

Til: Bergen kirkelige fellestråd v/kirkevergen  
Fra: KA v/Øystein Dahle  
Re: Virksomhetsgjennomgang i Bergen

Kopi:  
Dato: 7. mai 2018



## Virksomhetsgjennomgang av kirken i Bergen – vurderinger og faglige innspill fra KA

Utarbeidet av KA v/spesialrådgiver Stina Hansteen Solhøy og avd. direktør Øystein Dahle

### Disposisjon

- I. Hvordan forstå at utvalgets anbefalte forslag har fått lite tilslutning
- II. Drøfting av noen enkelttema som reises i virksomhetsgjennomgangen
- III. Oppsummerende innspill til BKF's videre arbeid.

### I. Hvordan forstå at utvalgets anbefalte forslag har fått lite tilslutning (i hovedsak skrevet av S. Solhøy)

Gjennomgang av hørings svarene viser at det er betydelig skepsis til utvalgets forslag til modeller for løsninger. Hvordan skal det forstås at så få av høringsinstansene støtter løsningene som foreslås fra utvalget nedsatt av BKF?

En inngang til å svare på dette er å se nærmere på organiseringen av prosjektet; Hvem deltok, hvilke prosesser har vært gjennomført i utvalgets arbeid, og hva er forslagene til tiltak? Ved å se nærmere på følgende punkter og vurdere dem med et kritisk blikk kan dette gi læring og innsikt som kan brukes videre for hvordan BKF best kan følge opp arbeidet som så langt er gjort. Følgende momenter trekkes frem mht organisering av prosjektet:

- Utvalgets sammensetning
- Utvalgets mandat
- Arbeidsform/prosess

#### Utvalgets sammensetning

BKF nedsatte et utvalg som besto av tre folkevalgte ledere, kirkevergen, 3 proster (supplert med ny prost i Fana underveis), stiftsdirektør, økonomisjef, personalsjef, administrasjonssjef, 4 tillitsvalgte fra hhv. PF, KUFO, Delta og Mfo.

Ettersom prosjektet overordnet handlet om å vurdere hvordan sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen (rapporten s. 4), og dette angår kirken i Bergen på tvers av soknegrenser så vel som arbeidsgiverlinjer, samt både råd og ansatte, er det positivt at utvalget var såpass bredt sammensatt og bestod både av folkevalgte, arbeidsgivere (proster, stiftsdirektør og KV), fagsjefer i BKF samt tillitsvalgte. Vurderingen om å dele dette store utvalget i 3 synes også som en fornuftig løsning. Hørings svarene indikerer imidlertid at utvalget likevel ble opplevd som «topptungt», og forslagene til løsning ble vurdert som følge av en «ovenfra-og- ned»-prosess. Resultatet av å dele utvalget i tre arbeidsgrupper kan ha bidratt til dette ved at de folkevalgte ble fordelt på tre grupper med en i hver gruppe. De folkevalgte representerer viktige innsikter fra menighetsrådenes arbeid og det er mulig at flere fra menighetsråd kunne vært inkludert i arbeidsgruppene for å styrke at lokale utfordringer og synspunkter ble formidlet inn i gruppens arbeid. Inntrykket av utvalgets sammensetning som «topptungt»

forsterkes nok også av at hele fire ledere fra BKF deltok i tillegg til stiftsdirektør. Forankringen fra lokale nivå ble derfor opplevd som svak.

### **Utvalgets mandat**

- 1) Å beskrive dagens situasjon
- 2) Komme med forslag til løsning – komme fram til «smartere måter å jobbe på»

I endringsprosesser er det å beskrive dagens situasjon ikke en «objektiv» oppgave, tvert om kan det her ligge mye kime til konflikt. De som «vinner» kampen om virkelighetsbeskrivelsene vil også kunne vinne hva som er problemet og dermed også løsningen. Arbeidsgruppe 3 som skulle se på menighetene og ressurser illustrerer dette da de måtte ha hele 11 møter før de kom til enighet om metodevalg og hvordan de skulle sammenligne ressurstildeling til ulike menigheter. Gjennomgangen av høringsssvarene illustrerer også at høringsinstansene ikke nødvendigvis har vært enige i utvalgets problemforståelse – og dermed heller ikke løsninger (de tre modellene). Mandatet impliserer at «problemet» er at BKF og stabene i menighetene ikke jobber «smart nok» - ut fra hvordan dagens situasjon er. Dette er egnet til å skape motstand da mandatet kan oppleves som for lite åpent og positivt.

Rapporten fra utvalget sier i tillegg at mandatet ble oppfattet som uklart av utvalget selv. I rapporten er hensikten med prosjektet beskrevet som å svare på hvordan BKF kan bli bedre til å utnytte tildelte ressurser. Når mandatet ses i sammenheng med denne målsettingen reduseres prosjektet fra et mer «positivt» vinklet prosjekt om å styrke kirken i Bergen til å bli et effektivitetsprosjekt som skal spare ressurser. Høringsuttalelsene tyder på at høringsinstansene har lagt en slik forståelse til grunn, selv om det i høringsbrevet blir understreket at «det vil være viktig å ha fokus på hvilke positive muligheter som ligger i en eventuell bedre ressursutnyttelse av våre knappe ressurser».

