser. Prostene får også henvendelser om prostivise kurs fra andre aktører.

Prostiet er samtidig en variabel enhet. Antall ansatte, geografisk spredning, folketall og tilgjengelige faglige samarbeidspartnere utenfor Den norske kirke varierer sterkt mellom prostiene i Norge. Dette gjelder også fellesrådsnivået.

Når det gjelder ansatte, er samlinger på prostinivået enten prostens møte med de prester vedkommende leder, eller prosten og kirkevergen(e)s møte med sine ansatte. Mange steder har man en veksling mellom tverrfaglige samlinger og samlinger kun for prestene. På denne måten er samlinger på prostinivå styrt av prosten, ofte i samarbeid med kirkevergen(e). Mange steder har også fagforeningene en rolle når det kommer til valg av faglig innhold på samlinger i prostiet.

#### 6.4.2 Spørreundersøkelse med proster og kirkeverger

Nest etter regionale tverrfaglige samlinger på bispedømmenivå, vil prostene styrke «samlinger på prosti- eller fellesrådsnivå». 52,6 % av prostene ønsker å styrke dette. For kirkevergene er denne læringsarenaen den som flest ønsker å styrke, med 61,9 %.

#### 6.4.3 Utvalgets vurdering

Kirkefagavdelingene i 7 av 11 bispedømmer gir på ulike måter uttrykk for at de ønsker å styrke prostinivået som kirkefaglig læringsarena. Flere beskriver gode erfaringer med kurs, læring og fagdager på dette nivået, og legger dette til grunn for at de ønsker å styrke denne læringsarenaen.

Utvalget mener at det allerede er en dreining mot mer bruk av prostinivået når det gjelder kompetanseutvikling. Utvalget mener at det ligger økte muligheter i at mer læring skjer i prostiet og fellesrådet. For å videreutvikle faglig utviklingsarbeid i prostiet og fellesrådet er man etter utvalgets mening avhengig av forutsigbarhet og langsiktig planlegging. Det er viktig at både bispedømmekontorene og Kirkerådet legger vekt på dette. Bispedømmekontorene bør videre sammen med prostene og kirkevergene reflektere rundt utviklingsarbeidet i menighetene i prostiet.

Kirkerådet har også en viktig rolle i styrking av prosti- og fellesrådsnivået ved at man i utvikling av arbeidsmetoder og læringsressurser legger opp til at slike skal kunne brukes av bispedømmekontorene i samvirke med prostene og kirkevergene.

### 6.5 Menigheten som læringsarena

#### 6.5.1 Beskrivelse

Som nevnt vektlegger utvalget læring gjennom praksis og refleksjon i faglige fellesskap. For kirkelig ansatte er soknet det viktigste stedet for praksis. Ansatte, frivillige, råd, utvalg og andre kirkemedlemmer utøver, reflekterer rundt og utvikler menighetens praksis på sitt sted.

I spørreundersøkelsen til kirkeverger og proster er samlinger i den enkelte menighet den læringsarenaen som færrest vil styrke, med henholdsvis 11,5 % oppslutning blant kirkevergene og 11,2 % blant prostene. Utvalget tolker ikke dette som at kirkeverger og proster har liten tro på menighetens som læringsarena, men at det for de ansatte er en fordel også å være en del av en



større sammenheng for å dele erfaringer og lære sammen. At en del staber er samlokalisert på tvers av menigheter, kan også ha hatt innvirkning på svarene.

### 6.5.2 Utvalgets vurdering

Utvalget mener det er en kjerneoppgave for kirkefagforvaltningen å legge til rette for læring og utvikling også på soknenivå. Det er viktig å bidra til å utvikle en kultur for å dele erfaringer og utvikle refleksjonsverktøy som kan brukes av ansatte, frivillige og råd. Kirkefagforvaltningen har en viktig rolle i å tilrettelegge slike ressurser for menighetene. Det er et ledelsesansvar å skape rom i en travel arbeidshverdag til faglig refleksjon og samtale om utviklingsmuligheter. Slik utvikles en stabskultur der det å dele og reflektere over erfaringer skaper læring og utvikling av kirkens virksomhet. Dette krever at det settes av tid og at det etableres arenaer, for eksempel i stabsmøtene til felles erfaringsdeling og refleksjon, og til at medarbeiderne har tid til faglig fordypning. Tverrfaglig samarbeid i kirkens stab, med frivillige medarbeidere i menigheten og i dialog med kompetanseinstitusjoner i lokalsamfunnet utgjør også viktige læringsarenaer.

Rådgivere både på bispedømmekontorene og i Kirkerådet har en viktig rolle i å fange opp og løfte fram beste praksis, skape arenaer for å dele faglige impulser og fremme deling mellom menighetene. Kirkefagrådgivere fra bispedømmekontorene og Kirkerådet kan bidra til læring og utvikling i menighetene gjennom veiledning og dialog ut fra konkrete henvendelser fra menighetene, og tilby utviklingssamtaler og formidling av relevante ressurser for å utvikle menighetenes arbeid. Faglige impulser som utvikles og deles på regionale og nasjonale arenaer får størst betydning når de støtter opp under et godt kirkefaglig arbeid i menighetene.

## 6.6 Ny teknologi for faglig utvikling og inspirasjon

I mandatet er utvalget bedt om å «Vurdere bruk av ny teknologi i arbeid for faglig utvikling og inspirasjon for ansatte lokalt i Den norske kirke».

### 6.6.1 Spørreundersøkelse med prostene

I spørreundersøkelsen til prostene og kirkevergene ble «ny teknologi» beskrevet slik: «Ny teknologi gir mulighet for å tenke læring på nye måter. I «Reformasjon nå» i forbindelse med reformasjonsjubileet, gjennomførte 800 prester etterutdanning som i stor grad var basert på videoer som ble spilt av på prostisamlinger og fulgt opp av faglige samtaler. På denne måten kan ansatte følge et foredrag fra sitt arbeidssted heller enn å reise til forelesningen. Dette gir bedre tilgang til kontinuerlig faglig utvikling. En annen måte å bruke teknologi på, er å tilby nettmøter hvor kirkelig ansatte kan delta fra sin datamaskin i en faglig samtale med en fagressurs og noen kirkelig ansatte fra resten av landet.»

Prostene svarer følgende om sin innstilling til fagutvikling gjennom ny teknologi:

Dersom det i større grad tilbys videoressurser og nettmøter for fagutvikling - hvordan vil du som leder forholde deg til bruk av arbeidstid på dette?

Svar	Prosent	Nummer
● oppmuntre de ansatte til bruk av dette individuelt	11.54%	9
● være åpen for å bruke videoressurser i proffsamlinger eller andre fagsamlinger	76.92%	60
● være skeptisk til om dette er verdt å bruke arbeidstid på	7.69%	6
● sagt nei til at ansatte kunne bruke arbeidstid på dette	0.00%	0
● ikke hatt noen mening om dette	3.85%	3
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>78</b>

Mer enn 3 av 4 proster er altså åpne for å bruke videoressurser i fagsamlinger hvor dette kan være relevant, og totalt er 88,4 % av prostene positive til bruk av slike ressurser.

Kirkevergene svarer som følger på det samme spørsmålet:

Dersom det i større grad tilbys videoressurser og nettmøter for fagutvikling - hvordan vil du som leder forholde deg til bruk av arbeidstid på dette?

Svar	Prosent	Nummer
● oppmuntre de ansatte til bruk av dette individuelt	30.08%	40
● være åpen for å bruke videoressurser i fagsamlinger for ansatte	59.40%	79
● være skeptisk til om dette er verdt å bruke arbeidstid på	8.27%	11
● sagt nei til at ansatte kunne bruke arbeidstid på dette	0.00%	0
● ikke hatt noen mening om dette	2.26%	3
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>133</b>

En mindre andel kirkeverger er altså åpne for å bruke videoressurser i fagsamlinger for ansatte, mens en større andel vil oppmuntre de ansatte til bruk av dette individuelt. At kirkevergene i motsetning til prostene leder en stor bredde av profesjoner, har trolig hatt innvirkning på kirkevergenes vurdering. Samlet er 89,4 % av kirkevergene positive til bruk av videoressurser og nettmøter.

På spørsmålet «Hva er din holdning til videoressurser og nettmøter sammenlignet med åpne og frivillige fagdager og konferanser?», svarer proster og kirkeverger mye likt. 51,3 % av prostene og 46,2 % av kirkevergene ønsker ikke at ressurser omprioriteres fra dagens fagdager og konferanser til å tilby mer videoressurser og nettmøter. 46,2 % av prostene og 49,2 % av kirkevergene ønsker en slik omprioritering. 2,6 % av prostene og 4,6 % av kirkevergene ønsker en kraftig reduksjon i dagens fagdager og konferanser for å satse sterkt på videoressurser og nettmøter. Prostene og kirkevergene fordeler seg altså ganske likt mellom de som ikke ønsker at ressurser omprioriteres fra dagens fagdager og konferanser til å tilby mer videoressurser og nettmøter, og de som ønsker det.

## 6.6.2 Utvalgets vurdering

I innspillsrunden ble kirkefagavdelingene spurt: «Hvordan mener dere at ny teknologi kan brukes til å heve kvaliteten på det kirkefaglige?» Kirkefagavdelingen nevner webinar og e-kurs, strømming av konferanser og kurs, videomøter. Det blir pekt på hvordan dette kan gi mulighet for inspirasjon uten mye bruk av økonomi og tid på reising og overnatting, og det blir etterlyst at profesjonell e-læring settes i system for alle ansatte, knyttet opp mot en etablert plattform.

