

# Hvordan sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen?

Anbefaling til fellesrådet på bakgrunn av rapporten *Virksomhetsgjennomgang av BKF og alle menighetene i Bergen 2015-2017* og hørings svar på rapporten

---

## 1. Innledning og bakgrunn

Utgangspunktet for rapporten *Virksomhetsgjennomgang av BKF og alle menighetene i Bergen 2015-2017*<sup>1</sup> er at fellesrådet i sitt møte 29. april 2015 etablerte et utvalg med følgende hensikt og mandat:

### 1.1. Hensikt

Mål og hensikt med virksomhetsgjennomgangen fellesrådet vedtok, er å sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen. Det vil være viktig å ha fokus på hvilke positive muligheter som ligger i en eventuell bedre utnyttelse av våre knappe ressurser. Samtidig vil en slik gjennomgang kunne sikre at vi har en forberedt og gjennomtenkt plan dersom BKF's økonomiske rammevilkår skulle bli endret, det være seg til det bedre eller til det verre.

### 1.2. Mandat

For å gi fellesrådet grunnlag for å lede og videreutvikle en bærekraftig kirkelig virksomhet i Bergen, ber fellesrådet arbeidsgruppen utarbeide en samlet vurdering av den totale ressursutnyttelsen i organisasjonen. Er kirken i Bergen organisert på en hensiktsmessig måte med tanke på

- Antall kirkebygg; - har vi kirkebygg i de rette bydelene, eventuelt hvilke endringer bør gjøres?
- Hvilke andre virksomheter/verktøy bør vi ha?
- Soknestruktur
- Samarbeid på tvers av soknestrukturen
- Stillinger, stillingsinnhold, stillingsstørrelser, sammenslåing av stillinger, samarbeidsstillinger
- Ressursutnyttelsen i BKF's sentrale administrasjon

Utvalget ble nedsatt 29.04.15 (BKF-sak 18/15) med følgende medlemmer: folkevalgt Eva Taule (leder), folkevalgt Jonny Østenstad, folkevalgt Hilde Haaland-Kramer, kirkeverge Kjell Bertel Nyland (sekretær), prostene Per Barsnes, Øystein Skauge og Jan Otto Myrseth, stiftsdirektør Jan Ove Fjelltveit, assisterende kirkeverge/økonomisjef Bjørg Sveinall Øgaard, personalsjef Berit Bakke, administrasjonssjef Tove Margrete Nordmark, tillitsvalgt for PF, Signe Sandberg, tillitsvalgt for KUFO, Sven-Ove Rostrup, tillitsvalgt for Delta Geir Møller, tillitsvalgt for MFO Jostein Aarvik. Kirkebyggsjef Arne Tveit erstattet Kjell Bertel Nyland som medlem i utvalget, mars 2016. Ny prost i Fana, Kristin Sævik Litlere tiltrådte utvalget mars 2017.

Utvalget ble delt i tre med de folkevalgte som ledere.

- Gruppe I fikk som hovedområde; soknestruktur og kirkebygg. Rapport ble levert i mai 2016
- Gruppe II kirkevergens administrasjon og gruppe. KA utarbeidet en egen rapport med virksomhetsgjennomgang vinteren 2017. Gruppe II har på bakgrunn av KA sin rapport utarbeidet en egen rapport med konklusjon.
- Gruppe III fikk ressursfordeling knyttet til bemanning i menighetene som sitt hovedansvar. Rapport ble levert i 2017.

Utvalget laget en felles rapport med oppsummering, presentasjon av 3 modeller og anbefalinger som ble levert i mai 2017.

---

<sup>1</sup> Omtales i dokumentet som *rapporten*

### 1.3. Utvalgets anbefalinger

Utvalget har valgt å utrede ulike modeller for *samorganisering* av staber fordi større enheter gjør den enkelte stab mer robust og kan i større grad samordne løsninger/oppgaver. Stabene blir mindre sårbare ved fravær fordi oppgavene kan delegeres til andre i kortere perioder. Utvalget har i tillegg vektlagt en organisering som legger til rette for flere hele stillinger, slik arbeidsmiljøloven pålegger oss.

Utvalget har lagt til grunn at rapporten skal peke på løsninger med et langt tidsperspektiv som er fleksible nok til å takle eventuelle endringer. Utvalget vil også peke på at fellesrådet har et kontinuerlig ansvar for at tildelte midler blir benyttet og eventuelt omfordelt til beste for byens befolkning.

Utvalget la frem flere modeller som i ulik grad gir løsninger for videre drift ved endring av tilgjengelige midler. Utvalget, med unntak av tillitsvalgt fra presteforeningen, mente at modell 2 ga størst robusthet og mulighet til omdisponering av ressurser. BKF får i dag delfinansiert stillinger med 3,5 mill kroner fra Akasia. Overføring av disse midlene vil opphøre i 2021. Utvalget mente at modell 2 ga nok innsparing til å dekke bortfallet av midler fra Akasia.

Utvalget anbefalte samorganisering av menighetsstaber for å legge til rette for bedre ressursutnyttelse i menighetene. Kirkevergen ble utfordret til å arbeide videre med de økonomiske og praktiske konsekvenser knyttet til de fremlagte modeller. Utvalget forutsatte at menighetsråd, tillitsvalgte og ansatte blir involvert i det videre arbeidet.

### 1.4. Fellesrådets behandling av rapporten

Rapporten ble lagt frem for fellesrådet 20. september 2017 for videre behandling. Fellesrådet besluttet enstemmig følgende:

1. *Fellesrådet har behandlet rapporten «Virksomhetsgjennomgang av BKF og alle menighetene i Bergen 2015-2017». Rapporten tas til orientering.*
2. *Fellesrådet sender rapporten ut på høring til alle menighetsrådene, de tillitsvalgte, vernetjenesten, Bispedømmerrådet, felles miljøutvalg og den enkelte BKF-ansatte. Høringsfristen settes til 1.mars 2018.*
3. *Høringsinstansene utfordres til å gi synspunkter på rapportens innhold og rapportens forslag til tiltak, og til å foreslå eventuelle andre løsninger for bedre ressursutnyttelse til Den norske kirkes menighetsbygging i Bergen.*
4. *Høringsinstansene bes om å gi råd om prosess og tidsperspektiv på gjennomføring av tiltak*
5. *Fellesrådet ber kirkevergen, sammen med utvalget, om å arrangere seminar om utvalgets rapport i løpet av høsten 2017.*

## 2. Høringen

### 2.1. Høringsbrev med høringsspørsmål

I slutten av september 2017 sendte Bergen kirkelige fellesråd v/kirkevergen ut en invitasjon til høring om virksomhetsgjennomgang av kirken i Bergen. Grunnlaget for høringen var rapporten *Virksomhetsgjennomgang av BKF og alle menighetene i Bergen 2015-2017* inklusiv rapportene fra de tre delutvalgene.

