

# **Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier**

Endelige resultater fra "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde"-undersøgelsen

ved Nete Helene Enggaard og Peter Lüchau  
Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter  
Skt. Markus Kirkeplads 1<sup>1</sup>.  
8000 Aarhus C



**FOLKEKIRKENS  
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER**



## Forord

Rapporten "Samarbejde mellem Menighedsråd i Folkekirkens Provstier" er slutresultatet af en undersøgelse, som er iværksat af arbejdsgruppen for "Provsti/provstiudvalg på jeres måde". Arbejdsgruppen er nedsat af Kirkeministeriet og har til formål at sikre fleksible rammer for samarbejde imellem folkekirkens menighedsråd. Projektet sker i forlængelse af arbejdsgruppen "Menighedsråd på jeres måde".

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter blev af arbejdsgruppen vedrørende "Provsti/provstiudvalg på jeres måde" og Kirkeministeriet bedt om at forestå arbejdet med rapporten, som er forfattet af cand. theol., ph.d. Nete Helene Enggaard og cand. mag, ph.d. Peter Lüchau.

Vi vil gerne takke såvel forfatterne for grundigt og metodesikkert arbejde, ligesom vi gerne vil takke medlemmerne af menighedsråd, provsterner, provstisekretærene og provstiudvalgsmedlemmerne, der har stillet deres viden og erfaring til rådighed for os i forbindelse med projektet.

Den foreliggende undersøgelse undersøger og beskriver forhold, som ikke tidligere er blevet belyst. Emneområdet er bredt, og det er en ambitiøs målsætning at afdække samarbejdet mellem menighedsråd på så relativ kort tid. Der foregår nemlig en mangfoldighed af samarbejder mellem menighedsrådene, både hvad angår emner, deltagerkreds, formaliseringsgrad og inddragelse af provstiudvalg (se evt. kommissoriet (appendiks A)). Der er således tale om et både komplekst og nyt undersøgelsesemne.

Undersøgelsen har afdækket og indsamlet en lang række detaljer og forsøger at skabe overblik over de indsamlede data. I rapporten er valgt en grundig fremstilling med respekt for kompleksitet og nuancer, der gør sig gældende, når menighedsråd samarbejder.

Rapporten viser med tydelighed den mangfoldighed af samarbejder, der foregår mellem menighedsrådene inden for de i kommissoriet definerede hovedgrupper (kapitel 5). For at inddæmme detaljerigdommen, der kunne følge af denne undersøgelse, har rapportens forfattere valgt afprøvede og effektive metodiske tilgange, og det er lykket at opnå en meget høj svarprocent.

Af forskningsetiske hensyn til beskyttelse af anonymitet er dele af rapportens resultater inddelt på regionsniveau frem for stiftsniveau.

Den forholdsvis korte tidsramme for projektet skyldes, at resultaterne skal danne baggrund for overvejelser om behov for lovgivningsarbejde i indeværende år.

Til dette punkt er især kapitel 14 "Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde: forslag til ændrede regler og arbejdsgange" af afgørende betydning.

Rapporten tjener som et arbejdsredskab i form af et dokumentations- og opslagsværk for dem, der ønsker at dykke ned i detaljerne inden for de enkelte delområder.

Med ønsket om god læselyst!

Birgitte Graakjær Hjort

Center- og afdelingsleder

# Indhold

Forord .....	3
1. Indledning .....	7
2. Resumé .....	9
2.1 Samarbejdets udbredelse og karakter .....	9
2.2 Samarbejdets geografi.....	11
2.3 Samarbejdets konkrete natur.....	12
3. Undersøgelsens mål .....	15
4. Metode og data .....	17
5. Udbredelse af samarbejde blandt menighedsråd i provstierne.....	21
5.1 Samarbejde om fælles administration .....	21
5.2 Samarbejde om fælles drift .....	22
5.3 Samarbejde om fælles indkøb af eksterne ydelser .....	23
5.4 Samarbejde om fælles kompetenceudvikling .....	23
5.5 Samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter.....	24
5.6 Samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde .....	25
5.7 Samarbejde om diakoni.....	25
5.8 Samarbejde om fælles målsætning og strategi.....	26
5.9 Samarbejde om ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn.....	26
5.10 Opsamling: De ni overordnede typer af samarbejde samlet set.....	27
5.11 Geografisk spredning af samarbejde.....	29
6. Deltagelse i samarbejde .....	32
6.1 Deltagelse i samarbejde .....	32
6.2 Geografisk spredning af deltagelse i samarbejde.....	33
7. Initiativ til samarbejde.....	36
7.1. Primær initiativtager til samarbejde .....	36
7.2 Primær initiativtager i danske regioner.....	38
8. Mål med samarbejde.....	39
8.1 Primære mål med samarbejde .....	39
8.2 Primære mål med samarbejde i danske regioner .....	40
9. Provst og provstiudvalgs rolle i samarbejde.....	42
10. Formelt og uformelt samarbejde (barrierer for samarbejde) .....	43
11. Incitament for samarbejde.....	48

12. Drivkræfter bag samarbejde og deltagelse – syv hypoteser afprøves .....	51
12.1 Sognestørrelse og samarbejde .....	54
12.2 Fælles menighedsråd og samarbejde .....	55
12.3 Urbanisering, samarbejde og deltagelse .....	55
12.4 Visionsarbejde og samarbejde .....	56
12.5 Hvad der driver samarbejde og deltagelse.....	57
13. Samarbejde i fire provstier: Fire samarbejdsprocesser.....	58
13.1 Indhentning af kvalitativ empiri .....	58
13.2 A. Stort byprovsti i Region Storkøbenhavn .....	60
<i>Mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde</i> .....	60
<i>Eksisterende formelle og uformelle samarbejder</i> .....	61
<i>Visionsgruppe og frivillig medinddragelse: "Det er jer, der skal styre kirkelivet her i provstiet"</i> .....	61
<i>Fokus for visionsgruppens arbejde: Skoletjeneste, HR-funktion, regnskab og kommunikation</i> .....	62
<i>Ny kommunikationsmedarbejder. Et samarbejde mellem PU og enkelte menighedsråd</i> .....	63
<i>Modstand og barrierer for samarbejde: Når intet tvinger til at samarbejde på tværs af sogne</i> .....	65
<i>Etablering af samarbejde: Forholdet mellem provsti og sogne</i> .....	66
<i>Udfordringer og fremtidige fokuspunkter i provstiet</i> .....	67
13.3 B. Lille landprovsti i Region Nordjylland.....	68
<i>Syn på samarbejde og egen rolle i samarbejde</i> .....	68
<i>Eksisterende formelle og uformelle samarbejder</i> .....	69
<i>Visionsprojektet: At skabe og etablere et samarbejdende fællesskab efter kommunalreformen</i> .....	69
<i>Den vellykkede samarbejdsproces: Etablering af samtalekultur eller konkrete samarbejder?</i> .....	70
<i>Den nye provstisekretær: Kommunikation, koordinering og facilitering af samarbejde mellem sogne</i> .	73
<i>Modstand mod eller barrierer for samarbejde mellem sogne</i> .....	73
<i>Udfordringer og fremtidige fokuspunkter i provstiet</i> .....	74
13.4 C. Mellekstort kontrastprovsti i Region Syddanmark .....	76
<i>Mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde</i> .....	76
<i>Eksisterende formelle og uformelle samarbejder</i> .....	77
<i>Fælles regnskabskontor: Bør mindre samarbejder mellem sogne kunne ligge i provstiet?</i> .....	78
<i>Barrierer for samarbejde: Behov for større lovgivningsmæssig fleksibilitet?</i> .....	80
<i>Modstand mod og barrierer for samarbejde: Lokale og lovgivningsmæssige forhold</i> .....	81
<i>Udfordringer og fremtidige fokuspunkter i provstiet</i> .....	83
13.5 D. Mellekstort byprovsti i Region Syddanmark.....	85

<i>Mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde</i> .....	85
<i>Eksisterende formelle og uformelle samarbejder</i> .....	86
<i>Etablering af en fælles administration: Én bygning som ramme om samarbejde og visioner</i> .....	87
<i>Seks år med en ny samarbejdsstruktur</i> .....	90
<i>Faktorer, der har medvirket til at understøtte samarbejdsprocessen</i> .....	91
<i>Lovgivningsmæssige barrierer: Mulighed for at ligne direkte til store samarbejder/bestyrelser</i> .....	92
13.6 Opsamling af det kvalitative: Samarbejde i fire provstier. Fire samarbejdsprocesser .....	94
13.7 Mål med samarbejde.....	95
13.8 Syn på egen rolle i samarbejde.....	95
13.9 Provsti- og provstetyper, A B og C.....	96
13.10 Samspil mellem provstetyper og samarbejdets kontekst .....	97
13.11 Resultatorienteret og/eller relationelt og innovativt orienteret syn på samarbejde .....	100
13.12 Incitament for samarbejde: Visionsarbejde og brændende platforme? .....	103
13.13 Nye brændende platforme eller ændrede vilkår i provstierne? .....	105
13.14 Lokal modstand og barrierer for samarbejde på tværs af sogne .....	107
14. Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde: Forslag til ændrede regler og arbejdsgange .....	109
14.1 Det kvantitative spørgeskema: Forslag til regler/arbejdsgange.....	110
14.2 Tre hovedgrupper for forslag til ændrede regler og arbejdsgange.....	114
14.3 Forslag til ændrede regler/arbejdsgange ifølge det kvantitative og kvalitative materiale .....	114
14.4 Opsamling: Forslag til ændrede regler og arbejdsgange.....	120
15. Litteratur.....	122
Appendiks A. Kommissorium.....	123
Appendiks B. Spørgeskema til provster/provstisekretærer .....	126
Appendiks C. Spørgeskema til udvalgte lægmedlemmer af provstiudvalg .....	156
Appendiks D. Statistiske tests vedrørende drivkræfter bag samarbejde og deltagelse .....	168

## **1. Indledning**

Følgende rapport indeholder de endelige resultater fra en undersøgelse af samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier. Præliminære resultater fra undersøgelsen kan findes i Lüchau (2016). Undersøgelsen er udført af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter for arbejdsgruppe vedrørende "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" og Kirkeministeriet. Såvel undersøgelsen som indeværende rapport er udført af cand.theol., ph.d. Nete Helene Enggaard og cand.mag., ph.d. Peter Lüchau. Nete Helene Enggaard har udført undersøgelsens kvalitative del og skrevet afrapporteringen af den. Peter Lüchau har udført undersøgelsens kvantitative del og skrevet afrapporteringen af den. Selvom de to forfattere har udført hver deres del af undersøgelsen og den dertilhørende afrapportering, har de arbejdet tæt sammen for at sikre at undersøgelsens to dele støtter optimalt op om hinanden.

Rapporten er opbygget således at der efter denne indledning (som fungerer som rapportens kapitel 1) følger kapitel 2 som er et kort resumé der opridser undersøgelsens overordnede resultater. Kapitel 3 gennemgår undersøgelses mål, mens kapitel 4 redegør for undersøgelsens metode og de indsamlede datas natur. Rapportens kvantitative del udgøres af kapitlerne 5 til 12, mens rapportens kvalitative del udgøres af kapitlerne 13 og 14.

Kapitel 5 og dens underkapitler dokumenterer hvilke slags samarbejde mellem menighedsråd der foregår i provstierne og hvor udbredte de er. Kapitel 6 redegør for hvor mange menighedsråd der deltager i de forskellige slags samarbejde. Kapitel 7 redegør for hvem der vurderes til at være den primære initiativtager til de forskellige slags samarbejde, mens kapitel 8 redegør for hvad der vurderes at være det primære mål med de forskellige slags samarbejde. Kapitel 9 redegør for provster og provstiudvalgs roller i samarbejde mellem menighedsråd. Kapitel 10 redegør for de formelle og uformelle aspekter af samarbejde mellem menighedsråd. Kapitel 11 redegør for mulige incitamentter til samarbejde. Kapitel 12 opstiller en række hypoteser om drivkræfterne bag samarbejde mellem menighedsråd og analyserer dem statistisk for at afgøre hvilke som har en sammenhæng med samarbejde og hvilke der ikke har.

Kapitel 13 undersøger konkrete samarbejder i fire provstier med fokus på forløbet op til samarbejdet og de faktorer som har fremmet eller hæmmet samarbejdet. Kapitel 14 gennemgår de forslag til ændringer i regler og arbejdsgange som de adspurgte i den kvantitative og den kvalitative del af undersøgelsen er kommet med og konkretiserer dem ud fra erfaringerne i de fire provstier.

Til slut i rapporten findes en kort litteraturliste samt en række appendikser. Appendiks A er kommissoriet bag arbejdsgruppen "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" som også danner grundlag

for indeværende undersøgelse og rapport. Appendiks B og C er spørgeskemaerne til henholdsvis provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg (se kapitel 4) i deres fulde ordlyd inklusiv regibemærkninger. Appendiks D indeholder de tekniske detaljer vedrørende de statistiske tests bag kapitel 12.

Kapitlerne 1 til 4 er skrevet af forfattere i fællesskab, kapitlerne 5 til 12 er skrevet af Peter Lüchau, mens kapitlerne 13 og 14 er skrevet af Nete Helene Enggaard.

Forfatterne vil gerne have lov til at takke arbejdsgruppe vedrørende "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" og Kirkeministeriet for godt og inspirerende samarbejde. Forfatterne vil også gerne takke kollegaerne på Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter for god faglig sparring og ledelsesmæssig støtte samt Tobias Knudsen for at have stået for selve indsamlingen af spørgeskemaerne (indsamlingen af interviews stod Nete Helene Enggaard for). Sidst men ikke mindst vil forfatterne gerne have lov til at takke alle de mennesker som gavmildt afsatte tid til at udfylde spørgeskemaer og deltage i interviews. Uden deres velvillige deltagelse ville der ikke have været nogen undersøgelse.



## **2. Resumé**

Følgende resumé præsenterer undersøgelsens resultater og konklusioner i kort form. Resumeet består af tre dele som omhandler: 1. udbredelsen og karakteren af samarbejde mellem menighedsråd i provstierne, 2. samarbejdets udbredelse på tværs af landet og 3. samarbejde i fire konkrete provstier. Resumeets første og anden del bygger på undersøgelsens kvantitative del, mens resumeets tredje del primært bygger på undersøgelsens kvalitative del.

### **2.1 Samarbejdets udbredelse og karakter**

Undersøgelsens kvantitative del afdækker samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier. Det omfatter ni overordnede typer af samarbejde om: administration, drift, ansættelser, indkøb af eksterne ydelser, kompetenceudvikling, målsætning og strategi, kirkelige aktiviteter, diakoni samt oplysningsarbejde.

De tre mest udbredte typer af samarbejde er dem om kirkelige aktiviteter (fx fælles gudstjenester), oplysningsarbejde (fx foredrag) og administration (fx fælles kirkekontor) som foregår i ca. 95 pct. af provstierne. De to mindst udbredte typer af samarbejde er dem om indkøb af eksterne ydelser (fx håndværkerbistand) samt målsætning og strategi (fx visionsdag) som foregår i ca. 64 pct. af provstierne, hvilket stadig er et flertal af provstier. Samarbejde mellem menighedsråd kan altså siges at være vidt udbredt i folkekirken.

Der er forskel på hvor mange typer af samarbejde der foregår i provstierne, men generelt må man sige at der samarbejdes bredt. I ca. 39 pct. af provstier foregår alle ni overordnede typer af samarbejde. I ca. 65 pct. af provstierne foregår der mindst otte ud af de ni overordnede typer af samarbejde. Der foregår samarbejde mellem menighedsråd i alle provstier.

Både det verdslige og det religiøse prioriteres højt når der samarbejdes i provstierne. De mest udbredte typer af samarbejde berører nemlig både kirkens verdslige (fx administration) og religiøse side (fx kirkelige aktiviteter).

De mest populære typer af samarbejde er dem om kompetenceudvikling, kirkelige aktiviteter, målsætning og strategi samt kirkeligt oplysningsarbejde. Det er nemlig her at den største andel af provstiernes menighedsråd deltager. De mindst populære typer af samarbejde er dem om drift, ansatte der arbejder på tværs af sogne samt diakoni, da det er her at den mindste andel af provstiernes menighedsråd deltager.

Både det verdslige og det religiøse er populært blandt provstiernes menighedsråd. De typer af samarbejde hvor den største andel af provstiernes menighedsråd deltager berører nemlig både

kirkens verdslige (fx kompetenceudvikling) og religiøse side (fx kirkelige aktiviteter). Initiativet til samarbejde kommer fra flere grupper idet provster, provstiudvalg, menighedsråd og præster alle er betydelige initiativtagere til samarbejde mellem menighedsråd.

Det hyppigst nævnte primære mål med samarbejde der berører kirkens religiøse side er at skabe liv og vækst i kirken, mens de hyppigst nævnte primære mål med samarbejde der berører kirkens verdslige side er at aflaste menighedsråd administrativt og at få mere kirke for pengene. Motivationen bag samarbejde mellem menighedsråd er således forskellig alt efter om der samarbejde om religiøse eller verdslige tiltag.

Provster mener generelt at provstiudvalg bør være mere proaktive end udvalgenes lægmedlemmer mener, men begge grupper er dog enige om at provstiudvalg bør spille en ikke uvæsentlig rolle i samarbejde mellem menighedsråd. Provsternes holdning til provstiudvalgets rolle har til gengæld ingen betydning for hvor mange typer af samarbejde der foregår i provstiet eller hvor mange af menighedsrådene som deltager.

I et flertal af provstierne har man arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd. I disse provstier foregår der flere typer af samarbejde end i de provstier hvor der ikke har været arbejdet med en vision for samarbejde.

Provster og lægmedlemmer af provstiudvalg har forskellige opfattelser af hvad der kendetegner godt samarbejde. Provster mener generelt at de vigtigste kendetegn for godt samarbejde er at det skaber fællesskabsfølelse i provstiet samt liv og vækst i kirken. Lægmedlemmer af provstiudvalg mener generelt at de vigtigste kendetegn for godt samarbejde er at det sparer menighedsråd for unødigt administration samt frigør ressourcer til andre ting.

Helt overordnet foregår der flere typer af samarbejde i provstier hvor sognene har omkring 3.000 eller færre medlemmer og i provstier hvor mindst to menighedsråd er slået sammen. Der foregår også flere typer af samarbejde og der er en større andel af menighedsrådene som deltager i samarbejde i provstier som primært består af landsogne. Der er dog ikke mange sammenhænge mellem provstiernes karakteristika og udbredelsen af og menighedsrådenes deltagelse i samarbejde. Udbredelsen af samarbejde og deltagelsen i det må derfor i overvejende grad være resultatet af det enkelte provstis unikke historie og de mennesker som er involveret i provstiets kirkelige liv.

## 2.2 Samarbejdets geografi

Der findes flest forskellige typer af samarbejde i provstierne i region Nordjylland og færrest i region Hovedstaden. Menighedsrådene i de nordjyske provstier samarbejder om flere forskellige tiltag end menighedsrådene i resten af landets provstier.

I region Midtjylland, Nordjylland og Syddanmark er menighedsrådenes samarbejde fokuseret nogenlunde ligeligt på kirkens verdslige og religiøse side. I region Hovedstaden er menighedsrådenes samarbejde mest fokuseret på kirkens religiøse side, mens menighedsrådenes samarbejde i region Sjælland mest er fokuseret på kirkens verdslige side.

Menighedsrådenes deltagelse i samarbejde er størst i region Nordjylland og mindst i region Sjælland. Der er generelt en større andel af menighedsrådene i de nordjyske provstier som deltager i samarbejde mellem menighedsråd end der er i de andre regioners provstier.

I provstierne i region Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark er menighedsrådenes deltagelse størst i samarbejde der berører kirkens religiøse side. I provstierne i region Midt- og Nordjylland er menighedsrådenes deltagelse nogenlunde lige stor i samarbejde der berører kirkens verdslige side og i samarbejde der berører kirkens religiøse side.

Der er ikke de store forskelle i hvem der hyppigst tager initiativ til samarbejde i regioners provstier. Eneste region der skiller sig ud er region Hovedstaden hvor præster oftere tager initiativet til samarbejde end i de andre regioner.

Ser man på de formelle aspekter af samarbejde mellem menighedsråd så findes der ifølge provster/provstisekretærer flest vedtægter vedrørende samarbejde i region Midtjylland and færrest i region Sjælland.

Der foregår mest samarbejde udenom provstiudvalgene i region Midt- og Nordjylland og mindst i region Sjælland og Syddanmark.

Provster/provstisekretærer i region Hovedstaden fokuserer primært på kirkens religiøse side når de angiver succeskriterier for samarbejde mellem menighedsråd. Provster/provstisekretærer i de andre regioner fokuserer på såvel kirkens religiøse som verdslige side, når de angiver hvad der kendetegner godt samarbejde mellem menighedsråd.

Der kan tegnes et landkort over samarbejde mellem menighedsråd i Danmark, men kortet er langt fra entydigt. Alt efter hvilke aspekter af samarbejde man fokuserer på vil menighedsrådene i den ene eller anden landsdel fremstå som de mest samarbejdende. Det er derfor meningsløst at tale om at samarbejde mellem menighedsråd generelt står stærkere i én landsdel fremfor de andre. Det som kan konstateres er at der er forskelle. Disse skyldes formentlig en kombination af to faktorer: 1.

de særlige karakteristika provstier og menighedsråd i visse regioner har (fx at sognene er relativt små eller primært består af landsogn) og 2. de enkelte provstiers unikke historie og de mennesker som er involveret i provstiernes kirkelige liv.

### **2.3 Samarbejdets konkrete natur**

Undersøgelsens kvalitative del uddyber og nuancerer resultaterne af det kvantitative spørgeskema. I de fire provstier, der er udvalgt som idealtypiske, er stort set alle samarbejdstyper repræsenteret og finder sted på tværs af provstiets geografi og størrelse.

Af det kvalitative materiale fremgår det, at det fortrinsvist er provster og provstiudvalgsmedlemmer, der inspirerer og tager initiativ til samarbejde mellem sogne i de fire provstier. Men materialet rummer også eksempler på samarbejde på tværs af sogne, der er opstået på lokalt initiativ. Det drejer sig i den forbindelse særligt om samarbejde om kirkelige aktiviteter, men også samarbejde om administration og drift er repræsenteret. Oftest er de lokale initiativer opstået af økonomiske årsager eller inspireret af lokale ildsjæle eller præster.

De provster og provstiudvalgsmedlemmer, der deltager i den kvalitative undersøgelse, er alle forholdsvist proaktive i forhold til samarbejde mellem sogne, eventuelt med provstiet som ramme; flertallet spiller en initierende og koordinerende rolle i etablering og udvikling af samarbejde. Flere, særligt blandt provsterne, er inspirerede af kirkeministerielle betænkninger samt teoridannelser og tankestrømninger fra bl.a. provsteuddannelsen.

I de fire provstier iværksætter provster og provstiudvalgsmedlemmer i både land- og byprovstier tiltag til samarbejde på tværs af sogne gennem incitamenters som visions- og debatarbejde samt temadage og drøftelser for hele provstiet, ligesom man i stort set alle provstierne har etableret ERFA-grupper, nogle steder kombineret med uformelle formandsmøder.

Flere samarbejder i de fire provstier udspringer således af en mellem fem til ti-årig visions- og samarbejdsproces, der for flertallet har haft til hensigt at frigøre ressourcer til det kirkelige liv, men også etablere en fornemmelse af provstiet som en enhed.

Materialet vidner om, at de incitamenters for samarbejde, der arbejdes med i provstierne, har træk til fælles med en innovativt og relationelt orienteret strategi for samarbejde i højere grad end en resultatorienteret. Succeskriterierne for samarbejde udgøres ikke nødvendigvis af de samarbejder, der faktisk etableres i provstierne. Succes handler i høj grad om processen, herunder udvikling af netværk og kommunikative fora, hvoraf samarbejde kan opstå som en sidegevinst.

Som forandringsredskaber bruger særligt provster, men også provstiuvalgsmlemmer, kommunikative og relationelle værktøjer, der sigter mod at skabe dialog, netværk og kompetenceudvikling. Flere trækker på deres uformelle legitimitet på måder, der går ud over det italesatte syn på egen rolle i samarbejde. Det er tankevækkende, hvordan initiativer og tiltag til visions- og samarbejdsprocesser i alle provstierne sigter mod at inddrage og involvere sogne og menighedsråd. Man samarbejder i de fire provstier i respekt for sognefuldmagt og menighedsrådenes ansvar og suverænitet, hvorfor samarbejde og samarbejdsproces må udvikles og etableres i dialog mellem centralt og decentralt niveau.

Det er heller ikke i det kvalitative materiale muligt at slutte direkte fra provste-/provstitype og syn på samarbejde til udbredelsen af og graden af samarbejde. Dertil gør for mange lokale forhold sig gældende, der virker enten hæmmende eller fremmende for at understøtte samarbejde på tværs af sogne.

Provstiernes historie, tradition, kultur og mentalitet samt økonomi, geografi og sognestørrelse viser sig i det kvalitative materiale at være af afgørende betydning for hvilke relationer, samarbejdsprocesser og konkrete samarbejder, det er muligt at initiere og etablere ude i sognene.

Arbejdet med at udvikle, etablere og rodfæste samarbejde mellem sogne afhænger med andre ord også ifølge det kvalitative materiale af unikke, lokale og individuelle forhold i sogne og provstier.

Når det kommer til lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde, fordeler svarene fra det kvalitative og det kvantitative materiale sig i tre hovedgrupper, der lægger op til en drøftelse af muligheden for:

1. Forenkling af proceduren for og godkendelse af vedtægter og samarbejdsaftaler, herunder mulighed for standardvedtægter og enkle introduktioner til de forskellige typer samarbejde
2. Forsimpling af regler for økonomistyring og regnskabsaflæggelse, herunder bl.a. mulighed for at ligne direkte til store administrative fællesskaber
3. Finansiering af mindre samarbejder mellem sogne af PUK, herunder lettelse af ansættelse af fælles personale i provstiet eller overdragelse af enkelte funktioner til provstiet (særligt i forbindelse med kontaktpersonfunktionen).

Det kvalitative materiale peger i den forbindelse på, at synet på lovgivning og barrierer i de fire provstier, der indgår i undersøgelsen, hænger sammen med graden af og udbredelsen af samarbejde: I de to provstier, hvor der er mindst samarbejde med provstiet som ramme, anser man ikke gældende lovgivning for at være et problem. I de to provstier, hvor der er mest samarbejde med

provstiet som ramme, oplever man derimod lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde mellem sogne.

### 3. Undersøgelsens mål

Undersøgelsens mål er defineret i "Kommissorium for arbejdsgruppe vedr. 'Provsti/provstiudvalg på Jeres måde'" (se Appendiks A.). Forfatterne af indeværende rapport har tolket kommissoriet således, at undersøgelsen skal være en faktuel praksisafdækning af samarbejde mellem menighedsråd hvor følgende ti aspekter berøres:

1. Omfang og karakter.
2. Hvem der initierer.
3. Hvem der udfører.
4. Grad af formalitet.
5. Provsti og provstiudvalgs rolle.
6. Drivkræfter bag.
7. Beslutningskompetence.
8. Incitament og samarbejdsfremme.
9. Geografisk placering.
10. Oplevede barrierer.

Af hensyn til overskuelighed og læsbarhed er rapportens kvantitative del struktureret således at kapitlerne går fra det grundlæggende og forholdsvis simple til det mere avancerede og forholdsvis svære. Derfor berøres de ti ovenstående aspekter ikke i den rækkefølge de står ovenfor:

1. Omfanget og karakteren af samarbejde berøres i kapitel 5, hvor det gennemgås hvad der samarbejdes om (karakteren) ude i provstierne og i hvor mange provstier de enkelte typer af samarbejde finder sted (omfanget).
2. Hvem der initierer samarbejde mellem menighedsråd berøres i kapitel 7, hvor det gennemgås hvem der som oftest tager initiativ til de forskellige typer af samarbejde.
3. Hvem der udfører samarbejdet berøres i kapitel 6 og i kapitel 10. Her gennemgås hvor mange menighedsråd som deltager i de forskellige typer af samarbejde og hvor meget samarbejde som foregår uden om provstiudvalgene.
4. Graden af formalitet berøres i kapitel 10. Her gennemgås blandt andet hvor meget samarbejde som der findes vedtægter om på kirkeministeriets hjemmeside.
5. Provstiets og provstiudvalgets rolle i samarbejde mellem menighedsråd berøres i kapitel 9. Her gennemgås hvilken rolle såvel provster/provstisekretærer som lægmedlemmer af provstiudvalg mener at provstiudvalg bør indtage ved samarbejde mellem menighedsråd.

6. Drivkræfter bag samarbejde berøres i kapitel 8 og i kapitel 12. Her analyseres blandt andet hvilke mål samarbejde har og hvilke provsti-karakteristika som hænger sammen med øget omfang af og deltagelse i samarbejde.
7. Beslutningskompetence ved indgåelse af samarbejde berøres i kapitel 10.
8. Incitament og samarbejdsfremme berøres i kapitel 11 hvor det gennemgås hvad såvel provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg mener er kendetegnende for godt samarbejde (og dermed udgør incitament for samarbejde).
9. Geografisk placering af samarbejde berøres i kapitel 5, 6, 7, 8, 9, 10 og 11. Af hensyn til overskueligheden gennemgås hvordan samarbejde og aspekter af samarbejde er spredt ud over landet i forlængelse af gennemgangen af samarbejdet eller aspektet ved samarbejde. Læses de relevante afsnit i disse kapitler i forlængelse af hinanden skaber de et danmarkskort over samarbejde mellem menighedsråd (se også kapitel 2.2 Samarbejdets geografi).
10. Oplevede barrierer for samarbejde berøres i kapitel 10 og indirekte i kapitel 12. Her gennemgås dels om reglerne for samarbejde opfattes som en barriere og dels hvilke karakteristika ved et provsti som hænger sammen med mindsket omfang af samarbejde.

Rapportens kvalitative del uddyber og nuancerer resultaterne fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse med afsæt i de mere dybdegående interviews. Materialet lægger sig særligt i forlængelse af og kommenterer punkterne 5, 6, 8 og 10. Det kvalitative materiale er af hensyn til rapportens læsbarhed disponeret i to dele.

Første del præsenterer de provstier, hvor undersøgelsens empiri er genereret, i forhold til provstifakta (tradition, kultur og mentalitet), eksisterende formelle og uformelle samarbejder i provstiet, mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde. Med afsæt i et konkret samarbejde rides forløbet frem til samarbejdet op, herunder hvem eller hvad der har fungeret som årsag eller incitament for samarbejdet. Dernæst skitseres de faktorer, der har virket hæmmende eller fremmende for samarbejde i provstiet. Første del afrundes med en fælles opsamling, der analyserer de provste-/provstityper og den strategi for samarbejde, der fremgår af den indhentede empiri, herunder de incitament, som man i provstierne arbejder med, for at fremme og understøtte samarbejde og samarbejdsprocesser mellem sogne.

Anden del præsenterer forslag til ændringer i regler og arbejdsgange ud fra det kvantitative og kvalitative materiale: De indkomne forslag er inddelt i tre hovedgrupper, der handler om 1. Godkendelse af samarbejde og vedtægtsudformning 2. Økonomi- og regnskabsstyring, herunder



mulighed for direkte ligning samt 3. Mulighed for at finansiere mindre samarbejder af provstiudvalgskassen og/eller mulighed for frivillig overdragelse af enkelte administrative funktioner fra sogn til provsti. Forslagene uddybes og konkretiseres gennem inddragelse af eksempler fra de fire provstier, der har deltaget i undersøgelsens kvalitative del.

Tolkningen af kommissoriet er så vidt mulig lavet i samarbejde med arbejdsgruppe vedrørende "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" og Kirkeministeriet med hensyntagen til de tidsmæssige og metodiske begrænsninger som undersøgelsen har været underlagt.

#### **4. Metode og data**

Data i indeværende rapport stammer dels fra en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse udført blandt provster/provstisekretærer og udvalgte lægmedlemmer af provstiudvalg i Danmark og dels fra en række kvalitative interviews af provster, provstisekretærer samt medlemmer af provstiudvalg og menighedsråd i fire udvalgte provstier. Undersøgelsen bruger en såkaldt mixed methods tilgang gennem at kombinere kvantitativ og kvalitativ metode. Tilgangen er valgt for at kunne høste fordelene ved den kvantitative tilgangs repræsentativitet og den kvalitative tilgangs dybdeforståelse. På den måde kan undersøgelsen vise udbredelsen af samarbejde mellem menighedsråd på landsplan samtidig med at den kommer under overfladen og viser de konkrete historiske og sociologiske omstændigheder samarbejde foregår i.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en online survey og data blev indsamlet fra 1. til 31. maj 2016. Provster og provstisekretærer blev bedt om, i fællesskab, at udfylde et længere spørgeskema om hvilke forskellige typer af samarbejde mellem menighedsråd som foregik i deres respektive provstier og om deres mere generelle holdninger til samarbejde (se Appendiks B). Lægmedlemmer af provstiudvalg blev bedt om at udfylde et kortere spørgeskema, der kun spurgte ind til deres mere generelle holdninger til samarbejde mellem menighedsråd (se appendiks C).

Repræsentanter for samtlige 103 provstier og 104 provstiudvalg blev inviteret til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Der indkom 84 besvarelser fra provster/provstisekretærer og 72 besvarelser fra lægmedlemmer af provstiudvalg. Svarprocenterne er således lidt under 82 pct. for provster/provstisekretærer og lidt under 70 pct. for lægmedlemmer af provstiudvalg. Der er kun ét provsti hvor hverken provst/provstisekretær eller lægmedlem af provstiudvalget har svaret. Der er 31 provstier hvor der kun findes svar fra provst/provstisekretær og 18 provstier hvor der kun findes svar fra et lægmedlem af provstiudvalget. Der er besvarelse fra provst/provstisekretær fra mindst

halvdelen af provstierne i hvert af de ti stifter i folkekirken. Der er besvarelse fra lægmedlemmer af provstiudvalg fra mindst to femtedele af provstierne i hvert af de ti stifter. Data fra spørgeskemaundersøgelsen kan siges at være repræsentativ for folkekirken provstier i den forstand at provstier fra alle stifter i landet optræder i undersøgelsen.

Spørgeskemaet er gjort så kort og simpelt som muligt for at gøre det lettere at besvare for de adspurgte og dermed maksimere antallet af besvarelser. At spørgsmålene er simple betyder også at svarerne er det mere præcise, fordi de adspurgte rent faktisk har forstået spørgsmålene. Jo mere komplicerede spørgsmål, jo mere upræcise besvarelser og vice versa. Det betyder naturligvis at der er gået på kompromis på visse punkter:

1. I spørgeskemaet spørges ind til ni overordnede typer af samarbejde. Disse ni overordnede type stammer fra en bruttoliste lavet af arbejdsgruppens medlemmer med enkelte tilføjelser fra forfatterens side. Der kan derfor være samarbejdstyper som ikke er nævnt i spørgeskemaet og undersøgelsen kan derfor undervurdere omfanget af samarbejde mellem menighedsråd. Da arbejdsgruppen har repræsentanter fra centrale kirkelige aktører, fx Provsteforeningen og Landsforeningen af Menighedsråd, er det dog overvejende usandsynligt at der skulle være centrale typer af samarbejde som mangler i spørgeskemaet.
2. Spørgeskemaet spørger ind til tilstedeværelsen af typer af samarbejde, men ikke ind til hvor mange samarbejder der er af hver type. Når undersøgelsen sammenligner omfanget af samarbejde provstierne imellem, er det som sammenlignes hvor mange forskellige typer af samarbejde som findes i de enkelte provstier og ikke hvor mange samarbejder der som sådan foregår. Var der blevet spurgt ind til antallet af samarbejder ville det have gjort spørgeskemaet langt mere kompliceret og dermed sænket antallet af besvarelser samtidig med at de konkrete tal havde været mindre pålidelige, fordi komplicerede spørgsmål, som nævnt, giver mindre præcise svar. Dertil skal lægges at en sammenligning af antallet af samarbejder i provstierne kan være meningsløs: Man kan sagtens forestille sig et provsti hvor to menighedsråd samarbejder om ti tiltag og et provsti hvor ti menighedsråd samarbejder om to tiltag, men at sige at det første provsti har mere samarbejde end det andet giver ikke megen mening.
3. Spørgeskemaet spørger provster og provstisekretærer om samarbejde mellem menighedsråd, hvilket alt andet lige medfører en stærk underrepræsentation af samarbejde som foregår udenom provster og provstiudvalg. Det betyder også at undersøgelsen kan undervurdere uformelt samarbejde, altså samarbejde uden en nedskreven vedtægt, da

provst/provstisekretær ikke på samme måde er naturlige at inddrage ved uformelt samarbejde. Der er søgt kompenseret for dette ved at spørge ind til hvor meget samarbejde man vurderer foregår udenom provstiudvalget.

4. Når spørgeskemaet spørger ind til primær initiativtager bag samarbejde er "præster" kun en svarmulighed ved samarbejde om kirkelige aktiviteter, diakoni, kirkeligt oplysningsarbejde samt fælles målsætning og strategi. Det skyldes at forfatterne og arbejdsgruppen vurderede at præster sjældent tager initiativ til fx fælles drift, administration eller ansættelse af medarbejdere på tværs af sogne. Da spørgsmålene om primær initiativtager har en "andet" svarmulighed hvor man kan indskrive sit svar i en tekstboks burde det ikke have større betydning.
5. Spørgeskemaet spørger ind til hvor mange menighedsråd der deltager i hver af de ni overordnede typer af samarbejde, men ikke hvor mange der deltager i hver enkelt af de i alt 43 typer af tiltag som er nævnt i spørgeskemaet (hver overordnet type af samarbejde er i spørgeskemaet eksemplificeret ved adskillige tiltag, se Appendiks B og C). Det betyder at hvor mange menighedsråd som deltager i samarbejde er et samlet tal for alle tiltag der findes under en given overordnet type af samarbejde. Dertil skal lægges at tallet er provster/provstisekretærens vurdering og derfor kan (som nævnt i punkt 3 ovenfor) undervurdere antallet af menighedsråd som deltager i samarbejde.

Undersøgelsens kvalitative del består af en række semistrukturerede interviews udført i to faser. Første fase bestod af syv personlige interviews med provster, provstisekretærer og provstiudvalgsmedlemmer i provstier primært på Sjælland suppleret med en række telefoninterviews med mellem 15-20 provstisekretærer rundt om i landet. Disse interviews var alle udforskende i den forstand at de afsøgte feltet som forberedelse til konstruktionen af spørgeskemaet til undersøgelsens kvantitative del og de følgende mere dybdegående interviews til undersøgelsens kvalitative del.

Anden fase af undersøgelsens kvalitative del bestod af semistrukturerede interviews med i alt 14 provster, provstisekretærer, provstiudvalgsmedlemmer og menighedsrådsmedlemmer fra fire provstier fordelt udover hele landet. Samtalerne blev gennemført på provstikontorer og i sognegårde og varede i gennemsnit halvanden time. I flere tilfælde blev interviewene efterfølgende suppleret med uddybende telefoninterviews af 25 til 45 minutters varighed. Selve interviewene blev søgt styret ved hjælp af en semistruktureret interviewguide lavet på baggrund af de overordnede linjer i

det kvantitative materiale, interviewene fra første fase af den kvalitative del samt projektets kommissorium.

Provstierne blev udvalgt på baggrund af resultaterne fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse på kriterierne: geografi, størrelse og grad af samarbejde samt samarbejdstyper. De fire udvalgte provstier er udvalgt til at repræsentere:

1. Et større byprovsti (beliggende på Sjælland).
2. Et lille landprovsti (beliggende i Jylland).
3. Et mellemstort kontrastprovsti med såvel by- som landsogne (beliggende på Fyn).
4. Et mellemstort byprovsti (beliggende i Jylland).

De udvalgte provstier er ikke repræsentative i statistisk forstand, men de kan siges at repræsentere fire idealtyper indenfor provstier i Danmark. I den forstand kan den kvalitative del af undersøgelsen gå i dybden med samarbejds erfaringerne eller mangel på samme i de fire overordnede typer af provstier der er i folkekirken. Findes bestemte erfaringer med samarbejde i disse fire idealtypiske provstier, findes de med stor sandsynlighed også i folkekirkens mere "almindelige" provstier (men ikke nødvendigvis omvendt).