Utvalget vil peke på at det finnes tema og møter hvor det er mer tjenlig å være fysisk i samme rom. Faglige samlinger i prosti og fellesråd har også en viktig funksjon i å bygge nettverk mellom medarbeidere som ofte er eneste ansatte på sitt felt i menigheten. Samtidig mener utvalget at man i det kirkefaglige arbeidet oftere kan benytte seg av nettmøter, videoressurser og annen ny teknologi enn man gjør i dag. Dette vil være et nyttig verktøy på prosti- og menighetsnivå. For eksempel kan teknologiske ressurser brukes inn i et møte for å sette i gang en samtale, ansatte kan bruke e-læringsressurser i forbindelse med oppstart i ny stilling og i forbindelse med endringer, og ansatte kan samles for å se et foredrag fra en konferanse i stedet for å reise til den. Det bør som hovedregel legges til rette for direkte strømming av utvalgte deler av konferanser. Slik får flere del i den kunnskap og inspirasjon som formidles. Ressursene kan alt i alt brukes til å fremme lærende fellesskap på nye måter. Kirkefagavdelingene ser muligheter for dette, og mange ønsker det. Det utvikles stadig ny og bedre teknologi som gjør disse verktøyene mer egnet for samhandling og læring. Alt ligger altså til rette.

For at en større satsning på læring gjennom ny teknologi skal være vellykket, vil utvalget samtidig peke på noen viktige faktorer:

- Kirkerådet må være i dialog med bispedømmene om utviklingen av slike læringsressurser.
- Ressursene må ta utgangspunkt i hvor forskjellig kirkevirkeligheten er rundt i landet.
- Bispedømmene må kjenne til og oppmuntre til bruk av videoressurser og nettmøter.
- Den norske kirke trenger én tydelig plattform hvor disse ressursene er enkelt tilgjengelig for alle ansatte.
- Det må gis grundig opplæring, og veiledninger for bruk må ligge enkelt tilgjengelig på den nevnte plattformen.
- Ressursene som utvikles, må dra veksler på fagmiljøer utenfor rettssubjektet.
- Ressursene som utvikles, må løfte fram «beste praksis» gjennom møter med ansatte som selv jobber i menighet.
- Det er viktig med forankring, faglighet og kommunikasjon.

Utvalget vil også fremheve videomøter som verktøy i annen møtevirksomhet. I alle bispedømmer utenom Oslo, samt nasjonalt, vil fysisk møte i et geografisk representativt organ innebære mye reisevirksomhet. Dette viser at det er store gevinster med hensyn til klimautslipp, tidsbruk og kostnader på å øke bruken av Skype eller andre videomøteløsninger. På bakgrunn av dette anbefaler utvalget at det legges teknisk til rette for og gjøres opplæring av ansatte for at alle organer driftet av bispedømmene og Kirkerådet skal tilby medlemmer å delta gjennom videoløsning.

## 6.7 Etter- og videreutdanning i rettssubjektet Den norske kirke

### 6.7.1 Beskrivelse

Utvalget er i mandatet bedt om å «Kartlegge etter- og videreutdanning i

bjektet Den norske kirke og etterbruken av denne». Etterutdanning regnes som kurs som gir vedlikehold og oppdatering av kompetanse innenfor eksisterende utdanningsnivå og stilling. Dette har en overlapp med konferanser, fagsamlinger og fagdager, og er behandlet i forbindelse med dette

i rapporten. Videreutdanning regnes som emner som gir ny formell kompetanse på universitets- og høyskolenivå.

Utvalget har forsøkt å innhente fakta om videreutdanning i rettssubjektet. Det har ikke latt seg gjøre å finne noen nasjonal oversikt over dette. Utvalget henvendte seg derfor gjennom stiftsdirektørene med en spørreundersøkelse til alle landets om lag 100 proster som blant annet tok opp dette spørsmålet. 78 av prostene har svart på undersøkelsen, og dette gir et bilde av omfanget av videreutdanning blant prester i Den norske kirke, men ikke blant proster og kontoransatte.

Etter- og videreutdanning for prester samordnes av Bispemøtet og er på mange bispedømmekontor lagt til personalavdelingen. KA - Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter tilrettelegger gjennom sine partssammensatte fagutvalg for kirkemusikk, diakoni og kirkelig undervisning etter- og videreutdanningstilbud for medarbeidere som har kirkelig fellestråd som arbeidsgiver.

På spørsmål om videreutdanning oppgir 66 av 78 proster at en eller flere ansatte har tatt dette de siste to årene. Prostene fikk i undersøkelsen beskjed om at kurset «Reformasjon nå», som 800 prester tok, ikke skulle regnes med.

Prostene ble så spurt: "Hvor mange studiepoeng til sammen vil du anslå dette til i løpet av de siste to årene?" 16,7 % av prostene svarer at det er avlagt 0-9 studiepoeng, 12,8 % at det er avlagt 10-19 studiepoeng, 33,3 % at det er avlagt 20-29 studiepoeng, 17,9 % at det er avlagt 30-49 studiepoeng og 19,2 % at det er avlagt 50 eller flere studiepoeng i prostiet. Tallene innebærer at det de siste to årene i de 78 prostiene trolig er avlagt et sted mellom 1500 og 2500 studiepoeng. Fordelt på de 78 prostiene utgjør dette 20 til 30 studiepoeng i hvert prosti. I tillegg til dette er det relativt vanlig at prester deltar på videreutdanning som gjennomføres ved prostisamlinger uten at de avlegger eksamen og får studiepoeng.

Prostene er også eneste kilde utvalget har funnet for å kartlegge etterbruken av etter- og videreutdanning. Prostene svarer som følger på spørsmål om dette:

#### Hvordan har denne etter- og videreutdanningen vært brukt? Flere svar er mulige

Svar	Prosent	Nummer
<input type="radio"/> Jeg kan ikke se at etter- og videreutdanningen har blitt brukt til noe.	12.82%	10
<input type="radio"/> Vi har satt av tid til at den som tok etter- og videreutdanning har delt noe fra denne på en samling i prostiet.	56.41%	44
<input type="radio"/> Jeg vet at etter- og videreutdanningen har vært delt med andre, f.eks. i stab, menighetsråd eller på en temakveld.	33.33%	26
<input type="radio"/> Etter- og videreutdanningen har høynet kvaliteten på arbeidet til medarbeideren som tok den.	48.72%	38
<input type="radio"/> Den som tok etter- og videreutdanningen har vært brukt på en regional eller nasjonal fagdag eller konferanse.	3.85%	3
<b>Totalt</b>	<b>100.00%</b>	<b>78</b>

Et flertall av prostene har satt av tid til at den som tok etter- og videreutdanning har delt noe fra denne på en samling i prostiet, og nærmere 50 % mener at utdanningen har høynet kvaliteten på arbeidet til medarbeideren som tok den. Kun 12,5 % svarer at de ikke kan se at etter- og videreutdanningen har blitt brukt til noe.

## 6.7.2 Utvalgets vurdering

Utvalget mener prostenes respons viser at det er god etterbruk av prestenes etter- og videreutdanning. Tallene kunne vært høyere, og samtidig ligger det et mangfold av vurderinger bak prostenes svar.

Når det gjelder videreutdanning for ansatte i kirkefagforvaltningen, opplever utvalget at dette i liten grad er sett på og organisert helhetlig. Utvalget mener det bør lages en plan for dette.

## 7 Organer og innovasjonskraft

Utvalget er i mandatet bedt om å:

«Gi innspill til tiltak for økt innovasjonskraft gjennom å:

- Gjennomgå og vurdere Kirkerådet og bispedømmerådenes faste møtepunkter i eksterne organer knyttet til kirkefagene
- Kartlegge og vurdere de kirkefaglige utvalg, nemnder og organer som driftes av Kirkerådet og bispedømmerådene
- Vurdere verdien og kostnaden ved organer, nemnder og utvalg»

Utvalget forstår innovasjon som nyskaping, utvikling og læring.