I høringsbrevet ba fellesrådet om tilbakemelding på følgende spørsmål:

- 1 Hvilken av de foreslåtte modeller ivaretar best hensikt og mål (sikre og styrke kirkens nærvær i Bergen)?
- 2 Har du/dere andre forslag til løsning som ivaretar hensikt og mål?
- 3 Har du/dere forslag til fagområder det er naturlig å samarbeide om?
- 4 Hva tenker du/dere er det viktigste ved tilhørighet til kirkens fellesskap – er det kirkebygg, soknegrenser, stab, menighetsråd eller annet?
- 5 Har du/dere synspunkter på sammenslåing av noen sokn?
- 6 Har du/dere råd om prosess og tidsperspektiv på gjennomføring av tiltak?
- 7 Har du/dere andre kommentarer til rapporten?

Torsdag 23. november 2017 i Sælen kirke ble det gjennomført et seminar med samtale og spørsmål om rapportens innhold.

Høringsfristen ble satt til 1.mars 2018.

## 2.2. Høringsinstanser

Høringsbrevet med vedlagte rapporter ble sendt til følgende instanser (i parentes antall som har avgitt stemme):

- Menighetsrådene i Bergen, til sammen 25 råd (alle har avgitt høringsuttalelse)
- De tillitsvalgte/fagforeningene for de tilsatte i fellesrådet og for prestene (5 svar; fra Akademikerne, Delta, KUFO, Parat, stiftsstyret i Presteforeningen)
- Vernetjenesten (svar fra hovedverneombudet i BKF)
- Bispedømmerådet (har svart)
- Felles miljøutvalg (ikke svart)

I tillegg var de enkelte tilsatte i fellesrådet invitert til å uttale seg.

Enkeltpersoner: 6 svar (herunder fra 3 administrasjonsledere i menighet)

Staber eller grupper av tilsatte: 7 svar (herunder Bergen kirkemusikerforum)

Det har kommet til sammen 45 svar på høringen. Mange har ikke svart direkte på alle spørsmålene i høringsbrevet. Mange har svart svært utfyllende med egne erfaringer, egne refleksjoner og med egne forslag.

## 2.3. Hovedsynspunkter fra høringen

Hovedinntrykket fra høringen er at det ikke er tilslutning for noen av de tre foreslåtte modellene. Kun tre til fire av 25 menighetsråd gir tilslutning til en av modellene (delvis med forbehold/justeringer). De andre menighetsrådene er enten usikre/tvilende til modellforslagene, vil ikke nå ta direkte stilling til de foreslåtte modellene, eller er uttalt kritisk til alle de tre modellene. Blant de andre 20 andre høringsuttalelsene så er det tre som har uttalt seg til støtte for en av modellene. Motforestillingene er særlig knyttet til forslaget om at staber/samarbeidsområder i større grad løsrives fra kirken/soknet/menigheten.

Flertallet av menighetsrådene mener saken bør utsettes/settes i bero i forhold til fellesrådets skisserte tidsplan. Det legges her vekt på et eller flere av følgende elementer:

- Modellene/forslagene er ikke tilstrekkelig utredet
  - Ønsker om en annen prosess/arbeidsform som er mer åpen og inkluderende
  - Skepsis til å gjøre vedtak nå i lys av pågående arbeid med ny trossamfunnslov og kirkeordning
- Tilsvarende hovedtendens framkommer i de andre høringsuttalelsene.

Det er mange av høringene som uttrykker tilfredshet med at fellesrådet har igangsatt dette arbeidet med virksomhetsgjennomgang, der det bl.a. pekes på følgende:

- Det er positivt at BKF har igangsatt et arbeid for en grundig gjennomgang av virksomheten, og det innsamlede materialet gir et godt grunnlag for videre arbeid
- Det er positivt å forberede seg på mulige og/eller nødvendige omstillinger
- Gjennomføring av en bred høringsrunde har vært positivt

### 3. Premisser for kirkevergens anbefaling

Skal det skapes en endring i kirken i Bergen forutsetter det en virkelighetsbeskrivelse som har noenlunde allmenn oppslutning og som danner en forståelse for at endring og utvikling er nødvendig. Vi må være samstemte om en *kriseforståelse* og/eller om et *drømmebilde*. Hva er det som tilsier at vi må endre oss (kriseforståelsen) – og hva skal endringen føre til (drømmebildet)?

Når rapportens anbefalinger har fått liten oppslutning, kan det ha sammenheng med kriseforståelsen. Rapporten peker bl.a. på økonomi og på behov for effektivisering som en viktig beveggrunn for endring. Høringsinstansene opplever ikke at dagens økonomiske situasjon tvinger oss til endring. Bortfall av 3,5 mill kr i leieinntekter i 2021 er i seg selv ingen krise som skulle tilsi strukturelle endringer. Riktignok er det mye som kan tyde på at kirken generelt må belage seg på en fremtid med svakere finansiering fra det offentlige. Det i seg selv kan begrunne en endring, men høringsinstansene har i liten grad tatt dette inn over seg. Høringsinstansene anerkjenner heller ikke at samorganisering av staber er et svar på et drømmebilde og en ønsket utvikling for kirken i Bergen.

