



**Referanser:** KR 19/17; KR 53/17; KR 62/18; KR 67/18; UKM 4/19; KR 62.9/19; KR 83/20

**Arkivsak:** 20/04363-6

KR 83/20 Rapport for rekrutteringsprosjektet 2018-2020

## **Rekrutteringsstrategi for Den norske kirke**

---

### **Sammendrag**

Alderssammensetningen på ansatte i Den norske kirke kombinert med lave studietall, gjør det nødvendig å satse på rekruttering til kirkelig utdanning og arbeid. Rekrutteringsprosjektet 2018-2020 er gjennomført, og det har vært en positiv utvikling i søkere til kirkefaglige studier de siste årene. Prosjektet har avdekket rekrutterings-utfordringens omfang og kompleksitet. Dette krever at kirken svarer både raskt og langsiktig. Funnene fra prosjektet synliggjør at Den norske kirke trenger å utvikle en kultur og organisasjon som tiltrekker og engasjerer både unge mennesker og andre-karriere, og som samtidig engasjerer, utvikler og beholder medarbeiderne. Potensialet ligger i at kirken beveger seg bort fra prosjektbaserte og punktvis rekrutteringssatsninger, til et strategisk, tverrfaglig og helhetlig arbeid med rekruttering. For å få til dette, foreslås det å vedta en rekrutteringsstrategi for Den norske kirke.

### **Forslag til vedtak**

Kirkerådet anbefaler Kirkemøtet å treffe følgende vedtak:

Den norske kirke har del i den kristne kirkes oppdrag i tjeneste for Gud, medmennesker og alt det skapte. For å gi mer himmel på jord trenger Den norske kirke å tiltrekke seg, engasjere, utvikle og beholde flere ansatte medarbeidere i menigheter over hele landet.

Kirkemøtet vil at:

1 Kirkelig ansatte er nærværende i ungdomsarbeidet

2 Ansatte og frivillige medarbeidere involverer unge i kirkelig tjeneste, og samarbeider med barne- og ungdomsorganisasjonene om dette

3 Frivillige og ansatte medarbeidere har et bevisst forhold til å personlig utfordre aktuelle kandidater i alle aldre til kirkelig tjeneste

4 Kirken utvikler en felles og helhetlig HR-strategi som omfatter hele kirkens virksomhet

5 Rekrutteringsarbeidet er tuftet på et koordinert og tverrfaglig samarbeid mellom alle nivåer, yrkeskategorier og arbeidsområder i kirken

6 Kirken kommuniserer offensivt og med høy kvalitet om å jobbe i kirken, til mennesker som er aktuelle for kirkelig utdanning og arbeid

7 Ansatte medarbeidere representerer mangfoldet av medlemmer i kirken

8 Kirken utvikler en helhetlig strategi for kompetanseutvikling for alle ansatte medarbeidere.

## **Saksorientering**

### **Bakgrunn**

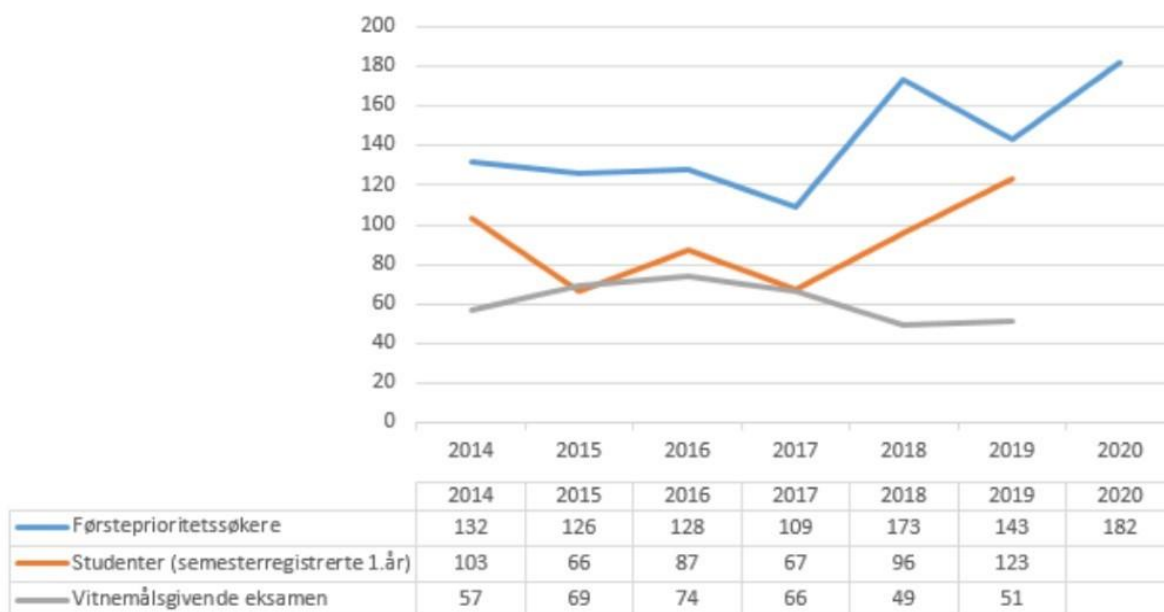
Rekruttering til stillinger i kirken har lenge vært utfordrende. Kirkerådet har både på 90- og 2000-tallet gjennomført punktvis rekrutteringsprosjekter av ulikt omfang. Rekruttering til kirkelig tjeneste har vært oppe som sak i Ungdommens kirkemøte (UKM) ved flere anledninger, sist som fokussak under UKM i 2019. Bispemøtet har etablert «Veien til prestedtjeneste» (VTP) i 2004 og «Veien til vigslet tjeneste» (VTVT) i 2018. Fram mot 2017 ble det tydelig at Den norske kirke måtte satse sterkere og mer helhetlig på rekruttering til de vigslede stillingene. Tallene for teologistudier og prester var illustrerende for situasjonen: I 2014, 2015 og 2016 startet færre enn 50 studenter på teologi. Samtidig var 30 % av prester i Den norske kirke over 60 år og 60 % over 50 år. På bakgrunn av disse utfordringene vedtok Kirkerådet i juni 2017 (KR 19/17) å etablere et treårig rekrutteringsprosjekt. Prosjektet fikk et todelt mål:

