



FORANDRINGER I PROVSTIERNE II

PROVSTIERNES UDVIKLING
OG PROVSTERNES ARBEJDE

Erling Andersen og Mogens Lindhardt



FORANDRINGER

i

PROVSTIERNE 2

PROVSTIERNES UDVIKLING

OG

PROVSTERNES ARBEJDE

Erling Andersen og Mogens Lindhardt

Undersøgelse gennemført af
Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter
Efterår 2014 og forår 2015



FORANDRINGER I PROVSTIERNE

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde

© Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter

Citater fra denne bog skal ske med tydelig
kildeangivelse.

Tryk: Hillerød Grafisk

1. udgave 1. oplag april 2015

ISBN 978-87-90323-05-9 (tryk)

ISBN 978-87-90323-36-3 (pdf)

Indhold

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde – igen.....	7
Betænkning 1527: Provsten som præst, embedsmand, chef og leder	7
Konsekvens af betænkningen	8
Formål med undersøgelsen	10
Undersøgelsen antyder... ..	11
Tak – og fejkilder	13
Overordnet statistik	14
Antal provstier	14
Fordelingen af kvindelige og mandlige provster	14
Mange nye provster	15
Hvordan ser provstierne ud?	15
Provstens vilkår	18
Provsternes ansættelsesforhold	18
Provstens kontor	19
Aflastning.....	21
Opgavemæssig aflastning af provsten.....	24
<i>Kirkebogsførende myndighed.....</i>	25
<i>Deltagelse i syn.....</i>	25
<i>Planlægning af præsternes frihed.....</i>	26
<i>Anden administrativ aflastning</i>	28
Fem særligt betydningsfulde aflastningsordninger	28
<i>Sekretær.....</i>	29
<i>Teamsamarbejdsordning.....</i>	30
<i>Provstikonsulenter.....</i>	31
Provstens vurdering af aflastning	33
Præst og provst	38
Provst og provstiudvalg.....	40
Besluttende budgetsamråd	40
Provstiudvalgets organisation	40
Budgetsamråd – ét eller flere?	41
Omprioriteringsreserve.....	41
Målsætning for provstiet.....	43
Revision.....	44
Menighedsrådene	47
Fuldtalligt menighedsråd?.....	47
Målsætninger i menighedsråd	47
<i>Provstiudvalgets betydningsfulde arbejde med målsætninger i menighedsråd</i>	50
Det fælles.....	51
Aftaler om samarbejde om løsning af opgaver.....	51
Regnskabsføring.....	53
Fælles kirkekontor	54
Fælles indkøb.....	55
Samtale- og erfagrupper	56

Præster.....	58
Præst som kontaktperson.....	58
Præster, grupper eller team	59
<i>Betænkning 1477: Præster i grupper</i>	59
<i>Betænkning 1491: Præster i team</i>	59
<i>Hoordan går det så med at opdele provstiets præster i team?</i>	60
<i>Nødvendigheden af team</i>	61
MUS med præster	62
APV	64
Personale.....	65
Ansættelser.....	65
Stillingsbeskrivelser	67
MUS og menighedsråd.....	67
Reduktion af vikarudgifter	68
Personalemæssig bistand til rådene	70
Fordeling af opgavevaretagelse – inddragelse af frivillige	72
Kirkegården.....	73
Grundlæggende drøftelser	75
Overordnede drøftelser	75
Det gejstlige tilsyn	76
Vurdering af vigtigheden af tilsynsopgaverne	77
<i>Ad. 1. ... pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?</i>	80
<i>Ad. 2. ...sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt?</i>	81
<i>Ad. 3. ...have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssige praksis?</i>	81
<i>Ad. 5. ...skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde?</i>	81
<i>Ad. 8. ...bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt?</i>	81
<i>Ad. 10. ...sikre sammenhæng mellem teologi og administration?</i>	82
Prioritering af samarbejde – eller af relationer.....	82
<i>Samarbejde</i>	83
<i>Relation</i>	83
Kirkelig ledelse	84
Den lokale folkekirke som mødested	84
Provsten som præst.....	85
Litteratur	88

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde – igen

I 2010 udkom *Lindhardt, Mogens og Andersen, Erling: Forandringer i provstierne. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde*. Rapporten byggede på en undersøgelse, der var foretaget via spørgeskemaer sendt til landets provster i oktober 2009.¹

Her fem år efter har vi – ikke mindst på opfordring af Kirkeministeriet – gentaget dele af undersøgelsen suppleret med nye spørgsmål.

I mellemtiden er der sket en række ting, som har sat provsten og provstiet i fokus. Vi vil blot nævne tre:

- Betænkning 1527 om *Provstestillingen og provstiets funktion* blev udgivet oktober 2011.
- Siden 2010 er ca. 1/3 af landets provster skiftet ud. Fra 2007 til juni 2014 blev 65 provster af det samlede antal på 107 skiftet ud.
- Der er gennemført et særligt uddannelsesprogram kaldet *Propil* for 30 provster. Forløbet gav anledning til, at den obligatoriske provsteuddannelse blev ændret medio 2013.

Betænkning 1527: Provsten som præst, embedsmand, chef og leder

I oktober 2011 udkom *Betænkning 1527 – Provstestillingen og provstiets funktion*, udarbejdet af den af Kirkeministeriet nedsatte *Arbejdsgruppe vedrørende provstestillinger*. Arbejdsgruppen skulle ifølge kommissoriet beskæftige sig med to ting:

1. Rekruttering til fremtidige provstestillinger
 - Rekruttering af provster efter den hidtidige model med internt opslag havde i mange tilfælde givet problemer. Dels havde der manglet kvalificerede ansøgere, dels havde kvalificerede ansøgere ikke søgt.
2. Indholdet i provstestillingerne
 - Udfordringen var også, at de oprindelige provsteopgaver over tid havde ændret sig væsentligt. "Der er i dag, udover en præstestilling og en tilsynsfunktion, tale om en chefstilling med administrative opgaver og et ikke uvæsentligt ledelsesansvar." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 7)

Det er interessant, at provsten her tildeles fire funktioner. Provsten er *præst*, men også *embedsmand* med tilsynsforpligtelse, samt *chef* med administrative opgaver og endelig *leder* med væsentligt ledelsesansvar. I kommissoriet for arbejdsgruppen blev det da også påpeget, at

"i forbindelse med den seneste række af betænkninger og lovinitiativer er provstens rolle som lokal myndighedsperson og egentlig leder i forhold til

¹ Undersøgelsen kan downloades på <http://www.praesteuddannelse.dk/index.php?id=1232>.

provstiets præster blevet væsentlig større end tidligere.” (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 8)

Samtidig konstateres det, at

- der kun i begrænset omfang er sket reduktion af hidtidige opgaver
- provstens administrative personale typisk er meget begrænset
- mange opgaver derfor hviler på provsten selv

I naturlig forlængelse heraf stilles der i kommissoriet spørgsmål ved, om den hidtidige fordeling mellem præstekald og provstefunktion, nemlig halvt af hver, er rigtig, og om der ikke skal være forskel i fordelingen afhængig af, hvilken provstestilling der er tale om, idet

”store mængder præstetjeneste vanskeliggør, at provsten kan udøve tilsyn med den gejstlige betjening af provstiet og dermed sikre rettidig omhu i form af støtte til præster med problemer.” (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 8)

Kommissoriet konstaterede i den sammenhæng med baggrund i vores rapport fra 2010, at den mængde medhjælp, som provsten havde til rådighed til aflastning, var meget forskellig fra stift til stift, ligesom biskopperne havde forskellige holdninger til, hvor meget provsten skulle udøve af præstetjeneste.

Konsekvens af betænkningen

Betænkningen skal især fremhæves for følgende:

- Ansættelsesproceduren i forbindelse med besættelse af provstestillinger blev som konsekvens af betænkningen ændret medio 2013 jf. Bekendtgørelse af lov om ansættelse i stillinger i folkekirken m.v.²
- I vores rapport fra 2010 havde vi – på baggrund af vores undersøgelses synliggørelse af forandringen i provstens arbejdsopgaver – konkluderet, at der herskede tvivl om provstens legitimitet, når han eller hun bevægede sig ud i opgaver, der rakte ud over det rent administrative. Derfor anbefalede vi, at der skulle udarbejdes en stillingsbeskrivelse for provsten. Arbejdsgruppen bag Betænkning 1527 drog samme konklusion, at da ”der er sket en væsentlig udvikling af provstens opgaver, bl.a. ledelsesopgaver,” ville det være en fordel, ”at fremtidige opslag af en ledig provstestilling ledsages af en stillingsbeskrivelse.” (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 13)
- Betænkningens særlige fortjeneste lå i dens historiske og teologiske belysning af provsteembedet, dens beskrivelse af provstens og provstiets opgaver, herunder en helt nyformuleret fire-leddet definition af det gejstlige tilsyn som forudsætning for provstens ledelsesmæssige funktion. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 48 ff.)

² [LBK nr. 864 af 25/06/2013: Bekendtgørelse af lov om ansættelse i stillinger i folkekirken m.v.](#)

Ikke blot blev provsten i kommissoriet benævnt som chef og leder, men i Betænkningen blev terminologien iøjnefaldende, idet det gejstlige tilsyn, som udgør det overordnede perspektiv for biskoppens og provstens embedsudøvelse, blandt andet blev sammenfattet med en konstatering af, at "væsentlige aspekter af tilsynet vedrører ledelse". (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 18) Samtidig blev den folkekirkelige, hierarkisk ledelsesstruktur tydeligt markeret: "Biskoppen har ledelsesret i forhold til provstens tilsyn og ledelse." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 18)

Betænkning 1477 fokuserede på provstens arbejdsopgaver. Betænkningen delte provstearbejdet op i tilsyn, økonomi og administration, men udpegede det som en målsætning, at "det rent administrative, hvor provsten for eksempel alene fungerer som postkontor, så vidt muligt afskaffes eller placeres andre steder." Betænkningen udtrykte en forventning om, at tilsynet med præsterne ville komme til at fylde mere i fremtiden "med blandt andet medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og introduktion og vejledning af nye præster." Også "økonomiopgaven, hvor provsten er forretningsfører for og medlem af provstiudvalget, vil ... fremover stå centralt og også blive mere krævende, i det omfang provstiet kommer til at danne rammen om samarbejde mellem sognene." (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 29)

I Betænkning 1491 er provsten stort set ikke nævnt. Det er derimod provstiet og provstiudvalget. Betænkningen nævner fem områder, som alle handler om en optimering af folkekirkens ressourceforbrug. Folkekirken skal "anvende ressourcerne, hvor de gør mest gavn i forhold til kirkens opgave, således at folkekirken kan blive bedre til at møde disse udfordringer og løfte sin opgave under nye vilkår." (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 12) I disse bestræbelser får provstiet en nøglerolle. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 43)

Siden kom Betænkning 1503, hvor provsten blev gjort til omdrejningspunkt for den samlede indsats for efteruddannelse af præsterne i provstiet. (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 13 og 125) Her er det altså provstens personaleledelsesmæssige ansvar, der er i centrum.

Tendenserne fra forudgående betænkninger blev ført videre og accentueret i Betænkning 1527, hvor provsten tildeles en nøglerolle, og provstiet udnævnes som omdrejningspunkt. Det sker ikke mindst ved en gennemgang af *tilsynet* generelt. Tilsynet beskrives med begreber som ledelse, vejledning og inspiration, men også med

- økonomisk styring,
- intentioner om at skabe væsentlig sammenhæng mellem målsætninger for det kirkelige liv og lokale budgetter samt
- tiltag, der kan styrke samarbejdet på kryds og tværs i den folkekirkelige virkelighed.

Det tydeliggøres altså, at det gejstlige tilsyn, der i mere klassisk forstand retter sig mod evangeliets forkyndelse og sakramenternes forvaltning, også indbefatter et organisatorisk

ledelsesansvar.³ Også provstiuvalgets ledelsesrolle og styrkede kompetencer blev en del af betænkningens anbefalinger.

Da de mange fornyelser og forandringstiltag, der sker i folkekirken, således har provstiet som omdrejningspunkt, bliver det provsterne, der skal honorere kravene om mere alsidig organisationsfaglig indsigt og ledelsesmæssige kompetencer. Det udfordrer naturligvis provsteuddannelsen, som skal forberede provsterne på at inddrage præster, ansatte, frivillige og menighedsråd i det lokale kirkelige arbejde. I forlængelse heraf blev provsteuddannelsen naturligt nok ændret markant medio 2013, idet der kræves andre, flere og nye kompetencer for at udøve de funktioner, betænkningerne foreskriver, provsten skal mestre.⁴

Formål med undersøgelsen

Samtidig med at betænkninger tegner et billede af virkeligheden, er de også med til at præge virkeligheden med anbefalinger og refleksioner. Når vi nu i 2014/15 følger op på undersøgelsen fra 2009 af forandringer i provstierne, er det for at få en viden om, i hvilket omfang der er sket ændringer i de mellemliggende år i provstens opgaver og ledelsesstil samt skabe grundlag for en samtale om, hvilken betydning forandringerne i provstiets rolle har for det lokale kirkelige liv og for den embedsprofil, der knytter sig til provstestillingen.

Vi har i vid udstrækning stillet de samme spørgsmål som i 2009. Det giver en mulighed for på nogle områder at sammenligne og se, om der er sket forandring. Men vi har også stillet nogle nye spørgsmål affødt af resultaterne af den forrige undersøgelse og af de samtaler, vi i øvrigt har haft med provster i forbindelse med provsteuddannelsen og ikke mindst de temaer, som provsterne har beskæftiget sig med i forbindelse med opgaveskrivning.

Undersøgelsen har primært et faktisk sigte. En række af spørgsmålene kunne sagtens være undersøgt mere grundigt på anden vis. Det kunne – bare for at tage et par eksempler – gælde spørgsmålet om, hvor mange af provstiets menighedsråd, der har valgt præsten til at varetage (dele af) opgaven som kontaktperson. Det kunne også handle om spørgsmålet om, hvor mange af provstiets menighedsråd, der efter forrige menighedsrådsvalg ikke kunne mønstre et fuldtalligt menighedsråd. Men vores intention har primært været at iagttage gennem provsternes briller og indsigt. Vi har altså undersøgt en række konkrete og målelige forhold, hvorimod der i undersøgelsen blot er stillet få spørgsmål, der lægger op til respondenternes vurderinger og holdninger.

Spørgeskemaet, som er sendt til landets provster, er ikke, som det var tilfældet med undersøgelsen fra 2009/2010, suppleret med interviews. Spørgeskemaet gav dog respondenterne mulighed for kommentarer, og disse vil i en vis udstrækning blive anvendt i indeværende rapport. Kommentarerne indgår i teksten,

³ Jens Torkild Bak har analyseret denne dobbelthed i en artikel, der, selvom den er skrevet, inden Betænkning 1527 så dagens lys, ikke har mistet aktualitet. (Bak, 2011)

⁴ En beskrivelse af den nye provsteuddannelse kan findes her:

http://www.praesteuddannelse.dk/fileadmin/files/kbh/Diverse_om_FIP_KBH/Projekter/Ny_provsteuddannelse.pdf

”indrykket og med anførselstegn.”

Med undersøgelsen søger vi dermed at udvide perspektivet på provstiernes udvikling og provsternes arbejde. Intentionen om at undersøge konkrete og målelige forhold får så den konsekvens, at rapporten i højere grad end forgængeren i 2009 består af tal.

I vores rapport fra 2009 stillede vi en række spørgsmål til refleksion. En række af disse har ikke længere relevans, fordi der er sket tydeliggørelser på de områder, vi knyttede spørgsmålene til. Det drejer sig fx om spørgsmål om provstikontorets placering (hvor der er klar tendens til, at provstikontoret flytter til en fast lokalitet); om aflastning til provster i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn (antallet af provster, der ikke får aflastning er ændret fra 24 af 100 respondenter i 2009 til 12 af 91 i 2014); om provstens deltagelse i syn. Provsterne er tilsyneladende ikke til at rykke på dette område uanset intentioner og anbefalinger i betænkninger og lovgivning. På andre områder står spørgsmålene tilbage, eller der melder sig nye spørgsmål. Disse vil fremgå løbende af rapporten og vil være markeret sådan:

?

I 2009 sammenlignede vi også nye og mere erfarne provsters svar på nogle af spørgsmålene. Eftersom ca. 7 ud af 10 provster har fået ansættelse siden 2007, er en sådan sammenligning også blevet forholdsvis irrelevant.

Undersøgelsen antyder...

Undersøgelsen fra 2009 tegnede et billede af, at provster deler sig på tre forskellige opfattelser af provstiet som organisation og dermed tre forskellige opfattelser af provstens rolle, funktion og opgave. Vi kaldte disse tre for Typologi A, *Det administrative provsti* og *Den administrerende provst*; Typologi B, *Det opmærksomme provsti* og *Den koordinerende provst* og Typologi C, *Det helhedsskabende provsti* og *Den dynamiske provst*. (Lindhardt & Andersen, 2010, s. 71 ff.)

Den administrerende provst giver anvisninger, forvalter og administrerer inden for lovens rammer. Denne funktion er naturligvis afgørende i provstens arbejde, men den har vigende fokus.

Den koordinerende provst opfordrer, inspirerer og motiverer, men overlader til de selvstændige sogne i hvilken udstrækning, de vil lade sig involvere i det fælles. Provstiet er et sted, hvor sognene etablerer frivillige, under tiden formelle, samarbejdsprojekter og samarbejdsrelationer omkring både det administrative og det kirkelige. Provsten bliver koordinator, formidler og inspirator. Denne rolle har stor betydning for de fleste provster, men indeværende undersøgelse antyder, at typologien *Det helhedsskabende provsti* og *den dynamiske provst* er i vækst. Vi vil allerede her indledningsvist give et par eksempler.

Typologien er blandt andet kendetegnet ved det synlige provsti, som har etableret selvstændigt kontor uafhængig af provstens embedsbolig. De fleste af de responderende

provster arbejder i et provsti, hvor der er oprettet provstikontor med en fast placering i provstiet. Det drejer sig om 74 af de 91. Blot 17 provster svarer, at provstikontoret er i den siddende provsts bolig. Der er her sket en væsentlig forandring, idet tallene i 2009 var 50-50. Typologien er også kendetegnet ved, at provsten er mere provst end præst. På det område er der øjensynligt sket et markant skred siden 2009. Færre provster står således helt uden aflastning. Undersøgelsen indikerer, at der er sket en halvering. Der er også sket et stort fald i antallet af provster, som blot har 1-25 % aflastning. I 2009 var der 23 af 100 provster, som svarede, at de havde 1-25 % aflastning. I 2014 er tallet blot seks af 91. Endelig er der en stor procentvis stigning i provster, der har mere end 50 % aflastning, nemlig fra to af 100 i 2009 til 13 af 91 i 2014. Der er altså en tendens til, at provstedelen synliggøres og tydeliggøres mere i forhold til præstedelen i provstens ansættelse.

Den dynamiske provst er initiativtager og iscenesætter af relationer og samarbejdende fællesskaber. Det viser undersøgelsen også eksempler på:

- Mange provstier har efter aftale med menighedsrådene etableret erfaringsgrupper eller lignende mellem ansatte og også mellem menighedsrådenes nøglefigurer, formænd, kontaktpersoner, kasserere og kirkeværger.
- I 2009 var der i ca. 60 af 100 provstier indgået aftaler mellem to eller flere menighedsråd om samarbejde om løsning af opgaver. I 2014 er tallet steget til 76 af 91 provstier. Mest bemærkelsesværdigt er det, at antallet af provstier, hvor sådanne aftaler ikke er indgået, er faldet fra 34 (af 100) til 6 (af 91).
- Der er endnu et tegn på samarbejdende fællesskaber: Mens der i 2009 var indgået samarbejde mellem menighedsrådene om indkøb i 11 provstier ud af 100, var der i 2014 indgået sådanne aftaler i 28 af 91 provstier.

I det helhedsskabende provsti ses også højere grad af professionalisering. Undersøgelsen viser ikke blot, at provsterne er blevet mere bevidste om at uddelegere administrative opgaver, men også at provstierne i vidt omfang professionaliserer arbejdsområder ved ansættelse af en provsti- eller personalekonsulent i provstiet. I 42 af de adspurgte provsters provstier er der lavet en sådan ordning, mens 11 går i overvejelser.

I det helhedsskabende provsti iagttages det lokale kirkelige arbejde ikke som noget selvstændigt, men som et arbejde, der udøves i samarbejde og i afhængighed af relationerne til andre sogne i provstiet. Det ses i en række ansættelsesformer. I 29 af 91 (32 %) provstier er der menighedsråd, som har ansat kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområde. I 2009 var tallet 13 af 100 (13 %). Det drejer sig om forskellige ansættelser. Det kan være en it-konsulent, en organist, en sekretær, en tværkulturel medarbejder eller ansatte på regnskabskontor.

Endnu en ting kendetegner den dynamiske provst og det helhedsskabende provsti, nemlig at de enkelte sogne må gøre rede for deres mål og hensigter og de midler, målene skal nås med. I 2009 var der 38 af 100 provster, som ikke vidste noget om, hvor mange sogne i provstiet, der arbejdede med målsætninger. I 2014 er der blot to.

Provstiet spiller altså en stadigt større og mere aktiv og samlende rolle for det lokale kirkelige liv. Provsten og provstiet bliver i mange sammenhænge et omdrejningspunkt, sådan som det er formuleret flere steder i Betænkningerne 1503 og 1527.

Tak - og fejlkilder

Vi vil gerne rette en tak til de mange provster, som endnu engang har brugt tid på at medvirke i en undersøgelse af denne art. Vi sætter stor pris på, at provsterne i en travl hverdag sætter tid af til deltagelse, men vi vil også tillade os at tolke det som et signal om, at provsterne vurderer værdien af en sådan undersøgelse højt.

I forbindelse med undersøgelsen har vi søgt og fået råd og vejledning hos prof. Lene Tanggard, AUC, hos stiftskontorcheferne Bodil Abildgaard, Viborg stift, og Asger Gewecke, Fyens stift, samt hos kontorchef Klaus Kern-Jespersen og specialkonsulent Jacob Øllgaard-Nicolajsen, hvorfor vi retter en tak.

Teknisk har vi været begrænset af, at undersøgelserne i hhv. 2009 og 2014 er foretaget i to forskellige elektroniske systemer. Derfor har en umiddelbar elektronisk sammenligning af data desværre ikke været mulig.

Der er naturligvis en række fejlkilder i en undersøgelse af dette format. Lad os blot nævne nogle få.

I en undersøgelse med så mange spørgsmål kan respondenten i skyndingen svare forkert eller upræcist, ligesom nogle af spørgsmålene kan blive misforstået i forhold til intentionen med dem.

Dertil kommer, at provstierne er meget forskellige, og derfor har nogle spørgsmål været formuleret forkert eller for begrænset i forhold til lokale forhold. Et enkelt eksempel: I et provsti har man inden for de senere år lagt ikke mindre end 14 sogne sammen til fire. Det betyder fx, at når vi i undersøgelsen spørger til samarbejde på tværs af sognene, så kan den lange række af samarbejder, som nu findes inden for det enkelte sogn, og som før ville være spredt ud over mange, ikke indfanges af undersøgelsen.

