



**Referanser:** KR 19/17; KR 53/17; KR 62/18; KR 67/18; KR 62.9/19

**Arkivsak:** 20/04363-5

## Rapport for rekrutteringsprosjekter 2018-2020

### Sammendrag

Rekrutteringsprosjektet 2018-2020 har nådd de oppsatte målene for den treårige satsningen, takket være koordinert samarbeid og felles innsats fra alle samarbeidspartnerne i prosjektet. Prosjektet avdekker samtidig rekrutteringsutfordringens omfang og kompleksitet, behovet for et fortsatt bredt samarbeid med aktører i og utenfor kirken for å løse rekrutteringsutfordringene kirken står overfor. Den norske kirke trenger å utvikle en kultur og organisasjon som tiltrekker og engasjerer potensielle søkere, og som samtidig engasjerer, utvikler og beholder de ansatte medarbeiderne. Potensialet ligger i at kirken beveger seg bort fra prosjektbaserte og punktvis rekrutteringssatsninger, til et strategisk, kontinuerlig og helhetlig arbeid med rekruttering. På grunnlag av dette tegner det seg opp rammer for fremtidig rekrutteringsstrategi.

### Forslag til vedtak

Kirkerådet tar rapporten til orientering og tar med erfaringene fra rekrutteringsprosjektet inn i det videre arbeidet med rekrutteringsstrategi.

### Saksorientering

#### Bakgrunn

Det har over lengre tid vært meldt om for svak rekruttering til stillinger i kirken. Kirkerådet har gjennomført punktvis rekrutteringsprosjekter av ulikt omfang, i

samarbeid med departementet og andre instanser. Bispemøtet etablerte «Veien til prestetjeneste» (VTP) i 2004, og «Veien til vigslet tjeneste» (VTVT) i 2018, ordninger som blant annet har et rekrutterende siktemål.

I tillegg til svak rekruttering til kirkelige utdanninger er en høy prosent av kirkeansatte over 50 år. Ubalansen mellom studenttilgang og årlig avgang av ansatte blinker rødt. Tallene dokumenterer at det er kritisk, og at utfordringene vil eskalere i årene 2021-2026 i og med at det er for få underveis i studieløpene. For å snu trenden er det påkrevet med en sterk vekst av studenter på kirkelige profesjonsstudier i årene som kommer, samt at avgangen av medarbeidere i kirkelige stillinger blir så lav som mulig. Dette er en forutsetning for at Den norske kirke fortsatt skal opprettholde sitt tjenestetilbud og tilstedeværelse over hele landet. Kirken trenger den høyeste faglige kompetanse innen alle de vigslede yrkesgruppene for fortsatt å være en landsdekkende folkekirke.

Visjonsdokumentet 2015-2018 beskriver en kirke som inspirerer til deltakelse, sikrer gode arbeidsforhold og styrker rekruttering til kirkelig tjeneste (KM 7/14). Det treårige rekrutteringsprosjektet ble vedtatt av Kirkerådet i juni 2017 (KR 19/17) og har hatt et todelt mål:

Flere søker og fullfører profesjonsstudier

Flere søker profesjonsstillinger og blir værende i kirken.

Prosjektet har vært finansiert 50/50 fra kirkens Landsfond og driftsmidler i kirkerådet med 12,4 mill kr over 4 år. I 2018 hadde rekrutteringsprosjektet tre ansatte og en styringsgruppe med representasjon fra hovedinteressentene for prosjektet, og med direktør i Kirkerådets kirkefagavdeling som prosjekteier. I januar 2019 gikk prosjektet over i fast drift. Rekrutteringsfeltet ble da integrert i Kirkerådets sekretariat, med en koordineringsgruppe som prosjekteier. Kirkerådet opprettet et tverrfaglig team med tidligere prosjektleder som teamleder, og med en samlet kompetanse innenfor HR, kommunikasjon og kirkefag. Primære interessenter for prosjektet har vært bispemøtet, bispedømmerådene, menigheter, fellesråd, utdannings-institusjoner, de kristne barne- og ungdomsorganisasjonene, fagforeninger og kirkelige ansatte.

Rekrutteringsprosjektets mandat har vært å jobbe for å øke rekrutteringen til de fire kirkefagstillingene diakon, kantor, kateket og prest – stillingskategoriene som har de største rekrutteringsutfordringene knyttet til seg. I løpet av prosjektperioden ble det tydelig at mange av leveransene innenfor prosjektet ville innbefatte alle stillingene innenfor Den norske kirke. Gjennom et bredt samarbeid har alle interessentene i prosjektet levert bidrag til kunnskap om rekrutteringsfeltet som helhet. Kartlegging av nåsituasjonen gjennom forskning og analyser bekrefter en stor rekrutteringsutfordring, og avdekker en rekke årsaker. Graden av kompleksitet synliggjør at rekruttering krever en konsentrert og strukturert innsats med oppgaver Den norske kirke pr. i dag er dårlig skodd for å løse. Kompleksiteten i rekrutteringsutfordringen kirken står overfor tilsier at rekruttering til kirkelig tjeneste må løstes opp på et høyere strukturelt nivå enn i dag, for å få tilstrekkelig gjennomslagskraft.