1. Flere søker og fullfører profesjonsstudier.
2. Flere søker profesjonsstillinger og blir værende i kirken.

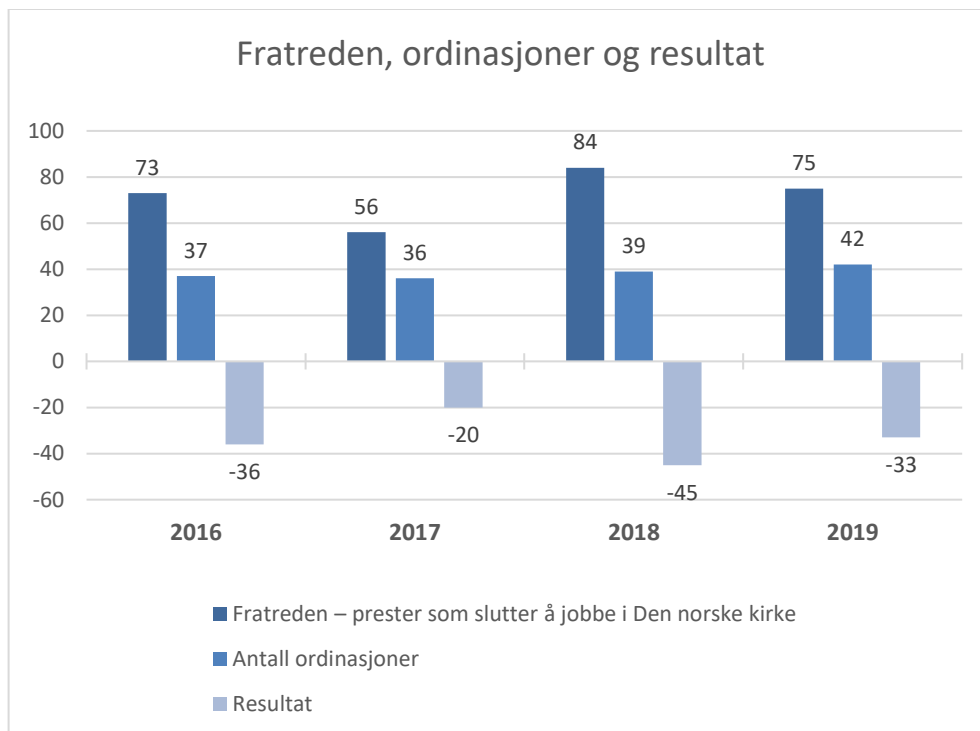
Utdanningsinstitusjoner, kristne barne- og ungdomsorganisasjoner, fagforeninger, kirkelige ansatte, Bispemøtet, bispedømmerådene, menigheter og kirkelige fellesråd har alle sentrale roller i Den norske kirkes rekrutteringsarbeid. Disse har i prosjektet vært definert som «primære interessenter». Prosjektets mandat har vært å jobbe for økt rekruttering til de fire kirkefagstillingene diakon, kantor, kateket og prest – stillingskategoriene som har de største rekrutteringsutfordringene og de lengste utdanningene. Arbeidet har samtidig i løpet av prosjektperioden fått et bredere fokus til alle kirkelige stillinger. Skjemaet under viser utviklingen i prosjektperioden:

Fra 2017 har antall søkere til kirkefaglige studier som vist i grafen hatt en positiv utvikling.

Søkertall kirkefag samlet



Selv om søkertallene har steget, har samtidig bemanningsutfordringene blitt større. Igjen finnes det kun gode nasjonale tall for prester, (det må være en målsetting framover å skaffe bedre nasjonale oversikter over flere stillingskategorier), men rekrutteringsutfordringen gjelder hele bredden av kirkelige stillinger. Fra 2013 til 2015 sluttet årlig 60-80 prester i Den norske kirke. De fleste av disse ble pensjonister, andre skiftet til en annen arbeidsgiver. For de neste årene, 2016 til 2019, var disse tallene noe høyere. Disse årene har man også tall for vigslinger til prest, som gir grunnlag for å sammenligne antallet som begynner som prester med antallet som slutter. Dette er beskrevet i tabellen under, og viser at man på de fire årene 2016-2019 fikk 170 færre prester ansatt i Den norske kirke. Noe av dette handlet om at antall prestestillinger ble redusert, men flertallet av fratredener resulterte i ledige stillinger. Resultatet var at det per 1.1.2020 stod 115 prestestillinger ledig i Den norske kirke.



