

Ressursbehov i ny organisering

Kirkelig fellesråd i Trondheim
13.06.2019



Oversendelsesbrev

Kirkelig fellesråd i Trondheim
v/kirkeverge Kjell Inge Nordgård

13.06 2019

Vår referanse: Liss Johansen Sandø
Deres referanse: Kjell Inge Nordgård

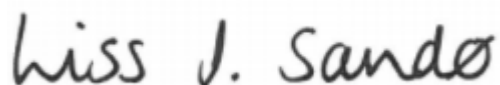
Ressursbehov i ny organisering i Kirkelig fellesråd i Trondheim

PwC har vært engasjert av kirkevergen i Kirkelig fellesråd i Trondheim for å gjennomføre analyse av ressursbruk hos dagens soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere, og estimere forventet ressursbehov i nye stillinger som blir opprettet som en del av endret organisering i menighetene. I samarbeid med ledere og administrasjonen i KFIT har vi også beskrevet innhold i disse nye stillingene.

Analysen har blitt utført av Magnus Johansen. Liss Johansen Sandø har vært ansvarlig partner i PwC for arbeidet.

Vi vil benytte anledningen til å takke for et godt samarbeid i forbindelse med analysen. Vi vil takke ledere i Kirkelig fellesråd i Trondheim som har deltatt på intervjuer, arbeidsmøter, svart på spørreskjema og bidratt med annen informasjon. Dette har vært til stor nytte i arbeidet.

Med vennlig hilsen,



Liss Johansen Sandø

Partner

Sammendrag

Kirkelig fellesråd i Trondheim (KFIT) ønsker å sentralisere administrative oppgaver som ikke krever lokal tilpasning, og styrke ledelsen av menighetene. Dette gjør de gjennom opprettelse av nye sentrale roller, og en ny rolle som daglig leder i menighetene. PwC har bistått KFiT i dette arbeidet gjennom å systematisere og strukturere innspill til oppgaver i nye roller, og estimere ressursbehov i disse rollene.

Gjennom sammenslåing av menigheter og sentralisering av administrative oppgaver som i dag ivaretas ute i menighetene estimerer vi at det er mulig å redusere ressursbruken til administrativt arbeid i menighetene med opp mot 4,6 årsverk. Mye av dette henger sammen med at en reduksjon i antall menigheter og menighetsråd vil gi en naturlig reduksjon i arbeidsmengden ute i menighetene. I dag har ni menigheter vedtatt å slå seg sammen til fire. På sikt er det mulig å slå sammen flere menigheter, slik at man står igjen med ni store menigheter i Trondheim. Bare tidsbruk til oppfølging av menighetsråd kan reduseres med om lag ett årsverk hvis dagens 21 menigheter blir redusert til 9.

Videre vil en sentralisering av flere administrative oppgaver kunne bidra til at disse oppgavene gjennomføres mer effektivt, og med høyere kvalitet enn om de skulle vært utført i den enkelte menighet. Forslag til hvilke oppgaver som kan sentraliseres er basert på behov for lokal tilpasning i oppgaveutførelsen. Oppgaver som ikke krever lokal tilpasning kan sentraliseres, mens oppgaver som krever tilpasning til lokale forhold fremdeles bør utføres ute i den enkelte menigheten.

Vi anslår at det særlig vil ha effekt å sentralisere en del økonomiarbeid som i dag foregår ute i menighetene. En slik funksjon vil også kunne ivareta en controllerfunksjon, som vil gi Kirken større kontroll over forbruket i hver enkelt menighet. Videre vil opprettelsen av en sentral HR-funksjon kunne avlaste andre ansatte med personalansvar, og sikre standardisering og koordinering av blant annet opplæring og tilsetting i KFiT.

Vi har også vurdert ressursbehovet i en midlertidig organisering, der menighetene som slår seg sammen etter kirkevalget får daglige ledere, mens de øvrige menighetene i Trondheim fortsetter i dagens struktur, med soner ledet av soneledere, med flere menigheter under hver sone. Denne organiseringen har ikke samme potensiale for reduksjon i ressursbruk til administrative oppgaver, men også her estimerer vi at det er rom for å kutte to årsverk, særlig knyttet til økonomiarbeid.

For å lykkes med innføringen av nye roller anbefaler vi KFiT å arbeide systematisk med endringsledelse og kulturbygging. I tillegg vil bedre bruk av digitale verktøy være avgjørende for at KFiT skal klare å frigjøre så mange årsverk som vi estimerer vil være mulig. Vi anbefaler å jobbe parallelt med innføring av nye roller, og styrking av den digitale kompetansen hos dagens ansatte.

1

Bakgrunn,
mandat og
metode

Bakgrunn og mandat

Kirkelig fellesråd i Trondheim (KFIT) er inne i en prosess med sammenslåing av sokn. Så langt har 9 sokn valgt å slå seg sammen til 4 nye større menigheter. På sikt er det et mål at større menigheter skal ta over for dagens struktur med 21 (inkludert Klæbu) menigheter fordelt på tre soner. Sonestrukturen skal avskaffes, og det skal etableres en egen daglig leder-rolle i de nye, større menighetene. Fra høsten 2019 vil KFiT drive med 4 store menigheter med egen daglig leder, mens to soner vil bli videreført med totalt 12 menigheter under seg. De nyopprettede daglige lederne vil rapportere til en nyopprettet avdelingsleder for kirkeliv.

Ved opprettelse og endring av roller ønsker KFiT også å se på mulighet for å sentralisere enkelte oppgaver som i dag blir ivare tatt lokalt i den enkelte menigheten. I dag ivaretar den enkelte menighet de fleste oppgaver som angår menighetene. Mange av disse oppgavene krever imidlertid ingen lokal tilpasning, og kunne vært utført like godt av en sentralisert funksjon. Det har vært ønskelig å undersøke hvilke oppgaver som ikke har krevd noen lokal tilpasning, og vurdert muligheten for å flytte slike oppgaver til sentrale funksjoner. Målet med dette er å styrke både effektiviteten og kvaliteten i oppgaveutførelsen.

KFiT har ønsket innspill til konkretisering av stillingsinnhold og stillingsbrøker i foreslåtte nye stillinger. Det har vært behov for å definere hvilke oppgaver som skal utføres i nyopprettede stillinger og hvilke oppgaver som kan effektiviseres eller sentraliseres gjennom digitalisering.

I samråd med ledere Kirkelig fellesråd i Trondheim har PwC vurdert innholdet i nye stillinger, undersøkt dagens ressursbruk i eksisterende stillinger, og vurdert behov for stillingsressurser for å ivareta oppgaver i de nye stillingene.

Metode

Undersøkelsen er gjennomført i tett samarbeid med ledelsen i Kirkelig fellesråd i Trondheim.

