

Design af organisatorisk virkemåde for præsteuddannelsen fra 2013

Indhold

1. Sammenfatning	2
2. Principper og model for organisatorisk virkemåde	5
2.1 Grundlæggende principper	5
2.2 Grundlæggende modelementer	7
2.3 Administration og support	9
3. Bestyrelsens sammensætning og rolle	10
4. Væsentlige konkretiseringer	12
4.1 De faglige koordinører	12
4.2 Administrationslederen	12
4.3 Organisations- og arbejdsform.....	13
4.4 Organisationsdiagram	13
5. Implementering	14
Bilag – Aktivitet og økonomi	16

1. Sammenfatning

Den aktuelle situation

Aktuelt er der i Danmark tre uddannelsesinstitutioner for præster: Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse, København, Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse, Århus, og Teologisk Pædagogisk Center, Løgumkloster. Uddannelsesinstitutionernes formål er på videnskabeligt grundlag at give kommende præster en indførende pastoralteologisk uddannelse i præstens arbejdsområder, at give præster i folkekirken en praktisk-teologisk efteruddannelse og at give præster i folkekirken en almenteologisk efteruddannelse, herunder også en systematisk orientering i samfundsvidenskabelige, filosofiske, litterære og kunstneriske forhold med henblik på varetagelse af kirkens opgaver i det moderne samfund. Endvidere skal uddannelsesinstitutionerne uddanne folkekirkelige undervisere, sognemedhjælpere mv. og forestå administrativ og ledelsesmæssig uddannelse af provster.

Præsteuddannelsen under én hat

Ministeriet for Ligestilling og Kirke igangsatte i juni 2012 et forløb vedrørende den fremadrettede organisering af præsteuddannelsen – med basis i de senere års overvejelser om, hvorvidt en enhedsorganisation på uddannelsesområdet, med forpligtende samarbejds- og koordinationsformer på tværs af de tre hidtidige lokaliteter, kan danne grundlag for faglige og økonomiske synergier – og for en samlet set forbedret virkemåde.

Det var en forudsat del af forløbet at se på, om Konfirmandcentret og et nyt Studie- og videncenter på hensigtsmæssig måde kan integreres i en sådan enhedsorganisation.

Implement Consulting Group (ICG)¹ har med baggrund i det anførte formål og bistået af en nedsat arbejdsgruppe² tilrettelagt og gennemført et samlet projekt- og procesforløb, hvor der er set på mulige modeller for, hvordan præsteuddannelsen fremadrettet kan struktureres og fungere, såvel fagligt som administrativt. Forløbet har omfattet indsatser også i tilknytning til Konfirmandcentret samt det kommende Studie- og videncenter, ligesom der er indhentet erfaringer fra andre dele af uddannelsessektoren samt fra præsteuddannelserne i Tyskland og Norge.



¹ Partner Nicolai Malm (projektleder), partner Peter Emmerich Hansen og konsulent Phillip Schwalm

² Rektor Mogens Lindhardt og lektor Hans Vium Mikkelsen

I det samlede forløb har der været afholdt opstartsseminar med deltagelse af alle medarbejdere fra de tre nuværende institutioner samt i alt fire workshops med deltagelse af arbejdsgruppen og Ministeriet for Ligestilling og Kirke.

Den anbefalede løsningsmodel

Med basis i det gennemførte projekt- og procesforløb anbefaler ICG en ny organisatorisk ramme og virkemåde for præsteuddannelserne. Det foreslås således, at der etableres en organisatorisk enhed med navnet Folkekirkens Uddannelses- og Videncenter (FUV) – idet Studie- og videnscentret samt Konfirmandcentret foreslås integreret i FUV.

Opgaverne for FUV omfatter dermed både ”uddannelse” og ”viden og udvikling” – idet disse to sammenhængende hovedområder også foreslås anvendt som overordnet strukturerende grundlag for indsatserne i FUV.

Den organisatoriske samling med disse to hovedområder sikrer grundlag for virkemåder, hvor de faglige og kapacitetsmæssige potentialer udnyttes optimalt gennem øget tværgående samarbejde samt mere helhedsorienteret strategisk og ledelsesmæssig styring.

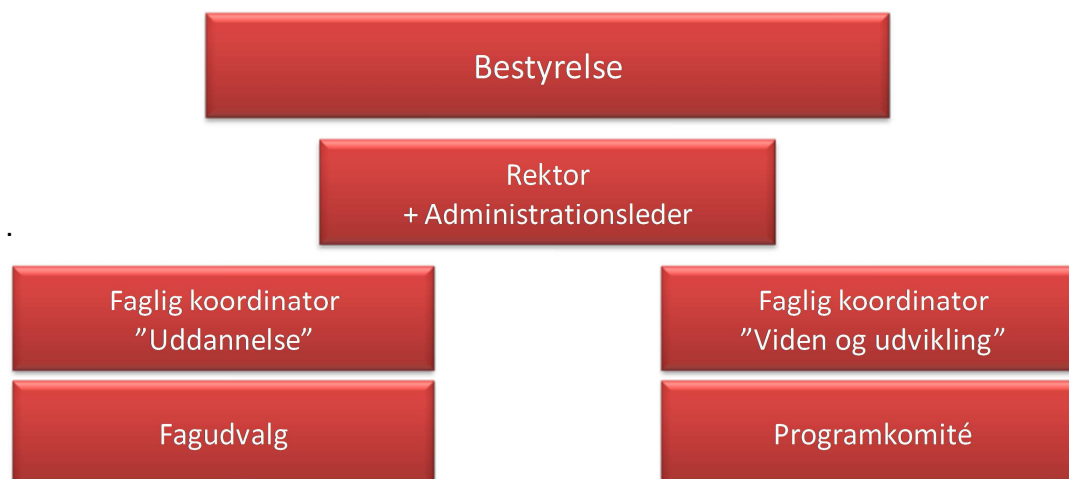
Samtidig sikres der gennem en sådan samling et fundament for arbejdsformer, der i langt højere grad end nu kan binde uddannelse, videnindsamling og netværksarbejde tæt sammen.

Den primære målgruppe i uddannelses- og netværksaktiviteter er præster og provster – men også øvrige faggrupper i folkekirken samt menighedsrådsmedlemmer og frivillige i øvrigt er en del af den samlede målgruppe.

ICG anbefaler, at præsteuddannelsen fremadrettet struktureres og fungerer med én rektor samt med to faglige koordinatore – idet disse koordinatore favner over henholdsvis ”uddannelse” og ”viden og udvikling”, men samtidig også bistår rektor i arbejdet med strategisk og konkret planlægning og styring af uddannelsesindsatserne samt indsatserne vedrørende videnindsamling og -anvendelse.