I dette bildet skal det samtidig nevnes at det er flere faktorer. Evalueringsnemnda er Den norske kirkes organ for vurdering av kompetanse til personer som ønsker å bli prester, men mangler cand.theol-grad. Nemnda har fram til mars 2020 godkjent 176 personer til prestedtjeneste. De siste årene har det vært en positiv utvikling i antall søknader til nemnda. Dette viser at voksne som velger vigslede stillinger som andrekarriere, er en viktig ressurs for Den norske kirke. Her må det samtidig påpekes at noen av de som søker om alternativ kvalifikasjon for prestedtjeneste, allerede er kateketer eller diakoner, og dermed forlater en annen kirkelig stilling.

Det er også relevant å nevne at mange potensielle og tidligere ansatte i Den norske kirke i dag har andre arbeidsgivere. Det finnes ingen samlet oversikt over hvor mange dette er. For teologer, skrev Vårt Land i 2019 at 922 av 2356 teologer jobber som noe annet enn prest. Det skal presiseres at dette tallet kan inneholde teologer som jobber i andre kirkesamfunn og kandidater som har valgt mastergrad i teologi. Bedre oppfølging av teologer som er aktuelle for arbeid i Den norske kirke, kan like fullt være et annet bidrag til å løse problemet med mangelen på prester på kort sikt.

Samtidig som det finnes flere mulige løsninger på Den norske kirkes rekrutteringsutfordringer, er det få enkle løsninger. Sees alderen på ansatte prester i Den norske kirke sammen med få registrerte teologistudenter fram til 2018, er det grunn til å tro at antall ledige prestedstillinger vil fortsette å øke de neste årene. Dersom de siste års trend fortsetter, kan Den norske kirke ha 200 ledige prestedstillinger innen studentene som begynte i 2018 er ferdige. Vakansene rammer særlig spredtbygde strøk. Dette svekker Den norske kirkes mulighet til å være en landsdekkende folkekirke.

Et annet felt hvor man har nasjonale tall for en rekrutteringsutfordring, er kirkelig undervisning. I 1995 var det rundt 200 kateketstillinger i Den norske kirke. KA Kirkelig Arbeidsgiverforenings tall viser at det per 1.12.2019 var 158 kateketstillinger i Den norske kirke, mot 408 menighetspedagogstillinger og 365 menighetsarbeidere. I noen tilfeller er kateketer ansatt som menighetspedagoger. Det samlede bildet er samtidig at man ligger langt bak det som var skissert i NOUen «... til et åpent liv i tro og tillit». Der ble det sagt at katekettjenesten måtte styrkes med 500 årsverk og menighets-/dåpslærere med 300 årsverk<sup>1</sup>. Andelen kateketer av undervisningsansatte i Den norske kirke er med andre ord langt lavere enn det som var målet før trosopplæringsreformen. Dette viser behovet for at flere utdannes til master i kirkelig undervisning. Kirkerådet har gitt støtte til kvalifikasjonsmidler for menighetspedagoger og kateketer, og flere kirkelige fellesråd har lagt til rette for at ansatte kunne kvalifisere seg til å bli kateketer. I tillegg til å rekruttere unge mennesker til å studere master i kirkelig undervisning, vil det være avgjørende å fortsette å legge til rette for og stimulere til at ansatte får gjennomført mastergraden.

Innenfor undervisningsstillinger er flertallet av de som rekrutteres i utgangspunktet utdannet som lærere og har arbeidet innenfor skoleverket før de begynner i kirkelig stilling. Det tilsvarende gjelder for diakonifeltet. Opptak til mastergrad i diakoni forutsetter at man er sosionom, sykepleier eller lærer, eller har annen bachelorgrad eller tilsvarende innenfor sosial-, helse- eller pedagogisk utdanning. Mange som er aktuelle for å kvalifisere som til diakon, er dermed allerede i arbeid. Dette gjenspeiles i studietall for master i diakoni, hvor langt flere studerer på deltid enn på heltid.

For kirkemusikk er utfordringen ikke bare mangel på søkere, men også for få studieplasser til kantorutdanningen. Det er behov for et bredere og geografisk lettere tilgjengelig utdanningstilbud som gir kantorkompetanse. KAs tall viser at det er nærmere 900 kirkemusikere ansatt i kirkelige fellesråd i Den norske kirke. Det har de siste årene vært økt søkning til kantorstudiet, trolig blant annet som en konsekvens av ny bevissthet rundt orgelundervisning i menigheter og kulturskoler, og satsning på orgelklubber. Med for få studieplasser og små studiemiljøer får ikke Den norske kirke en økning i andelen med kantorkompetanse. Kirkelige fellesråd i Den norske kirke rekrutterer likevel mange dyktige musikere til arbeid i menighetene. I den grad disse ikke har bakgrunn fra kirkemusikkstudier, kan dette samtidig innebære ekstra behov for kompetanseheving og veiledning. Det er særlig denne kompetansehevingen og veiledningen som med fordel kan være mer skreddersydd og desentralisert enn i dag.