Spørreundersøkelse

For å kartlegge ressursbruk i dagens stillinger har vi gjennomført en spørreundersøkelse til soneledere og administrasjonskonsulenter. Disse ble spurt om å angi i antall timer, hvor mye tid de bruker på ulike oppgaver i en gjennomsnittlig uke. Undersøkelsen ble sendt ut til alle tre soneledere og alle tre administrasjonskonsulenter, og vi fikk inn svar fra alle. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i perioden 9.-15. mai 2019.

I forkant av utsendelsen gjennomførte vi et gruppeintervju med sonelederne og administrasjonskonsulentene for å drøfte hvilke oppgaver de gjennomførte i sitt arbeid. Spørreundersøkelsen ble utformet med utgangspunkt i tilbakemeldingene vi fikk gjennom dette intervjuet.

I tillegg har PwC tidligere gjennomført en tilsvarende spørreundersøkelse for menighetsforvaltere høsten 2018. Dataene fra denne spørreundersøkelsen er blitt koblet på svarene fra sonelederne og administrasjonskonsulentene. Her fikk vi svar fra om lag 70 prosent av menighetsforvalterne. For å komme frem til estimert total ressursbruk blant disse, har vi vektet opp svarene, og basert oss på at det i dag leveres 12 årsverk fra menighetsforvaltere.

Arbeidsmøter

I tillegg er det blitt gjennomført to arbeidsmøter, med soneledere og ledelsen i Kirkelig fellesråd i Trondheim for å avklare oppgaver i nye roller, og vurdere forventet ressursbehov i disse rollene. Arbeidsmøtene har vært forberedt og fasilitert av PwC.

Innhold i nye roller er i stor grad synliggjorte behov fra ledelsen i KFiT, som er fasilitert frem og systematisert av PwC. Tilsvarende er også estimert ressursbehov i de nye rollene også basert på vurderinger fra KFiTs ledelse.

2

Ressursbruk i dagens
stillinger

Samlet ressursbruk blant soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere

Dagens soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere bruker samlet ca. 3 årsverk til økonomiarbeid. Menighetsforvalterne står alene for om lag 2 av disse årsverkene. Det meste av tiden til økonomi- arbeid brukes til budsjettoppfølging, fakturahåndtering og fakturakontroll.

Menighetsforvalterne har ansvar for å følge opp budsjettet for egen menighet, i tillegg til menighetsrådets midler. Med 20 menigheter og menighetsråd vil dette naturlig bli tidkrevende selv om det ikke brukes mye tid til arbeid med hvert enkelt budsjett. Samtidig ser vi at det er stor variasjon i hvor mye tid hver enkelt menighetsforvalter bruker på budsjettarbeidet.

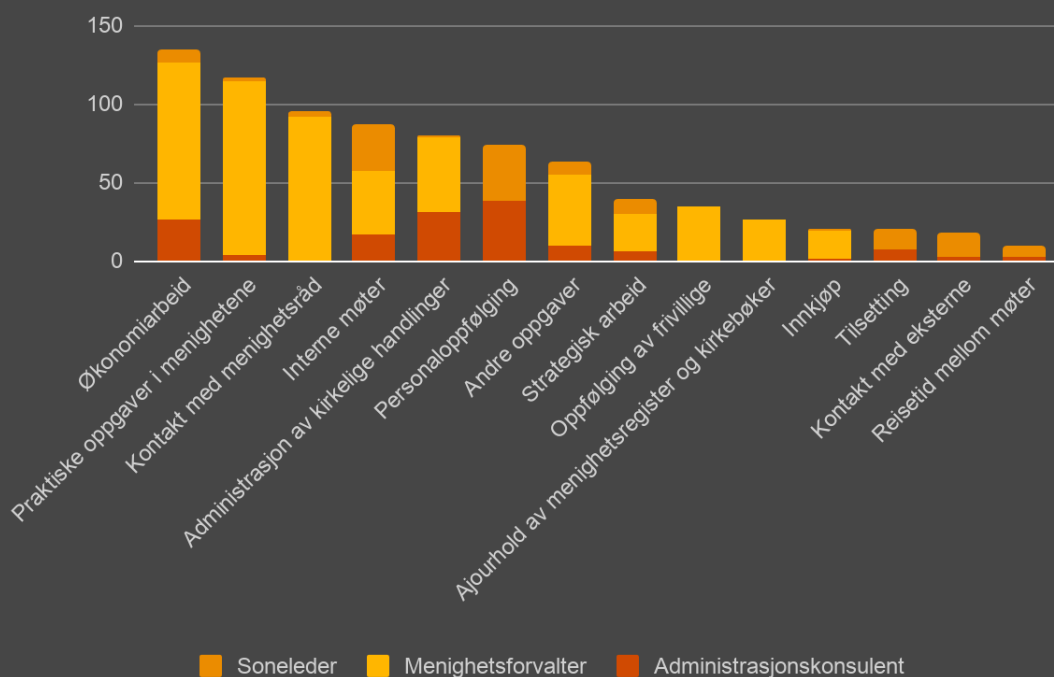
Etter økonomiarbeid er det fem oppgaver som krever tid fra sonelederne, administrasjonskonsulentene og menighetsforvalterne: praktiske oppgaver i menighetene, kontakt med menighetsråd, interne møter, administrasjon av kirkelige handlinger og personaloppfølging. Det går med mellom 1,5 og 2 årsverk til hver av disse oppgavene. I spørreundersøkelsen trekker flere av respondentene frem at de skulle ønsket de hadde mer tid til strategisk arbeid, men at tiden ofte spises opp av mer akutte oppgaver.

Kontakt med menighetsrådet og praktiske oppgaver ute i menighetene blir i all hovedsak ivarettatt av menighetsforvalterne, mens sonelederne og administrasjonskonsulentene bruker tid på interne møter og personaloppfølging.

Sonelederne har personalansvar for ansatte i alle menighetene i sin sone, og bruker ca. 20 ukesverk i året på medarbeideroppfølging, knyttet til blant annet medarbeider- samtaler. Administrasjonskonsulentene ivaretar en del av de administrative personaloppfølgings- oppgavene knyttet til fraværshåndtering, vikarinleie, og koordinering av arbeid.