Til at bistå sig med det administrative arbejde har rektor en administrationsleder, hvortil alle administrative og supportmæssige ressourcer er knyttet, uanset lokalitet.

Den nye organisation og de nye virkemåder skal skabe rammerne for et øget samarbejde mellem lokale ressourcer i stifter og provstier og det landsdækkende undervisnings-, videnindsamling og netværksarbejde, som via FUV finder sted i Århus, Løgumkloster og København.



Det foreslås derfor, at den nye organisation, FUV, fungerer med henholdsvis fagudvalg og programkomité, der skal sikre involvering og give et styrket grundlag for mere tæt involvering af de forskellige relevante interessenter.

Det kan overvejes, om bestyrelsens sammensætning ligeledes skal revurderes, idet hensynet til erfaringer med uddannelsesområdet, herunder med videnindsamling, er afgørende for det fremtidige arbejde i bestyrelsen.

Netop de foreslåede fagudvalg samt den foreslåede programkomité sikrer, at alle relevante interessenter kan involveres – oven i købet på en mere direkte og tæt måde – i tilknytning til FUV's arbejde med uddannelse og videnindsamling mv.

ICG har i fastlæggelsen af ramme for organisatorisk virkemåde for FUV lagt vægt på inddragelse af erfaringer og tendenser fra uddannelsessystemet generelt – herunder tendenserne til bevidst at prioritere, i hvilket omfang man som uddannelses- og kursusenhed skal satse på:

- Produktudvikling og innovation (i forhold til den samlede uddannelses- og kursusprofil)
- Design og tilrettelæggelse³ (af de enkelte uddannelses- og kursusspor) samt
- De egentlige leverancer (af netværksaktiviteter, undervisning og kursusafholdelse)

Organisatorisk virkemåde

ICG ser en klar tendens til, at uddannelses- og kursusenheder prioriterer produktudvikling og innovation samt design og tilrettelæggelse – om end det altid er væsentligt at fastholde en vis egen leverancekapacitet.

ICG anbefaler derfor også, at FUV fremadrettet styrker kapacitet og kompetencer, når det gælder produktudvikling og innovation samt design og tilrettelæggelse. Denne linje vurderes samtidig at være egnet til at sikre, at FUV – med udgangspunkt i og værdi for de egentlige kerneopgaver – kan dække andele af eventuelt øgede uddannelses- og kursusbehov i folkekirken.

De anførte anbefalinger bygger på ICG's erfaring med bedste praksis fra uddannelsessektoren.

Nedenfor er forslaget om etablering af FUV og anbefalingerne i henseende til struktur og virkemåde foldet konkret og detaljeret ud. Der er herunder også formuleret en række grundlæggende principper for den nye organisations funktionsmåde samt for en ny bestyrelses og rektors samt de faglige koordinators og administrationslederens rollevaretagelse.

En organisations virkemåde har sammenhæng med den etablerede organisatoriske struktur og ledelsesstruktur. Den faktiske virkemåde afhænger imidlertid også af en række andre parametre – fx hvordan planlægning, styring og opfølgning omkring uddannelsesmæssig kvalitet eller ressourcer er tilrettelagt; hvordan rammer for koordination og samarbejde mellem lærerkræfter eller uddannelsesmæssige udviklingsinitiativer fremmes eller modvirkes; hvilke kompetenceprofiler og faktiske ledelsesformer der er i spil i organisationen; samt i hvilket omfang organisationen er præget af homogene eller heterogene former for kultur og adfærd.

Samtidig er det væsentligt, når det gælder kortlægning af en organisations virkemåde eller af en organisatorisk løsningsmodels forventede virkemåde, at se på de forskellige parametre og på sammenhængene mellem disse parametre under ét. Talrige er eksemplerne på organisatorisk-strukturelle ændringer uden reelle, praktiske konsekvenser for den daglige virkemåde.

³ Med "design og tilrettelæggelse" anvendes en gængs formulering fra undervisningssystemet i bred forstand. En undervisningssituation kan således designes og tilrettelægges på mange måder og med mange former (balance mellem interne og eksterne undervisningskræfter, omfang og karakter af gruppeøvelser og andre typer af interaktion, omfang og karakter af "oplevelsesorienterede" sessioner (korsang, fysiske øvelser osv.)).

2. Principper og model for organisatorisk virkemåde

De fremtidige principper for den nye organisation og organisatoriske virkemåde har været drøftet i arbejdsgruppen på baggrund af nogle opstillede krav om designkriterier for den nye samlede enhed. Det er på den baggrund ICG's anbefaling, at det kommende forløb med implementering af en konkret organisatorisk opgave- og ansvarsfordeling samt virkemåde tager udgangspunkt i den såkaldte "smalle model" – og i det sæt af principper, der er udformet og konsolideret som generelt fundament for den kommende samlede enhed.

ICG anbefaler i sammenhængen, at der tages udgangspunkt i en todelt opdeling af opgaver og indsatser i FUV – med henholdsvis "uddannelse" samt "viden og udvikling".

2.1 Grundlæggende principper

De overordnede principper for den organisatoriske opgave- og ansvarsfordeling samt virkemåde er gengivet nedenfor.

1. Fælles ledelse

- Der ansættes en fælles rektor for FUV med det samlede ansvar for uddannelse, netværksaktiviteter, indsamling og deling af viden samt kompetenceudvikling i forhold til alle relevante krav og behov i folkekirken.
- Rektor ansættes på åremål.
- Rektor skal have en videregående uddannelse og ledererfaring – rektor kan have en teologisk baggrund, men kan også have anden form for relevant baggrund, eksempelvis fra anden videregående uddannelse.
- Der udarbejdes et aftalepapir med rektor med direkte reference til bestyrelsens resultataftale med departementet.
- Rektor har ansvar for det samlede budget for alle aktiviteter og personaleansvaret for alle medarbejdere i FUV.
- Rektor gennemfører udviklingsamtaler med de enkelte medarbejdere efter en fælles model, der skal hjælpe med at sikre fokus og klar resultatopfølgning.
- Rektor er ansvarlig for de overordnede og samlede strategiske linjer med en 3-4-årig horisont og for den kontinuerlige udvikling af de strategiske linjer – og bistår i dette arbejde af de faglige koordinatore. Der vil inden for de strategiske rammer være lokal frihed til at vælge de rette indsatser og prioriteringer med henblik på at indfri de overordnede strategiske målsætninger for FUV.
- Ud over rektor, som er samlet leder og leder for alle tre lokationer, skal der udpeges en faglig koordinator for "uddannelse" og en faglig koordinator for "viden og udvikling", der begge har ansvar i forhold til hele organisationen. Hver af de to faglige koordinatore er samtidig "ankermann" for den daglige drift på egen lokation.
- I udgangspunktet arbejdes der (således) med et princip om, at rektor samt de to faglige koordinatore placeres på hver sin lokation.

