

*Evaluering av ny
funksjons- og
oppgavefordeling*

Kirkelig fellesråd i
Trondheim

Innholdsfortegnelse

1.	Introduksjon	3
1.1	Bakgrunn og mandat	4
1.2	Metode	5
1.2.1	Prinsipper for en god organisasjonsmodell	6
1.3	Organisering Kirkelig fellestråd, kirkevergens organisasjon	7
2.	Observasjoner som grunnlag for forbedring av dagens organisatoriske innretning og funksjonsfordeling	8
2.1	Ansatte i Kirkelig fellestråd utgjør et organisatorisk fellesskap	9
2.2	Det er stor variasjon i hvilke oppgaver menighetsforvalterne prioriterer	10
2.3	Det er stor variasjon i menighetenes bruk av administrative ressurser	11
2.4	Små fagmiljø og geografisk spredte lokasjoner skaper ulike	12
2.5	Sprikende forventninger til menighetsforvalter som en daglig leder-funksjon	13
2.6	Det er ulike forventninger til de ulike rollenes myndighet og ansvar	14
2.7	Det er ingen som har et formelt ansvar for HR-funksjonen	15
3.	Ressursbruk fellestjenester	16
3.1	Overføring av oppgaver til felles administrasjon i økonomi- og Serviceavdelingen har bidratt til kvalitetsheving av oppgaveutførelsen	17
3.2	Utgiftene til administrative fellesfunksjoner vokser saktere enn utgiftene ute i menighetene	19
4.	Effektiv utvikling av kirkevergens funksjoner med utgangspunkt i systematisk og kontinuerlig utvikling av tjenestene	21
4.1	Å knytte det organisatoriske fellesskapet sammen	22
4.2	Forslag til tiltak for kontinuerlig forbedring	23

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og mandat

Det ble i 2011 gjennomført en omfattende OU-prosess for de administrative funksjonene i Kirkelig fellesråd i Trondheim. Bakgrunnen for at man valgte å gjennomføre OU-prosessen var blant annet et akkumulert underskudd på 7 mill kroner, manglende evne til å betale påløpt gjeld, manglende økonomisk handlingsrom, uhensiktsmessig oppgavestruktur og arbeidsfordeling, manglende rolle og ansvarsfordeling og utfordringer knyttet til ansvarsstruktur. Kirkelig fellesråd besluttet ut i fra den daværende situasjonen at det skulle gjennomføres en OU-prosess med følgende mål; «*Identifisere tiltak og kvalitetssikre tiltak som sikrer bedre utnyttelse av eksisterende ressurser, reduserte kostnader, og økte inntekter som tilfredsstillende økonomiske rammer for driften*»

Med utgangspunkt i de intensjoner og målsettinger som lå bak beslutningen om å gjennomføre OU-prosessen, har PwC gjennomført en evaluering av den nye organisasjonsstrukturen og den etablerte arbeids- og oppgavefordelingen mellom menighetene i Trondheim og kirkevergen.

Målsettingene for OU-prosessen i 2011:

Sikre fokus på kjernevirksomhet	Tydeliggjøring av roller og ansvar	Økonomisk kontroll og økt effektivitet	Faglig kvalitet	Systematisk forbedring
<ul style="list-style-type: none">•Styrke menighets- og gudstjenestelivet•Etablere menighetsforvaltere•Økt tilgjengelighet på tjenester for publikum	<ul style="list-style-type: none">•Felles funksjons- og oppgave beskrivelser for like funksjoner•Ny stillingsstruktur•Ny ansvars og oppgavefordeling mellom sonene og fellesrådet	<ul style="list-style-type: none">•Synliggjøring og kontroll med budsjettprosessen•Profesjonalisering av budsjettprosessen•Driftsmessig økonomisk balanse•Anskaffelse av nye IT-verktøy	<ul style="list-style-type: none">•Profesjonalisering av støttefunksjonene•Felles kompetanseutvikling•Faglig styrking av tjenester•Anskaffelse av nye IT-verktøy	<ul style="list-style-type: none">•Gjennomgående møter for soneledere, administrasjonskonsulenter og menighetsforvaltere (mål å standardisere)•Felles kurs og kompetansehevende tiltak

Evalueringen har lagt vekt på å avdekke avvik mellom *de forventede* resultater og mål-, og *de faktiske* effekter av prosessen. Hovedmålet med gjennomføring av denne evalueringen har vært å bidra *til å styrke og forbedre* de tiltak som ble iverksatt. Det var også et viktig formål med evalueringen at den skulle bidra til læring på individ- og gruppenivå, og også i organisasjonen som helhet.