Innsparingsprosjekter og «jobbe smartere» forstått som at du må endre arbeidsmåter fordi dagens praksiser ikke fungerer er etter vår erfaring med kirkelige endringsprosjekter vanskelig å «selge inn» som prosjekter som gir motivasjon for de ansatte og for rådene. Svært forenklet sagt kan innsteget til endringsprosjekter være 1) å identifisere utfordringer med dagens situasjon, 2) kartlegge egnede tiltak, 3) gjennomføre tiltak, 4) har tiltakene medvirket til å løse utfordringene? Alternativt kan man velge å starte med «drømmebildet» av kirken i Bergen, deretter spørre hvilke tiltak må vi gjennomføre for å komme dit? Og identifisere «gapet» mellom nåsituasjonen og den fremtidige, ønskede situasjonen. Deretter sette i verk tiltak før man tilslutt evaluerer. Mens førstnevnte legger til grunn et premiss om «kriseforståelse» som nødvendig for endring er den alternative metoden inspirert av LØFT-metodikken. Uavhengig av metode er det viktig å være klar over at endring krever forankring og felles forståelse – enten det dreier seg om felles oppfatning av «krisebildet» eller «drømmebildet». Dette leder over til neste punkt om arbeidsform/prosess.

### **Arbeidsform/prosess**

BKF valgte å nedsette et utvalg som utredet tre delprosjekter, deretter utarbeidet utvalget en helhetlig rapport som inkluderte forslag til tre modeller/løsninger på hvordan sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen. Arbeidsformen er dermed prosjekt som utreder og avslutter sitt arbeid med en rapport som så sendes høringsinstansene. Dette er en vanlig fremgangsmåte i det offentlige, og er en effektiv prosess der et begrenset utvalg jobber frem grunnlagsmateriale som siden kan danne bakgrunn både for høring og for fremtidig beslutninger. Utfordringen ved en slik arbeidsform er dels hvem som blir utpekt til å delta og dermed gi forslag til virkelighetsbeskrivelse og løsninger inn i utvalget (se punktet om sammensetning over), dels at arbeidet i dette utvalget har vært lukket. Selv om tillitsvalgte

har vært godt representert i utvalget var den valgte arbeidsform at de ikke har hatt anledning til «å drøfte forslagene med sine medlemmer».

Det er forståelig at det kan være krevende dersom tillitsvalgte i et utredningsarbeid skal «drøfte» i betydningen forankre synspunkter hos sine medlemmer underveis i prosessen. Imidlertid virker det som at nettopp valg av en lukket prosess har skapt misnøye hos høringsinstansene. Et eksempel på en alternativ og åpen organisering av en endringsprosess er Stavanger kirkelig fellesråd sitt prosjekt «Kirken i Stavanger mot 2020». Her ble det gjennomført en rekke samlinger både for staber og rådsmedlemmer, samtaler, intervjuer og questback-undersøkelse hele det første halvåret i prosjektperioden. Formålet var å kartlegge og innhente informasjon fra alle de 17 menighetene i Stavanger som grunnlag for det videre prosjektarbeidet. Informasjon om prosjektet ble gjort tilgjengelig på fellesrådets nettside; [www.kirken.stavanger.no](http://www.kirken.stavanger.no) underveis. Sammenlignet med BKF sin mer lukkede prosess var denne mer involverende, men en slik arbeidsform vil også være mer ressurskrevende; i Stavanger ble en egen prosjektleder engasjert i 100% stilling. Det kan også komme innvendinger mot at prosjektet blir for lite konkret og tar for mye tid dersom prosjektet selv skal jobbe frem målsettinger og tiltak gjennom involverende prosesser «nedenfra».

Behovet for å få til effektiv utredning må avveies mot behovet ansatte og rådsmedlemmer har for informasjon om både prosess og innhold. I endringsprosesser er hovedregelen at det bør gis så mye informasjon så tidlig som mulig. Dette betyr ikke at tillitsvalgte skal drøfte saker med sine medlemmer, men at utvalget og ledelsen i BKF kunne vurdert om det underveis burde vært mulig for tillitsvalgte å informere sine medlemmer. Informasjonsbehovet gjelder samtidig ikke bare tillitsvalgte men alle ansatte, samt rådsmedlemmer lokalt, eventuelt også andre interessenter og berørte. Den lukkede prosessen åpnet heller ikke for drøfting og innspill av forslagene underveis i utvalgsarbeidet. Det gjør at eventuell kritikk kommer på et senere tidspunkt, noe høringssvarene eksemplifiserer.