2. Aktiv bestyrelse

- Bestyrelsen tænkes ind i en aktiv rolle i forhold til udvikling af attraktive og konkurrencedygtige uddannelses-/kursusforløb og netværksaktiviteter samt effektive former for videnindsamling og anvendelse af viden.
- Bestyrelsen udgøres af en forholdsvis snæver kreds med 5-6 medlemmer, som udvælges med afsæt i kompetencer snarere end repræsentativitet.
- Bestyrelsen bistår rektor i arbejdet med at tilrettelægge de overordnede strategiske linjer over en 3-4-årig horisont – og lægger i det hele taget de overordnede rammer for det fremtidige arbejde.
- FUV varetager sekretariatsrollen i forhold til bestyrelsen.

3. Fælles administration

- Rektor får tilknyttet en administrationsleder med ansvar for den samlede administrative indsats på vegne af alle tre lokationer i FUV, herunder eksempelvis udarbejdelse af ledelsesrapporter, forberedelse af bestyrelsesarbejde, budgetopfølgning, regnskaber, serviceopgaver samt forberedelse, gennemførelse og opfølgning på undervisningsindsatser og netværksaktiviteter (skemoplanlægning, indkaldelser, eksaminer, uddannelsesbeviser mv.).
- Administrationslederen har ansvaret for et lille sekretariat, som fysisk placeres på samme lokation som rektor. Dette skal bidrage til at sikre yderligere professionalisering og ensartethed i varetagelsen af de administrative opgaver på tværs af de tre lokationer.
- Der vil fortsat være behov for administrativt personale på de to øvrige lokationer til eksempelvis kursusgennemførelse og daglige serviceopgaver – dog i mindre omfang end i dag. Der er i 2011 ansat 7,2 årsværk til administration og service på tværs af de tre lokationer, ekskl. bibliotekar og havehjælp i Teologisk Pædagogisk Center.
- Alle former for administrativ planlægning, styring og opfølgning foretages på baggrund af et fælles budget og fastlagte styringsmål samt fælles planlægnings- og opfølgningsrutiner – der er derfor ikke længere særskilte decentrale budgetter eller decentrale styringsmål for den enkelte lokation.
- Disponeringsmæssige retningslinjer fastlægges ud fra ensartet gældende principper på tværs af de tre lokationer.

4. Personale og HR

- FUV anvender fortrinsvis fastansatte medarbejdere, som har pligt til fleksibelt at arbejde på tværs af lokationer. Der vil fortsat være behov for løstansatte timeundervisere, men der skal fremadrettet sættes på fortrinsvis fastansatte medarbejdere i FUV. I ansættelsen skal der sikres et højt kvalifikationsniveau, og underviserne skal generelt have et tilstrækkeligt fagligt niveau.
- Der tilknyttes i et vist omfang undervisere og netværkspersoner udefra – for at forstærke det faglige fundament og sikre hensynet til kontinuerlige og nye former for inspiration samt uddannelses- og netværksaktiviteter.
- De eksternt tilknyttede undervisere og netværkspersoner tilknyttes ud fra ensartet fastlagte vilkår, der gælder for alle tre lokationer.
- Der indføres en planlægning og opfølgning, der sikrer fokus på indsatsen hos de fastansatte medarbejdere, opdelt på eksempelvis uddannelsesudvikling, undervisning, faglige samarbejder/netværk, videnindsamling, videnformidling og administration.

5. Øget åbenhed i forhold til omverdenen

- Der arbejdes systematisk med at sikre konkret samarbejde og samarbejdskonstellationer med relevante eksterne instanser i forhold til den uddannelsesmæssige koordinering af undervisning og planlægning af praktiske forløb samt netværksaktiviteter mv. Samarbejde kan herunder også foregå i forhold til konkrete uddannelses- og netværksaktiviteter omkring kerneprocesser mv. Samarbejde og samarbejdskonstellationer forudsættes intensiveret med blandt andet universiteter, gymnasier, professionshøjskoler og partnere i andre lande.
- Medarbejdere opfordres til i et nærmere præciseret omfang at varetage undervisning og vejledning på andre uddannelsesinstitutioner.
- Fastansatte medarbejders vejledning og undervisning på fx universiteter forudsættes modsvaret af tilsvarende timer i FUV.
- Der skal være øget nærhed og mere gennemsigtighed i forhold til brugerne af undervisnings- og netværksaktiviteter samt de bagvedliggende aftagere (menighedsråd/sogne, provstier, stifter). Den øgede åbenhed omfatter blandt andet systematisk afdækning af behov og effektopfølgning på indsatserne.
- Der skal indføres systematiske behovsafdækninger og evalueringer med brugere og aftagere.

6. Tilrettelæggelsen af uddannelser og netværksaktiviteter samt videnindsamling mv.

- Som supplement til de eksisterende indsatser sættes der på indførelse af netværk og uddannelser, der sikrer nye kompetencer i forhold til eksempelvis ledelse, programstyring, praktikpræster, funktionspræster og supervision.
- FUV skal fokusere indsatsen på sine kerneaktiviteter, hvorfor der som udgangspunkt ikke ydes individuel rådgivning og vejledning om eksempelvis ledelse, praktisk supervision eller andet. Der kan imidlertid være tilfælde, hvor man vælger at løse konkrete opgaver på individuel basis, fordi det kan begrundes i den faglige udvikling af uddannelser eller andet.
- Uddannelse og netværksarbejde tilrettelægges, så det udvikler kontinuerlig viden for FUV, der rækker længere end det enkelte kursus eller den enkelte aktivitet.

7. De overordnede økonomistyringsprincipper

I dag fordeles økonomien mellem de tre institutioner efter en fordelingsnøgle. Fremover bør det overvejes at lade den samlede bevillingsudmøntning i det samlede FUV basere sig på tre principper:

- I det fremtidige FUV bør det overvejes at lade den økonomiske tildeling afspejle den strategi, som bestyrelsen lægger for det samlede FUV, og de overordnede planer, som lægges inden for de enkelte hovedområder (hhv. "uddannelse" og "viden og udvikling").
- En væsentlig del af bevillingen reserveres på forhånd til de faste omkostninger, der er forbundet med at opretholde de tre lokationer. Det bør være sådan, at disse udgifter afholdes af det samlede FUV, frem for at de tildeles den enkelte lokalitet.
- Der gives mulighed for, at det enkelte område kan bedrive indtægtsdækket eller tilskudsfinansieret virksomhed inden for den del af områdets virksomhed, der er efterspørgselsstyret, og som vil styrke formålet og kerneprocesserne inden for FUV. Dette element kan enten indgå som en del af den samlede planlægning eller tilrettelægges som et særskilt finansieringselement. Eventuelle indtægter til den enkelte medarbejder tilfalder i alle tilfælde FUV. Denne afregningsmodel skal dels sikre et fokus på FUV-kerneaktiviteter, dels synliggøre den reelle efterspørgsel efter disse ydelser.