Av hensyn til oppdragets omfang er evalueringen av kirkevergens administrative funksjoner avgrenset til oppgaver som ligger til avdeling for «økonomi og service,» med spesielt fokus på budsjettprosessen. Det er fra oppdragsgiver spesifisert to sentrale problemstillinger vi har sett nærmere på:

- Innføring av menighetsforvalterrollen og det nye ledelsessystemet i sonene
- Sentralisering av administrative funksjoner og oppgaver

1.2 Metode

Evalueringen er utført som en “formativ” evaluering. En formativ evaluering har til hensikt å bidra til en læringsutveksling mellom den som evaluerer og den som blir evaluert gjennom prosessen. Ved å ta utgangspunkt i, og drøfte, det faktiske “nå-bildet” i organisasjonen skaper man gjennom prosessen en arena for å forbedre gjennomførte organisatoriske endringer og tiltak. En formativ evaluering strekker seg dermed lengre enn en tradisjonell programevaluering (hvor man ofte begrenser oppdraget til å analysere målbare resultater og effekter) ved at den formes med tanke på et kontinuerlig forbedringperspektiv. En slik evalueringsform tar utgangspunkt i beslutningstakernes intensjoner og mål med implementering av en organisasjonsendring/ tiltak og analyserer hvorvidt avvik har oppstått mellom planlagt og faktisk gjennomføring.

En evalueringsform som beskrevet vil gi et bred kunnskap om endringene i organisasjonsstruktur og oppgavefordeling har lyktes eller ikke, og hvilke faktorer som er med og påvirker utfallet. Spesielt i slike ou-prosesser der det etableres både et sentralt nivå (KV's sentrale adm) og et lokalt nivå (lokale menigheter) kan en slik evalueringsform være spesielt gunstig for å avdekke problemer knyttet til en sentralt utviklet forståelse for ressurs og oppgavefordeling, og en lokalt gjennomført implementering. Her vil den beskrevne evalueringsformen kunne brukes i vurderingen av om det er den sentralt utviklede forståelsen som har svakheter i seg, eller om det er den lokale implementeringen som være årsaken til at man ikke høster effekter som forventet. Evalueringen er gjennomført i 4 faser:



Følgende aktiviteter er utført i evalueringen:

1. Det er gjennomført 9 intervju, ledergruppen og administrativt ansatte
2. Det er gjennomført 2 workshops med menighetsforvaltere
3. Det er gjennomført 2 møter og workshop med ledergruppen
4. Det er gjennomført spørreundersøkelse pr e-post; 29 respondenter av 60 mottakere
5. Analyse/ Sluttrapport utformet etter avtale med oppdragsgiver

Metodiske svakheter:

Intervjuene beskriver den enkeltes beskrivelser, oppfatning av svakheter med dagens organisering samt behov for forbedringer. Funn og observasjoner må derfor sees på som subjektive innspill til refleksjon og diskusjon om endringsbehov og organisering framover. Samlet sett kan rapporten gi en vektlegging av de negative aspektene av OU-prosessen, og gir derfor ikke et balansert bilde av kirkevergens organisasjon, eller pågående prosesser og utviklingsarbeid.

1.2.1 Prinsipper for en god organisasjonsmodell

Alle intervju, spørreundersøkelser og workshops har vært strukturert rundt hovedelementene i en organisasjonsmodell som PwC har utviklet, basert på 7 prinsipper. Vi har strukturert klarlagte mål, strategiske premisser, kilder til verdiskaping, innspill, og kartlegging av dagens situasjon i henhold til organisasjonsmodellens tema. Prinsippene har vært sentrale for å kunne identifisere avvik mellom intensjonene i OU-prosessen og “nå-situasjonen” i Kirkelig fellestråd. De identifiserte funn og tiltak har til hensikt å bidra til å styrke det organisatoriske fellesskapet og måloppnåelsen i Kirkelig fellestråd i Trondheim.