### **Tiltaksplan**

Her følger oversikt over tiltaksbeskrivelsen fra prosjektplanen (KR 62/18), med statusrapport ved slutten av prosjektperioden i november 2020:

	Sentrale tiltak	Status november 2020
A	Kartlegging av situasjonen for bemanning og rekruttering i Den norske kirke, blant annet ved å samle statistikk for bemanning og rekruttering fra studiesteder og arbeidsgivere, samt utarbeide tallfestede mål for prosjektet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mål- og resultatskjema for prosjektet er utviklet</li> <li>- Tidligere forskning på feltet er gjennomgått og analysert</li> <li>- Følgende nye kartlegginger og forskningsprosjekter gjennomført: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Studium, profesjon og rekruttering (SPOR)<sup>1</sup></i> – ved VID vitenskapelige høyskole og MF vitenskapelig høyskole, støttet av Kirkerådet</li> <li><i>Hva gjorde at du sluttet – hva kunne fått deg til å bli?</i> (Rapport fra Presteforeningens fagavdeling 2019:1)<sup>2</sup> – ved Presteforeningen, støttet av KR</li> <li><i>Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet – En studie av unges vurderinger av å velge kirkelig utdanning og profesjonsstillinger i Den norske kirke</i> (KIFO Rapport 2019:2)<sup>3</sup> – ved Gresaker et.al., KIFO</li> <li><i>PwC-rapport om rekrutteringssituasjonen i Den norske kirke</i> (bl.a basert på kvalitativ undersøkelse blant ansatte i Den norske kirke)</li> </ul> </li> <li>- Rutiner for innhenting av relevante studietall er etablert</li> <li>- Øvrig relevant statistikk er innhentet</li> </ul>

<sup>1</sup> <https://ressursbanken.kirken.no/nb-NO/2019/rekruttering%20til%20kirkelige%20stillinger/#na>

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

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







<b>B</b>	<p>Øke rekrutteringsbevisstheten i Den norske kirke gjennom relasjonsbygging, nettverksarbeid og tilstedeværelse i ulike sammenhenger</p>	<p>For å øke bevisstheten om rekruttering har rekrutteringsteamet møtt en rekke av interessentene i prosjektet. Deltakelse på nasjonale, regionale og lokale samlinger inkluderer blant annet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasjonale og regionale konferanser, samlinger og fagdager innenfor personal og kirkefag, med både lokalt ansatte og ledere i begge arbeidsgiverlinjer</li> <li>- Samlinger for unge og studenter, som Ungdommens kirkemøte, bispedømmers Ungdomsting, lederkurs, festivaler og sommerleire i regi av barne- og ungdomsorganisasjoner, studentkonferansen <i>Nestenpresten</i>, Veien til vigslet tjeneste (VTVT) og Veien til prestedtjeneste (VTP)</li> </ul> <p>Andre tiltak har vært:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Å bidra til utvikling av fokussak om rekruttering til Ungdommens kirkemøte 2019</li> <li>- Dialog med samisk kirkeråd om rekruttering av samiske studenter og medarbeidere</li> <li>- Egen rekrutteringslounge for unge under 25 år under Trosopplæringskonferansen i 2018 og 2019</li> </ul>
<b>C</b>	<p>I samarbeid med KIFO gjennomføre et forskningsprosjekt for å undersøke hvorfor ungdom IKKE velger å søke kirkelig utdanning</p> <p>Undersøkelse om rekruttering blant kirkens ansatte</p>	<p>Se tiltakspunkt A. KIFOs undersøkelse ble presentert på Rekrutteringskonferansen 2019, og forskningsrapporten overlevert KR januar 2020.</p> <p>Undersøkelse om rekruttering blant kirkens ansatte er utført av PwC, som en del av en større rapport om rekruttering i Den norske kirke. Rapporten overleveres innen utgangen av 2020.</p>
<b>D</b>	<p>Utvikle materiell og digitalt innhold til bruk for rekrutteringsarbeidet som foregår lokalt og regionalt i kirken</p>	<p>Se punkt E.</p>
<b>E</b>	<p>I samarbeid med kommunikasjonsavdelingen i Kirkerådet utarbeide en større omdømmekampanje som tar sikte på å styrke både identitet og intern stolthet og samtidig reflektere Den norske kirke som en attraktiv arbeidsplass</p>	<p>Underveis i prosjektperioden ble kampanjen “Rom for deg” igangsatt. For rekrutteringsfeltet spesielt ble plattformen jobbikirken.no utviklet, i samarbeid med flere av prosjektets samarbeidspartnere. Plattformen inneholder nettsider, en egen grafisk profil og trykkeklaart materiell som kan bestilles gjennom ressursbanken. Jobbikirken.no muliggjør et bredt og kontinuerlig arbeid, ved at flere aktører kan delta, på ulike arenaer, men fra samme plattform. Bispedømmer og fellesting med flere har deltatt på utdanningsmesser regionalt og lokalt, studiestedene og Kirkerådet har samarbeidet om deltagelse på Skjærgårdsfestivalen i 2019, og egne kampanjer for jobbikirken.no har vært kjørt i sosiale medier i forkant av søknadsfrist for studier. På denne måten oppnås bred og gjentatt</p>