På grund af en teknisk fejl måtte vi genudsende ét enkelt af spørgsmålene til de første 25 respondenter. Og endelig beklager vi, at der – af en uforklarlig grund – blev sendt en reminder ud til nogle af respondenterne længe efter, at undersøgelsen teknisk var lukket.

Det samlede ansvar er under alle omstændigheder vores, også for tolkninger og analyse af data. Alle fejlkilder til trods mener vi, at vi med undersøgelsen har kunnet antyde bevægelser, dokumentere forandringer og påvise dilemmaer og udfordringer. Vi håber således, at rapporten kan medvirke til yderligere og nødvendig refleksion omkring provsternes arbejde og rolle samt provstiernes fremtidige betydning for det folkekirkelige liv.

Overordnet statistik

Antal provstier

Siden 2009 er antallet af provstier reduceret fra 107 til 104. Københavns stift er reduceret fra 11 til 9 provstier,⁵ mens Fyns stift er reduceret fra 12 til 11.⁶ Udover de 104 provstier er der 3 værnspovstier,⁷ som ikke har deltaget i undersøgelsen.

Indeværende undersøgelse er gennemført i efteråret 2014, og 91 provstier ud af 104 har svaret. På undersøgelsestidspunktet var en enkelt stilling dog vakant. Undersøgelsen har dermed en svarprocent på 88,3. Svarprocenten var en smule højere i 2009, nemlig 93,4 %.⁸

Fordelingen af kvindelige og mandlige provstier

Siden 2009 er der sket en stigning i antallet af kvindelige provstier fra 27 til 32. Af de 12 provstier, der er blevet ansat efter 1. juni 2013 og frem til undersøgelsens afslutningstidspunkt, var 4 kvinder. Af Tabel 1 fremgår antallet af provstier i de ti stifter, fordelingen af stillinger på kvinder og mænd samt antallet af respondenter fordelt på stifter.

	Antal provstier (2009/2014)	Hvor mange kvinder/mænd? (2009)	Hvor mange kvinder/mænd? (juli 2014)	Hvor mange provstier har gennemført undersøgelsen? (2009/2014)
Århus	14/14	3/11	5/9	13/12
Aalborg	14/14	0/14	3/11	14/13
Viborg	11/11	2/9	4/7	9/11
Roskilde	13/13	5/8	3/10	12/12
Ribe	8/8	4/4	4/4	7/8
Lolland-Falster	4/4	1/3	1/3	4/4
København	11/9	1/10	2/7	6/9
Helsingør	13/13	4/9	3/10	10/12
Haderslev	7/7	4/3	4/3	5/7
Fyn	12/11	3/9	3/8	11/12
Total	107/104	27/80	32/72	91/100

Tabel 1

? *Hvordan er fordelingen af kvindelige og mandlige ansøgere til provstestillinger?*

⁵ Provstierne Østerbro og Holmen er lagt sammen, ligesom Vesterbro og Vor Frue.

⁶ Provstierne Langeland og Ærø er lagt sammen.

⁷ De tre værnspovstier er alle mænd.

⁸ I 2009 sendte vi også spørgeskemaet til de tre værnspovstier. Det har vi ikke gjort denne gang, da langt størstedelen af spørgsmålene er irrelevante for værnspovstierne. En enkelt provst, som også er sygehusprovst, har også medvirket, men svaret på skemaet som almindelig provst.

Mange nye provster

Fra 2007 til december 2014 er der ansat 67 nye provster, hvoraf de 33 blev ansat i perioden fra 2010 til 2014. Ca. 60 % af deltagerne i undersøgelsen har været provst i 0-8 år, 10 % har været provst i 9-12 år, mens 30 % har været provst i mere end 12 år.

Hvordan ser provstierne ud?

Provstierne adskiller sig væsentligt fra hinanden på en række afgørende parametre: Antal sogne, antal menighedsråd, antal præster, samlet præstekvote og ikke mindst det samlede ligningsbeløb. Tabel 2-6.

Antal provstier		
Antal sogne	1-10	13
	11-15	10
	16-20	19
	21-25	15
	26-30	18
	31-35	11
	36-	5
Total	91	

Tabel 2

Antal provstier		
Antal menighedsråd	1-10	17
	11-15	24
	16-20	21
	21-25	18
	26-30	9
	31-35	2
	36-	0
Total	91	

Tabel 3

Antal provstier		
Samlede præstekvote	1-10	2
	11-15	28
	16-20	21
	21-25	20
	26-30	14
	31-	6
Total	91	

Tabel 4

Antal provstier		
Antal præster	1-10	1
	11-15	26
	16-20	17
	21-25	24
	26-30	12
	31-35	9
36-	2	
Total	91	

Tabel 5

Antal provstier		
Samlet ligningsbeløb i mio.	1-20	0
	21-30	8
	31-40	14
	41-50	13
	51-60	25
	61-70	13
	71-80	7
	81-90	5
	91-100	2
	100-	4
Total		91

Tabel 6

Det gennemsnitlige provsti ser altså nogenlunde sådan ud: 21-24 sogne, 17-20 menighedsråd, 20-24 præster og et budget på omkring 55 mio. kr. Men som sagt er der stor forskel. Her skal blot nævnes et par tilfældige eksempler:

- 18 provster har mere end 71 mio. kr. i samlet ligningsbeløb. Af de 18 er der to, som har under ti menighedsråd og to, som har 11-15 menighedsråd i provstiet, mens fire har mere end 26 menighedsråd i provstiet.
- En enkelt provst har 21-25 menighedsråd i sit provsti og et samlet ligningsbeløb på mellem 21 og 30 mio., mens to provster har samme antal menighedsråd, men et ligningsbeløb, der overstiger 100 mio.
- Af de 24 provster, som har mellem 21 og 25 præster i provstiet, har tre et samlet ligningsbeløb på 41-50 mio., mens to har mellem 81 og 90 mio.
- Der er, som vi skal se senere, fire provster, der har en provstekvote på 81-100 %. Af dem er der én, som har under 1.000 folkekirkemedlemmer i sit pastorat, én, der har mellem 1.001 og 2.000, og to, der har over 4.000.

Disse få eksempler vidner om, at de ledelsesmæssige udfordringer kan være vidt forskellige, ikke mindst dikteret af variationen i relationer og økonomi. Det kan tydeligst eksemplificeres ved provstierne i Helsingør og København stifter, som ikke overraskende har færrest sogne og færrest menighedsråd. Til gengæld er disse provstier kendetegnet ved relativt store ligningsmidler og mange præster. Provstierne er altså store på nogle områder, små på andre.

Vi mangler endnu at se en provst søge fra en type embede til en anden, til et provsti, der repræsenterer andre udfordringer. Bevidstheden om og italesættelsen af provstiernes markante forskellighed må være en forudsætning for, at det kan ske.

-
- ?** *Hvad betyder forskellene på provstierne for de kompetencer, der fordres af provsten?*

 - ?** *Strukturen i de enkelte sogne mht. økonomi, antal præster og indbygger- og medlemstal stiller forskellige kompetencekrav til menighedsrådene. Hvordan påvirker det provstens ledelses- og vejledningsopgave?*

 - ?** *Hvilken betydning har provstiets særlige struktur reelt for stillingsbeskrivelserne, når en ledig provstestilling slås op?*
-

Provstens vilkår

Provsternes ansættelsesforhold

Betænkning 1527 foreslog tre modeller til ændring i ansættelsesprocedure for provster. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 33 ff.) Alle tre modeller kredser omkring 50-50 som den principielle fordelingsnøgle for præste- og provstearbejde i en provsts stilling.

1. Model 1, hvor provstestillingen er placeret i et pastorat med 3 eller flere præstestillinger, og hvor provstearbejdet udgør 50 % eller derunder.
2. Model 2, hvor provstestillingen er placeret i et pastorat med 2 eller færre præstestillinger, og hvor provstearbejdet udgør 50 % eller derunder.
3. Model 3, der anvendes i særligt store provstier, hvor provstestillingen kan etableres som en specialpræstestilling, og hvor provstearbejdet udgør mere end 50 %.

Alle tre modeller rejser nogle spørgsmål.

? *Hvorfor forventes fordelingen af præste- og provstearbejdet i en provstestilling netop at være 50-50? Hvad er argumentet for, at det er en passende fordeling?*

? *Hvilke parametre skal ligge til grund for at gøre op, hvornår provste- hhv. præstearbejdet udgør mere eller mindre end 50 %?*

? *Hvad er det, der kendetegner "særligt store" provstier?*

Af Tabel 7 fremgår det, at for ti af de 91 responderende provster gælder det, at forholdet mellem præste- og provstedelen af ansættelsen slet ikke er opgjort. De ti fordeler sig på seks stifter: Århus, Aalborg, Roskilde, Ribe, Lolland-Falster og København.

Hvor stor er provstens kvote som præst i eget sogn/pastorat?

	Antal provster
0-20 %	0
21-40 %	9
41-60 %	58
61-80 %	10
81-100 %	4
Ikke opgjort	10
Total	91

Tabel 7

Af de ti provster, hvor provstens kvote som præst i eget sogn/pastorat ikke er opgjort, har to provster under ti sogne i provstiet, mens fire har 26-30 sogne i provstiet. I fire af de ti provstier er der 11-15 præster, mens der i et enkelt er 31-35 præster. To af de ti har 21-30 mio.

i samlet ligningsbeløb, mens en enkelt har 61-70 mio. Der er således stor forskel på den del af disse provsters arbejde, der har med provstedelen at gøre.

Det samme gælder for præstedelen. Fem af de ti provster er, som det fremgår af Tabel 8, præster i store sogne med mere end 4.000 folkekirkemedlemmer.

Hvor mange folkekirkemedlemmer er der i dit pastorat?

	Antal provster
0-1000	0
1001-2000	2
2001-3000	1
3001-4000	2
Over 4000	5
Total	10

Tabel 8

Vi skal senere sammenligne forholdene for provster i store sogne med forholdene for provster i mindre sogne. Her skal vi nøjes med at konstatere, at knap 60 %, nemlig 54, af de responderende provster er præster i et pastorat med mere end 4.000 indbyggere, altså i relativt store sogne. Tabel 9.

Hvor mange folkekirkemedlemmer er der i dit pastorat?

	Antal provster
0-1000	1
1001-2000	18
2001-3000	7
3001-4000	11
Over 4000	54
Total	91

Tabel 9

Ni af ti respondenter fra Helsingør stift har over 4000 folkekirkemedlemmer i pastoratet. Det samme gælder for 10 af 13 i Århus stift og fem af seks i København stift. Af de 18, som har 1001-2000 folkekirkemedlemmer i pastoratet, tegner Aalborg og Viborg sig for halvdelen med henholdsvis 5 og 4.

Provstens kontor

I forbindelse med udarbejdelse af Betænkning 1527 blev det drøftet, hvorvidt placeringen af provstikontoret skal afhænge af placeringen af provstestillingen i det enkelte provsti. Flere medlemmer af arbejdsgruppen understregede,

”at en model, hvor provstikontoret er fast placeret et centralt sted i provstiet uafhængigt af, hvor provsten er ansat som præst (den såkaldte

”pendlerprovste-model”) i flere provstier har vist sig at være en hensigtsmæssig løsning. Denne model har yderligere den fordel, at der kan være en økonomisk besparelse ved, at der ikke længere er udgifter til en eventuel flytning af provstikontoret i forbindelse med en ny placering af provstestillingen.” (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 33)

Indstillingen var således den samme som i Betænkning 1477, som anbefalede, at provstikontoret på sigt skulle have en fast placering i provstiet. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 107 f.)

De fleste af de responderende provster arbejder i et provsti, hvor der er oprettet provstikontor med en fast placering i provstiet. Det drejer sig om 74 af de 91. 17 provster svarer, at provstikontoret er i den siddende provsts bolig. Der er her sket en væsentlig forandring, idet tallene i 2009 var 50-50. Anbefalingen fra Betænkning 1477 og siden 1527 bliver altså fulgt.

Tabel 10 viser, hvor den faste placering er.

Hvor er den faste placering af provstekontoret?

	Antal provstier
I sognegård (el. lign.) i provstens sogn	20
I sognegård (el. lign.) i andet sogn end provstens sogn	14
I provstiets eget hus på særskilt lejet/ejet adresse	30
Notér anden placering:	10
Total	74

Tabel 10

Ti har angivet en ”anden placering”, som dækker over følgende:

- Selvstændigt hus, men i provstens eget sogn.
- Som tilbygning til provstens præstebolig, men med egen indgang. Fungerer altså som provstiets eget hus, men ikke på egen adresse.
- Lejlighed i provstens sogn.
- I lejede lokaler i provstens sogn.
- I et kommunalt væksthuse med 30 andre firmaer.
- I lejede lokaler udenfor provstiet, sammen med naboprovstiet.
- Lejet kontorlokale.
- Ikke i en sognegård, men en lejet bolig i provstens sogn.
- Pt. er kontoret i egen bolig. I forbindelse med nyt sognegårdsbyggeri, vil provstikontoret blive placeret der. Altså sognegård i provstens sogn.

- Indtil nu i provstens bolig, men der er forberedt plads til flytning i sognegård i provstens sogn ved nybesættelse af sekretærstilling.

Generelt viser tallene en interesse i at flytte provstikontoret til en fast lokalitet uden for provstens bolig.

-
- ? *Hvilken betydning har det for det lokale kirkelige liv i sognene, når provstiet etablerer sig med et kontor, der har fast placering i provstiet?*
- ? *Hvad betyder det for provstens oplevelse af sin rolle, at der er etableret kontor med fast placering i provstiet?*
-

Aflastning

12 af de 91 deltagere i undersøgelsen oplyser, at de ikke har nogen aflastning i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i andet sogn. Tabel 11.

Har provsten aflastning i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn?

	Antal provster
Ja	79
Nej	12
Total	91

Tabel 11

I vores undersøgelse fra 2009 var der 24 af 100 responderende provster, som svarede, at de ikke havde nogen aflastning. Der er altså tilsyneladende sket et fald, hvilket også illustreres af nedenstående Tabel 12, som sammenstiller graden af aflastning for provsten med antallet af sogne i provstiet. Tallene for 2009 står først efterfulgt af tallene for 2014.

Hvor stor er den samlede aflastning i form af kvoteret præstestilling og/eller bistand fra en præst i et andet sogn – set i forhold til antal sogne i provstiet?

	Ingen aflastning	1-25 % aflastning	26-50 % aflastning	51-75 % aflastning	76-100 % aflastning	
Antal sogne i provstiet	1-10	6/4	4/0	8/8	0/1	0/0
	11-15	6/3	2/1	4/4	0/2	0/0
	16-20	7/1	6/2	6/15	0/1	0/0
	21-25	1/0	4/2	12/12	0/1	0/0
	26-30	2/1	5/1	9/12	1/3	1/1
	31-35	2/2	2/0	6/4	1/4	0/1
	36-	0/1	0/0	5/3	0/1	0/0
Total	24/12	23/6	50/58	2/13	1/2	

Tabel 12

Der er øjensynligt sket en markant udvikling siden 2009. Færre provster står helt uden aflastning. Undersøgelsen indikerer, at der er sket en halvering. Der er også sket et stort fald i antallet af provster, som blot har 1-25 % aflastning. I 2009 var der 23 af 100 provster, som svarede, at de havde 1-25 % aflastning. I 2014 er tallet blot seks af 91. Endelig er der en stor procentvis stigning i provster, der har mere end 50 % aflastning, nemlig fra to af 100 i 2009 til 13 af 91 i 2014. Der er altså en tendens til, at provstedelen synliggøres mere i forhold til præstedelen i provstens ansættelse.

Hvordan er aflastning så finansieret? Tabel 13 viser, at 47 provster har en aflastning, der er betalt af stiftets præstebevilling, mens 21 af de 79 provster har en aflastning, der er lokalfinansieret.

Hvordan er aflastningen finansieret? (Hvis aflastningen er en kombination af finansieringsmulighederne, var det muligt for respondenterne at sætte flere kryds).

	Antal provster
Som en kvoteret præstestilling betalt af stiftets præstebevilling	47
Som en kvoteret præstestilling, lokalfinansieret	21
Som bistand fra præst i andet sogn	14
Anden aflastning:	11

Tabel 13

? *Har det nogen betydning for provsten, om aflastningen er finansieret af stiftets præstebevilling eller, om den er lokalfinansieret?*

De, der har noteret, at de har "Anden aflastning", beskriver forskellige måder at organisere aflastningen på:

"Mit oprindelige pastorat (to sogne) er lagt sammen med et tredje sogn. Nu er vi to sognepræster i de tre sogne."

"Sognepræst er ansat 50 % til aflastning i provstiet og altså ikke direkte i mit sogn, men som aflastning af provsten i provstiet generelt."

"Vi er to sognepræster i pastoratet på ca. 3000 mennesker."

"Normeringen i sognet er fastsat så det dækker, men uden kvote."

Hvordan ser det så ud med aflastningen i de ti stifter? Det viser Tabel 14, som igen sidestiller tallene fra 2009 (hvor der var 100 respondenter) med tallene fra 2014 (hvor der var 91).

Hvilket stift er du provst i?

	Antal provstier	Antal svar på skema	Ingen aflastning	1-25 % aflastning	26-50 % aflastning	51-75 % aflastning	76-100 % aflastning
2009/2014							
Århus	14	13	3/2	0/1	7/5	2/5	0/0
Aalborg	14	14	2/2	4/0	7/12	0/0	0/0
Viborg	11	9	0/1	2/0	9/7	0/1	0/0
Roskilde	13	12	5/1	5/1	2/8	0/1	0/1
Ribe	8	7	1/0	1/1	6/6	0/0	0/0
Lolland-F.	4	4	1/1	2/2	1/0	0/0	0/1
København	9	6	2/2	2/0	5/3	0/1	0/0
Helsingør	13	10	2/0	5/0	5/9	0/1	0/0
Haderslev	7	5	1/1	0/0	5/1	0/3	1/0
Fyn	11	11	7/2	2/1	3/7	0/1	0/0
Total	104	91	24/12	23/6	50/58	2/13	1/2

Tabel 14

I undersøgelsen fra 2009 var der fem provster i hhv. Roskilde og syv i Fyn stift, som ikke havde nogen aftalt aflastning. Tallene er nu ændret til hhv. én og to. Flere stifter, fx Roskilde, Aalborg og Helsingør, har generelt forhøjet aflastningsprocenten for provsterne.

Der er nok ingen tvivl om, at det nye krav fra 2013 om, at opslag af en ledig provstestilling ledsages af en stillingsbeskrivelse generelt har medvirket til større fokus på provstens arbejdsopgaver. Det var også hensigten, da arbejdsgruppen bag Betænkning 1527 afgav deres indstilling. Arbejdsgruppens medlemmer var enige om,

"at der er sket en væsentlig udvikling af provstens opgaver, bl.a. ledelsesopgaver, som nødvendiggør en yderligere indsats for at sikre et bredere rekrutteringsgrundlag." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 34)

Arbejdsgruppen ønskede derfor, at fremtidige opslag af ledige provstestillinger skulle indeholde en konkret stillingsbeskrivelse, hvor de specifikke arbejdsopgaver og ansvarsområder skulle anføres.

Det er dog endnu utydeligt, hvilke parametre, der udløser en grad af aflastning. Vi stillede i vores undersøgelse fra 2009 en række spørgsmål. Et af dem lød sådan:

? *Hvad er kriterierne for at tildele provster aflastning i form af kvoteret præstestilling?*

Spørgsmålet står stadig tilbage sammen med et par andre spørgsmål:

? *Er der behov for fælles parametre til vurdering af arbejdets omfang, når aflastning for provsten skal fastlægges?*

? *I hvilken udstrækning er der enighed mellem biskopperne om principperne for tildeling af aflastning til provsterne?*

For at illustrere problematikken vises endnu en tabel. Hvor Tabel 12 viste aflastningen i forhold til antallet af sogne i provstiet, viser Tabel 15 den samlede aflastning i forhold til ligningsbeløbet i provstiet. Heller ikke her tegner sig et mønster. Tre provster har et ligningsbeløb på mellem 41-50 mio. og ingen aflastning, mens ni har samme ligningsbeløb, men aflastning, der svarer til 26-50 %. To provster har et ligningsbeløb på mellem 51-60 mio. og ingen aflastning, mens 17 har samme ligningsbeløb, men aflastning, der svarer til 26-50 %, og fem med samme ligningsbeløb har aflastning, der svarer til 51-75 %.

Hvor stor er den samlede aflastning i form af kvoteret præstestilling og/eller bistand fra en præst i et andet sogn – set i forhold til det samlede ligningsbeløb i provstiet?

	Ingen aflastning	1-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %
0-20	0	0	0	0	0
21-30	1	3	3	1	0
31-40	1	2	11	0	0
41-50	3	1	9	0	0
51-60	2	0	17	5	1
61-70	3	0	9	0	1
71-80	0	0	4	3	0
81-90	2	0	2	1	0
91-100	0	0	1	1	0
Over 100	0	0	2	2	0
Total	12	6	58	13	2

Tabel 15

Et enkelt forhold er imidlertid markant. Af de 12 provster, der ikke har nogen aflastning, er der ti, som er sognepræster i et sogn med mere end 4.000 indbyggere, mens de to sidste er sognepræster i sogne under 1.000 indbyggere. Seks af de 12 er præster i sogne med en samlet præstekvote på mere end tre. Når der ikke er nogen formaliseret aftale om aflastning, må det formodes, at arbejdet forventes fordelt efter aftale mellem provsten og dennes kolleger i sognet.

? *Hvad taler for hhv. imod en ordning, hvor provsten så at sige dagligt skal forhandle sin egen provstekvote med præstekolleger?*

Opgavemæssig aflastning af provsten

Betænkning 1477 fra 2006 anbefalede en række områder, hvor provsten kunne lettes for administrative områder: Synet, planlægning af præsters frihed, tilsyn med ministerialbøger, autorisation af protokoller, godkendelse af konfirmandlokaler og præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse. Vi spurgte hertil i undersøgelsen fra 2009 og vil i det følgende

sammenligne svarene med undersøgelsen fra 2014. Dertil kommer endnu et spørgsmål: Er provsten kirkebogsførende myndighed i sit sogn? Vi har stillet spørgsmålet, fordi vores fornemmelse har været, at en del provster udfører dette arbejde, selvom det er et område, der i mange tilfælde uden videre kan overlades til en anden. Vores fornemmelse viste sig at stemme overens med virkeligheden.

Kirkebogsførende myndighed

67 – knap 3/4 af respondenterne – fungerer som kirkebogsførende myndighed i deres sogne. Tabel 16.

Er du som provst kirkebogsførende myndighed i eget sogn?