De kirkefaglige stillingene knyttet til prestedtjeneste, diakoni, kirkemusikk og kirkelig undervisning, som er tydeligst forbundet med kirkelig utdanning, har på denne måten ulike rekrutteringsutfordringer. Dette fordrer en fortsatt satsning på rekruttering til disse studiene. Når det gjelder rekruttering til arbeid i Den norske kirke, kan innholdet i kirkens kommunikasjon, HR-arbeid og plan for kompetanseutvikling ikke begrenses til stillingene som bygger på spesifikke studier.

---

<sup>1</sup> NOU 2000: 26, side 95

Det er avgjørende at kirken kaller, tiltrekker seg, engasjerer, utvikler og beholder de beste kandidatene til samtlige stillinger i Den norske kirke. Stillinger som daglig leder, kirkeverge og kirkegårdsarbeider er andre store kategorier av stillinger som er avgjørende for Den norske kirke. For å oppnå å tilstrekke seg og beholde medarbeidere i alle typer stillinger, må Den norske kirke ha en helhetlig tilnærming til rekrutteringsfeltet.

### **Forskning og undersøkelser**

For å belyse rekrutteringsutfordringene og gi et best mulig grunnlag for en videre strategi, er det gjennom rekrutteringsprosjektet igangsatt flere forskningsprosjekter og undersøkelser. I 2016 fikk MF og VID midler fra Kirkerådet til å forske på forholdet mellom unges deltakelse i kirkelige praksiser og deres valg av utdanning og yrke. Prosjektet er sammenfattet i navnet «Studium, profesjon og rekruttering» (SPOR)<sup>2</sup>. I tillegg har Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning (KIFO) gjennomført et forskningsprosjekt initiert av rekrutteringsprosjektet<sup>3</sup>.

Både KIFOs og SPORs undersøkelser understreker betydningen av ungdommers deltakelse i yrkespraksis. Når ungdom blir kjent med ansattes yrkeskunnskap og fagkompetanse, kan lysten til å jobbe i kirken øke. SPOR finner at ungdom har inntrykk av at jobb i Den norske kirke i stor grad handler om relasjoner og i mindre grad om fag, og konkluderer med at dette gjør jobbene i kirken mindre attraktive for ungdom. At ungdom opplever å bli møtt på en god måte av kirkelig ansatte, gjør altså ikke nødvendigvis at de får mer lyst til å jobbe i kirken. SPOR beskriver at ungdom sorterer, gjerne ubevisst, jobbpraksis og fritidspraksis inn i to ulike kategorier. De prioriterer kategorien «jobbpraksiser» foran kategorien «fritidspraksiser». Forskningen peker på paradokset i at de ansattes relasjonelle kompetanse overskygger fagkompetansen, og på at ungdommer generelt verken ser eller anerkjenner yrkeskompetansen hos de kirkelige ansatte. Selve yrkespraksisen er forholdsvis skjult og utilgjengelig for ungdommene, og virker ikke relevant for yngre generasjoner. SPOR avdekker at teologisk kunnskap i praksis ikke har koblet seg kreativt på ungdommenes egne kunnskapsprosesser. Kirkelige profesjoner er ikke på ungdommenes yrkeskart, og blir ikke sett på som «ordentlige yrker» hos de fleste unge. Enkelte informanter antar også at å velge en kirkefaglig utdanning vil begrense deres karrieremuligheter senere, og dette gjelder særlig presteyrket.

Presteforeningen har gjort en annen undersøkelse med midler fra rekrutteringsprosjektet og har intervjuet prester som har avsluttet arbeidsforholdet i Den norske kirke<sup>4</sup>. Det er ulike årsaker til at de velger å slutte i tjenesten. Det er ulike årsaker til at velger å slutte i tjenesten i løpet av de fem første årene. Som tiltak for å motvirke dette, sier rapporten at studiesteder og arbeidsgiver må vise kirken som en trygg arbeidsplass også når troen og relasjonen til kirken utfordres. Arbeidsgiver må

---

<sup>2</sup> Se <https://ressursbanken.kirken.no/nb-NO/2019/rekruttering%20til%20kirkelige%20stillinger/#na>

<sup>3</sup> Se [http://www.kifo.no/wp-content/uploads/2020/02/Rapport\\_rekruttering\\_til\\_kirkelig\\_utdanning.pdf](http://www.kifo.no/wp-content/uploads/2020/02/Rapport_rekruttering_til_kirkelig_utdanning.pdf)

<sup>4</sup> Se <https://prest.no/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/Hva-gjorde-at-du-sluttet-Rapport-2019-3.pdf>

tilby en god arbeidsplass med godt arbeidsmiljø, med god organisering, passe mengde jobbkrav og gode interne forhold i stab. Rapporten fremholder viktigheten av at nyutdannede får jobbe innenfor forsvarlige rammer og at de blir tettere fulgt opp av arbeidsgiver, for eksempel gjennom en mentorordning. Trendene i arbeidsmarkedet tyder på at det nå og framover vil være naturlig for prester å veksle mellom ulike typer jobber, både prestestillinger og andre stillinger i og utenfor kirken. Derfor er det av avgjørende betydning for rekruttering at kirken holder kontakt med sine ordinerte. Rapporten fra Presteforeningen viser også at andrekarriere er en viktig kilde til rekruttering for kirken.