- 1. Arbeidsprosesser og grensesnitt:** Hvordan utfører man best arbeidsoppgavene og sikrer koordinering i overleveringer mellom enheter og avdelinger?
- 2. Roller og ansvar:** Hvordan fordeles roller og ansvar i organisasjonen, både mht. stillingsnivå og på tvers av enheter og arbeidsprosesser? Hvilke beslutningsprosesser er hensiktsmessige?
- 3. Struktur og lokalisering:** Hvordan er kirkevergens organisasjonskart og rapporteringslinjer bygd opp? Er strukturen i ledelses og ansvarsfordelingen fleksibel nok til å utnytte mulighetene?
- 4. Kompetanse og kapasitet:** Hvilken kompetanse trengs for hvilke oppgaver og hvordan dimensjonerer man fellestrådets ressurser best mulig?
- 5. Måling og oppfølging:** Hvordan er måleparametre identifisert og gjort kjent i organisasjonen?
- 6. Kommunikasjon koordinering og verktøy:** Hvordan sikrer man effektiv flyt av informasjon og kunnskap i og mellom organisatoriske enheter, og hvordan sikrer man kontinuerlig læring?
- 7. Kultur:** Hvordan dyrker man organisasjonskultur og atferd som støtter oppfyllelsen av strategiske mål i Kirkelig fellestråd i Trondheim?

Fig. Organisasjonsmodell med tema for kontinuerlig forbedring i Kirkelig fellestråd.



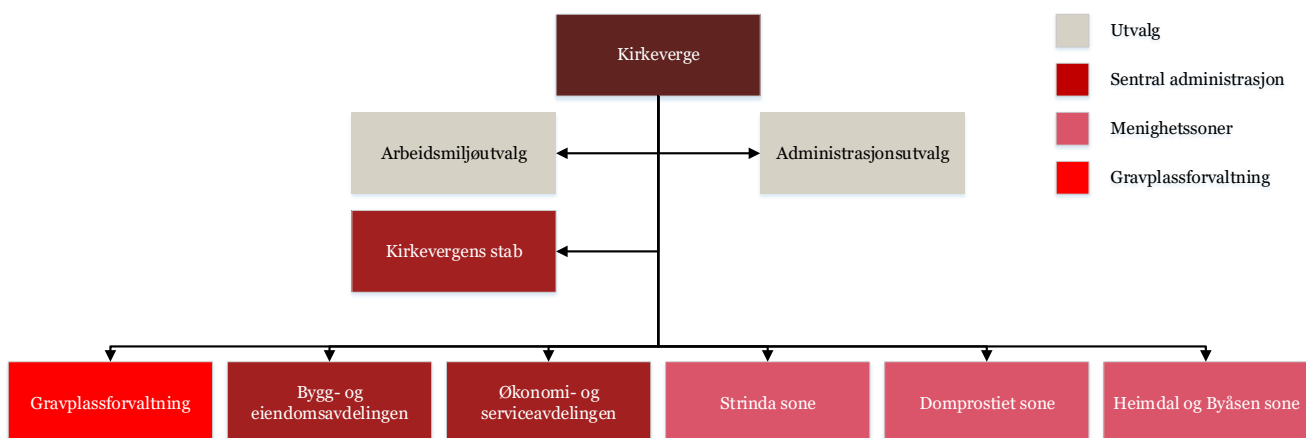
1.3 Organisering Kirkelig fellesråd

Kirkelig fellesråd i Trondheim (KfiT) er et folkevalgt organ representert ved de 20 menighetene i Trondheim, en representant fra biskopen og en representant fra Trondheim kommune. Fellesrådet skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknet, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomheten i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta soknets interesser i forhold til kommunen. Kirkelig fellesråd har ansvar for 1) Bygging, drift og vedlikehold av kirker, 2) Anlegg, drift og forvaltning av kirkegårder, 3) Stillinger som lønnes over fellesrådets budsjett, 4) Drift av menighets- og prestekontor, 5) Administrativ hjelp for prostens når staten yter tilskudd for dette, og 6) konfirmasjonsopplæring. Den daglige driften av virksomheten ledes av kirkevergen. Kirkevergen har som øverste administrative leder et ansvar for å utvikle en organisasjon som skal ivareta kirkelig fellesråds ansvarsoppgaver, ressurser og ansatte på en best mulig måte.

Det er 145 faste ansatte i Kirkelig fellesråd i Trondheim. I tillegg er det registrert rundt 10 årsverk basert på timelønn. Det er også registrert rundt 6 årsverk som lønnes av ansatte som har menighetsrådene som arbeidsgiver.

Driften av de 20 menighetene er pr dd inndelt i 3 administrative soner som ledes av hver sin avdelingsleder, omtalt som soneleder. Soneleder har det administrative ansvaret og personalansvar for ansatte i sin enhet. I tillegg er de felles funksjoner organisert i en egen avdeling for «Gravplassforvaltning», en avdeling for «Bygg og eiendom», samt en «Avdeling for økonomi og administrasjon» som ledes av egne avdelingsledere. Kirkevergen har også en liten stabsenhet med rådgivende funksjon.

