



Aarhus, november 2016

"Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirken provstier": Kort udgave - opsamling af rapportens resultater.

Rapporten "Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirken provstier. Endelige resultater fra 'Provsti/provstiudvalg på Jeres måde'-undersøgelsen" indeholder de endelige resultater fra en landsdækkende undersøgelse af samarbejde mellem menighedsråd i folkekirken provstier. Undersøgelsen er gennemført ved Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter for arbejdsgruppe vedrørende "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde" og Kirkeministeriet. Rapporten er udarbejdet af cand.theol., ph.d. Nete Helene Enggaard og cand.mag., ph.d. Peter Lüchau, der har udført henholdsvis den kvalitative og kvantitative del af undersøgelsen.

Kort udgave af rapporten "Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirken provstier".

Følgende korte udgave af rapporten fungerer som opsamling af dens væsentligste resultater og skal derfor ses som supplement til rapporten, der i sig selv er et dokumentationsværktøj og et opslagsværk for dem, der ønsker at dykke ned i detaljerne (jf. indholdsfortegnelsen i selve rapporten).

Den korte opsamling vil udtrække de tabeller og afsnit i rapporten, der i særlig grad kan kaste lys på opgaven som stillet i undersøgelsens kommissorium, nemlig en faktuel praksisafdækning af:

- 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 incitamenter, 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.

Den korte udgave af rapporten indeholder:

- *Resumé*
 - Kort resumé af konklusionerne fra den kvantitative og den kvalitative undersøgelse
- *Ni overordnede typer af samarbejde samlet set*
 - Kapitlet opsummerer de fund, rapporten har gjort i forhold til afdækning af samarbejde i den kvantitative undersøgelse
- *Formelt og uformelt samarbejde*
 - Kapitlet viser, at regler for samarbejde ifølge den kvantitative undersøgelse er den største barriere mellem menighedsråd
- *Drivkræfter bag samarbejde og deltagelse – syv hypoteser afprøves*
 - Her afprøves syv hypoteser om de potentielle drivkræfter bag samarbejde mellem menighedsråd





- *Samarbejde i fire provstier. Fire samarbejdsprocesser*
 - Kapitlet opsummerer den kvalitative del af rapporten.
- *Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde: Respondenternes forslag til ændrede regler og arbejdsgange*
 - Her præsenteres de forslag til ændringer i regler og arbejdsgange, der indkom som resultat af den kvantitative og den kvalitative undersøgelse.

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.

1 Samarbejdets udbredelse og karakter

Undersøgelsens kvantitative del afdækker samarbejde mellem menighedsråd i folkekirken 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 samarbejde 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 samarbejde 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.

Menighedsrådene prioriterer både det verdslige og det religiøse i, hvad de samarbejder om. De mest udbredte typer af samarbejde berører nemlig såvel kirkens verdslige (fx administration) som religiøse side (fx kirkelige aktiviteter).

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. Menighedsrådene prioriterer deltagelse i både det verdslige og det religiøse højt, når de samarbejder. De typer af samarbejde, hvor der er den højeste deltagelse, berører såvel kirkens verdslige (fx kompetenceudvikling) som 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 samarbejdes 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 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 og færrest i region Sjælland.

Der foregår mest samarbejde uden om 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 frem for 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 består primært af landsogne) og 2. de enkelte provstiers unikke historie og de mennesker som er involveret i provstiernes kirkelige liv.

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 forholdsvis 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 incitamenter 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 incitamenter 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 provstiudvalgsmedlemmer, 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 ikke i det kvalitative materiale muligt at slutte direkte fra syn på samarbejde og egen rolle i 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 respondenternes svar i 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 samt mulighed for at ligne direkte til store administrative fællesskaber
3. Finansiering af mindre samarbejder mellem sogne af provstiudvalgskassen, 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.

Ni overordnede typer af samarbejde samlet set

	antal	pct.
Fælles administration	80 (70)	95 (83)
Fælles drift	73	87





Sammenligner man 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 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.

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

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 man 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 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).

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

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 forholdsvist 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 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 forholdsvist 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 undersøgelsen 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 forholdsvist 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.

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 blevet spurgt, 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.

Provster/provstisekretærer

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





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 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.

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.)

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 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 uden om provstiudvalgene (i pct.)

