

## Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier

**Samarbejde mellem menighedsråd på tværs af sognegrænser er vidt udbredt i folkekirken. Men samtidig er der en række forhold, der har betydning for både mængden og typen af samarbejde mellem menighedsrådene. Ny rapport giver et indblik i, hvordan det står til med samarbejdet mellem menighedsråd i folkekirken.**

Samarbejde mellem menighedsrådene er udbredt. Det viser en ny undersøgelse gennemført af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. Data i rapporten stammer dels fra en landsdækkende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse udført blandt provster/provstisekretærer og udvalgte lægmedlemmer af provstiudvalg, dels fra en række kvalitative interviews med provster, provstisekretærer samt medlemmer af provstiudvalg og menighedsråd i fire udvalgte provstier i by og land.

Mest udbredt er samarbejde om **kirkelige aktiviteter**, f.eks. fælles gudstjenester, **oplysningsarbejde** som foredrag, og **administration** som fx fælles kirkekontor. De tre slags samarbejde finder man i ca. 95 procent af provstierne. Menighedsrådene prioriterer altså både det religiøse og det verdslige i, hvad de samarbejder om. Mindst udbredt er samarbejde omkring indkøb af eksterne ydelser som f.eks. håndværkerbistand, og målsætning og strategi, men selv om samarbejder her ikke er helt så udbredt, foregår det stadig i ca. 64 procent af provstierne. Tallene i rapporten giver et indblik i, hvor mange provstier forskellige typer af samarbejde findes i, men kan ikke sige noget om, hvilke slags samarbejder, der findes flest af.

Artiklen er skrevet på baggrund af rapporten "Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier - Endelige resultater fra "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde"-undersøgelsen". Undersøgelsen er gennemført ved Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter for arbejdsgruppe vedrørende "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" og Kirkeministeriet. Både undersøgelsen og den tilhørende rapport er udført af cand.theol., ph.d. Nete Helene Enggaard og cand.mag., ph.d. Peter Lüchau. Artiklen her fungerer som en kort introduktion til rapporten, der i sig selv er et dokumentationsværktøj og et opslagsværk for dem, der ønsker at dykke ned i detaljerne. Se den fulde rapport på [www.fkuv.dk](http://www.fkuv.dk).

Undersøgelsen har set på ni overordnede typer af samarbejde: fælles administration, fælles drift, indkøb af eksterne ydelser, kompetenceudvikling, kirkelige aktiviteter, oplysningsarbejde, diakoni, målsætning og strategi samt ansatte på tværs af sogne. I ca. 39 procent af provstierne findes alle ni overordnede typer af samarbejde. I mere end halvdelen af provstierne findes mindst otte ud af de ni overordnede typer af samarbejde, og i gennemsnit findes der 7,6 af de ni typer af samarbejde i hvert provsti.

Samarbejde om kompetenceudvikling, kirkelige aktiviteter, målsætning og strategi samt kirkeligt oplysningsarbejde er de typer af samarbejde, hvor den største procentdel af provstiernes menighedsråd deltager. Samarbejde om drift, ansatte der arbejder på tværs af sogne samt diakoni er de typer af samarbejde, hvor den mindste procentdel af provstiernes menighedsråd deltager.

### Hvad får menighedsråd til at samarbejde? Drivkræfter bag samarbejde

Undersøgelsen viser, at der findes nogle overordnede tendenser for, hvilke provstier, der har flest forskellige typer af samarbejde:

- hvor sognene er små (men dog ikke så små, at de ikke har noget at samarbejde omkring)
- hvor der er mindst ét fælles menighedsråd, så man er vant til at samarbejde
- som ligger på landet

- hvor der har været arbejdet med en vision for samarbejde mellem menighedsråd

Der er desuden en større procentdel af menighedsrådene, som deltager i samarbejde i provstier på landet.

Omvendt viser analysen, at en hel række øvrige faktorer ikke har indflydelse på, hvor mange typer af samarbejder, der finder sted, eller hvor stor deltagelse i samarbejdet er. Det gælder bl.a. om formanden for provstiudvalget er lægmand eller gejstlig, andelen af folkekirkemedlemmer i området og provstens/provstisekretærens holdning til provstiudvalgets rolle.

Når 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.

### **Målet er at frigive ressourcer til liv og vækst**

Det hyppigst nævnte primære mål med samarbejde, der berører kirkens religiøse side, er ifølge de adspurgte at skabe liv og vækst i kirken. Og det hyppigst nævnte 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 samarbejdes om religiøse eller verdslige tiltag.

Undersøgelsen har afdækket, hvordan provster, provstisekretærer og provstiudvalgsmedlemmer oplever samarbejde mellem menighedsråd i provstiet. Oplevelsen af udfordringer for samarbejde skyldes ikke nødvendigvis, at reglerne er en barriere for en lettere eller anderledes opgaveløsning. Barrieren er i flere tilfælde oplevelsen af, at der ikke er de ønskede regler, eller at reglerne er for svære at arbejde med, og derfor bliver de faktiske muligheder ikke altid udnyttet. Fx er det muligt at samarbejde om en fælles kontaktperson, og det er muligt at købe sig til hjælp med regnskabsførelsen, hvis der ikke er kompetencer, tid eller lyst til at løse disse opgaver lokalt.

Men noget tyder på, at det måske alligevel er to sider af samme sag, for i de fire case-provstier, der har deltaget i undersøgelsens kvalitative del, er der 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 menighedsrådene 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.

### **Proces er vigtigere end resultat**

Materialet vidner om, at de incitament 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.

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.

## **Hvor kommer initiativet fra?**

Initiativet til samarbejde kommer fra flere grupper, idet provster, provstiudvalg, menighedsråd og præster alle ifølge undersøgelsen er betydelige initiativtagere til samarbejde mellem menighedsråd.