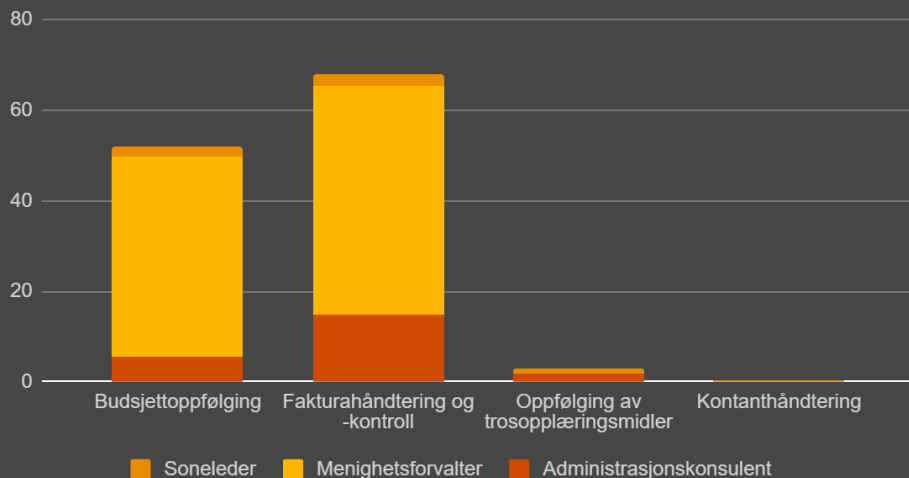
Ansvar for tilsetning ligger også hos soneleder. Dette er et arbeid som totalt krever et halvt årsverk i året fordelt mellom soneleder og administrasjonskonsulent. Soneleder står for 60 prosent av dette arbeidet, mens administrasjonskonsulent tar de resterende 40 prosentene.

Samlet ressursbruk for soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere, i ukesverk

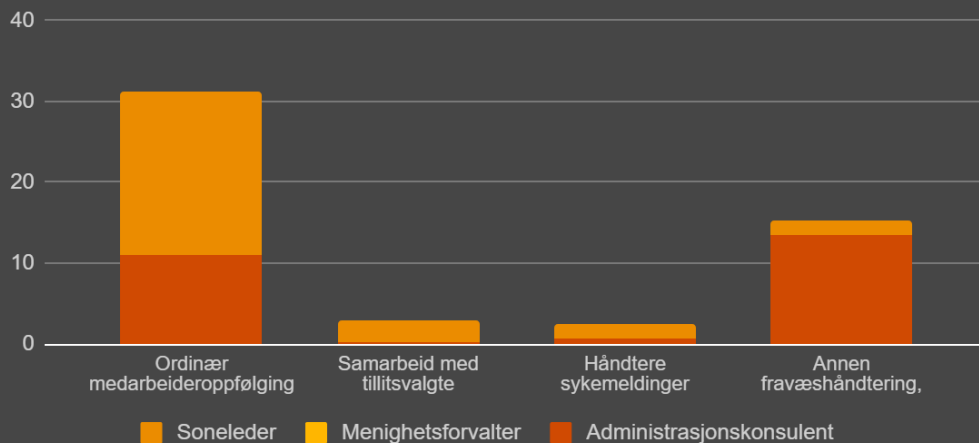


Nærmere om ressursbruk til økonomiarbeid, personaloppfølging og tilsettingsarbeid

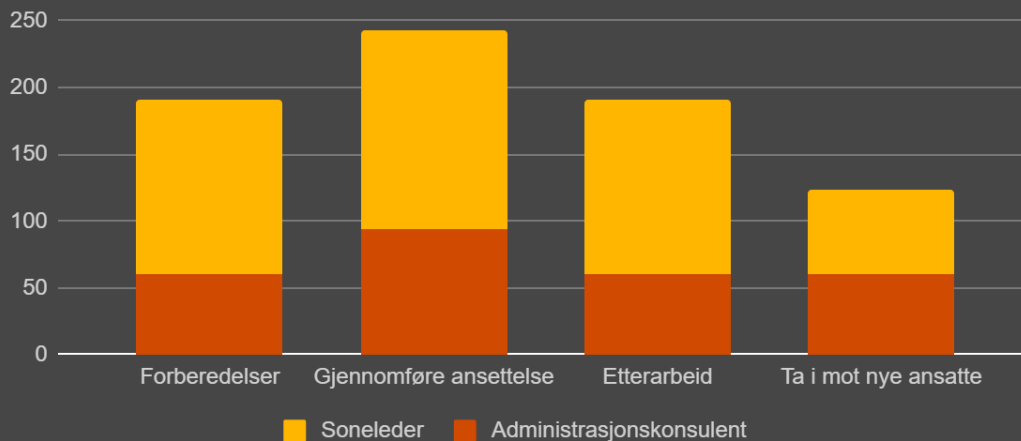
Ressursbruk til økonomiarbeid for soneledere, administrasjons- konsulenter og menighetsforvaltere, i ukesverk



Ressursbruk til personaloppfølging for soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere, i ukesverk



Ressursbruk til tilsettingsarbeid for soneledere og administrasjonskonsulenter, i timesverk



Ressursbruk i dagens roller

Figurene under viser gjennomsnittlig ressursbruk per år for henholdsvis soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere.

Det overordnede bildet er at særlig menighetsforvalter, men også soneleder har en bred oppgaveportefølje med mange ulike oppgaver. I tillegg viser ressursbruksoversikten at en del oppgaver ivaretas av alle rollene. Når flere roller skal utføre oppgaver innenfor samme område er det viktig med god rolleavklaring for å hindre dobbeltarbeid. I flere tilfeller har vi fått inntrykk av at rollene ikke har vært tilstrekkelig avklart, noe som kan føre til både dobbeltarbeid og ulik ivaretagelse av oppgavene. I andre tilfeller er vårt inntrykk at det er et bevisst overlapp mellom roller. Dette gjelder blant annet mellom soneleder og administrasjonskonsulent, der administrasjonskonsulenten avlaster soneleder i travle perioder, eller kan fungere som stedfortreder ved fravær.