I samtalerne blev informanterne opfordret til at beskrive et konkret samarbejde, en case, og i den forbindelse uddybe, hvorfor, på hvis initiativ og hvordan samarbejdet blev organiseret, herunder forløbet op til det konkrete samarbejde. Samtalerne spurgte også ind til eksisterende formelle og uformelle samarbejder i provstiet, initiativer til eller incitamenter for at fremme og understøtte samarbejde mellem sogne, samt eksisterende samtale- og dialogfora mellem provsti og sogne. Der indgik desuden i de kvalitative interviews spørgsmål til fokuspunkter for fremtidige samarbejder på tværs af sogne og til oplevelsen af modstand for samarbejde.

I de enkelte samtaler blev informanterne afslutningsvist givet mulighed for at komme til orde med deres oplevelse af lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde, herunder behov for større fleksibilitet og forslag til ændringer i regler og arbejdsgange, der kan lette de administrative byrder for menighedsråd og provsti.

Af hensyn til undersøgelsens anvendelighed for et videre arbejde med den gældende lovgivning blev det kvalitative materiale sammenholdt med de kommentarer og forslag til ændrede regler og arbejdsgange, der indkom i det kvantitative spørgeskema: 52 svar i alt. Der viste sig flere fælles træk mellem det kvalitative og kvantitative materiale, hvorfor spørgsmålet om lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde mellem sogne er viet et selvstændigt afsnit.

## 5. Udbredelse af samarbejde blandt menighedsråd i provstierne

Med samarbejde menes alt hvad to eller flere menighedsråd kan finde på at arbejde sammen om, uanset om det er omfattet af en nedskreven vedtægt (jf. Lov om Menighedsråd §42a) eller om samarbejdet er mere uformelt. Det kan fx være to menighedsråd der slår sig sammen om at ansætte en fælles graver eller det kan være at de sammen afholder en høstgudstjeneste.

Hvad menighedsråd kan samarbejde om er ubegrænset, men det er pladsen i en spørgeskemaundersøgelse desværre ikke. Samarbejde mellem menighedsråd derfor kogt ned til ni overordnede typer, nemlig samarbejde om fælles:

1. Administration.
2. Drift.
3. Ansættelse af medarbejdere hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn.
4. Indkøb af eksterne ydelser.
5. Kompetenceudvikling for ansatte og medlemmer af menighedsråd.
6. Målsætning og strategi.
7. Afholdelse af kirkelige aktiviteter.
8. Diakoni.
9. Kirkeligt oplysningsarbejde.

### 5.1 Samarbejde om fælles administration

Samarbejde mellem menighedsråd om fælles

administration er i spørgeskemaet eksemplificeret ved fire tiltag. Det drejer sig om fælles regnskabskontor, fælles kirkekontor, fælles organisering af vikardækning og geografisk fleksibilitet samt fælles personalekonsulent. Samarbejde om fælles administration er altså når mindst to menighedsråd går sammen om at have fælles regnskabskontor, kirkekontor, organisere vikardækning eller personalekonsulent.

Den mest udbredte type af fælles administration mellem menighedsråd er fælles regnskabskontor som findes i 55 ud af 84 provstier (se Tabel 5.1). Den mindst udbredte er fælles organisering af vikardækning og geografisk fleksibilitet som findes i 30 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om fælles administration i 80 ud af 84 provstier.

	antal	pct.
Regnskabskontor	55	65
Kirkekontor	44	52
Vikardækning	30	36
Personalekonsulent	42	50
Andet	36	43
Mindst én type	80	95
Ikke en eneste type	4	5

**Tabel 5.1: Udbredelse af samarbejde om fælles administration**

Hvis man ser bort fra "andet" kategorien, hvor respondenterne selv har skrevet hvad samarbejdet går ud på, findes der samarbejde om fælles administration i 70 ud af 84 provstier. Dette tal er måske mere realistiske end de 80 ud af 84 nævnt ovenfor. Årsagen er at en nærlæsning af "andet" svarene viser at nogle provster/provstisekretærer har indskrevet typer af samarbejde som senere spørgsmål i spørgeskemaet spørger ind til, fx fælles drift. Spørgsmålet om samarbejde om fælles administration var det første i skemaet og nogle provster/provstisekretærer har ønsket at svare så fyldestgørende som muligt og angive alle typer af samarbejde de er bekendt med, uvidende om at der ville blive spurgt ind til det senere.

## 5.2 Samarbejde om fælles drift

Samarbejde mellem menighedsråd om fælles drift er i spørgeskemaet eksemplificeret ved fem tiltag. Det drejer sig om fælles kirkegårde, kirkelige bygninger (fx kirker og præstegårde), andre bygninger (fx kirkens hus, cafe og værested), almindelige indkøb (fx af computere, papir, digital kalender, rengøringsmidler, maskiner og gran) samt kommunikation (fx hjemmeside, kirkeblad, brochurer og annoncering). Samarbejde om fælles drift dækker fx over når mindst to menighedsråd går sammen om at drive deres kirkegårde eller lave hjemmesider.

	antal	pct.
Kirkegårde	57	68
Kirkelige bygninger	20	24
Andre bygninger	10	12
Almindelige indkøb	18	21
Kommunikation	47	56
Andet	14	17
Mindst én type	73	87
Ikke en eneste type	11	13

**Tabel 5.2: Udbredelse af samarbejde om fælles drift**

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om fælles drift er fælles drift af kirkegårde som findes i 57 ud af 84 provstier (se Tabel 5.2). Den næstmest udbredte type samarbejde om fælles drift er fælles kommunikation som findes i 47 ud af 84 provstier. Den mindst udbredte type af samarbejde om fælles drift er fx fælles drift af kirkens hus eller café (fx for unge eller socialt udsatte) som findes i 10 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om fælles drift i 73 ud af 84 provstier.

### 5.3 Samarbejde om fælles indkøb af eksterne ydelser

Samarbejde mellem menighedsråd om fælles indkøb af eksterne ydelser er i spørgeskemaet eksemplificeret ved to tiltag: fælles indkøb af håndværkerydelser (fx kalkning, energioptimering og gartnerarbejde) og konsulentbistand (fx bygherrerådgivning og energitjek).

Samarbejde om fælles indkøb af eksterne ydelser

dækker altså over når mindst to menighedsråd går sammen om at købe håndværkerydelser eller konsulentbistand.

	antal	pct.
Håndværkerydelser	21	25
Konsulentbistand	39	46
Andet	14	17
Mindst én type	54	64
Ikke en eneste type	30	36

**Tabel 5.3: Udbredelse af samarbejde om fælles indkøb af eksterne ydelser**

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om fælles indkøb af eksterne ydelser er indkøb af ekstern konsulentbistand som findes i 39 ud af 84 provstier (se Tabel 5.3). I 21 ud af 84 provstier findes der fælles indkøb af håndværkerydelser. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om fælles indkøb af eksterne ydelser i 54 ud af 84 provstier.

### 5.4 Samarbejde om fælles kompetenceudvikling

Samarbejde mellem menighedsråd om fælles kompetenceudvikling er i spørgeskemaet eksemplificeret ved fire tiltag. Det drejer sig om ERFA-grupper for personale, ERFA-grupper for menighedsrådsmedlemmer, kurser for personale samt kurser for menighedsrådsmedlemmer. Samarbejde om

	antal	pct.
ERFA-grupper for personale	59	70
ERFA-grupper for MR-medlemmer	53	63
Kurser for personale	53	63
Kurser for MR-medlemmer	55	65
Andet	8	10
Mindst én type	77	92
Ikke en eneste type	7	8

**Tabel 5.4: Udbredelse af samarbejde om fælles kompetenceudvikling**

fælles kompetenceudvikling er altså når mindst to menighedsråd går sammen om fælles ERFA-grupper for personale eller menighedsrådsmedlemmer eller fælles kurser for personale eller menighedsrådsmedlemmer.

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om fælles kompetenceudvikling er ERFA-grupper for personale som findes i 59 ud af 84 provstier (se Tabel 5.4). De mindst udbredte er henholdsvis ERFA-grupper for menighedsrådsmedlemmer og kurser for personale som findes i 53 ud af 84 provstier. Generelt er de fire tiltag til fælles kompetenceudvikling forholdsvis ligeligt udbredte og der er ikke som sådan én type som skiller sig ud ved sin popularitet i forhold til

de andre tre. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om fælles kompetenceudvikling i 77 ud af 84 provstier.

## 5.5 Samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter

Samarbejde mellem menighedsråd om		antal	pct.
fælles afholdelse af kirkelige aktiviteter er i spørgeskemaet eksemplificeret ved fem tiltag. Det drejer sig om fælles afholdelse af højmesser og gudstjenester, lejlighedsgudstjenester (fx friluftsgudstjeneste, fastelavngudstjeneste, halloweengudstjeneste og teatersalgsgudstjeneste), aktiviteter for særlige målgrupper (fx natkirke, ungdomskirke, spaghettigudstjeneste og mandegrupper), konfirmandarbejde (fx minikonfirmandundervisning og konfirmationsforberedelse) samt kirkelige udvalg (fx diakoniudvalg og provstikomiteer for mission). Samarbejde om fælles afholdelse af kirkelige aktiviteter dækker fx over når mindst to menighedsråd går sammen om at afholde fastelavngudstjeneste eller fælles konfirmationsforberedelse.	Højmesser/gudstjenester	24	29
	Lejlighedsgudstjenester	75	89
	Aktiviteter for særlige målgrupper	46	55
	Konfirmandarbejde	56	67
	Kirkelige udvalg	37	44
lejlighedsgudstjenester (fx friluftsgudstjeneste, fastelavngudstjeneste, halloweengudstjeneste og teatersalgsgudstjeneste), aktiviteter for særlige målgrupper (fx natkirke, ungdomskirke, spaghettigudstjeneste og mandegrupper), konfirmandarbejde (fx minikonfirmandundervisning og konfirmationsforberedelse) samt kirkelige udvalg (fx diakoniudvalg og provstikomiteer for mission). Samarbejde om fælles afholdelse af kirkelige aktiviteter dækker fx over når mindst to menighedsråd går sammen om at afholde fastelavngudstjeneste eller fælles konfirmationsforberedelse.	Andet	19	23
	Mindst én type	80	95
	Ikke en eneste type	4	5

**Tabel 5.5: Udbredelse af samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter**

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om afholdelse af kirkelige aktiviteter er lejlighedsgudstjenester som der samarbejdes om i 75 ud af 84 provstier (se Tabel 5.5). Den mindst udbredte type af samarbejde er afholdelse af højmesser og gudstjenester som findes i 24 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om fælles afholdelse af kirkelige aktiviteter i 80 ud af 84 provstier.



## 5.6 Samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde

Samarbejde mellem menighedsråd om kirkeligt oplysningsarbejde er i spørgeskemaet eksemplificeret ved fire tiltag. Det drejer sig om fælles skoletjeneste/kirke-skolesamarbejde, kulturelle aktiviteter (fx foredrag, koncerter, debat og kor), kirkehøjskole samt religionsmøde (fx mission, religionsdialog og opsøgende arbejde blandt ikke-medlemmer). Samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde dækker fx over når mindst to menighedsråd går sammen om kirke-skolesamarbejde eller fælles koncerter.

	antal	pct.
Skoletjeneste/kirke-skolesamarbejde	67	80
Kulturelle aktiviteter	47	56
Kirkehøjskole	38	45
Religionsmøde	17	20
Andet	6	7
Mindst én type	80	95
Ikke en eneste type	4	5

**Tabel 5.6: Udbredelse af samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde**

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om kirkeligt oplysningsarbejde er skoletjeneste/kirke-skolesamarbejde som findes i 67 ud af 84 provstier (se Tabel 5.6). Den mindst udbredte type af samarbejde er religionsmøde som findes i 24 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om kirkeligt oplysningsarbejde i 80 ud af 84 provstier.

## 5.7 Samarbejde om diakoni

Samarbejde om diakoni er i spørgeskemaet eksemplificeret ved fire tiltag. Det drejer sig om samarbejde omkring sorggrupper (fx for børn eller mennesker som har mistet en ægtefælle), hjælp til flygtninge (fx indsamling af tøj og afholdelse af sociale aktiviteter), besøgstjeneste for ældre samt værested/café for socialt udsatte. Samarbejde om diakoni er fx når mindst to menighedsråd går sammen om at lave sorggrupper for efterladte eller drive en café for socialt udsatte.

	antal	pct.
Sorggrupper	53	63
Hjælp til flygtninge	21	25
Besøgstjeneste for ældre	13	15
Værested/café for socialt udsatte	19	23
Andet	14	17
Mindst én type	63	75
Ikke en eneste type	21	25

**Tabel 5.7: Udbredelse af samarbejde om diakoni**

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om diakoni er sorggrupper som der findes i 53 ud af 84 provstier (se Tabel 5.7). Den mindst udbredte type samarbejde er besøgstjeneste for ældre som findes i 13 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om diakoni i 63 ud af 84 provstier.

## 5.8 Samarbejde om fælles målsætning og strategi

Samarbejde mellem menighedsråd om fælles

målsætning og strategi er i spørgeskemaet eksemplificeret ved tre tiltag. Det drejer sig om visionsprojekt (fx visionsdag), vidensindsamling (fx sogne- og provstianalyser samt kirkesociologiske undersøgelser) og strategiske initiativer (fx til at bremse eller vende faldende dåbs- eller konfirmationstal).

	antal	pct.
Visionsprojekt	36	43
Vidensindsamling	24	29
Strategiske initiativer	21	25
Andet	10	12
Mindst én type	54	64
Ikke en eneste type	30	36

**Tabel 5.8: Udbredelse af samarbejde om fælles målsætning og strategi**

Samarbejde om fælles målsætning og strategi dækker fx over når mindst to menighedsråd afholder fælles visionsdag eller sammen køber en sogneanalyse.

Den mest udbredte type af samarbejde mellem menighedsråd om fælles målsætning og strategi er visionsprojekter som findes i 36 ud af 84 provstier (se Tabel 5.8). Den mindst udbredte type af samarbejde er strategiske initiativer som findes i 21 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde mellem menighedsråd om fælles målsætning og strategi i 54 ud af 84 provstier.

## 5.9 Samarbejde om ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn

Samarbejde mellem menighedsråd om at ansætte

personale hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn er i spørgeskemaet eksemplificeret ved tre typer af personale. Det drejer sig om kirkefunktionærer (fx graver, kordegn, korleder, kirke-kulturmedarbejder og informationsmedarbejder), lokalt finansierede præster, funktionspræster og lignende samt

	antal	pct.
Kirkefunktionærer	54	64
Lokalt finansierede præster	40	48
Administrativt personale	52	62
Andet	11	13
Mindst én type	74	88
Ikke en eneste type	10	12

**Tabel 5.9: Udbredelse af samarbejde om ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn**

administrativt personale (fx personalekonsulent, administrationschef, sekretær, koordinator, kontaktperson og daglig leder). Samarbejde om ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn er fx når en graver eller en funktionspræst ansættes til at betjene mere end et sogn.

Den mest udbredte type af personale hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn er kirkefunktionærer som findes i 54 ud af 84 provstier (se Tabel 5.9). Den mindst udbredte er lokalt finansierede præster som findes i 40 ud af 84 provstier. Samlet set findes der samarbejde om ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn i 74 ud af 84 provstier.

## 5.10 Opsamling: De ni overordnede typer af samarbejde samlet set

Sammenligner vi de ni overordnede typer af

samarbejde mellem menighedsråd viser der sig en rangordning. Nogle typer af samarbejde er mere udbredte end andre. Mest udbredt er samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter, kirkeligt oplysningsarbejde og fælles administration som finder sted i 80 ud af 84 (eller ca. 95 pct.) af provstierne (se Tabel 5.10a). Eller sagt omvendt så er det kun i 4 ud af 84 provstier at der ikke foregår

	antal	pct.
Fælles administration	80 (70)	95 (83)
Fælles drift	73	87
Indkøb af eksterne ydelser	54	64
Kompetenceudvikling	77	92
Kirkelige aktiviteter	80	95
Oplysningsarbejde	80	95
Diakoni	63	75
Målsætning & Strategi	54	64
Ansatte på tværs af sogne	74	88

**Tabel 5.10a: Deltagelse i mindst én af de ni overordnede typer af samarbejde**

samarbejde mellem menighedsråd på disse tre områder. Mindst udbredt er samarbejde om indkøb af eksterne ydelser samt fælles målsætning og strategi som finder sted i 54 ud af 84 (eller ca. 64 pct.) af provstierne. Samlet set finder de ni overordnede typer af samarbejde vid udbredelse i provstierne. Selv de mindst udbredte typer af samarbejde (indkøb af eksterne ydelser samt fælles målsætning og strategi) findes i mere end halvdelen af provstierne.

Skifter vi fokus fra typen af samarbejde til provstierne selv, viser det sig at de fleste provstier har eksempler på et flertal af de ni overordnede typer af samarbejde (se Tabel 5.10b). I 33 ud af 84 provstier (eller mere end hver tredje) findes alle ni overordnede typer af samarbejde. I mere end halvdelen af provstierne (55 ud af 84) findes mindst otte ud af de ni overordnede typer af samarbejde. I gennemsnit findes der 7,6 af de ni overordnede typer af samarbejde i hvert provsti. Der findes kun 1 provsti ud af 84 hvor kun én type samarbejde findes. I ingen af de 84 provstier er samarbejde mellem menighedsråd fraværende. Der

antal typer af samarbejde	antal provstier	pct. af provstier
Ingen	0	0
Et	1	1
To	0	0
Tre	2	2
Fire	2	2
Fem	7	8
Seks	7	8
Syv	10	12
Otte	22	26
Ni	33	39

**Tabel 5.10b: Samlet deltagelse i de ni overordnede typer af samarbejde**

samarbejdes, med andre ord, om mange forskellige tiltag og samarbejde foregår i alle provstier.

Samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter og kirkeligt oplysningsarbejde er, som nævnt, de mest udbredte samarbejdstyper, mens samarbejde om indkøb af eksterne ydelser samt fælles målsætning og strategi er de mindst udbredte. De resterende typer af samarbejde har en udbredelse imellem disse to yderpunkter (se igen Tabel 5.10a). Tilsammen giver dette en rangordningen af de ni overordnede typer af samarbejde mellem menighedsråd som kan være

udtryk for tre forskellige ting: 1. Det kan være udtryk for hvad man i de enkelte provstier finder vigtigst at samarbejde om, fx kirkelige tiltag som fælles gudstjenester og kirkehøjskole. 2. Det kan være udtryk for hvad det er nemmest at samarbejde om. Hvor det er forholdsvist nemt for to eller flere menighedsråd at blive enige om at ansætte en fælles personalekonsulent som kan rådgive menighedsrådene når der skal ansætte nyt personale, er det forholdsvis sværere for alle menighedsråd i et provsti, i fællesskab, at formulere en strategi for provstiets virksomhed. Og selvom menighedsråd kan finde ud af at ansætte en fælles personalekonsulent, er ansættelsen af vedkommende nok mere kompliceret, og derved sværere, end fx at afholde en fælles høstgudstjeneste. 3. Det kan være udtryk for hvad der aktuelt er behov for ude i menighedsrådene. Når samarbejde om indkøb af eksterne ydelser er mindre udbredt kan det skyldes at det er forholdsvis sjældent at et menighedsråd har behov for at få bygherrerådgivning og endnu sjældnere at to har behov for det på samme tid.

Det er vigtigt at forstå at rangordningen af de ni overordnede typer af samarbejde mellem menighedsråd ikke siger noget om hvilke konkrete slags samarbejder som der findes flest af. Tallene i undersøgelse kan kun sige noget om i hvor mange provstier de konkrete typer af samarbejde findes (se kapitel 4). Man kan sagtens forestille sig at der er flere konkrete samarbejder mellem menighedsråd om fx afholdelse af fælles lejlighedsgudstjenester end der er om fælles regnskabskontorer. At undersøgelse ikke siger noget om hvor mange konkrete samarbejder der foregår er ikke nødvendigvis noget større problem. At sammenligne antallet af konkrete samarbejder kan være lidt som at sammenligne æbler og pærer. Hvor et konkret samarbejde om afholdelsen af en fælles høstgudstjeneste er forholdsvis begrænset hvad angår arbejdsindsats og varighed er et samarbejde om oprettelse og drift af et fælles regnskabskontor langt mere ressource- og tidskrævende. At sammenligne antallet af de to typer af samarbejde er derfor mere eller mere meningsløst.

Indenfor kirkeret taler man om kirkens ydre og indre anliggender (se Espersen 1993). De ydre anliggender er de ikke-religiøse dele af kirkens virke, fx administration, økonomi, og vedligeholdelse; alle de praktiske ting som skal være på plads for at kirken kan fungere i det daglige og udføre sin religiøse virksomhed. Denne religiøse virksomhed, fx forkyndelse, sjælesorg, teologi og tilhørende liturgi og ritualer udgør kirkens indre anliggende. Man kan sige at kirken har en verdslig (ydre anliggender) og en religiøs (indre anliggender) side og denne distinktion er god til at give indsigt når man beskæftiger sig med samarbejde mellem menighedsråd.

De ni overordnede typer af samarbejde kan med rimelighed påstås at berøre hver sin af kirkens to sider. Samarbejde om fælles administration, drift, ansatte og indkøb af eksterne ydelser er en del af kirkens verdslige side. Samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter, diakoni og kirkeligt oplysningsarbejde er en del af kirkens religiøse side. Samarbejde om fælles kompetenceudvikling samt målsætning og strategi kan være begge dele alt efter hvad der laves kurser, ERFA-grupper og målsætninger om.

Ser man på de ni overordnede typer samarbejde så dækker de tre mest udbredte både over kirkens verdslige (fælles administration) og religiøse side (afholdelse af kirkelige aktiviteter og kirkeligt oplysningsarbejde). Ser man på de tre mindst udbredte typer af samarbejde så dækker de ligeledes over kirkens verdslige (indkøb af eksterne ydelser samt målsætning og strategi) som religiøse side (diakoni). Samarbejde mellem menighedsråd i provstierne dækker altså over begge sider af kirkens virke; både den verdslige og den religiøse.

### 5.11 Geografisk spredning af samarbejde

Man kan, som nævnt, med rimelighed tolke udbredelsen de ni overordnede typer af samarbejde mellem menighedsråd som et udtryk for 1. hvad provstierne finder vigtigst, 2, hvad der er nemmest og 3. hvad der aktuelt er behov for. Lige så vel som disse tre faktorer kan veksle fra provsti til provsti kan de veksle fra region til region.

	Hoved- staden	Sjælland	Syd- danmark	Midt- jylland	Nord- jylland	Samlet snit
Fælles administration	82	100	94	100	100	95
Fælles drift	76	85	94	82	100	87
Indkøb af eksterne ydelser	53	69	76	55	73	64
Kompetenceudvikling	82	85	94	95	100	92
Kirkelige aktiviteter	94	85	94	100	100	95
Oplysningsarbejde	94	85	94	100	100	95
Diakoni	76	77	65	73	87	75
Målsætning & Strategi	59	54	65	68	73	64
Ansatte på tværs af sogne	65	92	82	100	100	88
Gennemsnitlig udbredelse	76	81	84	86	93	
Antal provstier i region	17	13	17	22	15	

**Tabel 5.11a: Udbredelse af samarbejdstyper i danske regioner (i pct.)**

De ni overordnede typer af samarbejde findes i en større andel af provstierne i region Nordjylland end i fx region Hovedstaden. I region Nordjylland findes en given type samarbejde i ca. 93 pct. af provstierne, mens det er i ca. 76 pct. af provstierne i region Hovedstaden (se Tabel 5.11a).

Procenterne beregnet på forholdsvis lave tal (de enkelte regioner er repræsenteret ved 13 til 22 provstier), men ikke desto mindre synes der at tegne sig et mønster hvor provstierne på Sjælland er der hvor der findes den snævrere fordeling af samarbejdstyper, provstierne i Jylland er der hvor der findes den bredeste fordeling af samarbejdstyper, mens provstierne på Fyn ligger sig midt imellem.

Forskellene i hvilke typer af samarbejde der findes i et givent provsti i en given region dækker over to faktorer: 1. at der generelt er færre provstier i fx region Hovedstaden hvor en given type samarbejde findes og 2. at de enkelte typer af samarbejde prioriteres forskelligt. I region Hovedstaden findes samarbejde mellem menighedsråd om fælles administration i 14 ud af 17 provstier eller ca. 82 pct. af provstierne. Til sammenligning findes der samarbejde om fælles administration i samtlige provstier i region Nordjylland. Generelt er de ni overordnede typer af samarbejde mere udbredte i de nordjyske provstier. Der findes fx samarbejde om 1. administration, 2. drift, 3. kompetenceudvikling, 4. afholdelse af kirkelige aktiviteter, 5. kirkeligt oplysningsarbejde og 6. ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn i samtlige nordjyske provstier i undersøgelsen. Til sammenligning er der ikke en eneste af de ni samarbejdstyper som findes i samtlige provstier i hverken region Hovedstaden eller region Syddanmark. Tallene antyder at de ni overordnede typer af samarbejde ganske enkelt er mere udbredte i Jylland end på Sjælland og øerne hvad enten årsagen er prioritering, nemhed eller behov.

Der er markante forskelle på hvor udbredte de ni overordnede typer af samarbejde mellem menighedsråd er i de fem regioner. Samlet set er de tre mest udbredte former for samarbejde henholdsvis fælles drift, afholdelse af kirkelige aktiviteter og kirkeligt oplysningsarbejde som findes i ca. 95 pct. af alle provstier. De næstmest populære samarbejdstyper er fælles kompetenceudvikling, ansatte på tværs af sogne og fælles drift som findes i henholdsvis ca. 92 pct., ca. 88 pct. og ca. 87 pct. af alle provstier (se yderste højre kolonne i Tabel 5.11a). Samarbejde om kirkens verdslige side (fx fælles administration og ansatte) er mere eller mindre lige så udbredt som samarbejde om kirkens religiøse side (fx afholdelse af kirkelige aktiviteter og kirkeligt oplysningsarbejde) på tværs af danske regioner. Ser man på udbredelsen af de ni overordnede typer af samarbejde indenfor hver af de fem regioner antydes der tre forskellige prioriteringsmodeller for samarbejde. I region Nordjylland, Midtjylland og Syddanmark er samarbejde om såvel kirkens verdslige som religiøse side nogenlunde lige udbredte. I disse tre regioner kan man sige at samarbejde mellem menighedsråd dækker over begge aspekter af kirkens virksomhed. I region Hovedstaden er samarbejde om kirkens religiøse side mere udbredt end samarbejde om kirkens

verdslige side. I region Sjælland derimod er samarbejde om kirkens religiøse side mindre udbredt end samarbejde om kirkens verdslige side.

antal typer af samarbejde	Hovedstaden	Sjælland	Syd-danmark	Midt-jylland	Nord-jylland
Ingen	0	0	0	0	0
Et	0	8	0	0	0
To	0	0	0	0	0
Tre	6	0	6	0	0
Fire	6	8	0	0	0
Fem	24	0	12	5	0
Seks	6	8	0	18	7
Syv	12	8	18	14	7
Otte	18	31	24	27	33
Ni	29	38	41	36	53
Gennemsnit	6,8	7,3	7,6	7,7	8,3

**Tabel 5.11b: Samlet deltagelse i de ni overordnede typer af samarbejde fordelt på danske regioner (i pct.)**

Hvor mange af de ni overordnede typer af samarbejde der findes i hvert provsti veksler fra region til region. Overordnet set findes der færre af de ni overordnede typer af samarbejde i provstierne i region Hovedstaden end i provstierne i region Nordjylland. I region Hovedstaden er det under en tredjedel af provstierne hvor samtlige ni overordnede samarbejdstyper findes, mens det i region Nordjylland er i mere end halvdelen af provstierne (se Tabel 5.11b). I region Hovedstaden er det mindste antal forskellige samarbejdstyper som findes i et provsti tre, mens det i region Nordjyllands provstier er seks. Samlet set må det konkluderes at de nordjyske provstier samarbejder mere bredt end provstierne i region Hovedstaden.

## 6. Deltagelse i samarbejde

### 6.1 Deltagelse i samarbejde

Hvor mange menighedsråd i et provsti som deltager i en given type af samarbejde kan (ligesom udbredelsen af de ni overordnede typer af samarbejde) være udtryk for tre ting: 1. Det kan være udtryk for hvor populært et givent samarbejdsområde er. Man kan sagtens forestille sig at det er nemmere at få flere menighedsråd til at samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde fordi alle involverede synes det er givende at gøre folk klogere på det kristne budskab. 2. Det kan være udtryk for hvor praktisk det er at være mange eller få menighedsråd om et givent samarbejdsområde. At lave en visionsdag for provstiet hvor kun to menighedsråd deltager er mere eller mindre meningsløst, hvorfor visionsprojekter alt andet lige kun gennemføres hvis man kan få alle menighedsråd i provstiet til at deltage. 3. Det kan være udtryk for de aktuelle behov menighedsrådene har. Man kan sagtens forestille sig at kun få menighedsråd vil samarbejde om indkøb af eksterne ydelser, fordi kun få menighedsråd har brug for at få energitjekket deres bygninger på et givent tidspunkt.

Det giver ikke mening at sammenligne hvor mange menighedsråd som deltager i samarbejde i de enkelte provstier. Det skyldes at antallet af menighedsråd svinger meget fra provsti til provsti. Det "mindste" provsti i undersøgelsen har seks menighedsråd, mens det "største" har 35. Det giver derimod mening at sammenligne hvor stor en andel af et provstis menighedsråd som deltager i samarbejde. For at gøre det endnu simplere vil vi her opdele provstierne alt efter om over eller under halvdelen af provstiets menighedsrådene deltager i

	antal	pct. af deltag.
Fælles administration	63	79
Fælles drift	43	59
Indkøb af eksterne ydelser	43	80
Kompetenceudvikling	70	91
Kirkelige aktiviteter	71	89
Oplysningsarbejde	69	86
Diakoni	41	65
Målsætning & Strategi	47	87
Ansatte på tværs af sogne	47	64
Gennemsnit	55	78

**Tabel 6.1: Provstier hvor mindst 50 pct. af menighedsråd deltager i samarbejde**

samarbejde. I 71 ud af 84 provstier deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i samarbejde om kirkelige aktiviteter (se Tabel 6.1). I 41 ud af 84 provstier deltager halvdelen af menighedsrådene i samarbejde om diakoni. Det betyder at menighedsrådene generelt deltager oftere i samarbejde om kirkelige aktiviteter end i samarbejde om diakoni. Generelt findes den største deltagelse ved samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter, fælles kompetenceudvikling og kirkeligt oplysningsarbejde. Den mindste deltagelse findes ved samarbejde om diakoni, fælles drift og indkøb af eksterne ydelser.



Menighedsrådenes deltagelse i en given type samarbejde skal naturligvis ses i lyset af hvor udbredt samarbejdstypen er. Et interessant eksempel er deltagelsen i samarbejde om henholdsvis fælles drift og indkøb af eksterne ydelser. I 43 ud af 84 provstier deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i disse to typer af samarbejde, men det ville alligevel være forkert at sige at menighedsrådenes deltagelse i samarbejde om fælles drift er lige så stor som deres deltagelse i samarbejde om indkøb af eksterne ydelser. Samarbejde om fælles indkøb af eksterne ydelser er nemlig langt mindre udbredt end samarbejde om fælles drift. Nøjes man med at se på de provstier hvor de to typer af samarbejde findes viser der sig en interessant forskel. I ca. 59 pct. af de provstier hvor der foregår samarbejde om fælles drift, deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i samarbejdet. Til sammenligning er det i ca. 80 pct. af de provstier hvor der foregår samarbejde om fælles indkøb af eksterne ydelser at mindst halvdelen af menighedsrådene deltager i samarbejdet (se tredje kolonne i Tabel 6.1). Det betyder at selvom samarbejde om indkøb af eksterne ydelser er mindre udbredt end samarbejde om fælles drift, så er menighedsrådenes deltagelse forholdsvis større i samarbejde om indkøb af eksterne ydelser.

Ses menighedsrådenes deltagelse i samarbejde i lyset af hvor udbredt en given type samarbejde er, findes den største deltagelse ved samarbejde om kompetenceudvikling, afholdelse af kirkelige aktiviteter, fælles målsætning og strategi samt kirkeligt oplysningsarbejde. Den mindste deltagelse findes ved samarbejde om fælles drift, ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn samt diakoni. De typer af samarbejde som har størst deltagelse berører såvel kirkens verdslige (fx kompetenceudvikling) som religiøse side (fx afholdelse af kirkelige aktiviteter) og menighedsrådenes deltagelse i samarbejde synes altså at dække begge sider af kirkens virke nogenlunde ligeligt.

## **6.2 Geografisk spredning af deltagelse i samarbejde**

Generelt er menighedsrådenes deltagelse i samarbejde størst i region Nordjylland og mindst i region Sjælland. Ser man alle ni overordnede typer af samarbejde samlet, så deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i samarbejde i 84 pct. af provstierne i region Nordjylland (se nederste række i Tabel 6.2). I region Sjælland deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i samarbejde i 66 pct. af provstierne. Heraf kan vi konkludere at ikke alene er udbredelsen af samarbejde større i Jylland end på Sjælland og Fyn, men det er menighedsrådenes deltagelse i samarbejde også.

	Hoved- staden	Sjælland	Syd- danmark	Midt- jylland	Nord- jylland	<i>Snit 50% deltag.</i>
Fælles administration	79	54	75	86	93	79
Fælles drift	77	45	63	50	60	59
Indkøb af eksterne ydelser	67	89	77	83	82	80
Kompetenceudvikling	93	91	100	86	87	91
Kirkelige aktiviteter	94	82	81	86	100	89
Oplysningsarbejde	88	73	81	86	100	86
Diakoni	46	50	82	75	69	65
Målsætning & Strategi	90	86	82	87	91	87
Ansatte på tværs af sogne	36	42	57	86	73	64
Snit 50%+ deltagelse	76	66	78	81	84	

**Tabel 6.2: Provstier hvor mindst 50 pct. af menighedsråd deltager i samarbejde fordelt på regioner (i pct.)**

Hvilke af de ni overordnede typer af samarbejde hvor deltagelsen er højest svinger fra region til region. Region Midt- og Nordjylland har den højeste deltagelse af alle i samarbejde om administration og ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn. Deltagelsen i samarbejde om diakoni er højest i region Syddanmark og Midtjylland, mens den er lavest i region hovedstaden. Sidstnævnte er interessant i lyset af hovedstadens relativt mange socialt udsatte og kan skyldes at det diakonale arbejde i hovedstaden varetages af frie kirkeligt-diakonale organisationer snarere end de lokale menighedsråd. Der er den største andel af menighedsråd som deltager i samarbejde om kirkelige aktiviteter i region Nordjylland og Hovedstaden. Generelt er deltagelsen høj (vil her sige at mindst halvdelen af menighedsrådene deltager i samarbejdet i mindst 80 pct. af provstierne) i alle regionernes provstier ved samarbejde om kompetenceudvikling, afholdelse af kirkelige aktiviteter samt fælles målsætning og strategi.

Hvilke typer af samarbejde hvor menighedsrådenes deltagelse er størst svinger fra region til region. I region Hovedstaden deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i et givent samarbejde i mindst 90 pct. af provstierne når det drejer sig om afholdelse af kirkelige aktiviteter, fælles kompetenceudvikling samt fælles målsætning og strategi (se anden kolonne i Tabel 6.2). I region Sjælland og Syddanmark er der kun så høj deltagelse ved samarbejde om fælles kompetenceudvikling. I region Midtjylland er der ingen samarbejdstyper hvor mindst 90 pct. af provstierne har deltagelse fra mindst halvdelen af menighedsrådene. I region Nordjylland deltager mindst halvdelen af menighedsrådene i samarbejde om kirkelige aktiviteter, kirkeligt oplysningsarbejde, fælles administration samt fælles målsætning og strategi i mindst 90 pct. af provstierne (se sjette kolonne i Tabel 6.2).

Det er umiddelbart vanskeligt at beskrive et mønster i menighedsrådenes deltagelse i samarbejde i de forskellige regioners provstier. Skal man driste sig til det alligevel, med alle de forbehold som hører til, kan man sige følgende: Region Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark har generelt den højeste deltagelse ved samarbejde der på en eller anden måde berører kirkens religiøse side såsom afholdelse af kirkelige aktiviteter men også kompetenceudvikling samt fælles målsætning og strategi (som begge kan falde ind under såvel kirkens verdslige som religiøse side). Region Midt- og Nordjylland har generelt høj deltagelse ved samarbejde der berører såvel kirkens verdslige som religiøse side. Man kan sige at menighedsrådene i de to jyske regioner samarbejder bredere end menighedsrådene i de andre regioner.

## 7. Initiativ til samarbejde

### 7.1. Primær initiativtager til samarbejde

Hvem der oftest tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd afhænger af hvilken type af samarbejde der er tale om. Provster er fx de hyppigst nævnte primære initiativtagere til samarbejde om administration, mens menighedsråd er de hyppigst nævnte initiativtagere til samarbejde om drift (se Tabel 7.1). Provstiudvalg er de hyppigst nævnte initiativtagere til samarbejde om indkøb af eksterne ydelser, mens præster er de hyppigst nævnte initiativtagere til samarbejde om diakoni. Provster og provstiudvalg er fælles om at være de hyppigst nævnte initiativtagere til samarbejde om kompetenceudvikling.

	provst	PU	MR	præst	ildsjæl	eks. samarb.	andre
Fælles administration	40	23	14	---	4	1	17
Fælles drift	15	15	52	---	3	3	12
Indkøb af eksterne ydelser	29	45	9	---	0	4	13
Kompetenceudvikling	31	29	9	---	1	4	25
Kirkelige aktiviteter	16	4	14	39	3	1	24
Oplysningsarbejde	20	5	22	22	6	4	22
Diakoni	10	2	18	42	12	2	15
Målsætning & strategi	50	27	4	2	0	2	15
Ansatte på tværs af sogne	28	14	39	---	0	1	18
Alle samarbejdstyper	26	17	21	12	3	2	18
Alle sam.typer, provst	36	27	13	1	3	4	17
Alle sam.typer, PU-medlem	8	44	35	0	2	0	12

**Tabel 7.1: Primær initiativtager fordelt på samarbejdstyper (i pct. af besvarede)**

---: Præster ikke kunne angives som initiativtager til samarbejdstypen, se kapitel 4

Der kan anes et mønster i hvilke grupper som hyppigst tager initiativ til hvilke typer af samarbejde. Provster er oftest primære initiativtagere til samarbejde om administration samt fælles målsætning og strategi, provstiudvalg oftest initiativtagere til samarbejde om indkøb af eksterne ydelser og menighedsråd oftest initiativtagere til samarbejde om drift og ansatte hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn. Alle disse typer af samarbejde kan siges at berøre kirkens verdslige side. Præster er oftest initiativtagere til samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter og diakoni. Disse typer af samarbejde kan siges at berøre kirkens religiøse side. Flere grupper af aktører er ofte nævnt som primære initiativtagere til samarbejde om kompetenceudvikling og kirkeligt oplysningsarbejde, hvilket gør det meningsløst at udpege én gruppe af aktører som de yppigste initiativtagere. Heraf kan konkluderes to ting: 1. Der synes at være en arbejdsdeling således at provster, provstiudvalg og menighedsråd tager initiativ til samarbejde der berører kirkens verdslige

side, mens præster tager initiativ til samarbejde der berører kirkens religiøse side. 2. Det er umuligt at udpege én gruppe af aktører, fx provster, som dem der primært tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd i provstierne i det hele taget. Selv indenfor hver type af samarbejde er der flere grupper som er initiativtagere i mindst 20 pct. af tilfældene. Alle typer af samarbejde initieres af flere forskellige grupper af aktører, dog hovedsaglig provster, provstiudvalg, menighedsråd og præster. Det er med andre ord en bred skare af aktører indenfor kirken som tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd i provstierne.

Slår man alle typer af samarbejde sammen, så angives provster som primær initiativtagere til ca. 26 pct. af samarbejdet, menighedsråd til ca. 21 pct. og provstiudvalg til ca. 17 pct. Præster angives "kun" som primær initiativtager til ca. 12 pct. af samarbejdet, men det skyldes måden spørgsmålet blev stillet (se kapitel 4). Andelen af samarbejder hvor provster, menighedsråd og provstiudvalg nævnes som primære initiativtagere er så tæt på hinanden at det ville være urimeligt at udpege én af dem som vigtigere end de to andre. Dette illustrerer endnu en gang at det er en bred skare af aktører som tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd.