### **Forslag til løsning: 3 modeller**

Utvalget har valgt å foreslå 3 ulike modeller som oppfyller målsettingen om bedre utnyttelse av ressursene i BKF. Premisset for de tre modellene er at større enheter gjør hver enkelt stab mer robust, og at det gjør det lettere å samordne oppgaver på tvers av soknegrenser. Modellene skiller seg ikke fra hverandre i grunnpremiss; de handler alle tre om samorganisering som løsning på et noe uklart beskrevet problem. Her ligger muligens noe av forklaringen på at høringsinstansene er såpass kritiske; det synes som om høringsinstansene ikke deler utvalgets premiss om at det er behov for mer «robuste» enheter og at løsningen er samorganisering. Modellene fremstår dermed dels som *for* konkrete mht flytting av ressurser og tilhørende ressursinnsparinger, og dels for uklare i betydningen hva for et problem er det egentlig de skal løse? I tillegg kommer det at alle tre modeller er svært like. Det som skiller dem er først og fremst hvor store de nye enhetene skal være, om hvor radikal sammenslåingen skal være.

Det kunne vært interessant om utvalget i større grad hadde skissert 1) utfordringer i dagens organisering, 2) klare alternativer til tiltak som skiller seg fra hverandre, inkludert at ett alternativ er å beholde dagens organisering, 3) fordeler og ulemper ved de ulike alternativene og 4) konsekvenser ved valg av de ulike alternativene. Slik det nå ble presentert hadde ikke høringsinstansene så mye å velge mellom når det gjaldt organisering; alle tre modellene var samorganisering som løsning og da ble valget ikke modell men mer et spørsmål om hvor stor samorganiseringen skulle være. På denne bakgrunn er det ikke overraskende at mange er skeptiske til modellene og at mange unnlater helt å gå inn i modellene og uttale seg om dem.

### **Hva nå?**

Hva kan vi lære av måten prosjektet ble organisert og gjennomført på for den videre prosessen?

Min tolkning er at det er gjort et grundig arbeid og mange har vært involvert over to år. Dette har beredt grunnen for å se nærmere på hva høringssvarene gir av innspill til prosess fremover. Prosessen som har ledet fram til dagens rapport har vist seg å være lukket, lite inkluderende og ikke «treffe» det soknene er opptatt av. Lesningen vår av høringssvarene er at de ønsker mer involvering fra soknene samt mer samarbeid på tvers av soknegrenser. Dette er positivt og bør kunne bygges på i tiden fremover, for eksempel i form av videreføring/fase 2 av prosjektet, og da med fokus på samarbeid som en måte å sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen. Dette bør være et prosjekt forankret i større grad i soknene og bidra også til ansvarliggjøring nedenfra – hvordan kan menighetene og stabene tenke seg å samarbeide mer? På hvilke områder samarbeider de om allerede i dag og i så fall om hva?

## **II. Drøfting av noen enkelttema som reises i virksomhetsgjennomgangen** (i hovedsak skrevet av Ø. Dahle)

### **Forholdet menighetsråd og fellesråd ved omstilling/omorganisering**

Bakgrunnen for utvalgets arbeid har vært et ønske om en gjennomgang av ressursbruk og organisering innenfor fellesrådets område. Fellesrådet har samtidig understreket at den overordnede målsettingen med virksomhetsgjennomgangen var å sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen. Etter vår vurdering er det positivt at fellesrådet legger til grunn et tydelig kirkelig formål med sitt arbeid. Samtidig så utfordrer dette den ambivalens som mange menighetsråd kan ha overfor fellesrådet og fellesrådets administrasjon, og som gjenfinnes i mange av høringssvarene. På den ene siden er det grunn til å si at det er bred aksept og tillit til fellesrådet som felles arbeidsgiver og forvaltningsorgan. Det er samtidig betydelig reservasjon til at fellesrådene utvikler seg i retning av et kirkelig styrings- og strategiorgan på kommunenivå.

Virksomhetsgjennomgangen har avdekket at når et utvalgsarbeid i regi av fellesrådet foreslår endringer som berører organisering, ledelse og stillingsstruktur i menighetene, så blir det av mange oppfattet som om fellesrådet går ut over sine rammer og fullmakter. Flere av premissene for forslagene kan ikke avgrensnes til kun å omfatte administrative tilpasninger eller justeringer, men er begrunnet i en vurdering strategiske og verdimesige forhold og et ønske om en styrt utvikling av vesentlige forhold for menighetene i Bergen.

Vi legger til grunn at alle forslag fra virksomhetsgjennomgangen når det gjelder organisering og ledelse er legitime og klart er innenfor fellesrådets mandat. Vi vil her vektlegge bl.a. omtalen av fellesrådets oppgaver og ansvar i § 14 i kirkeloven, sammenholdt med de muligheter som arbeidsgiver skal ha til å organisere og lede tilsattes arbeid i henhold til bl.a. arbeidsmiljøloven. Denne rettslige legitimiteten vil imidlertid ikke alltid være tilstrekkelig for å gjennomføre omfattende omorganisering på en god måte i Den norske kirke. Vår erfaring er jo mer inngripende en omstilling er for den lokale menighet, og jo mer den berører strategiske og verdimesige forhold i menighetene, desto mer avgjørende er det at fellesrådet vektlegger tilstrekkelig legitimitet blant menighetsrådene og de som er tilsatt i menighetene.