Utvalget velger i dette kapitlet konsekvent å bruke begrepet «organ», og forstår dette som en gruppe med følgende kjennetegn:

- Opprettet uten sluttdato
- Knyttet til kirkefagforvaltningen
- Har i stor grad faste medlemmer
- Møtes minimum én gang i året
- Ikke regelfestede
- Som hovedsak administrativt opprettet
- Inkluderer eksterne medlemmer

### 7.1 Organer driftet av kirkefagforvaltningen

#### 7.1.1 Beskrivelse

Bispedømmenes egen registrering tyder på at hvert bispedømme drifter mellom tre og åtte slike organer. Totalt ser bispedømmene ut til å drifte mellom 50 og 60 organer. Utvalget vil presisere at disse organene er knyttet til enten bispedømmerådet eller biskopen. Noen organer går igjen i flere bispedømmer, men ser samtidig ikke ut til å være i alle bispedømmer:

- Fagråd knyttet til kirketekstiler eller kirkekunst
- Fagråd knyttet til kirkemusikk
- Ressursgruppe knyttet til miljø, forbruk, skaperverk eller bærekraft (Videreført i KM 16/17)
- Pilegrimsutvalg
- Regionalt samarbeidsorgan for barne- og ungdomsorganisasjoner
- Fagråd for overgrepssaker
- Diakonifaglig utvalg/diakoniutvalg
- Undervisningsfaglig utvalg
- Samisk utvalg

Kirkerådet drifter om lag 16 kirkefaglige organer som faller innenfor definisjonen ovenfor. Disse er:

- Nemnd for gudstjenesteliv (Opprettet i sin nåværende for av KM 10/04)
- Nasjonalt kirkelig pilegrimsutvalg (Opprettet av Kirkerådet i KR 30/11)
- Salmebasegruppe (underutvalg av Nemnd for gudstjenesteliv)
- Komiteen for Internasjonale spørsmål (Underutvalg av Mellomkirkelig råd)
- Teologisk nemnd (underutvalg av Mellomkirkelig råd)
- Menneskerettighetsutvalget (underutvalg av Mellomkirkelig råd)
- Samarbeidsrådet for menighet og misjon (Opprettet av KM i 12/00)
- Samarbeidsrådet for barne- og ungdomsarbeid (Opprettet av Kirkerådet i KR 20/05)
- Utvalg for kjønn og likestilling
- Ressursgruppe for flyktninger
- Ressursgruppe for katastrofeberedskap
- Nasjonal rådgivende gruppe for likestilling av mennesker med nedsatt funksjonsevne
- Nettverk unge voksne i storby
- Samarbeidsrådet for overgrepfeltet
- Voksenpedagogisk nettverk
- Norsk kirkelig studieråd

Bispemøtet drifter 3 organer som faller innenfor definisjonen ovenfor:

- Styringsgruppe for veien til prestedtjeneste
- Fagråd for arbeidsveiledning (Revidert i BM 30/14)
- Teologisk fagråd

Evalueringen av Samarbeid menighet og misjon (SMM), som gjennomføres av VID, berører SMM-rådene i hvert enkelt bispedømme og nasjonalt. Utvalget har derfor ikke gått inn i noen vurdering av dette organet.

### 7.1.2 Utvalgets vurdering

Utvalget har av tidshensyn ikke gått inn i grundige vurderinger av enkeltorganer driftet av et bispedømme eller Kirkerådet, men vil i stedet komme med noen generelle refleksjoner.

Verdien av organer ligger særlig i den kompetansen og kontakten som de tilfører sine respektive arbeidsområder. Organer kan ha ulike funksjoner:

- Referansegruppe for rådgiveren der man kan drøfte både faglige problemstillinger og tiltak.
- Kompetansegruppe der man får tilført innsikt fra både fagfolk, organisasjoner og brukere knyttet til et fagfelt.
- Utøvende organ som kan være med på arrangementer og der det enkelte medlem kan utføre oppdrag lokalt.
- Kontaktorgan der medlemmene er bindeledd mellom menigheter, kirkelige institusjoner eller organisasjoner, brukere og bispedømmet eller Kirkerådet.
- Nettverksorgan som arrangerer til fag- og inspirasjonssamlinger for tilsatte og engasjerte på feltet.
- Saksforberedende organ som kan forberede saker innen feltet sitt.

Samtidig som antallet organer på bispedømmenivå er nøkternt, mener utvalget at man både på nasjonalt og regionalt nivå jevnlig bør vurdere hvilke organer man velger å drifte og hvordan disse organene fungerer. Kirkefaggjennomgangen bør følges opp av en slik gjennomgang på alle nivåer. Utvalget anbefaler at følgende spørsmål brukes for å vurdere organene:

- Bidrar organet til at Den norske kirke når sine mål?
- Har organet et klart mandat?
- Bidrar organet til innovasjon, i betydningen utvikling, nyskaping og læring?
- Bidrar organet til at Den norske kirke bygger nettverk med andre aktører?
- Bidrar organet til at kompetanse tilføres Den norske kirke?
- Bidrar organet til å styrke Den norske kirkes rolle i samfunnet?
- Bidrar organet til involvering av aktører i eller rundt Den norske kirke?
- Bidrar organet til relasjonsbygging?
- Har organet en riktig møtehyppighet?
- Har organet et riktig antall medlemmer?
- Gjennomføres møtene effektivt?
- Hva er den reelle kostnaden knyttet til driften av organet, i form av reisegodtgjørelser og medgått arbeidstid?
- Har organet en god sirkulasjon av medlemmer?

Med hensyn til det siste spørsmålet mener utvalget at det er vanlig utfordring at organer som ikke har en ordning for valg eller oppnevning av medlemmer, har for liten fornyelse. Utvalget mener derfor at medlemmer bør oppnevnes eller velges for en spesifikk periode til alle organer som Den norske kirke drifter, det gjelder både på regionalt og nasjonalt nivå. Medlemmer bør ikke oppnevnes på ubestemt tid. Det må også fastsettes hvem som skal stå for denne oppnevningen.

Utvalget anbefaler en felles samtale mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet for å utveksle erfaringer om hvilken funksjon ulike typer organer kan ha.

## 7.2 Organer som kirkefaglig ansatte møter i

### 7.2.1 Beskrivelse

Utvalget oppfatter at disse organene har de samme ovenfor nevnte kjennetegnene som organer driftet av Den norske kirke. Forskjellen er at Den norske kirke kun vurderer om man skal møte eller ikke, ikke om organene skal opprettholdes eller ikke.

Kirkefagansatte møter i både besluttsende, formelle organer hvor Den norske kirke har én eller flere faste plasser, som styrer og representantskap, og mer uformelle nettverk som samordner, koordinerer og samler ressurser fra Den norske kirke og andre aktører.

På bispedømmenivå er det oppgitt at kirkefaglig ansatte i alt møter fast i rundt 100 eksterne organer. Dette utgjør rundt 9 eksterne organer i hvert bispedømme, litt over ett organ for hver kirkefaglig ansatt på bispedømmenivå. Registreringen antyder at det totalt er snakk om mellom 200 og 300 eksterne møter i året. Det er noen eksterne organer som mange bispedømmer møter i:

- Mange bispedømmer og Kirkerådet møter fast i representantskap for Kirkens SOS, Kirkens Bymisjon eller Kirkens Nødhjelp.
- Fire bispedømmer oppgir at de møter fast i fylkesberedskapsrådet.
- Seks bispedømmer møter fast i fylkeskomiteen for TV-aksjonen.
- 11 bispedømmer, Bispemøtet og Samisk kirkeråd møter årlig på IKOs representantskapsmøte i Oslo

Kirkerådet møter med en eller flere ansatte i rundt 70 eksterne organer. Disse er i all hovedsak knyttet til seksjon for økumenikk og dialog og seksjon for diakoni og samfunn, som ivaretar Den norske kirkes relasjoner og samarbeid med tros- og livssynssamfunn, kirkesamfunn og

samfunnsaktører, både i Norge og internasjonalt. Et nøkternt anslag er at dette innebærer 150 møter i året.

### 7.2.2 Utvalgets vurdering

Utvalget har av tidshensyn ikke vurdert de enkelte eksterne organene som kirkefaglig ansatte møter i, men vil i stedet komme med noen generelle refleksjoner.

Kirkefagforvaltningens møter i eksterne organer gir viktig kontakt med andre samfunnsaktører, tros- og livssynsaktører og aktører tett på Den norske kirke. Faste møter kan legge grunnlag for langsiktige relasjoner og utvikling av samarbeid. Samarbeid med andre aktører er avgjørende for å oppfylle og opprettholde Den norske kirkes oppdrag som folkekirke. Samtidig endrer både samfunnsbehov og Den norske kirkes behov seg kontinuerlig. Alle faste møtepunkter kan etter en tid ha utspilt sin rolle. Utvalget mener derfor at man både regionalt og nasjonalt jevnlig bør vurdere verdien og kostnaden ved å møte i eksterne organer.

Utvalget anbefaler at følgende spørsmål brukes for å vurdere Den norske kirkes deltakelse i eksterne organer:

- Bidrar organet til at Den norske kirke når sine mål?
- Bidrar Den norske kirkes deltakelse i organet til innovasjon i Den norske kirke?
- Bidrar Den norske kirkes deltakelse i organet til at Den norske kirke bygger nettverk med andre aktører?
- Bidrar Den norske kirkes deltakelse i organet til at kompetanse tilføres Den norske kirke?
- Bidrar Den norske kirkes deltakelse i organet til å styrke Den norske kirkes rolle i samfunnet?
- Hva er den reelle kostnaden ved å sitte i organet, med hensyn til reisegodtgjørelser og medgått arbeidstid?

Kirkefagjennomgangen bør følges opp av en slik gjennomgang på alle nivåer for å evaluere hvilke organer kirkefagforvaltningen møter i. Utvalget anbefaler i den forbindelse også en felles samtale mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet for å utveksle erfaringer om hvilke organer det har verdi å møte i.

## 8 Saksbehandling, rapportering og godkjenninger, og muligheten for forenkling

### 8.1 Saksbehandling

#### 8.1.1 Beskrivelse

Utvalget forstår saksbehandling som en prosess som skal føre fram til vedtak eller annen avgjørelse. I denne prosessen gjør som regel en rådgiver en vurdering som legges fram for et organ som treffer en beslutning. I vurderingen anvender en kirkefaglig rådgiver en lang rekke kilder. Både tidligere signaler fra ledere og råd, egen kompetanse på feltet, eventuell egen erfaring fra praksis, møter med kirkelige aktører og møter med samfunnsaktører regionalt, nasjonalt og internasjonalt, kan være relevant i en saksbehandling. Saksbehandling er på denne måten ikke avgrenset til arbeidet med et saksdokument, men henger sammen med store deler av kirkefagforvaltningens arbeid.