Økonomiopfølgningen bør tage udgangspunkt i de komponenter, der vælges at lade indgå i økonomitildelingen til det samlede FUV.

2.2 Grundlæggende modelementer

De grundlæggende elementer i den "smalle model" bygger på princippet om, at FUV skal fokusere indsatsen på kerneaktiviteterne:

- Design, tilrettelæggelse og udvikling af netværksaktiviteter, uddannelser og kurser, der eksempelvis omfatter obligatorisk og frivillig efteruddannelse, herunder religionspædagogik, sjælesorg og almen teologi
- Gennemførelse af netværksaktiviteter, uddannelser og kurser, relateret til formålsbeskrivelsen
- Videnindsamling og -formidling på tværs af folkekirken

Der skal i videst muligt omfang indgås samarbejder med andre relevante parter om varetagelse af øvrige opgaver rundt om disse kerneaktiviteter.

I den smalle model er det som udgangspunkt ikke eget personale, der varetager administrations- og serviceopgaver som fx frokostordninger, bygnings- og arealvedligehold, lokaleadministration, rengøring, bibliotekarfunktioner og udlejning af værelser. Det kan imidlertid blive nødvendigt at varetage nogle af disse opgaver med eget personale, hvis der er et forretningsmæssigt rationale, eller hvis der ikke kan findes samarbejdspartnere til at varetage opgaverne.

Der er ligeledes en række administrative funktioner, som med fordel kan digitaliseres og automatiseres eller alternativt lægges ud til en ekstern samarbejdspartner eller leverandør. Dette gælder eksempelvis de studieadministrative opgaver, såsom kursustilmeldinger, kommunikation om fagplaner, skemaer, litteratur, studieplaner, opgaveadministration, eksamensadministration og deltagerevalueringer mv.

FUV skal derfor i den smalle model rykke tættere på samarbejdspartnere for at lykkes med en øget fokus på sine kerneaktiviteter. Den konkrete gennemførelse af netværksaktiviteter, uddannelser og kurser bør ligeledes varetages i et tæt samarbejde med eksterne leverandører – og i tæt samråd med brugere og aftagere af de enkelte forløb.

Den foreslåede smalle organisationsmodel opererer med to faglige koordinatore, hvor den ene står for den faglige koordinering af alle netværks- og uddannelsesaktiviteter – obligatoriske såvel som frivillige, herunder også nyudvikling af uddannelser og uddannelsesformer – mens den anden står for den faglige koordinering om indsamling og anvendelse samt udbredelse af viden, herunder også dertil knyttede netværksaktiviteter.

FUV vil være udbudsstyret i den forstand, at bestyrelsen sætter rammerne for udvikling af ny viden og igangsætning af nye uddannelser, kurser og netværksaktiviteter. FUV vil dog parallelt hermed tage en retning mod mere efterspørgselsdrevet aktivitet i forhold til dele af de samlede indsatser, dvs. at der i dialog med folkekirkens aktører og interessenter udvikles uddannelser, kurser, netværksaktiviteter og videnanalyser i tråd med de efterspørgselsdrevne krav, ønsker og behov.

De mere individuelle krav, ønsker og behov bør tilgodeses ved at tilbyde disse (evt. på grundlag af aftaler med eksterne leverandører), således at betaling udgør grundlaget for finansiering. Dette forudsætter, at FUV via aktive og produktudviklende samt markedsførende indsatser kan udvide terrænet af relevante, efterspurgte netværks-, uddannelses- og vidensindsatser.

Modellen forudsætter samtidig, jf. nedenfor, nye former for balance mellem dels design og tilrettelæggelse samt udvikling/innovation af netværks- uddannelsesforløb, dels gennemførelse og levering af uddannelsesforløb – ligesom modellen forudsætter en mere bevidst holdning og ageren i forhold til konkurrence.

FUV tager som anført i indledningen udgangspunkt i den faglige og opgavemæssige profil, der er gældende for Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse (FIP), Teologisk Pædagogisk Center (TPC) og Konfirmandcentret, og i den faglige og opgavemæssige profil, der er forudsat for det nye Studie- og videntcenter.

Samtidig er det væsentligt at understrege, at ICG vurderer den nuværende faglige og opgavemæssige profil som et statusbillede, og at der i de kommende år vil være behov for at videreudvikle den faglige og opgavemæssige profil.

Med basis i folkekirkens samlede situation og de forandringsbehov, der opleves og italesættes fra mange dele af folkekirken i disse år, vurderer ICG, at markedet for design og gennemførelse af netværks- og uddannelsesforløb og systematisk opsamling/kommunikation af viden rettet mod forskellige interessenter i folkekirken meget vel kan være voksende.

Betegnelsen den "smalle model" går da heller ikke på omfanget af aktiviteter for det nye FUV, men på den mere fokuserede måde, hvorpå det anbefales, at FUV fremadrettet prioriterer sine indsatser og kompetencer.

Det er vurderingen, at design og gennemførelse af netværks- og uddannelsesforløb, uanset sektor og relevante driftsmiljøer, allerede i nogle år har været præget af øget konkurrence – en tendens, der vurderes at fortsætte og blive forstærket.

ICG vurderer endvidere, at der generelt er et øget fokus på, hvordan man som organisatorisk enhed, der har netværk og uddannelse som en kerneydelse, skal agere og udvikle sig i balancen mellem på den ene side design, tilrettelæggelse samt udvikling/innovation og på den anden side gennemførelse af netværksaktiviteter, uddannelser og kurser.

I et strategisk perspektiv må den nye, samlede FUV-enhed under alle omstændigheder (også uafhængigt af anbefalingerne fra ICG) forholde sig til, hvordan der skal ageres i forhold til:

- Den generelle tendens med øget konkurrence på markedet for netværk og uddannelser.
- Balancen mellem design, tilrettelæggelse og udvikling af netværksaktiviteter, uddannelser og kurser på den ene side og gennemførelse af tilsvarende på den anden side.

ICG's anbefaling vedrørende fremadrettet organisatorisk virkemåde for FUV er reelt et udtryk for, at der allerede fra start og som afgørende basis for tilrettelæggelse af implementeringsprocessen tages stilling til disse to tendenser i markedet.

Det anbefales således at konfrontere den øgede konkurrence og dermed også anvende konkurrencekonjunkturerne som fundament for sammensætningen og ikke mindst omfanget af FUV-aktiviteterne (i forhold til det ovenfor anførte udgangspunkt).

