



Referanser: KR 19/17

Arkivsak: 18/05049-1

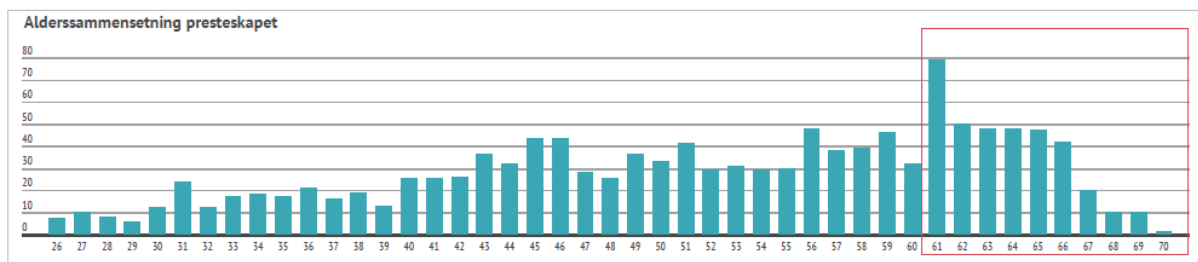
Rekrutteringsprosjektet: Prosjektplan

Sammendrag

Rekrutteringsprosjektet ble vedtatt igangsatt av Kirkerådet i juni 2017, KR 19/17 med følgende vedtak:

1. Kirkerådet vedtar å igangsette et tre-årig rekrutteringsprosjekt i henhold til prosjektskissen i saksframstillingen. Kirkerådet ber om å få den endelige prosjektplanen til behandling på et senere møte.
2. I 2017 bevilges det kr. 2,1 mill. fra Kirkens Landsfond til å finansiere oppstarten av et tre-årig rekrutteringsprosjekt.
3. Det fremmes årlig budsjettforslag for rekrutteringsprosjektet i forbindelse med den vanlige budsjettbehandlingen i Kirkerådet.

Kirkens rekrutteringsutfordringer har over lengre tid blitt gradvis større. Nå er utfordringene betydelige. Omtrent 1/3 av prester, diakoner og kirkemusikere er over 60 år, og kullene på profesjonsutdanningene er ikke store nok til å gi nyrekruttering som dekker opp for den naturlige avgangen blant de ansatte. Hvis kirken skal forbli en landsdekkende folkekirke, må disse trendene snus.



Alderssammensetningen er tilsvarende for diakoner og kirkemusikere, men Kirkerådet har ikke tilgjengelig datagrunnlag for å lage liknende graf som for prestene.

Hovedmålene for rekrutteringsprosjektet svarer til denne problemstillingen, og er følgende:

1.Flere søker og fullfører profesjonsstudier

2. Flere søker profesjonsstillinger, og blir værende i kirken

Prosjektet skal gjennom en rekke tiltak øke bevissthet om rekruttering på tvers av fagfelt og nivåer i kirken, og kommunisere tydelig om de positive sidene ved å jobbe i kirken.

Prosjekt virker i erkjennelsen av at det meste av rekruttering til kirkelig utdanning og stilling skjer lokalt. Likevel er det flere områder hvor det er hensiktsmessig at kirken jobber med rekruttering på nasjonalt nivå. Dette gjelder blant annet flere tiltak innen kommunikasjon, som utvikling av materiell, digitalt innhold og informasjonskampanjer. Også dialog og samarbeid med studiesteder, fagforeninger og B/U organisasjoner bør føres nasjonalt for å kunne legge til rette for en koordinert og effektiv rekrutteringsinnsats.

Forslag til vedtak

Kirkerådet vedtar prosjektplanen.

Saksorientering

1. Bakgrunn

Det har i flere år vært meldt om for svak rekruttering til stillinger i kirken. 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 de neste fem årene i og med at det er for få underveis i studieløpene. Om situasjonen ikke skal ytterligere forverres, avhenger av 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.