Samlet sett fører alle «kirkelige regler og vedtak» som skal følges opp av regionale eller nasjonale organer i Den norske kirke, til at kirkefaglig ansatte må gjøre saksbehandling. Regler genererer saksbehandling gjennom å forvaltes av et organ. Vedtak er avhengige av en forutgående prosess med saksbehandling. Jo mer regulert Den norske kirke skal være, jo mer saksbehandling knyttet til tolkning av regelverk vil det være. Og jo større aktivitet kirkelige råd skal ha, jo mer saksbehandling



kreves i forberedelse og oppfølging av rådenes vedtak. Utvalget har derfor i liten grad gjort forsøk på å peke på spesifikke regler og vedtak som genererer saksbehandling.

### 8.1.2 Utvalgets vurdering

Kirkemøtet har vedtatt at Den norske kirke skal følge offentlighetsloven, forvaltningsloven og arkivloven (KM 6/19). Disse lovene legger rammer for hvordan saksbehandlingen i kirkefagforvaltningen skal utøves. Samtidig som Kirkemøtets valg er begrunnet, mener utvalget at det er viktig å være klar over at dette vedtaket innebærer økt tidsbruk og dermed har en kostnad.

Utvalget vil videre peke på tiltak som kan effektivisere saksbehandling i kirkefagforvaltningen. Utvalget mener det er viktig å utnytte mulighetene som ligger i et arkivsystem. Tilgjengeligheten gjør det mulig for saksbehandler å søke opp liknende saker fra andre steder i kirkefagforvaltningen. Slik kan saksbehandler få bredere tilgang til eksempler på hvordan andre har tolket og praktisert kirkelige regler. Et godt arkiv styrker kvaliteten og fører til mindre tidsbruk hos den enkelte saksbehandler. En god bruk av arkivet forutsetter samtidig god opplæring og støtte. Effektivisering på arkivfeltet har imidlertid gjort opplæring og støtte knyttet til arkiv vanskeligere tilgjengelig. Utvalgets inntrykk er at dette noen steder har ført til at kirkefaglig ansatte bruker mer tid på saksbehandling enn før.

Utvalget mener videre at det at kirkelige regler ikke finnes samlet på ett sted på intranett eller internett, fører til unødvendig tidsbruk for saksbehandlere som leter etter relevant regelverk. Utvalget mener derfor at alle kirkelige regler bør gjøres elektronisk tilgjengelig og søkbare på ett nettsted. Samlede og søkbare regler vil forenkle og effektivisere saksbehandlingen.

Utvalget vil også påpeke at det er viktig at kirkefaglig ansatte så langt som mulig sikres tilstrekkelig tid til saksbehandling før rådsmøter. Årshjul er et godt verktøy for dette.

## 8.2 Godkjenninger

### 8.2.1 Beskrivelse

Den norske kirke har en rekke ulike godkjenningsordninger knyttet til ulike forhold: Bispedømmerrådet godkjenner blant annet opptak av lån på vegne av soknet og bruk av kirkefond. Kirkerådet godkjenner blant annet at kateket, diakon og kantor som ikke oppfyller de vanlige kvalifikasjonskravene, kan tilsettes. Biskopen er det organet i Den norske kirke som forvalter flest godkjenningsordninger. Blant det biskopen godkjenner, er:

- kirkelige tekstiler
- anskaffelse og avhendelse av kirkens inventar og utstyr
- endringer i og rundt kirkebyggene
- at prester kan ha bistilling eller bierverv
- prestedtjeneste i Den norske kirke for prester som er ordinert i annet kirkesamfunn
- at forsamlingslokaler skal tjene som kirkelokaler for et distrikt, og lokaler i institusjoner innvies til kirkelig bruk
- trosopplæringsplaner

Svar på søknader om godkjenninger skal arkiveres. Et søk i arkivsystemet Public 360 gir derfor en antydning om mengden søknader om godkjenning som kirkefagforvaltningen håndterer. I 2018 inneholdt 703 ut-dokumenter ordet «godkjenning» og 65 ut-dokumenter ordet «avslag». Det skal presiseres at dette ikke nødvendigvis sier noe om behandlingen, siden et avslag kan ha tittelen «svar på søknad om godkjenning». Tilsvarende tall for 2019 var 797 og 47. Selv om svar på søknader om godkjenning også kan skrives uten at de inneholder ordet «godkjenning», kan dette gi et bilde av

omfanget. Antall dokumenter kan være høyere, men er ikke lavere enn disse tallene. Det er vanskelig å anslå en generell tidsbruk på disse sakene.

En viktig side ved listen, er at den gir en antydning av hvor hoveddelen av saker knyttet til godkjenningsordninger behandles:

- 77 av dokumentene i listen er utsendt av nasjonal gravplassrådgiver.
- 82 er sendt ut av Kirkerådet, hvorav 75 er fra juridisk seksjon og 5 fra avdeling for kirkefag.
- 1341 av dokumentene er sendt ut fra bispedømmekontorene.

Listen synliggjør godkjenningenes funksjon i dialogen mellom bispedømmenivået og menigheter, og da i hovedsak i saker knyttet til biskopen. Den gir videre en antydning om forholdet mellom omfanget av ulike saker i ut-dokumentene. Man kan anta at 1500 dokumenter gir et relativt representativt bilde av hvor mange søknader det er knyttet til de ulike godkjenningsordningene:

- Totalt er saker knyttet til kirkebygg eller kirkelig inventar de klart vanligste, med rundt 40 % av ut-dokumentene i løpet av de to årene som listen dekker.
- 12 % (178 dokumenter) omhandler stolaer
- 2 % (27) omhandler gudstjenesteforordninger
- 2,5 % (40) omhandler låneopptak
- 3 % (47) omhandler orgler
- 6,5 % (99) omhandler kirkegårder

### 8.2.2 Utvalgets vurderinger

Utvalget mener en del av godkjenningsordningene i Den norske kirke er godt begrunnet. Godkjenningsordninger er gjerne uttrykk for at det må gjøres vurderinger knyttet til hvert enkelt tilfelle, for eksempel om opptak av lån på vegne av soknet. Ordningene kvalitetssikrer beslutninger der det er vanskelig å gi et detaljert regelverk for alle tenkelige tilfeller. For biskopenes del er godkjenningsordninger knyttet til biskopens embetsutøvelse. Det synes etter utvalgets mening hverken tjenlig eller mulig at for eksempel biskopens godkjenning av anskaffelse og avhendelse av kirkelig inventar og utstyr erstattes av et regelverk som beskriver alle tenkelige forhold.

Utvalget mener likevel at man bør etterstrebe der det er tjenlig å standardisere godkjenningsordninger med detaljert regelverk og påfølgende orientering til det aktuelle organet om hva som velges innenfor dette regelverket. Slik er tilfellet når menighetsrådene i løpet av 2020 skal vedta ny lokal grunnordning. Dersom det kan gis et tydeligere regelverk med alternativer også på andre felter, vil det være ressursbesparende i og med at organet som mottar orienteringen normalt slipper å lage et svar. Et konkret felt hvor dette er nærliggende, er å endre regelverket slik at det kun skal orienteres om utforming av stolaer så lenge denne befinner seg innenfor veiledningen som er tilgjengelig på kirken.no.

## 8.3 Rapportering

### 8.3.1 Beskrivelse

I Den norske kirke gjøres en mengde ulike typer rapportering. Utvalget vil nevne:

- Menighetenes årsstatistikk og årsmelding
- Menighetens rapportering knyttet til godkjent trosopplæringsplan
- Prostenes årsrapporter hvor de oppsummerer og analyserer tall fra sokn, fellesråd og prosti
- Årsrapport for hvert bispedømme, hvor kirkefagforvaltningens oppsummering og analyse av tall fra soknene og prostiene i bispedømmet utgjør rundt halvparten av rapporten

- Kirkerådets årsrapport, hvor kirkefagforvaltningens oppsummering og analyse av tall fra sokn, prosti og bispedømmer utgjør rundt halvparten
- Rapportering på gjennomføringen av tiltak i vedtatte planer på bispedømmenivå og nasjonalt nivå
- Bispedømmeskjemaet om ulike arbeidsgiverforhold m.m., tidligere kjent som «etatsstatistikken»
- Årsrapportering fra institusjonsprester
- Rapportering på utdelte prosjektmidler, som OVF-midler, utviklingsmidler knyttet til trosopplæringen eller rekrutteringsmidler
- Bestilte rapporter som vurderer deler av virksomheten, som denne rapporten

Utvalget har ikke hatt anledning til å gå grundig inn i alle de ulike rapporteringene i Den norske kirke, men vil i stedet i det følgende konsentrere seg om de av de nevnte punktene som samlet utgjør årsrapporteringen i Den norske kirke. Selv om det største rapporteringsarbeidet gjøres i menighetene, er årsrapportering også en årlig tidkrevende jobb i hele kirkefagforvaltningen. Årsrapporteringen starter i menighetene i januar, følges av analyse og bearbeiding i menighetene, på prostinivå og på bispedømmenivå. Både bispedømmenivået og Kirkerådet følger opp enkeltmenigheter som ikke har levert årsrapport eller som rapporterer tall som er så overraskende at de kan være tegn på feilrapportering. Prostenes årsrapport brukes i samtaler med hver prost om styring av sitt prosti, og bispedømmenes årsrapporter brukes i Kirkerådets utviklingssamtaler med bispedømmene. Årsrapporteringen avsluttes med Kirkerådets rapport til departementet i juni. Samlet utgjør dette det klart største rapporteringsarbeidet i Den norske kirke.