BKF ønsket å sikre god involvering i dette arbeidet bl.a. gjennom en bred høring til utvalgets rapport. Det kan synes som om utvalgets mer lukkede arbeidsform i utredningsfasen bidro til

at menighetsrådene i utgangspunktet møtte rapporten med betydelig skepsis, og flere hørings svar reiser spørsmål ved fellesrådets rolle. KA vil ikke anbefale at BKF nedtoner sitt ansvar for – og pågående arbeid for å evaluere, vurdere og eventuelt vedta forbedringer i organisering, struktur og ledelse for arbeidet som gjøres av de de fellesrådstilsatte i Bergen. For å skape et enda bedre beslutningsgrunnlag og for legge grunnlag for en sterkere legitimitet for fellesrådets beslutninger vil vi anbefale at fellesrådet i fortsettelsen i større grad vektlegger menighetsrådenes og de tilsattes involvering og deltagelse i alle prosesser som kan få vesentlig betydning for organiseringen av fellesrådets tilsatte i menighetene.

### **Framtidig trossamfunnslov og kirkeordning – konsekvenser for det videre arbeid?**

I mange av uttalelsene pekes det på at det er uheldig å gjennomføre større endringer i organisasjonen nå i lys av usikkerhet om ny trossamfunnslov og kirkeordning. Regjeringen planlegger å vedta en ny trossamfunnslov våren 2019 som vil tre i kraft fra 2020. Selv om det er usikkerhet om utformingen av bestemmelser om Den norske kirke i en ny trossamfunnslov, så er det likevel grunn til å vektlegge at Kirkemøtet har gjort vedtak som forutsetter at grunnstrukturen i dagens kirkelige organisering vil bli videreført etter 2020. Kirkemøtet har bl.a. uttalt at det fortsatt skal være et felles organ for soknene med en ansvar om lag som dagens fellesråd. Ønsket om et felles arbeidsgiver for de som arbeider sammen i menigheten er utsatt til flere år etter 2020. De viktigste premissene for utvalgets forslag vil derfor bestå etter 2020 (med forbehold om eventuelle vesentlige endringer i økonomiske forhold). Etter vår vurdering er framtidig endring i lovene som regulerer organiseringen i Den norske kirke ikke et selvstendig argument for å ikke iverksette organisasjonsendringer i tråd med utvalgets forslag.

Kirkemøtet 2016 vedtok bl.a. følgende om framtidig kirkeordning (sak 8/16) «*Kirkemøtet går som et neste trinn i utviklingen av kirkeordningen inn for en samordnet arbeidsgiverorganisering med utgangspunkt i modell C, hvor arbeidsgiveransvaret videreføres som delt mellom biskop/bispedømmeråd og fellesråd, men samordnes ved en enhetlig, lokal ledelse.*» Det er fortsatt åpent hvordan denne modellen skal utformes, og om det er realistisk at den gjennomføres fra og med 2020. Et forslag til ordning for samordnet arbeidsgiverorganisering vil etter planen bli behandlet på Kirkerådets møte 7.-8. juni 2018. Det framgår imidlertid av vedtak og saksdokumentet at det legges opp til at prester og andre tilsatte i soknet skal ha en felles leder for den kirkelige virksomheten i soknet. Samordnet arbeidsgiverorganisering vil kunne gjennomføres på ulike måter, og det er grunn til å tro at Kirkemøtet vil foreslå rammer for den videre oppfølging av denne saken i sitt junimøte. Det er likevel grunn til å anta at samordnet arbeidsgiverorganisering vil forutsette at de to lokale arbeidsgiverne for menighetsstillinger kommer fram til omforente løsninger mht til ledelse og på hvilket nivå/geografisk enhet som den samordnede ledelse skal omfatte.

Gjennomføring av Kirkemøtets modell C vil derfor på mange måter berøre vesentlige forhold som er sentralt i utvalgets modellforslag mht ledelse og områder for de tilsattes arbeid. Vi legger derfor til grunn at Kirkerådets modell C med en samordnet arbeidsgiverorganisering vil være mer krevende å gjennomføre hvis sokneprester og administrasjonsledere i stor grad har helt ulike områder de er leder for. Modell C vil også være mer krevende å gjennomføre i Bergen hvis de fellesrådstilsatte og prestene har svært ulik organisering. Sammenslåing av sokn ville på den andre siden bidra til å lette arbeidet for at prester og de fellesrådstilsatte i større grad skal ha felles organisering av sitt arbeid med utgangspunkt i soknet, og at ledelse kan videreføres på soknenivå.