#### 3.1. Hva er krisen?

Det er én virkelighet som tydeligere enn alt annet tvinger oss til refleksjon. Statistikken over år forteller om en nedgang i gudstjenestedeltakelsen, nedgang i dåpstall, nedgang i konfirmasjonstall og nedgang i medlemstall. Riktignok er vårt tallmateriale ikke speilet mot eksempelvis fødselstall, noe som kunne gitt en mer presis forståelse av hvor alarmerende nedgangen faktisk er. Uansett er det vanskelig å bortforklare at Den norske kirke i Bergen har lavere oppslutning blant byens innbyggere i dag enn for 10/20 år siden. I årsmeldingen for 2014 finner vi en statistikk for dåpsutviklingen i Bergen 2006-2014. I en kommentar til denne skriver kirkevergen:

*Antall døpte i bergenskirken har vært synkende de siste årene. Vi ser den samme utvikling andre steder i landet. Utviklingen gir grunn til bekymring, først og fremst fordi det er dåpen som er selve inngangsporten til Guds rike. Men også fordi en folkekirke er avhengig av et visst antall medlemmer. Med et synkende dåpstall, og dermed færre medlemmer, melder spørsmålet seg hvor smertegrensen går for at vi kan kalle oss en folkekirke...*

Vi vet at kirken også er en hverdagskirke med en kontaktflate som ikke nødvendigvis gjenspeiles i de kirkelige statistikker. Vi gleder oss over at hele 72% av Bergens befolkning er medlemmer i Dnk. Ikke minst gleder vi oss over det flotte menighetsarbeidet vi som Dnk i Bergen faktisk lykkes med, der oppslutningen er stor, og der enkeltmennesker blir sett og inkludert. Kirkevergen ønsker ikke å bidra til en negativ omtale av gudstjenestene og det øvrige menighetsarbeidet. Beveggrunnen til alt vårt engasjement er at menighetenes liv og virksomhet er av uvurderlig verdi for byens befolkning. Nettopp fordi kirkens budskap og fellesskap er så viktig, kan vi ikke la være å ta inn over oss den faktiske situasjon som omtales i årsmeldingen for 2014 – kirken mister oppslutning og er i ferd med å bli mindre relevant. Vi er kjent med at Dnk i Oslo merker konsekvensen av en kraftig reduksjon i antall medlemmer. Enkelte bydeler der har en medlemsprosent på rundt 30. Kirkevergen i Oslo har foreslått å ta 9 kirker ut av ordinær menighetsbruk. Vi ønsker ikke en slik situasjon i Bergen, men våre statistikker underbygger en negativ utvikling. Jeg vil som kirkeverge understreke vår forpliktelse til å forvalte våre ressurser best mulig, d.v.s. mest mulig kirke for pengene, best mulig organisering av medarbeidere, best mulige strukturer.... for å motvirke den utvikling vi har sett over år – også i Bergen.

I mandatet til arbeidsgruppen ber fellesrådet om en vurdering av antall kirkebygg – *har vi kirkebygg i de rette bydelene, eventuelt hvilke endringer bør gjøres?* Arbeidsgruppen peker på at man ....*bør utrede spesialbruk av flere kirker, og at dersom bygg blir mindre brukt grunnet endring i befolkningsmønster, bør en vurdere utvidet utleie til menigheter utenfor Dnk.* Arbeidsgruppen har ingen konkrete forslag om å endre bruken av dagens menighetskirker.

Det som taler for å gjøre en ny vurdering av antall kirkebygg, er at dette faktisk var et oppdrag som fellesrådet ga den gang, men som arbeidsgruppen ikke konkret har besvart. Om dagens økonomi ikke tilsier behov for endringer, så var fellesrådets mandat til arbeidsgruppen å tenke fremtidig med andre økonomiske rammevilkår enn dagens. Det som taler mot å gjøre en vurdering av antall kirkebygg nå, er at dette kan virke demotiverende på Kirkevergens forslag om frivillig soknesammenslåing jfr. kapitel 4.1. Det er neppe noen forventning i menighetene at vurdering av antall kirkebygg skal være en konsekvens av rapporten og høringssvarene. Kirkevergen har ikke planer om ta kirker ut av bruk, men det forutsetter at kirkene fortsatt fylles med aktivitet og med mennesker – og at BKF også i fremtiden har økonomi til å drifte de kirkene vi har i dag. Kirkevergen har som oppfølging av virksomhetsgjennomgangen ikke foreslått en ny vurdering av antall kirkebygg.

### 3.2. Hva skal da være drømmebildet?

Grunnlovens §16 ..... *Den norske kirke, en evangelisk-luthersk kirke, forblir Norges folkekirke og understøttes som sådan av staten.....*

Grunnloven slår fast at Dnk forblir Norges folkekirke. Hva begrepet folkekirke innebærer, sies ikke spesifikt, men det er underforstått at de fleste mennesker i Norge forutsettes å være medlem av denne kirken. Men enda viktigere enn dagens Grunnlov er at Dnk i gavnet faktisk er en folkekirke, at den oppleves relevant for det brede lag av befolkningen. Med 72% medlemmer av alle innbyggere kan Dnk i Bergen kalle seg en folkekirke selv om vi ikke vet hvor relevant den er for alle sine medlemmer. Likevel, en høy medlemsprosent – er ikke dette en virkelighet vi ønsker også for fremtiden? Er ikke dette et drømmebilde vi har for våre barn og barnebarn – at de velger å være med i kirken? – at de døper sine barn, at de lærer dem fortellingen om Jesus – at den kristne tro er utbredt både til samfunnets beste og til menneskers frelse. Drømmebildet kan uttrykkes på flere måter og på ulike nivåer, men vi må som Dnk i Bergen vite hva vi vil. Den bevissthet må utvikles lokalt i menighetene. Det er menighetsrådet som sitter med virksomhetsansvaret og som utvikler mål og strategi for menighetsarbeidet. På bakgrunn av høringssvarene ser kirkevergen det som naturlig å utfordre menighetene på egevaluering, og på mål (drømmebildet).

Den kriseforståelsen og det drømmebildet som er tegnet ovenfor er stort og omfattende og handler like mye om Dnk på nasjonalt nivå som den lokale menighet. Vi ser også at enkelte menigheter gledelig nok avviker fra det store bildet bl.a. med økning i gudstjenestedeltakelsen. Poenget med det store bildet er å tydeliggjøre at vi, Dnk i Bergen, ikke kan nøye oss med status quo. Dnk har behov for endring og utvikling. Iflg. Confessio Augustana Artikkel 7 er kirken et fellesskap av mennesker samlet om Guds ord og kirkens sakramenter. Kirken lever sitt liv i menighetene i møte og i samhandling med enkeltmennesker. Dette er menighetsrådets ansvar, jfr. Kirke-loven §9 *Menighetsrådet skal ha sin oppmerksomhet henvendt på alt som kan gjøres for å vekke og nære det kristelige liv i soknet.....* BKF sitt ansvar og mulighet er å tilrettelegge for det lokale arbeidet i Bergens 25 menigheter. Hvordan kan BKF legge til rette for den enkelte menighet sin utvikling? Det pretenderer forslagene i kapittel 4 å gi svar på.