Der lader til at foregår der en del samarbejde mellem menighedsråd uden om provstiudvalgene. Ca. 57 pct. af provster/provstisekretærer vurderer at "noget" til "alt" samarbejde mellem menighedsråd foregår uden om provstiudvalgene, mens det er ca. 71 pct. blandt læge provstiudvalgsmedlemmer (se Tabel 10.3). Inden for 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 uden om 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 uden om 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 forholdsvis 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 uden om 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 uden om provstiudvalgene, mens det er ca. 68 pct. i region Midtjylland. Hvor meget samarbejde mellem menighedsråd der foregår uden om 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 uden om 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 uden om 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.

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 på land og i by i undersøgelsen. I provstier med lav urbanisering, dvs. provstier som primært består af landsogne, 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 social fællesskab og høj religiøsitet kan begge være positive motivationer bag samarbejde, mens større medlemstab 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 hvis 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 provst 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 gennemsnit deltager i en given af de ni overordnede typer af samarbejde. For at mindske risikoen 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.

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 end 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.





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 samarbejds- typer
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.

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. kvadratmeter 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 samarbejds- typer	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 medlemstab 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.

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 samarbejds-typer
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.



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 folkekirken 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.





Samarbejde i fire provstier. Fire samarbejdsprocesser

Det kvalitative materiale i undersøgelsen 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 i Lov om Menighedsråd, 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.

Mål med samarbejde og syn på egen rolle i 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.





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 ser provsten og provstiudvalgsmedlemmerne deres rolle som 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. Eet provsti 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.

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.

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.

Det er derfor på baggrund af det kvalitative materiale ikke muligt at slutte direkte fra syn på samarbejde og syn på egen rolle i samarbejde til bestemte samarbejdsinitiativer eller til udbredelsen af specifikke samarbejder uafhængigt af kontekst og lokale forhold. Dertil gør for mange ydre faktorer sig gældende 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 betyder, at der uagtet overensstemmelse i syn på samarbejde og egen rolle fra provsti til provsti er forskellige tempi for og udfordringer i samarbejds- og forandringsprocesser.

Resultatorienteret og/eller relationelt og innovativt orienteret syn på samarbejde

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. Det betyder, at succeskriterierne for samarbejde i provstierne ikke kun er afhængig af de samarbejder, der faktisk etableres. 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 den opstår i dialog med og forankres decentralt i sognene.

Det er tydeligt, at bl.a. provsterne i denne del af undersøgelsen i syn på egen rolle og de incitamenter 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.

Disse forhold lægger op til en yderligere drøftelse af undersøgelsens teologiske implikationer i forhold til fx spørgsmål om ekklesiologi og embedsteologi.

Incitamenter 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.

I de konkrete cases, der danner afsæt for samtalerne i de fire provstier, er de forskellige samarbejdstyper stort set alle indlejret i et 5-10 årigt visionsarbejde iværksat af provst og provstiudvalg. 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.

Sammenfattende må det siges, at det i de provstier, der har deltaget 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.





Konkrete udfordringer og fremtidige fokuspunkter for samarbejde

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 som 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.

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.

Flere steder er det vurderingen fra særligt PU-medlemmerne, 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.

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

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 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.).

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.

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.

Lovgivningsmæssige barrierer for samarbejde: Respondenternes 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.

Respondenternes svar er præsenteret i så direkte gengivelse som muligt med henblik på at illustrere de adspurgtes *oplevelse* af gældende lovgivning og lovgivningsmæssige barrierer. De indkomne forslag til ændringer samt bemærkninger og kommentarer til gældende lovgivning vil derfor i flere tilfælde kræve en yderligere konkretisering og kvalificering for at kunne omsættes til mere operationelle anbefalinger/diskussioner.

Af svarene på det kvalitative og kvantitative materiale tegner der sig dog visse tendenser og mønstre, der i forhold til et arbejde med gældende lovgivning peger på tre mulige 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 nævnes desuden 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 derudover 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 syn på egen rolle og syn på samarbejde hos provst og PU-medlemmer.

Den kontekstuelle ramme mangler af gode grunde for det kvantitative materiale, men på baggrund af de skitserede tendenser og mønstre er det muligt at opridsede 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 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 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.





FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER



FOLKEKIRKEN

SKT. MARKUS KIRKEPLADS 1, 1. • DK-8000 AARHUS C • +45 5858 3000 • FUV@KM.DK • WWW.FKUV.DK
EAN.NR. 5798 000 84 23 42 • CVR.NR. 25 96 18 38