Ligeledes anbefales det i langt højere grad end nu at fokusere på design, tilrettelæggelse og udvikling af netværks- og uddannelsesforløb – selvom der kan være argumenter for i et eller andet omfang at opretholde kapacitet til specifikke netværks- og uddannelsesleverancer.

Med en øget prioritering af design, tilrettelæggelse og udvikling af netværk og uddannelser kan FUV i øget omfang satse på eksterne samarbejdspartnere og leverandører (kursusudbydere, eksterne undervisere osv.).

Som det fremgår, får den ”smalle model”, som den anbefales implementeret af ICG, væsentlige implikationer for den fremadrettede organisatoriske virkemåde for FUV.

Den anbefalede model og dens implementering medfører samtidig fundamentale krav om, at der arbejdes målrettet med kompetenceprofilen for FUV og med sammensætningen og videreudviklingen af personale og kompetencer. FUV skal således fremadrettet være præget af en kompetenceprofil, der er i stand til at bære et udvidet og målrettet fokus på design og tilrettelæggelse samt innovation og produktudvikling.

Med de anførte præmisser vil det være en mulighed for FUV at arbejde strategisk-offensivt, orienteret mod en linje med udvidelse af profil og udvidelse af udbuddet af netværks- og uddannelsesaktiviteter i forhold til folkekirken – og gradvist måske også i forhold til grænseområder mellem folkekirken og andre relevante områder.

2.3 Administration og support

ICG vurderer, at FUV (med den i udgangspunktet forudsatte størrelse, inkl. det nye Studie- og videntcenter) som udgangspunkt bør være i stand til at varetage alle former for administrativ og serviceorienteret opgavevaretagelse med et mindre samlet årsværksforbrug end det, der aktuelt anvendes.

Som del af implementeringen af den nye FUV-enhed bør der derfor sikres en ændring i balancen mellem ressourcer til administration og support på den ene side samt ressourcer til faglige opgaver med netværk, uddannelse og viden på den anden.

Det bemærkes i sammenhængen, at det kan overvejes at udlægge dele af varetagelsen af administrative opgaver og supportopgaver.

3. Bestyrelsens sammensætning og rolle

Det fremgår af de fælles principper for den nye organisation, at bestyrelsen tænkes ind i en aktiv rolle i forhold til udvikling af attraktive og konkurrencedygtige uddannelsesindsatser og netværksaktiviteter samt effektive former for videnindsamling og anvendelse af viden.

1. Interessenter:

FUV er afhængig af et godt samspil med de forskellige relevante interessentgrupper omkring udvikling af den uddannelsesmæssige og netværksmæssige indsats. De væsentligste interessentgrupper er:

- Brugere: Deltagere på uddannelser og kurser (præster, provster, menighedsrådsmedlemmer, sognemedarbejdere, kommunale medarbejdere, foreninger mv.)
- Aftagere: Departement, biskopper, provster, menighedsråd, foreninger, byråd mv.
- Øvrige uddannelsesinstitutioner (gymnasier, Metropol, universiteter mv.)
- Internationale institutioner og institutioner i andre lande
- Offentligheden

Det anbefales på den baggrund, at bestyrelsen udarbejder en fælles politik for FUV's relationer til interessenter. Den fælles interessentpolitik skal afklare FUV's forhold til interessenterne, herunder afklare de forskellige interessentgrupper, interesser og interne ansvars- og rolleforhold omkring håndtering af interesser.

2. Kommunikation

FUV's kommunikation bør sikre, at interessenter kan vurdere og forholde sig til FUV og medvirke til et konstruktivt samspil med FUV. Kommunikationens skal sikre, at informationerne tilgår interessenterne i en form, der skaber øget åbenhed om væsentlige dispositioner.

Det anbefales på den baggrund, at der udarbejdes en kommunikationspolitik og konkrete procedurer, således at alle væsentlige oplysninger kommunikeres til alle relevante interessenter under ensartede former.

3. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsens opgaver og ansvar er at varetage det overordnede ansvar for FUV, herunder udvikle og fastlægge hensigtsmæssige strategier og udviklingsforløb for enheden. Herudover skal bestyrelsen sikre, at interessenternes interesser varetages i FUV.

Bestyrelsesformanden har et særligt ansvar for at sikre, at bestyrelsen fungerer tilfredsstillende, og det anbefales derfor, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse for bestyrelsesformandens rollevaretagelse. Endvidere anbefales det, at der udarbejdes en forretningsorden for bestyrelsen, og at denne forretningsorden ajourføres mindst én gang årligt. Det anbefales desuden, at bestyrelsen fastlægger procedurer for rektors løbende rapportering til bestyrelsen.

Bestyrelsen bistår rektor i arbejdet med de overordnede og samlede strategiske linjer – og lægger i det hele taget rammerne for de uddannelses- og netværksmæssige indsatser samt indsatserne omkring videnarbejdet på tværs af folkekirken. FUV forudsættes at varetage sekretariatsrollen i forhold til bestyrelsen.

4. Bestyrelsens sammensætning

Den foreslåede organisationsstruktur for FUV kan gennemføres med den nuværende sammensætning i bestyrelsen. Det er imidlertid ICG's opfattelse, at det på længere sigt vil være en styrke for den fremtidige organisation, hvis den brede repræsentation af interessentgrupper sikres som en mere

integreret del af organisationen. Vi foreslår derfor, at interessenterne får aktiv indflydelse på den konkrete prioritering af indsatser i regi af et nedsat fagudvalg og en programkomité, jf. senere.

Bestyrelsens sammensætning har hidtil bygget på princippet om repræsentativitet i forhold til folkekirkens interesser – men med en ny og mere strategisk og aktiv rolle må bestyrelsens sammensætning primært afspejle behovet for særlig indsigt i udvikling af uddannelses- og videnniveauet på tværs af folkekirken. Bestyrelsens sammensætning og størrelse skal ligeledes sikre beslutnings- og handledygtighed i sammenhæng med præmissen om en mere proaktiv fremadrettet rolle for bestyrelsen.

Det kan derfor overvejes, om der på sigt bør arbejdes mod en ny sammensætning af bestyrelsen for at sikre en effektiv beslutningsproces. Det foreslås, at bestyrelsen sammensættes af 5-6 medlemmer, udpeget af ministeren efter et sæt af formulerede principper om kompetencesammensætning og -hensyn.

Dette skal sikre, at bestyrelsen har den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring, som er nødvendig for bestyrelsens optimale opgavevaretagelse, herunder den nødvendige strategiske og økonomiske indsigt i uddannelsessektoren.

4. Væsentlige konkretiseringer

Der skal fremadrettet placeres et klart og entydigt ledelsesansvar for det samlede FUV hos én rektor. Rektor skal være placeret på én af de tre lokationer. Det daglige driftsansvar på de to øvrige lokationer varetages gennem en faglig koordinator, som samtidig har ansvaret for enten "uddannelse" eller "viden og udvikling" på vegne af hele FUV.