### 3.3. Våger vi endring?

Flere høringsinstanser peker 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 et ansvar om lag som dagens fellesråd. Ønsket om en felles arbeidsgiver for dem som arbeider sammen i menigheten er utsatt til flere år etter 2020. Kirkevergens vurdering er at fremtidig endring i lovene som regulerer organiseringen i Den norske kirke ikke er et selvstendig argument for å ikke iverksette organisasjonsendringer i BKF. Kirkevergen mener det er nødvendig med tiltak, og at det må være tiltak som med stor sannsynlighet vil finne gehør i menighetene.

Rapportens forslag om samorganisering har møtt sterk motstand i høringen. Kirkevergen mener det er klokt av fellesrådet å lytte til høringsinstansene tydelige signal, og vil derfor ikke anbefale noen av de tre modellene som rapporten skisserer. Flere høringsinstanser anerkjenner den utredning som ligger til grunn for utvalgets anbefalinger, og viser vilje til endring, eksempelvis samarbeid på tvers av soknegrenser. Noen anerkjenner også behov for endring av strukturer. Mange av høringssvarene peker tydelig på menighetsrådenes kompetanse både for lokale prosesser og for beslutninger om tiltak.

På denne bakgrunn vil kirkevergen anbefale 6 ulike prosesser og tiltak. Alle har med ulik styrke en forankring i høringssvarene og i rapporten. Kirkevergen ser disse som de riktige stegene videre i forlengelsen av den prosessen fellesrådet initierte i april 2015.

## 4. Forslag til prosesser og tiltak

### 4.1. Forsøk med soknesammenslåing

- Fordi BKF vil bruke mindre ressurser på administrasjon og mer på operativt arbeid.

Se eget vedlegg

Forslag til vedtak:

*Fellesrådet oppfordrer menighetsrådene i samarbeid med de ansatte om å drøfte de innledende spørsmålene i vedlagte notat, og aktivt drøfte om sammenslåing kan være aktuelt for sitt sokn. Kirkevergen ber om rapport på dette arbeidet innen 1. november 2018. Kirkevergen tilbyr informasjonsmøte høsten 2018 for dem som vurderer økt samarbeid eller soknesammenslåing.*

### 4.2. Samarbeid mellom menigheter

- Fordi BKF vil ha flere større stillinger. Små stillinger skaper høy turnover og liten kontinuitet i menighetene, og rekrutteringskostnader.
- Fordi samarbeid kan være faglig stimulerende og øke oppslutningen om menighetens tiltak.

Se eget vedlegg

Forslag til vedtak:

*Fellesrådet oppfordrer menighetsrådene i samarbeid med de ansatte å drøfte mulig samarbeid om stillinger og tiltak med hvilke menigheter. Kirkevergen ber om rapport fra dette arbeidet innen 1. november 2018. Kirkevergen tilbyr informasjonsmøte høsten 2018 for dem som vurderer økt samarbeid eller soknesammenslåing.*

#### 4.3. Styrke menighetens egenfinansiering

- Fordi de bevilgende myndigheter (Bergen kommune) anerkjenner tiltak med egenfinansiering, og fordi styrket økonomi i menighetene vil være et godt redskap for at menighetene skal kunne nå sine mål.

Se eget vedlegg

Forslag til vedtak:

1. *Fellesrådet oppfordrer menighetsrådene om å sette seg mål for innsamling av penger, og aktivt jobbe med å øke givertjenesten.*
2. *Fellesrådet ber kirkevergen utrede muligheter for å hjelpe menighetene med å styrke lokal finansiering i menighetene, og rapportere til fellesrådets møte 12. desember 2018*

#### 4.4. Enhetlige systemer og rutiner

- Fordi vi kan forenkle administrasjon i menighetene og øke kvaliteten på det administrative arbeidet.

Se eget vedlegg

Forslag til vedtak:

*Fellesrådet ber kirkevergen utvikle og implementere felles systemer og rutiner for menighetene innen økonomi og administrasjon og rapportere tilbake til fellesrådet i møte 12. desember 2018.*

#### 4.5. Effektivisere BKF-administrasjonen

- Fordi intern effektivisering kan øke kvaliteten på kirkevergens støtte til menighetene

Se eget vedlegg

Forslag til vedtak:

*Fellesrådet ber kirkevergen arbeide med intern effektivisering og rapportere til fellesrådets møte 12. desember 2018*

#### 4.6. Lokal ledelse – en avklaring

- Fordi to arbeidsgiverlinjer og menighetsrådets myndighet til utpeking av daglig leder skaper et utydelig mandat og innhold for lokal ledelse

Se eget vedlegg

Forslag til vedtak:

*Fellesrådet ber kirkevergen i samarbeid med bispedømmekontoret avklare ansvarsfordeling og innhold i lokal ledelse i menighetene. Avklaringen forutsettes forankret i menighetsrådet. Kirkevergen rapporterer på dette arbeidet til fellesrådets møte 12. desember 2018.*

# VEDLEGG

## Vedlegg til kapittel 4.1. Forsøk med soknesammenslåing

Tiden nærmer seg for nytt valg til menighetsråd. Det er menighetsrådets oppgave å gjøre opp status for perioden som har gått, og å stake ut kursen videre. Det er en rekke spørsmål menighetsrådene nå bør stille seg før neste valg. Her er forslag til **egnevaluering**:

1. Hvordan går rekrutteringen til nytt menighetsråd?
2. Er vi nok frivillige?
3. Er staben riktig organisert, med de ressurser som trengs?
4. Er det oppgaver som burde vært gjort, som vi ikke får til? Og gjør vi noe vi ikke trenger?
5. Hvordan vil menigheten se ut om 5 og 10 år dersom vi fortsetter som i dag?
6. Hvor ønsker vi som menighet å være om 5 til 10 år?

Egenevalueringen kan danne grunnlag for kursendringer lokalt, eller avdekke behov for samarbeid med andre for å nå nye mål.

### **Samarbeid eller soknesammenslåing?**

Det er stor forskjell på størrelse og aktivitetsnivå blant menighetene i Bergen. Noen står sterkt alene. Andre er allerede avhengig av samarbeid med andre. En eventuell soknesammenslåing må godkjennes av de involverte sokn og biskopen.