		<p>promotering av kirkelig tjeneste, med felles materiell og profil, og under en felles overskrift som også er hovedbudskapet i arbeidet: jobb i kirken.</p> <p>Plattform og nettsider vil bli videreutviklet også etter prosjektperioden. Disse vil være utgangspunkt for deltakelse på ulike arenaer, og fremtidige kampanjer i sosiale medier og i andre relevante kanaler.</p>
<b>F</b>	<p>Utvikle systematisk oppfølging av rekruttering av unge, blant annet ved å arbeide for at rekrutteringsperspektiver implementeres i kirkens rapporteringssystemer</p>	<p>Rekruttering er satt på agendaen i utviklingssamtalene med bispedømmene, og rapporteres på gjennom bispedømmenes årsrapporter.</p> <p>Rekruttering er satt på agendaen i Bispemøtet. Gjennom biskopenes visitas og medarbeidersamtaler etterspørres arbeid med rekruttering av unge til kirkelig tjeneste.</p> <p>Kirkefaggjennomgangen konkluderte med at hvert bispedømmekontor skal utpeke en egen ansvarlig for rekrutteringsområdet.</p>
<b>G</b>	<p>Gjennomføre årlige rekrutteringskonferanser for alle som er interessert i temaet rekruttering i Den norske kirke</p>	<p>Rekrutteringskonferansene «I samme retning» (2018) og «Mer enn du tror» (2019) er gjennomført, med samtlige av prosjektets interessenter representert. Kirkefaggjennomgangen konkluderte med at rekrutteringskonferansen er blant samlingene som ikke videreføres f.o.m 2020.</p>
<b>H</b>	<p>Utlyse tilskuddsmidler til rekrutteringstiltak</p>	<p>Tilskuddsmidler er utlyst årlig gjennom prosjektperioden, og det er tildelt midler til lokale, regionale og nasjonale rekrutteringstiltak, til bruk i 2019, 2020 og 2021. I 2019 ble det gjennomført 12 rekrutteringstiltak, innenfor ett eller flere av disse områdene:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Tiltak som bidrar til at flere søker og fullfører profesjonsstudier</li> <li>2 Tiltak som bidrar til at flere søker stilling i kirken og blir værende i kirken</li> <li>3 Tiltak som bidrar til at kirken er en attraktiv arbeidsplass og at ansatte snakker varmt om jobben sin</li> <li>4 Tiltak som kan tilføre noe nytt til rekrutteringsarbeidet i Den norske kirke.</li> </ol> <p>De 13 tiltakene som mottok støtte for 2020 oppfylte ett eller flere av følgende kriterier:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Tiltaket bidrar til lokalt rekrutteringsarbeid</li> <li>2 Tiltaket bidrar til at flere unge får ta del i kirkefaglige profesjonspraksiser</li> <li>3 Tiltaket tilfører noe nytt til rekrutteringsarbeidet i Den norske kirke.</li> </ol>
<b>I</b>	<p>Identifisere og iverksette, i samarbeid med studiesteder og arbeidsgivere, tiltak som gjør det enklere å velge kirken som andrekarriere</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordning for utdanningsstillinger for prester er under utvikling.</li> <li>- Paragraf 5 nummer 5, (..) 01.04.2019, "fem-års regelen", ble fjernet av Kirkemøtet 2019.</li> <li>- Kirkerådets utvalg for kvalifikasjonskrav har fullført sitt arbeid og gitt anbefalinger for</li> </ul>

hvordan veien til en andrekarriere kan forenkles.

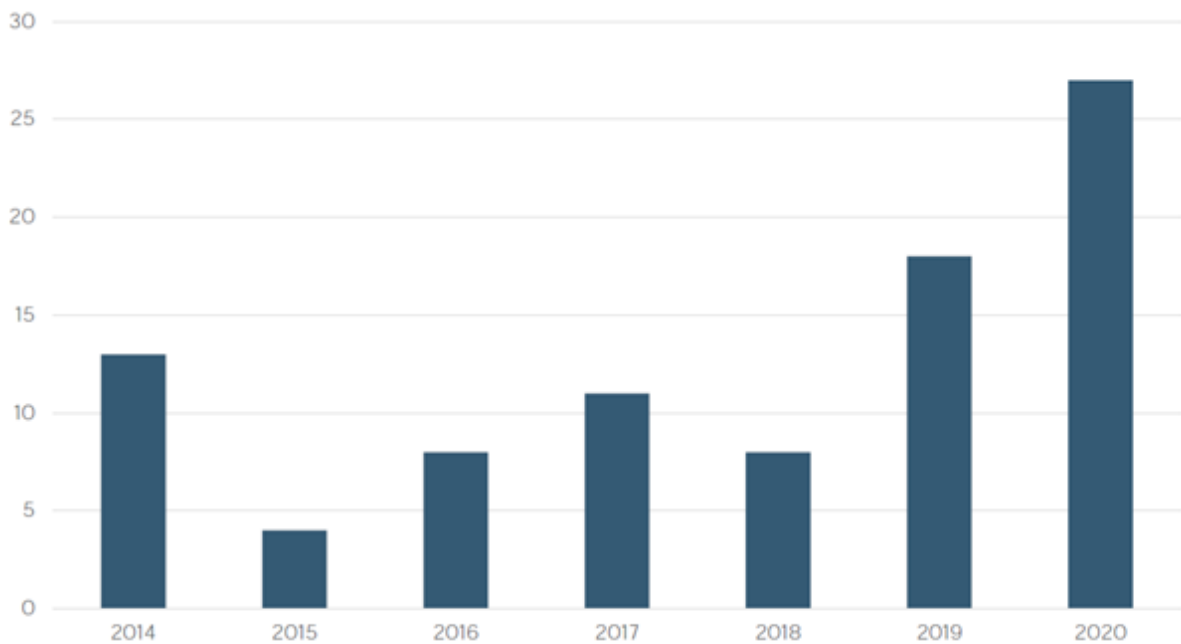
I tillegg til å gjennomføre tiltakene i prosjektplanen har rekrutteringsprosjektet jobbet for å øke faglig bredde og antall studieplasser i kirkemusikerutdanningen. Punktet er ikke beskrevet i opprinnelig prosjektplan, men ble særlig aktualisert i 2019. Kvalifiserende studier i kirkemusikk ble da lagt ned eller satt på vent både ved NTNU Institutt for musikk og ved VID Tromsø Kirkelig utdanningscenter i nord/Universitetet i Tromsø. Rekrutteringsprosjektet har hatt dialog med Nasjonalt fagorgan for utøvende og skapende musikkutdanning, VID vitenskapelige høyskole, Universitetet i Stavanger, Norges musikkhøgskole og NLA Høgskolen i Staffeldtsgate, om styrking av kirkemusikkstudiet og økning i antall studieplasser.