Figur 1: Organisering av Kirkelig fellesråd i Trondheims virksomhet, organisert under kirkevergen



2 Observasjoner som grunnlag for forbedring av dagens strukturer og arbeidsprosesser

2.1 Ansatte i Kirkelig fellestråd utgjør et organisatorisk fellesskap

Ansatte i Kirkelig fellestråd utgjør et organisatorisk fellesskap. Gjennom sine ulike roller skal dette organisatoriske fellesskapet løse organisatoriske utfordringer, og realisere nødvendige utviklingsoppgaver for kirkelig fellestråd. For at Kirkelig fellestråd skal høste nødvendige administrasjonsfaglige synergier må administrasjonens ansatte samarbeide effektivt på det enkelte nivå, og på tvers av de ulike nivåene i organisasjonen.

I hvilken grad en organisasjon fungerer effektivt måles ut i fra hvordan den administrative tjenesten støtter opp om organisasjonens kjernevirksomhet. Kirkelig fellestråd i Trondheim har definert følgende hovedmål for sin organisasjon.

«Kirkelig fellestråd i Trondheim skal ha en målrettet og effektiv organisasjon, og ansatte med høy kompetanse og faglig integritet. Kirkelig fellestråd i Trondheim skal kvalitetssikre arbeidsprosessene sine og jobbe systematisk med kontinuerlig forbedring av leveranse og tjenester.» (Hovedmål i vedtektene til Kirkelig fellestråd i Trondheim)

Skal man evaluere i hvilken grad organiseringen av Kirkelig fellestråd understøtter hovedmålene til fellestrådet, må man studere hvordan organisasjonen har lyktes med å etablere nødvendige forutsetninger for samarbeid i dette organisatoriske fellesskapet.

I organisasjonslitteraturen er man opptatt av tillit som grunnleggende faktor for effektivt samarbeid og måloppnåelse. I en slik sammenheng anses tillit som "limet" i alt samarbeid mellom de ulike aktørene som arbeider i organisasjonen. Begrepet tillit oppfattes av mange som litt vanskelig å forholde seg til. I denne analysen forstår vi det som en relasjon mellom de ansatte i organisasjonen, og ikke som en egenskap ved individuelle aktører. I siste instans er tillit en personlig relasjon, der samarbeid og gjensidig læring forventes å øke graden av tillit i en organisasjon, mens konkurranse (om myndighet, ressurser) vil bidra til å redusere tillit. Tillit i kirkevergens organisasjon vil være basert på de ansattes felles oppfatninger/ forståelse av sin virkelighet, og deres felles oppfatninger av organisasjonens målsetninger. Uklare roller, og organisasjonsstrukturer som ikke fungerer hensiktsmessig vil kunne bidra til å hemme graden av tillit, og dermed hemme utvikling av effektivt samarbeid både innad- og mellom de ulike nivåene i organisasjonen.

PwC har gjennom sin kartlegging gjort noen observasjoner knyttet til 1) rollene menighetsforvalter, soneleder og administrasjonskonsulent, og 2) ufunksjonelle organisasjonsstrukturer som vi mener kan være av betydning for tillit, samarbeid, og måloppnåelse i Kirkelig fellestråd.

2.2 Det er stor variasjon i hvilke oppgaver menighetsforvalterne prioriterer

Observasjon

Menighetsforvalter skal ivareta et bredt spekter av roller, noe som utfordrer den enkeltes kompetanse innenfor flere ulike fagfelt. Menighetsforvalteren har ansvar for å følge opp menighetsrådets vedtak, og administrasjon av menigheten.