Det er en rekke oppgaver det kan være naturlig å samarbeide sammen om, uavhengig av soknesammenslåing, og mange av disse er det samarbeid om allerede:

- Trosopplæringstiltak som lys våken, tårnagenter, konfirmasjonsleir osv.
- Kirketjenerfunksjonen er allerede stort sett delt mellom menigheter.
- Sommerturnus mellom menighetene er allerede innført.
- Menighetsblad, noen har felles, andre har sitt eget.
- Turer og utflukter

### **Hvilke fordeler gir soknesammenslåing utover vanlig samarbeid?**

- Det trengs bare føres ett regnskap, skrives en årsmelding og utføres en revisjonsberetning.
- Ett menighetsråd. Forberedelse av saker til ett menighetsråd vs to eller flere.
- Mulighet for flere hele stillinger.
- Mer profesjonell ledelse.
- Større mulighet for velgerne å få alternativer ved valget.
- Færre kontoer/mer oversiktlig økonomi.
- En mindre hjemmeside?
- Mindre utgifter til datalisenser (Agrando, Kirkepartner)
- Mindre lisenser som følge av færre rettssubjekt etc.

### **Ulemper/risikofaktorer**

Mange har sterk tilknytning til sin lokale kirke. Det kan gjelde både frivillige og ansatte. Dersom prosessen med å slå sammen sokn blir sett på som en reduksjon av tilbudet i sin kirke, eller at det sees på som at vi nå skal styres fra andre kirker vil det kunne resultere i lavere engasjement. Det er viktig at hver kirke må kunne beholde sitt særpreg og identitet. En sammenslåing må derfor legge vekt på at menigheten og kirken selv ser seg tjent med en ny organisering. En annen risikofaktor er hvorvidt sokneslåing kan føre til en A og B stab. En stab vil være knyttet tett opp til adm.leder ved at man er geografisk på den samme arbeidsplassen, mens den andre vil være lenger unna.



### **Hvem bør eventuelt slå seg sammen?**

Det er opp til hvert enkelt menighetsråd å vurdere eventuelle sokn å slå seg sammen med. Et utgangspunkt kan være menighetene man deler sommerturnus eller deler stillinger med, men for andre kan det være andre konstellasjoner som er mer naturlig. Det er naturlig å tenke geografi og prostigrenser, men ikke noe krav.

### **Økonomisk besparelser for menighetene og for fellesrådet**

De største gevinstene er knyttet til at man lykkes med å gjøre om mindre stillingsbrøker til større stillinger. Ved å bruke eksempelet ved at to adm.ledere blir en 100% stilling, og de overskytende 40 % f.eks. går til en kontor eller kateket som øker fra 60 til 100 prosent vil det gi følgende besparelser:

1. En lisens hos Kirkepartner vil falle bort (ca 12.000 pr. år)
2. Mobilgodtgjørelse/telefon/pc utgifter faller bort for 1 pers (ca 4.000 pr år)
3. Kontorplass frigjøres (noen har felles kontor, og da gjelder ikke dette) (ca 13.000 pr år, basert på leieavtale i Storetveit kirke. Store variasjoner.).
4. Redusert tidsbruk til rekruttering, stillingsannonse, medarbeidersamtaler, kontraktskrivning osv. (kostnad for rekruttering/gjennomsnittlig tid i BKF (10.000 pr år)
5. Redusert tidsbruk til stabsmøter i % av stilling. (20.000 kr pr år).
6. Tid til medarbeidersamtaler, sosiale kostnader etc. kommer i tillegg.

### Tilleggsspørsmål: hvor ellers i samfunnet søker man etter ledere i deltidstillinger?

Øvrige besparelser knyttet til å være kun ett rettssubjekt:

1. Leverer bare ett regnskap (men med flere bilag). (25000kr?)
2. En revisjon istedenfor to eller flere. (15000 kr?)
3. Forberedelser, deltakelse og etterarbeid til ett menighetsråd vs to eller flere. (10 t + 2 t + 3t x 10 møter = 150 t (45000)).
4. En årsmelding istedenfor flere. (25 t (7500)).
5. Trykkekostnader til programmer etc.
6. Lisenser. (1500 Agrando, NrK + video ++)

I tillegg kommer besparelser som kan gjennomføres uavhengig av soknesammenslåing som vil være naturlig dersom det ikke allerede gjøres. Her kan man nevne f.eks. felles menighetsblad, felles diakonalt arbeid, felles trosopplæringstiltak. Det finnes også en rekke fordeler som ikke gir økonomisk gevinst som f.eks leder i hel stilling, raskere regnskapsførsel, bedre økonomisk innsikt, reduksjon av bankkontoer, fleksibilitet på bankterminaler, felles hjemmeside (valgfritt) og fleksibilitet i stillinger ved at man kan avlaste hverandre.

### **Kirkevalget**

Det er alltid spennende med kirkevalg. Får man nok kandidater? Får man gitt velgerne alternativer? Det er vanskelig entydig si at et større sokn vil gi enklere rekruttering. Det er flere å velge blant, men det kan og så være noen som bare ønsker tilknytning til sin kirke/sokn. Når det gjelder selve valget vil dette bli forenklet noe, ved at man kan samordne annonsering, stemmelokaler etc. Valgoppgjøret vil bli forenklet ved at man får en opptelling vs to eller flere.

### **Incentiver fra fellesrådet**

Dersom menigheter velger frivillig sammenslåing vil BKF være behjelpelig i prosessen. Alle nye menigheter vil være sikret en adm.leder i 100% stilling, og at de totale stillingsressursene som følge av sammenslåingen ikke blir redusert. Menigheten vil selv kunne påvirke hvor ekstra ressurs skal benyttes. Eksempel: to menigheter, hvor en har 80% adm.leder og en annen har 60% adm.leder vil få en adm.leder i 100% stilling og 40% stilling som kan bygges på eksisterende stillinger i menigheten eller som merkantil ressurs. BKF vil bistå med rådgivning til saksforberedelser og kan bistå på

informasjonsmøter i menighetene ved behov. Det understrekes likevel at det må være en prosess som må eies av menighetene.

### Videre oppfølging

1. Fellesrådet ber soknerådene i samarbeid med de ansatte om å drøfte de innledende spørsmålene og aktivt drøfte om økt samarbeid eller sammenslåing kan være aktuelt for sitt sokn.
2. Soknene bes rapportere resultatet tilbake til fellesrådet.
3. Fellesrådet arrangerer informasjonsmøte i høst for de som vurderer økt samarbeid eller soknesammenslåing.