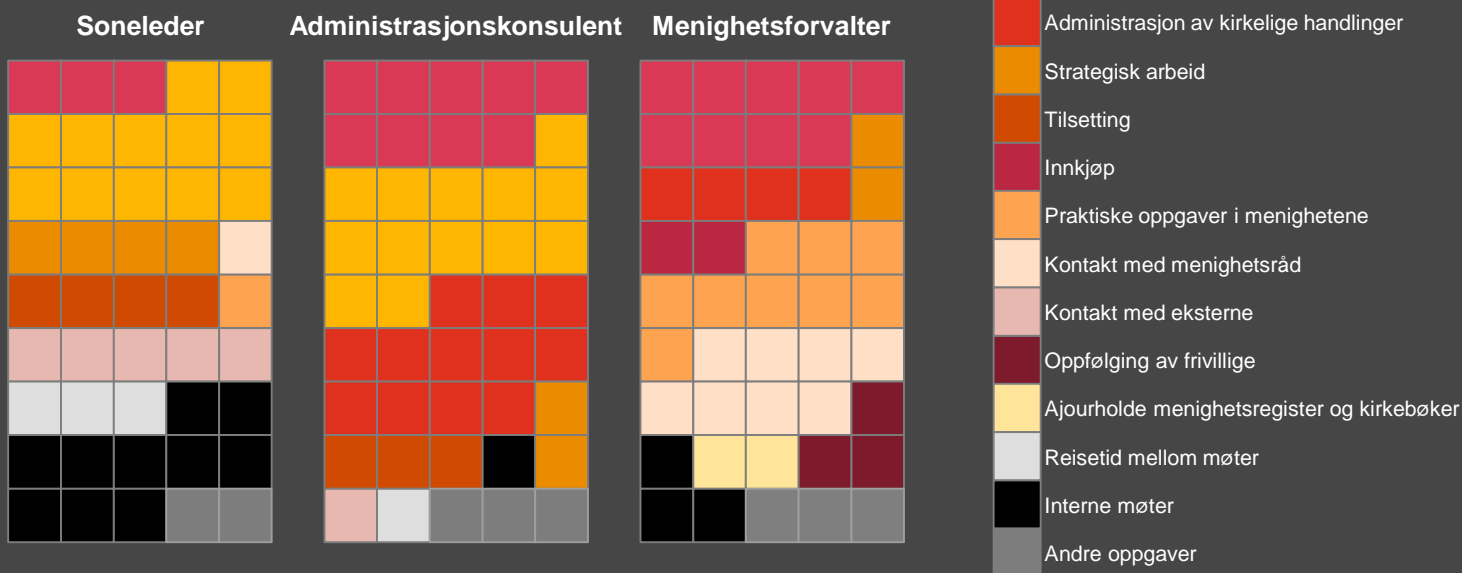
En bred oppgaveportefølje kan føre til at den enkelte bruker mer tid enn nødvendig på hver enkelt oppgave. Dette henger sammen med at det kan ta tid å omstille seg fra én oppgave til en annen, samtidig som ansatte bruker mer tid på å utføre oppgaver de har lavere kompetanse på. Kompetansen på den enkelte oppgaven vil ofte naturlig være lavere desto flere oppgaver man ivaretar. Oppgaver som ikke krever lokal tilpasning kan derfor i flere tilfeller utføres mer effektivt sentralt av mer spesialiserte ressurser.

Sonelederne bruker om lag halvparten av arbeidstiden sin på personaloppfølging og interne møter. I tillegg har brukere de om lag 25 prosent av arbeidstiden på tilsetting, strategisk arbeid og kontakt med eksterne.

Administrasjonskonsulentene bruker i all hovedsak tid på tre oppgaver - økonomiarbeid, personaloppfølging og administrasjon av kirkelige handlinger. Mens sonelederne har det overordnede lederansvaret for menighetene i sin sone, ivaretar administrasjonskonsulentene i stor grad det praktiske administrative arbeidet i sonen.

Menighetsforvalterne bruker mye tid på økonomiarbeid, praktiske oppgaver i menighetene og kontakt med menighetsråd. Disse tre oppgavene utgjør om lag 60 prosent av menighetsforvalterens ressursbruk. I tillegg har menighetsforvalterne ansvar for oppfølging av frivillige og ajourhold av menighetsregistre og kirkebøker.

Gjennomsnittlig ressursbruk per årsverk*



3

Nye roller i ny
organisering

Daglig leder menighet

Større menigheter vil kreve en annen type ledelse og oppfølging enn dagens todelte struktur med soneledere og menighetsforvaltere. En daglig leder for menighetene vil ivareta en kombinasjon av rollene til soneleder og menighetsforvalter, med fokus på ledelse.

Daglig leder menighet vil få arbeidsgiveransvaret til de ansatte i menigheten og ha direkte styringslinje til den administrative ledelsen i KFiT gjennom avdelingsleder for kirkeliv. Dette innebærer også at daglig leder vil delta i tilsetningsarbeid. Samtidig skal rollen også følge opp arbeidet i menighetsrådet, frivillige, og gjøre noe praktisk arbeid ute i menighetene, slik dagens menighetsforvaltere gjør.

Både soneledere og menighetsforvaltere driver med strategisk utvikling for menighetene. Ved å samle dette til den daglige lederfunksjonen er målet å frigjøre tid til denne oppgaven, ved å fordele den på færre hoder.

Daglig leder menighet vil ha ansvar for å følge opp økonomien i menighetene, både for menighetsrådets økonomi og for administrasjonen i menigheten. Daglig leder skal først og fremst ha ansvar for det økonomiske arbeidet som krever innsikt i lokale forhold, som for eksempel attestering, og rapportering på pengebruk på ulike satsinger og tiltak. Økonomien i menighetens administrasjon vil imidlertid også bli fulgt opp av en sentralisert økonomifunksjon. Her vil daglig leder menighet ha det formelle økonomiske ansvaret, og skal rapportere på økonomi til kirkevergen. Kontrolloppgaver, regnskapsføring og analyser vil imidlertid bli gjort sentralt. Den sentrale økonomi-funksjonene skal bidra til at daglig leder menighet ikke trenger å bruke mer tid på økonomioppfølging enn nødvendig.

Daglig leder menighet vil ha ansvaret for å gjennomføre stabsmøter, og delegere oppgaver til staben i menigheten, samt å kalle inn til og administrere menighetsrådsmøtene. I tillegg vil daglig leder delta på andre møter, blant annet koordineringsmøter mellom daglige ledere for andre menigheter.

Forslag til utvalgte ansvarsområder:

Økonomi:

- Utarbeide og følge opp budsjett
- Attestasjoner
- Rapportering

Personaloppfølging

- Medarbeidersamtaler
- Løpende medarbeideroppfølging
- Bistå ansattes kompetanseutvikling
- Innhente og følge opp vikarer
- Oppfølging av sykemeldte
- Fraværs- og ferieoppfølging
- Arbeidsplanlegging

Tilsetningsarbeid

- Definere behov - utarbeide stillingsbeskrivelse
- Utvelgelse av kandidater
- Delta på intervjuer
- Vurdere kandidater etter intervju
- Ta imot nyansatte

Strategisk arbeid

- Identifisere behov i menighetens nedslagsfelt
- Utarbeide handlingsplaner
- Kortsiktig og langsiktig strategisk arbeid

Kontakt med menighetsråd

- Strategisk arbeid
- Følge opp budsjett
- Delta på menighetsrådsmøter
- Utarbeide saker til menighetsrådet
- Rapportering

Deltakelse på interne møter

- Arrangere:
 - Interne stabsmøter i menigheten
 - Møter i menighetsrådet
- Delta på
 - Koordineringsmøter med daglige ledere for andre menigheter

Avdelingsleder kirkeliv

Avdelingsleder kirkeliv vil være en sentral administrativ stilling, og vil være en del av kirkevergens ledergruppe. Denne rollen vil også være leder for de daglige lederne i menighetene.

Denne rollen vil ha tre primære hovedoppgaver:

1. Personaloppfølging
2. Kontakt med eksterne
3. Strategisk arbeid

Personalansvaret for de daglige lederne ute i menighetene vil kreve noe tid gjennom ordinær medarbeideroppfølging.

I dagens organisering er det primært sonelederne som ivaretar kontakten med eksterne. Dette kan være samarbeid med eksterne virksomheter, oppfølging av Olavsfestdagene eller kontakt med pressen. Dette er foreslått samlet til én person, noe som kan sørge for bedre intern koordinering av eksterne bidrag.