For å få et utenfrablikk på alle sider ved rekrutteringsutfordringen i Den norske kirke, ble det i 2020 bestilt en rapport fra PricewaterhouseCoopers (PwC). Rapporten identifiserer fem hovedutfordringer for Den norske kirke på rekrutteringsfeltet:

1. Mangel på en tydelig og tidsriktig identitet (eller «merkevare») som arbeidsgiver som gjør at virksomheten i større grad kan tiltrekke seg, engasjere, utvikle og beholde eksisterende og potensielle ansatte medarbeidere.
2. Den norske kirke mister mange potensielle kandidater i den svært lange rekrutteringsprosessen.
3. En kultur hvor den enkeltes meninger fremstår som viktigere enn fellesskapet.
4. Mangel på HR-kompetanse og felles prosesser og systemer.
5. En lite brukerorientert «medlem-, kandidat- og ansattopplevelse» – det vil si «reisen fra a til å» som en kandidat, ansatt eller medlem opplever når hun/han samhandler med kirken og dens ansatte eller tjenester, på tvers av alle berøringspunkter og kanaler.

Disse undersøkelsene og forskningsprosjektene gir sammen et utgangspunkt for å tenke om veien fra deltakelse i Den norske kirkes barne- og ungdomsarbeid til å bli ansatt i kirken som en «rekrutteringstrakt». Mange mennesker som jobber i kirken har funnet sin vei til tjenesten på en annen måte enn det som illustreres i trakten. Modellen illustrerer likefullt hvordan en stor del av unge mennesker som studerer kirkelig utdanning, har bakgrunn fra kirkelig barne- og ungdomsarbeid. Trakten illustrerer også noe annet som PwC påpeker i sin rapport: At kandidater for å jobbe i Den norske kirke, særlig i de kirkefaglige stillingene innen diakoni, undervisning, kirkemusikk og prestetjeneste, kan ha en svært lang fase hvor de vurderer i hvilken grad jobb i kirken er aktuelt for dem. Erfaringer helt tilbake fra tiden som barn i kirken kan ha innvirkning på om det anses som aktuelt å jobbe i Den norske kirke. Trakten legger også grunnlaget for en målrettet innsats mot faser i rekrutteringstrakten hvor mange potensielle kandidater for kirkelig utdanning velger dette bort. Dersom mange studenter innen kirkefaglige studier velger andre arbeidsgivere enn Den norske kirke, kan dette være et punkt for strategisk arbeid. Dersom få av ungdommene som får ledertrening i regi av menigheter eller kristne barne- og ungdomsorganisasjoner velger kirkefaglige studier, er denne gruppen viktig å jobbe med. Hvor i rekrutteringstrakten Den norske kirke skal prioritere sine ressurser for rekruttering, må være basert på kontinuerlig innhenting av et best mulig faktagrunnlag.

Ansvarlig for gjennomføring:

### Menighetsråd

Utbredt bruk beste-praksiser gjennom PIN-koden:

- ✓ Personlig oppfordring
- ✓ Involvering i yrkespraksis
- ✓ Nærværende ansatte

### Fellestråd

- ✓ Legge til rette for bruk av PIN lokalt.
- ✓ Organisere *jobbkirken*- tilstedeværelse der det er aktuelle lokale/regionale arrangement.
- ✓ Tilrettelegge arbeidsuker for ungdom

### Bispedømmeråd / Bispemøtet

- ✓ *jobbkirken*-tilstedeværelse på regionale utdanningsmesser.
- ✓ Tett oppfølging av unge og voksne studenter, gjennom VTVT/VPT, i samarbeid med BM.
- ✓ Visitaser

### Kirkerådet / Bispedømmeråd

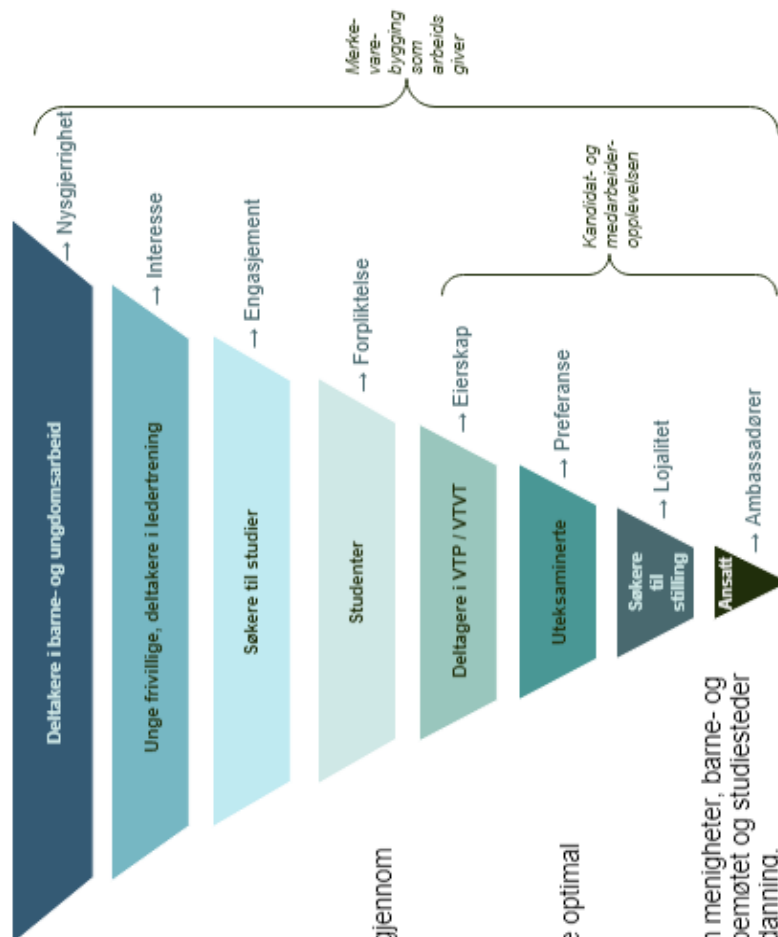
- ✓ KR i samråd med BD implementere bruk av utdanningsstillinger (*prest under utdanning*)
- ✓ KR i samråd med BD designe og implementere optimal kandidat- og medarbeiderreise.
- ✓ Tilrettelegge for bruk av praksisplasser