## Vedlegg til kapittel 4.2. Samarbeid mellom menigheter

BKF tror at bedre utnyttelse av samarbeid mellom menigheter vil være en mulig vei å gå for å styrke kirkens nærvær i Bergen. Slikt samarbeid er allerede innarbeidet i flere menigheter, mens hos andre er det en ubenyttet ressurs. Samarbeidet kan dreie seg om å være faglig ressurs på ulike fagområder, som for eksempel samarbeid og fellestiltak i trosopplæringen, men også samarbeid innenfor andre yrkesgrupper. Det er nærliggende å peke på trosopplæringen der det kan være en vinn-vinn situasjon ved at to nabomenigheter samarbeider om et breddetiltak. Ulike kirkebygg gir forskjellige rammer for tiltakene. Større samlinger for barn og unge, kan også gi bedre opplevelser for de som deltar. I tillegg til dette kan mer systematisk samarbeid gjøre det mindre sårbart ved sykefravær eller ledighet.

**Det er menighetsrådene sammen med de lokale stabene som kjenner virkeligheten i sin egen menighet. BKF ønsker å utfordre menighetene til å løfte fram behov og muligheter når det gjelder samarbeid mellom flere menigheter.**

BKF vil peke på mulighet er når det gjelder følgende

- Stillinger
- Tiltak/aktiviteter
- Gudstjenester
- Samarbeid – mer eller mindre arbeid for den enkelte?

### Stillinger

- Utfordringer er bl.a. stillingsstørrelse og savn av kollegafellesskap
  - Ved at menigheter kan samarbeide om stillinger, kan vi tilby større stillinger og økte muligheter samarbeid mellom kolleger innen samme fagfelt om tiltak og planer.
- Mange små stillinger er også krevende både administrativt og økonomisk for BKF
  - Større stillinger gir trolig mindre gjennomtrekk, søkere med bedre kompetanse og det vil gi mindre arbeid når det gjelder vikarer og tilsetninger
- Administrasjonsleder i liten stilling.
  - Full stilling gir økt tilstedeværelse og reell mulighet til å være leder. Kan stillingen bygges sammen med en annen stilling eller utvides med menighetsmidler?
  - Samarbeid mellom administrasjonsledere i to menigheter kan gi et kollegafellesskap og de kan være en gjensidig avlastning for hverandre.

### Tiltak/aktiviteter

- Her er det allerede en del samarbeid. Kan dette videreutvikles? Og hvordan benytte seg av de ulike kirkenes særpreg?
- Vi kan peke på følgende områder det er nærliggende å samarbeide om
  - Trosopplæring
  - Annen undervisning
  - Ungdomsarbeid
  - Diakonale tiltak
  - Kirkemusikk og kor
  - «Spesialkirker» (Barnas katedral, ungdomskatedralen, domkirken m.m.)

### Gudstjenester

- Også her er det en del samarbeid allerede, særlig knyttet opp mot særskilte dager i kirkeåret og i sommerperioden. Spørsmålet her vil være om det fører til mer fellesskap og større oppslutning ved slike fellesgudstjenester.

### Samarbeid – mer eller mindre arbeid for den enkelte?

- Dette er en spørsmålsstilling som må tas på alvor. Både et høringssvar og uttalelser i møte med medarbeidere peker på at det vil føre til merarbeid dersom en skal legge opp til mer samarbeid.
- Det er samtidig mange som ønsker mer samarbeid og har tro på at det vil være noe å vinne på det med tanke på bl.a.
  - kvalitet
  - kollegafellesskap og oppgavedeling
  - større forsamlinger
  - legge planer i fellesskap
  - lære av andres erfaringer

### Oppsummering

- Stillinger
  - Det bør være muligheter for gevinst særlig når det gjelder undervisningsstillingene. Administrasjonslederstillingen bør kanskje knyttes bare til en menighet, men kan da kombineres med f. eks. frivillighetskoordinatorstilling.
- Tiltak/aktiviteter
  - Her er det mye å hente på samarbeid, men en veg å gå når det gjelder å få alle med på en felles forståelse. Det vil være enklest å bygge videre på det som allerede eksisterer innen diakoni, undervisning og annet barne- og ungdomsarbeid
- Samarbeid – mer eller mindre arbeid for den enkelte?
  - Både en praktisk og psykologisk utfordring

## Vedlegg til kapittel 4.3. Styrke menighetens egenfinansiering

En måte å øke mulighetene for innsats i menigheten på, er å skaffe frem midler gjennom givertjeneste. Dette er et gode av flere grunner, bl.a.:

- 1) Menigheten får frie midler som kan brukes til ulike gode formål.
- 2) Gjennom å skaffe frem egenkapital fra gaver, er det lettere også å få tak i midler fra offentlige organer eller andre større sponsorer.
- 3) Giverne/menigheten får et større eierforhold til noe de selv har vært med på å finansiere.

### Konkrete formål

Det enkleste for menigheten er å samle inn gaver på generell basis som menighetsrådet selv kan forvalte. Erfaringen tilsier imidlertid at konkrete innsamlingsprosjekter er mer effektivt. Innsamling til en ungdomsarbeider eller til en diakon. Innsamling til flygel eller til nytt kjøkken i kjelleretasjen.

### Ulike innsamlingsmetoder

De gamle måtene å tjene penger på kan fremdeles brukes (offer, giro, loddsalg, åresalg), men de bør kombineres med nye metoder – fast givertjeneste per bank, vipps (med registrering for skattefradrag), sms-innsamling, fundraising på facebook, gaver ved feiringer, testamentariske gaver (detgodetestament.no) m.m.

Bildene/henvisningene under viser noen eksempler på metodene over.

### Vi oppfordrer menighetene til å:

- 1) Sette et mål for hvor mye penger de vil samle inn per år
- 2) Sette opp prosjekter for hva (i allfall deler av) midlene skal gå til
- 3) Ordne med å få skattefradrag på sin Vipps-konto
- 4) Redigere internett-sidene og facebook-sidene sine slik at de som ønsker å gi en gave, lett finner ut hvordan
- 5) Holde sine givere oppdatert om hva pengene brukes til, og at de kommer til nytte

### Kompetanseheving - prosjekt

Fellesrådet bør vurdere, gjerne i samarbeid med bispedømmeråder, om en bør prosjektansette en person som kan ha et hovedfokus gjennom to år på profesjonalisering av givertjenesten. Agder og Telemark bispedømme har hatt fokus på givertjeneste og har i 2017 ansatt en prosjektleder i full stilling.