### 8.3.2 Utvalgets vurdering

Utvalget mener at rapportering er et viktig utviklings- og styringsverktøy i en organisasjon. Rapportering kan fremme refleksjon og videreutvikling både hos avsender og mottaker. Hvert år fører tallene til viktige samtaler i hele Den norske kirke. Rapportering synliggjør også et arbeid for dets omgivelser og gir aktører tett på Den norske kirke innsikt i kirkens utvikling og arbeid. Det er også en naturlig og nødvendig sammenheng mellom statlig og kommunal finansiering av Den norske kirke, og det at Den norske kirke på alle nivåer arbeider med rapportering. Særlig lokalt har flere erfart at bedre rapportering kan legge grunnlag for økt politisk vilje til å tildele midler til Den norske kirke.

Utvalget erfarer at det på ulike nivåer i Den norske kirke med jevne mellomrom uttrykkes at det burde være mindre rapportering. Utvalget mener imidlertid at det ikke er et entydig behov for mindre rapportering i Den norske kirke. Enkelte opplever rapportering som krevende, andre opplever det som en måte å bli sett og anerkjent på. Sistnevnte gjør at det til tider er kirkelig ansatte som ønsker å rapportere på mer enn det som etterspørres. Generelt er det avgjørende spørsmålet ikke om det skal være ulike typer rapportering i Den norske kirke, men hvordan rapporteringen både kan gjennomføres på en mest mulig effektiv måte og hvilken effekt resultatene gir. Verdien av historiske data er også et argument for å fortsette den datainnhenting som skjer i dag.

Generelt er det bispedømmeråds, Kirkemøte- og Kirkerådsvedtak som gjør at ansatte i kirkefagforvaltningen må bruke tid på rapportering. Organer som vedtar tiltak og satsninger, trenger rapportering for å kunne evaluere det de har vedtatt. Jo mer rådene ønsker at kirkeforvaltningen skal gjennomføre, jo mer rapportering er nødvendig. Utvalget mener det er viktig at rådene reflekterer over dette. I denne sammenhengen er det en særlig utfordring at Kirkemøtets strategidokument er svært innholdsrikt. Omfanget av resultatmål i dette dokumentet har konsekvenser for hvor mye tid kirkefaglige ansatte bruker på rapportering, siden resultatmålene er viktige i bispedømmenes og Kirkerådets rapporter. Et strategidokument som i stedet peker på noen

få satsningsområder, vil bety at omfanget av årsrapportene fra proster, bispedømmer og Kirkerådet kan reduseres. Færre satsningsområder kombinert med en samlet og helhetlig strategi for alle nivå i kirken, vil frigjøre energi og ressurser.

Utvalget vil videre gå inn på noen konkrete utfordringer med dagens rapportering i Den norske kirke:

- Feilrapportering fra menighetene medfører merarbeid på bispedømmekontorene og i Kirkerådet. Rådgivere oppdager hvert år overraskende tall som etter kontakt med soknet viser seg å være begrunnet i feilrapportering. Dette gir grunn til å betvile kvaliteten på tallmaterialet som helhet, og gjør i neste omgang at det er grunn til å stille spørsmål ved tyngden tallmaterialet får i Den norske kirkes strategiske tenkning. Deler av det menighetene rapporterer på er også allerede tilgjengelig gjennom andre datakilder. Denne dobbeltrapporteringen er u hensiktsmessig bruk av arbeidstiden til lokalt kirkelig tilsatte. Det bør jobbes for å redusere antall variabler som skal innhentes gjennom menighetens årsstatistikk, samtidig som en bør se om det er behov for nye variabler. All informasjon som kan hentes fra andre systemer, bør hentes derfra. Det bør også etableres og brukes systemer som i størst mulig grad legger til rette for kontinuerlig innhenting av data, som vil legge til rette for en mer kontinuerlig refleksjon og styring.
- Soknenes utfordringer og mål gjenspeiles ikke alltid i det det skal rapporteres på. De nasjonale trendene som er utgangspunkt for nasjonal strategi og for hva som etterspørres i rapportering fra menighetene, kan oppleves mindre presserende på det enkelte sted. For medarbeidere og råd kan det gi en opplevelse av ikke å bli sett og anerkjent når kun deler av det lokale arbeidet rapporteres på. Ledere og råd må kommunisere til menighetene at de er klar over at årsrapporten ikke gir hele bildet av menighetens liv. Det kan også være et problem at menigheten blir bedt om å rapportere på satsningsområder de ikke har fått tid til å implementere.
- Nøkkelindikatorer som kun teller antall kan gi et ufullstendig bilde av utvikling og måloppnåelse. Antall må fortsatt telles, men dersom *andelen* medlemmer som bruker et kirkelig tilbud likevel øker, bør dette anses som måloppnåelse selv om *antallet* brukere går ned.
- Det er ofte vanskelig å måle effekten av tiltak som kirkefagforvaltningen utfører. Tiltakene retter seg gjerne mot en stor målgruppe. Dette gjelder for eksempel dåpsattsingen, som i hovedsak retter seg mot alle medlemmer som får barn. At denne gruppen er så stor, samt at gruppen påvirkes av et mangfold andre forhold, gjør det vanskelig å få sikker kunnskap om hvordan satsningen har virket. Dette må reflekteres i evaluering av tiltak.
- Rapporteringsskjema på tildelte midler varierer for mye og må ofte utarbeides regionalt. Det bør utarbeides nasjonale maler for rapportering på tildelte midler. I den forbindelse bør det også sikres at verktøy for spørreundersøkelser er kjent i hele kirkefagforvaltningen slik at dette kan brukes til å innhente rapportering når det er hensiktsmessig.

## 9 Vurdering av om kirkefaglige oppgaver kan ivaretas av andre aktører

Utvalget er i mandatet bedt om å «Vurdere om kirkefaglige oppgaver som i dag håndteres av bispedømmerådet og Kirkerådet kan ivaretas av ansatte på soknenivå, fagmiljøer i fellesråd, eksterne aktører som studiesteder, institutter, organisasjoner eller andre».

Deler av kirkefagforvaltningens arbeid er knyttet til saksbehandling, godkjenninger og rapportering for biskop, bispedømmeråd, Bispemøtet, Kirkerådet eller Kirkemøtet. Dette henger sammen med rollen og oppgavene disse organene er gitt i Den norske kirke. Oppgavene som kirkefaglig ansatte utfører for disse organene, kan vanskelig ivaretas av andre aktører.

Utvalget har i rapporten vist til at kirkefagforvaltningen hvert år står for en rekke arrangementer. Arrangementene som er knyttet til biskopens tilsyn, må nødvendigvis arrangeres av bispedømmekontoret. Annerledes er det med de åpne og frivillige arrangementene regionalt og nasjonalt. Slike arrangeres allerede i dag av andre aktører enn kirkefagforvaltningen. I prinsippet er det mulig at flere slike arrangement arrangeres i samarbeid med utdanningsinstitusjoner, institutter eller organisasjoner. Dette vil kreve mindre ressurser fra kirkefagforvaltningen, samtidig som aktørene kan la arrangementene inngå i sin øvrige virksomhet. En fagdag ved et studiested kan for eksempel knyttes til et videreutdanningskurs. Ulempen ved å sette ut slike arrangementer til andre aktører, er at Den norske kirke ikke kan legge premissene for arrangementene. Det er også læring og fagutvikling i å planlegge en konferanse i samarbeid med kompetansemiljøene. Dette kan ivaretas ved samarbeidsavtaler mellom Den norske kirke og arrangøren.

Utvalgets rapport har videre gått inn på organer som kirkefagforvaltningen drifter eller deltar i. Det er vanskelig å se for seg at organer som er opprettet av et råd kan driftes av andre enn kirkefagforvaltningen. Når det gjelder mer uformelle nettverk, er muligheten større. Det er etter utvalgets mening viktig fra sak til sak å vurdere om for eksempel kirkelig ansatte på soknenivå kan ha ansvaret for å drifte dette. Representasjon i eksterne organer kan delvis ivaretas av kirkelig ansatte utenfor kirkefagforvaltningen. Det samme gjelder veiledning knyttet til spesifikke sakfelt. En diakon, kateket, kirkemusiker eller prest som i hovedsak jobber i menighet, kan ha en rolle i hele bispedømmet når det gjelder inspirasjon og veiledning knyttet til et sakfelt. Å ha en slik faglig rolle kan også gi læring og nye impulser til den tjenesten som vedkommende står i. En slik rolle kan bare fungere dersom man har nær kontakt med bispedømmekontoret. Den viktigste innvendingen mot denne ordningen er samtidig at den ansatte på soknenivå får mindre tid til arbeidsoppgaver i soknet.