	Antal provster
Ja	67
Nej	24
Total	91

Tabel 16

32 af de 54 provster, som er præster i sogne med mere end 4.000 indbyggere, svarer, at de også er kirkebogsførende myndighed. Seks af de ti provster, der er præster i sogne med mere end 4.000 folkekirkemedlemmer, og som ikke har en aflastning i form af kvoteret præstestilling, fungerer også som kirkebogsførende myndighed. Der vil – det fortæller undersøgelsen ikke – sandsynligvis være knyttet kordegn til, som i praksis varetager opgaven, men det er dog en opgave, som kræver et vist tidsforbrug.

-
- ? *Hvornår og for hvem er det hensigtsmæssigt, at provsten også udfylder funktionen som kirkebogsførende myndighed?*
- ? *Hvilke fordele er der ved, at provsten ikke udfylder funktionen som kirkebogsførende myndighed?*
-

Deltagelse i syn

Efter Betænkning 1477 kom en lov, som åbnede for muligheden af, at provsten ikke deltager i synsforretningen. Det er imidlertid ikke en mulighed, provsterne benytter sig af. Der er ikke sket nogen forandring på området siden undersøgelsen for fem år siden. Stort set alle provster deltager i synet hver gang, hvilket fremgår af Tabel 17.

Deltager provsten i synsforretningen?

	Antal provster
Hver gang	88
Hver anden gang	1
Af og til	2
Aldrig	0
Total	91

Tabel 17

Argumentationen for at deltage i synet er den samme som i 2009:

”Det giver mulighed for at møde menighedsråd og ansatte ude lokalt, samtidig med at det styrker en gensidig fortrolighed.”

”På et provstesyn får provsten et godt indblik i sognets ”maskinrum”, får indblik i, hvad menighedsrådet går og tumler med.”

”MR har mange ting at forelægge for provsten i forbindelse med synet, hvor der er god tid til samtale og besigtigelse.”

Flere udtrykker bevidsthed om provstens rolle i forhold den bygningsagkyndiges:

”Den bygningsagkyndige har hovedfokus på bygningerne, medens provsten har hovedfokus på samtale med menighedsrådet.”

Andre fremhæver det ledelsesmæssige og teologiske aspekt ved synet

”Væsentligt at en teolog medvirker i synet af de liturgiske rum, ligesom det har stor betydning for provstens legitimitet som leder, at provsten møder menighedsråd og ansatte på eget domæne.”

”En moderne tolkning af provstesynet betyder, at det ikke blot er et bygningstilsyn, men også et tilsyn, der indeholder teologisk og ledelsesmæssigt tilsyn i forhold til det at være kirke på stedet. Indhold og bygninger hænger sammen i provstens arbejde.”

En enkelt har indført ”præsytyn”:

”Provstiets bygningsagkyndige tager selv på et forberedende syn (præsytyn), hvorefter han sammen med provsten og to PU-medlemmer tager på det egentlige provstesyn, hvor der så fokuseres på problemfelter, der blev konstateret ved præsytyn.”

Planlægning af præsternes frihed

Arbejdsgruppen bag Betænkning 1527 tilslutter sig tidligere betænkningers anbefaling af, at provsten lettes for administrative opgaver i forbindelse med planlægning af præsters ferie og ved koordinering i forbindelse med korterevarende sygdom, ved at opgaven uddelegeres til præsterne selv, mens provsten fortsat har det overordnede ansvar. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 87) Siden 2009 er der sket en stigning i antallet af provstier, hvor præster selv tilrettelægger og koordinerer ferier og kortvarende sygdom. Tabel 18.

Er tilrettelæggelsen af præsters frihed (ferie, friweekends etc.) og koordinering i forbindelse med korterevarende sygdom uddelegeret til præsterne selv?

	Antal 2009	Antal 2014
Ja, alle præster deltager	39	52
Ja, men ikke alle præster deltager	Ikke en svarmulighed	12
Nej	36	23
Er i gang	17	3
Overvejer	7	0
Har overvejet, men droppet	1	1
Total	100	91

Tabel 18

De provster, som har svaret nej, angiver forskellige begrundelser. Et par siger:

”Præsterne ønsker det ikke.”

”På forespørgsel om præsterne ønsker at varetage dette selv, har præsterne meddelt, at de ikke skal udføre det arbejde, som provsten er betalt for.”

For en del andres vedkommende af dem, der har krydset nej, ville et ja have været mere korrekt. De fortæller nemlig, at et elektronisk administrationssystem medvirker til, at provstens arbejde med at tilrettelægge og koordinere præsternes frihed er reduceret væsentligt.

”I praksis er præsterne stort selv selvkoordinerende = i faste ”bytteforhold”, hvorfra præstedækning anføres ved ansøgning. Den praktiske administration med det online fraværsprogram, som sekretæren normalt forestår, betyder, at den administrative byrde er meget overskuelig, og provstens reelle indblanding kun, når der foreligger en reel udfordring eller problemstilling.”

”Sognepræsterne tilrettelægger selv ferie/frihed, som indberettes i fraværssystemet efter aftale med samarbejdskollega. Sygdom koordineres udelukkende af provsten.”

”Præsterne indberetter og planlægger selv al deres ferie og frihed og dette godkendes af provstisekretæren. Vi har etableret en ”vagtordning”: Præsterne melder sig ind som med en hhv. første og anden vagt en uge i hvert kvartal. Den betyder, at præsterne kan se på et oversigtsskema, hvilken kollega de (eller jeg) kan kontakte for at få afløsning ved kortere tids sygdom.”

Det er altså et område, hvor præsterne de senere år har fået langt større ansvar.

? *Hvilken betydning får det for kollegialiteten, at præsterne selv laver aftaler om ferie og frihed?*

? *Hvilken betydning har det for præsternes opfattelse af provstens rolle, at en traditionel administrativ opgave ikke længere hviler på provsten?*

Anden administrativ aflastning

Betænkning 1477 foreslog, at den "praktiske del af tilsynet" med ministerialbogsføringen tillægges en erfaren ministerialbogsførende sognepræst i provstiet. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 97) Det kan medvirke til, at provsten i videre omfang kan koncentrere sig om det gejstlige tilsyn. Betænkning 1527 bakker op om forslaget. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 87)

Flere provster overlader da også tilsynet med ministerialbøgerne til en anden, men det er ikke mange. Det drejer sig om ca. 25 % mod 19 % i 2009. Der er dog en del, der ikke bare overvejer, men er i gang med at finde en løsning. Derudover er der omkring 22 % af de adspurgte, som inddrager bistand til tilsynet. Det er typisk en erfaren kordegn.

Også præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse er i videre udstrækning end i 2009 uddelegeret. I 2009 havde 69 % af de adspurgte provster uddelegeret opgaven. I 2014 drejer det sig om 80 %, og provsten inddrages kun i tvivlspørgsmål.

I 2009 var der klare indikationer på, at provster uden aflastning – også i større provstier – i højere grad end andre selv varetog administrative opgaver i forhold til præsterne. En sådan sammenhæng kan ikke længere påvises i 2014. For det første er antallet af provster, der ikke har aflastning, tilsyneladende væsentligt reduceret. For det andet er de 12, der ikke har aflastning, øjensynligt ekstra opmærksom på at uddelegere. Syv af dem har gennemført ordninger, hvor tilrettelæggelsen af præsters frihed og koordinering i forbindelse med korterevarende sygdom er uddelegeret til præsterne selv; syv har enten overladt tilsynet med ministerialbøgerne til en anden end provsten eller inddrager bistand til tilsynet; ni uddelegerer præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse til sekretær. Dog er der otte af de 12, som er kirkebogsførende myndighed i eget sogn.

Undersøgelsen viser, at provsterne i det hele taget er blevet mere bevidste end i 2009 om at uddelegere administrative opgaver. Hvor undersøgelsen i 2009 viste en tydelig tendens til, at provster uden aflastning i højere grad end andre selv varetog administrative opgaver i forhold til præsterne, kan en sådan tendens ikke længere påvises. Der er nu meget langt mellem de provster, som varetager alle opgaver selv. Af de 23, som selv sørger for at tilrettelægge og koordinere arbejdet i forbindelse med præsters ferier og sygdom, er det blot de 13, som også holder fast på selv at udføre tilsynet med ministerialbøgerne, mens hele 21 af de 23 har uddelegeret arbejdet med præsternes ansøgning til befordringsgodtgørelse til en sekretær.

Alle 91 respondenter oplyser, at de har en sekretær. Det ser vi nærmere på nedenfor.

Fem særligt betydningsfulde aflastningsordninger

I betænkning 1527 opsummerede man aflastningsordningerne for provsten i fem punkter (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 85 f.):

- *Provstisekretær*, hvor provstiet opretter og finansierer en stilling med en passende kvote som provstisekretær.

- *"Hjælpe"præstestilling.* Biskoppen opretter og finansierer en stilling med en passende (og nødvendig) kvote som sognepræst i det pastorat, hvor provsten også fungerer som sognepræst.
- *Lokalt finansierede sognepræstestillinger.* Menighedsrådet i det sogn, hvor provsten også fungerer som sognepræst, ansøger om og finansierer en stilling med en passende (og nødvendig) kvote som sognepræst i det pågældende pastorat. Alternativt kan flere menighedsråd eller provstiet som en helhed ansøge om og finansiere en stilling som sognepræst.
- *Teamsamarbejdsordninger (Kolding-modellen).* Provsten indgår i sin funktion som sognepræst i et teamsamarbejde med en gruppe af andre sognepræster, f.eks. provstiets øvrige præster. Hovedparten af provstens sædvanlige præsteopgaver fordeles på de øvrige deltagere i teamsamarbejdet.
- *Provstikonsulenter.* Provstiet som helhed opretter og finansierer en stilling som provstikonsulent. Stillingen kan også oprettes i samarbejde med andre provstier eller af en række af menighedsråd i provstiet. Konsulenten rådgiver menighedsrådene om deres forpligtelser og muligheder som arbejdsgiver.

Vi har indtil nu set på *"Hjælpe"præstestilling* og *Lokalt finansierede sognepræstestillinger*. Nedenfor vil vi se nærmere på de tre øvrige: *sekretær*, *teamsamarbejdsordninger* og *provstikonsulenter*.

Sekretær

Ansættelsesgraden af sekretær er som forventet vidt forskellig. Tabel 19.

Hvor mange timer er sekretæren ansat?

	Abs.
1-10 timer ugl.	1
11-20 timer ugl.	8
21-30 timer ugl.	36
31-37 timer ugl.	46
Total	91

Tabel 19

Over halvdelen af respondenterne har sekretærhjælp på 31-37 timer ugentlig. Lønnen for provstisekretærer er fastsat i *Cirkulære om organisationsaftale for kontorfunktionærer, laboranter og It-medarbejdere*. Tabel 20 viser, hvordan sekretærer er aflønnede.

På hvilket lønniveau er sekretæren ansat?

		Løngruppe I	Løngruppe II sats 1	Løngruppe II sats 2	Løngruppe III sats 1	Løngruppe III sats 2	Løngruppe III sats 3	Løngruppe III sats 4
Antal ugl. timer	1-10	0	1	0	0	0	0	0
	11-20	0	0	1	4	3	0	0
	21-30	3	1	13	6	6	3	4
	31-37	3	5	6	11	7	5	9
	Total	6	7	20	21	16	8	13

Tabel 20

Tabellen er imidlertid ikke helt retvisende, da alle sekretærer også oppebærer et kvalifikationstillæg og/eller et funktionstillæg, som kan variere.

Sammenholdt med erfaringerne fra provsteuddannelsen kan vi se en tendens til et stadigt stigende kompetenceniveau hos provstisekretærer og i det hele taget en større professionalitet i provstiets administration. Vi skal om lidt se på ansættelser af provstikonsulenter, der varetager en række opgaver med støtte, vejledning, rådgivning og administration, ledelsesmæssigt såvel som økonomisk og juridisk.

Teamsamarbejdsordning

For at aflaste provsten for præsteopgaver kan provsten i sin funktion som sognepræst indgå i et mere struktureret teamsamarbejde med en gruppe af andre sognepræster, som både kan være i provstens eget pastorat, men også i andre af provstiets pastorater. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 86) I dette samarbejde skal hovedparten af provstens præsteopgaver fordeles på de øvrige deltagere i teamet. Hvor mange provster benytter sig af denne mulighed? Tabel 21.

Indgår provsten i sin funktion som sognepræst i et teamsamarbejde med en gruppe af andre sognepræster, f.eks. provstiets øvrige præster, hvor hovedparten af provstens sædvanlige præsteopgaver fordeles på de øvrige deltagere i teamsamarbejdet?

	Antal provster
Ja	20
Nej	71
Total	91

Tabel 21

Der er således blot 20 af de 91 repondenter, som har organiseret sig på denne måde. Og det sker fortrinsvist i et samarbejde med præsterne i provstens eget pastorat.

”Dog kun i det ”lille” team i pastoratet, hvor der er to præster foruden provsten.”

”Kun i samarbejde med sognets præster.”

”I mit eget sogn, hvor der inkl. provsten er tilknyttet én fuldtidsstilling og to gange en halv stilling, har vi indgået en indbyders team- og samarbejdsaftale.”

Af de 20 er der 14, hvis funktion som sognepræst udøves i pastorater, der består af mere end 4.000 folkekirkemedlemmer. 19 af de 20 har samtidig aflastning i form af en kvoteret præst præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn.

Andre provster fortæller, at de, når det angår konfirmandundervisningen, indgår i samarbejde med præster fra hele provstiet, hvis ikke provsten med lokaltfinansierede midler ligefrem er frikøbt fra konfirmand- og minikonfirmandundervisning.

? *Hvad er grunden til, at provsterne i så ringe omfang søger aflastning ved at indgå i struktureret samarbejde med præstekolleger i provstiet?*

Provstikonsulenter

I mange provstier har der været fokus på personaleadministrativ bistand til menighedsrådene. Vi skal se nærmere på temaet senere, men i denne sammenhæng skal vi se på en enkelt model for bistand, nemlig ansættelse af en provsti- eller personalekonsulent i provstiet, der rådgiver menighedsrådene om deres forpligtelser og muligheder som arbejdsgiver. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 86)

I 42 af de adspurgte provsters provstier er der lavet en sådan ordning, mens 11 går i overvejelser. Det kan være en ordning, hvor alle menighedsråd i provstiet deltager, eller en ordning, hvor nogle af provstiets menighedsråd deltager, og det kan være en ordning, som er etableret i samarbejde mellem to eller flere provstier.

Tabel 22 viser, hvordan svarene falder ud stiftsvis.

Er der i samarbejde med andre provstier, i provstiet som helhed eller af en række af menighedsråd i provstiet oprettet og finansieret en stilling som provsti- eller personalekonsulent - evt. som en del af provstisekretær-kvoten - der rådgiver menighedsrådene om deres forpligtelser og muligheder som arbejdsgiver?

	Nej	Ja, alle menighedsråd er involveret i ordningen	Ja, nogle menighedsråd er involveret i ordningen	Ja, i samarbejde med ét eller flere provstier	Overvejer	Har overvejet, men droppet
Århus	4	6	1	1	1	0
Aalborg	1	4	2	7	0	0
Viborg	0	3	0	4	2	0
Roskilde	6	4	0	1	1	0
Ribe	5	0	0	0	2	0
Lolland-Falster	4	0	0	0	0	0
København	3	1	1	0	0	1
Helsingør	6	1	1	0	2	0
Haderslev	0	2	0	3	0	0
Fyn	8	0	0	0	3	0
Total	37	21	5	16	11	1

Tabel 22

Der er stor forskel i svarene på spørgsmålet afhængig af stiftstilhørsforhold. Mens der i Ribe, Lolland-Falster, Helsingør og Fyn ikke er stor interesse for en sådan ordning, forholder det sig nærmest stik modsat i Aalborg, Viborg og Haderslev og Århus stift.

? *Hvilke positive og negative erfaringer er der i provstierne med ansættelse af provsti- eller personalekonsulent?*

? *Ho vad er grunden til, at provstierne i nogen stifter ikke eller i ringe grad benytter sig af muligheden for en sådan ansættelse?*

Hvilke opgaver varetager en sådan konsulent? Svarene fremgår af Tabel 23. Det handler især om hjælp og bistand til menighedsrådene i forbindelse med stillingsopslag, ansættelser og lønforhandlinger, dernæst generel administration, hvorimod hjælpen til menighedsrådene i forbindelse med MUS og APV er en del mindre.

Konsulenten/konsulenterne hjælper menighedsrådene med

	Antal provstier
generel administration af kirkefunktionærer	28
udarbejdelse af APV	12
gennemførelse af MUS	7
afholdelse af lønforhandlinger	33
stillingsopslag	37
ansættelsespapirer	37
Notér andet:	19

Tabel 23

Men flere noterer også andre opgaver (angivet som "Notér andet" i skemaet oven for) for konsulenten, såsom:

- Administrationschef med ansvar for kirkegårde, personaleadministration, personregistrering og fælles regnskabskontor
- Bistand ved personalekonflikter
- Faglige teammøder for funktionærer på tværs af sognene
- At konkretisere provstiets visioner
- Generel rådgivning af menighedsråd i personalespørgsmål og afholdelse af fyraftensmøder med kontaktpersoner
- Visionsmøder, erfa-møder for kirkefunktionærer, workshop for MR
- Gennemgang af normeringer på alle kirke funktionærer
- Medarbejdermøder, sagsbehandling, inspiration og hjælp til implementering af nye overenskomster, yder rådgivning for kontaktperson, koordinerer og arrangerer kurser for ovenstående områder
- Netværksdannelser blandt menighedsråd og personalegrupper
- Udarbejder kurser i APV, MUS m.m. for kontaktpersoner og kurser i lønforhandling, og bistår menighedsrådene i alle disse ting
- Personalekonsulenten er også strategisk konsulent for provstiudvalget

? *Hvad betyder det for provstens legitimitet og rolle, når der i provstiet ansættes personale med særlige kompetencer?*

Provstens vurdering af aflastning

Betænkning 1527 henledte, som nævnt i indledningen, opmærksomheden på, at store mængder præstetjeneste kan vanskeliggøre, at provsten kan udøve sit hverv som tilsyn og støtte. Undersøgelsen har indtil nu påvist, at der er stor forskel på, hvor aflastede provsterne er i deres præsteopgaver. Men hvordan vurderer provsterne selv aflastningen? Én fortæller,

at den eneste aflastning er, at vedkommende ikke har konfirmander. Vedkommende har stadig 60-70 gudstjenester årligt. To andre siger:

”Jeg har ca. 20 gudstjenester, et konfirmandhold, to børnegrupper, arrangementer af forskellig art, ca. ti begravelser, plejehjemsgudstjenester i turnus i et præsteteam, kalendermøder, menighedsrådsmøder, udvalgsarbejde i tre menighedsrådsudvalg.”

”Jeg tager som provst min del af præstearbejdet. Har mange konfirmander og megen rådighedsafløsning ved vakancer og sygdom. Både gudstjenester og kirkelige handlinger. En smule ved ferier, for at få det til at gå op, da der er flere pastorer med to kirker. Kun sådan går tingene op.”

Også et par andre provster nævner, at de varetager rådighedstjeneste, selvom de som provster ikke indgår i denne ordning.

I den anden ende af skalaen er de provster, for hvem præsteopgaverne, som én formulerer det, ”er forholdsvis små og få”. En anden fortæller, at

”ud over den almindelige aflastning på 50 %, så er provsten frikøbt fra konfirmandundervisning og minikonfirmander lokalt finansieret. Provsten deltager på lige fod med kolleger i gudstjenester og kirkelige handlinger, men der er altid et team til at tage over, når provsten er væk.”

Tilsvarende antyder et par andre, at det faktum, at de har kolleger i pastoratet, giver dem en vis fleksibilitet:

”En stor del af mine præsteopgaver fordeles på mine nærmeste kolleger i sognet.”

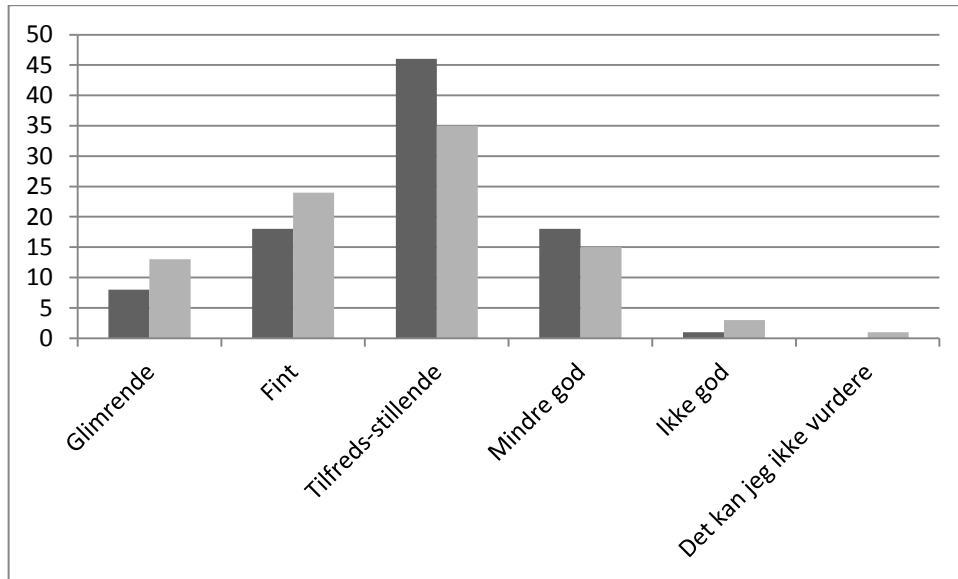
”Provsten indgår med 50 % i et stort bysogn med fire præster med 3,5 årsværk. Provsten afløser i gudstjenesteplanen osv. for de øvrige præster.”

Udover den procentvise fordeling af hhv. præste- og provstearbejdet og tildelingen af kvoteret præstestilling og/eller bistand fra en præst i et andet sogn er der, som vi nu har set, en række områder, hvor provsten kan opnå aflastning i sit arbejde. Den konkrete aflastning afhænger dog af, hvad der svares på følgende spørgsmål: Er provsten ministerialbogsfører? Deltager provsten i syn? Tilrettelægger og administrerer præsterne selv frihed og ferier? Har provsten i praksis selv tilsyn med ministerialbøgerne i provstiet? Administrerer provsten selv præsternes befordringsgodtgørelse? I hvilken udstrækning har provsten sekretærhjælp? Er der provstikonsulent tilknyttet provstiet? Hvordan er provstens deltagelse i de præstelige opgaver organiseret?

Men selvom provsten får aflastning på alle disse områder, er det ikke nødvendigvis ensbetydende med, at graden af aflastning opleves som høj. Derfor har vi spurgt til provsternes vurdering af omfanget og indholdet af den samlede aflastning, de får.

Der er ringe forskel i disse vurderinger af omfang og indhold, som Tabel 24 viser. Omfanget vurderes gennemsnitligt en smule ringere end indholdet. Én skriver i en kommentar, at mens omfanget er tilfredsstillende, er kvaliteten af aflastningen ”i top.”

Hvordan vil du vurdere omfanget (mørkegrå) og indholdet (lys grå) af den samlede aflastning, du får?