Rekrutteringsprosjektet ble vedtatt igangsatt av Kirkerådet i juni 2017, KR 19/17. Midler fra Kirkens Landsfond ble satt av til et treårig prosjekt, og tre nyansatte medarbeidere begynte i februar 2018.

Grunnlagdokumenter ved prosjektets oppstart er:

- Visjonsdokumentet for Den norske Kirke
 - KR-sak 19/17:
1. Kirkerådet vedtar å igangsette et treårig rekrutteringsprosjekt i henhold til prosjektskissen i saksframstillingen. Kirkerådet ber om å få den endelige prosjektplanen til behandling på et senere møte.
 2. I 2017 bevilges det kr. 2,1 mill. fra Kirkens Landsfond til å finansiere oppstarten av et tre-årlig rekrutteringsprosjekt.
 3. Det fremmes årlig budsjettforslag for rekrutteringsprosjektet i forbindelse med den vanlige budsjettbehandlingen i Kirkerådet.

2. Mandat

Rekrutteringsprosjektet skal gjennom konkrete og strategisk planlagte tiltak jobbe for å øke rekrutteringen til de fire kirkefagstillingene prest, diakon, kateket og kantor. Gjennom et bredt samarbeid med relevante utdanningsinstitusjoner, forskningsmiljøer, fagforeninger, arbeidsgivere og andre interessenter skal prosjektet søke å skaffe kunnskap om hele studie-livsforløpet fra valg av utdanning, start på studie, fullføring av studie og valg av kirken som arbeidsplass. Formålet er å kunne utvikle målrettede verktøy, materiell og å øke kompetansen i hele landskapet for å sikre best mulig grunnlag for økt rekruttering. Et viktig element er også å jobbe for en internkultur blant de som allerede besitter slike stillinger som fremsnakker egen arbeidsplass og gjennom sitt virke kan fungere som ambassadører for kirkefaglige stillinger.

3. Organisering

Prosjekteier er overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål. Prosjekteieren skal sikre at prosjektet opprettholder vektleggingen av gevinstarbeidet, at ansvar og myndighet er klarlagt, og at prosjektet styres etter «beste praksis».

Prosjekteier for rekrutteringsprosjektet er direktør for Kirkerådets avdeling for kirkefag.

Prosjektgruppen består av en prosjektleder (Aleksander Garmann Gullaksen) og to prosjektmedarbeidere (Monika Halsør Skaalerud og Elise Ottesen Søvik).

Prosjektleder har myndighet og ansvar til å lede prosjektet og sørge for leveranser innenfor de rammer og begrensninger som er gitt av prosjektplanen. Ansvaret til prosjektlederen består i stor grad i å planlegge, delegere oppgaver til resten av prosjektteamet, overvåke aktiviteter og fremdrift og styre alle aspekter av prosjektet.

Styringsgruppen fungerer som støtte for prosjekteier i utøvelsen av prosjektets eieransvar og skal sørge for å sikre bred forankring med representasjon fra prosjektets hoved-interessenter.

Styringsgruppen for rekrutteringsprosjektet består av:

- Direktør for Kirkerådets avdeling for kirkefag – (stillingen er utlyst, men foreløpig ikke besatt)
- Direktør for Kirkerådets administrasjonsavdeling – Jan Rune Fagermoen
- Direktør for Kirkerådets kommunikasjonsavdeling – Ingeborg Dybvig
- Representant for Bispemøtet – for tiden biskop i Hamar Solveig Fiske
- Representant fra KA – for tiden direktør for avdeling for sektorpolitikk og styring Øystein Dahle
- En stiftsdirektør – for tiden stiftsdirektør i Bjørgvin Jan Ove Fjellveit

Prosjektet vil også å etablere bredt sammensatte referansegrupper/arbeidsgrupper som vil være en del av prosjektets operative kontaktnett og ambassadører. Det vil bli utarbeidet beskrivelser for disse gruppens rolle i løpet av det første prosjektåret.