Herudover tilknyttes en administrationsleder, der har ansvaret for et sekretariat, som fysisk placeres på samme lokation som rektor. Administrationslederen har herudover det samlede ansvar i forhold til administration og service på alle tre lokationer.

Det begrænsede omfang af medarbejdere, kombineret med ambitionen om at skabe en sammenhængende enhedsorganisation, taler for, at alle uddannelsesfaglige medarbejdere og netværks-/videnmedarbejdere refererer direkte til rektor. Alle administrations- og servicemedarbejdere refererer direkte til administrationslederen.

4.1 De faglige koordinatore

De faglige koordinatore har tre hovedopgaver:

- Bistå rektor med at udvikle og virkeliggøre de strategiske mål for organisationen som helhed
 - Prioritere og vedligeholde de væsentlige strategiske indsatser
 - Sikre sammenhæng mellem og gennemsigtighed i aktiviteter og indsatser inden for og på tværs af de to hovedområder
- Etablere og vedligeholde et samlet overblik over indsatser og aktiviteter inden for og på tværs af de to hovedområder
- Sikre den faglige basis og udvikling inden for hovedområdet på vegne af alle tre lokationer
 - Vedligeholdelse og udvikling af kernefagligheden – i aktiviteter og kompetencer
 - Håndtering af relevante faglige problemstillinger
 - Faglig sparring og supervision
- Varetage det daglige driftsansvar på egen lokation
 - Sikre internt overblik og synliggøre prioriteringer
 - Praktisk dag til dag-håndtering af personale og kapacitet
 - Sikre anvendelsen af de samme processer og standarder som for de to øvrige lokationer
 - Udgøre den lokale forankring af ledelsesmæssige dispositioner

4.2 Administrationslederen

Administrationslederen er den eneste med ledelsesmæssige beføjelser ud over rektor. Administrationslederen har det ledelsesmæssige ansvar i forhold til eget sekretariat og i forhold til administrations- og servicemedarbejdere på alle tre lokationer.

Administrationslederen varetager følgende sæt af opgaver:

- Drift af daglig sekretariatsfunktion med ansvar for servicering af bestyrelse og rektor, herunder forberedelse og opfølgning på bestyrelsesmøder, ledelsesrapporter, budget- og regnskabsopfølgning, understøtte de faglige koordinatore i planlægning og opfølgning på indsatser
- Koordinering af administrations- og serviceopgaver varetaget på alle tre lokationer, herunder styring af ressourcer samt forberedelse, gennemførelse og opfølgning på undervisningsindsatser og netværksaktiviteter (skemaplanlægning, indkaldelser, eksaminer, uddannelsesbeviser mv.)

4.3 Organisations- og arbejdsform

Den smalle organisation bygger på en præmis om øget fagligt samarbejde på tværs af organisationen, mere fokusering omkring kerneprocesserne samt tydeligere samarbejdsnitflader med brugere, aftagere og øvrige samarbejdspartnere fra det omgivende samfund.

Organisationen vil løbende skulle tilpasse sig til eksterne forandringer i det omgivende samfund, og den smalle organisationsmodel har forudsætningerne for selv at kunne udvikle sig i takt med skift i de relevante dele af omgivelserne. Organisationens vil ligeledes forandre sig som en del af en læreproces med stor faglig tyngde.

Organisationen skal imidlertid også være rationel og effektiv – og bygge på forudsætningen om fælles procedurer og standarder. Der skal udarbejdes en plan for hvert af de to hovedområder, indeholdende forskellige indsatser og aktiviteter. Alle medarbejdere har et klart defineret sæt af opgaver, der er relateret til én eller begge planer. I udgangspunktet vurderes der ikke at være behov for at formalisere disse roller, idet der også kan arbejdes fleksibelt, således at den enkelte medarbejder kan indgå i flere indsats- og aktivitetsmæssige sammenhænge.

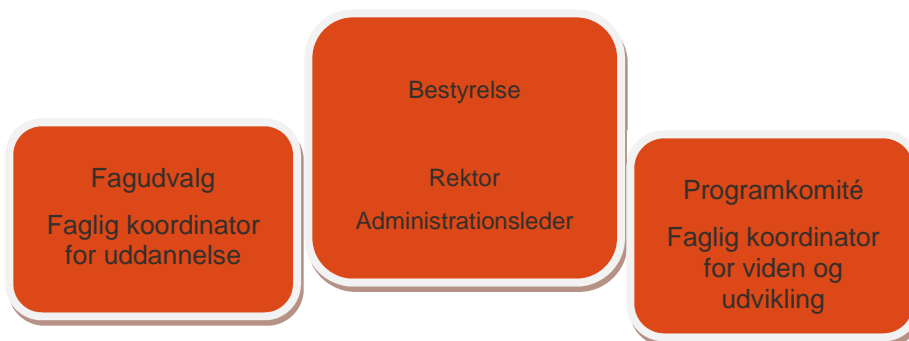
Strategisk udviklingsorienterede indsatser samt projekt- og udviklingsorienterede indsatser kan hensigtsmæssigt varetages via faglige teams, hvor det i alle sammenhænge bør overvejes, hvordan sådanne teams i videst mulig udstrækning kan sammensættes, så de tilgodeser behovene for helhedsorienteret og lokationstværgående tænkning og handling.

4.4 Organisationsdiagram

Den nye organisationsstruktur er opbygget med bestyrelsen som den overordnede ansvarlige for FUV. Den daglige ledelse består af rektor, som understøttes af to faglige koordinatore med ansvar for kerneprocesserne – opdelt på uddannelse (inklusive udvikling af uddannelser og netværksaktiviteter) samt viden og udvikling. Herudover understøttes rektor af et sekretariat ledet af en administrationsleder.

Den faglige koordinator for uddannelse organiserer det faglige arbejde omkring udvikling og gennemførelse af uddannelser og netværksaktiviteter i fagudvalg med hvert sit konkrete specialområde. Der kan eksempelvis nedsættes et fagudvalg inden for religionspædagogik, som er bredt sammensat med repræsentanter for væsentlige interessenter med faglig indsigt i religionspædagogik. Fagudvalget tænkes sammensat af interessentrepræsentanter i forhold til uddannelse og netværksaktiviteter på tværs af folkekirken. Fagudvalgene skal sikre, at det faglige udbud af uddannelser og netværksaktiviteter afspejler de forskellige krav, ønsker og forventninger. Medarbejderne samles i teams omkring et eller flere fagudvalg.