Tabel 24

Vi vil derfor her koncentrere os om provsternes vurdering af omfanget, som af otte vurderes som *Glimrende*, af 18 som *Fint*, og af 46 som *Tilfredsstillende*, mens 18 vurderer omfanget som *Mindre god* og én enkelt vurderer omfanget *Ikke god*.

Ser man på den gennemsnitlige vurdering – hvor *Glimrende* er 5, *Fint* er 4, *Tilfredsstillende* 3, *Mindre god* 2 og *Ikke god* 1 – er vurderingen af den samlede aflastning lavest hos de provster, der har været ansat under tre år, nemlig 3,06, og den stiger gradvist med ansættelsestiden. De provster, der har været ansat mellem tre og otte år, vurderer gennemsnitligt aflastningen en smule højere, nemlig til 3,09. De, der har været ansat mellem ni og 12 år vurderer aflastningen til 3,1, mens de, der har været ansat i mere end 12 år vurderer aflastningen til 3,3.

? *Hvordan drøftes aflastningen i stifterne, og hvilke principper gælder for aflastning?*

? *Hvilke vilkår skal gælde for provsterne som mellemledere, hvis de i deres funktion som gejstligt tilsyn skal medvirke optimalt til fremme af det lokale kirkelige liv?*

Af de 12 provster, som ikke har nogen aflastning i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn, er gennemsnittet hele 3,5. De er alle mænd. Halvdelen af dem har været provster i mere end 12 år. Ti af dem er præster i pastorater med mere end 4.000 folkekirkemedlemmer. Derudover er dog nogle få lighedspunkter, som alle har at gøre med, at provstiet er blevet en organisatorisk enhed for udvidelse af fællesskabet mellem menighedsrådene:

For ni af dem gælder det, at provstikontoret har en fast placering i provstiet; for ni af dem gælder, at 5 % reserven udgør mellem 4,1 og 5 % af de samlede ligningsmidler; for otte er det lykkedes at reducere anvendelsen af kirkefunktionærvikarer, mens én er i gang; ni har foretaget en oprustning i provstiet af den personaleadministrative bistand til

menighedsrådene, og i syv tilfælde er det sket ved ansættelse af personale til at varetage opgaven; i ni af provstierne er der menighedsråd i provstiet, som er gået i gang med at udarbejde – eller har udarbejdet – stillingsbeskrivelser for medarbejderne; og så er der tendens til, at en række samarbejdsprojekter lykkes, blandt andet er der i otte af de 12 provstier menighedsråd, som er gået sammen om etablering af fælles regnskabsføring; i ni af de 12 provstier er der kirkegårde og i otte af disse provstier er der menighedsråd, som har indgået samarbejdsaftaler om kirkegårdsdrift.

? *I hvor høj grad kan en hensigtsmæssig organisering medvirke til at aflaste provsten? Og på hvilke områder virker organisering aflastende?*

? *Hvad skal til, for at provsten oplever aflastningen som rimelig?*

Det er interessant, at provsterne i Århus stift vurderer den samlede aflastning gennemsnitligt væsentligt højere end provsterne i landets øvrige stifter. Syv af de 11 responderende provster fra Århus stift vurderer aflastningen som "glimrende" eller "fint".

Man kunne forestille sig, at de, der har aflastning i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn, vurderer omfanget af den samlede aflastning højere end de, der ikke har en sådan aflastning. Men en sådan sammenhæng kan ikke påvises, snarere tværtimod. 44 af de 58, der har 25-50 % aflastning i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn, vurderer omfanget af den samlede aflastning som enten tilfredsstillende eller mindre god. En aflastningsgrad i form af kvoteret præstestilling på op til 50 % er altså ikke nok til, at provsterne vurderer den samlede aflastning som mere end middelmådig. De to, som har 76-100 % aflastning i form af en kvoteret præstestilling eller bistand fra en præst i et andet sogn, vurderer heller ikke det samlede omfang af aflastningen særlig højt, men som tilfredsstillende. Stor aflastning i form af en kvoteret præstestilling er altså heller ikke i sig selv nok til, at den samlede aflastning vurderes højt.

Det er imidlertid tankevækkende, at 17 af de 26, der har vurderet omfanget af aflastningen som "glimrende" eller "fint", er præster i pastorater med mere end 4.000 folkekirkemedlemmer.

? *Hvad er grunden til, at provster i sogne med mange folkekirkemedlemmer for de flestes vedkommende vurderer den samlede aflastning højere end provster i sogne med få eller færre medlemmer?*

I sådanne pastorater er der flere præster. Man kunne derfor forestille sig, at provster i de pastorater, hvor der er flere præster, generelt vurderer omfanget af den samlede aflastning højere. Men det er ikke tilfældet. Se Tabel 25, hvor omfanget af den samlede aflastning sammenholdes med antallet af præster i provstens pastorat. For eksempel vurderer hele 14 af de 20 provster, der er præster i et pastorat med en præstekvote, der overstiger tre, den samlede aflastning middelmådig, nemlig som tilfredsstillende.

Hvordan vil du vurdere omfanget af den samlede aflastning, du får?

Samlet præstekvote i provstens pastorat (inkl. provsten, der tæller for 1)?					
	1	1,1 - 2	2,1 - 3	Over 3	Total
Glimrende	1	4	1	2	8
Fint	3	4	8	3	18
Tilfredsstillende	2	22	8	14	46
Mindre god	3	8	6	1	18
Ikke god	0	1	0	0	1
Det kan jeg ikke vurdere	0	0	0	0	0
Total					91

Tabel 25

For 22 af de 26 provster, der har vurderet omfanget af aflastningen som "glimrende" eller "fint", gælder det endvidere, at provstikontoret er placeret et fast sted i provstiet uden for provstens egen bolig. Et etableret provstikontor uden for provstens bolig kan således også være en medvirkende årsag til, at provsten oplever en højere grad af aflastning. Et sådant kontor giver mulighed for daglig samtale, sparring og den dynamik, der i øvrigt kan forbindes med at mødes med andre, der har samme arbejdsområde. Samtidig kan man forestille sig, at et provstikontor uden for provstens bolig gør det nemmere for provsten selv at adskille provstedelen fra præstedelen, fordi de to jobfunktioner rent fysisk forbindes med forskellige steder. Når provsten træder ind på provstikontoret, er der ingen, der er i tvivl om, at det netop er provsten og ikke præsten, der er på arbejde.

De responderende provsters kommentarer er med til at nuancere tallene. Nogle har fundet en balance mellem provste- og præstearbejdet:

"Med en tilpasning af omfang og indhold over de første tre til fem år fungerer det nu tilfredsstillende."

Andre mener ikke, at de selv udnytter den fulde kapacitet i aflastningen:

"Jeg kunne nok få mere aflastning, hvis jeg ønskede, og det var nødvendigt. Jeg udnytter ikke den pt. afsatte kvote til aflastning. Men jeg klarer det og trives med det."

Flere provster noterer, at travlheden generelt er stor:

"Trods 37 timers sekretærhjælp er det for lidt. Søger p.t. om mulighed for yderligere hjælp."

"Jeg arbejder stadig mange timer og højt tempo, så hvis det skal bringes ned, skal der mere aflastning."

"Omfanget af aflastningen har reelt gjort, at jeg, som så mange andre provster, bare arbejder indtil alle de ting, der skal løses i både sogn og provsti, er nogenlunde dækket."

Et par noterer sårbarheden ved en forholdsvis lille organisation. Sygdom, vakance eller bemanning uden nødvendige kompetencer kan være udfordrende:

”Der har været sygemelding på sekretærposten i mere end et halvt år, og jeg har ikke en fuldtidssekretær. Det er helt nødvendigt med en meget kvalificeret fuldtidssekretær, der kan mange ting inden for økonomi, it og sekretærfunktioner.”

”Bistandspræsten har af forskellige private årsager ikke været i stand til at yde den hjælp, der er brug for. Sekretær trænger til opkvalificering specielt indenfor økonomi.”

? *Hvad er grunden til, at provsterne ikke udnytter alle de aflastningsmuligheder, som betænkningerne anbefaler?*

Præst og provst

En af de ting, der bekymrer flere provster, er, at deres provstefunktion får uheldige konsekvenser for deres præstefunktion og dermed for det sogn, de er tilknyttet. Det kan, skriver én, være vanskeligt at uddelegere de præsteopgaver, der er knyttet til nærvær i sognet, f.eks. hjemmebesøg, deltagelse i det folkelige liv.

”Som kirkebogsførende sognepræst på halv tid kan jeg ikke leve op til menighedsrådets forventninger til at være den præst i pastoratet, som ”trådene samles hos”.”

Sognet kan, skriver en anden, have en forventning om, at provsten, som er kirkebogsførende myndighed, deltager i næsten alle sognearrangementer. Der kan også være en forventning i menighedsrådet om, at provsten i kraft af sin position er den præst, der leder sognets andre præster eller blot deltager i alle beslutninger.

Noget andet er, at afløseren kan, som det blev antydnet i et citat ovenfor, have vanskeligt ved at få samme legitimitet i sognet som provsten:

”I og med at den præst, som har bistand til mig, ikke er kaldet af menighedsrådene i mine sogne, forbliver vedkommende med at være ’vikaren’ og ikke præsten. Dette belaster mig, at jeg fortsat er den ansvarlige for alt, hvad der foregår her.”

Det får nogle provster til at foreslå en mere radikal strukturel ændring i provstestillingen. Provstestillingen bør, anbefaler én, være 100 % uden almindelig sognepræsteopgaver, mens en anden skriver:

”Jeg mener ikke, det er hensigtsmæssigt at provsten skal være sognepræst tilknyttet et bestemt sogn. Jeg mener, det er hensigtsmæssigt på mange planer, at provsten primært er provst og dermed kan yde ordentligt ledelse til provsti og præster. Præstearbejde kan i stedet foregå bredt rundt i hele provstiet, som indsættelsesgudstjenester og andet bredt i provstiet.”

-
- ?** *Hvad betyder det for forholdet mellem præsterne i provstiet og provsten, at provsten i højere grad italesættes som leder?*
- ?** *Og hvad betyder det for provstens selvforståelse?*
-

Provst og provstiudvalg

Besluttende budgetsamråd

Som i 2009 er det stadig ganske få steder, hvor man har vedtaget at have besluttende budgetsamråd, sådan som den lovgivning, der efterfulgte Betænkning 1477 åbnede mulighed for.⁹ Blot tre af de 91 responderende provster fortæller, at de i provstiet har besluttende budgetsamråd. Men flere noterer, at der i praksis er tale om besluttende budgetsamråd:

”Dog anvendes budgetsamråd til at træffe beslutninger om samarbejde – også på andre felter end det økonomiske.”

”Reelt er der ... tale om besluttende budgetsamråd i provstiet, idet vi altid er enige om fordelingen, før vi skilles.”

”Vi opfører os, som om der er besluttende budgetsamråd med fokus på tydelighed, gennemsigtighed og synlighed.”

Det fører til et par spørgsmål:

? *Hvad forhindrer de provstier, som i praksis arbejder, som om der var besluttende budgetsamråd, i at tage det fulde skridt?*

? *Hvilke fordele oplever man de få steder, hvad man har indført besluttende budgetsamråd?*

Provstiudvalgets organisation

60 af de responderende provster er formand for provstiudvalget, mens 31 altså ikke er. I blot 23 af de 91 provstiudvalg er der uddelegeret særlige ansvarsområder eller funktioner, som aflaster provsten. Det sker primært inden for det økonomiske område, men nogle få udvalg har også uddelegeret ansvar omkring kirkegårde (fem), bygninger (fem) og personale (tre). Ellers er der i de 23 provstiudvalg uddelegeret ansvarsområder på følgende måder og områder:

- Provstiudvalgets medlemmer har repræsentative opgaver i diverse bestyrelser og udvalg vedr. samarbejdsaftaler.
- Provstiudvalget har nedsat et særligt kalkningsudvalg, som yder rådgivning til menighedsråd i forbindelse med kirkekalkning.
- PU-medlemmer deltager gerne og ofte i vejledningsopgaver af MR.
- Særligt ansvar for de enkelte sogne er fordelt på de valgte medlemmer.
- Alle sager tilknyttes en kontaktperson, som kan være et af provstiudvalgets medlemmer, der så taler med menighedsrådet og evt. besigtiger.

⁹ [Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi nr. 331 af 29/03/2014, § 5](#)

? *Hvordan kan arbejdet i provstiudvalget organiseres, så det fører til større kvalitet og også til aflastning af provsten?*

Budgetsamråd – ét eller flere?

72 af de responderende provster har blot ét ligningsområde, mens 17 har to, og to har tre. De 91 provster repræsenterer dermed 112 ligningsområder.

Provstiudvalget kan ifølge lovgivningen indkalde til flere budgetsamråd.¹⁰ Det benytter man sig af mange steder. I et enkelt ligningsområde afholdes tre budgetsamråd, i 66 ligningsområder afholdes to, mens der i 45 ligningsområder afholdes et enkelt budgetsamråd.

? *Hvad opnår man i provstiet ved at holde mere end ét budgetsamråd?*

? *Hvilken betydning har det for menighedsrådene, at der med flere budgetsamråd bliver mere fokus på det fælles?*

? *Hvordan kan budgetsamrådene konkret planlægges, så de opleves som meningsfulde og får betydning for det kirkelige arbejde i provstiet?*

Omprioriteringsreserve

I 49 provstier, svarende til 54 %, nogenlunde samme procent som i 2009, tilbageholdes en omprioriteringsreserve ved den foreløbige udmelding af driftsrammen. Tallene i Tabel 26 viser alligevel en forandring. I forhold til 2009 benytter flere af de mindre provstier sig nu af muligheden for tilbageholdelse. Hertil kommer, at man i 16 af de 91 provstier af og til tilbageholder en reserve. Hvis disse tælles med (i 2009 stillede vi ikke spørgsmålet om *af og til*), bliver forskellen markant.

¹⁰ Jf. [Bekendtgørelse af Lov om folkekirkens økonomi nr. 331 af 29/03/2014, § 5 stk. 1.](#)

Procentvis antal provstier, som tilbageholder omprioriteringsreserve hvert år eller af og til

Antal sogne i provstiet	1-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35
2009/2014						
%-vis antal provstier, som tilbageholder omprioriteringsreserve hvert år	2009: 7 %	2009: 47 %	2009: 55 %	2009: 56 %	2009: 65 %	2009: 100 %
%-vis antal provstier, som tilbageholder omprioriteringsreserve hvert år eller af og til (tal fra 2014)	2014: 35 %	2014: 54 %	2014: 57 %	2014: 56 %	2014: 78 %	2014: 50 %
	59 %	67 %	86 %	72 %	78 %	50 %

Tabel 26

Det kan konstateres, at ikke mindst provstier med få menighedsråd i højere grad end tidligere tilbageholder omprioriteringsreserve inden udmelding af den foreløbige budgetramme.

”Vi tilbageholder ca. 15 %, der bliver i provstiet i puljer til alles bedste: kirkeliv, kirkegårde, energi, anlæg. Herudover sikres, at der er rum til en vis regulering ved den endelige rammeudmelding.”

”De sidste tre år har vi gradvist forøget den reservede pulje. Det har der været forståelse for, da menighedsrådene ser, alle får del i midlerne til anlæg og vedligehold.”

Flere nævner også, at de anvender særlige budgetmodeller vedrørende driftsrammer, modeller, som udarbejdes i kraft af en fælles beslutning for flere år ad gangen. Andre fremhæver særlig mødeaktivitet og samtaler, som danner fælles grundlag for beslutninger om provstiets samlede økonomi:

”Vi giver en forsigtig foreløbig driftsramme og indkalder derefter formand, kasserer og regnskabsfører fra hvert menighedsråd til en økonomidrøftelse af en halv times varighed for hvert menighedsråd. Det giver et godt indblik i, om driftsrammen kan holde, og om de har forskellige problemer eller projekter at arbejde med.”

”Formandsmøde i foråret, hvor vi orienterer og drøfter forventninger til det kommende års økonomi. Melder en forsigtig driftsramme ud og tilbageholder en stor reserve.”

”Menighedsrådene bedes efter den foreløbige udmelding at komme med begrundede ekstra ønsker til drift sammen med anlægsønskerne. Disse ønsker vurderes af provstiudvalget, som efter at have lyttet til alle menighedsråd ved budgetsamrådet fordeler de sidste midler.”

I undersøgelsen har vi også spurgt til brugen af 5 %-reserven. Dette spørgsmål stillede vi ikke i 2009. 65 % af de responderende provster tilbageholder 3-5 % af det samlede ligningsbeløb. Tabel 27. Sammenholdt med en større bevidsthed om tilbageholdelse af en omprioriteringsreserve, samt at man flere steder benytter sig af muligheden for at afholde flere budgetsamråd, kan det være endnu et signal om, at provstiets økonomi har fået større betydning for det samlede kirkelige liv i provstiet.

Hvad udgør 5 %-reserven ved budgetårets begyndelse af det samlede ligningsbeløb i provstiet?

	Antal provstier
0 %	1
0,1 - 1 %	5
1,1 - 2 %	9
2,1 - 3 %	17
3,1 - 4 %	17
4,1 - 5 %	42
Total	91

Tabel 27

Målsætning for provstiet

Men en ting er økonomi, noget andet er præmisserne for de økonomiske dispositioner. Sådanne præmisser kan formuleres i fælles målsætninger jf. anbefaling i Betænkning 1491. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 84)

Ifølge *Vejledning om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision 12/12/2014*¹¹ skal provstiudvalget ved fastsættelsen af de foreløbige driftsrammer tage udgangspunkt i de overordnede målsætninger for udviklingen i udgifter og ligning: "På budgetsamrådet belyses de økonomiske forhold i provstiet, og målsætninger for udgifter og ligning set i et flerårigt perspektiv drøftes."¹²

Efter budgetsamrådet fastsætter provstiudvalget målsætninger for provstiets udgifter og ligning set i et flerårigt perspektiv. På grundlag af disse målsætninger fastsætter provstiudvalget endelige driftsrammer og anlægsbevillinger for kirkekasserne i provstiet. Men et sådant bevidst arbejde med målsætninger foregår tilsyneladende kun få steder, nemlig i 12 af de 91 provstier, nogenlunde samme antal som i 2009.

Nogle få har altså gjort det:

"I samarbejde mellem stift og provsti er der iværksat en åben strukturproces, hvori menighedsråd og præster inddrages."

"I forbindelse med en proces om visioner og samarbejde har vi drøftet målsætninger."

¹¹ [Vejledning om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision 12/12/2014](#)

¹² Se også [Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi nr. 331 af 29/03/2014 § 6](#)

”Vi har en vision, der styrer fordelingen af midlerne.”

Nogle har gjort det i provstiuvalget:

”Provstiuvalget har formuleret og nedskrevet målsætninger, men mere overordnet omkring hvilke ting man gerne vil prioritere.”

Andre er på vej:

”I forbindelse med overvejelserne af ændring i budgetproceduren arbejdes der også med en visionsdebat i PU, der kunne resultere i ovenstående.”

”Det er bestemt en ting, som vi arbejder frem imod. Grundet et vigende udskrivningsgrundlag og mange middelalderkirker vil vi være nødt til at lave en sådan prioriteringsplan og målsætning senest i 2016.”

Der er også dem, der finder det ”unødvendigt, da det giver sig selv”, ligesom der er et sted, hvor man må medgive, at det faktisk forekommer ganske overflødig, da man rigtignok har en ”målsætning, men ikke én der afgør prioritering”.

Og så er der de steder, hvor det karakteriseres som ”en stor mangel”.

De spørgsmål, vi stillede i 2009, står derfor tilbage:

-
- ? *Hvad er grunden til, at målsætninger i provstiet tilsyneladende virker fremmed på mange provster, når det samtidig stilles som et krav til menighedsrådene?*
 - ? *Hvad skal der til for at arbejdet med udtrykkelige målsætninger, som styrer prioriteringerne i provstiets arbejde, opleves som en nødvendighed?*
 - ? *Hvordan kan der arbejdes i provstierne med tydeliggørelse af prioriteringer og målsætninger?*
 - ? *Hvilken gavn har man haft af det, de steder, hvor der arbejdes med formulerede målsætninger?*
-

Et andet spørgsmål melder sig i den sammenhæng. I Betænkning 1527 er det en pointe, at hovedsigtet med provstestillingen er at være biskoppens medhjælp. ”Dette forudsætter, at der er et tæt samarbejde mellem biskoppen og provsten om opgaverne, og at der er klare udmeldinger fra biskoppen om mål og visioner.” (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 53)

-
- ? *Hvilken rolle spiller biskoppens mål og visioner for den måde, provsten udøver sit tilsynshverv?*
-

Revision

I undersøgelsen har vi stillet nogle få spørgsmål om provstiuvalgets revision. Vi har spurgt til vurderingen af *retvisende konteringer, kasseeftersyn, opfyldelse af målsætninger og ansættelsesbeviser*. Tabel 28.

Hvordan vurderer du udbyttet af provstirevision, når det gælder

	Meget højt	Højt	Middel	Mindre god	Ringe	Det kan jeg ikke vurdere
Retvisende konteringer	8	37	25	4	6	11
Kasseeftersyn	9	46	25	1	2	8
Opfyldelse af målsætninger	3	12	22	14	23	17
Ansættelsesbeviser	1	9	22	11	16	32

Tabel 28

Det er tankevækkende, at en del svarer *Det kan jeg ikke vurdere*, ligesom der tydeligvis er stor forskel på udbyttet af provstirevisionen på alle fire parametre.

-
- ? *I hvilken udstrækning betragtes provstirevision som en administrativ nødvendighed?*
 - ? *I hvilken udstrækning betragtes provstiets revisor som samarbejdspartner?*
 - ? *Hvilke muligheder er der for mere effektiv udnyttelse af revision?*
 - ? *Hvilke parametre kan ligge til grund for vurderingen af provstirevisors ydelser?*
-

Betænkning 1527 anbefaler, at provstiudvalget tilkøber forvaltningsrevision ud over den almindelige revision af de lokale kirkelige kasser.

”Hensigten med forvaltningsrevision er få et klart billede af, om provstiets midler anvendes hensigtsmæssigt og i henhold til god forvaltningsskik. Provsten kan dermed få et meget effektivt værktøj til brug i forbindelse med budgetlægning, herunder i særlig grad i forhold til at sikre, at såvel provstiets midler, som dermed også de enkelte sognes midler, anvendes i henhold til de visioner og mål, som biskop, provstiudvalg og provsten har udstukket.”

(Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 88)

Ganske få, nemlig 18 af de 91 respondenter, har tilkøbt forvaltningsrevision, heraf blot én, som har tilkøbt forvaltningsrevision hos ekstern part. De 17 har tilkøbt forvaltningsrevision hos provstirevisor. Én af respondenterne anerkender værktøjet:

”Det har vist sig at være et meget vigtigt arbejdsredskab, der sikrer klarhed og de bedst mulige afgørelser.”

Én svarer, at provstirevisor foretager forvaltningsrevision, uden det er særskilt tilkøbt, mens to andre tilkendegiver, at forvaltningsrevision foregår efter aftale med stiftet, som har tilkøbt ydelsen.