Lett tilgang til mer informasjon	nlm.no - hjemmeside	Vipps med skattefradrag
 <p>The screenshot shows a menu titled "Gi penger" with the following options: Engangsbeløp, Fast giver, Minnegaver, Testamentarisk gave, Feiring, Skattefradrag, and Dette kan vi bruke dine kroner til.</p>	 <p>The screenshot shows the homepage of nlm.no with a "Støtt oss" header and a dropdown menu containing "Prosjektkatalogen", "Månedens misjonsfelt", and "Testamentariske gaver". Below the menu are three large buttons: "FAST GIVER", "GI NÅ", and "PROSJEKT".</p>	 <p>The screenshot shows the Vipps app interface with a header "Os Kyrkjelyd" and a list of items: "Offer og gåver (med eller utan skattefradrag)", "Søndagens offer valfritt beløp", "Gåve TUNET trinn III", and "Gjevartenesta".</p>

Vedlegg til kapittel 4.4. Enhetlige systemer og rutiner

*Påstand – Vi bruker totalt sett for mye ressurser på regnskap-, lønn- og økonomiarbeid i BKF og de 25 menigheter i Bergen. Her bør det være mulig å spare både tid og penger!*

Spart tidsbruk frigjør tid til annet arbeid både for administrasjonsleder og andre. Sparte kostnader kan etter vurdering enten benyttes til å styrke «førstelinetjenesten» i menighetene – eller ved at kirkevergens administrasjon styrkes på økonomi- og administrasjonsområdet. Da kan det bli mer ressurser til tilrettelegging / rådgiving ut mot menighet, som igjen kan frigjøre tid for adm.leder. I tillegg vil man i større grad enn i dag kunne «rykke ut» i menighetene ved sykefravær ol.

### **Ressursbruk i dag:**

#### *Direkte kostnader*

Avtalen har fastpris, dvs ingen direkte økonomisk gevinst verken for BKF eller menighetene av effektiviseringstiltak. Avtalen har en historisk fordeling med ca 65 % av totalkostnaden for BKF og 35 % samlet for menighetene. I forhold til faktisk tidsbruk hos regnskapsfører er det både økonomisjef og regnskapsfører sin vurdering at kostnaden er skjevfordelt mellom BKF/menighetene i BKF sin disfavør.

#### *Øvrig ressursbruk*

- Kirkevergens administrasjon
  - 3 årsverk økonomiavdelingen
  - 10 % av et årsverk på personal
  - 10-20 % av de to rådgiverårsverkene i menighetsavdelingen
  - Kontering og anvisning av alle inngående fakturaer skjer i alle avdelinger i ulikt omfang
- Menighet (x25)
  - Administrasjonsledere (+andre merkantile ressurser i noen menigheter) bruker mye tid på lønn- og regnskapsarbeid
  - I tillegg er det minst en person til pr menighet som attesterer alle inngående fakturaer
- Akasia kirke og gravplass
  - Attestasjon av fakturaer skjer i stort omfang i AKG på vegne av BKF

### **Mulige tiltak**

#### AKG

- Forhandle med AKG om pris – tvinger seg uansett fram om det blir aktuelt med bytte av regnskapssystemer
- AKG må dokumentere tidsforbruk pr regnskapsklient – vil gi kunnskap om kompetanse og effektivitet hos både regnskapsfører og BKF/menighetene og synliggjøre behov for opplæring/tiltak
- Menighet (hvor mye kan BKF «instruere»?)
  - Redusere antall bankkonti (ved opptelling pr 31.12.2016 hadde menighetene ca 250 bankkonti(!) i mange ulike banker. I prinsippet kan en menighet klare seg med maks tre bankkonti, en driftskonto, evt. en skattetrekkskonto og evt en «sparekonto». Disse kan regnskapsfører ha nettbanktilgang til. Alle konti må avstemmes jevnlig uavhengig av antall transaksjoner, og i dag er arbeidskrevende å holde oversikt over hvem som disponerer hvilke konto, framskaffe bilag og kontoutskrifter. I tillegg sikres ikke tilstrekkelig internkontroll/bokføringsregler når transaksjoner skjer ved direkte utbetaling fra bank (uten å gå via reskontro)
  - Øke andelen EHF-faktura som går rett til fakturasystemet / redusere «småinnkjøp/refusjoner
  - All fakturabehandling (inn- og utgående) via regnskapssystemet for å følge regelverket og sikte tilfredsstillende intern kontroll

- Felles regler for hvem som attesterer og anviser i menighet (adm.leder/MR-leder?) I dag er det i mange menigheter adm.leder som attesterer og en medarbeider (kantor, frivillighetskoordinator el som har anvisningsansvaret (ikke god intern kontroll!). I tillegg bør adm.lederne kunne være stedfortredere for hverandre ved ferie og annet fravær.
- Regnskapsfører opplever at de bruker urimelig mye tid på å etterspørre bilag, kontoutskrifter mv. fra adm.lederne. I tillegg til at dette er unødig tidsbruk gir det mangelfull styringsinformasjon til menighetsrådene når regnskapsrapportene gjennom året ikke er tilstrekkelig oppdatert
- BKF
  - Utarbeide forslag til økonomireglement som er mest mulig likt for alle menigheter (ref. VM-dokument)
  - Samarbeide med AKG om bedre profilmerking av fakturaer (ref VM-dokument)
  - Ikke bare «tilby» løsninger, men levere ferdige «pakker», eks for givertjeneste / Vipps – vil kreve flere ressurser sentralt
- Felles for både regnskapsfører/menighet/BKF
  - Gode rutinebeskrivelser for sentrale prosesser som er like for alle menigheter
  - Etablere årshjul og «kampanjer» hvor AKG/BKF kan tilby bistand (kan f.eks alle menigheter levere grunnlag for fakturering av konfirmantavgift samtidig – så kan regnskapsfører evt BKF «produsere» fakturaene?)
  - Etablere arbeidsgruppe som sammen skal identifisere «flaskehals»/tidskrevende arbeidsprosesser, finne og implementere tiltak

#### **Radikale tiltak – krever videre utredning**

- All lønnskjøring via BKF sitt regnskap med viderefakturering til menighetene – Krever løsning på ansvar for fremtidig pensjon, men transaksjons- og avstemmingsarbeidet vil kunne reduseres betydelig
- Etablere ordning med henting av kontanter i menighetene, slik at kontanter settes på konto fortløpende og folk i menighetene sparer tid på å transportere seg og pengene til banken/Nattsafe?