De fleste oppgaver i kirkefagforvaltningen kan altså vanskelig overføres til andre aktører. Utvalget vil likevel ta til orde for at man ved hvert kontor utviser fleksibilitet og søker å bruke kirkelig ansattes kompetanse best mulig. Dette kan både innebære at lokalt kirkelig ansatte får deltidsstillinger eller vikariater i kirkefagforvaltningen når ulike forhold taler for det, og det kan innebære at ansatte i kirkefagforvaltningen får deltidsstilling eller vikariater som lokalt kirkelig ansatte når ulike forhold taler for det. Dersom dette medfører en vesentlig endring av arbeidstakers arbeidsforhold, skal arbeidstakerorganisasjon involveres. Dette praktiseres allerede i noen grad. Oversikten over ansatte i kirkefagforvaltningen per august 2019 viser at 71 av 123 ansatte er cand.theol., kirkemusiker, kateket eller diakon. Det er positivt både for kirkefagforvaltningen og for Den norske kirke som helhet at disse i tillegg til å jobbe i kirkefagforvaltningen får brukt sin kompetanse i Den norske kirkes førstelinjetjeneste dersom de ønsker det.

## 10 Oppsummering

Følgende punkter i rapporten handler om utvikling og endring i kirkefagforvaltningen:

Arbeidsmetoder og samhandling mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet:

- Utvalget anbefaler at arbeidsgiver og arbeidstaker samles om å gjøre kompetansekartlegging av de ansatte i kirkefagforvaltningen, og at denne gjøres tilgjengelig for alle i kirkefagforvaltningen.
- Utvalget anbefaler at én rådgiver får en nasjonal funksjon som rådgiver knyttet til orgelbygging.
- Utvalget anbefaler økt samordning mellom bispedømmene i saksbehandling av interne høringer i Den norske kirke, og økt kunnskapsutveksling mellom Kirkerådet og bispedømmene i utforming av svar på eksterne høringer.

- Utvalget foreslår at Kirkerådet øker tilbudet av nasjonale videomøter. Bispedømmekontor må kunne etterspørre nasjonale videomøter på fagfelter hvor de ser behov for faglig utvikling og koordinering. For at videomøter skal bli et godt verktøy for samhandling, vil utvalget understreke behovet for godt utstyr, opplæring og enkelt tilgjengelige instruksjoner.
- Utvalget anbefaler at fagfeltene kirkebygg, kirkekunst og kirkeinventar koordineres tydeligere på landsbasis.
- Utvalget anbefaler at ansvaret for arbeid med rekruttering til kirkelig utdanning får en kontaktperson ved hvert bispedømmekontor. Utvalget anbefaler også at fagfeltet rekruttering til kirkelig utdanning koordineres nasjonalt, for å få en tydeligere sammenheng mellom det utviklingsarbeidet som gjøres i Kirkerådet og den rollen bispedømmene kan ha når det gjelder å øke rekruttering til kirkelig utdanning.
- Utvalget anbefaler at man i fortsettelsen forsterker tendensen med at bispedømmene besvarer de fleste henvendelsene fra menighetene, slik at veiledning i størst mulig grad gis regionalt, der kunnskapen om lokale forhold er større.

#### Arenaer for læring knyttet til kirkefag:

- Utvalget spør om det er behov for en nedskalering av nasjonale konferanser og legge til rette for mer faglig utviklingsarbeid nærmere soknet. Det kan være en rasjonell arbeidsform at det nasjonalt utvikles konferansemal og -moduler som kan gjennomføres regionalt for å nå flere med det faglige utviklingsarbeidet som er gjort.
- Utvalget mener at hver fagdag og konferanse må evalueres utfra antall deltakere, hva deltakerne sitter igjen med og hvor mye ressurser som er brukt. Utvalget mener at det er viktig å se på hva man vil oppnå med fagdager og konferanser i Den norske kirke.
- Utvalget mener også det er større potensial for kontakt med deltakerne før og etter større arrangementer for å øke utbyttet av disse.
- Utvalget vil peke på potensialet for større kompetanse på prosjektstyring i kirkefagforvaltningen. Det finnes ulike prosjektstyringsverktøy som kan brukes blant annet i forbindelse med planlegging, gjennomføring og evaluering av større arrangementer.
- Utvalget mener at det ligger økte muligheter i at mer læring skjer i prostiet og fellestrådet.
- Utvalget mener at man i det kirkefaglige arbeidet oftere kan benytte seg av nettmøter, videoressurser og annen ny teknologi enn man gjør i dag. Den norske kirke trenger én tydelig plattform hvor disse ressursene er enkelt tilgjengelig for alle ansatte.
- Det bør som hovedregel legges til rette for direkte strømming av utvalgte deler av konferanser.
- Utvalget fremhever videomøter som verktøy i annen møtevirksomhet.

#### Organer:

- Utvalget mener at man både på nasjonalt og regionalt nivå jevnlig bør vurdere hvilke organer man velger å drifte og hvordan disse organene fungerer. Kirkefaggjennomgangen bør følges opp av en gjennomgang av organer på alle nivåer med bruk av en liste med spørsmål som ligger i rapporten.
- Utvalget mener at medlemmer bør oppnevnes eller velges for en spesifikk periode til alle organer som Den norske kirke drifter.
- Utvalget mener at man både regionalt og nasjonalt jevnlig bør vurdere verdien og kostnaden ved å møte i eksterne organer. Kirkefaggjennomgangen bør følges opp av en gjennomgang

av deltakelse i organer på alle nivåer med bruk av en liste med spørsmål som ligger i rapporten.

- Utvalget anbefaler en felles samtale mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet for å utveksle erfaringer om hvilke organer det har verdi å møte i.

Saksbehandling, godkjenninger og rapportering:

- Utvalget mener at alle kirkelige regler bør gjøres elektronisk tilgjengelig samlet og søkbart på ett nettsted.
- Utvalget mener at man bør etterstrebe, der det er tjenlig, å standardisere godkjenningsordninger med detaljert regelverk og påfølgende orientering til det aktuelle organet om hva som velges innenfor dette regelverket. Et konkret felt hvor dette er nærliggende, er å endre regelverket slik at det kun skal orienteres om utforming av stolaer så lenge denne befinner seg innenfor veiledningen som er tilgjengelig på kirken.no.
- Utvalget mener det bør jobbes for å redusere antall variabler som skal innhentes gjennom menighetens årsstatistikk. All informasjon som kan hentes fra andre systemer, bør hentes derfra. Det bør også etableres og brukes systemer som i størst mulig grad legger til rette for kontinuerlig innhenting av data, som vil legge til rette for en mer kontinuerlig refleksjon og styring.
- Utvalget mener det bør utarbeides nasjonale maler for rapportering på tildelte midler. I den forbindelse bør det også sikres at verktøy for spørreundersøkelser er kjent i hele kirkefagforvaltningen slik at dette kan brukes til å innhente rapportering når det er hensiktsmessig.

Oppgaver i kirkefagforvaltningen som kan utføres av andre:

- Utvalget mener at det i prinsippet er mulig at flere åpne og frivillige arrangementer regionalt og nasjonalt arrangeres i samarbeid med studiesteder, institutter eller organisasjoner. Dette vil kreve mindre ressurser fra kirkefagforvaltningen, samtidig som aktørene kan la arrangementene inngå i sin øvrige virksomhet.
- Utvalget vil ta til orde for at man ved hvert kontor utviser fleksibilitet og søker å bruke kirkelig ansattes kompetanse best mulig. Dette kan både innebære at lokalt kirkelig ansatte får deltidsstillinger eller vikariater i kirkefagforvaltningen når ulike forhold taler for det, og det kan innebære at ansatte i kirkefagforvaltningen får deltidsstilling eller vikariater som lokalt kirkelig ansatte når ulike forhold taler for det. Dersom dette medfører en vesentlig endring av arbeidstakers arbeidsforhold, skal arbeidstakerorganisasjon involveres.

## 11 Vedlegg

**Vedlegg 1:** Mandatet

**Vedlegg 2:** Oversikt over hvor i rapporten de ulike punktene i mandatet er belyst

**Vedlegg 3:** Oversikt over stillinger i kirkefagforvaltningen per 15. september 2019



## Vedlegg 1: Utvalgets mandat

# Mandat for gjennomgang av kirkefagstillinger nasjonalt og regionalt i rettssubjektet Den norske kirke

Mandatet er gjennomgått av stiftsdirektørene og biskopene og drøftet i nasjonalt kontaktmøte 6. juni 2019.

Rettssubjektet Den norske kirke ble én virksomhet fra 2017. Departementet har utfordret rDnk på en effektiv merkantil forvaltning, og et effektiviseringsprosjekt har lagt til rette for dette gjennom ny organisering av økonomiforvaltningen og arkivtjenestene i rDnk fra 1. juni 2019. Den norske kirke er offentlig finansiert og plikter alltid å ha en best mulig organisering av arbeidet både nasjonalt, regionalt og lokalt. På denne bakgrunn ønskes nå en gjennomgang av kirkefaglige stillinger regionalt og nasjonalt i rDnk.

En videreutvikling av kirkefagene regionalt og nasjonalt skal fortsatt være høyt prioritert i Dnk. Arbeidet har derfor ikke som mål å redusere antall kirkefagsårsverk. Prosjekter og satsninger som ulike bispedømmer har valgt å prioritere innenfor sin budsjettamme, inngår ikke i gjennomgangen. Biskopenes og bispedømmerådenes faglige støttefunksjon skal opprettholdes.