## Måloppnåelse

Hovedmål	Delmål	Indikator	Ønsket måloppnåelse	Resultat
Flere søker og fullfører profesjonsstudier	1: Flere søker seg til profesjonsutdanningene innen teologi, kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk	Førsteprioritets-søkere til profesjonsstudier i teologi ved (MF, TF, VID, UiT og NLA)	20% økning i prosjektperioden sammenlignet med snittet for de siste 5 år	 + 35 %
		Førsteprioritets-søkere til mastergradene innen kirkelige undervisning, diakoni og kirkemusikk	20% økning i prosjektperioden sammenlignet med snittet for de siste 5 år	 + 34 %
	2: Flere begynner på profesjons- og masterstudier	Studenter som betaler semesteravgift	20% økning i prosjektperioden sammenlignet med snittet for de siste 5 år	 + 32 %
Flere søker profesjonsstillinger, og blir værende i kirken	3: Økt andel av studenter velger å bli vigslet til kirkelig tjeneste etter utdanning	Antall som blir vigslet dividert på nyutdannede	15% økning sammenlignet med tidligere år	 + 83 %
	4: Økt antall søkere til kirkelige stillinger	Antall søkere per prestestilling*	3,7 søkere per stilling i prosjektperioden (mot 3,1 tidligere år)	 3,2
	5: Flere velger å fortsette yrkeskarrieren i Den norske kirke	Turnover-rate	Under 8% turnover i prosjektperioden***	 10 %
	6: Informasjonsinnhenting av sluttårsaker	Hente inn tilbakemeldinger på hvorfor prester og andre ansatte	Etablert rutine for innhenting av informasjon	Presteforeningen tildelt midler til undersøkelse om sluttårsaker blant prester.

		slutter.	ved opphør av ansettelses-forhold	Ved fratreden hentes informasjon om hvilken stillingstype (eller pensjon/AFP) prester går over til.
--	--	----------	-----------------------------------	---

Antall kandidater godkjent av evalueringsnemnda 2014-2020:



### Sentrale funn

*Studium, profesjon og rekruttering* (SPOR)<sup>4</sup> er et samarbeidsprosjekt mellom MF og VID, støttet med midler fra Kirkerådet. Forskningsprosjektet inneholder artikler basert på kvalitative intervjuer med kirkeaktive ungdommer som ikke har valgt yrkeskarriere enda, ungdommer som går på kirkelig relaterte studier og med kirkelig ansatte. Forskningsprosjektet er gjennomført av Kari Jordheim (VID), Terese Bue Kessel (VID), Astrid Sandsmark (MF) og Fredrik Saxegaard (MF).

To av de fire artiklene i SPOR omhandler ansattes rekrutterende praksis. Den ene artikkelen peker på at prester i liten grad deltar «i rom og tid» med ungdommer. Prestene i undersøkelsen forteller at mye av arbeidet de gjør er lite synlig for ungdommene, og at det er få arenaer med tid for relasjonsbygging. Dermed finnes det også generelt få sammenhenger der det kjennes naturlig for prester å oppfordre til tjeneste som prest eller annen yrkeskarriere i kirken. Den andre artikkelen tar for seg kateketers rekrutterende yrkespraksis. Kateketer tilbringer generelt mye av sin arbeidstid sammen med ungdommer. Informantene forteller at de er bevisste på å rekruttere til frivillig arbeid og lederoppgaver, men ikke så mye til en yrkeskarriere innenfor kirken.