-
- ?** *Hvornår finder provst og provstiudvalg, at det er gavnligt at tilkøbe forvaltningsrevision?*
- ?** *Hvad er grunden til, at man de fleste steder afstår fra at tilkøbe forvaltningsrevision, som anbefalet?*
-

Menighedsrådene

Fuldtalligt menighedsråd?

Ved de seneste menighedsrådsvalg har 37 af de 91 provster oplevet, at det ikke har været muligt at vælge et fuldtalligt menighedsråd i ét eller flere af provstiets sogne. Tabel 29.

I hvor mange af provstiets menighedsråd var det ved seneste menighedsrådsvalg ikke muligt at vælge et fuldtalligt menighedsråd?

	Antal provstier
0	52
1	24
2	10
3	2
4	0
Flere end 4	1
Ved ikke	2
Total	91

Tabel 29

I fem af disse provstier måtte biskoppen derpå beslutte, hvilket andet sogns menighedsråd, der skulle varetage sognets anliggender i funktionsperioden.

Hvad der måske er mere interessant er, at i 32 provstier af de 91 er der ét menighedsråd, der ikke længere er fuldtalligt, i 12 provstier er der to, i otte provstier er der tre, i ét er der fire og i to provstier er der flere end fire råd, der ikke længere er fuldtalligt.

I forbindelse med og efter forrige menighedsrådsvalg blev der etableret fælles menighedsråd en række steder. I 54 provstier skete det i ét til tre tilfælde, i 11 provstier i fire til seks tilfælde. Men flere provstier nævner, at det er en proces, der har været i gang i mange år, og at der allerede før valgåret 2012 var sket en hel del sammenlægninger. En enkelt ”regner med flere til næste valg. Det er svært at finde nye medlemmer”.

-
- ? *Hvilken rolle spiller provstiet i at sikre, at sognene kan stille med fuldtalligt menighedsråd?*
- ? *Hvilken rolle spiller stiftet i at sikre, at sognene kan stille med fuldtalligt menighedsråd?*
-

Målsætninger i menighedsråd

Et af de områder, der har haft fokus i betænkningerne, er den form for økonomistyring, som i overensstemmelse med god offentlig forvaltningsskik sikrer sammenhæng mellem målsætninger og tildeling af ressourcer. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 62) Siden 2011 har det været menighedsrådenes ansvar at notere målsætninger på forsiden af budgettet.

”Et afklaret målsætningsgrundlag er et værdifuldt ledelsesredskab for både menighedsråd og medarbejdere i sognet og for dem, der skal prioritere ressourceforbruget i provstiet. I en situation, hvor menighedsrådene har fået friere rammer til at prioritere deres ressourceanvendelse, og hvor provstiet vil få en nøglerolle i den fælles prioritering, vil man uden en løbende målsætningsproces stå i fare for at prioritere tilfældigt og uigennemskueligt, både for menighedsrådene, medarbejderne og offentligheden.” (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 43)

Målsætningerne fungerer som den ramme inden for hvilken, budgettallene skal læses, og der skal naturligvis være sammenhæng mellem målsætning og budgettal. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 19) Menighedsrådets prioriteringer skal altså ikke blot handle om penge, men udgiftsønskerne skal kunne ses i forhold til de konkrete mål, man ønsker at opnå. På den måde kan budgetdrøftelserne på budgetsamrådet og i provstiudvalget også få ”et reelt indhold”. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 64) Med ”reelt indhold” menes et indhold, som kan ses i lyset af folkekirkens overordnede formål. Grundlaget for en lokal drøftelse af målsætninger for menighedens arbejde og beslutning om menighedens er forkyndelsen af Kristus som menneskets og verdens frelser. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 17)

Målsætningsafsnittet i budgettet er afgørende for, at daglig ledelse overhovedet bliver muligt, (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 21) ligesom det kan bidrage til at tydeliggøre budgettet – forholdet mellem ydelser og omkostninger samt forholdet mellem kvalitet og effektivitet – over for menigheden og offentligheden. (Betænkning 1544: Folkekirkens styre, 2014, s. 392)

Det er dog interessant at se, at mens betænkningerne er tydelige omkring menighedsrådets arbejde med målsætninger, så er de kirkeministerielle vejledninger ændret på området. I *Vejledning om kirke-, præstegårds- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v. fra 2009* var der en ret udførlig beskrivelse og stærk opfordring:

”Det er særlig vigtigt efter et menighedsrådsvalg, at menighedsrådene får anledning til at drøfte målsætninger og mål i sognet, så der bliver tegnet en retning for det kirkelige arbejde de næste fire år. Hvad vil man satse på i det enkelte sogn, og er der nogle opgaver, som med fordel kan løftes i fællesskab af menighedsrådene i provstiet? Resultatet af drøftelserne kan blive et redskab til dialog med menigheden på menighedsrådet, og samtidig bidrage til drøftelserne på provstiniveau om provstiudvalget prioriteringer de kommende fire år. Til de fleste aktiviteter er der knyttet en økonomi, og det er derfor vigtigt at debatten om målsætninger og mål finder sted som en del af forårets budgetproces, og at menighedsrådet inddrager menigheden i

drøftelserne. Menighedsrådet kan herefter vælge, at følge op på målsætningerne på f.eks. næste menighedsmøde.”¹³

I den sidste *Vejledning om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision* fra december 2014 er anbefalingerne reduceret betragteligt til følgende:

”I tilknytning til budgetbidraget kan menighedsrådet beskrive målsætninger og formål for rådets aktiviteter det kommende år.”

I stedet ofres målsætningerne for provstiet noget mere spaltepads end tidligere, hvilket vi så på tidligere.

Hvordan går det så? Hvor mange menighedsråd får formuleret sådanne målsætninger?

Tabel 30. To provster, hvor én har været ansat i tre til otte år, en anden i mere end 12 år, svarer, at de ikke har kendskab til det. I modsætning til undersøgelsen fra 2009 er der her en stor forskel, idet 38 af 100 provster dengang svarede ”Ved ikke” på samme spørgsmål. Vi skrev dengang, at ”disse tal naturligvis vil ændre sig fra 2011, hvor rådene på forsiden af budgettet skal formulere målsætninger for indeværende valgperiode”. (Lindhardt & Andersen, 2010, s. 41) Denne forudsigtelse, som ikke var særlig vanskelig, har holdt stik.

Hvor mange af provstiets menighedsråd har i forbindelse med budget 2014 formuleret målsætninger for det kirkelige liv i sognet og noteret dem i budgettet?

	Antal provstier
0	3
1-5	30
6-10	20
11-15	15
16-20	9
Flere end 20	12
Ved ikke	2
Total	91

Tabel 30

Mens tre provster, som alle har været provst i mere end 12 år, svarer, at ingen af menighedsrådene formulerer målsætninger, er der 20 provster der angiver, at seks til ti menighedsråd noterer målsætninger i budgettet, men tabellen viser ikke, hvor store disse provstier er med hensyn til antal sogne. Tabel 30 kan derfor blot bruges som en generel antydning af, hvor udbredt det er blandt menighedsrådene at formulere målsætninger.

En af provsterne fortæller, at ”nogle råd har formulerede målsætninger, men ikke i budgettet”, en anden, at målsætningerne ikke er særligt operationelle, men at der mere er tale om hensigtserklæringer.

¹³ Se [Vejledning om kirke-, præstegårds- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v. af 29. maj 2009](#)

Provstiudvalgets betydning for arbejdet med målsætninger i menighedsråd

Provstens og provstiudvalgets ledelsesrolle er primært knyttet til fastsættelse af de økonomiske rammer for hvert enkelt menighedsråds virke. En sådan fastsættelse forudsætter et grundigt arbejde med målsætninger for det lokale kirkelige liv. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 18, 21, 25) Det er derfor forventeligt, at provst og provstiudvalg igangsætter og understøtter en forpligtende samtale om de overordnede målsætninger for det kirkelige liv og for udgifter og kirkelig ligning. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 25) Det er formuleret som en del af det gejstlige tilsyn at bidrage til formuleringer af visioner for det lokale arbejde. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 17 f.) Det er imidlertid ikke alle steder, der arbejdes bevidst med denne opgave:

”Vi har ikke arbejdet meget bevidst med dette fra provstiniveau, og det afspejles nok ret tydeligt hos rådene.”

Andre steder opfordrer provstiudvalget menighedsrådene til at udforme målsætninger:

”Provstiudvalget beder om, at målsætningerne påføres budgettet.”

”Provsten har opfordret til at dette sker.”

”MR er ved budgetsamråd opfordret til at formulere målsætninger og indsatsområder.”

”Opfordres til det. Lidt for meget intetsigende alibiformuleringer. Et område, der er fokus på fra provstiudvalgets side.”

Nogle steder har provstiudvalget, som vi så tidligere, besluttet at tage medicinen selv:

”Provstiudvalget har besluttet, at det er vigtigt at starte med sig selv. Så det gør vi, så provstiets menighedsråd herefter kan se, at det ikke gør ondt.”

I forbindelse med arbejdet med målsætninger kan indhentning af empiri for eksempel i form af demografiske oplysninger være et godt redskab. Det sker faktisk i en hel del provstier, men undersøgelsen tyder dog på, at det foregår i få sogne. 58 af de responderende provster har kendskab til, at sogne i provstiet udarbejder eller får udarbejdet og aktivt anvender sognestatistiske oplysninger i forbindelse med ledelsen af det lokale kirkelige liv. I 43 af de 58 provstier drejer det sig dog blot om ét til fem sogne.

En enkelt provst fortæller, at

”alle sogne har foretaget kirketællinger og har modtaget de bearbejdede tal og er opfordret til at arbejde med dem. Enkelte sogne har derudover lavet andre statistiske sogneopgørelser.”

? *Hvilken betydning kan statistiske og demografiske informationer have for de målsætninger, menighedsrådet udarbejder?*

? *Hvad er provstens og provstiets rolle i forhold til udarbejdelse af målsætninger i de enkelte sogne?*

-
- ? *Hvad bruger provstiudvalget målsætningerne til, når regnskaber og budgetter gennemgås?*
- ? *Hvilken betydning har målsætningerne reelt for budgettets udformning?*
-

Det fælles

”Den gejstlige gren og den økonomisk-administrative gren af folkekirken, som har hver deres særskilte forudsætninger og funktioner, bør bringes så tæt sammen som muligt i både sogn, provsti og stift med henblik på at løfte den fælles opgave.” (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 16)

En række betænkninger har været båret af intentionen om at bevidstgøre om den folkekirkelige opgave som en fælles opgave. I den sammenhæng er der gentagne gange peget på, at nogle opgaver ”bedre kan løses i et fællesskab end af de enkelte sogne. Det kan f.eks. være tilfældet i forbindelse med udvikling og gennemførelse af nye aktiviteter eller ved løsning af administrative opgaver i forbindelse med bl.a. økonomi og personale.” (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 93) I Betænkning 1527 blev det også formuleret som en vigtig del af tilsynet ”at inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke”. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011)

Det handler således om, at den fælles opgave fører til fælles aktiviteter og administration og også til fælles refleksion. Det fælles har fået større prioritet i folkekirken. I det følgende skal vi se på nogle af de områder, hvor det fælles får konkret udtryk i reelt samarbejde: Formelt økonomisk samarbejde, fælles regnskabsføring, fælles kirkekontor, fælles kalkning, konkret samarbejde på tværs af sognene mellem ansatte.

Aftaler om samarbejde om løsning af opgaver

Betænkning 1477 anbefalede bedre mulighed for økonomisk samarbejde mellem sognene. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 32) Denne anbefaling er siden udmøntet i *Bekendtgørelse af lov om menighedsråd § 42 og 43*, som siger, at to eller flere menighedsråd kan indgå aftale om samarbejde om løsning af de opgaver.

I 2009 var der indgået sådanne aftaler i 59 af 100 provstier. I 2014 er tallet steget til 74 af 91 provstier. Tabel 31.

Hvor mange aftaler om samarbejde om løsning af opgaver, der finansieres af kirkekassen, er der indgået blandt provstiets menighedsråd?

	Antal provstier 2009	Antal provstier 2014
0	34	6
1-3	49	40
4-6	8	20
7-10	0	7
Flere end 10	2	7
Ved ikke	7	11
Total	100	91

Tabel 31

En af provsterne konstaterer i en kommentar, at der "formentlig er over 100" af den slags aftaler i provstiet. En anden fortæller, at der ikke er overblik over det, men "vi har mange". Og én noterer, at "der løses opgaver i fællesskab, uden at der er indgået en formel aftale om opgaven". Der er altså tilsyneladende væsentlig stigning i menighedsrådenes vilje til og behov for at arbejde sammen om løsning af opgaverne, som strækker sig fra gadepreæstearbejde over kalkningsaftaler, til ansættelse af projektleder for kirkelige undervisning og aftaler om etablering af Projekt folkekirkens hus i Aalborg, "som er et samarbejde mellem alle menighedsråd i hele kommunen - fire provstier".

Mest bemærkelsesværdigt er det, at antallet af provstier, hvor sådanne aftaler ikke er indgået, er faldet fra 34 (af 100) til seks (af 91).

Hvor undersøgelsen i 2009 tydede på, at mange menighedsråd vægrede sig ved betænkningernes grundtanker om større grad af formelt samarbejde på tværs af sogne, så indikerer undersøgelsen i 2014, at stemningen er vendt. Det ses også af et andet forhold. Flere menighedsråd i ét provsti kan beslutte at indgå i et endnu mere formaliseret samarbejde, nemlig med provstiet som ramme. Beslutning herom skal træffes på budgetsamråd, og udgifterne til samarbejdet finansieres af provstiudvalgskassen. Også når det kommer til dette mere formaliserede på provstiniveau ses en udbredt lyst og vilje til samarbejde. I 77 af 91 provstier er der indgået sådanne formelle aftaler. Tabel 32.

Hvor mange aftaler om samarbejde mellem menighedsråd er der indgået med provstiet som ramme og vedtaget på budgetsamrådet, og hvor udgifterne finansieres af provstiudvalgskassen?

Antal provstier	
2014	
0	14
1-3	58
4-6	15
7-10	3
Flere end 10	1
Total	91

Tabel 32

Aftalerne drejer sig typisk om

- Ansættelse af fælles regnskabsfører for (en del af) provstiets menighedsråd.
- Ansættelse af skole-kirkemedarbejder og personalekonsulenter
- Indretning af kontorfaciliteter til administrative medarbejdere, der arbejder for flere pastorater
Etablering af skole-kirke-samarbejde
- Fælles abonnement på videntjenesten for park og landskab
- Fælles kalkningstjeneste
- Fælles kørsel af konfirmander til/ fra skolerne
- Fælles konfirmandarrangementer
Præsteuddannelse
Samarbejde mellem præster om bl.a. fælles gudstjenester og events
- Fælles kirkeblad
- ERFA-kurser med deltagelse af menighedsrådsmedlemmer fra flere pastorater

Der er altså tydeligvis sket en holdningsændring på området, og det fører til et par spørgsmål:

? *Hvilken betydning har provstens ledelse for sognenes vilje til at indgå formelle samarbejdsaftaler?*

? *Hvilken betydning får disse samarbejdsaftaler for provstiudvalgets økonomistyring?*

Regnskabsføring

Betænkning 1477 anbefalede, at det praktiske arbejde med menighedsrådenes økonomi blev uddelegeret "til en af kirkens funktionærstillinger eller til en ekstern bogholder, fx en fælles provstikasserer". (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 62) Betænkning

1491 supplerede med muligheden af, at "menighedsrådene samler bogholderi- og regnskabsfunktionerne for de lokale kasser enten gennem et fælles udbud til en ekstern leverandør eller ved oprettelse af et fælles regnskabskontor for provstiet". (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 87)

I 2009 var der menighedsråd i 84 af 100 provster, som fik deres bogholderi/regnskabsføring udført ved en ekstern leverandør, og der var 25 provstier, hvor menighedsrådene var gået sammen om etablering af fælles regnskabskontor i provstiet. Vi har i undersøgelsen i 2014 ikke været så interesseret i, hvad det enkelte menighedsråd har gjort, ej heller om der decideret er etableret et fælles regnskabskontor, men derimod om rådene er gået sammen med hinanden om etablering af fælles regnskabsføring enten ved en intern eller ekstern regnskabsfører. Tallene fra 2009 er derfor ikke umiddelbart sammenlignelige med tallene fra 2014. Men vi kan se, at i 69 af de 91 provstier er der menighedsråd, som er gået sammen om etablering af fælles regnskabsføring enten ved intern eller ekstern regnskabsfører.

Samtidig kan vi konstatere, at det er et område, hvor rådernes skepsis fortsat er relativ stor. 21 provster – samme tal som i 2009 – svarer således, at der blandt menighedsråd i provstiet har været projekter vedr. samling af regnskabsopgaverne internt eller eksternt, som man har droppet. Begrundelserne samler sig mere om samme temaer, end det var tilfældet i 2009. Det handler om manglende enighed, opbakning eller tilslutning, som i flere tilfælde skyldes frygten for at miste magt:

"Der var en angst for, at det gamle bysogn skulle få mere magt."

"Pludselig opstået bekymring hos menighedsrådene for afgivelse af suverænitet."

"Frygt for topstyring."

Der er, som vi har set det, grøde i formelle samarbejdsaftale på kryds og tværs mellem menighedsrådene, men tilliden til samarbejdet har øjensynligt vanskeligere vilkår, når det drejer sig om regnskabsføring.

? *Har menighedsrådene ret i, at uddelegering af regnskabsføring kan føre til suverænitetstab?*

? *Hvordan kan man i praksis sammenligne erfaringerne fra de mange steder, hvor man er gået sammen om etablering af fælles regnskabsføring?*

Fælles kirkekontor

I 38 af de 91 provstier er der etableret et eller flere fælles kirkekontorer. Det er især sket i provstier med 11-15, 16-20, men også 21-25 menighedsråd, hvor der i henholdsvis 12 (af 24), ni (af 21) og syv (af 18) provstier er etableret et eller flere fælles kirkekontorer. Et enkelt sted er der blot et enkelt kirkekontor i hele provstiet, mens der andre steder er nogle sogne, som er gået sammen om samme kirkekontor eller som deles om en eller flere kordegne, der tager sig af navneændringer og kirkebogsføring.

"De fleste sogne får lavet navneændringer på ét fælles kirkekontor."

”Det store kirkekontor i centerbyen tager sig af kirkebogsføring for et landpastorat. Flere landpastorater vil komme til, forventer jeg.”

”Der er fra flere sogne flyttet kirkebogsregistrering over til kordegnen i provstiet.”

Nogle steder forsøger man sig med ”samling af DNK-opgaver på et kirkekontor”, mens man andre steder oplever, at menighedsrådene udviser modvilje mod sammenlægning af kirkekontorer, da man

”opfatter kirkekontoret som omdrejningspunkt i kirken som arbejdsplads.”

? *Hvad betyder oprettelsen af fælles kirkekontorer for samarbejdet mellem sognene i øvrigt?*

Fælles indkøb

Ifølge Revisionsinstruks for revision af kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v. kan revisor efterprøve om indkøb af varer og tjenesteydelser er foretaget bedst og billigst, og også om der anvendes indkøbsaftaler.¹⁴ Betænkning 1491 anbefalede, ”at menighedsrådene prioriterer et effektivt indkøb.” Det kan ske ved, at man på relevante indkøbsområder indgår et forpligtende samarbejde inden for provsti eller stift. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 87)

Vi har, som i 2009, spurgt til, om der i provstiet er indgået samarbejde mellem menighedsrådene om indkøb. I 2009 var der i 11 ud af 100 provstier indgået sådanne aftaler, mens det i 2014 var tilfældet i 28 ud af 91 provstier. Tabel 33.

Er der i provstiet indgået samarbejde mellem menighedsrådene om indkøb?

	2009	2014
Ja, forpligtende for alle menighedsrådene	11 ¹⁵	2
Ja, frivilligt for menighedsrådene		26
Nej	43	39
Er i gang	13	9
Overvejer	19	8
Har overvejet, men droppet	10	6
Ved ikke	4	1
Total	100	91

Tabel 33

Nogle steder afholder man sig fra det, fordi ”menighedsrådene ønsker at handle lokalt” og ”støtte egne forretningsdrivende”. Andre steder er man med held gået sammen om fælles el-

¹⁴ Se Bilag 1 til [Cirkulære om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v.](#)

¹⁵ Spørgsmålet var ikke delt op i to i undersøgelsen fra 2009

og olieindkøb eller om indkøb af planter til kirkegårde. Men det går trægt mange steder, fordi menighedsrådene, som én formulerer det, "ikke magter opgaven," eller som en anden skriver: "ikke vil tage ansvar for det," eller fordi medarbejderne ikke er "så velvilligt stemt". Flere provster fortæller dog om, at man er opmærksom på statskøbsrabatter, ligesom flere anvender SKI¹⁶ – også til at "presse de lokale priser".

En del steder har man droppet sine overvejelser om fælles indkøb, da "der var ikke tilslutning, da det kom til stykket". Det kan bl.a. skyldes, at

"man anser administrationsomkostninger og mandetimer medgået til transport mellem sogne for så stort, at det stjæler gevinsten ved fælles indkøb."

I 16 provstier har man indgået aftaler om fælles kirkekalksordning. I fire provstier er det forpligtende for alle menighedsrådene, mens det i 12 er frivilligt. Otte provstier er i gang med at etablere en fælles aftale, otte andre overvejer. Et sted har man droppet med den forklaring, at

"vi har omkring 25 kalkede kirker i provstiet. Det ville kræve et meget omfattende udbudsmateriale, hvis alle kirker skulle beskrives tilstrækkeligt."

Andre steder har man opgivet, fordi menighedsrådene har ønsket at fastholde lokal arbejdskraft:

"Alle syntes, det var en god ide – men alle havde en 'god lokal' håndværker, de ville beholde."

Samtale- og erfagrunder

Vi har nu set på en række konkrete områder, hvor der samarbejdes på tværs af sognegrænser. Konkret samarbejde fordrer også samtale og erfaringsudveksling. Det er da også et område, hvor mange provstier søger at opbygge og opmuntre til fora. Mange provstier har efter aftale med menighedsrådene etableret erfaringsgrupper eller lignende for ansatte. Tabel 34.

¹⁶ SKI er en central indkøbsorganisation, der gennemfører EU-udbud på vegne af den offentlige og halvoffentlige sektor og etablerer såkaldte rammeaftaler på en række vare- og tjenesteydelsesområder. SKI skal effektivisere og professionalisere det offentlige indkøb i Danmark, blandt andet ved at indgå rammeaftaler, der er med til at sikre mængderabatter på de mest almindelige varer og ydelser til den offentlige sektor. Se mere på <http://www.ski.dk/>

Er der i provstiet – efter aftale med menighedsrådene – etableret erfa-grupper el. lign. for ansatte?