Vi vil derfor anbefale at fellesrådet i sitt videre arbeid med organiseringen av de tilsatte og nye staber i større grad reflekterer behovet for samordning med prestetjenesten, herunder

involvering av prestenes arbeidsgiver. Vi viser her bl.a. til høringsuttalelsen fra Bjørgvin bispedømmeråd.

### **BKF og frivillighet**

Det vil være en hovedutfordring for Den norske kirke i årene framover å utvikle et bedre samspill og gjensidig bekreftelse mellom det frivillige engasjement og den mer profesjonaliserte kirkelige organisasjon. Organisering av de tilsatte, soknestruktur og andre rammer for det lokalkirkelige arbeid må, i tillegg til forhold som angår ressursbruk og personalmessige forhold, også søke å bidra til å legge gode rammer for frivillig engasjement og en god frivillighetskultur. Kirkelige reformer og omorganisering har bl.a. et stort ansvar for å unngå at kirkens medlemmer opplever økende fremmedgjøring og mindre tilhørighet til sin kirke og til et arbeidsfellesskap som stimulerer til frivillighet og medansvar.

Mange høringsssvar er bekymret for at modellene som foreslås vil svekke grunnlaget for frivillig innsats i menighetene. Hovedbegrunnelsen synes å være at en lokal stab med en tydelig tilhørighet til soknet og menigheten også er avgjørende for oppslutningen om det frivillige arbeidet. Vi har ikke grunnlag for klare synspunkter på konsekvenser for frivillighet av ulike modeller for organisering av den lokale kirke. Vi vil imidlertid anbefale at BKF i sitt videre arbeid med virksomhetsgjennomgangen løfter fram frivillighet som et eget tema som får oppmerksomhet og gjøres til et vesentlig anliggende i drøftingen. Dette kan f.eks. vurderes om fagpersoner innen frivillig arbeid kan gi innspill til hvilke faktorer og rammer som stimulerer eller demotiverer for frivillig innsats. Det kan også vurderes om stillingene som frivillighetskoordinator og administrasjonsleder kan kombineres. Dette vil både kunne gi et bedre økonomisk grunnlag for å beholde flere administrasjonslederstillinger, og samtidig vil det kunne utvikles stillinger som holder sammen ledelse av tilsatte og ledelse av frivillighet.

### **Soknet som utgangspunkt for organisering av menighetens arbeid**

Soknet er grunnenheten i Den norske kirke, og en rekke ordninger tar utgangspunkt i soknet som forvaltningsmessig og juridisk enhet. Kirkeordningen har en rekke bestemmelser som tar utgangspunkt i soknet som enhet, f.eks. når det gjelder ordninger for medlemskap, valg, organisering av rådsstrukturen og prestedtjenesten, gudstjenester og kirkelige handlinger, konfirmasjon, kirkebygg mv. Begrepet *sokn* brukes samtidig ofte bortimot synonymt med det mer teologiske begrepet *menighet*. Menigheten er stedet der vi kan høre forkynnelsen, motta sakramentene og ta del i det kristne fellesskapet. Både sokn og menighet kan også brukes som et mer sosiologiske begrep som handler om at folk er knyttet til et fellesskap eller har en tilhørighet til en menighet eller en kirke.

#### *Historisk tilbakeblikk*

For å styrke soknenes rettslige og økonomiske stilling foreslo Kirkelovutvalgets i 1989 at hvert enkelt sokn v/menighetsrådet skulle være arbeidsgiver for de tilsatte og motta midler direkte fra kommunen. I den påfølgende høringen møtte lovforslaget mye motstand. Nesten halvparten av menighetsrådene var selv negative til at menighetsrådet ble soknets fremste styringsorgan. Et hovedargument var at soknet jevnt over var for små og uhensiktsmessige som egne forvaltningsenheter. Kirkelovens innretning med at soknet har to styringsorganer ble etablert for å kunne opprettholde en tilknytning mellom kirke, sokn og menighet, samtidig som en kunne få etablert et felles kirkelig organ for alle soknene i kommunen. Et alternativ om «storsokn» på f.eks. kommunenivå som kunne romme mange kirker og menigheter ble ikke anbefalt, da det bl.a. ville medføre et brudd med sammenhengen mellom sokn og menighet. Kirkeloven bidro derfor til å opprettholde en soknestruktur med mange små enheter. *Sammenhengen mellom sokn, menighet og stab*

Organiseringen av menighetens arbeid i Den norske kirke bygger på at alle medlemmer hører til et sokn gjennom der de bor. I dette soknet er det oftest én kirke, og i denne kirken tilbys det i utgangspunktet et helhetlig kirkelig menighetstilbud gjennom gudstjenester, kirkelige handlinger og kirkelig tilbud for øvrig. De kirkelige tilsatte har i stor grad hatt sitt arbeid definert i forhold til hvilke(t) sokn de arbeider. Vi har derfor en grunnmodell eller et ideal som gjenfinnes i Bergen der det er et 1:1-forhold og klar sammenheng mellom kirke, sokn, menighet og stab.