En stor del av avdelingsleder kirkelivs oppgaver være knyttet til strategisk arbeid og planlegging på tvers av menigheter. I dette ligger det blant annet utarbeidelse av handlingsplaner, og planlegging av strategisk retning for menighetene fremover, blant annet knyttet til overordnede satsinger på tvers av menigheter, og bistand til det strategiske arbeidet i den enkelte menighet.

I det strategiske arbeidet ligger det også utvikling og oppfølging av lokale satsinger ute i de enkelte menighetene. Opprettelsen av en avdelingsleder for kirkeliv bidrar til at dette ansvaret legges til én rolle, som vil kunne følge opp og koordinere satsinger på tvers av menighetene. Gjennom opprettelsen av en slik rolle er målet blant annet å legge til rette for økt arbeid med innovasjon og nytenkning.

Forslag til utvalgte ansvarsområder:

Personaloppfølging

- Oppfølging av daglige ledere i menighetene

Kontakt med eksterne

- Være kontaktpunkt mot eksterne organisasjoner og virksomheter i forbindelse med arrangementer
- Kontakt med presse
- Nasjonale samarbeid med andre fellesråd

Strategisk arbeid

- Identifisere behov i menighetens nedslagsfelt
- Utarbeide handlingsplaner
- Kortsiktig og langsiktig strategisk arbeid
- Strategisk faglig utvikling
- Lokale satsinger

Kontakt med menighetsråd

- Strategisk arbeid
- Delta på utvalgte menighetsrådsmøter
- Felles møter for menighetsrådsledere

Deltakelse på interne møter

- Arrangere:
 - Faggruppemøter
 - Møter med daglige ledere i menighetene
- Delta på
 - Stabsmøter i menighetene (etter behov)
 - Møter med menighetsråd (etter behov)
 - Byomfattende satsinger

HR-funksjon

Dagens soneledere og administrasjonskonsulenter sitter på en bred portefølje av oppgaver innenfor personaloppfølging og tilsetningsarbeid. En del av disse oppgavene krever ikke lokal tilpasning, og kunne vært utført mer effektivt av en sentral funksjon. Det er derfor foreslått å opprette en sentral HR-funksjon for å ta unna slike oppgaver.

En sentralisert HR-funksjon skal ta over oppgaver som i dag utføres ute i sonene og menighetene. Målet er å oppnå en profesjonalisering av oppgaveutførelsen, større grad av standardisering innad i KFiT, og mer effektive prosesser.

For personaloppfølging vil dette dreie seg om å utarbeide standarder og retningslinjer, tilrettelegging for kompetanseutvikling, og administrativt arbeid knyttet til personaloppfølgingen. Den sentrale HR-funksjonen skal også være en rolle som ledere i KFiT kan henvende seg til for støtte og sparring for å ivareta sitt personalansvar.

Med opprettelsen av en sentral HR-funksjon vil en større del av tilsetningsarbeidet overføres fra den enkelte sone og menighet. Denne funksjonen vil ta seg av alt administrativt arbeid med tilsetninger, slik som utlysning, innkalling til intervjuer, utarbeide innstilling og saksfremlegg for administrasjonsutvalg, utarbeide arbeidsavtale og ha ansvar for informasjonshåndtering underveis og etter ansettelsesprosessen. Dette vil både styrke ansettelsesprosessen, og frigjøre tid for lokal oppfølging ute i menighetene for de daglige lederne.

Det er naturlig at HR-funksjonen ivaretar det administrative rundt alle HR- og tilsetningsprosesser i KFiT, ikke bare i menighetene, men også i andre avdelinger.

Forslag til utvalgte ansvarsområder:

Personaloppfølging

- Anskaffe og følge opp ekstern juridisk bistand ved behov
- Arbeid med medarbeiderskap
- Kompetanseutvikling av medarbeidere - tilrettelegge
- Samarbeid med tillitsvalgte
- Avslutte arbeidsforhold
- Vikarinnhenting og engasjementer - styre vikarpool e.l.
- Statistikk og oppfølging av overordnet sykefravær

Tilsetningsarbeid

Forberede

- Utarbeide utlysningstekst
- Saksfremstilling til administrasjonsutvalg
- Annonsering

Ansette

- Finne intervjutidspunkter og andre forberedelser
- Sjekke referanser
- Intervjuer
- Vurdere kandidater etter intervju
- Utarbeide innstilling
- Ny saksfremstilling til administrasjonsutvalg
- Tilbud

Etterarbeid

- Arbeidsavtale
- Stillingsbeskrivelse
- Rydde, slette og arkivere
- Sende lønnsmelding til økonomi, basert på signert avtale

Deltakelse på interne møter

- Arrangere:
 - Møter med ATOM, AMU, hovedverneombud/verneombud
- Delta på
 - Ledermøter/stabsmøter

Økonomi-/controllerfunksjon

KFiT ønsker å flytte en større del av økonomiarbeidet som i dag foregår ute i menighetene inn sentralt. Som oversikten over dagens ressursbruk viser, utføres det meste av økonomiarbeidet lokalt av menighetsforvalterne og administrasjonskonsulentene. En sentralisering av en del av økonomiarbeidet kan sikre bedre økonomi- kompetanse i dette arbeidet, og økt standardisering.

Med en ressurs som i større grad er dedikert til oppfølging av økonomien ute i menighetene kan det også skapes rom for en tettere oppfølging av budsjett og regnskap enn hva menighetsforvalterne er i stand til uten at det krever økt tidsbruk. En styrking av den sentrale økonomifunksjonen skal bidra til at dette arbeidet skal kunne ivaretas mer effektivt, og med høyere kvalitet.

En sentral økonomifunksjon skal avlaste daglig leder menighet for mye av arbeidet med budsjettoppfølging. Denne funksjonen vil ha løpende oppfølging av forbruk mot budsjett i den enkelte menighet, slik at de daglige lederne ikke trenger å bruke ressurser på økonomiarbeidet når det ikke er behov for justeringer eller endringer.

Den sentrale økonomifunksjonen vil også støtte de daglige lederne i utarbeidelse av periodevise økonomirapporter til kirkevergen, i tillegg til å gjøre analyser av pengebruken, og utarbeide prognoser.

Økonomifunksjonen vil også ha ansvar for å utarbeide og vedlikeholde rutiner og retningslinjer på økonomiområdet i KFiT, samt kontrollere etterlevelsen av disse.

Til slutt vil økonomifunksjonen ha et ansvar for å kontrollere pengebruken både sentralt og ute i menighetene. Dette vil være en viktig internkontrolloppgave for å sikre at KFiTs penger blir brukt i tråd med intensjonen. Økonomifunksjonen skal blant annet bidra til utarbeidelsen av rutiner for økonomiarbeidet, og følge opp etterlevelsen av disse, og annet økonomireglement i KFiT.