### Kirkerådet

- ✓ Koordinere strukturelle grep i samarbeid mellom menigheter, barne- og ungdomsorganisasjoner, bispedømmeråd, Bispemøtet og studiesteder som øker sjansen for at unge velger kirkelig utdanning.
- ✓ Overordnet ansvar for gjennom samtlige tiltak å forbedre arbeidsgivers omdømme, herunder utvikle *hva kirken skal love om det å jobbe i kirken*.
- ✓ Organisasjonsendring (prosjekt kirkelig organisering, KR og KM.)
- ✓ Utvikle helhetlig strategi for kompetanseutvikling, med henblikk på fremtidig organisering og én arbeidsgiverlinje (med KA, BM, SEU, *MJ*)
- ✓ Kontinuerlig innhente forskning, undersøkelser, statistikk etc. på området, for å sikre oppdatert innsikt til enhver tid
- ✓ Kontinuerlig utvikle *jobbkirken*- kampanjer og nettsider
- ✓ Koordinere *jobbkirken*- tilstedeværelse på nasjonale festivaler med studiesteder

Sammen skaper vi:

## Rekrutteringstrakt Den norske kirke



## Rekrutteringsstrategi for Den norske kirke

For å bidra til å skape mer himmel på jord, trengs det mennesker som er villige til å gå inn i kirkelig tjeneste og det er avgjørende at Den norske kirke kaller, tiltrekker seg, engasjerer, utvikler og beholder ansatte medarbeidere. Strategisk, langsiktig og helhetlig arbeid med rekruttering må til. De positive ringvirkningene ved å jobbe strategisk med rekruttering nå vil tjene både medlemmer, frivillige og



ansatte medarbeidere og andre som samhandler med kirkens tjenester eller medarbeidere.

Strategien springer ut av det kirken har erfart og lært om rekruttering over flere år, sist gjennom rekrutteringsprosjektet. Prosjektet har tydeliggjort betydningen av at Den norske kirke på alle nivåer erkjenner og tar innover seg alvoret i den kritiske situasjonen. Rekrutteringsstrategien som tegnes opp i det følgende er langsiktig og helhetlig. Strategien har et tydelig fokus på å rekruttere ungdom til kirkelig utdanning. Samtidig søker den gjennom en rekke punkter å utvikle og beholde eksisterende ansatte og gjøre kirken mer attraktiv for voksne som er nysgjerrig på en andrekariere i kirken.

For å lykkes med en felles strategi videre, er kirken avhengig av alle aktørene som er nevnt som primære interessenter for rekrutteringsprosjektet, samt at kirken nasjonalt har et koordinerende ansvar som ivaretar det som skal være felles, helhetlig og strategisk i et lengre perspektiv. I strategien utpeker det seg ulike oppgaver og ansvarsområder knyttet til de forskjellige nivåene i kirken.

Rekrutteringsstrategien inneholder følgende punkter:

### **1 Ansatte medarbeidere er nærværende i ungdomsarbeidet.**

Kirken må fortsette å orientere seg mot bredden av barn og ungdommer i Den norske kirke og ta i bruk hele spekteret og mangfoldet av trospraksiser som utgjør kirkens rike tradisjon. Forskning viser at sjansen for at ungdommer velger kirkelig utdanning øker når de blir eksponert for og involvert i ansattes yrkeskunnskap og fagkompetanse. Videre peker forskningen på at yrkene må opptre på ungdoms «yrkeskart» før ungdom begynner å vurdere å utdanne seg til dem. Skal dette skje, må ungdom i konfirmasjonstid, ledertrening og ungdomsarbeid få muligheten til å møte bredden av ansatte i kirken. Ungdom må få anledning til å bli kjent med ansatte for å kunne identifisere seg med deres valg av utdanning og yrke. Dette styrker sjansen for at ungdom kan se seg selv i rollen som ansatt i kirken. Nærvær i ungdomsarbeidet forutsetter at arbeidsgiver bevisst prioriterer at kirkelig ansatte bruker tid til dette. På kort sikt kan prioriteringen av ansattes arbeidstid inn i dette være krevende, men på lang sikt er det en avgjørende investering. Mye av kirkens barne- og ungdomsarbeid foregår i regi av barne- og ungdomsorganisasjonene. Når ansatte skal være mer nærværende i barne- og ungdomsarbeidet, forutsetter det et tett og nært samarbeid med organisasjonene der de finnes lokalt.