Det er imidlertid en gjennomgående utfordring at soknet er såpass lite at det er behov for å justere eller bryte denne sammenheng. I de fleste støtte bykommuner har det vært gjennomført eller er et pågående arbeid vedr. størrelser på sokn, organisering av staber og organisering av ledelse for de fellesrådstilsatte.

1. Konsekvensen av en soknesammenslåing (eller bygging av ekstra kirke i et sokn) kan noe forenklet skje etter to ulike modeller: *Flerkirkemenighet*: Gjøre soknet større ved å legge to eller flere kirker i ett sokn, men legge til grunn at det nye soknet fortsatt er én menighet, men med flere gudstjenestesteder. Dette kan kalles en flerkirkemenighet. Kirkene kan da få ulik profil innenfor det som ansees som ett samlet og helhetlig menighetsarbeid. (Jfr Bergen domkirke menighet)
2. *Flermenighetssokn*: Gjøre soknet større ved å legge to eller flere kirker inn i et større sokn, og legge til grunn at i det nye soknet er det to eller flere menigheter. Det kan da f.eks. opprettes menighetsutvalg i den enkelte menighet, og i hovedsak vil det bli gitt et helhetlig menighetstilbud i den enkelte kirke. (jfr Fusa sokn og Fana sokn)

Ved soknesammenslåinger bør det avklares tydelig om endringene medfører at det etableres en flerkirkemenighet eller et flermenighetssokn. Dette vil ha betydning både for organisering og for planlegging/strategisk arbeid.

Ved organisering av de tilsatte på en måte som innebærer at de fleste må påregne å arbeide i flere sokn og/eller menigheter kan dette noe forenklet skje på to ulike måter:

1. *Flerstabsilsatte*: Videreføre sammenhengen mellom kirke, sokn og stab, men flere eller alle tilsatte har sitt arbeid i mer enn ett sokn/menighet. I en slik modell søkes det etter å etablere et stabsfelleskap på sokn/menighetsnivå selv om tilsatte arbeider i flere sokn/menigheter, noe som innebærer at de tilsatte kan høre til i to eller flere stabsfelleskap.
2. *Flermenighetsstab*: Videreføre sammenhengen mellom kirke og menighet, men etablere én stab som arbeider i to eller flere sokn/menigheter. Stabsfelleskapet har sitt arbeid i to eller flere sokn.

Ledelse for de fellesrådstilsatte kan enten organiseres ved at hver stab har sin egen leder, eller at det etableres såkalt *flerstabsledelse*: dvs at en leder har ansvar for flere staber.

Disse hovedmodellene kan justeres/kombineres på ulike hybride måter.

Vi vil anbefale at videre arbeid med organisering i BKF er tydeligere på hva de ulike modellene som foreslås vil innebære når det gjelder forholdet mellom menighet, sokn, stab og ledelse. Alle disse ulike modellene har sine fordeler og ulemper, og det vil i stor grad innebære en avveining av ulike hensyn og dilemmaer som menighetsråd og tilsatte bør bli utfordret til å drøfte.

#### *Anbefalingene i virksomhetsgjennomgangen*

Utvalget for virksomhetsgjennomgangen av menighetene og BKF i Bergen har ikke anbefalt soknesammenslåinger eller at kirkes skal tas ut av ordinær menighetsbruk. De har imidlertid

pekt på tre utfordringer som alle har konsekvenser for organiseringen av det lokalkirkelige arbeidet:

- En stor andel av de tilsatte i menighetene i Bergen er tilsatt i deltidsstillinger, dette er en konsekvens av ønsket om at de tilsatte i størst mulig grad skal være knyttet til én menighet, ett sokn og én stab. Utvalgets innstilling er tydelig på at antall små deltidsstillinger bør reduseres, både av hensyn til rekruttering, stabilitet og ressursutnyttelse. Arbeidsmiljølovens forventning om fulle stillinger som utgangspunkt for et arbeidsforhold er også tillagt vekt.
- Tradisjonen med én stab i hver menighet gjør at stabene i Bergen er forholdsvis små. Med små staber menes både få personer i staben, og at flere av disse er i deltidsstilling. Utvalget problematiserer slike små staber, og anbefaler større staber og/eller mer samordning mellom stabene.
- Dagens organisering innebærer at soknene i utgangspunktet har sin egen administrasjonslederstilling. Utvalget ønsker å redusere den totale ressursbruken på administrative stillinger.

Utvalgets anbefalinger for stillings- og stabstørrelse peker i retning av *flermenighetsstaber* der de tilsatte i større grad må påregne å arbeide i flere menigheter, og at det etableres nye grupper/staber som er knyttet til to eller flere sokn. Utvalget er imidlertid ikke klare i sin anbefaling om de nye gruppene av tilsatte skal være samlokalisert.