På denne bakgrunn settes det ned et utvalg som skal gjennomgå kirkefagstillingene regionalt og nasjonalt med følgende målsetting og mandat:

### **MÅL:**

- Dnk har en kirkefagforvaltning på høyt faglig nivå som styrker arbeidet i hele kirken
- Kirkefagforvaltningen bidrar til læring, samhandling og innovasjon lokalt, regionalt og nasjonalt
- Kirkefagforvaltningen bidrar aktivt til læring gjennom praksis
- Kirkefagforvaltningen bidrar til at hele Dnk får del i analyse og forskning knyttet til kirkefagene
- Kirkefagforvaltningen bruker aktivt prinsippet om å få fram og dele beste praksis
- Kirkefagforvaltningen har en effektiv ressursbruk med god forankring og prioritering og vekt på gode arbeidsmetoder og prosesser for læring og utvikling

### **MANDAT:**

Utvalget skal beskrive og vurdere kirkefagforvaltningen på regionalt og nasjonalt nivå med sikte på forventnings- og rolleavklaring og konkrete forslag til videreutvikling. Arbeidet skal primært handle om bispedømmerådenes og Kirkerådets kirkefaglige arbeid, men skal også ha fellesrådsansatte kirkefaglige rådgivere med i vurderingene av hvordan kirken kan oppnå en samlet og koordinert og best mulig ressursbruk i Dnk. Utvalget bes om å:

- Beskrive de nåværende kirkefagstillingene i bispedømmeråd og Kirkerådet, Samisk Kirkeråd og Bispemøtet
- Beskrive ulike arenaer for læring knyttet til kirkefag og vurdere hvilke som bør styrkes
- Vurdere trender og utfordringer framover og hva som skal til for å stå best mulig rustet til å møte dem
- Kartlegge etter- og videreutdanning i rDnk og etterbruken av denne
- Belyse arbeidsmetoder og samhandling mellom bispedømmerådene og mellom bispedømmerådene og Kirkerådet, og foreslå forbedring av denne. Herunder:



- Vurdere ulike arbeidsmetoder (digitale arbeidsrom, videomøter, teamorganisering mm) på felt som rekruttering, religionsdialog, misjon, diakoni, ungdom, trosopplæring og undervisning, beredskap, kultur, kirkeinventar og gudstjenesteliv mm.
- Vurdere grensesnittet og samarbeidet mellom kirkefag og kommunikasjonsarbeid med sikte på best mulig ressursutnyttelse
- Vurdere hvordan KM-vedtak og KR-satsinger mest effektivt kan implementeres
- Gjennomgå hvilke kirkefaglige stillinger i bispedømmerådene som ikke har nasjonal koordinering og vurdere forbedring av dette
- Vurdere muligheter for mer spisset og/eller komplementær kompetanse mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet, herunder vurdere faglig samarbeid om høringer mm
- Vurdere Kirkerådets rolle og funksjon i forhold til KM, BDR og menighetene
- Kartlegge henvendelser som Kirkerådet og bispedømmerådene mottar fra menighetene, og vurdere hvordan disse kan fordeles på en best mulig måte
- Vurdere bruk av ny teknologi i arbeid for faglig utvikling og inspirasjon for ansatte lokalt i Den norske kirke
- Vurdere verdien av og kostnadene ved konferanser og fagdager gjennom å:
  - Gjennomgå konferanser og fagdager som arrangeres av Kirkerådet og/eller bispedømmeråd og andre aktører, og som retter seg mot ansatte i Den norske kirke
  - Innhente oversikt over hvor mange av de kirkefaglige ansatte sine arbeidsdager i 2018 som gikk med til deltakelse på henholdsvis frivillige og obligatoriske konferanser og fagdager
  - Innhente tilgjengelige evalueringer som lokalt kirkelig ansatte har gjort etter deltakelse konferanser og fagdager
  - Gjennomføre en evaluering hvor ansatte får mulighet til å evaluere en fagdag eller konferanse de har vært på i løpet av det siste året
- Gi innspill til tiltak for økt innovasjonskraft gjennom å:
  - Gjennomgå og vurdere Kirkerådet og bispedømmerådenes faste møtepunkter i eksterne organer knyttet til kirkefagene
  - Kartlegge og vurdere de kirkefaglige utvalg, nemnder og organer som driftes av Kirkerådet og bispedømmerådene
  - Vurdere verdien og kostnaden ved organer, nemnder og utvalg
- Gjennomgå hvilke kirkelige regler og vedtak som binder opp kirkefaglig ansatte i saksbehandling, rapportering og godkjenninger og vurdere muligheten for forenkling
- Vurdere om kirkefaglige oppgaver som i dag håndteres av bispedømmerådet og Kirkerådet kan ivaretas av ansatte på soknenivå, fagmiljøer i fellesråd, eksterne aktører som studiesteder, institutter, organisasjoner eller andre

#### **Tidsramme:**

Arbeidet igangsettes sommeren 2019. Det legges opp til at utvalget leverer en sluttrapport senest 31. januar 2020. Utvalgets rapport sendes på høring. Videre prosess vurderes etter høringen.

#### **Utvalgets medlemmer:**

- Biskop i Agder og Telemark Stein Reinertsen
- Generalsekretær i Bispemøtet Christofer Solbakken
- Stiftsdirektør i Stavanger Jorunn Kraft Vistnes
- Rådgiver for kultur i Bjørgvin Ragna Sofie Grung Moe
- Rådgiver for diakoni og samisk kirkeliv i Sør-Hålogaland Brita Bye
- To medlemmer oppnevnt av fagforeningene

- Seksjonsleder for barn, unge og trosopplæring i Kirkerådet Kristine Aksøy
- Avdelingsdirektør for kirkefag og økumenikk i Kirkerådet Jan Christian Kielland

Utvalget vil jobbe gjennom videomøter, men ha inntil to fysiske møter.

Kristian Myhre vil være sekretær for utvalget, og Jan Christian Kielland vil lede det.

## Vedlegg 2: Oversikt over hvor i rapporten de ulike punktene i mandatet er belyst

Punkt i mandatet	Plassering i rapporten
Beskrive de nåværende kirkefagstillingene i bispedømmeråd og Kirkerådet (inkludert samisk kirkeråd og de mellomkirkelige fagstillingene), samt Bispemøtet	Kap. 2
Beskrive ulike arenaer for læring knyttet til kirkefag og vurdere hvilke som bør styrkes	Kap. 6
Vurdere trender og utfordringer framover og hva som skal til for å stå best mulig rustet til å møte dem	Kap. 4
Kartlegge etter- og videreutdanning i rettssubjektet Den norske kirke og etterbruken av denne	Kap. 6.7
Belyse arbeidsmetoder og samhandling mellom bispedømmerådene og mellom bispedømmerådene og Kirkerådet, og foreslå forbedring av denne. Herunder:	Kap 5
Vurdere ulike arbeidsmetoder (digitale arbeidsrom, videomøter, teamorganisering mm) på felt som rekruttering, religionsdialog, misjon, diakoni, ungdom, trosopplæring og undervisning, beredskap, kultur, kirkeinventar og gudstjenesteliv mm.	Kap. 5.3, 5.4 og 5.5
Vurdere grensesnittet og samarbeidet mellom kirkefag og kommunikasjonsarbeid med sikte på best mulig ressursutnyttelse	Kap. 5.9
Vurdere hvordan KM-vedtak og KR-satsinger mest effektivt kan implementeres	Kap. 3.2
Gjennomgå hvilke kirkefaglige stillinger i bispedømmerådene som ikke har nasjonal koordinering og vurdere forbedring av dette	Kap. 5.6
Vurdere muligheter for mer spisset og/eller komplementær kompetanse mellom bispedømmene og mellom bispedømmene og Kirkerådet, herunder vurdere faglig samarbeid om høringer mm	Kap. 5.2
Vurdere Kirkerådets rolle og funksjon i forhold til KM, BDR og menighetene	Kap. 3.1
Kartlegge henvendelser som Kirkerådet og bispedømmerådene mottar fra menighetene, og vurdere hvordan disse kan fordeles på en best mulig måte	Kap. 5.7
Vurdere bruk av ny teknologi i arbeid for faglig utvikling og inspirasjon for ansatte lokalt i Den norske kirke	Kap 6.6
Vurdere verdien av og kostnadene ved konferanser og fagdager gjennom å:	Kap. 6.2
Gjennomgå konferanser og fagdager som arrangeres av Kirkerådet og/eller bispedømmeråd og andre aktører, og som retter seg mot ansatte i Den norske kirke	Kap. 6.2
Innhente oversikt over hvor mange av de kirkefaglige ansatte sine arbeidsdager i 2018 som gikk med til deltakelse på henholdsvis frivillige og obligatoriske konferanser og fagdager	Kap. 5.8

Innhente tilgjengelige evalueringer som lokalt kirkelig ansatte har gjort etter deltakelse konferanser og fagdager	Kap. 6
Gjennomføre en evaluering hvor ansatte får mulighet til å evaluere en fagdag eller konferanse de har vært på i løpet av det siste året	Kap. 6
Gi innspill til tiltak for økt innovasjonskraft gjennom å:	Kap. 7
Gjennomgå og vurdere Kirkerådet og bispedømmerådenes faste møtepunkter i eksterne organer knyttet til kirkefagene	Kap.7.2
Kartlegge og vurdere de kirkefaglige utvalg, nemnder og organer som driftes av Kirkerådet og bispedømmerådene	Kap. 7.1
Vurdere verdien og kostnaden ved organer, nemnder og utvalg	Kap. 7.1
Gjennomgå hvilke kirkelige regler og vedtak som binder opp kirkefaglig ansatte i saksbehandling, rapportering og godkjenninger og vurdere muligheten for forenkling	Kap. 8
Vurdere om kirkefaglige oppgaver som i dag håndteres av bispedømmerådet og Kirkerådet kan ivaretas av ansatte på soknenivå, fagmiljøer i fellesråd, eksterne aktører som studiesteder, institutter, organisasjoner eller andre	Kap. 9

## Vedlegg 3: Oversikt over stillinger i kirkefagforvaltningen per 15. september 2019

### Stillinger i kirkefagforvaltningen per 15. september 2019

Kommunikasjonsrådgivere regnes her ikke som kirkefaglig ansatte.