### **2**

### **Ansatte og frivillige medarbeidere involverer unge i kirkelig tjeneste, og samarbeider med barne- og ungdomsorganisasjonene om dette.**

Av forrige punkt følger at det er avgjørende å la ungdom få prøve seg på orgelkrakken, på kirkegården, som valgmedarbeidere, i konfirmantundervisning, på prekestolen, som medliturger og i diakonalt arbeid. Arbeidsuke og lærlingeplass er mulige konkrete virkemidler for at ungdom skal bli nærmere kjent med hvordan det er å jobbe i kirken. Ungdom må bli vist tillit hvis de skal kunne vokse og utvikle seg. Kirkens barne- og ungdomsorganisasjoner, ansatte og frivillige må gi rom,

bekreftelse og veiledning. Hele Den norske kirke må se verdien av at ungdom involveres, også når dette gjør at en gudstjeneste blir noe annerledes enn det man hadde forventet.

For å rekruttere godt er kirken tjent med å utvikle ungdomsarbeidet på en måte som i enda større grad legger til rette for medvirkning og utvikling for de ungdommene som er særlig tiltrukket av eller viser seg særlig egnet til kirkelig tjeneste. Det er viktig at opplæring og ledertrening i kirkelig regi tar opp i seg dette aspektet. Noen av ungdommene trenger i tillegg å få gode svar på spørsmål om muligheter til faglig og personlig utvikling som ansatte i Den norske kirke, kirkens kultur og arbeidsmiljø, og innhold i aktuelle kirkelige studier. At kirken svarer på slike spørsmål oppleves trolig som uviktig for de fleste ungdommene i det brede ungdomsarbeidet. Det er derimot av vital betydning for de som trekkes mot arbeidsområder som diakoni, kirkelig undervisning, kirkemusikk eller teologi, eller som noen ser har et talent eller en gave på et av disse områdene.

### **3 Frivillige og ansatte medarbeidere har et bevisst forhold til personlig å oppfordre aktuelle kandidater i alle aldre til kirkelig tjeneste.**

Svært mange ansatte i kirken har fått en personlig oppfordring til å søke kirkelig utdanning. Dette utgjør det tredje hovedelementet i metodikken som har vist seg å virke rekrutterende i Den norske kirke. Forskning bekrefter at dette sammen med lokalt barne- og ungdomsarbeid med nærværende ansatte, og involvering i praksis, utgjør en god metodikk.

Den personlige oppfordringen er like viktig å rette til voksne mennesker som til ungdom. Mange mennesker som er aktive i Den norske kirke har en gang vurdert en kirkelig utdanning. Noen har tatt slik utdanning, men jobber ikke lenger i kirken. I en annen fase av livet kan kirkelig utdanning og arbeid igjen være aktuelt. De siste årene har det i Den norske kirke vært en økning i mennesker som i voksen alder velger kirkelig utdanning. For stillinger innen diakoni, undervisning og kirkemusikk er andre-karriere i dag den viktigste kilden for rekruttering.

### **4 Kirken utvikler en felles og helhetlig HR-strategi som omfatter hele kirkens virksomhet.**

PwC viser frem sider i rekrutteringsfeltet som i liten grad har vært berørt i kirkens egen jobb med rekruttering frem til nå. Rapporten peker på sider som kan virke litt fremmed for kirken som trossamfunn. For eksempel er deler av HR-feltet, inkludert begreper og oppgaver innenfor faget, nytt for kirken. Rapporten gir likevel et viktig bidrag til en helhetlig rekrutteringsstrategi som involverer flere fagfelt. Den viser at kirken har potensiale til å utvikle seg som organisasjon for å møte medarbeiderne og medlemmene på en best mulig måte. Dette er en del av det å utføre den kristne kirkes oppdrag i tjeneste for Gud, medmennesker og alt det skapte.

PwC identifiserer det at «Den norske kirke mangler HR-kompetanse og felles prosesser og systemer for dette feltet» som en av fem hovedutfordringer for Den

norske kirke på rekrutteringsfeltet. Kvaliteten på HR-arbeidet i Den norske kirke kan være avgjørende for at ansatte blir værende i arbeid fram til pensjonsalder, og dermed ha direkte innvirkning på hvor stor rekrutteringsutfordringen blir de neste årene. Uavhengig av fremtidig organisering i kirken er det avgjørende at HR-feltet utvikles. Dette inkluderer felles rutiner for tilsetting (på alle nivåer i kirken), innfasing av ansatte, innhenting av statistisk materiale, forskning og undersøkelser, arbeid med hvordan ledere bygger internkultur og innsats for å bygge et godt omdømme som arbeidsgiver. Strategien må også omfatte oppfølging av tidligere ansatte for å øke re-rekrutteringen til Den norske kirke.