To grupper af aktører udmærker sig ved aldrig at være de hyppigste initiativtagere til samarbejde mellem menighedsråd: enkelte ildsjæle og eksisterende samarbejder. Når enkelte ildsjæle forholdsvist sjældent angives at tage initiativ til samarbejde mellem menighedsråd skyldes det formentlig, at de kirkelige ildsjæle kanaliserer deres engagement gennem menighedsråd eller provstiudvalg. Hvorfor eksisterende samarbejder ikke synes at lede til samarbejde mellem menighedsråd er svært at sige. Det er ellers nærlignede at forestille sig at et eksisterende samarbejde om ét tiltag naturligt fører til samarbejde om andre tiltag, men det lader ikke til at være tilfældet.

Det er værd at bemærke hvor ofte "andre" angives at være primære initiativtagere til samarbejde mellem menighedsråd (se sidste kolonne i Tabel 7.1). Når fx ca. 25 pct. af de adspurgte angiver at initiativtageren til samarbejde om fælles kompetenceudvikling er "andre" er det fordi der ikke er én initiativtager men flere. Dette bekræfter endnu en gang at der ikke er én gruppe af aktører som hovedsaglig tager initiativet til samarbejde, men at initiativet til samarbejde er en kompleks størrelse. Og den kompleksitet bliver ikke mindre af at det er diskutabelt hvem og hvad en initiativtager overhovedet er; det kan være den som får ideen men det kan også være den som fører ideen ud i livet.

Det er slående hvor uenige provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg er når man spørger dem hvem der, helt generelt, hyppigst tager initiativ til samarbejde (se de to nederste rækker i Tabel 7.1). Ca. 36 pct. af provster/provstisekretærer mener at de selv er de

hyppigste initiativtagere til samarbejde efterfulgt af provstiudvalgene (som angives af ca. 27 pct.). Til sammenligning mener ca. 44 pct. af lægmedlemmer af provstiudvalg at det er provstiudvalgene som hyppigst tager initiativ til samarbejde efterfulgt af menighedsrådene (som angives af ca. 35 pct.). Uenigheden skyldes formentlig at provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg ser samarbejde mellem menighedsråd fra hvert deres udgangspunkt. Havde man spurgt medlemmer af menighedsråd er det ikke usandsynligt at de havde angivet sig selv som hyppigste initiativtagere til samarbejde. Dette bekræfter blot at hvem der tager initiativ til samarbejde er en kompleks sag.

## 7.2 Primær initiativtager i danske regioner

På nationalt plan er såvel provster, provstiudvalg, menighedsråd og præster betydelige initiativtagere til samarbejde mellem menighedsråd. At opdele provstierne på danske regioner ændrer ikke ved den konklusion. Der er dog interessante forskelle mellem provstierne i de enkelte regioner som er værd at dvæle lidt ved.

	Hoved- staden	Sjælland	Syd- danmark	Midt- jylland	Nord- jylland
Provsten	23	28	27	26	28
Provstiudvalg	12	26	19	14	19
Menighedsråd	11	18	27	21	26
En eller flere præster	20	10	13	8	11
Enkelte ildsjæl	7	2	2	3	3
Eksisterende samarbejde	2	1	2	4	3
Andre	25	16	11	24	12

**Tabel 7.2: Primær initiativtager for samarbejde samlet set fordelt på danske regioner (i pct.)**

Umiddelbart skiller provstierne i region hovedstaden sig ud ved at præsterne relativt ofte nævnes som primære initiativtagere til samarbejde, mens menighedsråd relativt sjældent nævnes (se Tabel 7.2). Slår man alle typer af samarbejde sammen angives præster som primære initiativtagere for ca. 20 pct. af samarbejdet, mens menighedsråd angives som initiativtagere for ca. 11 pct. af samarbejdet. Provstierne i region Hovedstaden skiller sig formentlig ud fordi man her fokuserer på samarbejde som berører kirkens religiøse side, fx afholdelse af kirkelige aktiviteter (se kapitel 5.11). disse typer af samarbejde er netop dem som præster oftere tager initiativ til. Provstierne i region Sjælland skiller sig ud ved den omvendte situation, nemlig at menighedsråd nævnes relativt oftere

som initiativtagere til samarbejde end præster. Dette skyldes formentlig at provstierne i region Sjælland fokuserer på samarbejde som berører kirkens verdslige side.

I region Hovedstaden og Midtjylland tager "andre" initiativet til omkring en fjerdedel af samarbejdet. Det dækker over at der ofte er mere end én primær initiativtager til samarbejde i disse to regioner. Hvem der tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd i region Hovedstaden og Midtjylland synes mere komplekst end i de tre resterende regioner.

## 8. Mål med samarbejde

### 8.1 Primære mål med samarbejde

Med hvilket mål menighedsråd samarbejder er forskelligt, alt efter hvilken type samarbejde der er tale om.

	Aflaste MR	Skabe liv & vækst	Frigøre res.	Mere for pengene	Andet	Opgave for lille
Fælles administration	55	6	16	14	9	---
Fælles drift	18	14	24	31	14	---
Indkøb af eksterne ydelser	31	2	24	27	16	---
Kompetenceudvikling	15	47	9	7	23	---
Kirkelige aktiviteter	0	87	3	4	6	---
Oplysningsarbejde	0	91	1	3	5	---
Diakoni	0	77	3	2	18	---
Målsætning & strategi	2	79	2	6	12	---
Ansatte på tværs af sogne	22	27	12	16	5	18
Alle samarbejdstyper	16	48	10	12	12	2

**Tabel 8.1: Primære mål for samarbejde fordelt på typer (i pct. af besvarede)**

---: denne svarmulighed fandtes kun for samarbejde om ansatte på tværs af sogne

Det hyppigste nævnte mål med at samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde, afholdelse af kirkelige aktiviteter, målsætning og strategi, diakoni samt kompetenceudvikling er at skabe liv og vækst i kirken (se Tabel 8.1). Det hyppigste nævnte mål med at samarbejde om administration er at aflaste menighedsråd administrativt, mens det hyppigste nævnte mål med at samarbejde om drift er at få mere kirke for pengene. Man kan argumentere for at de hyppigst nævnte mål med samarbejde om indkøb af eksterne ydelser er både at aflaste menighedsråd administrativt og at få mere kirke for pengene. Man kan på samme måde argumentere for at de hyppigst nævnte mål med at ansætte medarbejdere hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn er både at skabe liv og vækst i kirken og at aflaste menighedsråd administrativt. Hertil skal lægges at en ikke ubetydelig del af de

adspurgte angiver at motivationen bag førnævnte samarbejde er at opgaven var for lille at det enkelte menighedsråd kunne forsvare at ansætte én medarbejder til jobbet.

Man kan argumentere for at de fire overordnede mål for samarbejde viser om provster/provstisekretærer ser samarbejde som et mål i sig selv eller et redskab til at opnå andre ting. Når der samarbejdes med det mål at aflaste menighedsråd administrativt, frigøre ressourcer til andre ting eller få mere kirke for pengene er det fordi samarbejdet ses som et redskab snarere end et mål i sig selv. Samarbejde der har som mål at skabe liv og vækst i kirken, kan man argumentere for, ses som et mål i sig selv.

Der er et distinkt mønster bag hvilke typer af samarbejde der har hvilke primære mål. Samarbejde hvis hyppigste nævnte mål er at aflaste menighedsråd administrativt, frigøre ressourcer til andre ting eller få mere kirke for pengene, dvs. samarbejde om administration, drift og indkøb af eksterne ydelser, berører alle kirkens verdslige side. Samarbejder hvis hyppigst nævnte mål er at skabe liv og vækst i kirken, dvs. samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter, kirkeligt oplysningsarbejde, diakoni, fælles målsætning og strategi samt kompetenceudvikling, kan alle siges at berøre kirkens religiøse side (se kapitel 5.10). Det antyder at samarbejde som berører kirkens religiøse side, af provster/provstisekretærer, ses som mål i sig selv, mens samarbejde der berører kirkens verdslige side mere ses som redskaber, som gør kirkens i stand til at opnå sine religiøse mål.

## 8.2 Primære mål med samarbejde i danske regioner

Der er ikke de store forskelle på hvad det hyppigst nævnte mål med samarbejde er i regionerne.

	Hoved- staden	Sjælland	Syd- danmark	Midt- jylland	Nord- jylland
Aflaste MR	18	22	16	16	9
Skabe liv & vækst	52	44	46	48	50
Frigøre ressourcer	4	4	14	12	14
Mere for pengene	10	12	9	11	18
Andet	13	14	15	11	7
Opgaven for lille til ét MR	3	4	1	2	2

**Tabel 8.2: Primære mål for samarbejde samlet set fordelt på danske regioner (i pct. af besvarede)**

Det hyppigst nævnte mål med samarbejde i alle fem regioner er at skabe liv og vækst i kirkens (se Tabel 8.2). Provster/provstisekretærer på Sjælland er generelt mindre tilbøjelige til at angive at frigøre ressourcer og at få mere kirke for pengene som mål for samarbejde end deres kollegaer på



Fyn og i Jylland. Omvendt synes provster/provstisekretærer i region Nordjylland at nedprioritere at aflaste menighedsråd administrativt som mål for samarbejde.

## 9. Provst og provstiudvalgs rolle i samarbejde

Både provster/provstisekretærer og

lægmedlemmer af provstiudvalg, mener at provstiudvalg bør hjælpe menighedsråd til at samarbejde i en eller anden grad (se Tabel 9.1).

Ingen af dem mener at provstiudvalg helt bør

blande sig uden om samarbejde mellem

menighedsråd. Ca. 46 pct. af

provster/provstisekretærer mener at provstiudvalg

bør være proaktive, dvs. altid bør opfordre eller

selv tage initiativ til samarbejde, mens ca. 30 pct. blandt lægmedlemmer af provstiudvalg mener det samme. Man kan derfor sige at provster/provstisekretærer er mere proaktive på provstiudvalgenes vegne end udvalgenes lægmedlemmer er når det gælder om at opfordre og hjælpe menighedsråd til at samarbejde.

	Provst/ sekretær	PU- medlem
Bør ikke blande sig	0	0
Må hjælpe men ej initiere	6	26
Bør opfordre ved lydhørhed	39	32
Bør altid opfordre	27	17
Bør selv initiere	19	13
Andet	1	1
Ikke besvaret	7	11

**Tabel 9.1: Provster/provstisekretærers og lægmedlemmer af provstiudvalgs holdning til PUs rolle i samarbejde (i pct.)**

	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	PU- provst	PU- medl.	PU- provst	PU- medl.	PU- provst	PU- medl.	PU- provst	PU- medl.	PU- provst	PU- medl.
Bør ikke blande sig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Må hjælpe men ej initiere	12	33	8	17	6	37	5	22	0	18
Bør opfordre ved lydhørhed	24	17	31	58	35	21	50	39	53	27
Bør altid opfordre	35	17	38	17	12	11	27	11	27	36
Bør selv initiere	24	17	15	0	24	16	14	11	20	18
Andet	0	8	0	0	6	0	0	0	0	0
Ikke besvaret	6	8	8	8	18	16	5	17	0	0

**Tabel 9.2: Provster/provstisekretærers og lægmedlemmer af provstiudvalgs holdning til PUs rolle i samarbejde fordelt på danske regioner (i pct.)**

I alle fem regioner mener provster/provstisekretærer i højere grad end lægmedlemmer af provstiudvalg at provstiudvalgene proaktivt bør forsøge at skabe samarbejde mellem menighedsråd. Der er en tendens til at provster/provstisekretærer i region Hovedstaden er de mest proaktive idet ca. 59 pct. af dem mener at provstiudvalg altid bør opfordre eller selv tage initiativ til samarbejde. Provster/provstisekretærer i region Syddanmark derimod er de mindst proaktive på provstiudvalgenes vegne idet ca. 36 pct. mener det samme.

## 10. Formelt og uformelt samarbejde (barrierer for samarbejde)

Lov om Menighedsråd, kapitel 8, opstiller nogle juridiske rammer for samarbejde mellem menighedsråd. Samarbejde som opfylder lovens anvisninger, inklusiv en nedskrevet vedtægt på stiftets hjemmeside, kan siges at være formelt. Der er dog grund til at tro at der finder samarbejde sted mellem menighedsråd som ikke opfylder de formelle lovmæssige krav og dermed kan siges at være uformelt. Den kvantitative del af undersøgelsen laver ikke umiddelbart nogen distinktion mellem formelt og uformelt samarbejde, men spørger blot ind til samarbejde generelt. Der er dog en række spørgsmål i spørgeskemaet som berører en distinktion mellem formelt og uformelt samarbejde.

Såvel provster/provstisekretærer som lægmedlemmer af provstiudvalg er spurgt ind til om de mener at reglerne er en barriere for samarbejde og hvor klar eller uklar beslutningskompetence ved samarbejde er. Begge spørgsmål skulle besvares på en skala fra 1 til 10 men af hensyn til overskueligheden er de begge komprimeret til tre cirka lige store kategorier: de som svarede 1-3 ("i ringe grad"/"klar"), de som svarede 4-7 ("midt imellem") og de som svarede 8-10 ("i høj grad"/"uklar"). Begge spørgsmål kan siges at berøre de juridiske og dermed formelle aspekter af samarbejde mellem menighedsråd som defineret i Lov om Menighedsråd.

### Regler er en barriere

	i ringe grad	midt imellem	i høj grad	ikke besvaret	Median*
Provster	27	43	23	8	5
PU-medlemmer	43	38	11	8	4

### Beslutningskompetence er uklar

	klar	midt imellem	uklar	ikke besvaret	Median*
Provster	43	43	11	11	3
PU-medlemmer	49	32	11	8	3

**Tabel 10.1: Provsters/provstisekretærers og provstiudvalgsmedlemmers holdning til om regler er en barriere og hvor uklar beslutningskompetencen er (i pct.)**

\* median beregnet uden inddragelse af "ikke besvaret"

Umiddelbart lader regler (læs: lovgivningen) til at være en større hæmsko for samarbejde end uklarhed over beslutningskompetence er (se Tabel 10.1). Ca. 23 pct. af provster/provstisekretærer mener at reglerne i høj grad er en barriere for samarbejde, mens ca. 11 pct. af dem mener at beslutningskompetencen fremstår uklar. Medianen, dvs. den score som deler de adspurgte op i to

lige store grupper er henholdsvis 5 for reglerne som en barriere og 3 for beslutningskompetencens uklarhed. Man kan derfor argumentere for at reglerne for samarbejde anses for et større problem end hvem der kan vedtage hvad.

Selvom beslutningskompetencens klarhed eller uklarhed synes at være en mindre barriere for samarbejde end regler er, synes der stadig at være plads til forbedringer: ca. 43 pct. blandt provster/provstisekretærer mener at beslutningskompetencen er klar, men omvendt mener ca. 54 pct. at beslutningskompetencen er mindre klar (læs: "uklar" eller "midt imellem").

Provster/provstisekretærer anser regler for en større barriere for samarbejde end lægmedlemmer af provstiudvalg. Hvor ca. 66 pct. af provster/provstisekretærer anser regler for at være en vis barriere (læs: har svaret "midt imellem"/"i høj grad"), er det ca. 49 pct. blandt lægmedlemmer af provstiudvalg (se tabel 10.1). Om det skyldes at lægmedlemmer af provstiudvalg er bedre til at håndtere reglerne eller om provster/provstisekretærer i kraft af deres formelle kompetencer er mere opmærksomme på hvor reglerne kan være en barriere er umuligt at sige ud fra undersøgelsen. Provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg opfatter beslutningskompetencen som lige klar/uklar.

Formelt samarbejde mellem menighedsråd kræver, som nævnt ovenfor, en vedtægt offentliggjort på stiftets hjemmeside. I spørgeskemaundersøgelsen blev såvel provster/provstisekretærer som lægmedlemmer af provstiudvalg spurgt om hvor mange vedtægter for samarbejde provstiets menighedsråd har liggende på stiftets eller Kirkeministeriets hjemmeside. I det følgende vil antallet af vedtægter som provster/provstisekretærer og lægmedlemmer

**Provster/provstisekretærer**

	ingen	en til fem	mere end fem	ikke besvaret
Angivne	10	56	18	17
Eksisterende	20	61	2	17

**PU-medlemmer**

	ingen	en til fem	mere end fem	ikke besvaret
Angivne	19	57	4	19
Eksisterende	19	61	0	19

**Tabel 10.2: Antal angivne og eksisterende vedtægter på Kirkeministeriets hjemmeside (i pct.)**

af provstiudvalg angiver findes blive sammenlignet med antallet af gældende vedtægter der rent faktisk ligger på stifternes og Kirkeministeriets hjemmeside. Eksisterende vedtægter i Tabel 10.2 er de gældende vedtægter vedrørende samarbejde mellem menighedsråd som lå på Kirkeministeriets hjemmeside i forsommeren 2016. Vedtægter vedrørende samarbejde mellem provstier og stifter er ikke talt med.

Såvel provster/provstisekretærer som lægmedlemmer af provstiudvalg lader til at overvurdere antallet af offentliggjorte vedtægter (se Tabel 10.2). Ca. 74 pct. af provster/provstisekretærer angiver at deres provsti har mindst én offentliggjort vedtægt for samarbejde mellem menighedsråd. Tjekker man stifternes og Kirkeministeriets hjemmesider er det dog "kun" ca. 63 pct. af provstierne som har mindst én offentliggjort vedtægt for samarbejde. Diskrepansen kan skyldes den måde eksisterende vedtægter er optalt på eller at provster/provstisekretærer tæller vedtægter med som ikke længere er gældende. Det er tilsyneladende heller ikke noget nemt spørgsmål at svare på eftersom at ca. 17 pct. af provster/provstisekretærer ikke har svaret. Lægmedlemmer af provstiudvalg svarer mere i overensstemmelse med hvad der kan findes af gældende vedtægter på Kirkeministeriets hjemmeside, men også blandt dem er mange i tvivl om hvad de skal svare (ca. 19 pct.).

	intet	lidt	noget	meget	det hele	ikke besvaret
Provster	18	20	36	17	4	6
PU-medlemmer	7	19	43	25	3	3

**Tabel 10.3: Provsters/provstisekretærers og provstiudvalgsmedlemmers opfattelse af hvor meget samarbejde der foregår udenom provstiudvalgene (i pct.)**

Der lader til at foregår der en del samarbejde mellem menighedsråd udenom provstiudvalgene. Ca. 57 pct. af provster/provstisekretærer vurderer at "noget" til "alt" samarbejde mellem menighedsråd foregår udenom provstiudvalgene, mens det er ca. 71 pct. blandt læge provstiudvalgsmedlemmer (se Tabel 10.3). Indenfor Lov om Menighedsråds rammer kan menighedsråd vælge at samarbejde uden at have provstiet som ramme og det gør en ikke uanseelig del af dem.

Der er markant flere blandt lægmedlemmer af provstiudvalg der vurderer at "noget" til "alt" samarbejde mellem menighedsråd foregår udenom provstiudvalgene end der er blandt provster/provstisekretærer. Dette kan umiddelbart skyldes to ting: 1. at provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg repræsenterer to forskellige grupper af provstier (se kapitel 4) og/eller 2. at lægmedlemmer af provstiudvalg og provster/provstisekretærer har deres viden om samarbejder forskellige steder fra og derfor har forskellige opfattelser af hvor meget samarbejde som foregår udenom provstiudvalgene.

	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	provst	PU-medl.	provst	PU-medl.	provst	PU-medl.	provst	PU-medl.	provst	PU-medl.
Regler er barriere*	5	7	7	5	6	3	5	4	5	3
Kompetence uklar*	2,5	4	4,5	3	2	3	3	2	2,5	5

#### **Vedtægter for samarbejde**

Angivne	36	22	22	28	51	21	110	38	45	18
Eksisterende	20	9	25	23	35	37	45	33	15	12

#### **Samarbejde udenom PU**

Noget/det hele (pct.)	59	83	39	38	41	48	68	54	67	77
-----------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**Tabel 10.4: Provster/provstisekretærers og lægmedlemmer af provstiudvalgs opfattelser af formelt og uformelt samarbejde**

\* median score beregnet uden inddragelse af "ikke besvaret"

Det er ikke umiddelbart noget mønster i om provsters/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg i de forskellige regioner mener at regler er en barriere eller at beslutningskompetencen er uklar. Dels er forskellene i median score på de to spørgsmål forskellige fra region til region og dels er provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg uenige i alle fem regioner. Det giver derfor ikke megen mening fx at påstå at reglerne anses for en større barriere på Sjælland end i Jylland. Forskellene er simpelthen for små og uenigheden mellem provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg er for forvirrende.

Hvor mange vedtægter for samarbejde mellem menighedsråd som provstierne har svinger forholdsvist voldsomt fra region til region. Provster/provstisekretærer i region Midtjylland angiver at der samlet er 110 vedtægter for samarbejde i regionens provstier (se Tabel 10.4, midtfor), mens de i region Sjælland angiver at der er 22. Holder man sig til hvad provster/provstisekretærer angiver så ser det ud til at de jyske og fynske provstier har flere vedtægter for samarbejde mellem menighedsråd. Ser man på de faktiske antal vedtægter offentliggjort på stifternes og Kirkeministeriets hjemmesider så forsvinder dette mønster idet region Nordjylland har det laveste antal vedtægter. Provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg repræsenterer, som nævnt, forskellige grupper af provstier (se kapitel 4). Problemet er bare at alt efter om man tager udgangspunkt i provster/provstisekretærer og dermed de provstier de repræsenterer eller i lægmedlemmer af provstiudvalg og dermed de provstier de repræsenterer, så får man forskellige resultater. Når tallene både for angivne og for eksisterende vedtægter kan svinge så meget alt efter hvem man spørger og dermed hvilke provstier man ser på så antyder det at antallet af vedtægter i en

given regions provstier er forholdsvis tilfældig. Der synes med andre ord at være stor forskel på hvor mange vedtægter for samarbejde mellem menighedsråd der er i hvert enkelt provsti. Man bør derfor være meget varsom med at konkludere noget om hvor meget samarbejde der foregår i provstierne i regionerne ud fra antallet af vedtægter. Dertil skal så lægges at én vedtægt kan vedrøre flere konkrete samarbejder, fx om fælles gudstjeneste og fælles kordegn. Også af den grund bør man være meget varsom med at konkludere noget om mængden af formelt samarbejde mellem menighedsrådene i regionerne ud fra antallet af vedtægter for samarbejde.

Ifølge provster/provstisekretærer foregår der mest samarbejde udenom provstiudvalgene i region Midt- og Nordjylland og mindst i region Sjælland og Syddanmark (se Tabel 10.4, nederst). I region Sjælland angiver ca. 39 pct. af provster/provstisekretærer at "noget" til "alt" samarbejde foregår udenom provstiudvalgene, mens det er ca. 68 pct. i region Midtjylland. Hvor meget samarbejde mellem menighedsråd der foregår udenom provstiudvalgene i region Hovedstaden afhænger i høj grad af hvem man spørger. Ca. 59 pct. af provster/provstisekretærer mener at "noget" til "alt" samarbejde foregår udenom provstiudvalgene, mens det er ca. 83 pct. af provstiudvalgsmedlemmerne der mener det samme. Generelt er provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg ikke enige om hvor meget samarbejde der foregår udenom provstiudvalget i regionernes provstier. Specielt i region Hovedstaden er provster/provstisekretærer eller lægmedlemmer af provstiudvalg uenige på dette punkt. Hvad forskellen i de to gruppers forskellige opfattelser skyldes er svært at vide, men det kunne være manglende kommunikation og/eller vidensudveksling.

## 11. Incitamenter for samarbejde

Der er flere måder et provsti kan skabe incitamenter for samarbejde mellem menighedsråd. Man kan fx arbejde med at formulere en vision for samarbejde i provstiet eller formulere en overordnet strategi for provstiets virksomhed. Begge dele kan anspore til samarbejde ved at plante tanken om samarbejde i menighedsrådsmedlemmernes bevidsthed og ved at signalere at samarbejde er en mulighed.

Blandt de adspurgte provster/provstisekretærer angiver ca. 61 pct. at deres provsti har arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd og ca. 50 pct. at der er en overordnet strategi for deres provstis virksomhed (se Tabel 11.1). Blandt de adspurgte lægmedlemmer af provstiudvalg er det lidt højere, nemlig henholdsvis ca. 71 og 64 pct. Heraf kan vi konkludere at mindst halvdelen af provstierne skaber incitamenter for samarbejde mellem menighedsråd gennem visions- eller strategiarbejde.

	provst	PU-medl.
Har visionsarbejde	61	71
Har strategi	50	64

**Tabel 11.1: Udbredelse af visionsarbejde og strategi for provstiets virksomhed (i pct.)**

I spørgeskemaundersøgelsen blev såvel provster/provstisekretærer som lægmedlemmer af provstiudvalg spurgt ind til hvad de mener kendetegner godt samarbejde mellem menighedsråd. Man kan argumentere for at de egenskaber som kendetegner godt samarbejde kan fungere som incitamenter til samarbejde mellem menighedsråd. Spørger man provster/provstisekretærer er de vigtigste kendetegn for godt samarbejde at det skaber fællesskabsfølelse i provstiet (nævnes af ca. 77 pct. af de adspurgte), skaber liv og vækst i kirken (nævnes af ca. 75 pct.), frigør ressourcer til andre ting (nævnes af ca. 65 pct.), sparer menighedsråd for unødigt administration (nævnes af ca. 62 pct.) samt giver mere kirke for pengene (nævnes af ca. 54 pct.) (se Tabel 11.2). Man kan sige at som provster/provstisekretærer ser det så er det mest lokkende samarbejde det som på den ene side skaber fællesskabsfølelse og liv i kirken og på den anden side giver en bedre udnyttelse af kirkens ressourcer, såvel penge som menighedsrådsmedlemmernes tid.

	provst	PU-medl.
Spare tid	27	32
Frigøre ressourcer	65	61
Alle tilfredse	32	28
Ikke koste meget	14	11
Gnidningsfrit	12	15
Skabe liv og vækst	75	36
Spare administration	62	64
Fællesskabsfølelse	77	49
Mere for pengene	54	58
Andet	4	4
Antal kriterier i gennemsnit	4,2	3,6
Median antal kriterier	4	3,5

**Tabel 11.2: Provsters/provstisekretærers og provstiudvalgsmedlemmers opfattelser af succeskriterier for samarbejde (i pct.)**



Spørger man lægmedlemmer af provstiudvalg så er de vigtigste kendetegn for godt samarbejde at det sparer menighedsråd for unødigt administration (nævnes af ca. 64 pct. af de adspurgte), frigør ressourcer til andre ting (nævnes af ca. 61 pct.) samt giver mere kirke for pengene (nævnes af ca. 58 pct.). Man kan sige at som lægmedlemmer af provstiudvalgs ser det, så er det mest lokkende samarbejde det som giver en bedre udnyttelse af kirkens ressourcer, såvel penge som menighedsrådsmedlemmernes tid.

Hvor provster/provstisekretærer synes at kombinere et stærkt fokus på kirkens religiøse side (at skabe fællesskabsfølelse samt liv og vækst i kirken) med et næsten lige så stærkt fokus på kirkens verdslige side (at frigøre ressourcer til andre ting og spare menighedsråd for unødigt administration), er læge provstiudvalgsmedlemmernes fokus overvejende på kirkens verdslige side. Forskellen skyldes formentlig provstiudvalgets begrænsede funktion og provsternes syn på sig selv som både administratorer og præster (jf. Lindhardt & Andersen 2010). Fordi de har et dobbelte mandat (præst og provst) ser provsterne (og deres sekretærer) samarbejde mellem menighedsråd i et bredere perspektiv.

	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.
Har visionsarbejde	71	83	54	58	47	58	59	78	73	82
Har strategi	24	42	46	75	65	63	68	67	40	73

**Tabel 11.3: Udbredelse af visionsarbejde og strategi for provstiets virksomhed fordelt på danske regioner (i pct.)**

Hvor mange provstier som har arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd eller har en overordnet strategi for deres virksomhed svinger fra region til region. I region Hovedstaden og Nordjylland angiver mere end 70 pct. af provster/provstisekretærer at der har været arbejdet med en vision for samarbejde i provstiet, mens det er markant færre i de resterende regioner (se Tabel 11.3). Samtidig er det i region Hovedstaden og Nordjylland at henholdsvis ca. 24 og 40 pct. af provster/provstisekretærer angiver at deres provsti har en overordnet strategi for sin virksomhed, mens det er højere i de resterende regioner. I region Sjælland, Syddanmark og Midtjylland adskiller andelen af provstier som angives at have henholdsvis en vision for samarbejde mellem menighedsråd og en overordnet strategi for deres virksomhed sig ikke voldsomt fra hinanden. Det virker som om provstierne i samtlige regioner forsøger at gøde jorden for samarbejde mellem menighedsråd, men at det er lidt tilfældigt om de gør det via visions- eller strategiarbejde.

	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.	PU- provst	medl.
Spare tid	12	8	38	33	35	32	32	33	20	55
Frigøre ressourcer	35	67	69	58	71	58	73	56	80	73
Alle tilfredse	35	8	31	25	35	37	27	33	33	27
Ikke koste meget	0	0	15	0	24	21	18	0	13	36
Gnidningsfrit	6	8	23	8	18	11	14	28	0	18
Skabe liv og vækst	82	33	62	33	59	47	91	39	73	18
Spare administration	47	58	69	67	53	63	73	56	67	82
Fællesskabsfølelse	71	33	92	42	76	63	73	50	80	45
Mere for pengene	35	58	46	42	47	53	68	61	67	82
Andet	6	0	0	8	12	5	0	6	0	0
Antal kriterier i gennemsnit	3,3	2,8	4,5	3,2	4,3	3,9	4,7	3,6	4,3	4,4
Median antal kriterier	3	2,5	4	3	5	4	4	3	5	4

**Tabel 11.4: Provsters/provstisekretærers og provstiudvalgsmedlemmers opfattelser af succeskriterier for samarbejde fordelt på danske regioner (i pct.)**

På landsplan angiver mindst halvdelen af provster/provstisekretærer at det er kendetegnende for godt samarbejde at det 1. sparer menighedsråd for unødigt administration, 2. frigør ressourcer til andre ting samt 3. giver mere kirke for pengene. Eneste undtagelse er region Hovedstaden hvor under halvdelen af provster/provstisekretærer mener at disse ting kendetegner godt samarbejde (se Tabel 11.4). Provster/provstisekretærer i region Hovedstaden skiller sig således ud fra dem i de andre regioner ved have et svagere fokus på kirkens verdslige side, når det gælder hvad der kendetegner godt samarbejde mellem menighedsråd. Der er ikke megen enighed mellem provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg om hvad der kendetegner godt samarbejde. I region Sjælland, Syddanmark, Midt- og Nordjylland kan provster/provstisekretærer og lægmedlemmer af provstiudvalg dog blive enige om at godt samarbejde blandt andet er kendetegnet ved at give en bedre udnyttelse af kirkens penge og menighedsrådsmedlemmernes tid. I region Hovedstaden derimod synes provster/provstisekretærer overvejende at fokusere på kirkens religiøse side når de vurderer hvad der kendetegner godt samarbejde, mens lægmedlemmer af provstiudvalg overvejende fokuserer på kirkens verdslige side.

## **12. Drivkræfter bag samarbejde og deltagelse – syv hypoteser afprøves**

Der er forskel på hvor mange typer af samarbejde der foregår i de enkelte provstier, hvad der konkret samarbejdes om og hvor stor en andel af menighedsrådene som deltager i samarbejde. Det kan, som nævnt, være udtryk for hvad man i de enkelte provstier finder vigtigst at samarbejde om, hvad det er nemmest at samarbejde om eller hvad menighedsrådene har af aktuelle behov.

Spørgeskemaet giver mulighed for at teste en række hypoteser om hvilke drivkræfter der ligger bag udbredelsen af samarbejde og menighedsrådenes deltagelse i det. Med udgangspunkt i eksisterende religionssociologisk viden og input fra arbejdsgruppe vedrørende "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" kan opstilles syv hypoteser om drivkræfter bag samarbejde.

Den første drivkraft er sognestørrelse målt i antallet af medlemmer af folkekirken (og altså ikke størrelse i fysisk forstand, fx areal). Hypotesen er at i provstier med relativt små sogne vil der være mere samarbejde mellem menighedsråd og større deltagelse. Tanken bag er at små menighedsråd oftere kan have svært ved at finde ressourcer til større ting som fx ansættelsen af en personalekonsulent og derfor er motiveret til at søge samarbejde med andre menighedsråd for at finde midlerne. Store menighedsråd derimod har ressourcer nok til at klare den slags alene og er derfor mindre motiveret til at søge samarbejde med andre menighedsråd.

Den anden drivkraft er tilstedeværelsen af fælles menighedsråd for flere sogne, konkret målt ved om der er flere sogne end menighedsråd i provstiet. Hypotesen er at der vil være mere samarbejde og deltagelse i provstier med fælles menighedsråd fordi menighedsrådene allerede er vant til samarbejde. Sammenlægningen af to eller flere menighedsråd ses her som en tærskel, som når den er overskredet gør yderligere samarbejde nemmere.

Den tredje drivkraft er holdningen til provstiudvalgets rolle ved samarbejde. Hypotesen er at jo mere proaktiv provst/provstisekretær mener provstiudvalget bør være, jo mere vil der blive samarbejdet om og jo flere menighedsråd vil deltage. Ideen bag er at holdningen til provstiudvalgets rolle er et udtryk for den type af provst som provstiet har: hjælper, inspirator eller iscenesætter (jf. Lindhardt & Andersen 2010:67). Hvis fx provsten er en iscenesætter, og dermed meget proaktiv, så vil vedkommende bruge mere energi på at opfordre menighedsrådene til at samarbejde, hvilket burde føre til mere samarbejde og højere deltagelse.

Den fjerde drivkraft er urbanisering målt på antal indbyggere pr. kvadratkilometer. Hypotesen er at jo mere urbaniseret et provsti er, jo mindre samarbejde vil der findes og jo færre menighedsråd vil deltage. Ideen bag er at om man bor på landet eller i byen skaber forskellige rammer for det sociale fællesskab som kristendom og dermed folkekirken lever i. De sociale fællesskaber på landet

er stærkere og menighedsrådene her derfor mere motiverede til at samarbejde. I byerne er fællesskabet svagere og menighedsrådene her derfor mindre motiverede til at samarbejde. Forskellen i styrken af de sociale fællesskaber viser sig da også i den religiøsitet som ses i på land og i by i undersøgelsen. I provstier med lav urbanisering, dvs. provstier som primært består af landsogn, er fx medlemsprocenten højere og indbyggerne dermed mere religiøse end i provstier der primært består af bysogne. Samtidig er provstier med lav urbanisering også de provstier hvor folkekirken har mistet flest medlemmer fra 2007 til 2016 og der hvor der har været den største befolkningsudflytning. Et stærkt socialt fællesskab og høj religiøsitet kan begge være positive motivationer bag samarbejde, mens større medlemstabilitet og større udflytning kan fungere som brændende platforme der tvinger menighedsrådene til at reagere på en svær situation, fx ved at øge samarbejdet med andre menighedsråd i håbet om at de sammen kan bremse eller mindske en negativ udvikling.

Den femte drivkraft er om man i provstiet har arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd. Hypotesen er, at hvis man har, så vil der være flere typer af samarbejde og flere menighedsråd vil deltage. Ideen er, ligesom ved tilstedeværelsen af sammenlagte menighedsråd, at en vision for samarbejde er en tærskel, som når den er overskredet gør samarbejde lettere, fordi det første skridt allerede er taget.

Den sjette drivkraft er i hvor høj grad man mener at reglerne er barriere for samarbejde. Hypotesen er at i jo højere grad reglerne opfattes som en barriere, jo mindre samarbejde og deltagelse vil der være. Ideen bag er at opfattelsen af reglerne som barriere i en vis grad afspejler om reglerne reelt er en barriere og derfor kan sænke omfanget af samarbejde. Man kan også argumentere for at opfattelsen af reglerne som barriere er netop det, en opfattelse, men det ændrer ikke på den forventede negative sammenhæng mellem opfattelse og samarbejde. Hvis provstier eller provstiudvalg mener at reglerne for samarbejde er for bøvlede, må man forvente at det vil gøre dem mindre motiverede til at samarbejde.

Den syvende drivkraft bag samarbejde er hvor meget samarbejde mellem menighedsråd som vurderes at foregå udenom provstiudvalget. Hypotesen er, at jo mere samarbejde der foregår udenom provstiudvalget, jo mindre samarbejde vil der (ifølge provster/provstisekretærer) foregå. Ideen er at hvis en stor del af samarbejdet mellem menighedsråd sker udenom provstiudvalget, så vil de adspurgte provster/provstisekretærer næppe kende til dette samarbejde og derfor registrere færre typer af samarbejde i spørgeskemaet. Denne hypotese antager dels at der er en øvre grænse

for hvor meget samarbejde der kan foregå i et provsti og dels at provster har en relativt begrænset føling med menighedsrådene i provstiet. Begge antagelser kan der argumenteres imod.

De syv drivkræfter nævnt ovenfor kombineret med antallet af samarbejdstyper i provstiet og andelen af provstiets menighedsråd som deltager i samarbejde giver 14 mulige sammenhænge at teste. Samarbejde er målt som antallet af samarbejder der findes i et provsti ud af de i alt 43 mulige tiltag som der blev spurgt ind til i spørgeskemaet (se kapitel 5.1 til 5.9). Deltagelse er målt som den procentdel af et provstis menighedsråd som i gennemsnitlig deltager i en given af de ni overordnede typer af samarbejde. For at mindske chancen for at afvise en statistisk signifikant sammenhæng (hvilket er en risiko når der kun er 84 besvarelser) er signifikansniveauet sat til 0,10, hvilket er højere end normalt (se Rasmussen 2016:232).

En statistisk analyse viser at sognestørrelse, tilstedeværelsen af sammenlagte menighedsråd, urbanisering og at provstiet har arbejdet med en vision for samarbejde er drivkræfter bag samarbejde mellem menighedsråd (se Appendiks D). Omvendt viser analysen at holdningen til provstiudvalgets rolle ved samarbejde, i hvor høj grad man mener at reglerne er barriere for samarbejde og hvor meget samarbejde mellem menighedsråd som foregår udenom provstiudvalget ikke er drivkræfter bag samarbejde. Analysen viser også at kun urbanisering er en drivkraft bag menighedsråds deltagelse i samarbejde.

## 12.1 Sognestørrelse og samarbejde

Jo mindre sognene i et provsti er, jo bredere er samarbejdet mellem provstiets menighedsråd. I provstier hvor sognene generelt består af færre mennesker finder man flere forskellige typer af samarbejde. For at illustrere sammenhængen mellem sognestørrelse og udbredelsen af samarbejde er alle provstierne delt op i fire lige store grupper baseret på antallet af medlemmer (se Tabel 12.1). Den fjerdedel af provstierne som har de mindste sogne har i gennemsnit mellem 507 og 1.206 medlemmer pr. sogn. Den fjerdedel af provstierne som har de største sogne har i gennemsnit mellem 3.173 og 8.763 medlemmer pr. sogn. De to grupper af provstier med mellemstore sogne har i gennemsnit mellem 1.207 og 3.172 medlemmer pr. sogn.

I provstierne med de mindste sogne findes i gennemsnit 18 ud af 43 typer af samarbejde i hvert provsti. I provstierne med de største sogne findes i gennemsnit 14 ud af 43 typer af samarbejde i hvert provsti. Der findes med andre ord flere forskellige typer af samarbejde i provstier med små sogne. Det betyder ikke nødvendigvis at der foregår mere samarbejde i provstier med små sogne, men at der samarbejdes om en bredere række af tiltag i disse provstier.

Sognestørrelse	Gennemsnitlig antal samarbejdstyper
507-1.206 medlemmer	18
1.207-1.692 medlemmer	18
1.693-3.172 medlemmer	21
3.173-8.763 medlemmer	14

**Tabel 12.1: Gennemsnitlig sognestørrelse og antal observerede samarbejdstyper**

Ser man nærmere på tallene synes særlig provstierne med de største sogne at skille sig ud. En umiddelbar konklusion kunne være at sogne med mere 3.172 medlemmer simpelthen er så store at de ikke behøver at samarbejde og derfor er mindre motiverede til at gøre det. Omvendt har mindre sogne et incitament for at samarbejde på grund af deres størrelse, men for at have nok at samarbejde om skal sognene have en hvis størrelse. At dømme ud fra Tabel 12.1 er denne størrelse mellem 1.693 og 3.172 medlemmer pr. sogn i gennemsnit. Det er i hvert fald i provstier med sogne af denne størrelse at der findes flest forskellige typer af samarbejde, nemlig 21 ud af 43 mulige.