	Antal provstier
Organister	23
Kordegne	21
Kirke- og kulturmedarbejdere	10
Kirketjenere	9
Kirkegårdspersonale	42
Andre:	7

Tabel 34

I gruppen "Andre" gemmer sig provstier, som har skabt grupper af kirkemusikere i det hele taget.

En del steder mødes sekretærer, kordegne og kirkegårdspersonale på eget initiativ til kvartalsvise møder. En provst fortæller, at provstiudvalget inviteres med eller er repræsenteret ved et medlem, provstisekretær eller lejlighedsvist provsten.

Men en provst fortæller, at det kan være vanskeligt at holde i live:

"Vi har haft gang i erfa-grupper for kirkegårdspersonalet, men har ikke formået at holde det i live. Måske fordi det har været provstiets, mere end menighedsrådenes, ønske/idé."

Endnu flere steder er der etableret samarbejde mellem menighedsrådenes nøglefigurer. 52 provstier har etableret samarbejde mellem kontaktpersonerne, 50 mellem menighedsrådsformænd, 29 mellem kasserere, 18 mellem kirkeværger. Det kan ske som ad-hoc-samlinger omkring konkrete temaer eller som netværks- og fyraftensmøder. Nogle steder indbyder provstiet til årlige møder, mens grupperne andre steder er helt selvkørende. Et yderligere skridt i samarbejdsbestrebelse er foretaget nogle steder, hvor man har indført fælles elektronisk kalender. I syv provstier er det sket for præsterne, i otte for personalet, i fem for menighedsrådene. Flere steder har man ambitiøst forsøgt, men opgivet igen enten på grund af modstand blandt menighedsråd, præster og personale, eller simpelthen fordi

"det ikke giver mening i et stort udstrakt provsti med meget store forskelle i pastoraternes størrelse og sammensætning."

-
- ?** *I hvilken udstrækning er det en god idé, at provsten medvirker til at etablere samarbejde mellem funktionærerne, der er ansat i provstiet?*
 - ?** *Hvilke formål opfyldes, når provsten etablerer samarbejde og møder mellem menighedsrådenes nøglefigurer?*
 - ?** *Hvad skal til, for at erfa-grupper og lignende kan fungere? Og hvor længe skal de fungere?*
-

Præster

Præst som kontaktperson

I 2007 blev der åbnet mulighed for, at præsten kan vælges som menighedsrådets kontaktperson.¹⁷ I forslaget til *Lov om ændring af lov om menighedsråd, Lov om valg til menighedsråd og Lov om folkekirkens økonomi*, som blev fremlagt 21. feb. 2007 udfoldes, hvad der menes med ledelse i dette perspektiv. Det handler "først og fremmest om at omsætte det samlede menighedsråds beslutninger i fælles mål for medarbejderne, at kommunikere disse mål og at koordinere samarbejdet herom. Netop her kunne præsten have en særlig styrke som daglig leder, blandt andet fordi præsten gennem sin deltagelse i menighedsrådsarbejdet har en særlig forpligtelse på udformningen af de konkrete målsætninger for det kirkelige liv i sognet."¹⁸

En enkelt provst noterer:

"Jeg har frarådet præsterne at påtage sig opgaven som kontaktperson."

Men det er øjensynligt ikke et synspunkt, der får større opbakning. Tabel 35 indikerer, at flere og flere menighedsråd har valgt præsten til at varetage den daglige ledelsesopgave. Hvor der i 2009 var 73 af 100 provstier (73 %), hvor der ikke fandtes menighedsråd, hvor præsten var valgt som kontaktperson, er det nu tilfældet i 38 af 91 (42 %).

Hvor mange af provstiets menighedsråd har valgt præsten til at varetage (dele af) opgaven som kontaktperson?

	Antal provstier 2009	Antal provstier 2014
0	73	38
1-3	19	47
4-6	2	2
7-10	0	1
Flere end 10	0	0
Ved ikke	6	3
Total	100	91

Tabel 35

I 47 provstier er der 1-3 menighedsråd, som har valgt præsten som kontaktperson. I ca. 2/3 af tilfældene gælder det, at præsten deler opgaven med et af de valgte menighedsrådsmedlemmer.

? *Hvilke kompetencer er nødvendige for at udfylde funktionen som menighedsrådets kontaktperson?*

¹⁷ [Bekendtgørelse af lov om menighedsråd § 9.](#)

¹⁸ http://www.km.dk/fileadmin/share/Lovforslag_feb_07/L160.pdf

? *Hvilken betydning får det for samvirket mellem præst og menighedsråd, når præsten også er den, der skal udøve menighedsrådets daglige ledelse?*

Præster, grupper eller team

I snart ti år, og i hvert fald siden 2007, har man i mange provstier arbejdet med at inddele præsterne i grupper eller team. I diverse betænkninger er forskellen på grupper og teams og deres funktioner ikke klar. (Andersen, 2011/21)

Betænkning 1477: Præster i grupper

Betænkning 1477 foreslår, at provsten lettes for en række administrative opgaver. Det drejer sig blandt andet om opgaver i forbindelse med planlægning af præsters ferier og vikardækning i forbindelse med kortere sygdom. Som udgangspunkt skal præsterne selv – inddelt i passende grupper – administrere ferie- og fridags- samt sygevikarplanlægningen. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 30) Ordningen bør ifølge 1477 være obligatorisk.

Provsten skal inddele præsterne i disse grupper og dermed sikre, at vikarforpligtelserne bliver fordelt ligeligt, så ingen rammes unødigt hårdt (1477: 96). I det hele taget påhviler det ledelsesmæssige ansvar for tilrettelæggelse af ferie og afholdelse af fridage provsten, fordi denne er arbejdsgiverens lokale repræsentant i forhold til præsterne. Provsten er videre forpligtet på at udarbejde de lokale retningslinjer for præsternes ferie- og fridagsplanlægning, men inddrages kun i selve planlægningen, hvis præsterne ikke kan blive enige i gruppen.

Præsterne er forpligtede på løbende at holde provsten og tjenestestedet orienteret om resultatet af deres planlægning. I den sammenhæng kan det "være hensigtsmæssigt, at en af præsterne som 'teamleder' sikrer, at planlægningen og orienteringen gennemføres" (1477: 94 f).

Betænkning 1477 udtrykker forhåbning om, at præsternes samarbejde om denne opgave kan virke stimulerende for yderligere samarbejde på tværs af sognegrænserne samt generelt øge det kollegiale fællesskab præsterne imellem (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 94 f.).

Betænkning 1491: Præster i team

I Betænkning 1491 er der større fokus på teamsamarbejde. Når sogne slås sammen eller arbejder sammen, kan personalet blive et *sogneteam* med fælles kontaktperson, ensartede arbejdsforhold og med mulighed for teamarbejde og mere fleksible vikarordninger (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 34). Der er flere gevinster at hente ved at arbejde i team på tværs af sogne- og faggrænser. Der kan – hævder 1491 – bl.a. opnås (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 157)

- bedre arbejdsmiljø gennem samarbejde/kollegafællesskab på tværs af sognegrænser, både for ansatte og frivillige
- at alle sogne ikke skal løse alle opgaver

- at mindre sognes profil kan styrkes i helheden gennem løsning af bestemte opgaver for alle
- større samlet udbud i lokalområdet
- bedre ressourceanvendelse

Begrebet team signalerer en anden måde at arbejde på. Det individualiserede afløses af samarbejdet. Betænkning 1491 formulerer det som en forskel mellem det individualiserede og helhedsorienterede:

”Denne udvikling fra forholdsvis individualiseret arbejde til teambaseret arbejde vil desuden støtte en mere helhedsorienteret og tværgående udførelse af alle arbejdsopgaver.” (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 211)

Betænkning 1491 giver endvidere eksempler på sådanne sogneteams, også hvor præsterne har etableret et team-samarbejde, der muliggør, at de på skift får en kortere periode med sammenhængende tid til at dygtiggøre sig til en opgave, der kommer hele området til gode (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 38). I disse team får præsterne og sognene udstrakt frihed til at forvalte arbejdet i sognene uden ”indblanding” fra provst og biskop.

Hvordan går det så med at opdele provstiets præster i team?

Er provstiets præster inddelt i team? 54 af de 91 responderende provster svarer ”ja”, mens 37 svarer ”nej”. Tabel 36 viser i første kolonne antallet af præster i provstiet, i anden kolonne hvor mange provstier, der er med netop det antal præster, første kolonne viser. Tredje kolonne viser, i hvor mange af disse provstier præsterne er inddelt hhv. ikke inddelt i team. I de to største og det mindste provsti er præsterne inddelt i team. Procentvis er det især i provstier med 11-15 (62 %), 21-25 præster (63 %) og 26-30 præster (75 %), hvor præsterne er inddelt i team.

Antal præster i provstiet	Antal provstier	Provstier, hvor præster er inddelt i team	Provstier, hvor præster ikke er inddelt i team
1-10	1	1	0
11-15	26	16	10
16-20	17	9	8
21-25	24	15	9
26-30	12	9	3
31-35	9	2	7
36 eller flere	2	2	0
Total	91	54	37

Tabel 36

I de store provstier med 31-35 præster er det imidlertid blot tilfældet i to af syv provstier. I syv af ni provstier, der består af 31-35 præster, er præsterne ikke inddelt i team.

I 18 provstier deltager alle præster i ét eller flere team, mens alle præsterne i 24 provstier deltager i et enkelt team. Nogle få steder er der enkelte præster, som står helt uden for teamstrukturen.

Hvilke opgaver løser teamene så? Det viser Tabel 37. Den primære opgave i 50 provstier er fordeling af ferier og fridage. I 45 provstier er der også team, som hjælper hinanden i særligt belastede perioder.

Opgaver	Antal provstier
De fordeler selv ferier og fridage	50
De arbejder med faglig-teologisk læring og udvikling	23
De hjælper hinanden i særligt belastede perioder med aflastning	45
De fungerer som praktikteam for studerende fra et af pastoralseminarierne	6
Andet:	5

Tabel 37

Under "Andet" gemmer sig fordeling af undervisningsopgaver, supervision, juniorkonfirmander, særgudstjenester, plejehjemsgudstjenester, sparring eller måske arbejde med en kirkehøjskole.

Nødvendigheden af team

I 1477 er der ikke bevidsthed om at skelne mellem *gruppe* og *team*. Det hedder sig for eksempel, at præsterne skal inddeles i passende grupper, som skal have en teamleder. Sammenblandingen afslører, at der tænkes identitet mellem *gruppe* og *team*.

Går vi til Betænkning 1491, ser vi, at ordet *team* fylder en del mere end ordet *gruppe*, som rigtigt nok nævnes, men dog er gledet noget i baggrunden.

Skredet er i øjnefaldende: fra usikkerheden på definition af *gruppe* og *team* i Betænkning 1477 over *teamets* muligheder i Betænkning 1491 til *teamets* nødvendighed i Betænkning 1503. Eller: fra individualitet til det helhedsorienterede.

De opgaver, som Betænkning 1503 ønsker at overlade til præsterne, fordrer i endnu højere grad, at der udvikles teams. Det handler om, at der i de enkelte provstier oprettes praktikteam, som praktikanterne på pastoralseminarierne tilknyttes under praktikforløbet, og som vedkommende kan rådføre sig og sparre med (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 92). Praktikteamet, som udpeges af provsten, skal bestå af en eller flere præster inden for samme sogn/provsti. Teamet skal ikke blot udarbejde en detaljeret plan for, hvilke arbejdsopgaver praktikanten skal prøve kræfter med. Det skal også være *teamets* opgave at gøre praktikanten opmærksom på, hvorledes denne kan ændre på

sin håndtering af opgaver, som vedkommende har håndteret upassende eller forkert, således at praktikperioden kan blive godkendt. Når provsten ved endt praktikforløb skal vurdere praktikanten og sende en udtalelse til Pastoralseminariet (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 100), må man formode, at praktikteamet tænkes inddraget i udformningen af denne vurdering.

1503 foreslår endvidere, at lokal netværksdannelse og teamsamarbejde mellem kolleger fremmes ved, at nye præster allerede tidligt i ansættelsen får et læringsfællesskab med kolleger fra lokalområdet, (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 107).¹⁹

Der er altså ifølge betænkningerne en række opgaver, hvis løsning fordrer, at præsterne inddeles i team. Nye opgaver fordrer ny struktur. Det går, viser undersøgelsen, da også i den retning, men i adstadigt tempo.

-
- ? *Hvad er grunden til, at større provstier med mange præster ikke forsøger at få de fordele, friheder og gevinster, som betænkningerne mener ligger i teaminddeling?*
- ? *Hvilke udfordringer oplever provsterne i forhold til at etablere og vedligeholde teamsamarbejde blandt præsterne?*
- ? *Hvornår er teamsamarbejde hensigtsmæssigt? Hvornår er det ikke?*
-

MUS med præster

Betænkning 1527 satte for alvor fokus på MUS. "Der er i arbejdsgruppen enighed om, at MUS og APV er vigtige værktøjer i forholdet biskop-provst-præst." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 19) Betænkningen udpegede MUS til at være et af de værktøjer, provsten skal bruge til udøvelse af det gejstlige tilsyn. Derfor har vi i undersøgelsen spurgt til, om Betænkning 1527 har ført til ændringer i den måde, hvorpå provsten afholder MUS med præsterne?

Hertil svarer 37 ja, mens 54 svarer nej, heraf 13 af de 18 provster, som har været ansat i mindre end tre år. De er naturligvis lovlig undskyldt, eftersom Betænkning 1527 kom i 2011, og de derfor ikke har foretaget MUS forinden, hvorfor de af gode grunde ikke kan have ændret noget. Som et par af dem skriver:

"Jeg blev provst efter betænkningen og har hele tiden gjort det som beskrevet i Betænkning 1527."

"Nej, af den gode grund, at jeg er blevet provst efter cirkulærets indførelse og derfor har fulgt disse retningslinjer så godt som muligt."

Men det kan måske undre, at Betænkningens fokusering på MUS ikke har ført til ændringer blandt 56 % af de øvrige provster. Men det kan naturligvis skyldes, at man i forvejen har haft en veletableret og gennemtænkt ordning omkring gennemførelse af MUS. Noget kunne tyde

¹⁹ jf. anbefalingerne i Andersen, Et job med mening, 2009.

på det. En provst fortæller således, at "MUS-processen drøftes og justeres årligt". Nogle andre deltager i "projekt strategisk MUS".

En provst glæder sig over, at

"Det er blevet legalt at tale om kvalitet og kompetence og udvikling som præst. Præsten er blevet mere professionel."

En anden har udvidet MUS til gruppeudviklingsamtaler for provstiets team. Flere fortæller, at MUS er vigtig for dem i forbindelse med tilrettelæggelse af præsternes efteruddannelse.

Det var en pointe i betænkningen, at specielt provsterne med "reglerne for Arbejdspladsvurderinger, MUS-samtaler og introduktion af en række efteruddannelsesinitiativer" har "fået bedre redskaber til at identificere kvalitetsproblemer og tilbyde forskellige former for hjælp, før situationen udvikler sig." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 49 f.) Undersøgelsen viser imidlertid, at for blot 37 af de 91 respondenter har Betænkning 1527 ført til ændringer i provstens rolle i forbindelse med præsternes videreuddannelse.

Nogle nævner, at Betænkning 1527 har skærpet deres opmærksomhed på denne del af MUS, som én omtaler som et "nøglepunkt". En ændring er måske ikke sket som en bevidst konsekvens af betænkningens konklusioner, men, som én skriver, "fordi tingene flytter sig".

"Præsterne anvender i stigende grad MUS som deres mulighed for at vende arbejdsmiljø, karriererefleksion og embedsvaretagelse med provsten."

Noget andet er, at holdninger kan ændre sig.

"Eller også har min egen holdning til forståelsen af videreuddannelse også bibragt noget her, idet jeg forstår den lokale læring og videndeling med kolleger som en vigtig del af præsternes videreuddannelse."

Og holdningsændringer kan også føre til, at provsten rådgiver menighedsråd, der ønsker at medvirke til finansiering af præsters videreuddannelse. I den sammenhæng skriver et par provster også om deres fokus ikke bare på præstens lyst og kompetencer, når det drejer sig om efteruddannelse, men også om sognets og provstiets behov.

Der er også de provstier, som sætter flere midler af til efter- og videreuddannelse af præster, og som tager temaet op ikke kun på MUS, men også i præstekonventer. Endelig peger en enkelt på, at strategisk anvendelse af MUS i praksis er begrænset:

"Når der ikke er midler til rådighed for efteruddannelse, er en strategisk anvendelse af MUS som omdrejningspunkt for kompetenceudvikling begrænset."

? *Hvilken betydning har det konkret haft for præsternes efteruddannelse, at den skal aftales og planlægges i MUS?*

? *Hvilken betydning får det for FUV, at provsterne har større indflydelse på planlægningen af præsternes efteruddannelse?*

APV

APV'en er ifølge Arbejdstilsynet²⁰ ikke bare en forpligtelse, som virksomheden har i forhold til arbejdsmiljølovgivningen. APV'en er et værktøj, som virksomheden kan bruge til at sætte sit arbejde med arbejdsmiljøet i system, og som kan bidrage til et godt arbejdsmiljø. I Betænkning 1527 bliver APV italesat som en del af et proaktivt gejstligt tilsyn (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 50). Det foregår forskelligt fra provsti til provsti.

Når 29 af de 91 provster gennemfører APV, sker det hver gang med besøg hos præsten og med besigtigelse af fysiske forhold. 51 svarer, at det kun er første gang, de aflægger præsten besøg. Efterfølgende foregår det skriftligt og med en opfølgende samtale.

Nogle benytter sig af den mulighed, at APV udfyldes elektronisk, og denne besvarelse kan så, hvis det skønnes nødvendigt, følges op af besøg og samtale, som det sker i følgende beskrivelse fra en provst:

”Ved netop afholdt APV har sognepræsterne fået et brev fra provst og sikkerhedsrepræsentant efter modtagelsen af udfyldt spørgeskema:

- 1) Tilbud om telefonisk samtale
 - 2) Tilbud om personlig samtale
 - 3) Tilbud om besøg
 - 4) Meddelelse om at provst og sikkerhedsrepræsentant kommer på besøg.
- Ordningen fungerer godt, da besvarelserne undertiden udelukkende omfatter problemer med det psykiske arbejdsmiljø.”

En enkelt noterer brugen af APV i forbindelse med modtagelse af nye præster i provstiet:

”Besøg af og orienterende samtale med provst og arbejdsmiljørepræsentant indgår i forløb med modtagelse af nye præster i provstiet. Provsten gennemfører desuden to trivselssamtaler med nye præster det første år. Herefter er APV skriftlig, medmindre der er ønske om eller behov for besøg/samtale.”

²⁰ Se [Arbejdstilsynets vejledning](#)

Personale

Ansættelser

Betænkning 1477 foreslog, at kirkefunktionærer fortsat skulle ansættes af menighedsrådet, med et fast tjenestested i en eller flere af provstiets kirker, men med provstiet som ansættelsesområde. (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 87)

I Betænkning 1491 arbejdede man videre med tanken, og man så på flere relevante modeller for ansættelse:

1. Egen "multimedarbejder". Et sogn har en eller flere fuldtidsansatte, der løser alle opgaver inden for et bredt område. Multimedarbejderen er sognets "egen" medarbejder, der varetager opgaverne (undtagen de pastorale) på tværs af de faggrænser, der i dag kendetegner de enkelte arbejdsområder.
2. Fælles faglig medarbejder. Et sogn ønsker en høj faglig ekspertise og tilstræber derfor at indgå i et sognesamarbejde med andre sogne. Sognene kan på denne måde dele fuldtidsansatte med fagligt stærke kompetencer, som dermed ansættes med en mere traditionel stillingsprofil.
3. En kombination. En kombination af model 1 og 2 inden for provstiet, hvor der både kunne være faguddannede og multimedarbejdere i en kombination med provstiet som ansættelsesområde og et eller flere sogne som tjenestested.

I en kombineret model kan arbejdet organiseres i opgaveteams, som kan bestå af både faguddannede og korttidsuddannede. De faguddannede kunne varetage det faglige ansvar for teamet.

Også her er der fokus på bevægelsen fra det individualiserede til det mere helhedsorienterede:

"Denne udvikling fra forholdsvis individualiseret arbejde til teambaseret arbejde vil desuden støtte en mere helhedsorienteret og tværgående udførelse af alle arbejdsopgaver." (Betænkning 1491: Folkekirkenes lokale økonomi, 2007, s. 211)

Det helhedsorienterede og tværgående udmøntes i et konkret ønske om såvel geografisk som faglig fleksibilitet. Den geografiske fleksibilitet handler om, at funktionærer kan udføre arbejdsopgaver ved andre ansættelsesmyndigheder fx som led i et samarbejde mellem et eller flere sogne, mens den faglige fleksibilitet indbefatter pligten til ved ansættelsen at acceptere arbejdsopgaver, der ikke udgør kerneopgaver i det protokollat, som ansættelsesforholdet er omfattet af.²¹

Mulighed for denne type ansættelser, hvor ansættelsesområdet er udvidet, er siden muliggjort i overenskomstaftalerne, hvoraf det fremgår, at ansættelsesmyndigheden kan

²¹ Se [Vejledning til organisationsaftale for kirkefunktionærer med kerneopgaver som kordegn, sognemedhjælper, kirkemusiker, kirketjener og graver](#)

”udgøres af et eller flere menighedsråd i samarbejde eller af en anden folkekirkelig myndighed”.²²

I hvilken udstrækning har man så benyttet sig af muligheden?

I 29 af 91 (32 %) provstier er der menighedsråd, som har ansat kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområde. I 2009 var tallet 13 af 100 (13 %). Disse ansættelser er i 16 tilfælde sket som følge af beslutning på budgetsamrådet, i 13 tilfælde som beslutning taget af menighedsråd, der er gået sammen om opgaven uden om provstiet. Det drejer sig om forskellige ansættelser. Det kan være en it-konsulent, en organist, en sekretær, en tværkulturel medarbejder eller ansatte på regnskabskontor.

En række provster svarer, at der skal arbejdes mere med dette i fremtiden. Nogle steder anbefales det:

”Provstiet ... anbefaler generelt, at personalet fremover ansættes i stillinger med provstiet som ansættelsesområde.”

Et par steder er der taget en principiel beslutning:

”Det er besluttet i provstiudvalget og på budgetsamråd, at ved alle nyansættelser ansættes kirkefunktionærerne med provstiets som ansættelsesområde.”

”Det sker i takt med nyansættelser.”

Et enkelt sted har man flyttet kompetencen til at fastlægge personalenormeringen fra menighedsrådene til provstiudvalget. Et andet sted er man i gang, mens man i syv provstier overvejer. To provstier har overvejet, men droppet ideen igen. Det skyldes fortrinsvist manglende lyst fra menighedsrådenes side til at afgive kompetencen:

”Menighedsrådene vil ikke afgive denne kompetence til provstiudvalget.”

Men flere provster, anfører, at ”flere og flere menighedsråd er ved at være modne til det.” En ser det ligefrem som

”nødvendigt at flytte kompetencen fra menighedsråd til provstiudvalg, hvis der skal ske en egentlig styring af personaleforbruget.”