Utvalget anbefaler i tillegg at eventuell innsparing i ressursbruk primært skal skje ved færre årsverk i såkalte merkantile og administrative stillinger. En konsekvens av dette er at det alle modellene som foreslås innebærer at administrasjonsledere i større grad skal være leder for flere sokn. På denne måten legges opp til en modell i tråd med *flerstabsledelse* omtalt over.

#### *Sammenhengen mellom sokn, menighet og stab i høringsmaterialet*

I mange hørings svar uttrykkes det et tydelig ønske om å beholde en egen stab i hver menighet, men hørings svarene er i mindre grad opptatt av å drøfte de utfordringene som små staber og mange deltidsstillinger innebærer for bl.a. rekruttering, fagmiljø, stabilitet og administrativ kostnad. Det kan synes som om det er behov for at BKF stimulerer til mer refleksjon og samtale både i menighetsrådene og blant de tilsatte når det gjelder dilemmaene og omkostningene som nåværende tilknytning mellom sokn, menighet og stab reiser. Kanskje ville et større spenn i valg av alternative modeller i høringen bidratt til å åpne opp for en bredere samtale om ulike måter å organisere menighetens arbeid på? Vi vil særlig peke på behovet for at BKF tydeliggjøre de personalpolitiske utfordringene som reises hvis eventuelle økonomiske kutt må løses ved å kutte i etter «ostehøvelprinsippet» i stillingsstørrelser i de eksisterende stillingene. Vi frykter at dette vil bidra til en gradvis utarming av stabene med mange utfordrende konsekvenser for bl.a. arbeidsmiljø, rekruttering og trivsel.

I de senere årene har den nære forbindelsen mellom sokn og menighet blitt utfordret, bl.a. ved at menighetstilhørigheten forstått som geografisk tilhørighet svekkes til fordel for at menighet er et fellesskap som en velger å slutte seg til. Det er i større grad blitt akseptert at menigheter i sentrale bystrøk kan utvikle noe ulik profil som derfor oppnår tilslutning og deltagelse fra folk fra ulike bosted i byen. Også andre utviklingstrekk har bidratt til å svekke betydningen av sammenhengen mellom geografisk sokn og menighet som fellesskap. Høringsvarende er på dette området relativt konservative; det er mange som uttrykker lettelse over at det ikke foreslås endringer i soknstrukturen, samtidig som det uttrykkes mye motstand mot å bryte forbindelsen mellom sokn, stab og ledelse.

BKF utfordres i denne situasjonen til et avgjørende strategivalg: Skal vektleggingen av de nåværende geografiske sokn og sammenhengen mellom sokn og menigheten bekreftes?



Eller skal en bidra til at soknet og lokalmenighetens status nyanseres og nytolkes på en måte som grunnleggende utfordrer premissene for gjeldende grunnmodell for forholdet mellom kirke, sokn, menighet og stab?

#### *Administrasjonslederne – lederrolle og lederforventinger*

Høringen viser at administrasjonslederstillinger blir satt stor pris på, og de tilligges en vesentlig funksjon både overfor fagstillingenes arbeid, menighetsrådene og for frivilligheten. Det kan synes som deres lederrolle ikke tillegges så stor vekt som deres rolle som en merkantil støttefunksjon.

Kirkeloven forutsetter at det skal være en daglig leder for kirkelig fellesråd, mens det er opp til de lokale forhold å vurdere om det er ønskelig og økonomiske grunnlag for en lokal lederstilling på sokne/menighetsnivå. I mange større fellesrådsområder er det imidlertid etablert lederstillinger på soknenivå i tillegg til kirkeverge, og disse har ulike titler, ulike oppgaver, og ulik lederprofil. I ulik grad er det også klarlagt om vedkommende er daglig leder for menighetsrådets virksomhet, jfr. bl.a. andre ledd i § 8 i kirkeloven. KA erfarer et økende behov blant de store fellesrådene for å gjennomgå disse stillingene med tanke på tydeliggjøring av de lokale lederstillingers ansvar, oppgaver og ledermandat, med en tilhørende gjennomgang av behovene for leder-kompetanse og -utvikling. Høringssvarene avdekker ulike forventninger til - og forståelse av administrasjonslederstillinger, noe som viser at det kan være behov for en tilsvarende gjennomgang av disse stillingene i Bergen.

#### **Avstandsledelse**

De tre modellene som foreslås innebærer at flere av administrasjonslederne vil få ansvar for å lede flere menigheter og staber. Dette innebærer bl.a. at de ikke nødvendigvis vil ha kontorplass i menigheter de har et lederansvar for. I tillegg innebærer denne måten å organisere ledelsen på at personallederen ikke nødvendigvis vil ha kontorplass og daglig tilhold på samme sted som de tilsatte. En slik måte å organisere ledelse på blir ofte benevnt som avstandsledelse, i motsetning til det som kan kalles stedbunden ledelse - der leder på fast basis er i samme lokale som de han/hun leder.