Man kan argumentere for at samarbejde mellem menighedsråd, blandt andet, sker fordi de har nogle opgaver som de ikke kan løfte alene. I den forstand er samarbejde en pragmatisk løsning på et konkret problem snarere end et udtryk for en bagvedliggende fællesskabsfølelse. En sådan fællesskabsfølelse menighedsrådene imellem ("vi er alle del af den samme kirke") kan sikkert vokse ud af deltagelse i samarbejde, men den behøver ikke være en forudsætning for at menighedsråd føler sig kaldet til at samarbejde. Når det gælder samarbejde synes menighedsrådene at være pragmatikere snarere end dogmatikere.

## 12.2 Fælles menighedsråd og samarbejde

Der foregår flere typer af samarbejde i provstier med mindst ét fælles menighedsråd. I de 14 provstier hvor der ikke findes fælles menighedsråd foregår der i gennemsnit 14 ud af 43 mulige typer af samarbejde (se Tabel 12.2). I de 70 provstier hvor der er mindst ét fælles menighedsråd foregår der i gennemsnit 18 ud af 43 mulige typer af samarbejde.

Har mindst ét fælles MR	Gennemsnitlig antal samarbejdstyper
Ja	18
Nej	14

**Tabel 12.2: Fælles menighedsråd og antal observerede samarbejdstyper**

Den mest nærliggende forklaring er, at det at drive fælles menighedsråd for to eller flere sogne (i sig selv en form for samarbejde) gør menighedsrådsmedlemmerne mere fortrolige med samarbejde, hvilket mindsker deres eventuelle uvilje mod samarbejde. Når to menighedsråd vælger at slå sig sammen, så overskrider de en første tærskel, hvorefter videre samarbejde bliver nemmere. Det antyder at én barriere for samarbejde mellem menighedsråd er manglende kendskab og konkret erfaring med samarbejde. Når først menighedsråd har prøvet at samarbejde én gang, er sandsynligheden for at de samarbejde (igen) større. Måske fordi deres eventuelle forestillinger om negative konsekvenser (fx tab af selvstændighed) ikke blev bekræftet, mens deres forestillinger om positive konsekvenser (fx at de opnår mere sammen med andre end de kan alene) blev bekræftet.

## 12.3 Urbanisering, samarbejde og deltagelse

Der foregår flere typer af samarbejde og der er en større andel af menighedsrådene som deltager i samarbejde i provstier på landet end i provstier i de større byer.

Ud af de 84 provstier som der er oplysninger fra i spørgeskemaundersøgelsen har de 61 mindre end 300 indbyggere pr. kvadratkilometer og kan derfor betegnes som beliggende på landet. De resterende 23 provstier har mere end 300 indbyggere pr. kvadratkilometer og kan derfor betegnes som beliggende i større byer.

	Gennemsnitlig antal samarbejdstyper	Gennemsnitlig pct. MR som deltager
Land	19	67
By	15	58

**Tabel 12.3: Urbanisering, antal observerede samarbejdstyper og procentdel menighedsråd som deltager**

I provstierne på landet findes der i gennemsnit 19 ud af 43 mulige typer af samarbejde mellem menighedsråd (se Tabel 12.3). I provstierne i de større byer findes der i gennemsnit 15 typer af samarbejde sted. Menighedsrådene i landprovstier samarbejder altså om en bredere række af tiltag end menighedsrådene i byprovstier. Samtidig er der flere menighedsråd som deltager i samarbejde i landlige provstier. I provstier på landet deltager i gennemsnit 67 pct. af menighedsrådene i en given af de ni overordnede typer af samarbejde. I provstierne i de større byer er det i gennemsnit 58 pct.

Når menighedsråd i provstier på landet samarbejder om en bredere række tiltag og deres deltagelse i samarbejde er højere end i de større byer skyldes det formentlig to faktorer: 1. Det stærkere sociale fællesskab og det højere religiøse engagement, fx i form af højere medlemsprocenter, på landet højner menighedsrådenes motivation for at samarbejde. De føler allerede et vist fællesskab og den psykologiske tærskel, som et første samarbejde kan være, føles derfor mindre. Samtidig kan menighedsråd på landet forvente mere støtte og engagement fra kirkens medlemmer, hvilket alt andet lige burde højne chancen for at samarbejdet fungerer. 2. Det større medlemstøb og den større udflytning som provstierne på landet har oplevet de senere år, kan virke som brændende platforme. Disse motiverer menighedsrådene til at samarbejde, fordi de føler sig presset af udfordringer, navnlig på det økonomiske område (færre medlemmer betyder færre indtægter), som bedst løses i samarbejde med andre.

#### 12.4 Visionsarbejde og samarbejde

Der foregår flere forskellige typer af samarbejde i provstier som har arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd end i de provstier som ikke har. I de 51 provstier som har arbejdet med en vision for samarbejde findes der i gennemsnit 19 ud af 39 mulige typer af samarbejde (se Tabel 12.4). I provstier som ikke har arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd findes der i gennemsnit 15 ud af 39 typer af samarbejde. Da visionsarbejde er en del af samarbejde om fælles målsætning og strategi, som der spørges ind til i spørgeskemaet, er denne type af samarbejde fjernet fra analysen (se Appendiks D).

Provstiet har arbejdet med vision	Gennemsnitlig antal samarbejdstyper
Ja	19
Nej	15

**Tabel 12.4: Visionsarbejde og antal observerede samarbejdstyper**

Når samarbejdet mellem menighedsråd er bredere i provstier som har arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd skyldes det formentlig to ting: 1. Gennem arbejdet med at formulere en vision for samarbejde i provstiet introduceres samarbejde mellem menighedsråd som en mulighed, hvilket alt andet lige burde gøre den psykologiske tærskel som skal overskrides for at samarbejde mindre. 2. Formuleringen af en vision for samarbejde sender et stærkt signal om at samarbejde mellem menighedsråd vil blive understøttet af provst og provstiudvalg, hvilket alt andet lige burde motivere menighedsrådene til at samarbejde, fordi de ved at der er hjælp at hente fra provst og provstiudvalg hvis der skulle opstå vanskeligheder.



## 12.5 Hvad der driver samarbejde og deltagelse

Der findes nogle overordnede tendenser bag hvor mange typer samarbejde som findes i et givent provsti. Der findes flere forskellige typer af samarbejde i provstier: 1. hvor sognene er små, 2. hvor der er mindst ét fælles menighedsråd, 3. som ligger på landet og 4. hvor der har været arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd. Der er også en større procentdel af menighedsrådene som deltager i samarbejde i provstier på landet.

I arbejdet med at finde de overordnede tendenser bag samarbejde og menighedsrådenes deltagelse, blev der testet flere drivkræfter end nævnt ovenfor, fx medlemsandelen, den forventede befolkningsudvikling, om formanden for provstiudvalget er lægmand eller gejstlig og om alle provstiets menighedsråd er repræsenteret i provstiudvalget, men ingen af disse variable havde nogen sammenhæng med samarbejde og/eller deltagelse. Det er dog kun de, set fra et fagligt synspunkt, mest lovende som blev gennemgået ovenfor. Set fra et statistisk synspunkt er der uventet få identificerbare drivkræfter bag samarbejde og deltagelse i materialet. Det skyldes dog næppe det lave antal besvarelser (84 er statistisk set få), da det højere signifikansniveau ikke gjorde nogen forskel i forhold til det traditionelle signifikansniveau på 0,05 (se Appendiks D).

Når den kvantitative del af undersøgelsen finder så relativt få drivkræfter bag samarbejde og deltagelse, må det skyldes at samarbejde mellem menighedsråd i høj grad er produktet af det enkelte provstis unikke historie og de konkrete personer som er involveret i provstiets kirkelige liv. Alt hvad der foregår i et samfund, inklusiv samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier, skabes af en kombination af generelle tendenser (fx at mennesker der bor på landet er mere religiøse end dem som bor i større byer) og individers og institutioners unikke historier. Det betyder også at hvis man vil forstå samarbejde mellem menighedsråd er man nødt til i høj grad at se på de konkrete samarbejder som findes i konkrete provstier, hvilket er hvad vi vil gøre i de næste kapitler.

## 13. Samarbejde i fire provstier: Fire samarbejdsprocesser

### 13.1 Indhentning af kvalitativ empiri

Materialet til den kvalitative del af undersøgelsen *Provstiudvalg på Jeres måde* er indhentet gennem semistrukturerede samtaler med provster, provstisekretærer, provstiudvalgsmedlemmer og enkelte menighedsrådsmedlemmer i fire provstier på Sjælland, Fyn og i Jylland.

Informanterne fra de fire provstier i undersøgelsen udgøres af 14 personer: Fire provster, tre provstisekretærer, fire provstiudvalgsmedlemmer og tre menighedsrådsmedlemmer. De deltagende provstier er på baggrund af de foreløbige resultater af den kvantitative undersøgelse udvalgt ud fra geografi, størrelse og graden af samarbejde og samarbejdstyper. De udvalgte provstier er

- A. Et klassisk større byprovsti i Region Storkøbenhavn.
- B. Et klassisk lille landprovsti i Region Nordjylland.
- C. Et mellemstort kontrastprovsti med by- og landsogne i Region Syddanmark (Fyn).
- D. Et mellemstort byprovsti i Region Syddanmark (Jylland).

Samtalerne, der blev gennemført på provstikontorer og i sognegårde, varede gennemsnitligt halvanden time. I flere tilfælde er samtalerne efterfølgende suppleret med uddybende telefoninterviews af mellem 25 til 45 minutters varighed.

I projektets opstartsfasen blev der desuden gennemført pilotinterviews med to provster, to provstisekretærer og to provstiudvalgsmedlemmer i andre provstier på Sjælland suppleret med en række telefoninterviews med mellem 15-20 provstisekretærer rundt om i landet.

Ud fra de overordnede linjer i det kvantitative spørgeskema, de indledende pilot- og telefoninterviews samt projektets kommissorium blev der udarbejdet en vejledende semistruktureret interviewguide, der udgør det metodiske afsæt for det kvalitative materiale. Samtalerne har haft til hensigt at uddybe, nuancere og kommentere resultaterne af den kvantitative undersøgelse.

I samtalerne blev informanterne opfordret til at beskrive et konkret samarbejde - en samarbejdscase - og i den forbindelse uddybe, *hvorfor*, på *hvis* initiativ og *hvordan* samarbejdet blev organiseret, herunder forløbet op til det konkrete samarbejde. Samtalerne spurgte også ind til formelle og uformelle samarbejder i provstiet, initiativer til eller incitament for at fremme og understøtte samarbejde mellem sogne, samt eksisterende samtale- og dialogfora mellem provsti og sogne. Der indgik desuden i de kvalitative interviews spørgsmål til fokuspunkter for fremtidige samarbejder på tværs af sogne og til oplevelsen af modstand for samarbejde.

I de enkelte samtaler blev informanterne afslutningsvist givet mulighed for at komme til orde med deres opfattelse af lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde, herunder forslag til ændringer i regler og arbejdsgange, der kan lette de administrative byrder for menighedsråd og provsti.

Svarene blev af hensyn på projektets anvendelighed for et videre arbejde med de gældende regler sammenholdt med de kommentarer og forslag, der indkom i det kvantitative spørgeskema. Der viste sig her flere fælles træk mellem det kvalitative og kvantitative materiale. Derfor er forslag til ændringer i regler og arbejdsgange viet et særskilt afsnit, der i samlet form præsenterer tendenser og mønstre i forhold til gældende lovgivning.

Teksten er således disponeret i to dele: I del I, ”Fire provstier - fire samarbejdsprocesser”, præsenteres de provstier, hvor undersøgelsens empiri er genereret, ud fra provstifakta som tradition, kultur og mentalitet, mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde samt eksisterende formelle og uformelle samarbejder i provstiet. I korte træk skitseres forløbet frem til et konkret samarbejde, en case, herunder hvem eller hvad der har fungeret som årsag eller incitament for samarbejdet. Dernæst opridses eventuel modstand eller barrierer for samarbejde og de faktorer, der har virket hæmmende eller fremmende for samarbejdsprocessen i provstiet.

Præsentationen af de fire provstier slutes af med en fælles opsamling og analyse af provste-/provstitype og syn på samarbejde i forhold til de tiltag til eller incitamenter for samarbejde, der arbejdes med i provstierne, samt de udfordringer, der fremadrettet kan nødvendiggøre nye samarbejder på tværs af sogne, eventuelt med provstiet som ramme.

I del II, ”Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde”, præsenteres forslag til ændringer i regler og arbejdsgange på baggrund af det kvantitative og kvalitative materiale: De indkomne forslag fra spørgeskemaet er inddelt i tre hovedgrupper, der handler om 1) Godkendelse af samarbejde og vedtægtsudformning 2) Økonomi- og regnskabsstyring, herunder mulighed for direkte ligning samt 3) Mulighed for at etablere mindre samarbejder med provstiet som ramme og/eller bedre mulighed for at ansætte fælles personale i provstiet for menighedsrådene. Forslagene uddybes og konkretiseres gennem inddragelse af eksempler fra de fire provstier, der har deltaget i undersøgelsens kvalitative del.

Hvor det er relevant for fremstillingen, citeres provster, provstisekretærer og provstiudvalgsmedlemmer i anonymiseret form og gengivet i skarp parentes som fx [Provst, B], [PrSkr, B] eller [PU, D]. Samtalerne med menighedsrådsmedlemmerne er af hensyn til fremstillingens klarhed og sigte indarbejdet i materialet; menighedsrådsmedlemmer citeres derfor ikke i direkte gengivelse.

### **13.2 A. Stort byprovsti i Region Storkøbenhavn**

Provsti A er et stort byprovsti i Region Storkøbenhavn. Provstiet er kendetegnet ved få, men store og ressourcestærke sogne/pastorater i forhold til økonomi og personale. Sognene ligger geografisk tæt og fungerer som selvkørende autonome enheder. De enkelte sogne beskrives som meget forskellige, de har hver deres identitet og en meget stærk sognebevidsthed. Provstiet består af flere forskellige ligningsområder, og kommunegrænserne har i forhold til etablering af samarbejde virket som ”betonvægge”. Der er i provstiet ikke tradition for at samarbejde på tværs af kommunegrænser og ligningsområder. [Provst, A]

Provsten har fungeret som provst siden 2006; provstikontoret er placeret i et mindre erhvervs kvarter et godt stykke fra provsteboligen. Provstiet har egen hjemmeside, her findes bl.a. en aktivitetskalender med udblik over de forskellige kirkelige tilbud i sognene. Provst og provstiudvalg har siden provstens tiltrædelse haft fokus på at fremme og understøtte mulige samarbejdsprojekter mellem sognene, i dag er særligt fælles kommunikation et satsningsområde i provstiet.

#### *Mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde*

Ifølge provst og PU-medlem er målet med at samarbejde mellem sogne at frigøre ressourcer til nye kirkelige aktiviteter. Man er i provstiet bl.a. inspireret af Den Grønne Betænkning og tanken om ”mere kirke for pengene”, men understreger, at samarbejde ikke handler om at spare for besparelsens skyld. Samarbejde er ikke et mål i sig selv. Hvor det er formålstjenstligt bør man samarbejde på tværs af sognegrænser, ikke nødvendigvis med provstiet som ramme.

Provst og PU-medlem er enige om, at provstiet kun fungerer på baggrund af sognefuldmagten. Alle initiativer til samarbejde skal komme nedefra og vokse frem på sogneniveau. Rådene kan ikke påtvinges noget, men muligvis ”lokkes til at se den fornuftige løsning”. Provst og PU kan appellere og inspirere til samarbejde, man kan forsøge at ”så et frø”, ”gøde grunden” eller ”tale til fornuften” fx ved at påpege det hensigtsmæssige i et samarbejde eller pege på omlagte områder for samarbejder, der ”kan frigøre lønkroner til andre aktiviteter”. [Provst, A] Egen rolle i samarbejde begrænser sig til at opmuntre og opfordre gennem lydhørhed uden direkte at tage initiativ til eller blande sig i samarbejdsprojekter; de konkrete samarbejder er op til sognene selv.

### *Eksisterende formelle og uformelle samarbejder*

Der er i dag i provstiet etableret ét samarbejde med provstiet som ramme, den fælles skoletjeneste. Skoletjenesten er resultat af arbejdet i provstiets visionsgruppe, der blev nedsat i 2008 (se nedenfor).

Sognene i provstiet har organiseret sig i flere mindre, formelle samarbejder om bl.a. fælles kirkegårdsleder og fælles kordegnekantor, flere sogne har også fælles regnskabsførere. Oftest har samarbejderne to til tre deltagende sogne inden for samme kommune. Samarbejderne er enten blevet til på initiativ af sognene selv eller på opfordring af provsten, bl.a. hvor naturlig afgang af personale har åbnet mulighed for at omdirigere timer/lønmidler til andre aktiviteter.

Alle provstiets sogne har i dag ekstern regnskabsføring, enten (som nævnt) i mindre samarbejder med andre sogne i provstiet eller udliciteret til eksterne aktører. Der er ingen formelle samarbejder om administration/drift på tværs af kommunegrænser i provstiet.

Alle sognene i provstiet samarbejder om kirkelige aktiviteter som fælles pinsegudstjeneste og fælles pilgrimsvandringer. Der er også mindre samarbejder mellem enkelte sogne på bl.a. børn- og ungeområdet. Disse står de lokale præster for.

Under provstiets visionsgruppe er der inden for de seneste ti år etableret ERFA-grupper for kasserer og regnskabsførere, kontaktpersoner og formænd. Her mødes man med henblik på erfaringsudveksling, inspiration m.m. Visionsgruppen arrangerer desuden workshops og inspirationsdage for menighedsråd og medarbejdere. På initiativ af provst og provstiudvalg er der fra 2014 etableret uformelle formandsmøder i provstiet. Man mødes to gange årligt og drøfter bl.a. eventuelle samarbejdsmuligheder.

Provstiet har i skrivende stund et udkast til vedtægter for en ny stilling som kommunikationsmedarbejder til godkendelse. Stillingen er bl.a. resultat af et længerevarende visionsarbejde initieret af provst og PU med henblik på at skabe samtale om og kultur for samarbejde på tværs af sogne- og kommunegrænser.

### *Visionsgruppe og frivillig medinddragelse: ”Det er jer, der skal styre kirkelivet her i provstiet”*

I 2008 nedsættes provstiets visionsgruppe på initiativ af den nye provst, der er tiltrådt et par år tidligere. Formålet med visionsgruppen er at gøde jorden og skabe dialog som forudsætning for samarbejde, men også at fremkomme med forslag til organisering af konkrete samarbejder. Det var ifølge PU-medlemmet ”det, der skulle være visionen, at få etableret nogen samarbejder mellem sognene”. [PU, A]

Visionsarbejdet er inspireret af Den Grønne Betænkning og tanken om ”mere kirke for pengene”, bl.a. har man fokus på geografisk fleksibilitet og vikardækning. På daværende tidspunkt har man igennem en årrække i provstiudvalget drøftet muligheden for at etablere samarbejder på tværs af sogne, som man mener er ”vejen frem”. [PU, A]

Da visionsgruppen nedsættes, er samarbejde ifølge både provst og PU-medlem ”en by i Rusland”, sogne- og kommunegrænserne er ”høje som Berlinmuren”, og de enkelte sogne kører selvstændigt uden hverken at samtale eller samarbejde på tværs af grænser: ”Der havde de slet ikke talt sammen, der fungerede budgetsamrådene sådan: Hvor meget kan jeg skovle til mit eget sogn”. [Provst, A] Det er vurderingen fra provst og provstiudvalgsmedlem, at skulle der skabes grobund for samtale og samarbejde. Kunne ideerne ikke komme oppefra, måtte de opstå nedefra, lokal: ”det skal ikke være PU, der prøver at påtvinge noget”. [PU, A]

Visionsgruppen sammensættes derfor af repræsentanter for alle sognenes menighedsråd og repræsentanter for præsterne i hvert ligningsområde ud fra parolen: ”Det er jer, der skal styre kirkelivet her i provstiet”. [Provst, A] Det er et bevidst valg fra provstiudvalgets side, at PU-medlemmer ikke må være repræsenteret i gruppen. Kun provsten må fungere som kontaktperson.

#### *Fokus for visionsgruppens arbejde: Skoletjeneste, HR-funktion, regnskab og kommunikation*

Den første frugt af visionsgruppens arbejde bliver etablering af en fælles skoletjeneste med provstiet som ramme. Men gruppen har også haft fokus på spørgsmål som fælles personaleledelse og kontaktperson, fælles regnskabsføring og fælles kommunikation samt på geografisk fleksibilitet for enkelte faggrupper.

Det lykkes ikke i visionsgruppen at nå til enighed om fælles løsninger i de konkrete spørgsmål, der ifølge PU-medlemmet har ”været taget op, drøftet og kørt ned”. Det skyldes dels en modstand hos flere, dog ikke alle, mod at afgive kompetence og ansvar, særligt i forbindelse med personale- og HR-funktionen, dels hos enkelte en mere principiel eller generel modstand mod fælles løsninger. Fx når man forholdsvis langt i drøftelserne af en fælles regnskabsfunktion tager de indledende skridt til at etablere et større samarbejde efter §42a i Lov om Menighedsråd. Undervejs i processen går én kommune sammen om regnskabsføring. De deltagende sogne er ikke interesserede i den fælles funktion, der er under opsejling, og er heller ikke interesserede i at åbne samarbejdet i kommunen for andre sogne. Hvad angår geografisk fleksibilitet lykkes det enkelte steder at nå frem til lokale løsninger mellem en lille gruppe sogne, fx på organistområdet.

Arbejdet i visionsgruppen afføder udover skoletjenesten oprettelse af ERFA-grupper for kasserer og regnskabsførere samt kontaktpersoner. Grupperne, der kører uden om provstiet, fungerer som ”mindre uformelle samarbejder”. Man mødes efter behov, udveksler erfaringer, drøfter udfordringer m.m. Grupperne betragtes af PU-medlemmet som ”delløsninger” i forhold til de oprindelige visioner for samarbejde; det er hans vurdering, at grupperne ikke fungerer som forum for etablering af nye samarbejder.

I 2014 vælger man i provstiudvalget at etablere uformelle formandsmøder. Formandsmøderne udspringer af en vis frustration i PU over visionsgruppen, der med tiden har ”faset sig selv lidt ud”. [PU, A] I stedet for at barsle med visioner for og initiativ til nye samarbejder har gruppen engageret sig i planlægning og afvikling af forskellige kirkelige aktiviteter. Formandsmøderne er affødt af PUs ønske om stadig at inspirere til samarbejde, men er også båret af visheden om, at initiativet til samarbejder må opstå lokalt. Til formandsmøderne mødes de lokale formænd to gange årligt med provst, provstiudvalg og provstisekretær. Møderne indledes med en brainstorming, hvorunder der kan stilles forslag, men provstiudvalget har her et forum, hvor man kan ”sidde med skjulte dagsordener”. [PU, A]

Ifølge PU-medlemmet er der endnu ikke kommet så meget ud af møderne. I forhold til etablering af samarbejde er formandsmøderne ikke tilstrækkelige, en stor del af processen ”foregår bilateralt”, ”man får ikke formændene til at blive enige om noget, uden at det først er modnet ude i rådene”. [PU, A]

På formandsmøderne lander også den gamle tanke om fælles kommunikation i provstiet.

*Ny kommunikationsmedarbejder. Et samarbejde mellem PU og enkelte menighedsråd*

Det har hos provsten og PU længe været ønske at opgradere den fælles kommunikation i provstiet bl.a. for at optimere og målrette tilbuddene om forskellige kirkelige aktiviteter i provstiet. Fx betaler provstiudvalget årligt et vist beløb for hvert menighedsråd til dækning af en tilbuds-/annonceringsavis på provstiets fælles hjemmeside. Ideen har været at undgå, at aktiviteter overlapper - og konkurrerer med? - hinanden internt. Den største udfordring for kirken i dag er, ifølge provsten, ikke rationalisering og effektivisering, men derimod målrettet kommunikation og synliggørelse af de kirkelige aktiviteter, så provsti og kirke kan fremstå som ”en buket af forskellighed” for diverse medlemssegmenter. [Provst, A]

Det bliver i løbet af 2016 muligt at opnormere provstisekretæren til en fuldtidsstilling. Sekretæren ønsker ikke at gå op i tid og planerne om en ny sekretærfunktion/kommunikations-

medarbejder fremlægges derfor for menighedsrådene på formandsmøderne; det fører ifølge provsten til, at de interesserede råd henvender sig med henblik på et samarbejde med provstiudvalget.

Man når - også i denne omgang - forholdsvis langt med at etablere et samarbejde mellem provstiudvalget og en lille gruppe deltagende sogne. Undervejs i processen indtræffer dog interne ”kommunikationsproblemer” - der opstår bl.a. usikkerhed om, hvad de pågældende timer konkret skal bruges til - og et sogn ”bliver sure” og melder sig ud af processen. [PU, A]

Ifølge PU-medlemmet har problemerne rødder tilbage i visionsgruppen, hvor modstanden mod etablering af en fælles kommunikationsplatform i provstiet bl.a. er repræsenteret ved gruppens formand. Denne er også aktiv i det menighedsråd, der melder sig ud af samarbejdet om kommunikationsmedarbejderen. Da drøftelserne om ansættelse af en kommunikationsmedarbejder åbnes igen, blusser de latente stridigheder op og ansættelsen ses af nogen som et forsøg på at ”snigløbe visionsgruppen”; man ”lister en fælles løsning ind ad bagdøren” for af den vej at skabe præcedens. [PU, A]

Sagen ender med en deltidsstilling i samarbejde mellem PU og enkelte sogne; kommunikationsmedarbejderstillingen placeres lokalt i et af de deltagende sogne, hvor også personaleansvar/-ledelse ligger. Stillingen finansieres af PUK og de lokale kasser.

Kommunikationsmedarbejderen skal dels dække en ’almindelig’ sekretærfunktion, dels bidrage til at styrke kommunikation og information om de kirkelige aktiviteter både internt og eksternt. Det er fx planen, at en del af arbejdet skal bestå i få kirkeligt stof i lokalaviserne for at synliggøre kirken på egnen, bl.a. gennem Facebook og lignende sociale medier, ligesom den eksisterende hjemmeside med oversigt over kirkelige tilbud m.m. skal have et kvalitetsløft.

Provsten håber desuden, at den nye stilling og det kommunikative sats kan medvirke til oprettelsen af ERFA-grupper - og dermed styrket samtale og dialog - også for aktivitetsudvalgene i de enkelte sogne, så det kirkelige aktivitetsudbud kan koordineres bl.a. i form af mere målrettede samarbejder på tværs af sognene.

Man er i provstiudvalget klar over, at den nye stilling kan rumme en latent konflikt, ikke mindst i forhold til spørgsmålet: ”Arbejder han/hun for provstiudvalget eller de enkelte sogne?”. Måske kommer konflikten foranlediget af spørgsmålet om ejerskab til medarbejderen, måske kommer den ”mest, fordi man nogen steder generelt er modstandere af samarbejder, der involverer provstiet”, lyder PU-medlemmets vurdering.



*Modstand og barrierer for samarbejde: Når intet tvinger til at samarbejde på tværs af sogne*

Modstand mod og barrierer for samarbejde på tværs af sogne har her i provstiet i høj grad at gøre med tradition, kultur og mentalitet og hidrører ikke umiddelbart fra den eksisterende lovgivning.

Der er en årelang tradition for, at de store og ressourcestærke sogne fungerer som selvkørende autonome enheder inden for de enkelte sogne- eller kommunegrænser. Desuden har sognene en meget stærk sogneidentitet, der sine steder viser sig i en principiel modstand mod initiativer oppefra: ”Der sidder nogen ret stærke folk rundt om i rådene, som føler, at PU ikke skal blande sig i interne anliggende”. [PU, A]

Men også sognenes størrelse spiller ind, fx er de mindre sogne bange for at blive trumlet af større sogne eller fællesskaber, ligesom interne problemer de enkelte steder, almindelige samarbejdsvanskeligheder og konflikter, komplicerer fælles løsninger. Også en mere generel skepsis eller mistro over for provst og provsti viser sig i form af den stadige mistanke om, at tiltag eller initiativer fra provstiet drejer sig om spareøvelser og stillingsnedlæggelser.

Afgørende er dog økonomien; Der er ifølge provst og PU-medlem ”ikke nogen økonomiske faktorer, der tvinger nogen” i provstiet; man har her i de store byområder helt andre ressourcer end på landet: Hvor man i de små landområder er ”tvunget til at samarbejde for at føre sine visioner ud, behøver vi det ikke her, vi har råd til det selv og har de nødvendige ressourcer til det, vi gør”, vurderer PU-medlemmet.

Der er med andre ord ingen udefrakommende nødvendighed, der motiverer eller tvinger til samarbejder på tværs af sogne- og/eller kommunegrænser og ad den vej kunne animere både mentalitets- og kulturforandringer med henblik på større fælles samarbejder. Øjensynligt forplanter modstanden mod initiativer, der involverer provstiet, sig til de formelle fora, her visionsgruppen, der kunne have medvirket til at skabe og implementere en samarbejdskultur i provstiet.

Det er i provstiet ikke vurderingen, at lovgivningen udgør en barriere for samarbejde: Lovgivningen fungerer godt og skal ikke ændres, men selve ”samarbejdsdelen kunne gøres lettere og nemmere”. [Provst, A] Ifølge provsten er kravet til vedtægter fx for bureaukratisk; de overbebyrder rådene og dræner dem for lyst til at samarbejde. En lidt enklere mulighed for at tilgå konkrete samarbejder, fx skabeloner eller standardvedtægter, der kan trækkes ud og benyttes i de enkelte tilfælde, eventuelt suppleret med en mindre brødtekst eller introduktion, vil gøre det langt simplere for menighedsrådene. Desuden er det meget omstændeligt, at alle samarbejder skal op på budgetsamråd.

Heller ikke PU-medlemmet mener, at lovgivningen teknisk eller administrativt udgør en barriere for samarbejde. Lovgivningsmæssigt mangler man ikke noget for at etablere samarbejder, men man mangler ”at kunne lovgive hjerner - i det her spil kan du ikke lovgive dig til, at de skal træffe beslutningerne”. [PU, A]

#### *Etablering af samarbejde: Forholdet mellem provsti og sogne*

Vurderingen fra provst og PU-medlem er da også, at det er meget svært at etablere samarbejde mellem sognene. Processen er både langsommelig og tung, den kræver ”samtale samtale samtale”. [Provst, A] Store dele af processen med at fremme og understøtte samarbejde foregår her i provstiet gennem formelle og uformelle kommunikative fora, fx visionsgruppe, formandsmøder, ERFA-grupper og samtaler ude i sognene.

Der er hos både provst og PU-medlem stor respekt for sognefuldmagten og menighedsrådenes ønske om at bevare kompetence i sognene, ”hver har deres identitet, som man gerne vil understøtte fra provstiets side”. [Provst, A] Særligt hos provsten synes de lokale forhold at farve synet på forholdet mellem provsti/sogn og succeskriterierne for samarbejde: Samarbejde er som nævnt ikke et mål i sig selv. Hvor det er formålstjenesteligt skal man have samarbejder på tværs af sognene, men ikke nødvendigvis med provstiet som ramme. Her øjnes en vis principiel, og muligvis også teologisk båret, skepsis overfor at lade kompetence overgå fra sogne- til provstiniveau, ”man kommer let til at tømme sognene for penge og mening”. Samarbejder på tværs af sogne organiseres mest hensigtsmæssigt lokalt og har karakter af ”små saltvandsindsprøjtninger” til menighedsrådene, men ”kirken trives bedst ved, at de små enheder får indsprøjtninger i stedet for at tappes for værdi”. [Provst, A]

Det viser sig også i synet på økonomi og forholdet mellem PUK og de lokale kirkekasser. Her i provstiet er holdningen, at pengene ligger godt lokalt: Rådene skal have den glæde at kunne se af deres regnskaber, hvor meget de har sparet op til fremtidige arbejder m.m.; den lokale kirkekasse markerer ansvar og medejerskab over for kirkelivet.

Mens provsten fortrinsvist har fokus på større fælles samarbejder om kommunikation og kirkelig synlighed på provstiniveau, så PU-medlemmet gerne, at flere administrative funktioner lå i provstiet for at ”få de tunge funktioner væk fra rådene”, fx fælles HR-funktion, fælles kommunikation, eventuelt fælles regnskab samt en bedre udnyttelse af stillingsnormering på tværs af sogne. [PU, A]

## *Udfordringer og fremtidige fokuspunkter i provstiet*

### **Kontaktperson og personaleansvar:**

Personaleledelse overbelaster menighedsrådene; der kræves i dag en juridisk kompetence i forhold til personale- og ansættelsespolitik, der hverken kan eller bør forventes af frivillige. Det er vigtigt at fastholde rådernes kompetence og den ultimative kontakt til de ansatte i MR, men der er behov for en funktion, der kan varetage de mere juridisk prægede problemstillinger.

### **Regnskab:**

Det nuværende regnskabssystem er ikke gearet til udvalgsstrukturen, der skal man være kreativ og den kreativitet kommer ikke fra menighedsrådene. Det er dog et problem at mobilisere sogne nok til en professionel regnskabsfunktion i provstiet, med en til to fuldtidsstillinger kunne man være dækket ind ved ferie, sygdom m.m. og komme ud over skrøbeligheden ved lokal regnskabsføring.

### **Personalenormering:**

Der er mulighed for at spare og frigøre ressourcer i sognene, hvis visse funktioner kunne varetages på tværs af sognegrænser; særligt i de mange fuldtidsstillinger ligger der uudnyttede og ubrugte ressourcer, fordi man ikke tænker i samarbejder om fx kordegn eller kirketjener.

### **13.3 B. Lille landprovsti i Region Nordjylland**

Provsti B er et lille og relativt ungt landprovsti i Region Nordjylland. Provstiet består hovedsageligt af små landsogne med en lille økonomi og begrænsede personalemæssige ressourcer. Provstiet er blevet til med kommunalreformen i 2007, hvor en lille gruppe mindre og kulturelt, uddannelses- og erhvervsmæssigt meget forskellige kommuner lægges sammen. Der er sognene imellem meget forskellige kulturer og traditioner, og en vis storebror/lillebrormentalitet gør sig sine steder gældende. Sognene i provstiet ligger geografisk set ret tæt, derfor er sammenlægningen gået forholdsvist gnidningsløst.

Provsten tiltræder stillingen i provstiet i 2007, men har virket som provst siden 1985. Provstikontoret er placeret i forlængelse af provstens bolig i det lokale sognehus. Provstiet har ikke egen hjemmeside.

Provstiets unge alder betyder, at de første år efter provstens tiltrædelse har været fokuseret på at få kommunesammenlægningerne til at fungere og skabe en fornemmelse af/tænkning om provstiet som en sammenhængende enhed.

#### *Syn på samarbejde og egen rolle i samarbejde*

Provst og PU-medlem er umiddelbart enige i synet på mål med samarbejde: Samarbejde på tværs af sogne handler om at lette menighedsrådene for de opgaver, som de finder tunge og besværlige: Kan nogen opgaver gøres nemmere, hvis man samarbejder om dem? Ethvert samarbejde skal ifølge provsten fornemmes at være en nødvendighed af rådene og have et klart defineret formål. PU-medlemmet tilføjer, at et af formålene med samarbejde også at udnytte de økonomiske ressourcer bedre, men hovedformålet med at samarbejde er at lære at bruge hinanden bedre internt i provstiet.

Både provst og PU-medlem understreger, at alt samarbejde sker på menighedsrådenes mandat: Provstiet er kun noget, fordi der sidder nogle menighedsråd, som vil noget. Man er enige om, at egen rolle i forhold til samarbejde først og fremmest handler om at være ”lyttende, lydhøre og opmærksomme på, hvad der foregår rundt omkring”, men også gennem inspiration og opmuntring at opfordre til samarbejder, når det sker i dialog med sognene. [Provst, B] Ifølge PU-medlemmet kan inspiration/opfordring bl.a. bestå i at give ideer videre fra PU til sognene, endda ”udvikle og tydeliggøre dem gennem indhentelse af tilbud og aftaler”, ligesom man kan ”sætte relevante sogne sammen og præsentere samarbejdsidéer for dem”, men PU har ikke kompetence til at bestemme noget. [PU, B]

### *Eksisterende formelle og uformelle samarbejder*

Provstiet samarbejder på sjette år med naboprovstierne om to fælles personalekonsulenter. Konsulenterne bistår menighedsrådene med personalemæssige opgaver, der ligger ud over kontaktpersonfunktionen, fx ansættelsesbeviser/-kontrakter, arbejdsbeskrivelser, konfliktsager, afskedigelse m.m. Samarbejdet er blevet til på provstens initiativ, men var en reaktion på, at menighedsrådene på flere provstisamråd ytrede råd behov for hjælp. Der indkom også et stadigt stigende antal henvendelser til provstikontoret i personalemæssige spørgsmål. Samarbejdet om personalekonsulenter er det eneste samarbejde, der indtil nu har provstiet som ramme.

Regnskabsmæssigt er praksis i provstiet, at den daglige bogføring ”for længst er lagt ud til eksterne operatører”; flertallet af menighedsrådene får deres regnskaber ført i et lokalt kirkekontor i provstiet. Desuden er der på 1-årig forsøgsbasis på initiativ fra enkelte præster indgået aftale om fælles kirkebogsføring for en gruppe sogne. Særligt i de små sogne bruges der uforholdsmæssigt meget tid på den digitale kirkebogsføring, der er ”meget indviklet og kræver en vis rutine”. [PU, B] Samarbejdet er placeret i samme sogn som regnskabsfunktionen.

Det er ikke klart, hvor meget man samarbejder om kirkelige aktiviteter på tværs af sognene - umiddelbart lyder vurderingen fra PU-medlemmet, at der er meget aktivitet i de enkelte sogne, men ikke det store kendskab til eller overblik over hinandens tiltag (jf. nedenfor om visionsprojektet). Fra sommeren 2016 er stillingen som provstisekretær opnormeret med 15 timer for at fremme og understøtte samarbejde mellem sognene, herunder etablering af fælles kommunikation i provstiet. Den nye stilling er resultat af et stort og meget bredt anlagt visionsprojekt i provstiet. Det er meningen, at sekretæren skal hjælpe samarbejdsprocessen videre.

### *Visionsprojektet: At skabe og etablere et samarbejdende fællesskab efter kommunalreformen*

Ideen til visionsprojektet, Debat og dialog, drøftes - oprindeligt på provstens initiativ - i Provstiudvalget i årene 2010-11. Projektet er inspireret af et lignende tiltag i naboprovstiet, men er også resultat af en lydhørhed over for røster på sogneniveau, hvor man ifølge provst og PU bl.a. ønsker en større sammenhæng i de forskellige kirkelige arrangementer.

Formålet med visionsprojektet har været at skabe overblik over og viden om, hvad der foregår ude i de forskellige sogne for at afdække mulige samarbejdsflader og skabe grobund for samarbejder. Processen betragtes i høj grad som en mulighed for at ”opdage hinanden” internt i provstiet, ikke mindst i lyset af kommunalreform og kommunesammenlægninger. Det eksisterende samarbejde om personalekonsulenter fra 2010 har gødet jorden og åbnet rum for, at det overhovedet

er muligt at tale om samarbejder på tværs af sognene; nu kan rådene ”se, hvad det drejer sig om”. [PU, B]

I 2013 køres projektet i gang ved hjælp af to proceskonsulenter fra Landsforeningen for Menighedsråd: I processens opstartsfasen inviteres alle menighedsråd bl.a. til et stort og - viser det sig - meget velbesøgt indledende møde, man nedsætter samtalegrupper med brainstorming og idéudveksling, alle ideer systematiseres og struktureres tematisk af proceskonsulenterne og præsenteres efterfølgende i et samlet katalog. Ud fra kataloget vælger deltagerne den arbejdsgruppe, de ønsker at sidde i. Ønsket i PU er at involvere rådene på ”kryds og tværs, så de kan gå sammen om noget”. [PU, B]

Der nedsættes seks arbejdsgrupper, der emnemæssigt spænder fra fælles administration og drift til kirkelige aktiviteter: Regnskab, kommunikation, børn/unge, kirkelige aktiviteter, sorggrupper og reformation. I grupperne drøftes fælles kirkegårdsdrift, fælles kommunikation, fælles regnskabsføring, men også kirkelige handlinger som konfirmandforløb, diakoni, reformationsfejring m.m.