Når ansatte har stillinger som inkluderer arbeidsområder utenfor kirkefag (f.eks. kommunikasjon), er det kun registrert prosenter som hører til kirkefag.

Arbeidssted	Stilling	%
Kirkerådet	Seniorrådgiver diakoni og samfunn	100
Kirkerådet	Seniorrådgiver diakoni og samfunn	100
Kirkerådet	Rådgiver diakoni og samfunn	50
Kirkerådet	Seniorrådgiver diakoni og samfunn	100
Kirkerådet	Rådgiver diakoni og samfunn	100
Kirkerådet	Rådgiver diakoni og samfunn	100
Kirkerådet	Seksjonsleder diakoni og samfunn	100
Kirkerådet	Seksjonsleder barn, unge og trosopplæring	100
Kirkerådet	Rådgiver barn, unge og trosopplæring	100
Kirkerådet	Seniorrådgiver barn, unge og trosopplæring	100
Kirkerådet	Rådgiver barn, unge og trosopplæring	100
Kirkerådet	Ungdomsrådgiver	100
Kirkerådet	Rådgiver barn, unge og trosopplæring	100
Kirkerådet	Seksjonsleder gudstjenesteliv og kultur	100
Kirkerådet	Rådgiver gudstjenesteliv og kultur	100
Kirkerådet	Rådgiver gudstjenesteliv og kultur	100
Kirkerådet	Rådgiver gudstjenesteliv og kultur	50
Kirkerådet	Førstekonsulent gudstjenesteliv	50
Kirkerådet	Rådgiver for kultur	100
Kirkerådet	Rådgiver for kirkebygg	100
Kirkerådet	Prosjektleder rekruttering t.o.m. februar 2021	100
Kirkerådet	Rådgiver rekruttering t.o.m. februar 2021	100
Kirkerådet	Rådgiver rekruttering t.o.m. februar 2021	100
Kirkerådet	Seksjonsleder for økumenikk og dialog	100
Kirkerådet	Førstekonsulent	100
Kirkerådet	Daglig leder SMM	100
Kirkerådet	Seniorrådgiver	100
Kirkerådet	Avdelingsdirektør for kirkefag og økumenikk	100
Bispemøtet	Generalsekretær	100
Bispemøtet	Rådgiver	100
Bispemøtet	Rådgiver	100
Bispemøtet	Førstekonsulent	100
Samisk kirkeråd	Generalsekretær	100
Samisk kirkeråd	Førstekonsulent	100
Samisk kirkeråd	Seniorrådgiver	100
Samisk kirkeråd	Språkkonsulent	50
Samisk kirkeråd	Rådgiver	100

Agder og Telemark bispedømme	Kirkefagsjef	100
Agder og Telemark bispedømme	Seniorrådgiver kirkefag	100
Agder og Telemark bispedømme	Rådgiver	100
Agder og Telemark bispedømme	Ungdomsrådgiver	50
Agder og Telemark bispedømme	Trosopplæringsrådgiver	80
Agder og Telemark bispedømme	Spesialprest inkluderende kirkeliv	100
Agder og Telemark bispedømme	Diakonirådgiver	80
Agder og Telemark bispedømme	Misjonsrådgiver	100
Agder og Telemark bispedømme	Prosjektleder	100
Agder og Telemark bispedømme	Kulturrådgiver	100
Bjørgvin bispedømme	Kirkefagsjef	100
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver undervisning/TOL/Ungdom	100
Bjørgvin bispedømme	Forvaltning (resten av stillingen er kommunikasjonsrådgiver)	60
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver trosopplæring	100
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver diakoni og misjon	100
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver kultur	100
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver inkludering	20
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver kyrkjekunst/gravplass/kyrkeval	100
Bjørgvin bispedømme	Rådgiver ungdomsråd	30
Borg bispedømme	Kirkefagsjef	100
Borg bispedømme	Rådgiver trosopplæring undervisning	100
Borg bispedømme	Rådgiver kirkefag	80
Borg bispedømme	Spesialprest inkluderende kirkeliv	100
Borg bispedømme	SMM-rådgiver	På timebasis
Borg bispedømme	Rådgiver kirkebygg	På timebasis
Borg bispedømme	Rådgiver kirkemusikk	20
Borg bispedømme	Rådgiver kultur	100
Hamar bispedømme	Seniorrådgiver (ny i KIFA fra 2019)	100
Hamar bispedømme	Kirkefagsjef	100
Hamar bispedømme	Rådgiver diakoni	50
Hamar bispedømme	Rådgiver undervisning/TOL/Ungdom	100
Hamar bispedømme	Rådgiver i kultur- og ungdom	70
Hamar bispedømme	Pilegrimsprest	50
Hamar bispedømme	Rådgiver kirkebygg og misjon	100
Møre bispedømme	Rådgivar misjon og globalt kirkeliv	70
Møre bispedømme	Rådgivar Undervisning og trosopplæring	100
Møre bispedømme	Rådgivar ungdom	20
Møre bispedømme	Avd.leiar kyrkjefag	100
Møre bispedømme	Rådgivar forvaltning (resten av stillingen er som kommunikasjonsrådgiver)	70
Møre bispedømme	Rådgivar diakoni	30
Møre bispedømme	Rådgivar kultur	100
Nidaros bispedømme	Kirkefagsjef	100
Nidaros bispedømme	Rådgiver diakoni og samfunn	60
Nidaros bispedømme	Rådgiver misjon (SMM), gravferd, økumenikk	100

Nidaros bispedømme	Rådgiver undervisning	100
Nidaros bispedømme	Rådgiver trosopplæring, Sør-samisk kirkeliv	100
Nidaros bispedømme	Pilegrimsprest	100
Nidaros bispedømme	Kulturrådgiver (resten av stillingen er kommunikasjonsrådgiver)	60
Nidaros bispedømme	Ungdomsrådgiver	20
Nord-Hålogaland bispedømme	Rådgiver kirkemusikk og kultur	100
Nord-Hålogaland bispedømme	Rådgiver samisk	100
Nord-Hålogaland bispedømme	Rådgiver teologi, ABV, VTP	100
Nord-Hålogaland bispedømme	Rådgiver teologi og trosopplæring	100
Nord-Hålogaland bispedømme	Rådgiver inkluderende kirkeliv	40
Nord-Hålogaland bispedømme	Kirkefagsjef og rådgiver diakoni	50
Nord-Hålogaland bispedømme	SMM-rådgiver	50
Oslo bispedømme	Rådgiver/spesialprest inkludering	100
Oslo bispedømme	Kulturrådgiver	100
Oslo bispedømme	Rådgiver kirkebygg, gravplasser, Grønn kirke	40
Oslo bispedømme	Rådgiver trosopplæring	50
Oslo bispedømme	Rådgiver Ungdom	50
Oslo bispedømme	Rådgiver Undervisning og trosopplæring	100
Oslo bispedømme	Kirkefagsjef og diakoni	100
Oslo bispedømme	Seniorrådgiver diakoni og samfunnsspørsmål	100
Oslo bispedømme	Seniorrådgiver kirkefag	100
Oslo bispedømme	Rådgiver misjon og globalt kirkeliv	50
Stavanger bispedømme	Avdelingsleder for menighetsutvikling	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver, diakoni	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver, kultur	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver trosopplæring	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver, inkludering	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver, undervisning	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver, misjon og ungdom (ca. 25%)	100
Stavanger bispedømme	Rådgiver, inkludering	25
Sør-Hålogaland bispedømme	Rådgiver trosopplæring og inkludering (+ ungdom, som ikke har en egen stillingsprosent)	100
Sør-Hålogaland bispedømme	Rådgiver misjon/ pilegrim	100
Sør-Hålogaland bispedømme	Rådgiver	100
Sør-Hålogaland bispedømme	Fung. kirkefagsjef (resten av stillingen er som personalsjef)	50
Sør-Hålogaland bispedømme	Rådgiver diakoni og samisk kirkeliv	100
Tunsberg bispedømme	Seniorrådgiver kultur	100
Tunsberg bispedømme	Seniorrådgiver menighet og misjon	100
Tunsberg bispedømme	Rådgiver Undervisning og trosopplæring	100
Tunsberg bispedømme	Rådgiver diakoni og samfunn	100
Tunsberg bispedømme	Administrasjonssjef/fagansvarlig kirkebygg og gravplass	100
Tunsberg bispedømme	Kirkefagsjef	100
Tunsberg bispedømme	Rådgiver Ungdom og trosopplæring	60

**Årsverk totalt**  
**Stillinger totalt**

**104,85**  
**123**