Forslag til utvalgte ansvarsområder:

Økonomiarbeid

- Budsjettering
- Kontering - Type og art
- Sortere feilsendte faktura (innkjøp, ansvar, rutiner)
- Controllerfunksjon på faktura og økonomi
- Budsjettoppfølging
- Analyser og prognoser
- Revidere budsjett (utgår?)
- Oppfølging av bruk av trosopplæringsmidler
- Kontanthåndtering - rutiner

Personaloppfølging

- Avslutte arbeidsforhold - tilganger og utstyr
- Ta i mot sykemeldinger
- Følge opp at det er samsvar mellom uttatt ferie og registrert ferie i systemer

Deltakelse på interne møter

- Arrangere:
 - Økonomiforum
- Delta på
 - Ledermøter/stabsmøter

4

Estimert
ressursbruk i nye
roller

Estimert ressursbruk i nye roller

Estimater av forventet ressursbruk i de nye rollene baserer seg på data om dagens ressursbruk, innspill fra ledelsen i KFiT og forslagene til oppgaver i de ulike rollene.

Daglig leder menighet vil ha en variert oppgaveportefølje, og må fordele ressursene sine på mange ulike oppgaver som krever omtrent like mye tid. Både økonomiarbeid, personaloppfølging, interne møter og oppfølging av menighetsrådet vil kreve om lag ti ukesverk i året, og vil stå for om lag halvparten av ressursbehovet til daglig leder i menighetene. Samtidig er dette oppgaver som flyter noe i hverandre. En del av økonomiarbeidet den daglige lederen skal utføre vil være knyttet til oppfølging av menighetsrådet, mens interne møter i menigheten også kan være en del av den løpende personaloppfølgingen.

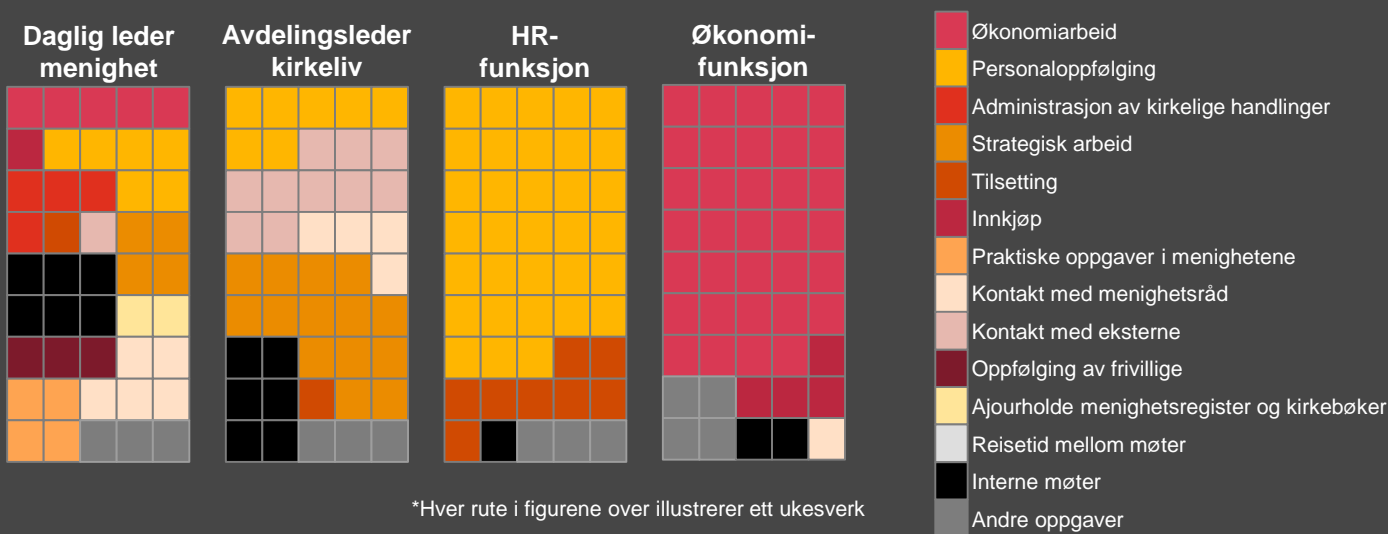
Avdelingsleder vil ha tre oppgaver som krever det meste av tiden - personaloppfølging, kontakt med eksterne og strategisk arbeid. Total estimerer vi at dette vil kreve ca. to tredeler av stillingen. Avdelingslederen vil også ha noe ressurser til oppfølging av menighetsrådene, men disse timene må fordeles på alle menighetsrådene, og det vil dermed være begrenset med tid til oppfølging av det enkelte menighetsråd, som i all hovedsak skal ivaretas av daglig leder menighet.

HR-funksjonen vil ha to hovedoppgaver - personaloppfølging og tilsetting, der oppgaver knyttet til personaloppfølging vil utgjøre ca 70 prosent av stillingen.

Økonomifunksjonen vil primært dreie seg om oppfølging av økonomiarbeidet ute i menighetene, som også inkluderer noe tid til arbeid med innkjøp. Det er også estimert at kontakt med menighetsråd vil kreve et ukesverk i året fra denne stillingen.

Ressursestimatene er satt opp slik at de fyller ett helt årsverk. Hvor mye tid som brukes på ulike oppgaver vil variere gjennom året, og for daglig leder menighet vil vi også forvente at ressursbruken vil variere noe mellom de ulike daglige lederne. Når vi summerer opp estimert ressursbruk for alle daglige ledere mener vi imidlertid at vi lander på et realistisk estimat på forventet ressursbruk for de daglige lederne samlet.

Gjennomsnittlig ressursbruk per årsverk*



Estimert ressursbehov i organisering per høsten 2019

Innføringen av rollen som daglig leder menighet vil foregå gradvis, og kun i de menighetene som blir store nok til at de kan forsvare en slik rolle. For en del menigheter vil Kirkelig fellesråd i Trondheim videreføre organiseringen med soneleder og menighetsforvaltere inntil videre. Disse rollenes oppgaver vil imidlertid bli påvirket av opprettelsen av sentrale støttefunksjoner i KFiT. Til tross for at rollene videreføres, vil det være nødvendig å tilpasse oppgaveutførelsen i disse rollene. Figurene til høyre viser estimer på hvor mye tid de to rollene vil bruke til ulike oppgaver.

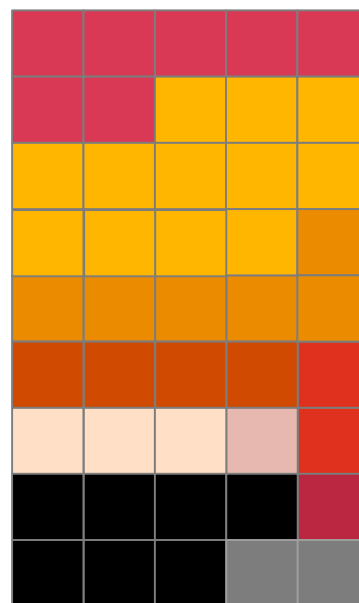
Samlet sett vil en organisasjonsmodell med to nivåer under ledelsen i KFiT, og med flere små og mellomstore menigheter være mer ressurskrevende enn større menigheter med en daglig leder som rapporterer direkte til ledelsen. Blant annet vil det være flere menigheter å følge opp, noe som vil kreve mer tid til økonomi-, strategi- og oppfølgingsarbeid.