Det bliver allerede i processens opstartsfasen meldt ud fra PU, at dette er tænkt som et tilbud til menighedsrådene: Det betyder, at rådene selv skal gøre arbejdet - hensigten med arbejdsgrupperne er at opstille mulige samarbejdsmodeller og eventuelt udforme vedtægter til brug for et konkret samarbejde. På baggrund af arbejdsgruppernes arbejde/de indkomne forslag kan rådene selv plukke ud og vælge at finansiere de samarbejder, der passer til deres ønsker og behov. Provstiudvalget stiller sig gerne ”til rådighed”, hvis rådene - enten færre eller flere - vælger at gå sammen om noget, fortæller PU-medlemmet, men i praksis er det de frivillige arbejdsgrupper, der på decentralt lokalt niveau skal føre arbejdet til dørs.

#### *Den vellykkede samarbejdsproces: Etablering af samtalekultur eller konkrete samarbejder?*

Forløbet - og arbejdsgruppernes arbejde - har været præget af en vis langsommelighed og ikke mindst en vis ujævnhed: Nogen grupper går undervejs i processen i stå, fordi de frivillige ikke har ressourcer eller engagement til at løfte arbejdet, andre arbejdsgrupper er allerede tidligt meget langt fremme (også i forhold til det brede flertal i sognene - der er ”langt til bagerste række”), men de involverede bliver ”metaltrætte og brænder ud”, fordi man bruger tid og kræfter uden egentligt at komme i mål. [PU, B]

Som resultat prøver Provstiudvalget undervejs at hanke op i processen ved at gøre et provstiudvalgsmedlem ansvarlig for hver gruppe. Det lykkes for to af grupperne, der på nuværende

tidspunkt har afsluttet arbejdet og indsendt deres forslag, en arbejdsgruppe kører endnu og indsender stadig materiale, men de andre mangler stadig at komme videre.

Det er provstens og PU-medlemmets opfattelse, at det har været - og stadig er - en god proces. At man i de enkelte grupper har siddet på tværs af sogne og lokale grænser har været positivt og skabt samtale mellem sognene. Processen har været præget af både vilje, interesse og et stort engagement på sogneniveau. Det umiddelbart langsomme tempo sikrer, at flest muligt er med i processen, fx i forhold til muligheden for at indgå §43-samarbejder - omvendt, medgives det, betyder trægheden også, at der er risiko for, at noget går i stå:

Etablering af en fælles regnskabsfunktion med provstiet som ramme har været en kongstanke for et PU-medlem, men tanken møder ikke opbakning hos flertallet af sognene. Omvendt betyder visionsprojektet, at et sogn vælger at tilbyde regnskabsføring for de øvrige interesserede sogne. Arbejdsgruppen for regnskab har kunnet afslutte sit arbejde med udarbejdelse af vedtægter til en samarbejdsaftale, der nu kan til- eller fravælges i sognene i henhold til §42a i Lov om Menighedsråd.

En anden arbejdsgruppe har arbejdet med bl.a. kirkegårdsdrift, herunder fælles gravere, fælles maskinpark m.m., men man er trods interessen i flere af de små og tætliggende sogne ikke nået frem til et egentligt samarbejde. Her gør bl.a. lokale tilhørsforhold sig gældende, fx føler man et stort ejerskab for de enkelte kirkegårde og deres udtryk, men også såkaldte ”vennetjenester” i de små sogne nævnes at spille ind. [PU, B]

Også i forhold til arbejdet med en fælles kommunikationsplatform i provstiet, som både provst og særligt PU-medlem er ivrige fortalere for, betyder lokale hensyn - og kultur? - i sognene, at det ikke lykkes arbejdsgruppen at skabe fælles fodslag i forhold til forslag til eller modeller for mulige kommunikationssamarbejder (bl.a. bærer de lokale spejdere enkelte steder kirkebladet ud, andre steder holder den lokale præst af at lave kirkebladet selv).

Ifølge provsten begår man den fejl, at man for tidligt i processen lader grupperne alene tilbage. Proceskonsulenterne fra Landsforeningen for menighedsråd er kun med i projektets opstartsfase for at løbe grupperne i gang: ”Noget kunne have været gjort anderledes, processen kunne ikke bæres af frivillige”. [Provst, B] Arbejdsgrupperne burde i hans vurdering have været fulgt tættere og fået hjælp til bl.a. mødeindkaldelser, dagsordener m.m., så var resultatet blevet bedre. Retrospektivt havde en lidt større udgift til også processens videre facilitering og implementering været ”billigt for at løbe noget i gang”. Visionsprocessen har dog betydet, at

arbejdet er blevet godt forankret lokalt, og man har evnet at etablere de decentrale stationer ude i sognene, som man nu kan arbejde videre med. [Provst, B]



### *Den nye provstisekretær: Kommunikation, koordinering og facilitering af samarbejde mellem sogne*

Som et resultat af visionsprojektet opnormeres stillingen som provstisekretær i sommeren 2016, hvor den tidligere sekretær går på pension, til en 37 timers stilling: Den nye sekretær skal i lyset af visionsarbejdet ”fungere innovativt i forhold til menighedsrådene”. [PU, B]

Sekretæren skal dels stå til rådighed for og bistå menighedsrådene, han/hun skal være rådernes ’mand lokalt’, dels fungere som provstiudvalgets talerør ud til rådene. Stillingen indebærer bl.a. en aktiv og opsøgende kontakt til menighedsrådene, fx samle ”fem seks stykker for at afsøge, hvad provstiet kan hjælpe med”, men sekretæren skal også have en faciliterende rolle i forhold til mødeindkaldelser, dagsordener m.m. og ”følge rådene på vej”. [PU, B]

Desuden indebærer stillingen et fokus på kommunikationen i provstiet i form af oprettelse og opstart af en fælles hjemmeside med introduktion til og overblik over de forskellige aktivitetstilbud i provstiets kirker. Det er planen, at den fælles hjemmeside skal skabe overskuelighed og synlighed over, hvad der sker i provstiet, så man internt får en føling med hinanden og hinandens arrangementer. Men også udadtil skal en kommunikationsplatform medvirke til at synliggøre det kirkelige liv over for et andet og bredere publikum end den faste søndagsmenighed.

Det understreges fra både provst og PU-medlem, at man med den nye stilling gerne vil have forbindelse ud til menighedsrådene for at få visionsarbejdet kørt i gang igen. Ifølge PU-medlemmet håber man, at provstiudvalget kan ”støbe kuglerne”, så kan sekretæren ”hjælpe med at sende dem afsted”. [PU, B]

### *Modstand mod eller barrierer for samarbejde mellem sogne*

Det er ikke holdningen hos hverken provst eller PU-medlem, at eventuelle barrierer for samarbejde skyldes en uvilje eller en principiel modstand mod samarbejde i sognene, der er snarere tale om en praktisk eller pragmatisk tilbageholdenhed, der bunder i en uoverskuelighed i forhold til opgaven og dens løsning:

Den største barriere er ifølge provsten, at man ikke ”kan overskue konsekvenserne og bøvlet med det: Magter jeg den opgave? Kan jeg overkomme det, og hvad skal det ende med?” [Provst, B] Det er lettere at gøre, hvad man plejer. Også PU-medlemmet mener, at man ”gør som man plejer, fordi man er presset”. [PU, B]

I enkelte tilfælde spiller almindelige samarbejdsproblemer i sognene ind, men også en lokal modstand mod og utilpashed ved forandringer gør sig gældende, man er ”lidt konfliktsky” og

bekymrede for konsekvenserne for de ansatte ("skal de så fyres? De har været der længe" osv.).  
[PU, B]

Det er heller ikke indtrykket, at man på sogneniveau generelt er skeptiske eller mistroiske over for provstiet eller samarbejder med provstiet som ramme. Det skyldes dels visionsarbejdet, dels en målrettet satsning på at nedbringe gælden på stiftsmiddellån i provstiet, der i 2014 blev iværksat på provstens initiativ. Satsningen har betydet, at man i dag har langt mere til rådighed i PUK til det aktive kirkeliv, bl.a. i form af 5%-midlerne; sognene "kan se, at det er genialt". [Provst, B] Fx fortæller PU-medlemmet, at mens budgetsamrådene "i gamle dage var krig på kniven", oplever man i dag en helt anden samarbejdsvilje i forhold til at få forslag igennem; "det er lettere nu, fordi der er flere penge til rådighed". [PU, B]

Ifølge provsten er der ikke behov for en større lovgivningsmæssig fleksibilitet for at fremme og understøtte samarbejder: "Det er ikke lovgivningen, der stopper det; det er tradition - og igen, hvem er det lige, der skal tage initiativ til det?" [Provst, B] Lovgivningsmæssigt er der allerede mulighed for bl.a. ansættelser i kombinationsstillinger, geografisk og faglig fleksibilitet, der er en af udfordringerne her i provstiet. Når man ikke har taget initiativ til fx at sammenkalde organisterne og oprette en ERFA-gruppe, skyldes det, at man i provstiet ikke har haft overskud til det. "Umiddelbart gør de det nok ikke af sig selv", lyder vurderingen; det er håbet, at den nye sekretær kan have fokus på fx ERFA-grupper, "så de lærer hinanden at kende og finder ud af at hjælpe hinanden". [Provst, B]

Ud over det store visions- og samarbejdsprojekt - og håbet til den kommende provstisekretær - er der her og nu ikke yderligere tiltag fra provstiudvalgets side til at initiere samtaler om samarbejder: Visionsprocessen var krævende både tids- og ressourcemæssigt, og menighedsrådene skal lige have en pause, så kan man tage det op igen senere.

#### *Udfordringer og fremtidige fokuspunkter i provstiet*

**Personaleledelse:** Trods det eksisterende samarbejde om personalekonsulenter med naboprovstierne er arbejdsgiverfunktionen og det daglige lederansvar er stadig en kæmpe udfordring for menighedsrådene og kræver en form for understøttelse. Personaledelen kunne med fordel enten udliciteres i analog med regnskabsfunktionen eller lægges i provstiet.

Ifølge provsten er den mest frugtbare model en samarbejdsaftale på sogneniveau, hvor et flertal af sogne går sammen om at udlicitere opgaven for den daglige personaleledelse. Modellen vil betyde, at det formelle ansvar for personaleledelse bevares hos den folkevalgte, mens den praktiske

kontakt overgår til en fælles kontaktperson ude i marken. Det vil desuden skabe en tilgængelig daglig ledelse.

Nogen af de opgaver, der ”hedder det store overblik”, kalder ifølge PU-medlemmet på en central løsning, fx ligger **personale, kommunikation, regnskaber/budgetter og til dels kirkegårdsdrift** (herunder også fælles maskinpark) bedst i provstiet. Vurderingen skyldes bl.a. et hensyn til arbejdsmiljø, dækning ved sygdom m.m., men også et ønske om at aflaste rådene for de tunge poster, så de ikke ”brænder op på det administrative”, men stadig har ”kirkeliv på mødedagsordenerne”. [PU, B]

Desuden er man i provstiet udfordret på særligt **organist og kirkesangerområdet**, delvist også på graverområdet, hvor det er svært at skabe samarbejde på tværs af sognegrænser, fx i forhold til afløsning. Det er en stor udfordring i forhold til visse faggrupper at få dem til at tænke på tværs af grænser og lokale ansættelsesforhold.

Man har i provstiudvalget drøftet muligheden for at lave kurser i menighedsrådsarbejde for de nye medlemmer, fordi de frivillige ikke er tilstrækkeligt klædt på i forhold til regelsæt og kompetence.

### **13.4 C. Mellemstort kontrastprovsti i Region Syddanmark**

Provsti C, Region Syddanmark, er et mellemstort kontrastprovsti, der rummer både by- og landsogne. Provstiet består af en større by, hvor også provsten fungerer som præst, men er ellers overvejende kendetegnet ved små og mindre landsogne med en mere spinkel økonomi.

Størsteparten er i dag sammenlagt i to- eller tresognspastorater. Der er geografisk - og mentalt - langt mellem by og land i provstiet; flere af de små/mindre landsogne ligger relativt tæt geografisk. Flertallet af sognene har en meget stærk sognebevidsthed og forholdet til provstiet/provst er her kendetegnet ved en vis skepsis og mistillid fra sognenes side.

Der er i provstiet tradition for at samarbejde på tværs af sogne, oftest i form af mindre formelle eller uformelle samarbejder mellem sognene, der på lokalt initiativ er vokset frem nedefra. Flere samarbejder er oprindeligt opstået pga. sognenes små økonomier, men manifesterer sig i dag i en samarbejdskultur, hvor man i mindre selvkørende enheder organiserer sig også uden om provstiet.

Provsten tiltræder som provst i 2007 og har tidligere virket som præst i provstiet. Provstiets tidligere provst betegnes som meget visionær og forud for sin tid; hans visioner har både gødet jorden men også betydet, at en vis modstand mod samarbejder for ti år siden er opstået fra sogne og præster. Da den nye provst tiltræder, har tingene ”stille og roligt skulle køres i gang igen”; processen har ifølge provst og sekretær været meget anstrengende. [Provst, C]

Provstikontoret er geografisk (og strategisk) placeret forholdsvist centralt mellem by og land. Provstiet har egen hjemmeside, hvor bl.a. de forskellige samarbejdsprojekter i provstiet præsenteres. Mellem provst og det provstiudvalgsmedlem, der deltager i den kvalitative undersøgelse, fornemmes en vis uenighed i syn på samarbejde, syn på egen rolle i samarbejde og på forholdet provsti/sogn.

#### *Mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde*

Mål med samarbejde er ifølge provst og provstisekretær ”at skabe mest mulig kirke for pengene”. Samarbejde har til hensigt at udnytte de økonomiske ressourcer bedst muligt med henblik på det kirkelige liv i sognene. Provstiet afholdt i 2003/2004, under den tidligere provst, en stor visionsdag for alle ansatte og menighedsråd i provstiet inspireret af parolen: Hvordan kan man få mere kirke for pengene? Visionen for samarbejde er stadig den samme i provstiet, hvor ønsket om mest mulig kirke for pengene er skrevet ind i provstiets budget for 2016, af budgettet fremgår det også, at man arbejder på at fremme eksisterende tiltag og understøtte de mange initiativer rundt om i provstiet.

Provsten understreger, at alle tilløb til samarbejde skal foregå i samspil med og respekt for sogneniveauet, så menighedsrådene oplever, at de konkrete tiltag opstår nedefra og med lokal forankring. Provst og provstiudvalg kan hjælpe og opfordre til samarbejde ved lydhørhed, bl.a. ved at ”stikke en finger i jorden” og ”lytte”, men samarbejde kan også understøttes gennem stadig ”italesættelse og gentagelse”, så rådene over tid motiveres til at tænke i fælles løsninger. [Provst, C] Desuden kan inspiration og opfordring/opmuntring til konkrete tiltag fremme samarbejdsprojekter på tværs af sogne.

PU-medlemmet har umiddelbart et lidt andet syn på egen rolle: Det er ikke provstiudvalgets opgave at initiere samarbejder, de skal opstå lokalt. Det forventes ikke af PU at have visioner, men PU skal prøve at fornemme mest muligt og samle op på tendenser, hvis der er et klart ønske og behov fra sognene. Man skal ikke selv være udfarende eller igangsættere, provstiudvalgets opgave er det økonomiske tilsyn.

#### *Eksisterende formelle og uformelle samarbejder*

Provstiet har i dag flere samarbejder med provstiet som ramme, bl.a. fælles kalkning og energioptimering. Begge samarbejder er oprindeligt økonomisk motiverede. Energooptimering er inden for de senere år kommet i stand på initiativ fra provstiudvalget, mens det fælles kalknings-samarbejde startede i en fattig kommune med mange kirker, der skulle kalkes. Gennem årene voksede samarbejdet med stadig flere kirker og overgik i 2003, som det første formelle samarbejde med provstiet som ramme, fra lokalt til provstiniveau. Samarbejdet har, ud over den økonomiske besparelse, gjort opgaven meget lettere og givet store fordele kvalitetsmæssigt.

Desuden er samtlige menighedsråd med i et samarbejde om kirkehøjskole, også kirkehøjskolen opstod på lokalt niveau, men ligger i dag med provstiet som ramme. Gennem flere år har man i alle provstiets kirker gennemført en salmesangsmaraton.

Derudover har man i provstiet både større og mindre lokale samarbejder af forskellig slags, fx har en stor gruppe mindre sogne igennem en årrække i samarbejdet om kirkelige aktiviteter (foredrag, koncerter m.m.) uden om provstiet. Initiativet er opstået på sogneniveau og skyldes bl.a., at visse aktiviteter var for udgiftskrævende for sognene enkeltvist. Flere af aktiviteterne bæres i dag af de lokale præster eller ildsjæle i sognene. I en lille gruppe sogne samarbejder præsterne, også uden om provstiet, om intern afløsning. Inden for de senere år er andre mindre, formelle samarbejder mellem to til tre sogne om bl.a. fælles kirkegårdsdrift/fælles graverpersonale og fælles organist opstået.

Provstiet har tidligere været igennem et noget turbulent, kortvarigt forsøg med samarbejde om en fælles personalekonsulent i provstiet. Ansættelsen fandt sted i overgangen mellem to provster og kunne pga. formelle fejl ikke godkendes fra ministeriel side. Initiativet til samarbejdet opstod lokalt og havde tilslutning fra alle menighedsråd i provstiet. Årsagen til samarbejdet var et ønske om ”at komme af med det formelle personaleansvar i form af MUS, APV” m.m. Alle menighedsråd deltager i dag i en fælles ordning med stiftet ang. personalespørgsmål. [PrSkr, C]

Der er desuden etableret samarbejder om ERFA-grupper for provstiudvalgsmedlemmer på tværs af provstier, her mødes man bl.a. for at udveksle erfaringer. Inden for de sidste par år er også uformelle formandsmøder mellem provst og menighedsrådsformænd blevet etableret, møderne finder sted to tre gange årligt og er opstået på provstens initiativ. De er defineret som provstens - og ikke provstiudvalgets - møder med formændene.

Der er i provstiet pt tiltag til etablering af et fælles regnskabskontor, eventuelt med mulighed for fælles kirkebogsføring. Flere sogne har i dag udliciteret regnskabsfunktionen til ekstern aktør.

*Fælles regnskabskontor: Bør mindre samarbejder mellem sogne kunne ligge i provstiet?*

Tanken om et fælles regnskabskontor i provstiet har været undervejs siden det nye regnskabssystem i 2009, men har særligt været diskuteret i provstiudvalget og menighedsrådene det sidste halvandet år. Ideen til en fælles regnskabsfunktion opstår oprindeligt hos provsten, der selv som nytiltrådt provst kæmpede med det nye regnskabssystem, men er også resultat af en årrække med stor frustration hos de valgte kasserere i menighedsrådene. Her oplever man det nye regnskabssystem som en stor belastning; ”for menighedsrådene fylder økonomien rigtig rigtig meget på møderne”. [Provst, C]

Provst og provstisekretær er de første par år ude til flere krisemøder i sognene, fordi ”regnskaberne er helt hen i vejret”. [PrSkr, C] Jævnligt ytrer flere af menighedsrådene ønske om en fælles regnskabsfunktion for hele provstiet, ligesom man modtager stadig flere bemærkninger fra revisionen. Fra provst og provstisekretærens side vurderes et fælles regnskabskontor at kunne aflaste menighedsrådene og skabe en mere ensartet regnskabsføring, der kan lette det økonomiske tilsyn.

Et samarbejde om fælles regnskabsfunktion bliver muligt, da regnskabsføreren i provstiets største (by-)sogn går på pension. Sognets størrelse betyder, at der kan bidrages med et vist antal timer til en fælles funktion. Provsten, der også er præst i det pågældende sogn, forslår/opfordrer

under drøftelserne af stillingen på menighedsrådsmødet til, at man hører om andre er interesserede i et samarbejde. Det aftales, at stillingen bringes i spil ude i provstiets sogne.

En gruppe menighedsråd i provstiet har gennem en årrække fået deres regnskaber ført eksternt hos den samme leverandør og provstiudvalget vurderer, at det er oplagt at få disse råd med i et samarbejde både med henblik på den økonomiske besparelse men også for at få en større pondus i stillingen. Provstiudvalget tilbyder derfor at betale de relevante menighedsråds udgift til en fælles regnskabsfører, hvis rådene vil overgå til den nye funktion, ligesom man forsøger at hyre den pågældende regnskabsfører til stillingen. Hverken menighedsrådene eller regnskabsføreren er interesserede i den nye model. Man er i rådene tilfredse med og trykke ved regnskabsføreren, der på sin side har arbejdet så længe det samme sted, at han/hun ikke ønsker at skifte arbejdsplads. De relevante menighedsråd er ikke afvisende over for et samarbejde på langt sigt, de finder ideen god og vil måske være med engang i fremtiden.

Sognenes udmelding betyder, at det ikke er muligt at opnå flertal for en fælles regnskabsfunktion med provstiet som ramme. Det betragtes af provst og provstisekretær som en succes i sig selv, at flertallet af menighedsrådene ikke er afvisende over for et muligt fremtidigt samarbejde: ”Vi er nået så langt, at rådene faktisk accepterer, at man laver en fælles løsning, hvis det her giver et godt resultat”. [Provst, C]

Som et andet positivt faktum fremhæves de deltagende menighedsråds initiativ og engagement: Da regnskabsførerstillingen fx af rådsformanden i det relevante sogn meldes ud på et formandsmøde, tager formændene uden om provsten initiativ til at finde en kontaktperson og nedsætte et udvalg m.m.: ”Der kørte de lige provsten ud på sidesporet, når de gør det, så sker der noget”. [PrSkr, C] På formændenes initiativ vælger man desuden, at regnskabsføreren skal placeres på provstikontoret, hvad både provst og provstisekretær opfatter som en kæmpe landvinding: ”Det var meget meget stort, vi sad begge to og holdt vejret. Hvis et sådan forslag var kommet fra provstiet for et år siden, var der blevet sagt blankt nej til det”. [Provst, C]

Modellen bliver, ifølge provst og provstisekretær, spiselig for rådene, fordi den præsenteres og formidles decentralt: På formandsmødet ved formanden for det pågældende sogn. Men de uformelle formandsmøder har også skabt et nyt forum for samtale mellem provst og menighedsrådsformænd, der er mindre præget af generel mistro og mistillid til provstiet. Efterhånden er der skabt en spirende åbenhed, formændene er ”tøet op og begyndt at sænke paraderne”. [PrSkr, C]

### *Barrierer for samarbejde: Behov for større lovgivningsmæssig fleksibilitet?*

Det er endnu ikke afklaret, hvordan regnskabsføreren faktisk skal ansættes. En lille håndfuld sogne er med i samarbejdet, ”men kan det så ligge i provstiet?”, spørger provst og sekretær. Det drøftes pt, om stillingen skal knyttes til et bestemt sogn, der fungerer som arbejdsgiver, eller om den pågældende kan ansættes som provstisekretær.

Umiddelbart er holdningen, at det vil være mest hensigtsmæssigt at placere stilling og aflønning i provstiet bl.a. i forhold til tilsynsopgaven: Med det nuværende regnskabssystem er det uigennemsigtigt, hvor meget der reelt bliver brugt på stillingen: Det er lettere, at pengene ligger i PUK, så kan man tydeliggøre for enhver, hvad der bliver brugt til hvad. Men behovet for at placere stillingen i provstiet skyldes også et ønske om at modvirke lokale gnidninger og jalousi mellem sognene i forhold til de lokale kirkekasser og deres beholdning, hvis nogen oplever, at et sogn får mere end de andre. Desuden kan der opstå problemer i forhold til personaleledelse, hvis regnskabsførerstillingen placeres lokalt, ”er det så sognets kontaktperson, der skal stå for MUS osv. og hvad med den bestyrelse, der rent faktisk er nedsat for at styre regnskabsføreren?” [PrSkr, C] Konstruktionen betyder, at der let kan opstå kævl mellem sognene, fordi et sogn føler, at de har mere ret til stillingen end de øvrige.

Hvis også andre menighedsråd på sigt vælger at tilslutte sig samarbejdet er det nemmere på forhånd at placere stillingen i provstiet: Det er lettere at overskue og ændre timeantal og stillingssammensætning på provstiniveau, fordi man her har en anden professionalisme. Men ifølge provsten vil en ansættelse på provstiniveau også betyde muligheden for konkret regnskabsmæssigt at synliggøre overfor alle menighedsrådene, at ”provstiet er en enhed, bestående af alle sognene, men at man kan have en person, der betjener alle sognene”. [Provst, C] Med den nuværende lovgivning gemmes den ansatte af vejen som et bi-regnskab til en lokal kirkekasse, hvad der ikke er befordrende for forsøg på at fremme samarbejder mellem sogne med provstiet som ramme.

I lyset af den konkrete sag rejser provst og provstisekretær det mere principielle spørgsmål, hvorfor samarbejder mellem sogne, der faktisk ønsker provstiet som ramme, principielt skal godkendes på et budgetsamråd. Der burde være mulighed for, at de deltagende sogne sammen kan vedtage et samarbejde med provstiet som ramme, hvis de ønsker det.

Det bør nævnes, at der i sagen om fælles regnskabskontor er en vis uenighed i provstiudvalget. Fx er PU-medlemmet, der deltager i denne undersøgelse, skeptisk over for tanken om at ansætte selv. Det er, modsat provstens, hans opfattelse, at modellen med en fælles regnskabsfunktion på provstiniveau er for sårbar i forhold til dækning ved sygdom, ferier m.m.: Det



kræver en vis volumen med en tilfredsstillende løsning og han mener da også, at det vil være mest hensigtsmæssigt som hidtil at købe ekstern bistand ude i byen for de sogne, der føler behov for det. Holdningen er PU-medlemmet, at økonomi, men også personale, er sognenes "hjerterblod", hellere opruste og opkvalificere rådene kompetencemæssigt end overgive kompetence fra lokalt til provstiniveau. [PU, C]

#### *Modstand mod og barrierer for samarbejde: Lokale og lovgivningsmæssige forhold*

Modstand mod og barrierer for samarbejde udgøres her i provstiet dels af lokale, kontekstuelle forhold som tradition, kultur, mentalitet dels af konkrete lovgivningsmæssige forhold, der besværliggør ønsket om at fremme og understøtte samarbejde mellem sogne.

Vurderingen fra provst og sekretær er, at der i sognene er tradition for og lyst til at samarbejde lokalt, men også at større samarbejder på provstiniveau bremses pga. 'utryghed' både i forhold til den konkrete opgave og provstiet eller provsten.

Fx har det nye regnskabssystem i provstens opfattelse ikke umiddelbart gjort mulighederne for samarbejde lettere i flertallet af sognene. Menighedsrådene kan ikke gennemskue regnskabssystemet, hvad der er en "meget meget stor hurdle" i forhold til regnskabsmæssigt samarbejde. [Provst, C] Flertallet af rådene har reageret ved at trække regnskabet endnu mere ind til kroppen i stedet for at acceptere den kompetencemæssige udfordring og ansætte en fælles regnskabsfører.

Desuden mødes initiativer eller opfordringer fra provst eller PU ofte med skepsis og mistro, "bremsen bliver slået i med det samme"; det skyldes en "meget meget stærk sognebevidsthed" og en angst for at miste selvstyre og selvbestemmelse. [Provst, C] Her spiller formentlig også tidligere erfaringer og en dårlig kommunikation imellem provsti- og sogneniveau under en tidligere meget visioner provst en rolle. Særligt i de mindre landsogne, hvor man som nævnt igennem en årrække af bl.a. økonomiske årsager har organiseret sig i små selvkørende enheder, er der opstået en samarbejds kultur, der - med en vis stolthed - vokser nedefra og ikke vil pådattes initiativer oppefra.

Også en vis storebror/lillebror mentalitet og jalousi mellem sognene gør sig gældende, ligesom de små lokalsamfund ofte er så involverede i det lokale og nære, at de ikke er forandringsparate i forhold til fx nye medarbejdere og nye stillingssammensætninger. Det spænder ben for fælles løsninger ikke bare for regnskabsføring, men også for kirkegårde, gravere og særligt organister, hvor større arbejdsfællesskaber på tværs af sognegrænser vurderes at kunne skabe et kvalitetsmæssigt løft, der også kan influere på kirkegangen i provstiet.

Ifølge provsten er provsteuddannelsen de senere år blevet opgraderet voldsomt, flere menighedsråd og præster kan heri se en fordel kompetencemæssigt, man får en bedre ledelse, men det skaber også en mistillid og mistænksomhed fra nogen, der opfatter provsterne som ”små djøf”ere, som kun tænker i penge og besparelser, kontrol, styring og rationalisering”. [Provst, C]

Også den eksisterende lovgivning komplicerer tiltag til samarbejde og samarbejdsprocesser på tværs af sognene. Det opfattes som en teknisk barriere, at man ikke har mulighed for at lægge også mindre samarbejder i provstiet og finansieret, her aflønnet, af PUK. Fx er forankringen af personansættelser i en lokal kirkekasse meget uhensigtsmæssig både med henblik på gennemsigtighed og tydelighed regnskabsmæssigt men også med henblik på at modvirke gnidninger og bøvl i forhold til personaleledelse, (første)ret til opgaveløsning og økonomi/kassebeholdning mellem sognene.

Behovet for en større fleksibilitet lovgivningsmæssigt skyldes desuden ønsket om at tilgodese også mindretallet af sogne, hvor flere øjensynligt gerne vil lettes for visse administrative poster. Men ifølge provsten vil muligheden for at lægge mindre samarbejder i provstiet bidrage til at synlig- og tydeliggøre nye samarbejdsformer også regnskabsmæssigt, så provstiet overfor alle sogne kan fremstå som en enhed. Man håber fra provstiets side, at et (lille) velfungerende og vellykket samarbejde om regnskab på sigt kan blive større og medvirke til at mindske og måske endda overvinde skepsis og mistillid mod provstiet i forhold til fælles løsninger om administration og drift.

Hvis man vil også gennem lovgivningen vil fremme og understøtte samarbejder på provstiniveau, er der ifølge vurderingen fra provst og provstisekretær behov for en større fleksibilitet i forhold til 1) Mulighed for at mindre samarbejder mellem menighedsråd på rådernes ønske kan etableres med provstiet som ramme og finansieres af PUK og/eller 2) Mulighed for at ansætte andre end provstisekretærer i provstiet.

#### *Faktorer, der medvirker til at fremme og understøtte samarbejde*

Ifølge provsten handler fremme og understøttelse af samarbejde først og fremmest om kommunikation, samtale og dialog; meget er ”relationsarbejde, man stikker en finger i jorden og lytter”. Processen er langsommelig og kræver både tålmodighed og gentagelse: ”Du italesætter det igen og igen og igen, så i det øjeblik behovet opstår i sognene, er det naturligt for dem at tænke i samarbejder internt i provstiet i stedet for indkøb af ekstern leverandør”. [Provst, C]

De forskellige kontekstuelle faktorer som tradition, kultur og mentalitet medvirker til, at ethvert tilløb til samarbejde skal foregå i samspil med og respekt for sogneniveauet, så menighedsrådene oplever, at de konkrete tiltag opstår nedefra og med lokal forankring. Fx ser provstiudvalget sig principielt ikke som aktør i konkrete samarbejder, hvor bestyrelsen om muligt vil bestå af menighedsrådsmedlemmer.

Men også erfaringer og praksis ude fra, der evner at konkretisere og formidle en velfungerende praksis er vigtige og kan ifølge provsten virke øjenåbnende og inspirerende på menighedsrådene. Fx ”tygger” menighedsrådene i provstiet stadig på et foredrag, der blev holdt på budgetsamråd. På budgetsamrådet præsenterede administrationschefen fra et naboprovsti provstiets samarbejde om bl.a. fælles kirkegårdsdrift, fælles regnskab og kirkebogsføring. Særligt tanken om fælles kirkegårdsleder/administrationschef har gjort stort indtryk på menighedsrådene, der kan se fordele i en lettelse på personaleledelsesområdet.

Succes og succeskriterier for samarbejde er ifølge provst og sekretær er ikke nødvendigvis defineret gennem opnåelse af en konkret opgaveløsning, men er mere langsigtede og synes i højere grad fokuseret på at skabe forandringer i mentalitet og kultur, som på sigt kan motivere og medvirke til samtale og samarbejde.

#### *Udfordringer og fremtidige fokuspunkter i provstiet*

**Formelt arbejdsgiveransvar/kirkegårde:** Ordningen med stiftets personalekonsulenter har betydet en vis ro, men personaleledelse er stadig barsk for rådene. MUS, APV, lønforhandlinger, faglige organisationer m.m. betyder et ansvar, som de frivillige ikke altid er i stand til at forvalte og bære. Det viser sig pt også i forhold til kirkegårdene, hvor særligt personaleledelsen som nævnt tynger rådene. Det er vurderingen, at en fælles løsning er langt ude i fremtiden, bl.a. fordi mange mindre sogne ikke vil af med den lokale graver, der kender stedet.

**Personalenormering:** Man arbejder langsigtet med ”en forsigtig model for personalenormering for i hvert fald at have PU med inde over drøftelserne” om personalenormering ved stillingsopslag, ikke mindst i forhold til snitfalder internt i provstiet og i forhold til naboprovstier. [Provst, C] Der ligger på graver-, organist- og kirketjenerområdet mange uudnyttede timer rundt omkring, der kunne bruges på kirkelig aktivitet, ligesom et kvalitetsløft på organist-/kirkemusikområdet kunne influere positivt på kirkegangen. Menighedsrådene er meget modvillige mod at afgive kompetence i forhold til personalenormering.

Afhængigt af erfaringerne med regnskabsføreren arbejder man med tanken om **fælles kirkebogsføring** for at aflaste sognene gennem rutine og professionalisering.

**Administration og vedligeholdelse af bygninger:** Ifølge PU-medlemmet burde administration og drift af præstegårdene/boligen lægges i provstiet, hvor også personaleansvaret ligger - præstegårdene skaber unødvendigt bøvl på menighedsrådsmøderne.

### **13.5 D. Mellemstort byprovsti i Region Syddanmark**

Provsti D er et mellemstort byprovsti i Region Syddanmark. Provstiet har få og ret store sogne, heraf er ganske få landsogne. Der er et højt befolkningstal i provstiet, der geografisk set er forholdsvist lille med tætliggende sogne, hvad der har givet gode muligheder for samarbejde på tværs af sogne.

Der er en årelang tradition for større og mindre samarbejder på tværs af sognene i provstiet, fx har det eksisterende samarbejde om kirkegårde mere end 40 år på bagen. Samarbejderne har igennem årene været organiseret i både formelle samarbejdsaftaler og uformelle arbejdsfællesskaber. Ifølge PU-medlemmet er provstiets historie kendetegnet ved en god møde- og samtalekultur, man er altid mødt op til fælles drøftelser og betragtes som en velfungerende enhed uagtet eventuelle modsætningsforhold sognene imellem. Enkelte sogne har en meget stærk sognementalitet, her er det lokale og nære en væsentlig del af sognenes identitet.

Man har i dag samlet alt administration i provstiet i én centralt placeret bygning, Provstiets Fællesadministration, hvor også provsten - der har fungeret som provst i provstiet i knap tyve år - og provstisekretæren har til huse. Fællesadministrationen danner rammen om et samarbejde om kirkegårde, regnskab, personaleadministration og personregistrering. Provstiet har egen hjemmeside, der linker til samarbejdet om Fællesadministrationen.

Samarbejdets vedtægter har for nyligt været til forhandling (se nedenfor). Man har i provstiet haft problemer med at finde en lovgivningsmæssig ramme og/eller understøttelse af den nye struktur og føler sig i dag økonomisk og administrativt sat en smule tilbage af den eksisterende lovgivning og dens manglende fleksibilitet i forhold til niveauet for samarbejde i provstiet.

#### *Mål med samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde*

Målet med den nye struktur i provstiet har været at fjerne så mange administrative byrder fra menighedsrådene som muligt uden at fratage dem selvstændighed og suverænitet. Samarbejdets formål er at frigøre ressourcer fra administration til kirkelig aktivitet. Den nye struktur er bl.a. inspireret af tanken: Hvad eet menighedsråd kan gøre, kan flere menighedsråd også blive enige om at gøre sammen. Man er i provstiet ikke bange for at tale om rationalisering og effektivisering som et af incitamenterne for samarbejde, men det understreges, at det overordnede mål med samarbejdsprocessen ikke har været at spare penge, men at bruge dem rigtigt: ”Det store formål er ikke at spare penge, det er styrkelse af det kirkelige liv”. [Provst, D]

Provst og PU-medlem er tilsyneladende enige i synet på egen rolle i fremme og understøttelse af samarbejde på tværs af sogne: Provstiet kan - og bør - både inspirere og opmuntre til samarbejde i dialog med menighedsrådene og i respekt for deres mandat og tempo. I de rette fora kan opfordringer og initiativer til samarbejde søsættes, ligesom konkrete tiltag og processer kan følges til dørs gennem stadig kommunikation og formidling. Provstiet fremstår som helhed visionært og innovativt, men er også kendetegnet ved markante ildsjæle, fx provsten, der brænder for etablering af samarbejde og samarbejdsrelationer. Der har mellem provst og provstiudvalg igennem en årrække været enighed og klarhed om visionen for og målet med samarbejde i provstiet: Langsigtet og helhedsorienteret har man gennem små skridt og små succes'er arbejdet mod at forankre og fastholde en ny struktur, hvor provstiet fungerer som en samarbejdende administrativ og økonomisk enhed.

#### *Eksisterende formelle og uformelle samarbejder*

I 2009 blev Provstiets Fællesadministration etableret i en nyopført bygning, der blev ramme om en række formelle samarbejder med provstiet som ramme: Fælles kirkegårdsadministration for flertallet af provstiets kirkegårde, fælles regnskabskontor for alle sognenes kirkekasser, personaleadministration og fra 2012 også fælles personregistrering for mere end halvdelen af sognene i provstiet.<sup>1</sup>

Provstiets Fællesadministration yder bistand og rådgivning til menighedsrådene i forbindelse med administrative opgaver som bl.a. økonomistyring og personaleadministration. Provstiets menighedsråd understøttes og rådgives i processer, der vedrører budget og regnskab, herunder budgetopfølgning, kvartalsrapportering og årsafslutning m.m. De enkelte kontaktpersoner modtager hjælp og rådgivning i alle spørgsmål og forhold, der har relation til personaleadministration, fx lønforhandling, overenskomts spørgsmål, gennemførelse af MUS, APV m.m. På det fælles kirkekontor varetages personregistrering for flertallet af provstiets sogne bl.a. for at aflaste de lokale præster med henblik på det kirkelige liv i sognene. Kirkegårdsadministrationen varetager den daglige ledelse af drift, økonomistyring og personaleadministration for flertallet af provstiets kirkegårde.

---

<sup>1</sup> Samarbejdets vedtægter er oprindeligt udformet i henhold til §42a og §43a i Lov om Menighedsråd, men er fra 2016 på ministeriel opfordring overgået til et §42a-samarbejde (se afsnittet: "Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde"). Ovenfor er forudsat de oprindelige vedtægter og den oprindelige ramme om/understøttelse af Provstiets Fællesadministration.

Samarbejdet om Provstiets Fællesadministration er organiseret i en bestyrelse, der består af diverse menighedsrådsformænd for de sogne, der er repræsenteret i samarbejderne. Under bestyrelsen er der også nedsat et kirkegårdsudvalg, hvor formændene for de lokale kirkegårdsudvalg sidder. Den daglige drift af Provstiets Fællesadministration ledes af en administrationschef, der er ansat af bestyrelsen. Fællesadministrationen har ud over provst, provstisekretær og administrationschef syv medarbejdere inden for regnskab, kirkebogsføring/personregistrering og kirkegårdsadministration.

Man har i provstiet også etableret ERFA-grupper for kontaktpersonerne i menighedsrådene; her har bl.a. arbejdsmiljø flere gange været et tema. Provstiet er desuden pt - på initiativ af provstiudvalget - i færd med at opstarte fælles kalkning af landsbykirker og energioptimering med provstiet som ramme.

Der findes desuden i provstiet flere samarbejder om kirkelige aktiviteter på tværs af sogne, bl.a. fælles skoletjeneste og fælles gudstjenester. Samarbejderne fungerer uden om provstiet.