To andre håber på, at næste menighedsrådsvalg vil bane vejen for beslutningen:

”Håber på en beslutning efter næste menighedsrådsvalg, men det ville være mest korrekt, at personalenormering ved lovgivning blev henlagt til provstiudvalget.”

”Flere menighedsråd har haft ønske om det, så måske efter næste valg er tiden moden til det.”

? *Hvad betyder det for det lokale kirkelige liv, at antallet af ansættelser af funktionærer med provstiet som ansættelsesområde tilsyneladende stiger?*

²² Se fx [Cirkulære om organisationsaftale for kirkefunktionærer med kerneopgaver som kordegn, sognemedhjælper og kirkemusiker](#)

Stillingsbeskrivelser

I forbindelse med indgåelsen af nye overenskomster og organisationsaftaler for kirkefunktionærer i 2009 blev der indført regler om, hvordan menighedsrådet skal planlægge kirkefunktionærernes arbejdstid.²³ I den sammenhæng er Betænkning 1491s anbefaling af, at menighedsrådet fastlægger stillingsbeskrivelser for alle stillinger blevet særlig aktuel. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 86)

I forhold til vores undersøgelse fra 2009 er der sket en mindre stigning i antallet af provstier, hvor menighedsråd har udarbejdet – eller er i gang med at udarbejde – stillingsbeskrivelser. I 2009 var det 68 af 100 (68 %), mens det i 2014 er 74 af 91 (81 %). Samtidig er der færre provster, som er uvidende herom, nemlig 16 af 91 (18 %) i 2014 mod 26 af 100 (26 %) i 2009. Se Tabel 38. Det kunne tyde på, at flere provster er opmærksomme på at medvirke til, at opgaven med at udarbejde stillingsbeskrivelser bliver løst.

Er der menighedsråd i provstiet, som er gået i gang med at udarbejde – eller har udarbejdet – stillingsbeskrivelser for medarbejderne?

	Antal provstier 2009	Antal provstier 2014
Ja	68	74
Nej	6	1
Ved ikke	26	16
Total	100	91

Tabel 38

Flere provstier tilbyder menighedsrådene hjælp til det enten ved personalekonsulent eller via stiftet. Men hvor der i undersøgelsen fra 2009 var en del kommentarer, som understregede vigtigheden af opgaven, er den slags kommentarer helt fraværende i 2014, måske fordi den mange steder er blevet en daglig driftsopgave og ikke længere noget nyt.

MUS og menighedsråd

Når det kommer til gennemførelse af MUS, kan vi se, at der i to af de provstier, der består af ét til ti menighedsråd, er ét til tre råd, der gennemfører MUS, tre provstier, hvor fire til seks gennemfører MUS, elleve, hvor syv til ti råd gør det, mens én af de provster, der har ét til ti råd i provstiet ikke har viden herom. Se flere detaljer i Tabel 39.

²³ Se [Vejledning om tilrettelæggelse af arbejdstid for overenskomstansatte kirkefunktionærer](#).

Hvor mange af provstiets menighedsråd gennemfører årligt MUS med sine ansatte?

		Antal menighedsråd i provstiet						
		1-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36 eller flere
Antal råd, der årligt gennemfører MUS	0	0	0	0	0	0	0	0
	1-3	2	0	0	0	0	0	0
	4-6	3	1	0	0	0	0	0
	7-10	11	3	0	0	0	0	0
	Flere end 10	0	17	18	17	5	1	0
	Ved ikke	1	3	3	1	4	1	0

Tabel 39

En del svarer, at de ikke ved noget om det:

”Uden at vide det med sikkerhed, tror jeg at alle gør det...”

”Det går jeg ud fra, at de gør, men ved det ikke.”

”Det gør alle - da - går jeg ud fra.”

Den mest markante forskel i forhold til 2009 er dog alligevel, at hvor der i 2009 var 22 ud af 100 provster, der ikke havde kendskab til det (22 %), er der i 2014 13 ud af 91 (14 %). Det kunne tyde på, at provstens rolle i forhold til denne opgave er under forandring.

Nogle provster arbejder bevidst for at hjælpe menighedsrådene til at gennemføre MUS. Nogle gør det ved at skabe rum for erfaringsudveksling mellem kontaktpersoner, andre indskærper det ved enhver given lejlighed:

”Det er blevet kraftigt indskærpet ved alle budgetsamråd og formandsmøder, at alle er forpligtede til at afholde MUS samtaler. Så det går jeg ud fra, (næsten) alle gør!”

Atter andre opmuntrer til det og hjælper med værktøjer:

”Når jeg er ude på provstesyn, så opmuntrer jeg menighedsrådene til at huske at afholde såvel MUS som APV. Jeg er også behjælpelig med skemaer til et sådant brug.”

Reduktion af vikarudgifter

Med hensyn til reduktion af antallet af kirkefunktionær-vikarer er der tilsyneladende også sket en udvikling siden 2009. Tabel 40. I 48 provstier er det lykkedes at reducere anvendelsen af vikarer, mens man i 21 provstier er i gang. Undersøgelsen tyder på, at det, for en del af dem, der var i gang i 2009, nemlig 39, er lykkedes at reducere antallet.

Er det siden 2007 lykkedes provstiet at reducere anvendelsen af kirkefunktionær-vikarer?

	2009	2014
Ja	34	48
Nej	12	15
Er i gang	39	21
Overvejer	14	1
Har overvejet, men droppet	1	0
Ved ikke		6
Total	100	91

Tabel 40

En enkelt provst anfører, at det ikke kan styres fra provstiet, "da hvert sogn kører sit eget løb". Men undersøgelsen påviser, at det i en lang række provstier faktisk godt kan lade sig gøre at medvirke til reduktion af anvendelse af funktionær-vikarer. Metoderne er ganske vist forskellige. Nogle har oplevet, at ansættelse af personalekonsulent har været en medvirkende årsag, mens andre konstaterer, at udviklingen af større pastorater har gjort det muligt.

"Ny struktur har skabt nye pastorater. Her er man i gang med at ansætte funktionærer i fællesskab. Der er etableret indbyrdes hverdagsafløsning i organistgrupper i provstiet. Det har nedbragt vikarforbruget markant, så der nu altovervejende er tale om søndagsvikarer."

"I kraft af en række sognesammenlægninger."

Andre steder arbejdes med Geo-flex, geografisk fleksibilitet, hvor der foregår samarbejde mellem faggrupper på tværs af pastorater og sogne.

"Ja, forstået på den måde, at flere gravere i dag indgår i samarbejder på tværs i pastoraterne; men det er der indtil videre ikke kommet de helt store besparelser ud af, men stillingerne er blevet mere attraktive. Der er således også tale om flere fælles velfærdslokaler, så vi ikke behøver at indrette flere velfærdslokaler end højst nødvendigt."

"Flere pastorater samarbejder på tværs om kirkefunktionærene, så de har gensidig afløserforpligtelse."

Atter andre har reduceret udgifterne ved på budgetsamrådet at lave aftaler om ensartede vikarsatser for alle provstiets sogne.

? *Hvordan forholder menighedsrådene sig til et provsti, som gør en aktiv indsats for at nedbringe vikarudgifter?*

? *Hvad betyder det for menighedsrådenes personaleledelse, at provstiet medvirker til en anden økonomisk struktur for udnyttelse af vikarer?*

Personalemæssig bistand til rådene

I forhold til 2009 er der også antydninger af, at der flere steder er foretaget en oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene, som det anbefales i Betænkning 1491. (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 86). Tabel 41. Hvor det i 2009 var lykkedes i 43 af 100 provstier (43 %) er det i 2014 lykkedes i 54 af 91 provstier (59 %). En del af dem, der var i gang i 2009, er tilsyneladende nu lykkedes med projektet.

Er der siden 2007 foretaget en oprustning i provstiet af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene?

	2009	2014
Ja	43	54
Nej	15	22
Er i gang	25	10
Overvejer	17	2
Har overvejet, men droppet	0	1
Ved ikke	Ikke svarmulighed	2
Total	100	91

Tabel 41

Som i 2009 er det en opgave, som især provsterne i Aalborg og Århus stifter arbejder med. I 2009 var det ikke lykkedes for nogen provster i Ribe stift, men det har ændret sig, hvorimod det ikke er et fokusområde for provsterne i Lolland-Falster stift. Her er der ingen, der svarer hverken *ja* eller *er i gang*. Sammenligning med 2009 ses i Tabel 42.

Er der siden 2007 foretaget en oprustning i provstiet af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene?

	Århus	Aalborg	Viborg	Roskilde	Ribe	Lolland-Falster	København	Hel-singør	Hader-slev	Fyn
Tal fra 2009/2014										
Ja	8/11	8/12	4/7	3/6	0/3	1/0	1/2	5/4	7/5	6/4
Nej	1/2	1/0	0	2/4	0/1	2/4	4/3	3/4	0/0	2/4
Er i gang	2/0	3/1	4/2	2/2	6/2	0/0	2/0	2/1	0/0	4/2
Overvejer	1/0	1/0	3/0	5/0	2/1	1/0	2/0	2/1	0/0	0/0
Har overvejet, men droppet	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0	0/1	0/0	0/0	0/0
Ved ikke (2014-tal)²⁴	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Antal provster, der har responderet	12/13	13/14	11/9	12/12	8/7	4/4	9/6	12/10	7/5	12/11

Tabel 42

Hvori består oprustningen så konkret? Som vi så tidligere, er der i en række provstier, måske i samarbejde med andre provstier, ansat en provsti- eller personalekonsulent, som rådgiver menighedsrådene om deres forpligtelser og muligheder som arbejdsgiver. Andre steder har provst og sekretær øget fokus og arbejdsindsats på området. Provstisekretæren kan for eksempel være opnormeret til personalekonsulent, eller provstiudvalget kan have udnævnt et af sine medlemmer til at have særligt ansvar for personaleledelsen i provstiet.

En af de mere udbredte metoder er, at provstierne og menighedsrådene i større omfang benytter sig af muligheden for at udnytte kompetencerne hos stiftets personale.

En del provster fortæller, at de er i gang med at ansætte personalekonsulent, som kan bistå menighedsrådene med personaleadministrativ bistand. Andre arbejder med at flytte personalenormering til provstiet eller etablere fælles regnskabskontor.

? *Hvilken positiv henholdsvis negativ betydning har det haft for menighedsrådenes personaleledelse, at provstiet har oprustet den personaleadministrative bistand til rådene?*

²⁴ "Ved ikke" var ikke en svarmulighed i 2009.

Fordeling af opgavevaretagelse – inddragelse af frivillige

I flere sogne arbejdes der med en anden fordeling mellem lønnet personale af opgavevaretagelsen i forbindelse med gudstjenester. Det kan blandt andet være en personalekonsulents fortjeneste, at stillinger bliver omlagt.

Endvidere forsøger man sig en række steder med en anden fordeling af opgavevaretagelsen i forbindelse med gudstjenester mellem lønnet personale og ikke-lønnede. Og det tyder på, som det fremgår af Tabel 43, at der er en svag stigning i antallet af menigheder, som søger at inddrage frivillige i forbindelse med gudstjenester.

I hvor mange af provstiets sogne har man - efter Betænkning 1491 kom i 2007 - lavet en anden fordeling af opgavevaretagelsen i forbindelse med gudstjenester mellem lønnet personale og ikke-lønnede?

	Antal provstier 2009	Antal provstier 2014
0	38	24
1-3	25	37
4-6	9	9
7-10	3	1
Flere end 10	0	0
Ved ikke	25	20
Total	100	91

Tabel 43

Typiske opgaver, der overtages af ikke-lønnede medarbejdere, er kordegn-, kirketjener- samt kirkesangertjenesten.

”Frivillige påtager sig kordegnens kirketjenester, når kordegnen holder fri.”

”I en del sogne er kirketjeneropgaver og evt. kirkesangeropgaver permanent eller tidvist overtaget af frivillige.”

”Der er tale om inddragelse af frivillige; i forbindelse med nedlæggelse af kordegnestilling varetager kirkesangeren yderligere gudstjenesteforpligtelse.”

Nogle steder sker det som et forsøg på at spare, andre steder handler det mere om at involvere folk i en konkret kirkelig opgave.

Men ellers er det et område, hvor mange provster svarer, at de ikke har noget overblik.

Kirkegården

81 af de 91 respondenter svarer "ja" til, at der i provstiet er kirkegårde, der er administreret af menighedsråd. I 62 af disse er der menighedsråd som har indgået samarbejdsaftaler om kirkegårdsdrift. Det er en lille stigning i forhold til 2009, hvor det var tilfældet i 55 af 100 provstier.

Det var ellers en klar anbefaling i Betænkning 1491, hvor udvalget bag betænkningen anbefalede,

"at menighedsrådene overvejer, om entreprenørmodellen kan være relevant som ramme for samarbejde mellem menighedsråd om kirkegårdsdrift. Eller alternativt, at menighedsrådet overvejer udlicitering af dele af eller hele kirkegårdsdriften til en anlægsgartner." (Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 87)

Til gengæld lader det til, at der er en hel del aftaler i de 62 provstier. Se Tabel 44.

Hvor mange samarbejdsaftaler er der indgået om kirkegårdsdrift?

	Antal provstier
1	18
2	13
3	9
4	7
Flere end 4	14
Ved ikke	1
Basis	62

Tabel 44

Det er interessant at se, at i 17 provstier er der syv til ti menighedsråd, der er med i sådanne aftaler, mens der i fire provstier er flere end ti. Tabel 45.

Hvor mange menighedsråd i alt deltager i disse samarbejdsaftaler om kirkegårdsdrift?

	Antal provstier
1-3	21
4-6	19
7-10	17
Flere end 10	4
Ved ikke	1
Total	62

Tabel 45

I 14 provstier er der menighedsråd, der har udliciteret kirkegårdsdriften. Det er fire provstier mere end i 2009. Til gengæld involverer aftalerne om udlicitering tilsyneladende lidt flere

menighedsråd. I 2009 var ti menighedsråd involveret, mens der i 2014 er ét til tre menighedsråd involveret i 12 provstier, fire til seks menighedsråd involveret i ét provsti og syv til ti involveret i ét provsti.

Grundlæggende drøftelser

Overordnede drøftelser

I 2009 spurgte vi i telefoninterview til, hvad provsten gør, når der kommer en betænkning, og hvilket ansvar, provsten har i den sammenhæng. Det generelle mønster var, at provsten gjorde sig bekendt med indholdet – og ikke meget mere. (Lindhardt & Andersen, 2010, s. 12 f.) Derfor har vi i indeværende undersøgelse spurgt til, om Betænkning 1527 har givet anledning til strukturerede drøftelser af provstens funktion, arbejdsopgaver, provstiudvalgets funktion og arbejdsopgaver samt af det gejstlige tilsyn. Tabel 46.

Har Betænkning 1527 fra 2011 om provstestillingen og provstiets funktion givet anledning til planlagte og strukturerede drøftelser af

	Ja, blandt provstiets præster	Ja, i provstiudvalget	Ja, sammen med menighedsråd i provstiet
provstens funktion og arbejdsopgaver?	20	47	15
provstiudvalgets funktion og arbejdsopgaver?	10	59	25
det gejstlige tilsyn?	30	15	6

Tabel 46

Der er altså en del provster, som har brugt Betænkning 1527 som et værktøj til at facilitere en drøftelse af provstestillingen og provstiets funktion, ikke mindst i provstiudvalget.

Drøftelsen af det gejstlige tilsyn er derimod primært blevet ført med præster, men blot i 30 af 91 tilfælde.

I juni 2013 udkom endnu en rapport, der omhandler arbejdsmiljøet i Den danske Folkekirke. I 24 provstier er den drøftet i provstiudvalget, i 39 på præstekonventer, i tre på medarbejdermøder og i 17 provstier har man drøftet den i andre sammenhænge såsom stiftets arbejdsmiljøudvalg, formandsmøde eller i de årlige arbejdsmiljøsamtaler.

? *Hvad er grunden til, at provsterne ikke i videre udstrækning benytter en betænkning og en rapport til at iværksætte en drøftelse af interne forhold og af folkekirken i det hele taget?*

Det gejstlige tilsyn

Det gejstlige tilsyn, som det er beskrevet i Betænkning 1527, (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 48 ff.) omfatter principielt den samlede folkekirkelige virksomhed i stift, provsti og sogn.

Tilsynet er formuleret af biskopperne og indeholder fire aspekter:

- *Helhedsperspektiv.* Det handler bl.a. om at
 - igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i stiftet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed.
 - inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke.
 - bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt.
- *Lokalt nærvær og bidrag til kirkelig sammenhængskraft.* Det handler bl.a. om
 - at have fokus på det lokale kirkelige liv herunder de stedlige ressourcer, samarbejdsforholdene og pastoraternes særlige muligheder og kompetencer.
 - i konstruktiv kritisk dialog med det lokale kirkelige liv at videreformidle tanker og ideer mellem sogne og provstier.
 - på én gang at have øje for og værdsætte kvaliteten i det enkelte sogns/pastorats arbejde og pege på nødvendigheden af og mulighederne ved udvikling af mere forpligtende samarbejde på tværs. Dette også af hensyn til de stadig flere præster og kirkeligt ansatte, der ganske vist værdsætter den folkekirkelige frihed, selvstændighed og ansvarlighed, men som finder tidligere tiders solistikultur hæmmende arbejds-mæssigt og personligt.
- *Teologisk norm.* Det handler bl.a. om
 - biskoppens ret og pligt til vejledning af præster i forbindelse med forkyndelse samt liturgiske og undervisningsmæssige praksis – gribe ind i forhold til en given praksis med det perspektiv, at hvis anvisningerne ikke følges, vil der kunne idømmes sanktioner og i yderste konsekvens rejses læresag.
 - godkendelseskompetencer omkring kirkerenoveringer, hvor biskoppen har mulighed for at medinddrage sagens teologiske/kirkelige aspekter i stiftsøvrighedens afgørelse.
- *Opmærksomhed på kvalitet og arbejdsfordeling.* Det handler bl.a. om
 - at udgøre en konstruktiv og kritisk instans i forhold til kvaliteten i det folkekirkelige arbejde og her specielt i forhold til præsternes embedsvirksomhed.
 - sammen med provster og præster i stiftet at udstikke retningen for præsternes efteruddannelse.

-
- ? *"Provsteembedet har ikke en egen teologisk basis så lidt som bispe- og præsteembedet har det. Embederne er ligestillede med forskellige funktioner." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 47) Men hvad betyder det reelt for relationerne mellem biskop, provst og præst, at tilsynet fx beskriver biskoppens "mulighed for at gribe ind i forhold til en given praksis med det perspektiv, at hvis anvisningerne ikke følges, vil der kunne idømmes sanktioner og i yderste konsekvens rejses læresag"?*
- ? *Tilsynet nævner også, at provsterne skal være med til at identificere kvalitetsproblemer. Hvordan afklarer man lokalt kvalitet i det kirkelige arbejde?*
-

Sammenfattende om tilsynet gælder, at provsten er biskoppens medhjælper i tilsynet. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 15, 17) (Betænkning 1544: Folkekirkens styre, 2014, s. 73) Da tilsynet principielt omfatter den samlede folkekirkelige virksomhed i stift, provsti og sogn, forventes det, at tilsynsembederne på hvert sit niveau i forhold til præsterne formår at inspirere, vejlede, motivere, skabe arbejdsglæde og sikre faglig udvikling. Dette skal tjene til at skabe kvalitet i forkyndelsen og sørge for, at folkekirken er en god og attraktiv arbejdsplads.

Også i forhold til menighederne er der forventning om inspiration, vejledning og oplysning ud over de mere pligtmæssige ydelser i form af myndighedsudøvelse og faglig vejledning.

Der er tale om et retligt reguleret tilsyn, men afledt heraf er der altså en række forventninger om ledelse og inspiration, hvorfor betænkningen da også udnævner kirkelig ledelse til at være et vigtigt element i samspil med det klassiske tilsyn.

Overordnet gælder følgende:

"Tilsynet har således som funktion af det ene gejstlige embede til hensigt at bidrage til, at evangeliet kan have frit løb blandt mennesker her til lands." (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 48)

Vurdering af vigtigheden af tilsynsopgaverne

Vi har i undersøgelsen spurgt til, hvor vigtige provsterne finder en række af de opgaver, der er beskrevet i tilsynet. Hvor vigtigt er det for dig at:

- sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt?
- tage initiativ til drøftelse og samarbejde med repræsentanter for andre kirkesamfund herhjemme og internationalt?
- sikre sammenhæng mellem teologi og administration?
- igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed?
- bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt?

- have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssig praksis?
- skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde?
- pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?
- inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke?
- videreformidle ideer og tanker sognene imellem?
- identificere og løse kvalitetsproblemer i det folkekirkelige arbejde, specielt i forhold til præsternes embedsvirksomhed?

Svarmulighederne var 0-5, hvor 0 var *Ved ikke*, 1 var *Slet ikke vigtigt*, 2 var *Ikke vigtigt*, 3 var *Middel vigtigt*, 4 var *Vigtigt* og 5 var *Meget vigtigt*.

Der er en enkelt, som har svaret *Ved ikke* på alle spørgsmålene.

I Tabel 47 nedenfor ses gennemsnittet af svarene. De opgaver, som provsterne prioriterer højest, står øverst.

	Hvor vigtigt er det for dig at...	Gennemsnit i svar
1.	pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?	4,50
2.	sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt?	4,42
3.	have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssig praksis?	4,35
4.	videreformidle ideer og tanker sognene imellem?	4,31
5.	skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde?	4,24
6.	inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke?	4,22
7.	igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed?	4,16
8.	bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt?	4,13
9.	identificere og løse kvalitetsproblemer i det folkekirkelige arbejde, specielt i forhold til præsternes embedsvirksomhed?	4,06
10.	sikre sammenhæng mellem teologi og administration?	3,98
11.	tage initiativ til drøftelse og samarbejde med repræsentanter for andre kirkesamfund herhjemme og internationalt?	2,61

Tabel 47

Provsterne vurderer vigtigheden af disse ledelses- eller tilsynsopgaver forskelligt. De to opgaver, som provsterne vurderer vigtigst, har internt fokus: *samarbejde på tværs* og *den samlede arbejdsbyrde*, pkt. 1 og 2. Det kan her dreje sig om at etablere relationer mellem medarbejdere og mellem frivillige, ligesom det kan dreje sig om hensynet til den enkeltes arbejdsbelastning.

Dernæst kommer endnu et internt fokus, nemlig på *arbejdets indhold*, pkt. 3-5. Her beskæftiger provsterne sig på forskellig vis med præsternes konkrete embedsvirksomhed, men også med vidensdeling i organisationen og med at skabe sammenhæng i arbejdet i det hele taget.

Den tredje højst prioriterede gruppe af tilsynsopgaver – pkt. 6-8 – har blikket rettet mod folkekirkens funktion i forhold til omverdenen. Det handler om italesættelse af *folkekirkens rolle og betydning* i samfundet, dens *mission*, hvad er kirken sat i verden for, og dens *vision*, hvad er det, den vil som kirke dér, hvor den er sat.