Den faglige koordinator for viden og udvikling opbygger sin indsats omkring konkrete projekter med tilknyttede medarbejdere. Projekterne er forankret i en samlet programkomité, hvor væsentlige interessenter med særlig indsigt i folkekirkens videnpotentiale er repræsenteret i en tidsbegrænset periode. Programkomitéen skal sikre etablering og opfølgning på det samlede program for indsamling og udbredelse af viden på tværs af folkekirken.



5. Implementering

Den overordnede implementeringsplan og hurtig eksekvering er afgørende for FUV's succes. Der er opbygget en forventning blandt medarbejdere og omgivelser om en synlig og mærkbar forandring, afledt af en ny organisation og en ny organisatorisk virkemåde. Det er derfor ICG's anbefaling, at der skrides til handling så hurtigt som muligt med henblik på at finde en ny rektor med et ansættelsestidspunkt senest 1. marts 2013.

Det er væsentligt, at der kommunikeres en klar tidsplan til medarbejderne og øvrige interessenter i forhold til det videre forløb. Det foreslås, at der allerede nu foretages en kalenderreservation til et samlet seminar for alle medarbejdere primo januar og primo februar med en klar tilkendegivelse om, at der vil ske en samlet orientering om den fremtidige organisation på ét af disse tidspunkter. Dette er formentlig nødvendigt for at sikre en tilstrækkelig tid til håndtering af de bagvedliggende politiske processer med orientering af relevante parter mv.

Vi har valgt at bruge arbejdsgruppemøderne på at drøfte og forankre et fælles ejerskab til de nye principper for organisering og virkemåde – og vi har derfor ikke haft den fornødne tid til at fastlægge en implementeringsplan. Nedenstående er derfor alene et udtryk for en helt overordnet tilgang til implementeringen.

1. Bestyrelsen (primo december 2012)

- Udarbejder en samlet indstilling til ministeren om den fremtidige organisation og principperne for organisationens virkemåde på baggrund af rapportens anbefalinger samt indstilling fra arbejdsgruppen
- Indstiller til ministeren, at der igangsættes en rekrutteringsproces for at finde en rektor for FUV med brug af et rekrutteringsfirma

2. Politisk afklaringsproces

- Behandling af bestyrelsens indstilling
- Ministeriet udarbejder en samlet oversigt over regelændringer som følge af den nye organisation (lovændringer, bekendtgørelsesændringer mv.)

3. Arbejdsgruppen

- Arbejder eventuelt videre med detaljering af implementeringsplan og med klare tidsangivelser for virkeliggørelse af den nye organisation og dens forudsatte virkemåde, herunder vedrørende omfang og karakter af fagudvalg og programkomité

4. Bestyrelsen (ultimo januar 2013)

- Træffer beslutning om ansættelse af den nye rektor
- Træffer beslutning om fordeling af de tre poster (rektor + to koordinationsansvarlige) på de tre lokationer
- Træffer beslutning om nedsættelse af fagudvalg og programkomité, som sikrer, at faglig indsigt og interessentinteresser er repræsenteret
- Orienteres om implementeringsplan og behov for regelændringer

5. Rektor ansættes (1. marts 2013)

- Etablerer den nye organisation og den forudsatte virkemåde (ansættelse af administrationsleder, teamdannelse mv.)
- Udarbejder et oplæg til bestyrelsen om den fremadrettede strategi
- Igangsætter en behovsanalyse i forhold til den fremtidige prioritering af netværks- og uddannelsesindsatsen og viden på tværs af folkekirken
- Beskriver fælles standarder for gennemførelse af de fremadrettede indsatser
- Revurderer de eksisterende stillingsbeskrivelser

Bilag – Aktivitet og økonomi

En del af opgaven med at foreslå en fremtidig organisering af folkekirkens præsteuddannelse har bestået i en gennemgang af en række økonomiske forhold på institutionerne.

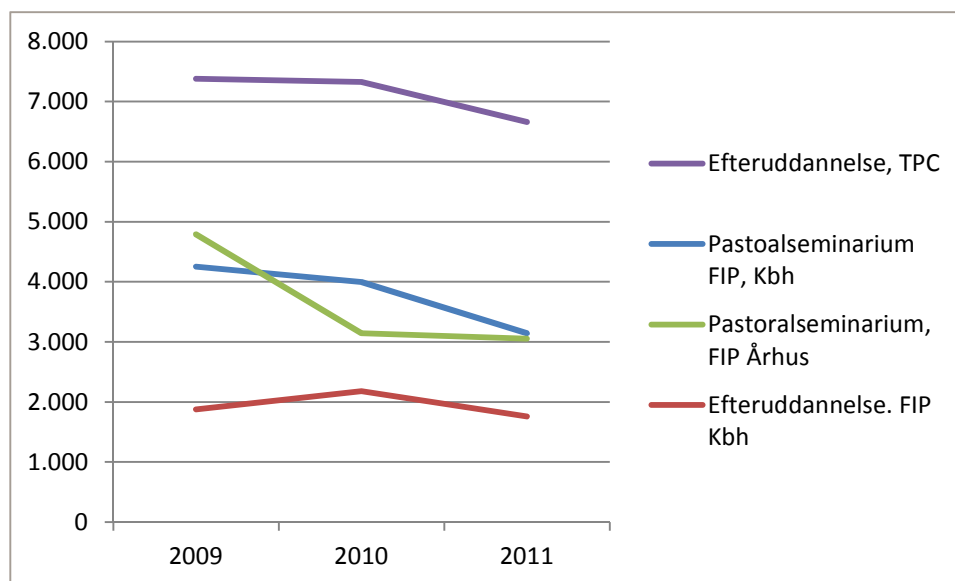
Endvidere er det vurderet, om der eksisterer uddannelsesområder, der med fordel kan anvendes som grundlag for benchmarking, eller som kan danne model for en fremtidig finansiering af præsteuddannelserne.

Aktivitet og ressourceforbrug på uddannelserne

Ved workshop 1 i august havde ICG gennemført en række beregninger af aktivitet og økonomi på præsteuddannelsen. Data er sidenhen valideret og genfremsendt af Ministeriet for Ligestilling og Kirke. De følgende beregninger baserer sig på det datasæt, som ministeriet har fremsendt den 7. november 2012.

Data viser, at der de senere år generelt har været faldende aktivitet målt i kursistdage ved de tre institutioner. En af forklaringerne herpå er, at pastoralseminariernes aktivitet afspejler, hvor mange teologistuderende der færdiguddannes. Figuren nedenfor giver et overblik over udviklingen i antal kursistdage ved de tre institutioner.

Figur 1. Antal kursistdage ved de tre institutioner



Kilde: Oplysninger fra Ministeriet for Ligestilling og Kirke.

Tabellen nedenfor giver et overblik over udviklingen i institutionernes bevillinger i faste 2009-priser. Det fremgår, at FIP København har fået tilført øgede midler i perioden 2009 til 2011, mens det modsatte har været tilfældet for FIP Århus. TPC's faste bevilling er faldet, men TPC har til gengæld øget sin indtægtsdækkede virksomhed med knap 1 mio. kr. i perioden.