#### *Etablering af en fælles administration: Én bygning som ramme om samarbejde og visioner*

Provstiets Fællesadministration er resultat af et mere end 10-årigt målrettet arbejde fra provst og PU, der har haft til hensigt - under hensyn til de enkelte menighedsråds suverænitet og ansvar - at samle alt administration i provstiet ud fra visionen: "Hvad eet menighedsråd kan gøre, kan flere menighedsråd også blive enige om at gøre sammen." [Provst, D]

Initiativet til den nye struktur opstår i Provstiudvalget, hvor man bl.a. har været inspireret af debatten tilbage i begyndelsen af år 2000 og diskussionen om den mest hensigtsmæssige brug af økonomiske midler: "Får man noget for pengene, hvordan bruges de mest hensigtsmæssigt?" [Provst, D] Provstiudvalget havde i forløbets opstart i omkring år 2005/6 oprindeligt fokus på kordegnefunktion og fælles regnskabsføring, men også personaleledelse var en kongstanke. Særligt PU-medlemmet fremhæver kontaktpersonfunktionen som en "uriaspost", der tynger menighedsrådene; det er svært at besætte den og fastholde de frivillige. [PU, D]

Ifølge provstiudvalgsmedlemmet spiller desuden provstens deltagelse i en rationaliseringsgruppe under den daværende biskop en vis rolle i opstartsfasen. Gruppen drøftede bl.a. reduktion af vikarforbrug for særligt organister og kordegne. En anden forløber for processen er et mindre samarbejde mellem fem seks menighedsråd om fælles udlicitering af regnskabsfunktionen til ekstern leverandør fra år ca. 2000. Da samarbejdet efter tre fire år har kørt godt, og det er tydeligt, at man sparer penge og får en billigere løsning, opstår tanken om selv at have regnskabsfunktionen i provstiet i PU.

Menighedsrådene involveres tidligt i diskussionerne på ”store fælles møder, hvor alle interesserede kan komme, få kommunikationen og tage drøftelserne”. Der er ifølge PU-medlemmet ingen tvivl om, at provsten og enkelte ildsjæle i PU var meget drivende kræfter i den allerførste fase, særligt provstens evne til at skabe en god stemning har været ”meget meget afvæbnende” i flere kontekster. [PU, D]

Det er allerede i den spæde opstartsfasen tanken, at administrationen i provstiet skal samles eet sted, i én bygning, ligesom det er planen, at provstikontoret skal placeres sammen med de øvrige funktioner. Det skyldes bl.a. et ønske om at synliggøre den kirkelige service i provstiet over for medlemmerne. Ifølge provsten havde man i PU ”masser af visioner for samarbejde og masser, som man gerne ville”, men noget måtte undervejs i processen lægges til side for at have rådene med. [Provst, D]

Der viser sig på fællesmøderne at være ”vanvittig stor modstand mod en fælles kordegnfunktion”. [PU, D] Menighedsrådene er meget kritiske over for tanken om at nedlægge kordegnstillinger, der i høj grad opfattes som omdrejningspunktet i kirkens daglig ’drift’, særligt den personlige kontakt til borgerne på kirkekontoret anser man i sognene for en væsentlig del af kirkens liv.

Modstanden betyder, at de oprindelige planer om fælles personregistrering må skrinlægges for en tid, de ”holdes i baghovedet” ud fra tanken: ”Vi kan ikke tvinge; rådene skal være med, ellers kommer vi ingen vegne”. [Provst, D] Flertallet af sognene viser sig omvendt - og imod provstiudvalgets mindre optimistiske forventning - at være positive over for en fælles regnskabsfunktion i provstiet. Nogen er ifølge provsten ”mere skeptiske end andre”, men der er bred tilslutning til tanken - tilsvarende ang. personalehåndtering, her vil ”nogen være med, nogen vil ikke”. [Provst, D]

Den stadige udfordring for samarbejdet har ifølge provst og PU-medlem været angsten for at miste selvstændighed og lokalt selvstyre i menighedsrådene: ”De var jo bange for, at provstiet skulle bestemme mere og mere, både økonomisk og gennem den fælles administration” [PU, D]. Flere gange i processens opstartsfasen fremfører kritikerne den tanke, at midlerne skal blive i de lokale kirkekasser i stedet for at ligge i PUK. ”Det er jo den udfordring, vi hele tiden har haft, at nogen har været meget skeptiske overfor at samle det hele et sted”. [Provst, D]

I forbindelse med diskussionen af, hvor Provstiets Fællesadministration skal placeres, gør også en vis jalousi mellem sognene sig gældende. Nogen frygter, at eet sogn privilegeres på bekostning af de andre. Processen hjælpes på vej, da det eksisterende kirkegårdssamarbejde vælger



at gå med i samarbejdsprojektet. Kirkegårdssamarbejdet har rødder helt tilbage i 70'erne, hvor de større bykirkegårde valgte at gå sammen om fælles kirkegårdsdrift. Det er gradvist blevet større og større i takt med, at også de mindre kirkegårde, bl.a. pga. stressfaktoren i forbindelse med vikardækning m.m., har tilsluttet sig. Fælles kirkegårdsadministration i provstiet var oprindeligt ikke medtænkt i Fællesadministrationen fra PUs side, fordi man ikke mente, at kirkegårdssamarbejdet var modent til ideen. At det eksisterende store samarbejde om kirkegårdene uopfordret tilslutter sig den nye struktur, betyder et stemningskifte i menighedsrådene. Det viser sig i sognene, hvoraf flere allerede deltager i samarbejdet om kirkegårde, at bekymringen over for provstiet, ”det store dyr i Åbenbaringen”, alligevel ikke holder vand, så ”efterhånden falder skuldrene og paraderne ned”. [PU, D] Kirkegårdssamarbejdet har i høj grad været medvirkende til husets succes, vurderes det.

I 2009 starter man i provstiet op med fælles regnskabskontor, fælles personale- og kirkegårdsadministration med provstiet som ramme. Provstiets Fællesadministration placeres i en nyopført bygning, der danner den arkitektoniske manifestation af samarbejdsvisionen. Geografisk lægges fællesadministratioen centralt i provstiet for at dæmme op for jalousi internt mellem sognene. Huset finansieres via opsparede midler og ledig likviditet for på samme måde at imødegå en eventuel skepsis overfor, hvorvidt bygningen tager midler fra lokalprojekter. I den nye bygning ligger også provstikontoret med provstens og provstisekretærens kontorer. Arkitektonisk (og mentalt) er de forskellige arbejdsfællesskaber/funktioner adskilt af lydtætte glasdøre, der både signalerer gennemsigtighed og markerer skellet mellem tilsyn og samarbejde.

Den nye strukturs succes viser sig allerede i 2012, da bliver muligt at realisere også den gamle drøm om fælles kirkekontor på opfordring af en lille gruppe sogne i provstiet: Her går kordegn og præsteseekretær på pension og PU støtter op om et ønsket fra nogle sogne om at udvide den fælles administration til også at indbefatte et fælles kordegnkontor. Efter kort tid kommer flere sogne til for at få varetaget personregistrering i Fællesadministrationen. Det er provstens vurdering, at man om ti år vil have personregistreringen samlet i provstiet.

I dag har enkelte sogne lokal personregistrering, to har valgt at fastholde lokal kirkegårdsdrift. Det skyldes dels kirkepolitisk holdning, dels sogneidentitet og -mentalitet de enkelte steder, hvor man finder det væsentligt at fastholde selvstændighed på kirkegårdsområdet og have eget kirkekontor i sognet (her spiller dog også befolkningssammensætning i sognet ind). Sognene modtager hjælp og bistand fra Fællesadministrationen efter behov.

### *Seks år med en ny samarbejdsstruktur*

Efter knap seks år med den nye samarbejdsstruktur mener man i provstiet at have fundet en velfungerende model, der er både smidig og god og samtidig tilgodeser de lokale menighedsråds behov. Samarbejdet har givet en fornuftig og effektiv ramme om det rent administrative, der har åbnet for nye fælles tiltag og initiativer: ”Vi så tidligt, at det her skulle vi prøve af - og vi har haft glæde af det i provstiet”. [Provst, D]

Strukturen har i løbet af de første års levetid betydet øget samarbejde og varetagelse af flere funktioner i provstiet. I Fællesadministrationen har medarbejderne fået større erfaring og større indsigt i håndtering af de forskellige arbejdsområder, det viser sig i kvalificeret bistand og rådgivning til menighedsrådene i varetagelsen af de relevante administrative funktioner.

Det er fx ifølge PU-medlemmet en kæmpe fordel, at ”fagfolksbetragtninger”, ”de tekniske ting, som det er urimeligt, at en folkevalgt kasserer skal sidde med”, nu ligger i den fælles regnskabsfunktion, uden at man dermed har fjernet den reelle beslutningsproces fra rådene. Det har kvalitetsmæssigt og administrativt været et kæmpe løft og har betydet, at kassererposten er blevet enkel. [PU, D]

Også på personaleområdet betyder den nye struktur, at menighedsrådene aflastes og understøttes i de tekniske vanskeligheder ved arbejdsgiveransvaret, de får hjælp til konfliktløsning, fagforenings- og overenskomstspørgsmål, stillingsopslag, opsigelsessager m.m. Modsat andre provstier har man her i provstiet fastholdt, at personaleledelse og -vejledning ligger på provsti- og ikke stiftsniveau.

I forhold til kirkegårdssamarbejdet er det en lettelse for rådene, at den daglige drift, økonomien, men også personale og administration ligger centralt. Modellens store fordel er bl.a., at man trods det store team har evnet at bevare tilknytningen til de lokale kirkegårde, så man på én gang sikrer, at lokalbefolkning møder den samme på kirkegården, men også personalemæssigt er dækket ind ved sygdom, ferier osv. I dag er fx ”afløsning ved sygdom, hurtige graverskift m.m. ikke længere er en stressfaktor i de mindre sogne; den er nu helt væk på de lokale kirkegårde”. [Provst, D]

Den nye struktur har desuden medført en frigørelse af økonomiske ressourcer, bl.a. gennem besparelser på den samlede regnskabsførelse og det fælles kirkekontor, som i sognene er blevet brugt til at opnormere andre stillingskategorier, fx kirke- og kulturmedarbejdere, der er mere direkte involverede i de kirkelige aktiviteter.

Internt i fællesadministrationen har samarbejdet affødt fordele for medarbejderne i forhold til arbejdsmiljø, kollegial sparring og fællesskab; der er ikke længere ensomhed i jobbet for fx kordegn eller regnskabsfører.

#### *Faktorer, der har medvirket til at understøtte samarbejdsprocessen*

Samarbejdets succes - og i det hele taget det vellykkede forløb - har ifølge provst og PU i høj grad været båret af praksis: Menighedsråd kan ”se, at det virker”, de administrative byrder blive lettet og ”alle får hjælp, hvis de henvender sig; det er svært at finde nogen i dag, som ikke er positive, fordi de får så meget hjælp”. Desuden har kvaliteten haft afgørende betydning, det er dygtige folk og ”kvaliteten er simpelthen blevet bedre”, regnskabsmæssigt, personalemæssigt, men også i forhold til de kirkelige aktiviteter har fx stillingsopnormering/nye ansættelser givet en højere kvalitet. [Provst, D]

Processen har også været båret af principielle valg, der har at gøre med synet på provsti/sovn, herunder respekten for de enkelte menighedsråds suverænitet og ansvar: Det har fx været en afgørende præmis for samarbejdet at sikre de enkelte menighedsråd fuld demokratisk repræsentation i Fællesadministrationens bestyrelse, ligesom alle råd har friheden til når som helst at melde sig ud af samarbejdet.

Ifølge PU-medlemmet skal provstens kommunikative evner heller ikke underkendes, ”på de møder, hvor tankerne har været fremlagt og drøftet og ved alle de henvendelser, der er i dagligdagen, er han en fremragende kommunikator”. [PU, D] Også den fælles administrationschef vurderes at have været central for processen, ikke mindst i forhold til kommunikation og kontakt til menighedsrådene. Det er afgørende, at man har ”de rigtige folk, som gerne vil tage fat og som virkelig har visionen og kan se visionen” [Provst, D].

”Engang var bekymringen”, ifølge PU-medlemmet, ”hvordan skal vi få det her kørt igennem, men det er faktisk gået forbavsende hurtigt”. Som væsentlige faktorer, der har fremmet processen, bemærker han, ”hav ikke for travlt, hav en langsigtet plan og følg den ... små skridt, små succes'er”. [PU, D]

Det er hans vurdering, at de **fremtidige fokuspunkter** for nye hensigtsmæssige samarbejder på provstiniveau kunne være teknisk administrative ting som fælles kommunikation, it, og alle større anlægs- og vedligeholdelsesopgaver, hvor det er oplagt med en samlet koordinering. Fx er der mange penge at spare i bygningsvedligeholdelse og - anskaffelse - og ”alt for mange vennetjenester rundt omkring”. [PU, D]

*Lovgivningsmæssige barrierer: Mulighed for at ligne direkte til store samarbejder/bestyrelser*

Den gældende lovgivning har gjort det nødvendigt at ændre den økonomiske ramme om den nye struktur. Samarbejdet har igennem en årrække været organiseret i forhold til §42a og 43a i Lov om Menighedsråd og har siden 2011 været finansieret ved direkte ligning til den fælles bestyrelses kasse. Det har ikke været muligt at fortsætte den eksisterende praksis, hvorfor man i dag står med et nyt sæt vedtægter efter §42a. Med de nye vedtægter er i provstiet skabt en ”kunstig situation, der ikke matcher hverken niveauet for samarbejde eller den bagvedliggende vision”. [Provst, D]

Det opfattes som et ”lovgivningsmæssigt benspænd”, der er uhensigtsmæssigt, usmidigt og ufleksibelt, at det ikke er muligt at ligne direkte til et administrativt samarbejde af så stor en volumen: ”Det er jo gået helt formidabelt og har gjort mange ting lettere for os”. [Provst, D]

Regnskabsmæssigt betyder de nye vedtægter dobbelt- og ”molboarbejde”: Fordi alle kirkekasser fx her er samlet i den fælles administration, er det de samme folk, der laver arbejdet; ”først laver de det, så skal de putte det ud i en kirkekasse, så skal det trækkes ud igen og så puttes ind igen”. [Provst, D]

Den tidligere praksis med at ligne direkte til samarbejdets bestyrelse var ifølge provsten langt mere smidig og meget lettere regnskabsteknisk, ligesom den skabte en anden klarhed og gennemsigtighed økonomisk. Som en teknisk skrøbelighed ved §42a-modellen bemærker han, at uagtet tilliden mellem provsti/sovn og sogn/sovn kan det sogn, hvor samarbejdet administreres økonomisk, formelt set ”løbe med kassen”, hvad der ikke umiddelbart gavner og fremmer de resultater, men har opnået i provstiet. [Provst, D]

Vedtægtsændringen anfægter også visionen bag den tidligere samarbejdsstruktur med provstiet som ramme, der nu - med en vis paradoksalt - ligningsmæssigt ”skal presses ned i en lille kirkekasse”: ”Der er det da et eller andet i hele vores vision, som bliver anfægtet på denne her måde, og som vi også synes går på tværs af de intentioner, som ligger i de berømte ord, at ’hvad man kan gøre i et sogn, det kan man også gøre i samarbejde i alle sogne’”. [Provst, D]

Man har i provstiet, både i samarbejdets opstart og videre organisation, været meget opmærksomme på dels forholdet tilsyn/samarbejdspartner dels demokratisk repræsentation og kontrol: Fællesadministration er oprettet med en selvstændig bestyrelse, hvor alle sogne er direkte repræsenteret for at sikre, at rådene har mulighed for at være med i og præge alle beslutninger. Alle råd har også været med i udarbejdelsen af samarbejdets vedtægter. Af forvaltningsmæssige grunde er bestyrelsen principielt en anden end provstiet, så der er rene linjer mellem PU og bestyrelsen for Fællesadministrationen.

Også PU-medlemmet anser den nye ramme om samarbejdet som ”ude af trit med virkeligheden”; den harmonerer ikke med synet på provstiet som fælles økonomisk enhed og ramme om samarbejder, som også har sat sig igennem på sogneniveau. På et tidspunkt, nævner han, var der en fornemmelse af, at ”nogen ville narre PU lidt, men nu er der en helt anden oprigtighed mellem provstiet og rådene”. [PU, D] Fx er der fra provstiets sogne bred opbakning til fra 2018 at lade anlægsmidlerne ligge i PUK fremfor at uddele dem i x antal rater, hvad han fortolker som ”et fornemt signal” på, at man ikke længere tænker i lokale kirkekasser vs PUK. Man har heller ikke oplevet bøvl fra sognenes side i forbindelse med den direkte ligning; sognene har hørt om sagen flere gange, men betragter det som et teknisk ledelsesmæssigt spørgsmål og regner med, at ”nogen finder en løsning”. [PU, D]

Her i provstiet er det altså hverken tradition, kultur eller mentalitet, der udgør en modstand mod eller barrierer for samarbejde. Det er derimod den gældende lovgivning, der regnskabsteknisk ikke er gearret til et større administrativt samarbejde af denne volumen. I provstiet er der derfor et ønske om en større fleksibilitet lovgivningsmæssigt i forhold til muligheden for at ligne direkte til store samarbejder/bestyrelser. Det vil fremme og understøtte samarbejder med provstiet som ramme både med henblik på den arbejds-/regnskabsmæssige hensigtsmæssighed og smidighed men også med henblik på selve visionen: Hvad man kan gøre i et sogn, kan man også gøre i samarbejde i alle sogne.

### **13.6 Opsamling af det kvalitative: Samarbejde i fire provstier. Fire samarbejdsprocesser**

Det kvalitative materiale i denne undersøgelse er indhentet gennem samtaler med provster, provstisekretærer, provstiudvalgsmedlemmer og enkelte menighedsrådsmedlemmer i fire provstier fordelt på by og land. Provstierne er på baggrund af den kvantitative undersøgelse udvalgt ud fra forskelle i geografi og størrelse samt udbredelse af samarbejde.

Det kvalitative materiale udviser visse fælles træk, når det gælder de adspurgtes syn på mål med samarbejde og syn på egen rolle, der kan have betydning for hvilke samarbejder, der tages initiativ til, og for graden af samarbejde.

I de fire provstier findes der eksempler på formelle samarbejder med provstiet som ramme om bl.a. fælles skoletjeneste, kirkehøjskole, fælles kalkning og energioptimering samt samarbejde om personalekonsulenter. I ét provsti danner et større administrativt fællesskab rammen om fælles regnskab, personaleadministration, kirkegårdsdrift og kirkebogsføring i provstiet. Flere menighedsråd i provstierne får rådgivning fra stiftets konsulenter i personalespørgsmål, der også er tema i flere ERFA-grupper. Det synes ret udbredt, at regnskab er udliciteret eller ligger i provstiet.

Der er i de fire provstier også eksempler på mindre, formelle samarbejder efter §42a, fx om fælles kirkegårdsdrift, fælles kordegn, fælles afløsning for præster og organister, ligesom enkelte provstier er i færd med at etablere mindre samarbejder om fælles regnskabsfører og kommunikationsmedarbejder i provstiet.

Mellem sognene samarbejdes der om kirkelige aktiviteter som store fælles gudstjenester i provstiet og fælles salmesangsmaraton, ligesom der findes eksempler på mindre samarbejder på fx børne-/ungeområdet.

I flere tilfælde opstår samarbejderne på initiativ fra provst eller PU: Enten peger man på et område, hvor det er oplagt og hensigtsmæssigt at samarbejde (fx i forbindelse med naturlig afgang af personale) eller man opfordrer til et konkret tiltag (fx regnskabsfører eller fælles personalekonsulenter). Samarbejder kan også opstå som resultat af målrettede tiltag fra provst og PU, fx nedsættelse af visionsgruppe eller afholdelse af visions- og debatdage, etablering af ERFA-grupper eller uformelle samtalefora som formandsmøder m.m., der på lokalt niveau afføder inspiration til samarbejder mellem sognene.

Særligt kirkelige aktiviteter som fælles gudstjenester, samarbejde om foredrag, koncerter m.m., men også fælles kalkning, hvor bl.a. økonomi og lokale ildsjæle har spillet en rolle, er derimod opstået på lokalt initiativ.

Det er kendetegnende for de provster og PU-medlemmer, der har deltaget i undersøgelsen, at de er relativt enige i synet på mål med samarbejde og egen rolle i samarbejde.

### **13.7 Mål med samarbejde**

Der synes i de fire provstier at herske enighed om, at det overordnede mål med samarbejde er at frigøre økonomiske og personalemæssige ressourcer med henblik på det kirkelige liv og de kirkelige aktiviteter. Samarbejde medvirker til at gøre opgaveløsning nemmere for rådene og lette dem for tunge og besværlige opgaver eller fjerne så mange administrative byrder fra menighedsrådene som muligt uden at fratage rådene selvstændighed og suverænitet. Et mål med samarbejde er også, at sognene i forhold til fælles opgaveløsning lærer at bruge hinanden bedre internt i provstiet.

I flere provstier er man inspireret af bl.a. Den Grønne Betænkning og tanken om ”mere kirke for pengene”, ligesom daværende kirkeministers bonmot: ”Hvad eet menighedsråd kan gøre, kan flere menighedsråd også blive enige om at gøre sammen” inspirerer til samarbejde. Også rationaliseringsgrupper på biskoppeligt initiativ og opgraderingen på provsteuddannelsen spiller ind i forhold til provsternes syn på samarbejde og egen rolle.

### **13.8 Syn på egen rolle i samarbejde**

Stort set alle deltagerne i den kvalitative undersøgelse understreger, at initiativer til samarbejde skal ske i samspil med og respekt for menighedsrådene. Flere lægger vægt på, at samarbejde skal vokse frem nedefra for at lykkes på sigt.

På den baggrund ser man sig i forskellig grad og på forskellig måde som aktive medspillere i samarbejder mellem sognene. Meget handler om lydhørhed og relationsarbejde. Man lytter og opfanger signaler på sogneniveau eller reagerer på direkte røster og fra rådene, fx mange henvendelser i personalespørgsmål eller ”håbløse” regnskaber ude i sognene.

I tre af provstierne begrænser provstens og provstiudvalgsmedlemmernes rolle sig til inspiration, opmuntring og opfordring. Nogle provster og PU-medlemmer peger mere eller mindre direkte på hensigtsmæssige samarbejdsområder mellem sognene og medvirker også i enkelte tilfælde selv til at søsætte samarbejdsprojekter.

Provsti D skiller sig ud. Provstiet fremstår visionært og innovativt i en anden grad end de øvrige: Langsigtet og helhedsorienteret har man her, bl.a. repræsenteret ved engagerede ildsjæle på

provstiniveau, arbejdet mod at organisere provstiets sogne i ét samlet administrativt og økonomisk fællesskab med provstiet som ramme.

Længst fra hinanden ligger umiddelbart provst/provsti A og D i italesættelsen af egen rolle i samarbejde og syn på samarbejde. I provsti A er man ikke nødvendigvis tilhængere af samarbejder med provstiet som ramme, men finder det hensigtsmæssigt med en lokal forankring af samarbejder uden om provstiet.

### **13.9 Provsti- og provstetyper, A B og C**

Ifølge Lindhardt & Andersen (2010), kan man skelne mellem tre provsti- og provstetyper: A, B og C.

Det administrative provsti og den administrerende provst (A) giver anvisninger, forvalter og administrerer inden for lovens rammer. Type A blander sig ikke i eventuelle samarbejder mellem sognene, hverken gennem inspiration, motivation eller opfordringer til samarbejde. Denne type er ifølge forfatterne på retur og er da heller ikke repræsenteret i det kvalitative materiale. Derimod synes de fire provster og provstiudvalgsmedlemmer i denne undersøgelse at befinde sig enten i eller imellem type B og C.

Det opmærksomme provsti og den koordinerende provst (B) opfordrer, inspirerer og motiverer til samarbejde. Provsten er både koordinator, formidler og inspirator. Initiativ til og etablering af fælles samarbejder er op til de enkelte sogne, men provstiet fungerer som ramme om formelle og uformelle samarbejder om såvel administration og drift som kirkelige aktiviteter.

Det helhedsskabende provsti og den dynamiske provst (C) har etableret selvstændigt - og synligt - kontor uafhængigt af provstens embedsbolig. Provsten lægger her mere vægt på sin ledelsesrolle end på præsterollen. Han/hun tager initiativ til samarbejdsrelationer mellem sognene. Det kirkelige arbejde i sognene anses for et arbejde, der mest hensigtsmæssigt udføres i samarbejde med og afhængighed af de andre sogne i provstiet, fx gennem ansættelse af personer med provstiet som ansættelsesområde. Målet med samarbejde er ikke bare uddelegering af administrative opgaver og funktioner, men også en professionel og effektiv opgaveløsning i form af større og mindre administrative samarbejder i provstiet.

På baggrund af det kvalitative materiale er det ikke muligt at skelne nøjagtigt imellem type B og C: To provstier forekommer umiddelbart (i forhold til mål med samarbejde og syn på egen rolle) at befinde sig i kategori B (provsti A og B), provst C placerer sig i en mellemkategori, mens provsti D tydeligt placerer sig i kategori C.



Alle de deltagende provstier har dog, på nær et, selvstændigt og synligt provstikontor. Et enkelt sted bl.a. for at synliggøre den kirkelige service over for medlemmerne. Her danner en nyopført bygning en konkret arkitektonisk ramme om samarbejdet. Flertallet af provstierne har desuden fælles hjemmeside med oversigt over de kirkelige aktiviteter i provstiet.

De provster og PU-medlemmer, der deltager i den kvalitative undersøgelse, tager i praksis - og sine steder ikke helt i overensstemmelse med det formulerede syn på egen rolle i samarbejde - alle initiativ til at skabe samarbejdsrelationer og samtalefora på tværs af sogne, ressourcepersoner og faggrupper, fx visions- og debatgrupper, ERFA-grupper, formandsmøder m.m.

I alle provstier har man enten allerede etableret eller er i gang med at etablere fælles ansættelser i provstiet eller skabe større og mindre arbejdsfællesskaber, flere steder med provstiet som ramme. Det sker dels ud fra det økonomisk rentable i samarbejdstyperne, dels ud fra ønsket om at aflaste og understøtte rådene gennem en professionel og effektiv opgaveløsning for at frisætte økonomiske og personalemæssige ressourcer til det kirkelige liv.

Provsti- og provstetype B og C overlapper altså umiddelbart hinanden. Det skyldes, at også andre faktorer end provstetypologi og syn på samarbejde influerer på hvilke relationer, samarbejdsprocesser og konkrete samarbejder, det er muligt at initiere og etablere ude i sognene.

### **13.10 Samspil mellem provstetyper og samarbejdets kontekst**

Provstiernes historie, tradition, kultur og mentalitet samt økonomi, geografi og sognestørrelse viser sig i det kvalitative materiale at være af afgørende betydning for graden af og udbredelsen af samarbejde på tværs af sogne. Nogen af de faktorer, der virker enten fremmende eller hæmmende på initiativer til samarbejde mellem sogne er: Allerede eksisterende samarbejder, sogneressourcer i form af fx økonomi og personale samt graden af omstillingsparathed i sognene. Her spiller også sognementalitet og -identitet og eventuel modstand overfor og/eller fjendebilleder af provst og provsti ind.

Når det fx er lykkedes i Provsti D, et mellemstort by-provsti med enkelte landsogne, over en relativt kort periode at etablere et stort administrativt samarbejde om regnskab, personale, kirkegårde og kirkebogsføring med provstiet som ramme, skyldes det ikke kun den målrettede satsning fra provst og provstiudvalg eller provstens stærke engagement og kommunikative evner. Det er faktorer, der yderligere fremmes af bl.a. den geografiske tæthed mellem sognene og den i provstiet årelange tradition for at samtale og samarbejde på tværs af sogne.

I flere årtier har sognene i Provsti D organiseret sig i større eller mindre arbejdsfællesskaber, fx på kirkegårdsområde. Arbejdet med at implementere og konsolidere en ny administrativ struktur i provstiet er således allerede hjulpet på vej af den eksisterende kulturdannelse i forhold til fælles opgaveløsning. Trods de lokale forhold og en langsigtet, målrettet plan for samarbejde i provstiet møder man alligevel indledende modstand fra enkelte sogne. Det betyder, at der må skrues ned for både tempo og visioner.

I Provsti D har den uforudsete tilslutning til samarbejdet fra en stor og enig koalition, det eksisterende kirkegårdssamarbejde, betydet, at der er blevet skabt større tillid til provstiet, og at angsten for topstyring og tab af selvbestemmelse er blevet minimeret. Desuden viser praksis sig at virke. Det eksisterende samarbejde inspirerer til etablering af flere samarbejder, ligesom flere sogne over tid tilslutter sig de allerede velfungerende administrative fællesskaber. Det skyldes både et kvalitativt løft i opgaveløsningen og aflastning af menighedsrådene i de administrative opgaver, men også, at det gennem årene er lykkedes at overvinde tidligere fjendebilleder af provstiet, hvad der bl.a. viser sig i et opgør med lokal kassetænkning. Gennem konkrete samarbejder og synlige resultater forankres forandringer i den eksisterende struktur, og provstiets samarbejdsvisioner kan inden for en ti-årig periode realiseres i en velfungerende ny, fælles administration.

I provsti A, et stort by-provsti med store og ressourcestærke sogne, har man kun et samarbejde med provstiet som ramme, skoletjenesten, kombineret med enkelte store fælles gudstjenester o.lign. på provstiniveau. På trods af sogne- og kommunegrænser, der mentalt set er ”høje som Berlinmuren”, er det lykkedes provst og PU at etablere flere fora for samtale, fx visionsgruppe og formandsmøder, der inspirerer til samarbejder mellem sogne. Visionsarbejdet forankres bevidst i sognene gennem inddragelse af menighedsråd og præster for at sikre medejerskab i alle processens faser. I visionsgruppens regi etableres ERFA-grupper for kontaktpersoner og kasserere, ligesom man afvikler inspirationskurser og temadage. Det er dog endnu ikke lykkedes at rodfæste visionsarbejdet i sognene i form af nye store, fælles samarbejder om fx administration og drift.

Enkelte steder i Provsti A organiserer en lille gruppe sogne eller en kommune sig, ofte ved naturlig personaleafgang, i mindre samarbejder, fordi disse er nemme og hensigtsmæssige i forhold til en lettere opgaveløsning. Det sker enten på direkte opfordring fra provsten eller på lokalt initiativ. De store økonomiske, personalemæssige og administrative ressourcer i sognene betyder, at der hverken er behov for eller vilje til fælles løsninger om fx kommunikation, regnskab, personale. Det er trods enighed mellem provst og PU kombineret med en indsigt i nødvendigheden af

medinddragelse ikke lykkedes i provstiet at skabe en synlig og tydelig vision, der har været attraktiv nok til at overbevise flertallet af sogne. Det har tydeligvis været en stor udfordring for samarbejdet, at man i provstiet ikke har evnet at overvinde den modstand mod topstyring, der fra sognene har forplantet sig til de besluttende frivillige fællesskaber, fx visionsgruppen.

Det er i provsti A ikke muligt at afgøre, hvad eller hvem der former hvad: Former visionen konteksten eller konteksten visionen? Er fx provstens tilbageholdenhed overfor samarbejder med provstiet som ramme udtryk for en ekklesiologi, der influerer på provstetype, eller er det resultat af flere års praksis og samspil mellem provsti-/sogneniveau, som har tvunget provst og PU til en vis forsigtighed i syn på samarbejde, egen rolle m.m.?

Det er derfor på baggrund af det kvalitative materiale ikke muligt at slutte direkte fra provsti- og provstetype til bestemte samarbejdsinitiativer eller til udbredelsen af specifikke samarbejder uafhængigt af kontekst og lokale forhold. Dertil gør for mange ydre faktorer sig gældende. Tradition, kultur, mentalitet samt geografi og sogne-/provstistørrelse spiller ind og er medbestemmende for, hvilke samarbejder, der kan tages initiativ til, og hvor aktiv en rolle provst og PU kan spille i etablering af konkrete samarbejder.

Det er tydeligt, at provster og provstiudvalg i de fire provstier igennem forskellige incitament arbejder med at understøtte samarbejde, ofte gennem tiltag, der bidrager til, at samarbejde spirer lokalt.

Det betyder uagtet overensstemmelse i syn på samarbejde og egen rolle, at der er fra provsti til provsti er forskellige tempi for og udfordringer i samarbejds- og forandringsprocesser.

### **13.11 Resultatorienteret og/eller relationelt og innovativt orienteret syn på samarbejde**

Forfatterne til *Forandringer i provstierne*, Andersen & Lindhardt, skelner mellem to syn på samarbejde, der hidrører fra henholdsvis en klassisk og en innovativ strategiforståelse.<sup>2</sup>

I den klassiske strategiforståelse ses samarbejde som et middel i en udviklings- eller forandringsproces, hvor målet for forandringen på forhånd er defineret. Det resultatorienterede samarbejde fokuserer på bestemte opgaveløsninger og udviklingen af konkrete strategier, der kan bidrage til deres understøttelse og indfrielse.

Den innovative strategi derimod er ifølge forfatterne transformativt og relationelt orienteret; det drejer sig ikke kun om produkt og resultat, men også om processen. Man har fokus på udvikling af relationer og netværk, ud af hvilke samarbejde kan opstå som en sidegevinst eller et biprodukt. Samarbejde er så at sige processen iboende som dens transformative eller forandrende potentiale. Kendetegnende for det innovative og relationelle syn på samarbejde er begreber som relation, interaktion, samtale, dialog, kommunikation og meningsudveksling.

Det kvalitative materiale tyder på, at samarbejde i de fire provstier ikke kun foregår ud fra et resultatorienteret syn på samarbejde, men også har træk til fælles med et innovativt og relationelt orienteret syn. De to tilgange til samarbejde synes at gribe ind i hinanden afhængigt af de enkelte provstier. Samarbejde kan finde sted med henblik på et klart defineret mål, fx fælles administration i provstiet, eller konkrete opgaveløsninger. Lettelse af administrative byrder kan være et delaspækt ved samarbejde. Samarbejde sker oftest for at frigøre ressourcer til det kirkelige liv i sognene eller provstiet som helhed, men samarbejde handler også om at etablere en forståelse af provstiet som en enhed og et fællesskab.

Det betyder, at succeskriterierne for samarbejde i provstierne ikke kun er afhængig af de samarbejder, der faktisk etableres. 'Succes' handler i høj grad også om de samtaler og drøftelser, meningsudvekslinger, forslag og mulige samarbejdsflader, der bl.a. opstår, når nye netværk og kommunikative fora som led i visionsarbejdet udvikles på tværs af sognegrænser, faggrupper og ressourcepersoner.

Ud fra et resultatorienteret syn på samarbejde er fx det konkrete udkomme af visions- og debatprocessen i det lille landprovsti B noget nedslående: Det lykkes ikke de seks arbejdsgrupper,

---

<sup>2</sup> Se E. Andersen & M. Lindhardt for en introduktion til de to syn på samarbejde og bagvedliggende strategiforståelse: *Forandringer i provstierne II*, Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter (2015); se desuden E. Andersen "Provstens ledelse går på to ben", i *Refleksioner over FORANDRINGER I PROVSTIERNE II*, Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter (2015). Andersen & Lindhardt, der bl.a. trækker på nyere teoridannelse inden for ledelses- og organisationsteori (fx H. Mintzberg, R. Stacey), har inspireret ovenstående opsamling og analyse.

der blev nedsat i forbindelse med provstiets stort anlagte visionsprojekt, at nå til enighed om konkrete forslag til samarbejder mellem sogne. Processen var langsommelig og ujævn, og flere grupper brændte ud undervejs. Det skyldes bl.a., at man fra ledelsesmæssig side ikke evnede at finde den rigtige balance mellem frivillig, forpligtende medinddragelse decentralt og behovet for en vis central styring eller ledelse på tværs. De frivillige har ikke ressourcer til at løfte visionsarbejdet nedefra og føre processen til dørs.

Ud fra et relations- eller innovativt orienteret syn på samarbejde ser det anderledes positivt ud, og processen vurderes da også at have været en succes fra provst og PU-medlem. Inden for en periode på knap fem år er det lykkedes i det lille og unge provsti, der opstod med kommunalreformens sammenlægning af flere meget forskellige kommuner, at udvirke og etablere en kultur for at tænke i og tale om provstiet som en enhed, hvor man ”kan bruge hinanden”. Visionsarbejdet har skabt de decentrale stationer ude i sognene, som man bl.a. igennem ansættelsen af en ny provstisekretær kan arbejde videre med. Den nye sekretær skal medvirke til at koordinere og facilitere samarbejde på tværs af sogne og, i lyset af visionsprocessen, bidrage til at sikre en god kommunikation mellem provsti- og sogneniveau.

Det kvalitative materiale indikerer således, at den måde, hvorpå de fire provstier arbejder med at fremme og understøtte samarbejder mellem sogne, lader sig belyse ud fra både et resultat- og et innovativt eller relationelt orienteret syn på samarbejde. Det afgørende i provstierne synes at være samspillet mellem centralt og decentralt niveau, mellem provsti og sogne:

I flertallet af provstierne tages der initiativ til kompetence-, relations- og visionsudviklende arbejde. Gennem etablering af bl.a. ERFA-grupper, temadage og seminarer skabes kompetenceudvikling, aflastning og rum for drøftelse af praksis i sogne og provstier. Fx medvirker uformelle formandsmøder til at opbygge, udvikle og vedligeholde nye relationer og fællesskaber for meningsudveksling, dialog, så eventuel modstand ikke udvikler sig til barrierer for samarbejde.

I de fire provstier bruger særligt provsterne, men også PU-medlemmerne, kommunikative og relationelle værktøjer for at fremme samarbejde mellem sogne: Man lytter, fornemmer og opfanger signaler på sogneniveau, reagerer på direkte røster eller andre indikatorer fra rådene. Italesættelse, gentagelse og samtale er med til at bane vej for forandringer i mentale mønstre og vante tankesæt, men bidrager også til kommunikationen mellem sogne, provstiudvalg og provst.

Desuden er tålmodighed og langsigtet tænkning afgørende for at facilitere og implementere nye praksisser i provstiets kultur og organisationsform. Små skridt og små succes'er, synlige

resultater, medvirker til at tydeliggøre og konsolidere forandringer og ændrede procedurer i sogne og provstier.

I de enkelte provstier bruges også eksempler ude fra. Erfaringer fra andre er medvirkende til at synliggøre muligheder for fremtidige samarbejder og opgaveløsninger og kan inspirere til ny praksis.

Alle de deltagende provster og PU-medlemmer er klar over, hvor deres kompetence ligger og ytrer ikke ønske om mere kompetence eller formel legitimitet i forhold til fx initiativret eller -pligt. Flere steder forekommer både provst og PU at trække på deres uformelle legitimitet, hvad angår den aktive involvering i samarbejdernes initiativ- og etableringsfase. Men det afgørende for samarbejdsprocessen er som nævnt i høj grad, at de opstår i dialog med og forankres decentralt i sognene. Provstiet er noget, fordi det danner rammen om en gruppe mere eller mindre samarbejdende sogne.<sup>3</sup>

Det er tydeligt, at bl.a. provsterne i denne del af undersøgelsen i syn på egen rolle og de incitamenters for samarbejde, der etableres, er inspirerede af forskellige kirkeministerielle betænkninger, ligesom teoridannelser og tankestrømninger fra bl.a. Provsteuddannelsen m.m. er med til at præge og forme provsternes praksis og embedsførelse.

Set i forhold til det samlede materiale fra de fire provstier er det tankevækkende, hvordan en udstrakt brug af uformel legitimitet hos provster og PU forbinder sig med de 'strategiske' ledelses- eller forandringsværktøjer, der accentuerer frivillig medinddragelse af sogne og menighedsråd i besluttende og forpligtende fora som afgørende for det vellykkede samarbejde og den vellykkede forandringsproces. Dette forhold forekommer umiddelbart at være helt i tråd med den organisatoriske og ledelsesmæssige struktur i Folkekirken.

I provsti C opstår der fx et så stort skisma mellem den tidligere provsts visioner og sogneniveauet, at menighedsråd og præster undervejs slår bremsen i. Først over tid har samtalen mellem sogne- og provstiniveau kunnet genoptages og visionsprocessen så småt køres i gang igen. Det er inden for en knap ti-årig periode lykkedes at etablere flere fælles samarbejder med provstiet som ramme, men provstiet rummer også en større gruppe små og mindre landsogne, der igennem en

---

<sup>3</sup> Med ovennævnte skelnen mellem formel og uformel legitimitet sigtes dels til de drøftelser af provstestillingen og provstiets funktion, herunder spørgsmålet om en eventuel udvidelse af provstens/provstiudvalgets formelle, lovbestemte kompetence, der blev åbnet med den kirkeministerielle Betænkning 1527, dels til de nyere diskussioner og forståelser af autoritet og legitimitet, der i lyset af ledelses- og organisationsteori bl.a. udfoldes af Andersen & Lindhardt i *Ledelse af tro. Folkekirken som ledelse og netværk*, Gyldendal (2010). Se desuden *Betænkning 1527. Provstestillingen og provstiets funktion*. Kirkeministeriet (2011).

årrække med en vis stolthed har organiseret sig i en lokal samarbejdskultur uden om provstiet. Der har været - og er sine steder fortsat - en markant modstand mod initiativer oppefra.