Endelig handler pkt. 9 og 10 om, hvordan folkekirken ønsker, at omverdenen skal iagttage den. Her rettes blikket derfor mod *kvalitet* i opgaveudførelsen samt på bevidstheden om, at organisationens grundlag og dens styring må hænge sammen. Teologi og administration kan ikke skilles ad.

Det sidste punkt – pkt. 11 – handler om organisationens relation til samarbejdspartnere og konkurrenter, nemlig til *andre kirkesamfund og religioner*. Det er den tilsynsopgave, provsterne tillægger ringest betydning.



I det følgende vil vi se på nogle få eksempler, som muligvis kan indikere en sammenhæng eller mangel på samme mellem praksis og vurderingerne af vigtigheden af tilsynsopgaverne.

Ad. 1. ... pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?

Blandt de 87 provster, som har svaret *Meget vigtigt* eller *Vigtigt* til spørgsmålet om at pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs, er der stor ihærdighed med hensyn til at etablere erfa-grupper mellem ansatte og mellem menighedsrådsmedlemmer.

Der er blot 12 af disse provstier, hvor der ikke indgået aftaler om samarbejde mellem menighedsråd med provstiet som ramme og vedtaget på budgetsamrådet, og hvor udgifterne finansieres af provstiudvalgskassen.

I 52 af disse 87 provstier er præsterne inddelt i team, og i 49 tilfælde tilrettelægger alle præsterne selv deres ferie og koordinerer arbejdet i forbindelse med korterevarende sygdom. I praksis medvirker provsten dermed til, at samarbejde etableres.

Ad. 2. ...sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt?

Der er også 87 provster, som har svaret *Meget vigtigt* eller *Vigtigt* til spørgsmålet om at sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt. Blandt dem er der 71, som siger *ja* til, at der er menighedsråd i provstiet, som er gået i gang med at udarbejde – eller har udarbejdet – stillingsbeskrivelser for medarbejderne.

53 af de 87 har siden 2007 foretaget en oprustning i provstiet af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene, en handling, der korresponderer fint med bestræbelserne på at fordele den samlede arbejdsbyrde.

Men 36 af de 87 er provster i et provsti, hvor præsterne ikke er inddelt i team, og 64 af dem har ikke, hvad man måske kunne formode, uddelegeret særlige ansvarsområder eller funktioner til provstiudvalgets medlemmer. Og blot 38 af de 87 har drøftet arbejdsrapporten om psykisk arbejdsmiljø med præsterne i provstiet. En sådan drøftelse kunne muligvis fortælle noget om præsternes oplevelse af fordelingen af arbejdsbyrden i provstiet.

Endelig er der i blot 12 tilfælde i provstiudvalget formuleret en målsætning, som styrer fordelingen af præstestillinger. Ønsker man en rimelig fordeling af arbejdsbyrden, kunne en sådan målsætning sikkert gavne.

Ad. 3. ...have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssige praksis?

Der er 83 provster, som har svaret *Meget vigtigt* eller *Vigtigt* på spørgsmålet om vurderingen af vigtigheden af at have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed. I 48 af de 83 provstier er præsterne inddelt i team, og det er akkurat blandt de 48, man finder alle de 23 provstier, hvor der er team, som arbejder med faglig-teologisk læring og udvikling. Man kan undre sig over, at ikke flere, for hvem teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed er vigtig, ikke benytter sig af muligheden for at opbygge faglige team.

Ad. 5. ...skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde?

79 provster har svaret *Meget vigtigt* eller *Vigtigt* på spørgsmålet om vurderingen af vigtigheden af at skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde. Derfor kunne man forestille sig, at disse provster ville finde det vigtigt at drøfte Betænkning 1527s præcisering af det gejstlige tilsyn med provstiets præster, i provstiudvalget eller sammen med menighedsrådet. Men der er blot 19, som har drøftet det med præsterne, otte har taget drøftelsen i provstiudvalget, mens to har drøftet tilsynet sammen med menighedsråd.

52 har ikke benyttet betænkningens formuleringer som anledning til en drøftelse af det gejstlige tilsyn, hvis formål bl.a. er at skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde.

Ad. 8. ...bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt?

Af de 74 provster, som har svaret *Meget vigtigt* eller *Vigtigt* til spørgsmålet om, hvor vigtigt det er at bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, er der blot 12, som har svaret *ja* til, at der på provstiplan er formuleret en målsætning, som styrer fordelingen af

præstestillinger, anvendelsen af de enkelte kirkebygninger og betjeningen af medlemmerne i øvrigt.

Ad. 10. ...sikre sammenhæng mellem teologi og administration?

Blandt de 66 provster, som har svaret *Meget vigtigt* eller *Vigtigt* til spørgsmålet om, hvor vigtigt det er at sikre sammenhæng mellem teologi og administration, er der blot ti, som på provstiplan har formuleret en målsætning.

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at opgaven med at skabe sammenhæng mellem teologi og administration vurderes så relativt lavt, som det er tilfældet. Som vi så tidligere, så pointeres det i Betænkning 1477, at den gejstlige gren og den økonomisk-administrative gren af folkekirken, som har hver deres særskilte forudsætninger og funktioner, bør bringes så tæt sammen som muligt i både sogn, provsti og stift med henblik på at løfte den fælles opgave.

Prioritering af samarbejde – eller af relationer

Det er ikke usædvanligt, at en leder finder en opgave meget vigtig, men ikke handler konkret i overensstemmelse med værdien. Det er velkendt både i teologi og i organisationsteori, at ens værdier kan være ude af trit med, hvad man faktisk gør. (Paulus, ukendt år, Rom. 7,19; Schein, 1994, s. 28) Udfordringen er naturligvis at få værdien til at hænge sammen med praksis. Ovenstående eksempler viser, at det ikke altid er tilfældet.

På et område er der dog tydelig sammenhæng. Som vi har set, er provsterne med en række initiativer med til at etablere relationer og samarbejde mellem råd, ansatte og frivillige. Det er da også den opgave, provsterne vurderer som den vigtigste tilsynsopgave.

Betænkningernes skiftende vægtning af samarbejde mellem grupper af medarbejdere, mellem sogne og menighedsråd har øjensynligt sat sit aftryk:

- I Betænkning 1477 var samarbejdet mellem præst og menighedsråd et gennemgående tema. Præst og råd skal *samvirke*.
- I Betænkning 1491 var det samarbejdet mellem sogne, der var i fokus. Dette samarbejde udfoldede betænkningen i en række konkrete eksempler, og den indførte termen *forpligtende samarbejder* gerne med provstiet som ramme.
- Betænkning 1503 introducerede *det samarbejdende teologiske fællesskab* som et samvirke mellem præst, provst og biskop.
- I Betænkning 1527 blev provstiet i særlig grad omtalt som omdrejningspunkt for *samarbejde på tværs* og mellem råd, præster og ansatte.

Men hvad mener vi i grunden, når vi taler om samarbejde? Hvis vi prøver at skelne mellem det at skabe samarbejde og at etablere relationer, er spørgsmålet, om det ikke snarere er det sidste, provsterne med deres initiativer primært medvirker til.

Samarbejde

Samarbejdet har gerne et på forhånd givet objekt, der skal samarbejdes om. Derfor er det normale i organisationer og i klassisk strategiforståelse, at man definerer opgaven først og derpå undersøger, om et samarbejde om opgaven er hensigtsmæssigt – og i bekræftende fald: samarbejde med og mellem hvem. Der skal med andre ord være noget konkret at samarbejde om, inden samarbejde kan iværksættes. Det kan være et samarbejde, der er rettet mod en opgave, der på et tidspunkt skal være løst, altså et projekt, der søger mod en afslutning, eller en varig opgave som for eksempel kollegial understøttelse af tilsyn.

Der skal være en forestilling om, hvor lang tid samarbejdet skal vare, for at opgaven kan lykkes. Meningen med samarbejde er jo ikke samarbejde, men bedre resultater. (Hansen, 2009) Samarbejdet bør derfor kun realiseres, hvis det forventes, at det kan medvirke til, at mål og mission opfyldes, og at det derfor kan indgå i en overordnet og anerkendt forestilling om et formål.

I betænkningernes sprog: Med baggrund i en mission – forstået som organisationens eksistensbegrundelse: hvorfor den er til (Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift, 2006, s. 12) – og organisationens vision – altså dens forestilling om egen fremtid – afdækkes en specifik situation med henblik på at skabe klare mål og passende strategier for at opnå disse klare mål med inddragelse af relevante parter. (Fx Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi, 2007, s. 60; Se også Klausen, 2006, s. 39, 45) I en sådan forholdsvis lineær tilgang er samarbejde imidlertid ikke altid en god ting, og dårligt samarbejde er i hvert fald værre end intet samarbejde overhovedet.

Relation

En resultatorienteret strategi vil således fokusere på missionen, visionen og den konkrete opgave, før den fokuserer på samarbejde. Som modsætning hertil står det, vi kan kalde en innovativ strategi. Innovation handler om at gøre noget nyt under nye forhold, men på baggrund af fortrolighed med det kendte. Innovation har som mål at nyskabe og producere bæredygtige ydelser, der bedst muligt modsvarer brugernes behov.

En innovativ strategi prioriterer relationen højt. Det er dokumenteret, at muligheden for innovation er til stede, når man mødes på tværs af fag og områder. (Jensen, Jensen, Digmann, & Bendix, 2010, s. 56)

Innovation er således en social foreteelse, som anerkender, at indhold i lige så høj grad opstår som følge af tilfældige samtaler som af formelle møder. At arbejde innovativt fordrer anerkendelse af, at de bedste ideer kan opstå som følge af tilfældige kontakter mellem forskellige grupper inden for den samme virksomhed. Ideelle interaktioner opstår blandt mennesker, hvis roller er forskellige nok til at give dem forskellige perspektiver, men som har tilstrækkeligt med fælles viden og fælles interesser til at vide, hvad der kan være nyttigt for begge parter. (Florida, 2005, s. 147) Lederskab i den sammenhæng handler derfor om at tilføre folk energi, udvikle medarbejdere, opbygge og vedligeholde relationer samt etablere og styrke en kultur. (Mintzberg, 2010, s. 102 f.)

Lederskab handler i forhold til det relationsopbyggende også om at holde kanaler åbne, så ideer, forslag og iagttagelser kan samles op, drøftes, vurderes og naturligvis prioriteres. Er

disse kanaler ikke til stede, vil der være risiko for, at relationerne udvikler sig til nicher – for ikke at sige: kilder til brok og utilfredshed.

Kirkelig ledelse

Kirkelig ledelse deler træk med innovationsstrategien. Det handler grundlæggende om at skabe relationer. Skal der udøves det, der i Betænkning 1527 kaldes *teologisk ledelse*, fordrer det ” stærke relationer mellem præst-provst-biskop og pastorat-provsti-stift”. (Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 16) I betænkningernes sprogbrug hedder det ofte *samvirke*, det være sig samvirke mellem menighedsråd og præst, mellem provst og biskop, mellem menighedsråd og provstiudvalg etc. Vejen til at skabe kirke går gennem relationer og bevidstheden om at virke sammen. Arbejdet med kirkens liv og vækst sker i et samvirke, (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 51) for det er i relationen til hinanden, i samvirket, kirke bliver til.

Det kan der argumenteres godt og længe – også teologisk – for. (Andersen & Lindhardt, Ledelse af tro, 2010, s. 74 f.) Kirken konstitueres ikke af norm og læreindhold, men i en relation mellem to instanser og en tredje ud fra den bibelske devise: „Hvor to eller tre er forsamlet i mit navn, er jeg selv midt iblandt dem.“ De to kan være alt fra to vandrende på vej til Emmaus (Luk. 24) til én eller to, der søger til kirke sammen med andre, én, der samtaler med en præst eller en anden om tro, og nogen, der samles omkring salmesang og musik eller gør et stykke arbejde med mennesker, fordi de føler sig forpligtede af deres tro. Et konkret samarbejde kan på den måde vokse ud af relationen. Derfor er kirkelig ledelse tosidig. På den ene side stimuleres det relationelle, så der udvikles ideer, kritik, tanker og muligheder, som alt sammen løbende må opsummeres. På den anden side iværksættes målrettede samarbejdsgrupper, som løser konkrete opgaver i forhold til visionen, ofte sammensat af personer, som i forvejen indgår i de etablerede relationer.

Den lokale folkekirke som mødested

I Betænkning 1503 bruges meget betegnende begrebet *mødested* om den lokale folkekirke: I samarbejde med sognets præster har menighedsrådet ansvar for sognets liv og vækst, og skal derfor ”gøre den lokale folkekirke til et mødested for befolkningen og kirken.” (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 12)

At være evangelisk-luthersk folkekirke betyder således blandt andet, at man må kende til befolkningens ønsker og tage stilling til, i hvilken udstrækning disse bør imødekommes. Og det kræver mødesteder, som vi her forstår som åbenhed for relationer. (Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster, 2008, s. 52, 123) Kirken er med sit evangelium ikke en øde ø, men udfolder dette evangelium i en løbende samtale. Kristendom er ikke statisk, men dynamisk og etablerer sig bestandigt på ny, sådan som vi bliver enige om det. Derfor er det afgørende at mødes. Derfor er relationerne primære. Det er i fællesskabet, evangeliet udfoldes. I fællesskaberne skabes kirke. (Andersen & Lindhardt, Ledelse af tro, 2010, s. 208 f.)

Sogne kan således i fællesskab med hinanden arbejde med mål og værdier, der forpligter alle parter, fordi man er enige om, at kirkens fremtid fordrer stærkere relationer og højere kvalitet. Der skabes derfor på provstiplan eller stiftsplan – eller på niveauer, hvor helt andre institutioner inddrages – rum – såkaldte autonome rum – for møder på tværs, hvor der er mulighed for netværksdannelse og fælles aktiviteter.

Det er næppe nogen overraskelse, at alle grupper og institutioner – herunder også kirken – bliver formet i dialog med og i relation til andre grupper og institutioner såvel som i dialog med sin egen historie. (Fancourt, 2013, s. 97) Konsekvensen er heller ikke overraskende. Det betyder nemlig, at den kirkelige ledelse, der skal udøves, hverken er kontrollerende, styrende eller sågar regulerende. Det svarer meget godt til den glidning, der historisk er sket gennem de sidste årtier i ledelsesforståelse og ledelsesudøvelse, hvor de roller, der knytter sig til kontrol, planlægning, regelorientering, information, administration etc. er vejet for de roller, der knytter sig til kommunikation, inddragelse og til etablering af forbindelser og aftaler. (Mintzberg, 2010, s. 136)

Lederen må give slip på kontrollen, agere ud fra overbevisningen om, at menigheden er et levende system og derfor udvise tillid til, at den er i stand til selvorganisering. (Andersen & Lindhardt, Ledelse af tro, 2010, s. 41 ff.) Derfor handler kirkelig ledelse snarere om opmuntring, udrustning, italesættelse og ikke mindst bemyndigelse. Det handler om at skabe kapacitet i menighederne, som kan føre til konkrete resultater, og det sker akkurat ved at skabe forbindelser mellem dem. (Hamm, 2007, s. 71)

En kirkelig leder er derfor kun på få områder bestemmende, og i højere grad scenesættende. Scenen sættes ved at etablere muligheder for tværfaglige samarbejdsformer, skabe rum, hvor noget nyt kan opstå, hvor menighederne selv beslutter sig til, hvordan de vil være kirke.

Og der sker noget, når man bliver sat i relation til andre, hvad H.C. Andersen formulerede så finurligt:

”Der foregaae underlige Ting med dig! Du er intet, og hedder intet, og sætter jeg ogsaa et Nul ved Siden af dig, saa er du heller ikke mere end to Gange Ingenting, men sætter jeg bare et 1 foran dig, saa bliver du strax et stort Tal og hedder *Hundrede*, og sætter jeg nu et 1 bag ved dig, saa bliver du endogsaa til *Tusinde* og *En*. Gud bevares! Hvad der dog kan bliver af et Nul i denne Verden, naar det bare kommer i Forbindelse med betydende Tal.” (H.C. Andersen. Trykt i Kjøbenhavns-Posten 18. 12. 1829)

Provsten som præst

Vores undersøgelse viser, at provster i bredt omfang søger at udøve ledelse ved at skabe rum for relationsopbygning. Det sker, når provsten er initiativtager til og iscenesætter af forbindelse, kontakter og samarbejdende fællesskaber på tværs af sognegrænser, mellem ansatte, mellem præster og mellem menighedsråd, mellem menighedsråd og provstiudvalg.

Den provstetype, vi i undersøgelsen fra 2010 kaldte for Typologi 3, er forankret i denne ledelsesforståelse. Ledere er designere, stewarder og lærere. Den store leder er, med Peter Senges ord, den, hvor folket siger: ”Vi gjorde det selv.” (Senge, 1999, s. 297) Og akkurat

derfor ser det ud, som om ledelsen i provstiet i højere grad end tidligere bliver teologisk ledelse, men i den særlige forstand, at de præstelige sider af provstefunktionen kommer til at træde tydeligere frem. Sagt anderledes: De præstelige kompetencer kommer i spil, når provsten bliver leder. Med større fokus på ledelse end på administration kan den teologiske faglighed udfolde sig og medvirke til, at det bærende kommer til syne. Lad os give et par eksempler.

Provsten skal ifølge tilsynet skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde. Vi tolker det sådan, at sammenhæng opstår, når man arbejder sammen på grundlag af en fælles viden og i forhold til en fælles anerkendt nødvendighed, som ikke kun kan defineres økonomisk eller administrativt. Det betyder, at provsten blandt andet får det som en opgave at begrunde, hvilken rolle kristendom spiller i forhold til lokal ledelse af det kirkelige liv. Provsten må foretage løbende italesættelse af, hvad luthersk kristendom er i et moderne samfund, og hvordan denne kan få konkret skikkelse. Det svarer meget godt til, hvad Betænkning 1527 definerer som teologisk ledelse:

”Teologisk ledelse har til opgave at lade folkekirkens medlemmer og potentielle medlemmer høre og se en livsforståelse og livsytning, der med udgangspunkt i og videreførelse af den lutherske tradition, formulerer en livsytning, som er evangelisk, og som giver livsmod, håb og trøst.”
(Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion, 2011, s. 46)

Når provsten på den måde sætter rammen for samtale, opsummerer og perspektiverer og dermed medvirker til, at en mangfoldighed af stemmer kommer til orde i en dialog, som ikke kan styres, men ledes, trækker han eller hun på sine kompetencer som prædikant. En sådan italesættelse sker på selvsamme præmisser, som enhver prædikant må være bevidst om: Man kan meddele, men ikke bestemme, hvad folk skal tænke. Man kan med sin prædiken rammesætte individuel og fælles refleksion og bringe forskellige erfaringer og forventninger ind i en teologisk horisont.

I ledelsesmæssig kontekst giver italesættelse imidlertid ikke mening uden konstant opfølgning. En sådan opfølgning må ske i dialogisk form. Provsten får en afgørende opgave med løbende at samle op og bidrage til at formulere, hvad der aktuelt og lokalt forstås ved kirke og luthersk kristendom, og hvordan dette konkret forholder sig til det, der tilsyneladende er det folkelige behov. Her må provsten trække på sin undervisningserfaring, idet provsten må forventes at være en, der har en viden om kirke og om det lokale liv, om kristendom, om hvorfor vi gør, som vi gør, og som kan formidle den viden. Det er alt sammen klassisk undervisnings- og formidlingskompetence.

Provsten bliver en kernefigur, når det drejer sig om opsamling og formulering af aktuel teologisk viden og interesse blandt præster og menighedsråd, en viden, der er en nødvendig forudsætning for eller danner baggrund for prioritering af økonomi og aktivitet. Men skal en sådan opsamling og formulering lykkes, må provsten som det første søge at skabe klarhed hos den anden om behov, svarende til grundprincipper i sjælesorg og andre samtaler. Sjælesorgens grundvæsen er dens optagethed af og orientering mod den andens historie og

tanker. Evnen til en sådan optagethed af præsters, menighedsråds og menigheders værdier, tanker og drømme, er en væsentligt egenskab for en leder.

Pointen er, at de kompetencer, der knytter sig til præsteembedet, bliver vigtigere for provsten, jo mere ledelse der er i provstearbejdet. Ledelsesudvikling handler derfor i nogen grad om at bygge oven på disse kompetencer, kvalificere og tilrette dem, men altså i forhold til den nye ledelsesrolle og den profil, som folkekirken ønsker, provsteembedet skal have.

Litteratur

- (2006). *Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift*. Kirkeministeriet.
- (2007). *Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi*. Kirkeministeriet.
- (2008). *Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster*. Kirkeministeriet.
- (2011). *Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion*. Kirkeministeriet.
- (2014). *Betænkning 1544: Folkekirkens styre*. Kirkeministeriet.
- Andersen, E. (2009). *Et job med mening*. Anis.
- Andersen, E. (2010/13-14). Skal provsten også være præst? *Præsteforeningens Blad*.
- Andersen, E. (2011/21). Er det lykken at arbejde i team? *Præsteforeningens Blad*.
- Andersen, E., & Lindhardt, M. (2010). *Ledelse af tro*. Gyldendal Business.
- Bak, J. T. (2011). Præsten som tjenestemand teologisk betragtet. I K. B. Nielsen, L. Christoffersen, P. Garde, & P. Lodberg, *Folkekirkens embeder. Kirkeretsantologi 2011* (s. 163-177). Anis.
- Christiansen, C., Skriver, H., & Staunstrup, E. (2002). *Ledelse og samarbejde*. Trojka.
- Drucker, P. F. (2008). *The Five most important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. PB Printing.
- Fancourt, G. (2013). *Brand New Church? The Church and the Postmodern Condition*. SPCK.
- Florida, R. (2005). *Den kreative klasse - og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv*. Klim.
- Hamm, R. L. (2007). *Recreating the Church. Leadership for the Postmodern Age*. St. Louis. Missouri: Chalice Press.
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration*. Harvard Business Press.
- Jensen, K. E., Jensen, J., Digmann, A., & Bendix, H. W. (2010). *Principper for offentlig innovation*. L & R Business.
- Klausen, K. K. (2006). *Strategisk ledelse. De mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag.
- Lindhardt, M., & Andersen, E. (2010). *Forandringer i provstierne. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde*. FIPs Forlag.
- Mintzberg, H. (2010). *Om ledelse*. L&R Business.
- Moeslund, P. (2011). *Ledelse i perspektiv - fra lukkede til åbne organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, K. B. (2009). Provstens embede teologisk set. *Præsteforeningens Blad* (46).
- Nielsen, K. B. (2011). Det almene, det særlige og det helt særlige embede. Forholdet mellem folkekirkens præsteembeder teologisk belyst. I K. B. Nielsen, L. Christoffersen, P. Garde, & P. Lodberg, *Folkekirkens embeder. Kirkeretsantologi 2011* (s. 15-33). Anis.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.
- Senge, P. (1999). *Den femte disciplin*. Klim.

ISBN 978-87-90323-36-3