4. Mål

Det er definert to hovedmål for prosjektet:

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

Det er videre utarbeidet delmål og tilhørende måltall for disse to hovedmålene:

| Hovedmål | Delmål | Indikator | Ønsket måloppnåelse |
|---|--|--|--|
| Flere søker og fullfører profesjonsstudier | 1: Flere søker seg til profesjonsutdanningene innen teologi, kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk | Førsteprioritetssøkere til profesjonsstudier i teologi ved (MF, TF, VID, UiT og NLA) Førsteprioritetssøkere til mastergradene innen kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk | 20% økning i prosjektperioden sammenlignet med snittet for de siste 5 år 20% økning i prosjektperioden sammenlignet med snittet for de siste 5 år |
| | 2: Flere begynner på studier ved semesterstart | Studenter som betaler semesteravgift | 20% økning i prosjektperioden sammenlignet med snittet for de siste 5 år |
| | Flere søker profesjonsstillinger, og blir der | 3: Økt andel av studenter velger å bli vigslet til kirkelig tjeneste etter utdanning | Antall som blir vigslet dividert på nyutdannede |
| 4: Økt antall søkere til kirkelige stillinger | | Antall søkere per prestestilling* | 3,7 søkere per stilling i prosjektperioden (mot 3,1 tidligere år)** |
| 5: Flere velger å fortsette yrkeskarrieren i Den norske kirke | | Turnover-rate | Under 8% turnover i prosjektperioden*** |
| 6: Informasjonsinnhenting av sluttårsaker | | Hente inn tilbakemeldinger på hvorfor prester og andre ansatte slutter. | Etablert rutine for innhenting av informasjon ved opphør av ansettelsesforhold |

*Kirkerådet har foreløpig bare tilgang til datagrunnlag for ansatte i rettssubjektet Dnk, derfor er bare prestestillingene blir brukt som indikator her.

**Historiske søknadstall fra siste 20 mnd.

*** Kirkerådet har ikke tilstrekkelig datagrunnlag for å kunne si noe om historiske tall.

I tillegg defineres følgende suksessfaktorer ved prosjektets slutt:

- Flere søker kirkelig utdanning
- Flere fullfører kirkelig utdanning
- Det er økning av søkere til stillinger i kirken
- Ansatte trives og snakker positivt om kirken som arbeidsplass
- Kirkens omdømme er styrket.
- Rekruttering inngår i kirkens vanlige driftsorganisasjon

Det må utarbeides en plan for måling av gevinstrealisering, og avklares hvorvidt dette skal ligge i prosjektet som en del av sluttrapporten, eller om det skal overføres til drift slik at eventuelle virkninger av prosjektet også utover prosjektperioden kan medregnes.

5. Interessenter

Prosjektets interessenter er personer, grupper eller organisasjoner som kan påvirke, blir påvirket av, eller oppfatter at de blir påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultater.

Primære interessenter for prosjektets nedslagsfelt inkluderer (ikke uttømmende liste):

- Kirkerådet
- Bispemøtet
- Bispedømmerådene
- Menigheter og Fellestråd
- KA – arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter
- Utdanningsinstitusjonene som tilbyr kirkefaglige utdanninger
- De kristne barne- og ungdomsorganisasjonene (særlig medlemmer av Samarbeidsrådet for barne- og ungdomsorganisasjoner, SBU)
- Fagforeningene som har medlemmer i kirkefaglige stillinger
- Kirkelige ansatte

6. Tiltak

Oversikt over sentrale tiltak i prosjektet og status pr november 2018.