Det har bl.a. medvirket til at genetablere dialogen mellem sognene og provstiet, at man på provstens initiativ har etableret uformelle formandsmøder mellem provst og menighedsrådsformænd uden deltagelse af de øvrige PU-medlemmer. Efterhånden er der i sognene skabt en åbenhed over for provst/provsti. Formændene er over tid begyndt at tage initiativ til konkrete samarbejder og samarbejdskonstellationer, endda i et tilfælde med provstiet som ramme. De uformelle formandsmøder har bidraget til at skabe et relationelt forum, hvor modstand mod provst/provsti, der er indlejret gennem mange års praksis, over tid er blevet mindsket.

Der er i provstiet et ønske om at lægge mindre samarbejder med provstiet som ramme for også regnskabsmæssigt at tydeliggøre, at provstiet kan fungere som økonomisk og administrativt fællesskab mellem alle sognene. Et mindre men velfungerende samarbejde kan, håber man, medvirke til at skabe nye kulturdannelser og mentalitetsforandringer i provstiet, der kan afføde flere og større samarbejder med også det brede flertal af sognene.

### **13.12 Incitamerter for samarbejde: Visionsarbejde og brændende platforme?**

I det kvalitative materiale fra de fire provstier er det typisk visionen hos provst og provstiudvalg, der bærer samarbejdet, snarere end det er udefrakommende faktorer eller brændende platforme, der nødvendiggør samarbejde mellem sognene. Det være sig økonomi, medlemsprocent, rekruttering til råd eller befolkningstæthed.<sup>4</sup>

I de konkrete cases ovenfor - kommunikationsmedarbejder, provstisekretær, fælles regnskabsfører og Provstiets Fællesadministration - er de forskellige samarbejdstyper stort set indlejret i et 5-10 årigt visionsarbejde iværksat af provst og provstiudvalg. Det enkelte samarbejde, der repræsenteres i materialet, opstår ikke som et resultat af en brændende platform. En sådan direkte årsag italesættes i hvert fald ikke i nogen af provstierne. Samarbejderne vokser ud af de incitamerter, der etableres til fremme og understøttelse af samarbejde mellem sogne - fx, vision- og debatarbejde m.m. - og som på forskellig måde spiller sammen med lokale, kontekstuelle forhold i

---

<sup>4</sup> Udtrykket ”brændende platform” er hentet fra J. Kotters teori om forandringsledelse og forandringsproces. Den brændende platform udgør en af de otte faser, der ifølge Kotter er afgørende for at skabe og implementere forandringsprocesser i organisationskulturer. I ovenstående bruges udtrykket som konstrueret modsætning til incitament for at markere en forskel mellem oplevelsen af en tvingende nødvendighed versus motivation i form af visions- eller strategiarbejde (se også det kvantitative spørgeskema). Se for uddybende eller supplerende læsning fx J. Kotter: *I spidsen for forandringer*, Peter Asschenfeldts nye Forlag (1998); eller J. Kotter: *A Sense of Urgency*, Harvard Business Press (2013).

provstierne. Det er altså i den enkelte case og de processer, der forbinder sig med den, oftest en konkret aktør (særligt provsten) eller provstiudvalget, der har viljen til at skabe og initiere samarbejde i dialog med sognene.

Men materialet rummer også eksempler på samarbejder, der er opstået på baggrund af andet end visions- og dialogarbejde. Særligt i de mindre landsogne i provsti C er der eksempler på, hvordan økonomi har fungeret som direkte årsag til samarbejder om de kirkelige aktiviteter mellem sognene, fx fælles koncerter og foredrag, ligesom initiativet til fælles kalkning oprindeligt er opstået i sognene af økonomiske årsager.

I provsti D, der i dag er kendetegnet ved et større administrativt samarbejde med provstiet som ramme, opstod det eksisterende kirkegårdssamarbejde oprindeligt i bysognene. Her har tydeligvis stressfaktoren i forbindelse med vikar- og sygdomsdækning spillet en vis rolle i samarbejdets opstart. Det er også stressfaktoren, der gør, at de mindre sogne gennem årene har tilsluttet sig samarbejdet, indtil det i 2009 overgik til Provstiets Fællesadministration.

Det kvalitative materiale rummer også eksempler på praksis, der virker. I flere tilfælde har de samarbejder, der opstår som resultat af visionsarbejdet i provstierne, forløbere i allerede organiserede samarbejdstyper mellem sognene. Materialet afdækker ikke direkte, hvorfor man på sogneniveau har ønsket, at samarbejderne skulle forankres i eller overgå til provstiniveau, men i lyset af de opnåede resultater er det plausibelt at antage, at bl.a. ønsket om en mere effektiv og professionel opgaveløsning har spillet ind. Materialet tydeliggør, at menighedsrådene i flere tilfælde har følt sig tynget af administrative funktioner som regnskab og personaleledelse.

Ud fra et forandrings- og processuelt orienteret syn på samarbejde vidner materialet om, hvordan eksisterende samarbejder - nye arbejdsfællesskaber og organisationsformer - afføder nye praksisser og procedurer. Konkrete samarbejder og synlige resultater bidrager til at fastholde forandring i sogne og provsti. Fx er der i de ressourcestærke bysogne, der fungerer som store selvkørende enheder i provsti A, eksempler på, at ideer til samarbejder bremses i opstarts- og etableringsfasen, fordi der ikke er tradition for samarbejde og heller ikke lokalt behov, der nødvendiggør et samarbejde. Her samarbejder man i små enheder inden for sogne- og kommunegrænserne, hvor det er nemt og hensigtsmæssigt med henblik på den konkrete opgave.

Sammenfattende må det siges, at det i de cases, der har dannet afsæt for samtalerne i den kvalitative del af undersøgelsen, fortrinsvist er provsten og provstiudvalget, der motiverer og medvirker til at etablere samarbejde og forandringsprocesser i provstierne. Det sker oftest gennem



et målrettet og langsigtet relations- og visionsarbejde, der er inspireret af betænkninger, uddannelsesmæssige kontekster m.m. snarere end forårsaget af brændende platforme.<sup>5</sup>

### **13.13 Nye brændende platforme eller ændrede vilkår i provstierne?**

I de forskellige provstier er der konkrete udfordringer eller fokuspunkter, der kan give anledning til nye fremtidige samarbejder. Det kan være administrative funktioner, der belaster menighedsrådene. Men det kan også dreje sig om specifikke faggrupper, hvor det hidtil har været svært at etablere samarbejde på tværs.

I alle provstierne har man fokus på personaleledelse/kontaktperson og regnskab som administrative poster, hvor der er behov for at understøtte og aflaste menighedsrådene. I enkelte provstier drejer det sig også om kirkebogsføring, der særligt i de små sogne er ressourcekrævende, fordi man mangler rutine.

Flere steder er regnskabsfunktionen allerede i praksis, som et resultat af det nye regnskabssystem, udliciteret til ekstern aktør eller placeret som regnskabskontor i provstiet. Men arbejdsgiverfunktion og dagligt lederansvar volder flere steder sognene problemer. Kontaktpersonfunktionen betragtes en ”uriaspost”, der er svær at besætte. Noget tyder på, at den formelle personaleledelse er et område, der opleves som en nødvendighed, der tvinger til forandring i sognene. Dette bør ofres fornyet opmærksomhed på sogne-, provsti- eller eventuelt på ministerielt niveau (se nedenfor under kapitlet ”Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde”).

Særligt i de provstier, der har mange små og mindre landsogne, kan det desuden være vanskeligt at organisere samarbejde mellem specifikke faggrupper som gravere, kordegne, kirketjenere, organister og kirkesangere. I sådanne provstier er der et ønske om at etablere arbejdsfællesskaber og -enheder, dels for at skabe mere attraktive stillinger, dels for at højne kvaliteten af arbejdet på fx koncert- og gudstjenesteområdet. I provsti C, det mellemstore kontrastprovsti, arbejder man med en forsigtig model for personalenormering i provstiet, mens det lille landprovsti B som nævnt ser den nye provstisekretærstilling som mulighed for at etablere bl.a. ERFA-grupper, der kan inspirere til samarbejde fx mellem organister.

Flere steder er det vurderingen fra særligt PU-medlemmerne, at ”det store overblik” burde findes i provstiet. Det gælder regnskaber/budgetter, personaleadministration, fælles kommunikation

---

<sup>5</sup> Det bør nævnes, at andre årsager end de her nævnte kan gøre sig gældende og virke som udefrakommende nødvendighed i forbindelse med samarbejder mellem sogne, fx strukturændringer, ændringer i stillingsnormeringer m.m. fra biskoppeligt niveau. Sådanne forhold har dog ikke gjort sig gældende i de cases fra provstierne, der indgår i den kvalitative undersøgelse.

samt økonomisk svære opgaver som kalkning og energioptimering foruden større anlægs- og vedligeholdelsesopgaver som fx administration og drift af præstegårde. Det skyldes både ønsket om en bedre udnyttelse af økonomi og ressourcer samt ønsket om et forbedret arbejdsmiljø blandt medarbejdere. Man nævner også behovet for at aflaste rådene, så de ikke ”brænder op på det administrative”.

I enkelte provstier er der desuden tydeligt fokus på behovet for at synliggøre Folkekirken gennem kommunikative tiltag for at tiltrække en bredere medlemsskare.

Det er svært at vurdere, om ovenstående fokuspunkter har karakter af nye brændende platforme i provstierne. De italesættes ikke umiddelbart sådan. Tættest på en nødvendighed, der tvinger til nye tiltag, kommer provsti A (og mere perifert provsti B) med et fokus på fælles kommunikation og synliggørelse af Folkekirken generelt.

Hvad angår de ovenfor skitserede opgaver og funktioner, har man fokus på dem hos både provst og provstiudvalg. Man arbejder hen imod at inspirere til fælles løsninger til gavn for rådene. De forskellige udfordringer synes at fungere som vilkår, der er den folkekirkelige organisation iboende, men de er tydeligvis mulige årsager - og dermed inspiration - til nye fremtidige incitament for samarbejde.

Flere steder har de nævnte udfordringer allerede været tema for visionsdage og -projekter, uden at man er nået frem til tilfredsstillende løsninger. Andre steder håber man som nævnt gennem fremtidige tiltag, fx en ny provstisekretær, en fælles regnskabsfører eller en kommunikationsmedarbejder, på at aflaste og understøtte rådene administrativt og/eller højne kvaliteten af det kirkelige arbejde.

Før præsentationen af mulige lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde skal de lokale og kontekstuelle forhold, der i sogne og provstier udgør den ’kvalitative’ modstand mod eller barrierer for samarbejde, kort opridses med henblik på det fremtidige arbejde med at fremme og understøtte samarbejde på tværs af sogne.

### **13.14 Lokal modstand og barrierer for samarbejde på tværs af sogne**

Det kvalitative materiale fra de fire provstier udviser påfaldende fælles træk, når det handler om lokale og kontekstuelle barrierer for samarbejde på tværs af sogne.

På tværs af geografi og sognestørrelse viser særligt fjendebilleder i form af fordomme, skepsis og mistillid til provst og provsti sig at trives i sognene. Det manifesterer sig i modstand mod topstyring og centralisering, bekymring eller angst for tab af selvbestemmelse og autonomi. Men også konflikter og samarbejdsvanskeligheder både internt i de enkelte sogne eller mellem sognene i provstiet spiller ind, fx jalousi og/eller misundelse (storebror/lillebror mentalitet), i nogen tilfælde har konflikterne med geografi eller beholdningen i de lokale kirkekasser at gøre.

Særligt i de små og mindre sogne hæmmer en manglende omstillingsparathed mulige samarbejder mellem sognene. Det skyldes bl.a. lokal- og nærmiljø i de små sogne, hvor kendskabet og hensynet til ansatte kombineret med engagement og følelsen af medejerskab i forhold til kirkegårde, bygninger m.m. overskygger de større perspektiver. Desuden nævnes også praksis, sædvane og pres. Man er pressede og gør som man plejer, bl.a. fordi en konkret opgaveløsning kan virke uoverskuelig på de frivillige.

Det kan derfor være relevant med en skitsering af de forhold, der i de fire kvalitative cases har vist sig at understøtte den vellykkede samarbejdsproces.

På baggrund af fire samarbejds- eller forandringsprocesser kan følgende grove parametre for den vellykkede samarbejdsproces opridses dels for at understøtte en tydelig kommunikation mellem provsti og sogne, dels for at bidrage til at lokalisere og adressere modstand og barrierer internt i provstierne.

#### **Kommunikation, klarhed og forståelse:**

Det er afgørende for den vellykkede samarbejds- og forandringsproces, at man evner at skabe forståelse for, formidling af og motivation for eventuelle samarbejder og deres betydning, ikke mindst i de tilfælde, hvor processen initieres af og drives af visioner fra provst og provsti (fx i form af visionsdage, visionsseminarer m.m.). Mødes sogne- og provstiniveau ikke i en fælles forståelse af visionens nødvendighed, kompliceres både det relationelle og praktiske niveau allerede i opstartsfasen og kan virke fremmede for modstand og fjendebilleder.

#### **Samspil mellem provsti- og sogneniveau:**

Det er åbenbart, at medinddragelse i drøftende og besluttende kommunikative fora som fx ERFA-grupper og formandsmøder medvirker til at etablere og forankre visionsarbejde og forandringsprocesser lokalt i og med, at nye relationer og fællesskaber opstår.

Men det fremgår også af materialet, at visions- og forandringsarbejde ikke alle steder kan løftes på decentralt niveau alene. Det lægger op til at overveje, hvilken grad af understøttelse man på sogne- eller provstiniveau kan give de frivillige fx i form af en vis styring eller ledelse på tværs, så engagement, lyst og vilje til samarbejde og forandring ikke brænder ud undervejs.

### **Synlige resultater og praksis, der virker:**

Små succeser og skabelse af synlige resultater er med til at fastholde eksisterende forandringer og afføde nye procedurer i den eksisterende struktur. Her spiller eksempler udefra også en positiv rolle. Erfaringer fra andre samarbejdstyper bidrager til at synliggøre en vellykket og velfungerende praksis, der kan konkretisere og give form til fremtidige samarbejder.

### **Italesættelse og forhandling af fjendebilleder:**

Hvad der stikker i øjnene i det kvalitative materiale, er nødvendigheden af og behovet for et mere målrettet arbejde med at overvinde etablerede og indlejrede fjendebilleder og fordomme. Det er værd at overveje, om man med fordel i fremtidige initiativer til samarbejde kan skabe rum for italesættelse og forhandling af typificeret mistillid og skepsis mod provst og/eller provsti.

Det er åbent spørgsmål, hvordan og hvor sådanne platforme eller fora skal forankres, på sogne- eller provstiniveau. Muligvis kan inspirationen komme fra de uformelle formandsmøder, der synes at have en vis udbredelse rundt omkring, men det vil formentlig være frugtbart med en skærpet opmærksomhed på gruppedynamikker, iboende magtstrukturer m.m., så fordomme og modstand ikke reproducerer og forplanter sig til samarbejdsfællesskaber og visionsprocesser.

## **14. Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde: Forslag til ændrede regler og arbejdsgange**

Det kvalitative materiale peger mod, at også andre faktorer end provste-/provstityper, syn på samarbejde og lokale forhold virker hæmmende eller fremmende for samarbejde mellem sogne, fx gældende lovgivning og eksisterende arbejdsgange og regler.

Samtalerne med provster, provstiudvalgsmedlemmer og provstisekretærer viser, at de fire provstier groft skitseret fordeler sig i to grupper, når det gælder vurdering af lovgivning og mulige barrierer for samarbejde.

I provsti A og B, det store byprovsti og det lille landprovsti, er man enige om, at den eksisterende lovgivning ikke er et problem. Lovgivningen rummer muligheder nok for at indgå samarbejder. Derimod kan de administrative byrder i forbindelse med vedtægter for samarbejde lattes, så det er nemmere for menighedsrådene at tage initiativ til og gennemføre samarbejder. Det kan fx ske ved, at der udarbejdes standardvedtægter. Det opleves desuden omstændeligt, at samarbejder skal godkendes på budgetsamråd.

I provsti C og D derimod, et mellemstort kontrastprovsti og et mellemstort byprovsti, mener man, at der lovgivningsmæssigt er behov for en større fleksibilitet for at fremme og understøtte samarbejde mellem menighedsråd. Mens provsti C efterspørger mulighed for at finansiere mindre samarbejder i provstiet af PUK, efterlyser Provsti D mulighed for at ligne direkte til store samarbejder.

Det tyder umiddelbart på, at synet på gældende lovgivning i de fire provstier hænger sammen med graden af og udbredelsen af samarbejde (se ovenfor for de kontekstuelle faktorer, der influerer på udbredelse af samarbejde i de fire provstier).

Det kvantitative spørgeskema åbnede mulighed for, at respondenterne kunne komme med forslag til ændringer i regler og arbejdsgange, der kan lette de administrative byrder for provsti eller menighedsråd. Der indkom i alt 52 svar, hvoraf mange indeholder mere end et forslag.

Det kvantitative og det kvalitative materiale udviser i synet på gældende lovgivning og forslag til ændrede regler flere fællestræk, men svarene i det kvantitative materiale peger også på flere områder end de ovenfor nævnte, hvor man efterspørger forenklinger eller ændringer lovgivningsmæssigt.

Nedenfor præsenteres svarene fra den kvantitative undersøgelse i så direkte gengivelse som muligt for at give respondenterne mulighed for selv at komme til orde med forslag til ændringer i

regler og arbejdsgange.<sup>6</sup> Svarene er tematisk inddelt i tre grupper. Dernæst uddybes respondenternes svar, hvor det er muligt, med eksempler fra de fire provstier med henblik på en afsluttende opsamling af de indkomne forslag til ændringer af regler og arbejdsgange, der kan lette de administrative byrder for provsti og menighedsråd.

## **14.1 Det kvantitative spørgeskema: Forslag til regler/arbejdsgange**

### *Vedtægter for og godkendelse af samarbejdsaftaler*

Knap en tredjedel af de indkomne svar handler om indgåelse af samarbejdsaftaler, godkendelse og udarbejdelse af vedtægter.

Stort set alle respondenter efterlyser enklere regler for samarbejdsaftaler. Godkendelsesproceduren for samarbejdsaftaler er ”langsommelig og tung”; ”det er vigtigt, at godkendelse går hurtigere end i dag”.

Nogle foreslår, at godkendelse af samarbejder fremover bør ligge hos PU i stedet for hos Kirkeministerium og Stift. ”Nærhedsprincippet bør være gældende”.

Det bør, anføres det, ”nøje overvejes, om det er nødvendigt med vedtægter i så mange tilfælde”, fx ved beslutninger truffet på budgetsamråd eller aftaler indgået mellem enkelte menighedsråd. ”Når menighedsråd og PU er enige om et samarbejde, bør det kunne gennemføres mere enkelt”.

Enkelte fremhæver, at ”de praktiske udfordringer”, der er forbundet med tilslutning til en samarbejdsaftale - møder for x antal menighedsråd - i sig selv ”kan forhindre, at der tages initiativ til samarbejde”.

Mange efterlyser desuden ”præfabrikerede standardvedtægter for de forskellige typer af samarbejder”: Det vil lette indgåelse af samarbejder for menighedsrådene, hvis der ”fandtes noget at tage udgangspunkt i” eller lige til at udfylde. ”Reglen om vedtægter for samarbejdsaftaler kan afholde menighedsrådene fra at begive sig ud i samarbejder”.

---

<sup>6</sup> Svarene på det kvantitative spørgeskema er anført i den korte og konstaterende form, der gives ovenfor. Det betyder, at de indkomne forslag til ændringer samt bemærkninger og kommentarer til gældende lovgivning flere steder vil kræve en yderligere konkretisering og kvalificering for at kunne omsættes til mere operationelle anbefalinger/diskussioner. Målet med ovenstående gengivelse har (jf. undersøgelsens kommissorium) været at præsentere respondenternes *oplevelse* af gældende lovgivning og lovgivningsmæssige barrierer; det gælder også i de tilfælde, hvor de indkomne forslag til ændrede arbejdsgange/regler allerede er indeholdt i gældende lovgivning og dens fleksibilitet.

Én peger på, at der er behov for større tydelighed i forhold til ”regler om offentliggørelse og gennemførelse af regler om offentliggørelse af vedtægter for samarbejde”.

#### *Budget og regnskab: Økonomistyring - direkte ligning*

En tredjedel af forslagene til ændringer i regler og/eller arbejdsgange handler om økonomistyring og regnskabsprocedure. Heraf går størsteparten på en generel forsimpning og forenkling i forhold til regnskabs- og budgetaflæggelse, fx:

”Enklere procedurer for behandling for budgetter, regnskaber, kvartalsrapporter, revisionsprotokollater o.lign. Enklere regnskabssystem, som fokuserer på de forholdsvis begrænsede mængde data, som menighedsrådet har interesse i”.

Der efterlyses bl.a. et ”mere tidssvarende regnskabssystem”: ”I takt med at antallet af provstisamarbejder, som finansieres via PUK-kassen, stiger, bliver PUK-kassens regnskab mere og mere uigennemskueligt, da regnskabssystemet ikke i tilstrækkelig grad kan håndtere disse budgetposter rent teknisk. Det samme gælder, hvor administrationen af et samarbejde, fx en skoletjeneste, er henlagt til et MR”.

Desuden anføres det, at budgetsamrådet bør have mulighed for at ”beslutte, at der skal laves puljer af ligningsmidlerne i provstiet, der administreres ligesom 5 % midlerne og først kommer ind i regnskaberne som udgift og ekstratildeling (samme konto som 5 % midlerne). Dvs at puljerne ikke skal indgå direkte i PUK [...] Det vil lette samarbejde på tværs og sikre mod et helt uoverskueligt PUK-regnskab og samtidig sørge for, at udgifterne fremgår af de lokale kasser, hvor de hører til”.

Et andet forslag til ændring går på, at PU får mulighed for at ”afsætte budgetbeløb på Provstiudvalgets budget til brug for specifikke opgaver”, så det er lettere at lave ”en strategi for et område, fx minikonfirmander, dåbsundervisning eller indvandreproblematikken”.

Her nævnes også ”færre krav om fuld integrering i folkekirkens regnskabssystem. Samarbejder bør kunne eksistere i biregnskaber, som skal revideres af provstirevisor”. Man mener desuden, at ”den bogføringsmæssige håndtering af puljer, fx kalkningspulje, er umulig ud fra de arbejdsredskaber, der ligger i bogføringssystemet”.

Ud over ovenstående bemærkninger til regler for økonomistyring m.m. handler ca. halvdelen af de svar, der har at gøre med budget og regnskab, om muligheden for at ligne direkte til store

samarbejder som kirkegårde, fælleskrematorium, skoletjenester og administrative fællesskaber (regnskabskontor/regnskab):

”Det er meget besværligt, at store samarbejder - fx fælles regnskabskontor og fælleskrematorium - ikke kan få selvstændig ligning/selvstændig kirkekasse. Det giver store problemer, at samarbejde omkring kirkegårdsbudget og regnskab skal placeres i et menighedsråds regnskab, det var tidligere meget enkelt”.

Man efterlyser bl.a. ”simplere regnskabsmodeller, fx tilladelser til, at større, længerevarende og eventuelt permanente projekters økonomi kan køre selvstændigt under provstiet og ikke altid skal forankres i et menighedsråds regnskab som biregnskab”.

Derudover peges der på, at ”det er vigtigt, at det bliver lettere at finansiere samarbejder over provstiudvalgskassen” samt at ”provstiudvalget bør have større råderum til at finansiere samarbejder om forskellige aktiviteter menighedsrådene imellem”.

#### *Fælles ansatte i eller overdragelse af kompetence til provsti*

Ca. en femtedel af forslagene handler om at lette mulighederne for at understøtte og aflaste menighedsrådene i forhold til tunge administrative opgaver, herunder særligt personale og regnskab, men også personalemæssige funktioner som kirkeværge, graver, kordegn m.m. nævnes. Det foreslås enten at lempe reglerne for fælles ansættelser eller at lade visse funktioner overgå fra menighedsråd til provsti:

”Menighedsrådene skal let kunne ansætte en fælles personaleansvarlig i provstiet” og ”alle personalespørgsmål bør henlægges til en personalekonsulent og en person fra det aktuelle menighedsråd, ingen menighedsråd bør selv have ansvar for opgaver om personaleansvar”.

Man peger på muligheden for, at ”flytte tunge administrative opgaver fra menighedsråd til provsti, fx kontaktperson, kirkeværge/gravere m.m.”. Mange menighedsråd har brug for ”en professionel medarbejder til personaleledelse”, men er ikke i stand til at ”enes om at indgå et samarbejde”.

Flere nævner også gode erfaringer med eller peger på et behov for fælles regnskabskontor. Der er for mange ”bureaukratiske forhindringer for det gode og frugtbare samarbejde, fx fælles regnskabsfunktion, fælles kirkebogsføring m.m.”.



Desuden mener enkelte, at alle ”gravere, kirketjenere, organister og kirkesangere i provstiets sogne bør indgå i forpligtende arbejdsfællesskaber”. En efterlyser en ”regel om tvungent samarbejde” på kirkegårdsområdet.

Men det anføres også, at ”ledelsesstrukturen i samarbejder kan være problematisk. Det er oftest uklart, hvem der har den daglige ledelse, og hvor det endelige ansvar ligger”. Også ansvarsfordelingen mellem det enkelte menighedsråd og den fælles bestyrelse kan være uigennemsigtig.

Ud over ovennævnte forslag peger en lille gruppe informanter på, at bygning af og renovering af kirkelige bygninger i samarbejde med Nationalmuseum og Kgl. Bygningsinspektion er en kilde til frustration.

Enkelte bemærker, at lovgivningen ”ikke er en barriere”. Det er derimod ønsket om at bevare kompetence og selvbestemmelse i sognene.

## **14.2 Tre hovedgrupper for forslag til ændrede regler og arbejdsgange**

De indkomne forslag til lempelser eller ændringer i regler og/eller arbejdsgange kan i grove træk inddeles i tre hovedgrupper, der handler om:

1. Proceduren for godkendelse af vedtægter, herunder godkendelsesinstans, reduktion af antal vedtægter og mulighed for standardvedtægter til de forskellige samarbejdstyper.
2. Forenkling af regler for økonomistyring og regnskabsaflæggelse, herunder generel regelforsimpling bl.a. i lyset af det store antal samarbejder på provsti- og sogneniveau. I forbindelse med budget og regnskab nævnes desuden mulighed for at ligne direkte til store administrative fællesskaber.
3. Større råderum for PU til at finansiere samarbejder om forskellige aktiviteter mellem sogne og bedre muligheder til menighedsrådene for at ansætte fælles personale eller lade administrative opgaver overgå til provstiet.

Punkt 1 drejer sig fortrinsvist om at forenkle regler og arbejdsgange gennem skabeloner eller forslag til vedtægter, mens punkt 2 og 3 handler om muligheden for en større fleksibilitet lovgivningsmæssigt og ændringer af eksisterende lovgivning.

De ovennævnte punkter genfindes som nævnt i denne undersøgelses kvalitative materiale: Nedenfor uddybes og nuanceres de tre punkter med afsæt i syn på lovgivning og eventuelle lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde i de fire provstier med henblik på en afsluttende punktopstilling af de indkomne forslag til ændrede regler og arbejdsgange.

Det skal noteres, at der i det kvalitative materiale fremsættes forslag om at lade finansiering af præstegårde overgå til provstiet (provsti C). Det nævnes ikke i den kvantitative undersøgelse og berøres derfor ikke i nedenstående gennemgang.

## **14.3 Forslag til ændrede regler/arbejdsgange ifølge det kvantitative og kvalitative materiale**

### *Standardvedtægter og enkle introduktioner til de forskellige typer samarbejde*

Respondenterne i den kvantitative undersøgelse efterspørger en generel forenkling af reglerne for samarbejde. Det drejer sig som nævnt om en forenkling af godkendelsesproceduren, herunder eventuelt en drøftelse af godkendelsesinstansen, reduktion af antal samarbejdsvedtægter samt et ønske om præfabrikerede standardvedtægter, som er lige til at udfylde, eller som kan bruges som afsæt for de menighedsråd, der ønsker selv at jonglere med en endelig vedtægtsudformning.

Nogle af de ovennævnte forslag genfindes i Provsti A og B, men holdningen i disse provstier er, at det ikke er nødvendigt at ændre gældende lovgivning. Det er ikke lovgivningen, der er den største barriere for samarbejde mellem sogne. Samarbejde på tværs af sogne kan dog lattes gennem en forsimpning af procedurerne.

I provsti A, et stort byprovsti i Region Storkøbenhavn, mener man, at kravet om at udforme formelle samarbejdsvedtægter overbebyrder menighedsrådene og dræner dem for lyst til at samarbejde. Mange ting kunne gøres nemmere for rådene fx gennem udformning af færdige skabeloner for vedtægter, der kan trækkes ud og benyttes i de enkelte tilfælde. Standardvedtægter kunne med fordel suppleres med en kort vejledning, der præsenterer og muliggør samarbejdstype og -form, så rådene lettere kan orientere sig i mulige samarbejds-konstellationer. I provsti B, et lille landprovsti i Region Nordjylland, består en del af arbejdet i de arbejdsgrupper, der er nedsat som følge af provstiets store visionsdebat, i at formulere vedtægter til brug ved konkrete samarbejdstyper, som rådene så kan tilslutte sig.

Det er tankevækkende, at de to provstier, der geografisk og størrelsesmæssigt ligger længst fra hinanden, umiddelbart har samme opfattelse af lovgivning og barrierer. Begge provstier står med da også med stort set samme udfordring, der bl.a. handler om at skabe bevidsthed om og motivere til samarbejde. I den proces kan standardvedtægter og korte vejledninger altså bruges til at lette rådernes muligheder for at indgå samarbejder og bidrage til at synliggøre de eksisterende muligheder for samarbejde.

Forslagene til forenklinger og/eller ændringer af eksisterende regler og arbejdsgange lægger således op til at overveje:

- Godkendelsesprocedurens hensigtsmæssighed.
- Godkendelsesinstansens hensigtsmæssighed.
- Udarbejdelse af standardvedtægter for forskellige samarbejdstyper.
- Vedtægtssupplement i form af enkle vejledninger til samarbejdstype/-form.
- Tydeliggørelse af de eksisterende muligheder for samarbejde, eventuelt med en præsentation af fordele og ulemper, så rådene kan finde den model, der passer til deres forventninger og behov.

### *Budget og regnskab: Regler for økonomistyring og regnskabsprocedure - mulighed for direkte ligning*

Der er tydeligvis også områder, hvor respondenterne i den kvalitative og kvantitative undersøgelse mener, at der er behov for en større fleksibilitet lovgivningsmæssigt, så de administrative byrder for provsti og menighedsråd bliver lettet.

Det drejer sig bl.a. om økonomi/regnskab, hvor man efterlyser en generel forsimpning af regler fx i form af en opdatering af det eksisterende regnskabssystem i forhold til det stigende antal samarbejder på provstiniveau. Man ønsker også mulighed for at oprette puljer af ligningsmidlerne og budgetbeløb til specifikke områder.

Svarene på det kvantitative spørgeskema viser desuden, at flere ønsker mulighed for at ligne direkte til store samarbejder som fx kirkegårdssamarbejder, fælleskrematorium, skoletjeneste og administrative fællesskaber.

Konsolidering af regnskab i de lokale kirkekasser (2011) betyder, at det i dag ikke er muligt at ligne direkte til større administrative samarbejder/bestyrelser. Ændringen af den tidligere praksis har bl.a. haft til hensigt at sikre sognene demokratisk kontrol/legitimitet og regnskabsmæssig gennemsigtighed. Ændringen betyder, at administration af større samarbejder fortrinsvist placeres i et sogn som biregnskab til sognets kirkekasse efter §42a i Lov om menighedsråd.

Ifølge respondenterne har reglerne besværliggjort regnskabsaflæggelsen. Det er u hensigtsmæssigt og bøvlet, at samarbejder om fx kirkegårdssammenslutninger og skoletjenester skal forankres i en lokal kirkekasse.

Det harmonerer umiddelbart med provsti Ds vurdering af de lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde. I provstiet, der er et mellemstort byprovsti i Region Syddanmark, har Provstiets Fællesadministration igennem en årrække fungeret som ramme om fælles regnskab, personaleadministration, kirkegårdssamarbejde og fælles kirkebogsføring. Provstiet har siden 2011 lignet direkte til en fælles bestyrelses kasse. Bestyrelsen er demokratisk valgt og repræsenterer samtlige menighedsråd i provstiet.

I Provsti D vurderer man, at praksis med at ligne direkte til Fællesadministrationen har ”kørt helt formidabelt”. Den direkte ligning er langt mere smidig og har gjort mange ting lettere. Det §42a-samarbejde, der med provstiets nye vedtægter udgør den økonomiske ramme om Fællesadministrationen og dermed alternativet til at ligne direkte, indeholder en skrøbelighed, der har at gøre med demokratisk kontrol og forholdet de samarbejdende sogne imellem: Regnskabsteknisk er det i praksis uigennemsigtigt, hvor mange penge, der faktisk bliver brugt på et

konkret samarbejde. Teknisk set kan et sogn spekulere i at udnytte et samarbejde på bekostning af de øvrige deltagere, hvorfor det kan være svært at opretholde tilliden kirkekasserne imellem.

I provsti D har den nye struktur og dens økonomiske understøttelse bl.a. medvirket til, at den tidligere lokale kassetænkning over tid er blevet erstattet af synet på provstiet som fælles økonomisk enhed og ramme om samarbejde på tværs af sogne. Man har i provstiet i forhold til regnskabsmæssig gennemsigtighed ikke oplevet ”bøvl fra sognenes side”. Menighedsrådene har været tilfredse med den økonomiske model og regner med, at ”nogen finder en løsning” på den nuværende situation.

Af forvaltningsmæssige hensyn har provstiet principielt søgt at have rene linjer mellem PU og bestyrelsen for Provstiets Fællesadministration for at undgå uhensigtsmæssige overlap mellem tilsyn/samarbejde. Bl.a. har man sikret, at alle menighedsråd er fuldt repræsenteret i bestyrelsen, ligesom alle til enhver tid har mulighed for at træde ud af samarbejdet. Med vedtægtsændringen er der i provstiet skabt en ”kunstig situation”, der ikke vurderes at matche niveauet for samarbejde eller den bagvedliggende vision: ”Hvad eet sogn kan gøre, det kan man også gøre i samarbejde i alle sogne”.

De indkomne forslag til ændringer i regler og arbejdsgange lægger således op til en generel drøftelse af reglerne for og processen omkring budget og regnskab med henblik på spørgsmål om økonomisk gennemsigtighed og demokratisk kontrol/legitimitet samt til en mere specifik drøftelse af det hensigtsmæssige i en eventuel forsimpning af reglerne for bl.a. økonomi- og regnskabsstyring.

- Er lovgivningen gearret til det store antal samarbejder, også om større administrative fællesskaber, der i dag finder sted på lokalt og provstiniveau?
- Er §42a samarbejder det bedst egnede alternativ til bl.a. direkte ligning med henblik på demokratisk kontrol og regnskabsmæssig gennemsigtighed?
- Er det hensigtsmæssigt at indføre mulighed for at ligne direkte til større samarbejder fx på kirkegårdsområdet?
- Bør man tydeliggøre eksisterende alternativer til den direkte ligning, fx i de tilfælde, hvor provstiet fungerer som regnskabsmæssig ramme om og styring af formelle samarbejder om skoletjeneste, fælles administration m.m., der administreres som projekt- eller biregnskaber til PUK efter §43a?

*Placering af mindre samarbejder mellem sogne i provstiet, lettere ansættelse af fælles personale eller overdragelse af enkelte funktioner til provstiet*

Respondenter i det kvantitative skema efterlyser, at det bliver lettere at finansiere samarbejder mellem menighedsråd af PUK, og at PU gives større råderum til at finansiere samarbejder om forskellige aktiviteter sognene imellem. Flere mener, at det skal være lettere for menighedsrådene at samarbejde om fælles personale i provstiet og flytte administrative opgaver fra menighedsrådene til provstiet.

I den kvalitative del af undersøgelsen er vurderingen fra de fire provstier, at opgaver i forhold til særligt personale og regnskab, men også kirkegårde/gravere, fælles kommunikation samt enkelte opgaver i forhold til bl.a. vedligeholdelse og administration af bygninger, er tunge for menighedsrådene. Her kunne man med fordel aflaste og understøtte de menighedsråd, der ikke ønsker de administrative poster, eventuelt ved at åbne mulighed for at lægge opgaverne i provstiet.

Med de nuværende regler skal der skabes 2/3 flertal på budgetsamrådet, hvis en opgave skal placeres i provstiet. Ifølge eksisterende lovgivning er det altså ikke muligt for en lille gruppe menighedsråd at lægge mindre samarbejder, fx om en fælles regnskabsfører, i provstiet finansieret af PUK, medmindre Kirkeministeriet giver dispensation.

I provsti C, et mellemstort kontrastprovsti i Region Syddanmark, har man på opfordring af en gruppe menighedsråd arbejdet med at etablere fælles regnskabskontor - og eventuelt fælles kirkebogsføring - i provstiet. I provsti A, et stort byprovsti i Region Storkøbenhavn, har man ønsket at placere en fælles kommunikationsfunktion i provstiet. I begge tilfælde betyder lokale forhold, at det ikke er muligt at opnå kvalificeret flertal, hvorfor samarbejderne etableres efter §42a i Lov om Menighedsråd og administreres via en lokal kirkekasse.

I Provsti C efterlyser man, at der lovgivningsmæssigt gives mulighed for at etablere også mindre samarbejder med provstiet som ramme. Det er omstændeligt og problematisk, at alle samarbejder skal op på budgetsamråd. Vurderingen i provstiet er, at det er meget lettere at have mindre samarbejder samlet i og finansieret af provstiet.

Der nævnes flere ulemper ved den konstruktion, der i dag efter §42a er mulig lovgivningsmæssigt. Ulemperne er bl.a. uklarhed og uigennemsigthed økonomisk og regnskabsteknisk, lokale gnidninger og manglende tillid mellem sognene, ligesom problemer ang. det formelle personaleansvar og 'retten' til den pågældende medarbejder vurderes at komplicere samarbejdet.

Provstiet har ofte helt andre ressourcer økonomisk og personalemæssigt, hvorfor det er lettere på provstiniveau at løfte en opgave om fx en fælles kommunikationsplatform eller hjemmeside, end hvis en sådan opgave skal bæres af frivillige. I forhold til de større sogne kan der desuden være en fare for, at sognene overansætter, fordi de ikke kan overskue opgaven og dens løsning, mens der i de mindre er fare for, at nye tiltag løber ud i sandet, fordi opgavens løftelse kommer til at afhænge af de frivilliges engagement og kompetence. Fx viser det kvalitative materiale fra provsti A og B, at samarbejdsprocesser båret af frivillige uden en form for ledelse kan blive ret ujævne. Visse steder løfter enkelte ildsjæle, andre steder brænder de frivillige ud, fordi der er for langt til målet.

Ifølge samtalerne i provsti C er det lettere at udvide et konkret samarbejde, hvis det allerede fra start ligger i provstiet, fordi man har en anden professionalisme i forhold til at vurdere snitflader på tværs af sogne, timeantal og -normering, stillingssammensætning m.m. I provsti C hænger ønsket om at lægge mindre samarbejder i provstiet sammen med et behov for også økonomisk at tydeliggøre provstiet som en enhed, hvor én person kan betjene alle sogne.

I fx provsti D er det bl.a. fordi sognene i den eksisterende Fællesadministration oplever, at de aflastes igennem professionel opgaveløsning, at det bliver muligt at realisere en gammel drøm om fælles personregistrering i provstiet. I provsti C ser man det som en succes i sig selv at etablere også mindre samarbejder, fordi de vurderes på sigt at kunne åbne for nye mulige flertalsløsninger.

Undersøgelsen lægger op til at overveje, om der skal gives lovgivningsmæssig mulighed for at lægge også mindre samarbejder med provstiet som ramme, eller om det skal gøres lettere for menighedsrådene at ansætte fælles personale i provstiet, så de enkelte menighedsråd kan koncentrere deres ressourcer og engagement om de opgaver, der passer til dem og deres behov.

### *Kontaktpersonen - en brændende platform anno 2016?*

Det kvantitative og det kvalitative materiale peger på, at særligt personaleadministration og økonomistyring tynger menighedsrådene.