TPC's bevilling er størst og svarer i det store hele til pastoralseminariernes bevilling tilsammen.

Tabel 1. Oversigt over uddannelsesinstitutionernes bevillinger (t.kr., faste priser, 2009)

	FIP, KBH			FIP, ÅRH			TPC		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Økonomi/bevilling									
Fast bevilling ekskl. anlægsmidler og midtertidige puljebevillinger mv.	-8.225	-8.555	-8.734	-4.937	-4.557	-4.472	-14.415	-14.634	-13.702
Puljebevillinger ekskl. øvrige midlertidige indtægter fra fx staten	13	0	-628	0	0	-188	-172	-886	-687
Indtægtsfinansieret virksomhed	-25	10	-18	-28	-18	-16	-466	-477	-1.317
I alt	-8.237	-8.545	-9.380	-4.965	-4.574	-4.677	-15.053	-15.998	-15.705

Kilde: Oplysninger fra Ministeriet for Ligestilling og Kirke samt efterfølgende fastprisberegning.

Tabellen nedenfor giver et overblik over omkostningerne pr. kursistdag og pr. studerende fordelt på uddannelser i faste 2009-priser. Tabellen viser, at der på alle institutioner er sket en stigning i omkostningen pr. kursistdag og pr. studerende. Dette har sammenhæng med, at antallet af kursister er faldet i perioden, jf. figuren ovenfor.

Tabel 2. Enhedsomkostninger (kr., faste priser, 2009)

	FIP, KBH			FIP, ÅRH			TPC		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Omkostningsnøgletal fordelt på uddannelse									
Totalomkostning pr. kursistdag									
<i>Pastoralseminariet</i>	1.347	1.354	1.724	1.037	1.423	1.419	-		
<i>Efteruddannelse</i>	1.347	1.354	1.724	-			2.017	2.018	2.178
Total omkostninger pr. studerende									
<i>Pastoralseminariet</i>	114.508	115.111	146.529	88.661	120.970	123.875	-		
<i>Efteruddannelse</i>	6.457	6.661	8.764	-			9.107	9.122	9.594

Kilde: Oplysninger fra Ministeriet fra Ligestilling og Kirke samt efterfølgende fastprisberegning.

Note: Ministeriet har bedt om at få tilføjet denne note: Fordelingen af udgifter på pastoralseminariet og efteruddannelsen er ens for FIP København, da fordelingen af udgifter er beregnet på baggrund af kursistdage. Tallene for efteruddannelsen på FIP, Kbh. og TPC kan ikke direkte sammenlignes. Den valgte fordelingsmodel belaster/omfordeler pastoraluddannelsen på FIP, Kbh. med efteruddannelsesomkostninger, herunder omkostninger for eksternatkurser. Derfor fremstår TPC ukorrekt som mere ressourcetung på efteruddannelsen end FIP, Kbh.

Årsværk

I løbet af arbejdet med den fremtidige organisering af præsteuddannelsen er det blevet drøftet, i hvilket omfang administrative funktioner kunne og burde samles. Det er blevet gjort gældende, at der gælder uens forhold på tværs af de tre institutioner, idet en del administrativt personale på TPC rettelig varetager opgaver, der på de to øvrige institutioner er udliciteret, herunder rengøring og køkkenfunktioner. Derfor er der udarbejdet nedenstående tabel, som fordeler det administrative personale på de to kategorier, administration og service. Hermed tilvejebringes også et mere retvisende samlet overblik over det samlede årsværksforbrug til administration.

Tabellen viser, at der på de tre institutioner i alt i 2011 blev brugt godt 28 årsværk. Heraf var ca. 5,4 årsværk beskæftiget med administration, mens det fastansatte VIP-personale inkl. bibliotekar på TPC udgjorde godt 14 årsværk. På TPC er beskæftiget 1,62 årsværk med service, hvortil kan regnes 600 timer til havemand årligt.

Tabel 3. Oversigt over årsværkstyper fordelt på de tre uddannelser, 2011

	Administration	Service	Undervisere+forskere (inkl. bibliotekar)	PhD	Time- og gæstelærere	Sum
Kbh	2,16	0,00	4,68	0,00	1,45	8,29
Århus	1,00	0,20	2,50	0,50	2,00	6,20
TPC *)	2,25	1,62	6,86	0,00	3,00	13,73
I alt	5,41	1,82	14,04	0,50	6,45	28,22

*) Årsværk reduceres med 0,25 på administration fra 2012. Der er ikke medregnet timeaflønnen havemand (600 timer årligt)

Tabellen dækker over nogle forholdsvis store forskelle mellem lønomkostninger pr. årsværk inden for administration og service mellem TPC og de to øvrige institutioner. Hvor TPC har en lønomkostning pr. administrativt årsværk på ca. 423.000 kr., er den tilsvarende omkostning 491.000 kr. i København og 504.000 kr. i Århus. Omkostningerne pr. administrativt årsværk til service er langt højere i Århus (460.000 kr.) end på TPC (284.000 kr.). Den praktiske betydning af dette er dog begrænset, da der i Århus alene er ansat en femtedel årsværk til service.

Inspiration fra andre uddannelsesområder

I løbet af analysen er der undersøgt andre mulige finansieringsmekanismer, ligesom det er søgt at finde egnede benchmarkdata. Det er bl.a. søgt at sammenligne præsteuddannelsens aktivitet og økonomi med AMU-uddannelser, med erhvervsuddannelser og med gymnasielærernes praktikforløb. AMU-uddannelser og erhvervsuddannelser har – selv om de er erhvervsrettede ligesom præsteuddannelsen – grundlæggende nogle andre vilkår og forudsætninger for at kunne drive en omkostningseffektiv uddannelsesvirksomhed, og det er derfor fravalgt at lade disse uddannelser udgøre grundlag for benchmark. Arbejdsgruppen konstaterede efter diverse studier, at gymnasielærernes praktikforløb formentlig er det uddannelsesforløb, der er mest anvendeligt til at sammenligne præsteuddannelsen med. Her blev der imidlertid også vurderet væsentlige forskelle, ligesom det så vidt vides vil være meget vanskeligt og tidskrævende at identificere, hvad et praktikforløb koster pr. studerende eller pr. kursistdag for en nyuddannet gymnasielærer.

Som en følge af det ovenstående blev det besluttet at søge inspiration til sammenligning i udlandet, og arbejdsgruppen har derfor gennemført studier af tilrettelæggelse af præsteuddannelse i hhv. Tyskland og Norge. Der foreligger særskilte afrapporteringer heraf fra arbejdsgruppen.