| Sentrale tiltak | Status november 2018 |
|---|--|
| 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. | Mål og resultatskjema for prosjektet er utviklet. Tidligere forskning og relevant statistikk er innhentet. Arbeidet med å systematisere innhenting av sysselsettingstall fra KA og søkertall mm. fra studiesteder er påbegynt. Hvert bispedømme har fått en kontaktperson i prosjektteamet, og bispedømmene er besøkt, blant annet for å samle nødvendig kunnskap om situasjonen for bemanning og rekruttering i Den norske kirke. |
| Øke rekrutteringsbevisstheten i Den norske kirke gjennom relasjonsbygging, nettverksarbeid og tilstedeværelse i ulike sammenhenger. | For å øke bevisstheten om rekruttering har prosjektet i 2018 deltatt på en rekke regionale og nasjonale samlinger for ulike ansattegrupper som personal, kirkefag, stiftsdirektører, kirkeverger mm, samt større samlinger som KAs høstkonferanse (for ledere) og bispedømmevise fagdager. Prosjektet har også deltatt på samlinger for unge og studenter, blant annet UKM, enkelte UT, lederkurs i KFUK/KFUM, festivaler og sommerleire i regi av B/U-org, studentkonferansen <i>NestenPresten</i> , VTVT og VTP. Prosjektet inviterte spesielt unge under 25 år til Trosopplæringskonferansen 2018, og samlet opp mot 150 unge til en egen rekrutteringslounge på konferansen. |
| I samarbeid med KIFO gjennomføre et forskningsprosjekt for å undersøke hvorfor ungdom IKKE velger å søke kirkelig | Forskningen er påbegynt i 2018. Avtalt levering er høst 2019. Forskningen blir presentert på Rekrutteringskonferansen 2019. Prosjektet samarbeider med Kirkerådets HR-avdeling om deltakelse i |

| | |
|--|---|
| utdanning. Undersøkelse om rekruttering blant kirkens ansatte. | medarbeiderundersøkelsen i 2019. For å nå ut til de øvrige kirkefag-ansatte utover prestene vil prosjektet gå i dialog med KA. |
| Utvikle materiell og digitalt innhold til bruk for rekrutteringsarbeidet som foregår lokalt og regionalt i kirken. | Arbeidet er påbegynt. En pilotutgave av ressursmaterialet <i>Rekrutterende stab</i> er utviklet og sendt til utprøving i utvalgte staber. Utviklingen av øvrig materiell og digitalt innhold vil blir gjort i sammenheng med det øvrige kommunikasjons- og kampanjearbeidet i prosjektet. |
| 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. | Arbeidet er påbegynt, men i startfasen. Innsiktsarbeidet og relasjonsarbeidet som er utført i prosjektets første fase danner et nødvendig grunnlag for å utarbeide både strategi og materiell i kommunikasjonsarbeidet. |
| Utvikle systematisk oppfølging av rekruttering av unge, blant annet ved å arbeide for at rekrutteringsperspektiver implementeres i kirkens rapporteringssystemer. | Arbeidet er påbegynt. Prosjektet er i dialog med relevante samarbeidspartnere internt og eksternt. |
| Gjennomføre årlige rekrutteringskonferanser for alle som er interessert i temaet rekruttering i Den norske kirke. | Rekrutteringskonferansen 2018 «I samme retning» er gjennomført i november 2018, med omtrent 50 deltakere. Samtlige av prosjektets interessenter var representert. |
| Utlyse tilskuddsmidler til rekrutteringstiltak. | Utlysning av midler for 2019 er gjennomført. Til utlysningen kom det inn 69 søknader med samlet søkersum på ca 8,3 mill. Styringsgruppa innvilget i nov 2018 12 søknader. Resultatet er meddelt søkerne, og liste over innvilgede søknader publisert på kirken.no |
| Identifisere og iverksette, i samarbeid med studiesteder og arbeidsgivere, tiltak som gjør det enklere å velge kirken som andrekarriere | Arbeidet er i startfasen. Et prosjekt (VID) er tildelt tilskuddsmidler for å utvikle nettstudier innen teologi. Prosjektet har etablert kontakt og fører dialog med både studiesteder, arbeidsgiver og fagforeninger om arbeidet videre. |