<sup>4</sup> <https://ressursbanken.kirken.no/nb-NO/2019/rekruttering%20til%20kirkelige%20stillinger/#na>

De aller fleste av studentene i SPOR-undersøkelsen som har valgt et kirkefagstudium, har bakgrunn fra kristent barne- og ungdomsarbeid. De fleste av disse har blitt utfordret til kirkelig tjeneste av en person de har en etablert relasjon til. De oppgir at ledere og venner har hatt mest å si for valg av studie. I tillegg til at ytre motivasjon spiller en rolle har studentene i stor grad en indre motivasjon. Studentene ønsker å jobbe med mennesker i en tjeneste som samsvarer med deres overbevisning eller opplevelse av kall.

Flertallet blant de yngre kirkeaktive ungdommene representert i SPOR, som ikke har startet å studere enda, har allerede i en tidlig fase valgt bort kirkelig karriere. Utsjaltingen av kirkelig tjeneste som framtidig profesjon har skjedd til tross for svært positive erfaringer fra kirkelige praksiser i ungdomsarbeid og gudstjenester, og til tross for svært positive erfaringer med de ansattes relasjonelle kompetanse. De positive erfaringene bidrar til at kirken oppleves som en god arena for frivillighet. Det er verd å merke seg at positiv erfaring med ansatte medarbeideres relasjonelle kompetanse ikke har umiddelbar overføringsverdi når det kommer til ungdommenes vurdering av kirken som karrierevei. SPOR beskriver et komplekst samspill mellom ulike praksiser, og hvordan ungdommer, gjerne ubevisst, sorterer jobbpraksis og fritidspraksis inn i to ulike kategorier, og de prioriterer kategorien «jobbpraksiser» foran kategorien «fritidspraksiser». Forskningen går så langt som å si at et sterkt relasjonelt preg gjør profesjonene mindre attraktive i ungdommenes øyne, og peker på at det relasjonelle må balanseres med mer intellektuell stimulans og utfordring dersom kirkelige profesjoner skal lykkes i å oppnå høyere status hos ungdommene. SPOR viser også at selve yrkespraksisen er forholdsvis skjult og utilgjengelig for ungdommene. Kirkelige profesjoner er ikke på ungdommenes yrkeskart, og blir ikke sett på som «ordentlige yrker» hos de fleste unge.

At unge i kirkelige miljøer ikke oppfatter kirken som en attraktiv arena for yrkeslivet, støttes av funn i Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning (KIFO) sin undersøkelse “Det er bare at jeg er mer interessert i noe annet”<sup>5</sup>. Forskningsprosjektet er en studie av unges vurderinger av å velge kirkelig utdanning og profesjonsstillinger i Den norske kirke, og er gjennomført av Ann Kristin Gresaker, Tore Witsø Rafoss og Netta Marie Rønningen for KIFO. Å velge et kirkefaglig yrke oppfattes som et sært valg å ta blant respondentene i KIFOs undersøkelse, og det innebærer i tillegg en lite tiltalende offentlig eksponering av egen tro som en del av en profesjonell identitet. Enkelte informanter antar også at å velge en kirkefaglig utdanning vil begrense deres karrieremuligheter senere, og dette gjelder særlig presteyrket.

Som vist over, peker forskningen på paradokset i at de ansattes relasjonelle kompetanse overskygger fagkompetansen, og på at ungdommer generelt verken ser eller anerkjenner yrkeskompetansen hos de kirkelige ansatte. Et funn er at kompetansen heller ikke virker relevant for yngre generasjoner. SPOR avdekker at teologisk kunnskap i praksis ikke har koblet seg kreativt på ungdommenes egne kunnskapsprosesser. I tillegg fremgår det av forskningen at kirken og religion generelt fremstår som «marginalisert og stigmatisert».

SPOR identifiserer de ansattes dobbelte rolle i rekruttering til kirkelig tjeneste. Det er fastsatt i tjenesteordningen at kateketen skal rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere, og samtidig forventes at kateketen åpner opp for at ungdommer reelt får delta i yrkespraksisen deres. Dobbeltrollen, som kombinerer kravet i

---

<sup>5</sup> [http://www.kifo.no/wp-content/uploads/2020/02/Rapport\\_rekruttering\\_til\\_kirkelig\\_uttanning.pdf](http://www.kifo.no/wp-content/uploads/2020/02/Rapport_rekruttering_til_kirkelig_uttanning.pdf)



tjenesteordningen om rekruttering av frivillige med forventningen om å rekruttere til kirkelig tjeneste, har kateketen til felles med diakon og kantor. Det er grunn til å tro at også presten i praksis ofte sitter med den samme dobbelte rollen, selv om kravet om rekruttering av frivillige ikke er eksplisitt uttrykt i tjenesteordning for prester.

SPOR legger vekt på at de av ungdommene «som selv ønsker, eller som de ansatte ser potensial i og derfor utfordrer til å vurdere om kirkelig yrkespraksis kan være noe for dem» trenger å være med som reelle deltagere i yrkespraksisen. SPOR skriver om denne mindre gruppen av ungdommer at de «må få ta del i forhandlingen av selve virksomheten, være med og løse de felles oppgavene og dele praksisfellesskapet de ansatte er en del av.» Her gjelder det ikke bredden av det kontinuerlige ungdomsarbeidet etter konfirmasjonen, det gjelder heller ikke nødvendigvis alle som favnes av ledertrening i kirkens regi. SPOR oppfordrer til at de få ungdommene som opplever at en mer dyptpløyende yrkespraksis appellerer til dem må få en mer reell mulighet til å oppleve yrkene innenfor kirken som «ordentlige yrker». De vigslede stillingene kan også først da gjøre seg fortjent til en plass på yrkeskartet.