I de fire case-provstier er der flere tilfælde, hvor samarbejde opstår på initiativ fra provst eller provstiudvalg. Det kan være, at man peger på et område, hvor det er oplagt og hensigtsmæssigt at samarbejde, fx i forbindelse med naturlig afgang af personale, eller at man opfordrer til et konkret tiltag, fx regnskabsfører eller fælles personalekonsulenter. Der er også eksempler på, at samarbejde kan opstå som resultat af målrettede tiltag fra provst og provstiudvalg, fx afholdelse af visions- og debatdage eller etablering af ERFA-grupper eller uformelle formandsmøder, der på lokalt niveau afføder inspiration til samarbejder mellem sognene. I andre tilfælde er samarbejde opstået på lokalt initiativ. Det gælder 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.

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. 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. Meget handler om lydhørhed og relationsarbejde. Man lytter og opfanger signaler på sogneniveau eller reagerer på direkte røster fra de lokale menighedsråd, fx mange henvendelser i personalespørgsmål eller "håbløse" regnskaber ude i sognene.

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 påtrængende problemer i form af fx økonomi, medlemsprocent, rekruttering til menighedsråd eller befolkningstæthed, der nødvendiggør samarbejde mellem sognene. Samarbejderne vokser ud af tiltag, der har til formål at fremme samarbejde, som fx visionsarbejde, og som samtidig giver mening for sogne og personer i provstiet.

## **Nye fremtidige samarbejdsmuligheder**

Case-provstierne peger på en række konkrete udfordringer, der kan give anledning til nye fremtidige samarbejder. Det er især administrative funktioner som personaleledelse/kontaktperson og regnskab, der belaster menighedsrådene. Men det kan også dreje sig om specifikke faggrupper som fx gravere, kordegne, kirketjenere, organister og kirkesangere, hvor det hidtil har været svært at etablere samarbejde på tværs, men hvor især de provstier, der har mange små og mindre landsogne, har et ønske om at etablere arbejdsfællesskaber, dels for at skabe mere attraktive stillinger, dels for at højne kvaliteten af arbejdet på fx koncert- og gudstjenesteområdet.

Flere steder er det vurderingen fra især medlemmerne af provstiudvalgene, at opgaver, der har at gøre med "det store overblik", burde ligge i provstiet. Det gælder regnskaber/budgetter, personaleadministration, fælles kommunikation samt økonomisk tunge 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 medlemskare.

Det er svært at vurdere, om ovenstående områder opleves som 'brændende platforme', der tvinger til forandring i provstierne. De italesættes ikke umiddelbart sådan. Men man har fokus på dem hos både provst og provstiudvalg, og arbejder hen imod at inspirere til fælles løsninger til gavn for menighedsrådene.

### **Lokale barrierer for samarbejde**

Selv om samarbejde mellem menighedsråd er vidt udbredt i folkekirken, peger undersøgelsen på en række barrierer, det er værd at kende og forholde sig til, hvis man ønsker mere og bedre samarbejde mellem menighedsrådene. Barriererne handler dels om lokale forhold, dels om lovgivning.

Det kvalitative materiale fra de fire provstier udviser påfaldende fælles træk, når det handler om lokale 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. 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 nogle tilfælde har konflikterne med geografi eller beholdningen i de lokale kirkekasser at gøre. Samtidig kan man især i de små og mindre sogne se en manglende omstillingsparathed, der hæmmer mulige samarbejder. Det skyldes bl.a. lokal- og nærmiljø, hvor kendskabet og hensynet til ansatte kombineret med engagement og følelsen af medejerskab i forhold til kirkegårde, bygninger m.m. overskygger interessen for større samarbejder på tværs af sognene. Desuden nævnes også praksis, sædvane og pres. Man er pressede og gør som man plejer, bl.a. fordi en konkret opgaveløsning kan virke uoverskuelig.

### **Tiltag, der fremmer samarbejde**

Samtidig peger de fire cases på en række forhold, der har vist sig at understøtte en vellykket samarbejdsproces:

- At man evner at kommunikere, samt skabe klarhed og forståelse for de konkrete samarbejder og deres betydning.
- At man får et samspil mellem provsti- og sogneniveau, der skaber forankring og sikrer medinddragelse på alle niveauer.
- At man skaber tydelige resultater og synliggør praksis, der virker. Det gælder både egne erfaringer fra andre samarbejdstyper og eksempler udefra, der kan spille en positiv rolle.
- At man kan italesætte og målrette arbejde med at overvinde etablerede og indlejrede fjendebilleder og fordomme.

### **Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde**

En anden barriere i samarbejdet mellem menighedsråd er ifølge respondenterne i undersøgelsen lovgivningen. Ca. 66 pct. af provster/provstisekretærer anser regler for at være en vis barriere, mens det gælder for ca. 49 pct. blandt lægmedlemmer af provstiudvalg. Det kvalitative materiale peger på, at synet på lovgivning og barrierer hænger sammen med 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.

### **Tiltag, der forenkler lovgivning**

Respondenternes svar giver et billede af, hvordan den eksisterende lovgivning opleves i provstierne. På baggrund af de indkomne svar er det muligt at opridse en række fokuspunkter, der kan indgå i en drøftelse

af gældende regler og arbejdsgange, så samarbejder på tværs af sogne, eventuelt med provstiet som ramme, fortsat kan fremmes og understøttes i provstierne:

- 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 regnskabsaflæggelse.
- 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 provstiudvalgs-kassen.
- Lettere adgang til at ansætte fælles personale i provstiet.
- Mulighed for frivillig flytning af kompetence fra sogn til provsti i forbindelse med fx kontaktpersonfunktionen.