7. Milepælsplan

| ID | Dato | Leveranse/beslutning |
|-------|-----------------|---|
| MP1 | 9.11.2018 | Prosjektplan godkjennes av styringsgruppen |
| MP2 | 21.11.2018 | Rekrutteringskonferansen 2018 |
| MP3 | Nov 2018 | Tildeling av tilskuddsmidler for 2019 |
| MP4 | 7-9.12.2018 | Prosjektplanen vedtas av Kirkerådet – jf vedtaket |
| MP 5 | Mars 2019 | Møte i styringsgruppa |
| MP 6 | April 2019 | Søknadsfrist samordna opptak |
| MP 7 | Mai 2019 | Møte i styringsgruppa |
| MP8 | 2. kvartal 2019 | Utlysning av tilskuddsmidler for 2020 |
| MP9 | 3. kvartal 2019 | KIFO-forskning ferdigstilles |
| MP 10 | Okt 2019 | Møte i styringsgruppa |

| | | |
|-------|-----------------|---------------------------------------|
| MP 11 | Nov 2019 | Trosopplæringskonferansen 2019 |
| MP 12 | Nov 2019 | Rekrutteringskonferansen 2019 |
| MP 13 | Des 2019 | Tildeling av tilskuddsmidler for 2020 |
| MP 14 | 1.kvartal 2020 | Møte i styringsgruppen |
| MP 15 | April 2020 | Søknadsfrist samordna opptak |
| MP 16 | 2. kvartal 2020 | Utlysning av tilskuddsmidler for 2021 |
| MP 17 | 2. kvartal 2020 | Møte i styringsgruppen |
| MP 18 | Nov 2020 | Trosopplæringskonferansen 2020 |
| MP 19 | 4. kvartal 2020 | Møte i styringsgruppen |
| MP 20 | Nov 2020 | Rekrutteringskonferansen 2020 |
| MP21 | Des 2020 | Tildeling av tilskuddsmidler for 2021 |
| MP 22 | Feb 2021 | Prosjekttiden utløper |

8. Kommunikasjon

Rekrutteringsprosjektet vil aktivt jobbe for at alle nivåer i kirken kommuniserer om kirkens arbeid slik at kirken fremstår som en attraktiv arbeidsplass. For å oppnå dette utarbeider prosjektet en språkprofil som vektlegger mulighetene ved å gå inn i tjeneste i kirken. Språkprofilen vil fokusere på hvilke verdier prosjektet bygger på, hva som særpreger kirken som arbeidsplass, hvilke målgrupper prosjektet ønsker å treffe og gjennom hvilke kanaler det kommuniseres.

Prosjektet vil bruke ulike informasjonskanaler til ulike målgrupper og utforme materiell og innhold til bruk i rekrutteringsarbeidet på flere nivåer i kirken. En del av dette innholdet vil utformes som en kampanje som har som mål å styrke kirkens omdømme, samt bygge identitet og stolthet hos de ansatte i kirken. Tilstedeværelse og aktivitet på sosiale medier vil være viktig. Plan for målgruppe og budskap vil bli utarbeidet.

Ettersom prosjektet er treårig og fokus vil kunne endre seg gjennom de tre årene, utarbeides kommunikasjonsplan for ett år av gangen, med muligheter for revidering før nytt prosjektår påbegynnes. Denne kommunikasjonsplanen vil ta i bruk mangfoldet av tilgjengelige kommunikasjonskanaler og legge vekt på å produsere mottakerorientert innhold, herunder kommunikasjonsiltak rettet spesielt mot samiskspråklige og migrantmiljøer.

9. Økonomi

KR sak 53/17 bevilget prosjektet 2,5 mill. for 2017 og 3,7 mill. for 2018 som er midler fra Kirkens Landsfond. Midlene fra 2017 er i hovedsak ubrukt og ble overført til 2018. Dermed hadde prosjekt kr 5,6 mill. til disposisjon for 2018.

For prosjektperioden 2019-2020 ble det i sak KR 19/17 omtalt en helårsvirkning for prosjektet på 6,2 mill. Dette behandles på Kirkerådets møte i desember 2018 i forbindelse med sak KR 67/18 Budsjett 2019 for rettssubjektet Den norske kirke og de sentralkirkelige råd. Kostnadene til rekrutteringsprosjektet søkes dekket av egne midler, slik at midler fra Tilleggsgavefondet ikke lenger blir belastet.