Gode strategier for rekruttering er ikke nok for å skape en kultur som tiltrekker, og som mennesker ønsker å identifisere seg med og være en del av. Derfor er arbeidet med å bygge best mulig internkultur blant kirkens medarbeidere en viktig del av en rekrutteringsstrategi og for å bygge kirkens omdømme som arbeidsgiver. En god internkultur skaper videre en verdi for potensielle medarbeidere<sup>5</sup> som både er tiltrekkende og sann, og som de ansatte medarbeiderne da blir sannhetsvitner om. Dette gir svar på hvorfor kandidatene bør jobbe akkurat i Den norske kirke og hva de kan forvente her. Et grundig arbeid med dette kan på sikt senke ressursbruken til rekrutteringsfeltet som helhet, ved at kirken tiltrekker seg de kandidatene kirken trenger.

### **5 Koordinert, tverrfaglig samarbeid om rekruttering utvikles på tvers av nivåer, yrkeskategorier, arbeidsområder og virksomheter.**

Rekrutteringsfeltet i Den norske kirke har hittil vært lite koordinert og helhetlig. Arbeidet i menighetene er det mest avgjørende for rekruttering til kirkelig utdanning, og i mye av dette arbeidet er kristne barne- og ungdomsorganisasjoner sentrale. På bispedømmenivå har fokuset innen rekruttering i hovedsak vært på teologistudenter og ferdige kandidater til bispedømmets utlyste stillinger. Hvert enkelt kirkelig fellesråd har et naturlig fokus på rekruttering til egne stillinger, mens nasjonale tall knyttet til disse stillingene har vært mangelfulle. Nasjonalt har HR-arbeid, barne- og ungdomsfeltet og kirkens kommunikasjon vært sett for lite i sammenheng. Rekrutteringsprosjektet har etablert viktige arenaer for kontakt med de nevnte aktørene, fagforeninger og studiesteder. En rekrutteringsstrategi må omfatte og følges opp av ulike aktører lokalt, regionalt og nasjonalt. De sammensatte utfordringene og løsningsmulighetene krever godt samarbeid og koordinering.

### **6 Kirken kommuniserer offensivt og med høy kvalitet om å jobbe i kirken, til mennesker som er aktuelle for kirkelig utdanning og arbeid**

En av fem hovedutfordringer for Den norske kirkes rekrutteringsarbeid er at kirken mangler en tydelig og tidsriktig identitet (merkevare) som arbeidsgiver som gjør at virksomheten i større grad kan tiltrekke seg, engasjere, utvikle og beholde eksisterende og potensielle ansatte medarbeidere. God kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med rekrutteringsstrategien. Det skal være attraktivt for

---

<sup>5</sup> På engelsk brukes begrepet «employer value proposition», forkortet EVP. Enkelte norske aktører oversetter dette med «medarbeiderløfte».

medarbeiderne å knytte identiteten sin, både personlig og profesjonelt, til kirkens identitet. Dette stiller særlig høye krav til kirkens omdømme som arbeidsgiver.

Jobbikirken.no ble lansert høsten 2019 og vil være en sentral kommunikasjonsplattform for rekruttering til kirkelig utdanning og arbeid. Nettsiden har ansatte medarbeidere og potensielle ansatte medarbeidere som målgruppe. Kampanjen «Rom for deg», som ikke eksplisitt er en rekrutteringskampanje, sikter seg inn mot en bredere gruppe av befolkningen. Samtidig kommuniserer også denne på en måte som kan åpne for at mennesker ønsker å jobbe i Den norske kirke. Framover må Den norske kirke både vektlegge rekruttering som en dimensjon i all sin kommunikasjon, og ha spesielle rekrutteringskampanjer rettet mot de som er kandidater til kirkelig utdanning og arbeid.

### **7 Ansatte medarbeidere representerer mangfoldet av medlemmer i kirken.**

Den norske kirke trenger et mangfold av medarbeidere for å møte ulike mennesker. Mangfold innebærer både retten til å være forskjellig fra majoriteten og retten til å være en del av den. Representativitet i praksis krever en aktiv innsats og iverksetting av tiltak for inkludering av de som av ulike årsaker ikke fanges opp i rekrutteringstrakten. Ledere i Den norske kirke må ha en bevissthet knyttet til å ivareta et mangfold av ansatte medarbeidere.

### **8 Kirken utvikler en helhetlig strategi for kompetanseutvikling for alle ansatte medarbeidere**

Felles og helhetlige strategier og systemer for kompetanseutvikling og karriereplaner må omfatte alle ansatte medarbeidere. Slik blir kirken mer attraktiv som arbeidsplass både for kandidater og medarbeidere. Dette blir viktig også for de ungdommene som gir uttrykk for at kirkelige yrker ikke er «ordentlige» yrker som fortjener en plass på yrkeskartet. Perspektivet blir først ivaretatt når det er forankret hos ledere på alle nivåer, slik at hele arbeidskulturen viser at medarbeiderne får utviklingsmuligheter i kirken, både faglig og personlig.

### **Økonomiske/administrative konsekvenser**

Kirkerådet har i plan og budsjett for 2021 implementert flere tiltak innenfor arbeidsområdet rekruttering. For kommende år må Kirkerådet og bispedømmerådene budsjettere med de nødvendige midler til å gjennomføre handlingsplanen som skal utarbeides. Ulike tiltak vil bli budsjettert innenfor seksjoner og avdelingers budsjetter.