Presteforeningens rapport «Hva gjorde at du sluttet – hva kunne fått deg til å bli?»<sup>6</sup> tar for seg hvor mange som slutter som prest i Den norske kirke i løpet av de fem første årene etter ordinasjon og sluttårsaker hos disse. Anne Beate Tjentland har gjennomført en kvalitativ studie blant prester som har sluttet i prestestilling i Den norske kirke, og en kartlegging av ordinerte prester i perioden 2011-2013 med tanke på alder, hvor de blir av og sluttårsaker. Kartleggingen konkluderer med at en høy andel av de ordinerte er i prestetjeneste fremdeles, 124 av 146 personer (85 %). 12 personer var over seksti år da de ble ordinert, følgelig slutter mange av disse grunnet alder. En tredjedel av alle ordinerte i perioden er over 40 år. Det samme forholdstallet forekommer når tallet fra 2011-2013 sammenlignes med perioden 2008-2010. Rapporten tolker tallene dithen at personene som utgjør en tredjedel av de ordinerte prestene i perioden 2008-2013 enten har fullført cand. theol.-studiene på et tidligere tidspunkt, for så å la seg ordinere først på et senere tidspunkt, eller de velger prestetjeneste som andrekarriere. Her kreves det at kirken finner en god balanse i rekrutteringsarbeidet. På den ene siden er det viktig at kirken både verdsetter og gjør aktiv bruk av kompetansen prestene som velger andrekarriere tilfører kirken. Samtidig vil en ensidig satsning på andrekarriere gjøre at kirkens grunnleggende og mest akutte bemanningsutfordring nå, alderssammensetningen, ikke løses.

Når det gjelder funnene i de kvalitative intervjuene i rapporten fra Presteforeningen viser de et sammensatt bilde av hvorfor prester velger å slutte i tjenesten i løpet av de fem første årene. Undersøkelsen opererer med fire kategorier av sluttårsaker:

1. Trosutfordringer
2. Arbeidsmiljø og organisering
3. Forventninger – andres og egne
4. Tilfeldigheter og ønske om forandring.

Rapporten peker på tiltak for å møte rekrutteringsutfordringene:

1. Både profesjonsutdanningen og kirken som arbeidsgiver må ruste prestene til å møte trosutfordringer, enten de er av intellektuell, læremessig eller åndelig karakter eller knyttet til andre tema. Arbeidsgiver må vise kirken som en trygg arbeidsplass også når troen og relasjonen til kirken utfordres. Kirken må stadig fortsette samtalen om trosmangfold og teologisk bredde.

---

<sup>6</sup> <https://prest.no/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/Hva-gjorde-at-du-sluttet-Rapport-2019-3.pdf>

2. Også andre undersøkelser som omhandler presters arbeidsmiljø bekrefter at arbeidets organisering, mengden jobbkrav og forhold innad i stab kan være belastende. Arbeidsgiver må tilby en god arbeidsplass med godt arbeidsmiljø.
3. 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.
4. Rapporten peker på at det nå og framover er 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 oppsummerer blant annet med at det er relevant å utvide kartleggingen til å gjelde prester 10-15 år etter ordinasjon, for å se om bildet har endret seg. Den viser blant annet til KIFO-notat 6/2009 som bekrefter at sluttvurderingene kommer inn i bildet når prester kjenner på belastningene i tjenesten, herunder slitasje, utbrenthet og mistrivsel, som kan tenkes å opptre med fullt trøkk først etter de fem første årene, senere i yrkeskarrieren. Det kan derfor være nyttig for arbeidsgiver å se på hvilke tiltak som eventuelt bør settes inn på ulike tidspunkter i karrieren, for å ivareta de ansatte medarbeiderne på best mulig måte. Rapporten viser til funn fra en større undersøkelse utført av Arbeidsforsknings-instituttet på oppdrag fra FAD og KA, som bekrefter at det er en urovekkende høy forekomst av utbrenthet og jobbelastning blant prester. Videre peker den på at prester og kirkemusikere utgjør de to kategoriene av kirkelige ansatte i undersøkelsen som har høyest forekomst av utbrenthetsindikatorer, og anbefaler at arbeidskrav og konflikter er to sider ved arbeidsforholdene som Den norske kirke bør ta fatt i.

Rapporten fra PricewaterhouseCoopers (PwC) identifiserer fem hovedutfordringer på rekrutteringsfeltet:

1. Mangel på et tydelig og tidsriktig *employer brand* (merkevare som arbeidsgiver) – virksomhetens omdømme 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 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.