Budsjett 2019

| | |
|---|--------------|
| Estimert ubrukte midler 31.12.2018 | -2 513 |
| lønn inkl feriepenger, gruppeliv, overtid og Aga (14,1%) eks pensjonskostnader (15%) som dekkes av 110 | 2 158 |
| drift | 3 225 |
| Estimert behov for friske midler i 2019 | 2 870 |

Budsjett 2020

| | |
|---|--------------|
| lønn inkl Aga (14,1%) (pensjonskostnader (15%) holdes utenom) | 2 223 |
| drift | 3 225 |
| Estimert behov for friske midler i 2019 | 5 448 |

10. Viktige arenaer

Det er mange viktige arenaer å være synlig på når man skal jobbe strategisk for å øke rekrutteringen til kirkelige utdannelse og stillinger.

Nedenstående liste er ikke uttømmende, og det må utarbeides detaljer for hvor mye ressurser som skal brukes på de ulike arenaene, både av menneskelig og økonomisk karakter – samt en plan for målgrupperettet fokus og stunts.

- Trosopplæringskonferansen
- Veien til Prestetjeneste (VTP) og Veien til vigslet tjeneste (VTVT)
- Innføringsprogram for nye prester
- Studentkonferansen *NestenPresten*
- Ungdommens kirkemøte
- Ulike sommerleire og festivaler
- Utdanningsmesser
- Relevante møteplasser for nettverksbygging og påvirkning av de viktigste av prosjektets interessenter (se punkt 5)

11. Risikomatrixe

| Nr | Aktiv / Fjernet | Risiko/ Uønsket hendelse | Sannsynlighet | Konsekvens | Risiko-faktor | Risiko-status | Tiltak |
|----|-----------------|---|---------------|------------|---------------|---------------|---|
| 1 | | Manglende prosjektstyring gjør at ressurser kastes bort på å vente på beslutninger | 2 | 4 | 8 | | Jevnlige møter i styringsruppen der statusrapporter presenteres og styringsgruppen aktivt kan justere kursen underveis |
| 2 | | En fragmentert organisasjon uten tydelige beslutningstakere gjør at tiltak som utarbeides nasjonalt legges i en skuff regionalt og lokalt og ressursene brukt er bortkastede | 3 | 4 | 12 | | God kommunikasjon og forankring underveis slik at enhetene forstår verdien av det arbeidet som gjøres og gjøres i stand til enkelt å iverksette tiltak og implmentere verktøy. Skape eierskap til resultatene |
| 3 | | Urealistisk forventning om leveranse og omfang i prosjektet sammenliknet med tilgjengelige ressurser | 4 | 3 | 12 | | Prosjektplanen som vedtas er realistisk. Tiltak i planen kan justeres underveis i samråd med styringsgruppen |
| 4 | | Prosjektet oppleves ikke relevant og legitimt blant ansatte i lokalkirken og dette får konsekvenser for deres rolle som ambassadører for kirken som en attraktiv arbeidsplass | 4 | 4 | 16 | | Sikre god kunnskap om prosjektet og dets mål ved å bygge gode relasjoner gjennom tilstedeværelse og dialog, ta ansatte på alvor og ikke tegne et "glansbilde" av kirken som en perfekt arbeidsplass |
| 5 | | Manglende eller ikke tilstrekkelig datagrunnlag på sysselsetting og rekruttering innenfor stillingene kontor, diakon og kateket gjør det vanskelig å sikre at tiltakene er målrettet, samt monitorere tiltakenes effekt | 3 | 5 | 15 | | Kartlegge og samle inn eksisterende datamateriale |

Økonomiske/administrative konsekvenser

Det er ansatt en prosjektleder og to prosjektmedarbeidere for tre år fra og med februar 2018. Alle tre stillingene er 100%. Samlet estimert budsjett for de tre prosjektårene er 5,4 millioner i 2018 og 5,4 millioner for henholdsvis 2019 og 2020. Disse midlene skal dekke lønnskostnader til de tre prosjektmedarbeiderne, samt kostnader knyttet til tiltak i henhold til prosjektplanen.