#### **Vedlegg kapittel 4.5. Effektivisere BKF-administrasjonen**

Rapporten fra KA v/ Øystein Dahle til virksomhetsgjennomgangen har pekt på at det kan være en effektiviseringsgevinst ved at gravplassmyndigheten blir knyttet noe nærmere administrasjonen for øvrig. Vi har sett på synergiene i oppgavene hos Kirketorg og GPM:

#### **BKF som gravplassforvalter**

Gravplassforvaltningen er en tjeneste fellesrådet gjør for alle, uavhengig av tros- og livssyn. En nøytral profilering av fellesrådet som forvalter av gravplassene, kapell og krematorium, på vegne av alle innbyggene i Bergen, er viktig for troverdigheten til BKF som gravplassforvalter. Frem til og med 2008 ble alt publikumsmottak og bestillinger fra begravelsesbyrå for alle gravferder i kapellene, tjenester ved krematoriet og gravplassene i Bergen håndtert av fem kontor i gravplassdistriktene. Da ble publikumsmottaket lagt til kirkevergens administrasjon, som den gang var en mer nøytral tjenesteyter for gravplasser og kirkebygg enn i dag. I 2012, da en omorganiserte og delte BKF i en kirkelig del og en forvaltningsdel, ble gravplassforvaltningen liggende i forvaltningsdelen som var mest nøytral. I 2014 ble gravplassforvaltningen omorganisert og kirkevergen ble igjen nærmeste leder. GPM flyttet til Kirkevergens administrasjon i juni 2017.

### **Samlokalisering av BKF og GPM**

Er gjennomført GPM har flyttet og det har gitt en stor økonomisk besparelse på om lag 0,5 million.

### **Publikumsmottak, telefon og post**

Felles løsninger på teknologien og samarbeid er etablert og det er naturlig at en bygger videre på dette.

### **Arkiv**

Det er naturlig at de to elektroniske arkivene som BKF har i dag må samordnes i ett nytt elektronisk arkiv. Pr i dag bruker GPM ca 50% stilling på arkiv og enklere administrasjon. GPM har en betydelig arkivmengde men klarer seg med 50% stilling grunnet at denne arkivdelen er fullelektronisk. Det er viktig for å få styrket arkivkompetanse og for å få et godt og tjenlig arkiv for BKF. Forutsetningen for at dette skal lykkes, er god arkivledelse.

### **Bestilling av seremonier i kapell**

I dag bestilles tid i kapellene og organist i Møllendal og Solheim kapell hos GPM. Der er ønskelig å få forenklet bestillingene (elektronisk løsning) slik at både publikum og Kirketorget kan reservere seremonier. Et slikt system er ikke tilgjengelig i dag, men det er ønskelig å få en slik løsning utviklet og etablert. Det vil frigjøre ressurser både hos Kirketorg og GPM. Det samme gjelder for organisttjenester i kapellene.

### **Bestilling av grav**

Bestilling av grav gjøres hos GPM. Etter at grav er bestilt må bestillingen koordineres med kirkene i Dnk, Bergen moské, Den katolske kirke osv. I fremtiden må alle, både byrå, Dnk v/Kirketorg og andre tros- og livssynssamfunn kunne bestille grav på nett. Løsningen er ikke tilgjengelig i dag, men det er ønskelig å få det utviklet og etablert for å få frigjort ressurser både hos Kirketorg og GPM.

### **Øvrige bidrag etter samlokalisering, samt stordriftsfordeler**

GPM bidro vesentlig til å gjennomføre implementering av nytt telefonsystem i BKF og har etablert nye felles postrutiner. GPM bidrar vesentlig til implementering av ny personvernlovgivning i BKF og vil fortsatt bli gitt bidrag til felleskapet, alt etter behov. Gravplassforvaltningen og BKF har mulighet til sammen å ansette spesialstillinger juridisk rådgiver og økonomirådgiver.

## Vedlegg kapittel 4.6 Lokal ledelse – en avklaring

### **Status**

- Adm.leder har personalansvar for BKF-ansatte og daglig leder-funksjoner iflg. stillingsinstruksen:

*Administrasjonsleder skal ivareta daglig leder-funksjoner for menighetsrådet og være menighetsrådets administrative ressurs.*

*Administrasjonsleder skal være BKF sin representant i soknet.*

*Administrasjonsleder skal, i samarbeid med soknepresten, bidra til et godt samarbeid med alle i og utenfor staben.*

*Administrasjonsleder har overordnet ansvar for menighetsrådets og fellesrådets virksomhet i menigheten, og skal ivareta daglig ledelse og administrere stabsmøtet i samarbeid med sokneprest*

*Administrasjonsleder skal ivareta personalansvaret for ansatte som lønnes over fellesrådets budsjett, og kan påta seg personalansvar for menighetstilsatte etter avtale.*

- Mangel på innhold i ledelse jfr. begreper som brukes: personalledelse, administrativ ledelse, pastoral ledelse, faglig ledelse. Kan en administrasjonsleder lede en diakon? Og hva er i så tilfelle ledelsen forankret i?
- Uformelle forhold – kultur for selvledelse blant kirkelig ansatte, eksempelvis diakoner, prester, kantorer... Man henter sin bekreftelse utenfor linjen (kolleger, faglig rådgiver på bispekontoret, personer i menigheten...), men ikke nødvendigvis fra sin leder.
- Uformelle forhold – det er eksempelvis soknepresten som tar lederplassen fordi det forventes av ham/henne
- Formelle forhold som ikke er kalibrert jfr. menighetsrådet og daglig ledelse i KL §8, fellesrådet og arbeidsgiveransvar KL §14, to (tre) arbeidsgiverlinjer
- Administrasjonsleder kan være utrygge på lederrolle og innholdet i ledelsen
- Administrasjonslederne har ulik kompetanse og vilje til å være ledere
- I mange menigheter fungerer daglig ledelse godt avhengig av god innstilling/vilje til samarbeid om ledelse

### **Ønsket situasjon**

- Én arbeidsgiverlinje
- Forutsigbar ledelse og ansvar
- Innhold i ledelse forankret i mål/plan, visjon og verdier
- Trygge og kompetente ledere

### **Hvordan oppnå ønsket situasjon?**

- Arbeidsgiverlinjer og Kirkelov ligger utenfor vår påvirkning som vi må akseptere og forholde oss til. Dette kan vi ikke endre på.
- Vi må arbeide for tydeliggjøring av lokal ledelse, jfr. forholdet mellom administrasjonsleder og sokneprest, arbeidsoppgaver, ledelse av stabsmøter, lederoppfølging ansatte, 1:1 samtaler med ledelse forankret i mål og plan og verdier. Hva forventes av administrasjonsleder og sokneprest?
- Utredning/avklaringer med bispedømmekontoret om innhold og arbeidsfordeling i lokal ledelse
- Avklaringer med menighetsrådene jfr. KL §8
- Arena for felles presentasjon av konseptet lokal ledelse