Sammenlignet med daglig leder menighet, vil soneleder trenge noe mer tid til økonomiarbeid og personaloppfølging, blant annet fordi sonelederen vil beholde personalansvaret for alle ansatte i menighetene i sin sone. Samtidig kan menighetsforvalterne ivareta en del praktiske oppgaver ute i menighetene som daglig leder menighet ivaretar i de større menighetene.

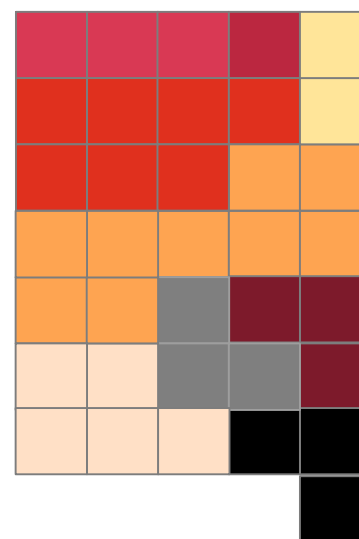
Menighetsforvalterne bør beholde en del av ansvaret for oppfølgingen av menighetsrådene, da det ikke vil være mulig for soneleder å følge opp mange menighetsråd parallelt. I forlengelsen av dette vil menighetsforvalterne også måtte utføre noe økonomiarbeid for menighetsrådene. I tillegg kan praktiske oppgaver ute i menighetene, oppfølging av frivillige og ajourhold av menighetsregister og kirkebøker ivaretas av menighetsforvalterne.

Når flere av de oppgavene som dagens menighetsforvaltere ivaretar blir flyttet til enten soneleder, eller sentraliserte funksjoner, vil det ikke lenger være behov for like mange menighetsforvalterressurser. I våre estimer anslår vi at det vil være behov for ca. 34 ukesverk til menighetsforvalterarbeid per menighetsforvalter. Dette tilsvarer en reduksjon i ressursbehov for de gjenværende menighetsforvalterne på omtrent 20 prosent. Det er en forutsetning at sonelederne og menighetsforvalterne reduserer tidsbruken sin - særlig til økonomiarbeid og personaloppfølging - når det opprettes egne funksjoner for dette sentralt.

Soneleder



Menighetsforvalter



Innsparingspotensial i ny organisering

Oppgaver	Ukesverk		Estimert ressursbehov		Estimert endring	
	Dagens ressursbruk	Høsten 2019	Kun store menigheter	Høsten 2019	Kun store menigheter	
Økonomiarbeid	144	88	79	-56	-65	
Personaloppfølging	75	88	94	13	19	
Praktiske oppgaver ute i menighetene	111	94	76	-17	-35	
Interne møter	69	74	63	5	-6	
Administrasjon av kirkelige handlinger	84	83	58	-1	-26	
Kontakt med menighetsråd	99	76	50	-23	-49	
Andre oppgaver	51	49	37	-2	-14	
Strategisk arbeid	42	42	50	0	8	
Oppfølging av frivillige	36	39	27	3	-9	
Tilsetting	21	21	18	0	-3	
Kontakt med eksterne	18	16	19	-2	1	
Ajourhold av menighetsregister og kirkebøker	24	26	18	2	-6	
Innkjøp	24	19	13	-5	-11	
Reisetid mellom møter	12	0	0	-12	-12	
Totalt	810 (18 åv)	718 (16 åv)	602 (12 åv)	-92 (-2 åv)	- 208 (-4,6 åv)	

Endring i ressursbruk fra dagens situasjon

Kirkelig fellesråd i Trondheim bruker i dag 18 årsverk rettet mot menighetene - tre fra henholdsvis soneledere og administrasjonskonsulenter og tolv fra menighetsforvaltere. Fra høsten 2019 blir ni sokn slått sammen til fire. I de fire nye menighetene blir det innført en daglig leder, mens for de 12 som består som de er, blir strukturen med soneleder og menighetsforvaltere videreført. Dette gir et estimert ressursbehov for disse rollene på 16 årsverk.

Denne endringen vil kunne gi en innsparing på 2 årsverk til menighetsarbeid, primært som følge av at det blir færre menigheter å administrere. Det vil bli et redusert behov for ressurser fra menighetsforvaltere, i tillegg til at administrasjonskonsulentene faller bort i dette alternativet. Disse ressursene vil imidlertid bli erstattet av avdelingsleder kirkeliv samt HR- og økonomi- funksjoner.

På sikt er det et mål at det skal være ni store sokn i KFiT med hver sin daglige leder. Ved en slik organisering vil det være mulig å spare inn 4,6 årsverk sammenlignet med dagens ressursbruk. Det vil være behov for ni årsverk fra daglige ledere, samt tre årsverk fra avdelingsleder kirkeliv, og sentrale HR-og økonomifunksjoner. I tillegg vil innføringen av daglig leder i alle menigheter føre til at en del praktiske oppgaver ute i menighetene og administrasjon av kirkelige handlinger må ivaretas av noen andre enn de rollene vi har vurdert i denne gjennomgangen. Totalt anslår vi at det vil være behov for et halvt årsverk til administrasjon av kirkelige handlinger, og et snaut årsverk til praktiske oppgaver i menighetene. Vi har ikke tatt stilling til om det er behov for nye stillinger til disse oppgavene, eller om de kan ivaretas av andre roller innenfor dagens ressursramme.

Forutsetninger for beregningene av ressursbehov

For å estimere ressursbehovet i ny organisering har vi lagt enkelte forutsetninger til grunn. Dagens ressursbruk baserer seg på data fra spørreundersøkelsene til soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere.

Høsten 2019

Her har vi beregnet at det vil være behov for 2 årsverk fra soneledere, 7 årsverk fra menighetsforvaltere, fordelt på totalt 9 ansatte, og fire årsverk fra daglige ledere i menighetene. I tillegg kommer tre årsverk fra avdelingsleder kirkeliv, HR-funksjon og økonomifunksjon.

Kun store menigheter

Her har vi beregnet at det vil være behov for ni årsverk fra daglig leder menighet, tre årsverk fra avdelingsleder kirkeliv, HR-funksjon og økonomifunksjon. I tillegg vil det være behov for å ca 1,4 årsverk til praktiske oppgaver i menighetene og administrasjon av kirkelige handlinger, som må ivaretas utenfor disse stillingene.