Ledelse på avstand er forskjellig fra ledelse som foregår i daglig samspill og kontakt. Avstandsledelse kan gi utfordringer når det gjelder kommunikasjon og arenaer for tilbakemelding og oppfølging. Avstandsledelse kan bl.a. svekke mye av den uformelle kontakten som foregår mellom tilsatte og leder, og det reduserer leders kunnskap og identifisering med de daglige aktivitetene og utfordringene i den enkelte menighet. Nye kommunikasjonsformer kan samtidig redusere utfordringene ved avstandsledelse, og god avstandsledelse kan bidra til å utvikle en sunn selvstendighet hos de tilsatte.

Høringen viser en tydelig bekymring for at lederen blir for fjern. Utvalgets anbefaling om flerstabsledelse innebærer en nedtoning av deres merkantile oppgaver i den enkelte menighet, samtidig som stillingenes lederoppgaver blir mer vektlagt. Dette skaper både muligheter og utfordringer; mulighetene er bl.a. knyttet til at det totalt sett brukes mindre ressurser på lederstillinger, samtidig som stillingene gjennom stillingsutforming, rekruttering mv kan utvikles som tydeligere og mer profilerte lederstillinger. Utvikling av mer avstandsledelse i dagens administrasjonslederstillinger kan samtidig bidra til å svekke noe av legitimiteten for at de kan være menighetsledere med utgangspunkt i menighetsrådets virksomhetsansvar.

Rollen som daglig leder for menighetsrådets virksomhet og personalledeelse av de tilsatte i menigheten har ingen lang tradisjon, og stillingene er fortsatt under utvikling. Avstandsledelse vil i lys av dette kunne gi ekstra utfordringer for stillinger med lite tradisjon

og begrensede rolleforventninger fra omgivelsene. Det er derfor grunnlag for å vurdere alternativer som kan bidra til en tilsvarende innsparing i ressursbruk, slik som større sokn, at administrasjonsstillingene i større grad blir kombinasjonsstillinger (f.eks. at de knyttes til frivillighetskoordinatorressursene eller trosopplæring) eller at det forutsettes at de gruppene som skal ledes av disse stillingene blir samlokalisert.

### **III. Oppsummerende innspill til BKF's videre arbeid**

Organisering, strukturer og ledelse skal grunnleggende tjene og være rammer for den innholdsmessige aktivitet i kirken. Høringen har gitt viktige innspill, men etter vår oppfatning vil vi anbefale et litt annet metodisk grep i det videre arbeid. Som vi har påpekt i gjennomgangen er mange av svarene preget av at man tar avstand til de framlagte modeller. Samtidig påpekes det i en del av svarene at mange sokn allerede samarbeider godt med andre sokn, og at de godt kan tenke seg å samarbeide tettere med andre sokn om flere oppgaver. Skepsisen er stor til å etablere nye og «fasttømrede» strukturer, noe som bl.a. har sammenheng med en opplevelse av at arbeidet har tatt utgangspunkt i til dels andre verdimeslige føringer enn det soknene er opptatt av.

Vi foreslår at neste fase i BKF's arbeid med denne saken i større grad bør ta utgangspunkt i menighetsrådenes opplevde behov og vilje til samarbeid. Vi anbefaler også en «ansvarliggjøringsstrategi» hvor de i større grad får eierforhold til ressursutfordringene, og at de i større grad utfordres til å komme med forslag til ulike løsningsalternativer. Vi anbefaler derfor at det i anbefalingen velges mer «bottom-up» prosesser der menighetsrådene og tilsatte utfordres bl.a. på følgende spørsmål:

- Hvilke oppgaver hos oss kan løses på en bedre måte?
- Hvordan bruke ressurser og stillinger på en bedre måte?
- Hvilke områder, tiltak og stillinger vil vi samarbeide tettere med andre menigheter/sokn?
- Hvem opplever vi det naturlig å utvikle samarbeid med?
- Hvordan kan vi samarbeide?

Ulike prosessuelle tilnærminger kan brukes i å jobbe på slik måte. Det vil handle om - sammen med råd og ansatte - å finne og avdekke forbedringspunkter og utviklingsområder i dagens måte å drive arbeidet på. Og sammen lete seg fram til oppgaver/ansvarsområder som kan løses på bedre måter bl.a. ved å gjøre det sammen med andre. Prosessene kan med fordel ledes utenfra, men det er en forutsetning at det utvikles lokalt eierskap til løsningene.

I denne fasen bør BKF først og fremst opptre som en tilrettelegger for et lokalt arbeid. Ut fra slike prosesser kan det også avtegnes strukturer /rammer som kan støtte opp under de løsninger som avtegnes (f.eks. når det gjelder soknestructur). Det vil forhåpentligvis også bli tydeligere hva slags ledelse, ledelseskompetanse og ledelsesressurs som det vil være behov for – både for organene, de tilsatte og for det frivillige arbeid.