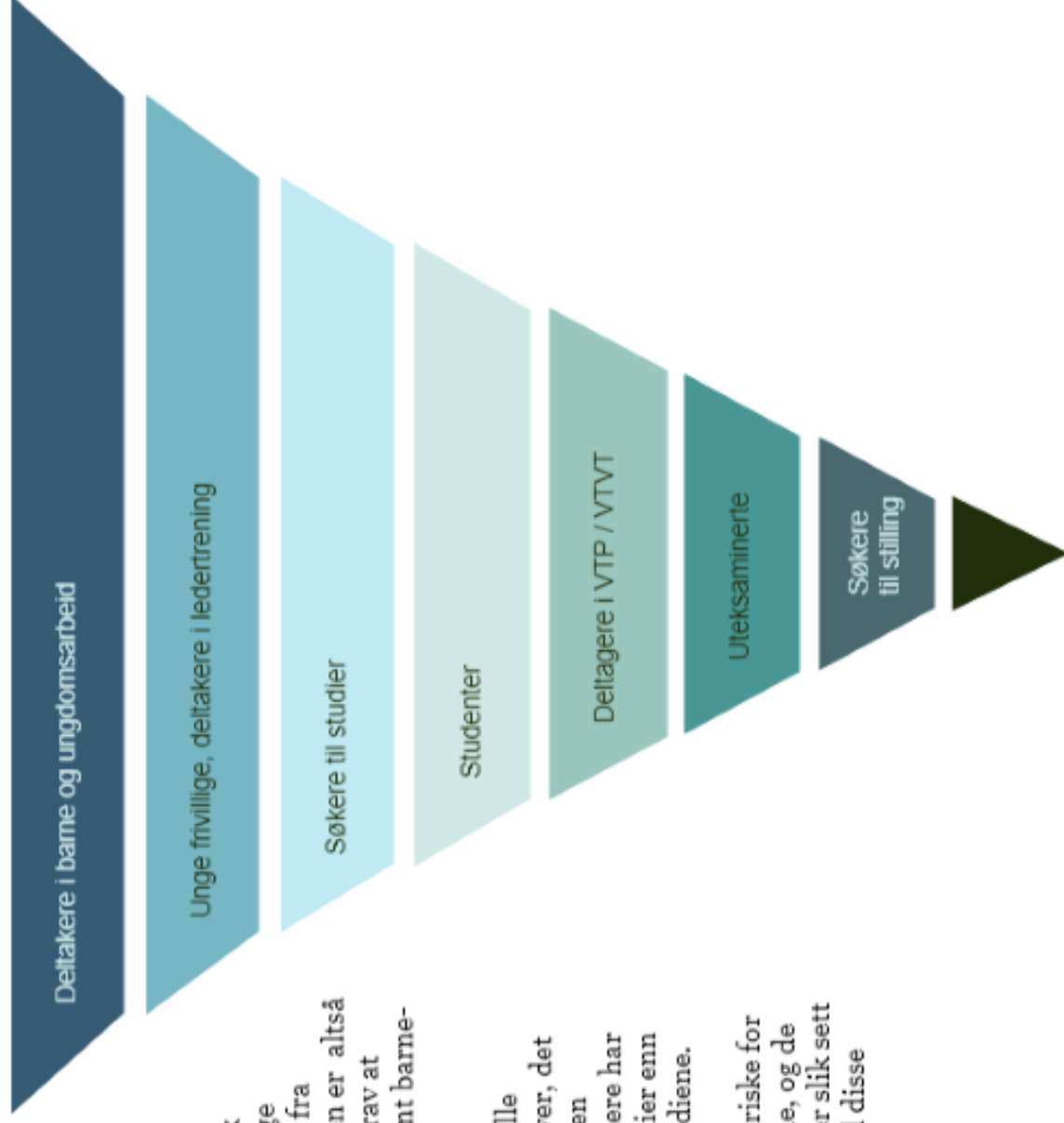
### **Oppsummering**

De viktigste erfaringene fra rekrutteringsprosjektet er:

- Felles innsats for rekruttering er avgjørende. I løpet av prosjektperioden har flere av de negative trendene snudd. Det har vært en positiv utvikling av antall kirkefagstudenter i perioden og alle interessentene i prosjektet har tatt del i utviklingen. Arbeidet med å løse kirkens rekrutteringsutfordringer har bare så vidt har startet, men et gledelig funn er at arbeid med rekruttering nytter og gir resultater. En stor styrke for rekrutteringsfeltet i Den norske kirke er alle de ulike samarbeidspartnerne som er motivert for felles innsats og til sammen har et bredt nedslagsfelt.

- Rekrutteringsfeltet trenger bedre rammevilkår enn i dag. Alle de små enhetene i kirken, de to arbeidsgiverlinjene og uklarhet rundt roller og ansvar er faktorer som til sammen svekker Den norske kirkes evne til å rekruttere godt.
- De enkelte leddene i rekrutteringstrakten henger nøye sammen og utgjør en helhet. Tiltakene øverst i rekrutteringstrakten rettes inn på å møte barn og unges behov. Deretter følger tiltak for å tiltrekke og engasjere søkere, og til sist tiltak som engasjerer og utvikler ansatte medarbeidere, samt bidrar til at de fortsatt vil jobbe i Den norske kirke. Det er behov for å avklare hvem som har ansvar for hvilke deler av rekrutteringsarbeidet.

# Rekrutteringstrakt Den norske kirke



Trakten tegner et bilde av en typisk rekrutteringsprosess for kirkefaglige medarbeidere, basert på kunnskap fra undersøkelser og forskning. Trakten er altså deskriptiv; det er selvsagt ikke et krav at ansatte skal ha bakgrunn fra kristent barne- og ungdomsarbeid.