Endret ressursbehov til ulike oppgaver

Estimatene viser at det er størst rom for å redusere tidsbruk til økonomiarbeid, kontakt med menighetsråd, praktiske oppgaver i menighetene og administrasjon av kirkelige handlinger. Redusert tidsbruk til økonomiarbeid og kontakt med menighetsråd henger tett sammen med en reduksjon i antall sokn og menigheter. Ved å redusere antall sokn og menigheter blir det færre budsjetter å utarbeide og færre menighetsråd å følge opp. I tillegg vil en sentralisering av økonomifunksjonen bidra til at økonomioppgaver kan gjennomføres mer standardisert og effektivt.

Det brukes nær tre årsverk på praktiske oppgaver i menighetene i dagens organisering. En del av disse oppgavene kan utføres av andre i menigheten innenfor dagens ressursramme, mens andre praktiske oppgaver kan utføres mer effektivt ved at det blir færre hender å fordele disse på. Samtidig er dette et område der det er behov for flere ressurser enn det er rom for å sette av fra de daglige lederne i menighetene.

Administrasjon av kirkelige handlinger er en oppgave som krever om lag to årsverk i dagens organisering. Våre estimer viser at det kan være rom for å redusere tidsbruk til disse oppgavene med om lag et halvt årsverk. Dette er oppgaver som i utgangspunktet ikke blir påvirket av en sammenslåing av sokn, da tidsbruken her drives av antall handlinger. Innsparingspotensialet her ligger primært i økt standardisering og samordning og mindre lokal tilpasning av dokumentasjon, innkallinger og lignende.

Samtidig som endringene i roller og organisering legger til rette for redusert tidsbruk til oppgaver, er det også lagt opp til mer tidsbruk på enkelte oppgaver. Flere av dagens ansatte har trukket frem et behov for mer tid til strategisk arbeid. Gjennom opprettelsen av avdelingsleder kirkeliv og frigjort tid for daglige ledere i menighetene estimerer vi at det kan frigjøres åtte ukesverk til strategisk arbeid, selv om antall ansatte som har ansvar for strategisk arbeid blir færre. Det blir dermed frigjort enda flere årsverk til strategisk arbeid per stilling.

Det blir også frigjort tid til mer arbeid med personaloppfølging, særlig som følge av opprettelsen av en egen HR-funksjon som skal ivareta oppgaver som har fått viet for lite tid i dagens organisering.

5

Forutsetninger for
å lykkes med
innføring av nye
stillinger

Potensial for effektivisering i ny organisering

Innføring av digital teknologi

Bedre bruk av digitale hjelpemidler kan være en bidragsyter til at KFiT klarer å redusere tidsbruk til administrative oppgaver uten at det går ut over kvaliteten på oppgavene. Bruk av digitale verktøy kan bidra til å lette arbeidsoppgavene for ansatte og slik redusere tidsbruk. Våre estimer viser at det særlig er rom for å redusere tidsbruk til blant annet økonomiarbeid og administrasjon av kirkelige handlinger. Innenfor disse oppgavene kan digitalisering være en viktig bidragsyter for effektivisering.

KFiT har allerede gode verktøy for både oppfølging av økonomiarbeidet og administrasjon av kirkelige handlinger, men det er vårt inntrykk at ansattes kompetanse på disse verktøyene er varierende, og at de brukes ulikt. Et resultat av dette er at flere ansatte gjør oppgaver utenfor systemene, eller bruker mer tid enn nødvendig når de jobber i systemene. Blant annet er det vårt inntrykk at en del menigheter går utenom standardmaler for invitasjon til dåp/bryllup/konfirmasjon/gravferd, og bruker tid på å utvikle egne maler heller enn å bruke det som er felles fra KFiT sentralt. Det er også en risiko for at oppgaver utføres ulikt når kompetansen på bruk av digitale verktøy varierer. Det kan derfor være et potensiale i å styrke felles prosess- og rutinebeskrivelser, og forankre disse hos ansatte som bruker systemene for å sikre at systemer brukes likt, og oppgaver utføres likt på tvers av menighetene i KFiT.

Digital modenhet blant ledere og ansatte

En forutsetning for å lykkes med digitalisering er at ansatte klarer å ta i bruk de digitale verktøyene KFiT innfører. Dette krever en digitalt moden organisasjon og ansatte.

For ledere innebærer dette å bygge forståelse for hva digitalisering er og hva virksomheten kan oppnå med digitalisering. Digitalisering er et viktig verktøy for forbedring og utvikling, og for ledere er digitalisering en naturlig del av forbedringsoppgavene i sin virksomhet. Digital modenhet blant ledere innebærer å ha kompetanse på ledelse av digitaliseringsprosjekter og generell endringsledelse.

Også ansatte må ha en grunnleggende forståelse for hva digitalisering er og hva som er formålet med digitaliseringen. For ansatte innebærer god digital modenhet blant annet å ha kompetanse til å lede eller delta i digitaliseringsprosjekter, klare å tilpasse arbeidsmetoder etter innføring av digitale verktøy og klare å se hvordan digitale verktøy kan bidra til forbedring innenfor sitt arbeidsområde.

Det kan også være nødvendig med opplæring i eksisterende digitale verktøy i KFiT for både ledere og ansatte, for å sikre at potensialet i disse verktøyene blir utnyttet.

Arbeidet med å øke den digitale modenheten i virksomheten, bør gjennomføres parallellt med innføringen av ny organisasjon.

Endringsledelse - innføring av ny organisering

Innføring av nye roller og endring i organisering kan være krevende både for ledere og ansatte. Vi anbefaler å gjennomføre et eget innføringsprosjekt for ny organisering der endringsledelse bør være et sentralt element. På denne måten kan KFiT ta de riktige grepene for å sikre en vellykket overgang fra gammel til ny stillingsstruktur og organisering. Et slikt prosjekt bør fokusere på å sikre god implementering av roller gjennom at den enkelte får eierskap til egen rolle, og blir kjent med innholdet i andre roller. Det er også viktig at prosesser og systemer klargjøres for endringene og at innføringsprosessen foregår gradvis og tilpasses til lokale forholdene i det enkelte sogn.

I tillegg vil det være viktig å bygge en organisasjonskultur som underbygger en felles identitet i KFiT. Ansatte ute i den enkelte menighet må oppleve at de er en del av Kirkelig fellesråd i Trondheim, og ikke bare i den menigheten man jobber. En felles identitet kan bidra til at KFiT lykkes bedre med ressursdeling og samarbeid på tvers av menigheter.

Denne rapport er utarbeidet for Kirkelig fellestråd i Trondheims interne bruk i samsvar med engasjementsbrevet datert 29.04.2019. Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Kirkelig fellestråd i Trondheims ledere og ansatte og i dokumentasjon som Kirkelig fellestråd i Trondheim har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Kirkelig fellestråd i Trondheims virksomhet.

Kirkelig fellestråd i Trondheim har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Kirkelig fellestråd i Trondheim eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

pwc.com