Mange sogne synes at have fundet løsninger i forhold til regnskabsførelse enten i form af udlicitering til ekstern aktør eller organiseret i en fælles regnskabsfunktion. Flere svar i det kvantitative skema har fokus på, om kontaktpersonfunktionen er den mest hensigtsmæssige for menighedsrådsmedlemmer og ansatte.

Af det kvalitative materiale fremgår det fx, at kontaktpersonfunktionen i alle fire provstier har været eller er et problem. I enkelte provstier får menighedsrådene i dag hjælp af stiftets konsulenter,

andre overvejer mulige samarbejder for at lette det formelle personaleansvar for rådene. MUS, APV m.m. er desuden tema for flere ERFA-grupper for kontaktpersoner.

Det er særligt arbejdsgiverfunktion og dagligt lederansvar, herunder gennemførelse af MUS, APV, lønforhandlinger, overenskomst- og fagforeningsmæssige spørgsmål, der medvirker til at gøre posten til en ”uriaspost, der er svær at besætte”. Det er svært for de frivillige at agere i en chefrolle, og det rummer konfliktpotentialer både mellem de ansatte og rådene, men også internt mellem menighedsrådsmedlemmerne.

Af samtalerne tegner sig to modeller, dels en model, hvor ansvar og kompetence bevares lokalt, eventuelt suppleret med en understøttende opkvalificering eller udliciteret til en fælles kontaktperson, dels en model, hvor funktionen frivilligt kan overdrages til provstiet. Det kvantitative og kvalitative materiale lægger således op til følgende overvejelser:

- Skal den eksisterende kontaktpersonfunktion aflastes igennem opkvalificerende kursus- og undervisningsaktivitet af hensyn til ansatte og menighedsråd?
- Skal det gøres muligt for menighedsrådene frivilligt at overdrage kontaktpersonfunktionen til provstiet?
- Skal kontaktpersonfunktionen fjernes fra menighedsrådene og ved lov overgå til provstiet?

#### **14.4 Opsamling: Forslag til ændrede regler og arbejdsgange**

Som et led i undersøgelsen ”Provstiudvalg på jeres måde” fik provster, provstisekretærer og provstiudvalgsmedlemmer mulighed for selv at komme til orde med forslag til ændrede regler og arbejdsgange, der kan lette de administrative byrder for provsti og menighedsråd.

Materialet til denne del af undersøgelsen er indhentet gennem kvalitative samtaler i fire provstier fordelt på by og land samt kommentarer og bemærkninger til det landsdækkende kvantitative spørgeskema. Af det kvalitative og kvantitative materiale tegner der sig visse tendenser og mønstre, der i forhold til et arbejde med gældende lovgivning kan inddeles i tre fokusområder:

1. Forenkling af proceduren for og godkendelse af vedtægter og samarbejdsaftaler, herunder mulighed for standardvedtægter og enkle introduktioner til de forskellige typer samarbejde
2. Forsimpling af regler for økonomistyring og regnskabsaflæggelse. I forbindelse med budget og regnskab peges desuden på mulighed for at ligne direkte til store administrative fællesskaber



3. Mulighed for at finansiere mindre samarbejder mellem sogne i provstiet, herunder lettelse af ansættelse af fælles personale i provstiet eller overdragelse af enkelte funktioner til provstiet (særligt i forbindelse med kontaktpersonfunktionen).

En lille gruppe respondenter peger desuden på renovering af kirkelige bygninger i samarbejde med Nationalmuseum og Kgl. Bygningsinspektion som en kilde til frustration. I forhold til administration og vedligeholdelse af bygninger fremsættes der i det kvalitative materiale forslag til at lade finansiering af præstegårde overgå til provstiudvalget. Det nævnes ikke i den kvantitative undersøgelse.

Af det kvalitative materiale fremgår det, at synet på eventuelle lovgivningsmæssige barrierer og/eller behovet for større fleksibilitet i de fire deltagende provstier bl.a. er afhængigt af graden af og udbredelsen af samarbejde i provstierne. Her spiller lokale, kontekstuelle forhold som tradition, kultur og mentalitet i sogne og provsti ind, herunder også provste-/provstitype og syn på samarbejde hos provst og PU-medlem.

Den kontekstuelle ramme mangler af gode grunde for det kvantitative materiale, men på baggrund af de ovenfor skitserede tendenser og mønstre er det muligt at opridse følgende fokuspunkter til brug for en fremtidig drøftelse af gældende regler og arbejdsgange med henblik på at fremme og understøtte samarbejder på tværs af sogne, eventuelt med provstiet som ramme:

- Forenkling af godkendelsesprocedure for samarbejde mellem sogne.
- Forenkling af godkendelsesinstans for samarbejde mellem sogne.
- Forenkling af regler for samarbejdsvedtægter, herunder revurdering af antal nødvendige vedtægter.
- Udarbejdelse af standardvedtægter, eventuelt suppleret med enkle introduktioner og vejledninger.
- Forsimpling af regler for økonomistyring og regnskabsafleggelse.
- Mulighed for at ligne direkte til større samarbejder eller synliggørelse af eksisterende alternativer til direkte ligning.
- Mulighed for at etablere mindre samarbejder med provstiet som ramme og finansieret af PUK.
- Lettere adgang til at ansætte fælles personale i provstiet.
- Mulighed for frivillig flytning af kompetence fra sogn til provsti i forbindelse med fx kontaktpersonfunktionen.

## 15. Litteratur

- Betænkning fra Arbejdsgruppe vedrørende provstestillinger: *Betænkning 1527. Provstestillingen og provstiets funktion* (2011). Kirkeministeriet.
- Erling Andersen (2015): "Provstens ledelse går på to ben", i *Refleksioner over FORANDRINGER I PROVSTIERNE II*. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.
- Erling Andersen & Mogens Lindhardt (2015): *Forandringer i provstierne II*. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.
- Erling Andersen & Mogens Lindhardt (2010): *Ledelse af tro. Folkekirken som virksomhed og netværk*. Gyldendal A/S.
- Preben Espersen (1993): *Kirkeret, almindelig del*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Mogens Lindhardt og Erling Andersen (2010): *Forandringer i provstierne. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde*. FIPs Forlag.
- Peter Lüchau (2016): *Præliminære resultater fra Provsti på jeres måde undersøgelsen*. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.
- Steen Marquard Rasmussen [med bidrag af Marie Hedegaard Thomsen] (2016): *Forskellige vilkår for folkekirken på landet*. Landsforeningen af Menighedsråd.

## Appendiks A. Kommissorium

Kommissorium for arbejdsgruppe vedr. ”Provsti/provstiudvalg på Jeres måde”

Styregruppen vedrørende ”Menighedsråd på Jeres måde” er af kirkeministeren blevet opfordret til at arbejde videre med at sikre fleksible rammer, for menighedsrådenes varetagelse af de administrative opgaver, således at de enkelte menighedsråd selv kan styre, hvilke opgaver de selv varetager og hvilke opgaver de får varetaget på anden vis, herunder lette vilkårene for samarbejde mellem menighedsråd om opgavevaretagelse.

Der findes i dag en del menighedsråd, der får varetaget administrative opgaver uden for menighedsrådet. Eksempler herpå er ansættelse af administrations-medarbejder, ekstern konsulentbistand i byggesager, advokatbistand i personalesager og at regnskabsføring varetages af et eksternt revisionsfirma.

Der er ligeledes i dag en del menighedsråd, der indgår i samarbejde med andre menighedsråd om opgavevaretagelsen. Det kan for eksempel være samarbejde om personalekonsulenter, regnskabsmedarbejdere, byggesagkyndige og kirke-gårdsdrift.

Projekt ”Menighedsråd på Jeres måde” viste, at provsti og provstiudvalg er en vigtig spiller i forhold til samarbejde mellem menighedsråd. Styregruppen vedrørende ”Menighedsråd på Jeres måde” har derfor besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe: ”Provsti og provstiudvalg på Jeres måde”, som skal afdække:

- Alle typer af understøttelse af samarbejde mellem menighedsråd, der findes med provstiet som ramme. Dette uanset
  - hvem der initierer og udfører understøttelsen,
  - hvilken grad af formalitet der ligger i understøttelsen.
- Hvilken rolle hhv. provstiet og provstiudvalget spiller i forhold til disse aftaler og ordninger.
- Hvor drivkraften bag de eksisterende samarbejder er forankret, og hvem der har beslutningskompetencen.
- Hvorledes provsti og provstiudvalg arbejder for at fremme samarbejde mellem menighedsråd, herunder hvilke incitament, der arbejdes med.

- I hvilket omfang og med hvilken geografisk placering de forskellige typer af samarbejde mellem menighedsråd finder sted.
- Hvor provstierne og provstiudvalgene oplever barrierer for samarbejde mellem menighedsråd, herunder hvor de oplever et behov for større fleksibilitet.

Arbejdsgruppen kan inddrage andre elementer i undersøgelsen efter arbejdsgruppens eget skøn.

Det forudsættes, at der tilknyttes ekstern konsulentbistand til dette arbejde og at arbejdsgruppen løbende følger konsulentens arbejde og afklarer opstået tvivl, evt. efter forelæggelse for styregruppen.

Arbejdsgruppens arbejde består af faktisk praksisafdækning.

Arbejdsgruppen aflægger løbende rapport til styregruppen, som har til opgave at foretage en vurdering af, hvilke initiativer, der skal indstilles til ministeren på baggrund af arbejdsgruppens resultater.

Provst og provstiudvalg skal i forbindelse med undersøgelsen kunne komme til orde med forslag til ændringer i regler og arbejdsgange med henblik på lettelser i såvel provstiets som menighedsrådenes administration.

Arbejdsgruppen skal tilstræbe at færdiggøre sit arbejde i tide til at eventuelle lovforslag vil kunne blive behandlet i Folketinget i folketingsåret 2016/17.

Arbejdsgruppen får følgende sammensætning:

3 repræsentanter for Landsforeningen af Menighedsråd

2 repræsentanter for Danmarks Provsteforening

1 repræsentant for provstisekretærerne

1 repræsentant for stiftskontorcheferne

1 repræsentant for Kirkeministeriet

Arbejdsgruppen sekretariatsbetjenes af Kirkeministeriet.

Landsforeningen af Menighedsråd, Danmarks Provsteforening, Foreningen af Provstisekretærer og stiftskontorchefene bedes udpege medlemmer af arbejdsgruppen og indsende meddelelse herom til Kirkeministeriet, som fungerer som sekretariat for styregruppen.

## **Appendiks B. Spørgeskema til provster/provstisekretærer**

[Spørgeskematitel: Samarbejde mellem menighedsråd]

[Præambel/invitation udsendt via e-mail]

Kære provster og provstisekretærer

Som led i Projekt ”Menighedsråd på jeres måde” er der taget initiativ til denne spørgeskemaundersøgelse blandt provster og provstisekretærer.

Undersøgelsen forestås af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. Den gennemføres fra d. 1. til d. 22. maj i år.

Målet med undersøgelsen er at gøre os klogere på samarbejder – formelle såvel som uformelle - mellem menighedsråd ude i provstierne. Der vil blive spurgt ind til, om der samarbejdes, hvad der i så fald samarbejdes om og hvorfor. Undersøgelsen er således en mulighed for jer til at bidrage til at forøge vores viden om folkekirken og dermed hjælpe med til at skabe grundlaget for fremtidens folkekirke. Mere kvalificeret viden om kirken kan for eksempel være med til at styrke vores forståelse af, hvordan folkekirken fungerer og påpege muligheder for forbedringer.

Alle deltagere i spørgeskemaundersøgelsen er garanteret anonymitet. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter står inde for, at det ikke vil være muligt at identificere hverken provstier eller enkeltpersoner, når resultaterne af undersøgelsen afleveres til Kirkeministeriet og de andre initiativtagerne.

Da spørgeskemaet indeholder en lang række faktuelle spørgsmål om samarbejde mellem menighedsråd i provstiet, er det meningen, at I – provst og provstisekretær - besvarer spørgeskemaet sammen, da vi ønsker så bred en dækning af spørgsmålene som muligt.

Ret praktisk deltager I ved at klikke på nedenstående link og udfylde spørgeskemaet online. I er velkomne til at videresende linket til jeres provstisekretær, hvis det gør tingene lettere for jer.

Vi håber, at I vil afsætte den forholdsvis begrænsede tid det tager at deltage, så vi får så solid og kvalificeret viden som mulig.

Med venlig hilsen

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter og Kirkeministeriet.

[Overskrift: Introduktion]

Kære provst og provstisekretær

Tak fordi I ønsker at deltage i dette spørgeskema om eventuelt samarbejde mellem menighedsråd i provstiet.

Skemaet består af en række spørgsmål, som I besvarer ved at klikke med musen ud for det svar, som I synes passer bedst med jeres opfattelse. Enkelte spørgsmål besvares ved at vælge et antal og visse spørgsmål giver også mulighed for at indtaste mere nuancerede svar, hvis I finder behov for det.

Vi anbefaler, at I besvarer spørgsmålene i den rækkefølge de står, men skulle I overse et spørgsmål, er det muligt at gå tilbage og besvare det senere. Har I brug for at tænke over et spørgsmål eller indhente oplysninger for at besvare det, kan spørgeskemaet lukkes ned og åbnes op igen senere ved at klikke på linket i mailen provsten fik tilsendt. Selvom spørgeskemaet lukkes ned vil det huske alt hvad I hidtil har svaret, medmindre I har trykket "færdig" til sidst i skemaet.

Fordi spørgeskemaer er lidt primitive måleinstrumenter, kan man nogle gange føle, at man må gøre vold på sine holdninger for at svare indenfor de givne kategorier. Det er vi klar over og vi vil naturligvis tage højde for det, når spørgeskemaerne analyseres.

Hvis I har spørgsmål eller kommentarer til spørgeskemaet, er I velkommen til at kontakte mig på e-mail: [pl@km.dk](mailto:pl@km.dk).

God fornøjelse med at udfylde skemaet.

På vegne af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter

Peter Lüchau



[Overskrift: Samarbejde om administration]

1. Hvilke typer af fælles administration findes der samarbejde om mellem menighedsråd i provstiet?

(sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Regnskabskontor

\_\_\_ Kirkekontor

\_\_\_ Organisering af vikardækning og geografisk fleksibilitet

\_\_\_ Personalekonsulent

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

2. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om fælles administration?

\_\_\_

[sideskift]

3. Hvad var det primære mål med at samarbejde om fælles administration? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

4. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om fælles administration? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Samarbejde om drift]

5. Hvilke typer af fælles drift findes der samarbejde om mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Kirkegårde

\_\_\_ Kirkelige bygninger (fx kirker, præstegårde)

\_\_\_ Andre bygninger (fx kirkens hus, cafe, værested)

\_\_\_ Almindelige indkøb (fx af computere, papir, digital kalender, rengøringsmidler, maskiner, gran)

\_\_\_ Kommunikation (fx hjemmeside, kirkeblad, brochurer, annoncering)

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

6. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om fælles drift?

\_\_\_

[sideskift]

7. Hvad var det primære mål med at samarbejde om fælles drift? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

8. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om fælles drift? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Samarbejde om indkøb af eksterne ydelser]

9. Hvilke typer af eksterne ydelser findes der samarbejde om indkøb af mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Håndværkerydelser (fx kalkning, energioptimering, gartnerarbejde)

\_\_\_ Konsulentbistand (fx bygherrerådgivning, energitjek)

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

10. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om indkøb af eksterne ydelser?

\_\_\_

[sideskift]

11. Hvad var det primære mål med at samarbejde om indkøb af eksterne ydelser? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

12. Hvem tog primært initiativet til at samarbejde om indkøb af eksterne ydelser? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Samarbejde om kompetenceudvikling]

13. Hvilke typer af kompetenceudvikling for personale og menighedsrådsmedlemmer findes der samarbejde om mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ ERFA-grupper for personale (fx for kirketjenere, kordegne

\_\_\_ ERFA-grupper for menighedsrådsmedlemmer (fx for udvalg i menighedsråd)

\_\_\_ Kurser for personale (fx for præster, kirkefunktionærer)

\_\_\_ Kurser for menighedsrådsmedlemmer

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

14. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om kompetenceudvikling?

\_\_\_

[sideskift]

15. Hvad var det primære mål med at samarbejde om kompetenceudvikling? (sæt kun én prik)

\_\_\_ At aflaste menighedsråd administrativt

\_\_\_ At skabe liv og vækst i kirken

\_\_\_ At frigøre ressourcer til andre ting

\_\_\_ At få mere kirke for pengene

\_\_\_ Andet, skriv: \_\_\_\_\_

16. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om kompetenceudvikling? (sæt kun én prik)

\_\_\_ Provsten

\_\_\_ Provstiudvalget

\_\_\_ Menighedsrådene

\_\_\_ Enkelte ildsjæle

\_\_\_ Et eksisterende samarbejde

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_



[Overskrift: Samarbejde om afholdelse af kirkelige aktiviteter]

17. Hvilke typer af kirkelige aktiviteter findes der samarbejde om at afholde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Højmesser/gudstjenester

\_\_\_ Lejlighedsgudstjenester (fx friluftsgudstjeneste, fastelavnsgudstjeneste, halloweengudstjeneste, teatersalgsgudstjeneste)

\_\_\_ Aktiviteter for særlige målgrupper (fx natkirke, ungdomskirke, spaghettigudstjeneste, mandegrupper)

\_\_\_ Konfirmandarbejde (fx minikonfirmandundervisning, konfirmationsforberedelse)

\_\_\_ Kirkelige udvalg (fx diakoniudvalg, provstikomiteer for mission)

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om kirkelige aktiviteter?

\_\_\_

[sideskift]

19. Hvad var det primære mål med at samarbejde om kirkelige aktiviteter? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

20. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om kirkelige aktiviteter? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- En eller flere præster
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde]

21. Hvilke typer af kirkeligt oplysningsarbejde findes der samarbejde om mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Skoletjeneste/kirke-skolesamarbejde

\_\_\_ Kulturelle aktiviteter (fx foredrag, koncerter, debat, kor)

\_\_\_ Kirkehøjskole

\_\_\_ Religionsmøde (fx mission, religionsdialog, opsøgende arbejde blandt ikke-medlemmer)

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

22. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde?

\_\_\_

[sideskift]

23. Hvad var det primære mål med at samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

24. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om kirkeligt oplysningsarbejde? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- En eller flere præster
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Samarbejde om diakoni]

25. Hvilke typer af diakoni findes der samarbejde om mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Sorggrupper (fx for børn eller mennesker som har mistet en ægtefælle)

\_\_\_ Hjælp til flygtninge (fx indsamling af tøj og afholdelse af sociale aktiviteter)

\_\_\_ Besøgstjeneste for ældre

\_\_\_ Værested/café for socialt udsatte

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

26. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om diakoni?

\_\_\_

[sideskift]

27. Hvad var det primære mål med at samarbejde om diakoni? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

28. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om diakoni? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- En eller flere præster
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Fælles målsætning og strategi]

29. Hvilke typer af fælles målsætning og strategi findes der samarbejde om mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Visionsprojekt (fx visionsdag)

\_\_\_ Vidensindsamling (fx sogne- og provstianalyser, kirkesociologiske undersøgelser)

\_\_\_ Strategiske initiativer (fx til at bremse/vende faldende dåbs- eller konfirmationstal)

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

30. Hvor mange af provstiets menighedsråd deltager i mindst ét af ovenstående typer af samarbejde om fælles målsætning og strategi?

\_\_\_

[sideskift]

31. Hvad var det primære mål med at samarbejde om fælles målsætning og strategi? (sæt kun én prik)

- At aflaste menighedsråd administrativt
- At skabe liv og vækst i kirken
- At frigøre ressourcer til andre ting
- At få mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

32. Hvem tog primært initiativet til samarbejde om målsætning og strategi? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- En eller flere præster
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_



[Overskrift: Medarbejdere ansat på tværs af sogne]

33. Hvis du ser bort fra provstisekretærer, hvilke typer af ansatte er der i provstiet hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn? (sæt gerne flere krydser)

\_\_\_ Kirkefunktionærer (fx graver, kordegn, korleder, kirke-kulturmedarbejder, informationsmedarbejder)

\_\_\_ Lokalt finansierede præster, funktionspræster og lignende

\_\_\_ Administrativt personale (fx personalekonsulent, administrationschef, sekretær, koordinator, kontaktperson, daglig leder)

\_\_\_ Andre, skriv venligst: \_\_\_\_\_

34. Hvor mange af provstiets menighedsråd har mindst én ansat hvis ansættelsesforhold dækker mere end ét sogn?

\_\_\_

[sideskift]

35. Hvad er den vigtigste grund til at man har valgt at have ansatte i provstiet hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn? (sæt kun én prik)

\_\_\_ At aflaste menighedsråd administrativt

\_\_\_ At skabe liv og vækst i kirken

\_\_\_ At frigøre ressourcer til andre ting

\_\_\_ At få mere kirke for pengene

\_\_\_ at opgaven var for lille til at det enkelte menighedsråd kunne forsvare at ansætte en til det

\_\_\_ Andet, skriv: \_\_\_\_\_

36. Hvem tog primært initiativet til at ansætte medarbejdere hvis ansættelsesforhold dækker over mere end ét sogn? (sæt kun én prik)

\_\_\_ Provsten

\_\_\_ Provstiudvalget

\_\_\_ Menighedsrådene

\_\_\_ Enkelte ildsjæle

\_\_\_ Et eksisterende samarbejde

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Vision, strategi og målsætning]

37. Har I i provstiet arbejdet med en vision og/eller strategi for samarbejde mellem menighedsråd?

\_\_\_\_\_ Ja

\_\_\_\_\_ Nej

38. Har I en overordnet strategi og/eller målsætning for provstiets virksomhed?

\_\_\_\_\_ Ja

\_\_\_\_\_ Nej

[Overskrift: Deltagelse i samarbejde]

39. Hvor mange vedtægter for samarbejde mellem menighedsråd i provstiet har I liggende på stiftets og/eller Kirkeministeriets hjemmeside?

\_\_\_\_\_

40. Hvis du ser på al det samarbejde mellem menighedsråd i provstiet som du kender til, hvor meget af det vil du så vurdere sker udenom provstiudvalget? (sæt kun én prik)

\_\_\_\_\_ Intet, næsten intet

\_\_\_\_\_ Lidt

\_\_\_\_\_ Noget

\_\_\_\_\_ Meget

\_\_\_\_\_ Det hele, næsten det hele

41. Hvor mange af provstiets menighedsråd har ikke deltaget i nogen form for samarbejde mellem menighedsråd det seneste år?

\_\_\_\_\_

[Overskrift: Organisering og finansiering af samarbejde]

42. Næste gang I skal organisere samarbejde mellem menighedsråd i provstiet hvordan vil I så helst gøre det? (sæt kun én prik)

\_\_\_ I et nyt udvalg

\_\_\_ I provstiudvalget

\_\_\_ I et eksisterende udvalg (som ikke er provstiudvalget)

\_\_\_ Forankret i et enkelt menighedsråd

\_\_\_ Andet, skriv: \_\_\_\_\_

43. Finansieres samarbejde mellem menighedsråd i provstiet via lokale kirkekasser eller provstiudvalgskassen? (sæt kun én prik)

\_\_\_ Mest via lokale kirkekasser

\_\_\_ Via en ligelig blanding af begge

\_\_\_ Mest via provstiudvalgskassen

\_\_\_ Andet, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Succeskriterier for samarbejde mellem menighedsråd]

44. Hvad kendetegner godt samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

- Det sparer tid
- Det frigør ressourcer til andre ting
- Det efterlader alle involverede tilfredse
- Det koster ikke for meget
- Det går gnidningsfrit
- Det skaber liv og vækst i kirken
- Det sparer menighedsråd for unødigt administration
- Det skaber fællesskabsfølelse i provstiet
- Det giver mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Regler og beslutninger]

45. På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er i meget ringe grad og 10 er i meget høj grad, i hvor høj grad mener du at reglerne er en barriere for at komme frem til det I vil med samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt en prik ved dit svar)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

46. På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er meget uklar og 10 er meget klar, hvor klart står det så for dig hvem der kan beslutte hvad vedrørende samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt en prik ved dit svar)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[Overskrift: Initiativ og arbejdsbelastning i forbindelse med samarbejde]

47. Helt generelt, hvem er det som hyppigst tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt kun én prik)

\_\_\_ Provsten

\_\_\_ Provstiudvalget

\_\_\_ Menighedsrådene

\_\_\_ En eller flere præster

\_\_\_ Enkelte ildsjæle

\_\_\_ Et eksisterende samarbejde

\_\_\_ Andre, skriv: \_\_\_\_\_

48. Hvor meget fylder samarbejde mellem menighedsråd i provstiet i dit arbejde som provst? (sæt kun én prik)

\_\_\_ Næsten det hele

\_\_\_ Meget

\_\_\_ Noget

\_\_\_ Lidt

\_\_\_ Næsten ingenting



[Overskrift: Holdning til samarbejde]

49. Hvad kommer tættest på din holdning til provstiudvalgets rolle ved samarbejde mellem menighedsråd? (sæt kun én prik)

\_\_\_ De bør ikke blande sig i om menighedsråd samarbejder eller ej

\_\_\_ De må gerne hjælpe menighedsråd til at samarbejde, men menighedsrådene skal selv tage initiativet

\_\_\_ De bør opfordre til samarbejde, hvis der er lydhørhed blandt menighedsråd

\_\_\_ De bør altid opfordre menighedsråd til at samarbejde

\_\_\_ De bør selv tage initiativ til at få menighedsråd til at samarbejde

\_\_\_ Andet, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Forslag]

50. Hvis du har forslag til ændringer i regler og/eller arbejdsgange som kunne lette de administrative byrder for provsti eller menighedsråd kan du skrive dem her

---

[Overskrift: Afslutning]

Mange tak fordi I deltog. Så snart alle har svaret, vil jeres svar blive analyseret og forhåbentlig gøre os klogere på folkekirken.

Hvis du har kommentarer til undersøgelsen eller specifikke spørgsmål, er I som sagt velkommen til at kontakte Peter Lüchau på [pl@km.dk](mailto:pl@km.dk). Eventuelle kommentarer vil blive brugt til at nuancere analysen og lave bedre spørgeskemaundersøgelser i fremtiden.

## **Appendiks C. Spørgeskema til udvalgte lægmedlemmer af provstiudvalg**

[Præambel/invitation udsendt via e-mail]

Kære formand, næstformand eller menigt medlem af provstiudvalget

Som led i Projekt ”Menighedsråd på jeres måde” er der taget initiativ til denne spørgeskemaundersøgelse blandt udvalgte læge formænd, næstformænd og menige medlemmer af provstiudvalg.

Undersøgelsen forestås af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. Den gennemføres fra d. 1. til d. 22. maj i år.

Målet med undersøgelsen er at gøre os klogere på samarbejder – formelle såvel som uformelle - mellem menighedsråd ude i provstierne. Der vil blive spurgt ind til, om der samarbejdes, hvad der i så fald samarbejdes om og hvorfor. Undersøgelsen er således en mulighed for jer til at bidrage til at forøge vores viden om folkekirken og dermed hjælpe med til at skabe grundlaget for fremtidens folkekirke. Mere kvalificeret viden om kirken kan for eksempel være med til at styrke vores forståelse af, hvordan folkekirken fungerer og påpege muligheder for forbedringer.

Alle deltagere i spørgeskemaundersøgelsen er garanteret anonymitet. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter står inde for, at det ikke vil være muligt at identificere hverken provstier eller enkeltpersoner, når resultaterne af undersøgelsen afleveres til Kirkeministeriet og de andre initiativtagerne.

Ret praktisk deltager I ved at klikke på nedenstående link og udfylde spørgeskemaet online.

Vi håber, at I vil afsætte den forholdsvis begrænsede tid det tager at deltage, så vi får så solid og kvalificeret viden som mulig.

Med venlig hilsen

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter og Kirkeministeriet.

[Overskrift: Introduktion]

Kære provstiudvalgsmedlem

Tak fordi du ønsker at deltage i dette spørgeskema om eventuelt samarbejde mellem menighedsråd i provstiet.

Skemaet består af en række spørgsmål, som du besvarer ved at klikke med musen ud for det svar, som du synes passer bedst med din opfattelse. Enkelte spørgsmål besvares ved at vælge et antal og visse spørgsmål giver også mulighed for at indtaste mere nuancerede svar, hvis du finder behov for det.

Vi anbefaler, at du besvarer spørgsmålene i den rækkefølge de står, men skulle du overse et spørgsmål, er det muligt at gå tilbage og besvare det senere. Har du brug for at tænke over et spørgsmål eller indhente oplysninger for at besvare det, kan spørgeskemaet lukkes ned og åbnes op igen senere ved at klikke på linket i mailen du fik tilsendt. Selvom spørgeskemaet lukkes ned vil det huske alt hvad du hidtil har svaret, medmindre du har trykket "færdig" til sidst i skemaet.

Fordi spørgeskemaer er lidt primitive måleinstrumenter, kan man nogle gange føle, at man må gøre vold på sine holdninger for at svare indenfor de givne kategorier. Det er vi klar over og vi vil naturligvis tage højde for det, når spørgeskemaerne analyseres.

Hvis du har spørgsmål eller kommentarer til spørgeskemaet, er du velkommen til at kontakte mig på e-mail: [pl@km.dk](mailto:pl@km.dk).

God fornøjelse med at udfylde skemaet.

På vegne af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter

Peter Lüchau

Dette spørgeskema handler, som sagt, om samarbejde mellem menighedsråd.

Samarbejde skal her forstås i sin bredeste betydning. Det kan være mere formelt, som hvis to menighedsråd sammen ansætter en graver, men også mere uformelt som hvis de afholder en fælles fastelavngudstjeneste. Det kan være hvis flere menighedsråd driver deres kirkegårde sammen eller har fælles kirkekontor. Det kan være fælles indkøb, fælles ERFA-grupper, fælles konfirmandundervisning, fælles sorggrupper, fælles visionsprojekter etc. Kort sagt alt det menighedsråd kan samarbejde om, uanset graden af formalitet og uanset hvor mange menighedsråd som samarbejder.

[Overskrift: Vision, strategi og målsætning]

1. Har I i provstiet arbejdet med en vision og/eller strategi for samarbejde mellem menighedsråd?

\_\_\_\_\_ Ja

\_\_\_\_\_ Nej

2. Har I en overordnet strategi og/eller målsætning for provstiets virksomhed?

\_\_\_\_\_ Ja

\_\_\_\_\_ Nej

[Overskrift: Deltagelse i samarbejde]

3. Hvor mange vedtægter for samarbejde mellem menighedsråd i provstiet har I liggende på stiftets og/eller Kirkeministeriets hjemmeside?

\_\_\_\_\_

4. Hvis du ser på al det samarbejde mellem menighedsråd i provstiet som du kender til, hvor meget af det vil du så vurdere sker udenom provstiudvalget? (sæt kun én prik)

\_\_\_\_\_ Intet, næsten intet

\_\_\_\_\_ Lidt

\_\_\_\_\_ Noget

\_\_\_\_\_ Meget

\_\_\_\_\_ Det hele, næsten det hele

5. Hvor mange af provstiets menighedsråd har ikke deltaget i nogen form for samarbejde mellem menighedsråd det seneste år?

\_\_\_\_\_



[Overskrift: Organisering og finansiering af samarbejde]

6. Næste gang I skal organisere samarbejde mellem menighedsråd i provstiet hvordan vil I så helst gøre det? (sæt kun én prik)

I et nyt udvalg

I provstiudvalget

I et eksisterende udvalg (som ikke er provstiudvalget)

Forankret i et enkelt menighedsråd

Andet, skriv: \_\_\_\_\_

7. Finansieres samarbejde mellem menighedsråd i provstiet via lokale kirkekasser eller provstiudvalgskassen? (sæt kun én prik)

Mest via lokale kirkekasser

Via en ligelig blanding af begge

Mest via provstiudvalgskassen

Andet, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Succeskriterier for samarbejde mellem menighedsråd]

8. Hvad kendetegner godt samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt gerne flere krydser)

- Det sparer tid
- Det frigør ressourcer til andre ting
- Det efterlader alle involverede tilfredse
- Det koster ikke for meget
- Det går gnidningsfrit
- Det skaber liv og vækst i kirken
- Det sparer menighedsråd for unødigt administration
- Det skaber fællesskabsfølelse i provstiet
- Det giver mere kirke for pengene
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Regler og beslutninger]

9. På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er i meget ringe grad og 10 er i meget høj grad, i hvor høj grad mener du at reglerne er en barriere for at komme frem til det I vil med samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt en prik ved dit svar)

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

10. På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er meget uklar og 10 er meget klar, hvor klart står det så for dig hvem der kan beslutte hvad vedrørende samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt en prik ved dit svar)

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

[Overskrift: Initiativ og arbejdsbelastning i forbindelse med samarbejde]

11. Helt generelt, hvem er det som hyppigst tager initiativ til samarbejde mellem menighedsråd i provstiet? (sæt kun én prik)

- Provsten
- Provstiudvalget
- Menighedsrådene
- En eller flere præster
- Enkelte ildsjæle
- Et eksisterende samarbejde
- Andre, skriv: \_\_\_\_\_

12. Hvor meget fylder samarbejde mellem menighedsråd i provstiet i dit arbejde som provstiudvalgsmedlem? (sæt kun én prik)

- Næsten det hele
- Meget
- Noget
- Lidt
- Næsten ingenting

[Overskrift: Holdning til samarbejde]

13. Hvad kommer tættest på din holdning til provstiudvalgets rolle ved samarbejde mellem menighedsråd? (sæt kun én prik)

- De bør ikke blande sig i om menighedsråd samarbejder eller ej
- De må gerne hjælpe menighedsråd til at samarbejde, men menighedsrådene skal selv tage initiativet
- De bør opfordre til samarbejde, hvis der er lydhørhed blandt menighedsråd
- De bør altid opfordre menighedsråd til at samarbejde
- De bør selv tage initiativ til at få menighedsråd til at samarbejde
- Andet, skriv: \_\_\_\_\_

[Overskrift: Forslag]

14. Hvis du har forslag til ændringer i regler og/eller arbejdsgange som kunne lette de administrative byrder for provsti eller menighedsråd kan du skrive dem her

---

[Overskrift: Afslutning]

Mange tak fordi du deltog. Så snart alle har svaret, vil jeres svar blive analyseret og forhåbentlig gøre os klogere på folkekirken.

Hvis du har kommentarer til undersøgelsen eller specifikke spørgsmål, er du som sagt velkommen til at kontakte Peter Luchau på [pl@km.dk](mailto:pl@km.dk). Eventuelle kommentarer vil blive brugt til at nuancere analysen og lave bedre spørgeskemaundersøgelser i fremtiden.

## Appendiks D. Statistiske tests vedrørende drivkræfter bag samarbejde og deltagelse

For at afgøre hvilke af de syv drivkræfter som har en sammenhæng med henholdsvis samarbejde og deltagelse er lavet en række statistiske tests. De syv drivkræfter er målt som følger:

- Sognestørrelse er målt som det gennemsnitlige antal medlemmer af folkekirken i provstiets sogne. Tallet er beregnet ved at tage antallet af medlemmer i provstiet, som oplyst af Danmarks Statistik, og dividere det med antallet af sogne i provstiet, som oplyst af "www.provsti.dk".
- Sammenlagte menighedsråd måles ved om der er mindst ét fælles menighedsråd i provstiet. Variablen er konstrueret ved at sammenholde antallet af menighedsråd med antallet af sogne i provstiet, som oplyst af "www.provsti.dk". Er der flere sogne end der er menighedsråd så er variablen sat til "1". Er der lige mange menighedsråd og sogne er variablen sat til "0".
- Holdningen til provstiudvalgets rolle ved samarbejde er målt via spørgsmål 49 i spørgeskemaet: "Hvad kommer tættest på din holdning til provstiudvalgets rolle ved samarbejde mellem menighedsråd?" (se Appendiks B). Spørgsmålet har fem svarmuligheder med den mest passive kodet som "1" ("De bør ikke blande sig i om menighedsråd samarbejder eller ej") og den mest proaktive kodet som "5" ("De bør selv tage initiativ til at få menighedsråd til at samarbejde"). Manglende besvarelser og "andet" svar er fjernet fra analysen.
- Urbanisering er målt som antallet af indbyggere pr. kvadratkilometer. Tallene for såvel antal indbyggere og provstiets areal i kvadratkilometer er taget fra Danmarks Statistik.
- Visionsarbejde i provstiet er målt via spørgsmål 37 i spørgeskemaet: "Har I i provstiet arbejdet med en vision og/eller strategi for samarbejde mellem menighedsråd?" (se Appendiks B). Af hensyn til at øge antallet af besvarelser der indgår i analysen er manglende besvarelser svar blevet sat til "nej". Argumentet er at hvis de adspurgte ikke ved om der har foregået visionsarbejde på provstiniveau så har der nok ikke foregået noget.
- I hvor høj grad man mener at reglerne er barriere for samarbejde er målt via spørgsmål 45 i spørgeskemaet: " På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er i meget ringe grad og 10 er i meget høj grad, i hvor høj grad mener du at reglerne er en barriere for at komme frem til det I vil



med samarbejde mellem menighedsråd i provstiet?" (se Appendiks B). Manglende besvarelser er fjernet fra analysen.

- Hvor meget samarbejde mellem menighedsråd som foregår udenom provstiudvalget er målt via spørgsmål 40 i spørgeskemaet: "Hvis du ser på al det samarbejde mellem menighedsråd i provstiet som du kender til, hvor meget af det vil du så vurdere sker udenom provstiudvalget?" (se Appendiks B). Spørgsmålet har fem svarmuligheder med mindst samarbejde udenom provstiudvalget kodet som "1" ("Intet, næsten intet") og mest kodet som "5" ("Det hele, næsten det hele"). Manglende besvarelser er fjernet fra analysen.

Samarbejde er målt som antallet af samarbejder der findes i et provsti ud af de i alt 43 mulige tiltag som der blev spurgt ind til i spørgeskemaet. Alle de ni overordnede typer samarbejde har flere tiltag under sig inklusiv en "andet" kategori hvor de adspurgte selv skulle indtaste tiltagene i en tekstboks (se Appendiks B). Deltagelse er målt som den procentdel af et provstis menighedsråd som i gennemsnitlig deltager i en given af de ni overordnede typer af samarbejde. Tallet er beregnet ved at lægge samtlige menighedsråd som deltager i samarbejde sammen og dividere tallet med antallet af menighedsråd i provstiet ganget med ni (fordi der er ni overordnede typer af samarbejde).

Da man kan argumentere for at visionsarbejde i provstiet også registreres under samarbejde om fælles målsætning og strategi i spørgeskemaet er denne type af samarbejde og dens undertyper fjernet fra den del af de statistiske tests som omfatter spørgsmålet om visionsarbejde. Dette betyder at variabelen om samarbejde i dette tilfælde går fra nul til 39 (mod normalt 43). Af samme årsag er deltagelse i samarbejde i om fælles målsætning og strategi også fjernet fra analysen. Deltagelse er derfor målt som den procentdel af et provstis menighedsråd som i gennemsnitlig deltager i en given af de resterende otte overordnede typer af samarbejde. Tallet er beregnet ved at lægge samtlige menighedsråd som deltager i samarbejde (undtagen det om fælles målsætning og strategi) sammen og dividere tallet med antallet af menighedsråd i provstiet ganget med otte.

Da samarbejde og deltagelse (de afhængige variable) skal testes op imod de syv drivkræfter (de uafhængige variable) giver det 14 mulige sammenhænge at teste. For mindske chancen for statistisk at afvise en sammenhæng som er reel (hvilket er en risiko når der kun er 84 besvarelser) er signifikansniveauet sat til 0,10 hvilket er højere end normalt (se Rasmussen 2016:232). Selve sammenhængene er testet vha. Pearson's r og resultaterne af testene kan ses i Tabel D nedenfor.

#### **Sognestørrelse**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde*	-0,22	0,045

Deltagelse -0,12 0,287

#### **Mindst ét fælles menighedsråd**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde*	0,23	0,034
Deltagelse	0,09	0,412

#### **PU's rolle ved samarbejde**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde	0,13	0,248
Deltagelse	0,15	0,205

#### **Urbanisering**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde*	-0,30	0,006
Deltagelse*	-0,21	0,053

#### **Visionsarbejde i provstiet**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde*	0,27	0,013
Deltagelse	0,16	0,136

#### **Reglerne som barriere**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde	0,13	0,271
Deltagelse	0,07	0,535

#### **Samarbejde udenom PU**

	Pearson's r	signifikans
Samarbejde	0,10	0,394
Deltagelse	0,07	0,556

#### **Tabel D: Sammenhænge mellem samarbejde og deltagelse og drivkræfter**

\* sammenhæng er statistisk signifikant på 0,10 niveau