Ikke alle kandidater går gjennom alle leddene i prosessen trakten beskriver, det gjelder for eksempel de som søker en andrekariere i kirken. Kirkemusikere har også ofte en annen inngang til studier enn studenter ved de andre kirkefagstudiene.

VTP/VTVT-programmene obligatoriske for kandidater til de vigslede stillingene, og de nederste leddene i trakten beskriver slik sett nødvendige skritt for kandidater til disse stillingene.

- Barne- og ungdomsarbeid og rekruttering til yrkeskarriere i kirken er to forskjellige felter som dermed krever ulike tilnærminger, og som samtidig henger sammen. Det samme gjelder områdene rekruttering til frivillig tjeneste i forhold til rekruttering til en yrkeskarriere i kirken. Et overordnet rekrutteringsperspektiv på områder som barne- og ungdomsarbeid, frivillighet, inkludering og arbeidsgiveri er viktig for å ta konsekvensen av hvilke deler av disse feltene som vil omfattes av kirkens rekrutteringsarbeid og ikke, og hvordan de spiller sammen.
- En tverrfaglig tilnærming er avgjørende på rekrutteringsfeltet. Arbeid med kirkens ungdomsarbeid, kommunikasjonsfaget og HR-feltet trenger å koordineres.
- Den norske kirke må være et godt sted å jobbe. Undersøkelsene understreker viktigheten av at alle ansatte medarbeidere møtes med forutsigbare rammer, trygghet og utviklingsmuligheter. Kirken har en vei å gå for å kunne tilby alle ansatte medarbeidere dette, på tvers av yrkeskategori, geografi og andre skillelinjer. Det å ta vare på, engasjere og utvikle de menneskelige ressursene – på alle plan og nivåer i kirken – er en investering i det som bygger kirke og gir *mer himmel på jord*. For mange ansatte medarbeidere er tjenesten i kirken en livsstil, et kall, «mer enn en jobb». Dette bør ikke stå i motsetning til at kirken som arbeidsgiver gjør sitt ytterste for at kirken blir et bedre sted å jobbe. Slik kan jobben også bli – og forbli – «mer enn en jobb» for flere. Når en god HR-strategi settes ut i livet kan den bidra til at flere frivillige og ansatte medarbeidere får være hendene og føttene som deler Ord og sakramenter, bygger felleskap og utfører handlinger Gud virker gjennom og er til stede i.
- De ansatte medarbeiderne på alle nivåer skaper (eller skaper ikke) en rekrutterende kultur. På tross av at mange av de ansatte medarbeiderne opplever meningsmangfoldet i kirken som noe positivt, fremstår kirken eksternt med en kultur hvor den enkeltes stemme fremstår som viktigere enn fellesskapet. Gode strategier for rekruttering er ikke nok for å skape en kultur som tiltrekker, og som mennesker vil ønske å identifisere seg med og være en del av.
- Kirken er tjent med at arbeidsgiver engasjerer og utvikler de ansatte medarbeiderne. Virksomheten blir mer attraktiv både for kandidater og medarbeidere når virksomheten investerer i kompetanse- og karriereutvikling. Dette er viktig også for ungdommene som ikke har inntrykk av at kirkelige yrker er «ordentlige» yrker som fortjener en plass på yrkeskartet.
- Kompetansebehovet vil stadig endre seg. Den norske kirke trenger flere folk med den riktige kompetansen innenfor diakoni, kateketikk, kirkemusikk og teologi, for å fortsatt være landsdekkende folkekirke. En utfordring er at «den riktige kompetansen» for diakonen, kateketen, kantoren og presten kan være variabler i så å si kontinuerlig endring – parallelt med at samfunnet og menneskenes behov stadig endrer seg. Verken kirken, samfunnet eller studiestedene alene sitter med nøklene til hva fremtidens kompetansebehov vil være. På hvilken måte kirken forholder seg til dette og holder kontakten med studiesteder og interagerer i samfunnet for øvrig med tanke på kompetansebehov, er et tema som krever mer konsentrert oppmerksomhet fremover.
- Prosjektet har avdekket rekrutteringsutfordringens omfang og kompleksitet. Rekrutteringsfeltet i Den norske kirke handler om ulike felter som ungdomsarbeid, kommunikasjonsarbeid og HR. Sorteringen av symptomer, årsakssammenhenger og konsekvenser er bare første skritt på veien mot å utvikle og implementere en helhetlig rekrutteringsstrategi.
- Kirken trenger en langsiktig rekrutteringsstrategi. Potensialet ligger i at kirken beveger seg bort fra prosjektbaserte og punktvis rekrutteringssatsninger, til et strategisk, kontinuerlig og helhetlig arbeid med rekruttering, der det er avklart hvilke deler av organisasjonen som har ansvar for de ulike delene av strategien. På bakgrunn av

dette fremmer Kirkerådet en sak for Kirkemøtet om helhetlig og langsiktig rekrutteringsstrategi.

### **Økonomiske/administrative konsekvenser**

De økonomiske/administrative konsekvensene knyttet til rekrutteringsutfordringene i Den norske kirke er beskrevet i Kirkemøtesaken om rekrutteringsstrategi og er knyttet til vedtaket om strategi.