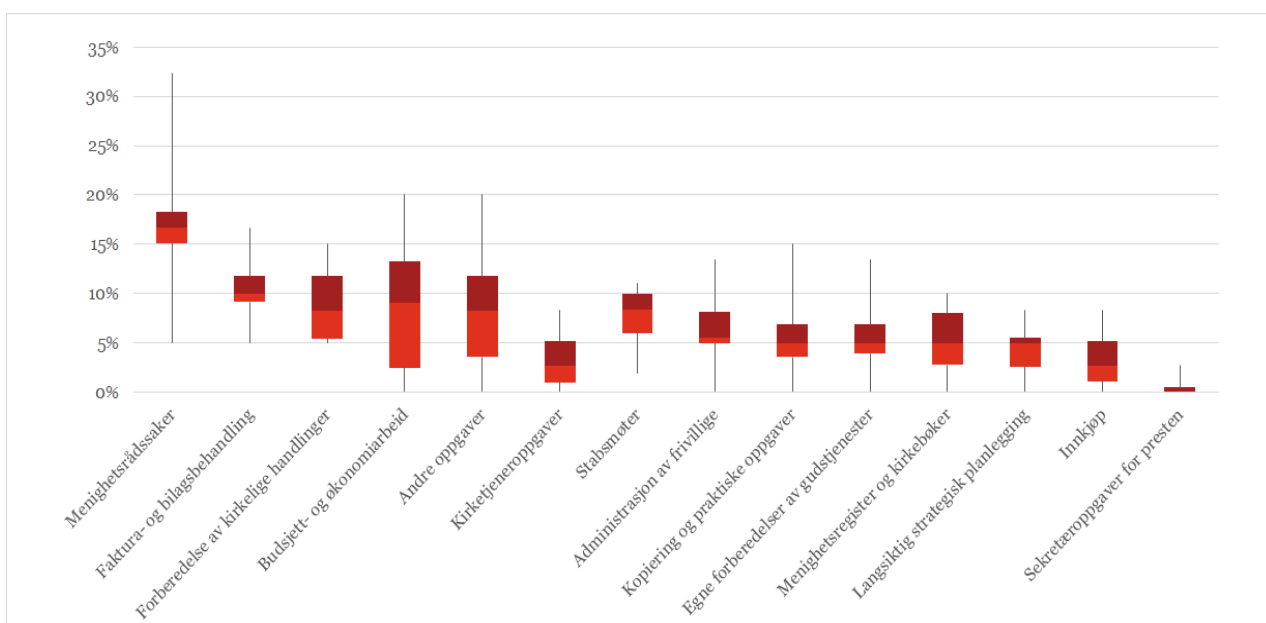
Oppgaver som menighetsforvalter skal ivareta er blant annet:

- Budsjettering og økonomisk oppfølging,
- Langsiktig strategisk planlegging av menighetsarbeidet
- Saksutredning på vegne av menighetsrådet
- Avholde stabsmøter samt rekruttere
- Følge opp frivillige.

Det er stor variasjon i hvor mye tid den enkelte menighetsforvalter bruker på ulike oppgaver. I figuren under illustrerer den øvre og nedre streken den øverste og nederste kvartilen av menighetsforvalterne, mens det lyse og mørke røde feltet viser de to midtre kvartilene. Desto større avstand det er mellom ytterpunktene på de to strekene, og særlig desto større de røde boksene er, jo større er spredningen i hvor mye tid den enkelte menighetsforvalter bruker på de ulike oppgavene.

Det er særlig innenfor budsjett- og økonomiarbeid, forberedelse av kirkelige handlinger, samt “andre oppgaver”, hvor spredningen er stor. Ellers viser figuren at forberedelse og oppfølging av saker i menighetsrådet er det som krever mest tid for menighetsforvalterne.

Figur 2: Tidsbruk blant menighetsforvalterne til ulike oppgaver



2.3 Det er stor variasjon i hvor mye bistand menighetene utløser fra fellesfunksjonene

Observasjon

Vi har pekt på at menighetsforvalterne prioriterer oppgaveproteføljen ulikt, noe som gir indikasjon på at den daglige driften av menighetene innrettes med stor variasjon på tvers av menighetene i Kirkelig fellesråd. Til en viss grad kan dette funnet tilskrives en ønsket utvikling, hvor det er lagt til rette for at den enkelte menighetsforvalter, i samarbeid med det lokale menighetsråd har et handlingsrom for å innrette den daglige driften til lokale strategier og planer. Det er likevel få observasjoner som peker på at variasjonen kan forklares av en slik strategisk og målrettet utnyttelse av dette handlingsrommet. Flere observasjoner peker på at disse variasjonene representerer en styringsutfordring som går på bekostning av nødvendige utviklingsoppgaver i kirkevergens organisasjon.

Det pekes blant annet på at denne variasjonen medfører:

- Oppgaver blir utført med dårlig kvalitet
- Utløser økt ressursbruk av fellesfunksjonene. Dette gjelder spesielt innen områdene økonomi, budsjett og regnskapsarbeid, samt bruk av virksomhetsinterne IT-systemer
- Mindre samarbeid enn ønsket mellom menighetene
- Man får ikke hentet ut ønskede synergieffekter (eks. Manglende bruk av ressurser på tvers)

Flere informanter forklarer variasjonen med at rammene for implementering av den nye menighetsforvalterrollen har vært ulik fra sone til sone. Kun 1 av 3 soner har valgt å tilby en planlagt "opplæringspakke" for sine menighetsforvaltere. De øvrige sonene har hatt ulik tilnærming til implementering av den nye rollen. Flere informanter peker på at det i enkelte soner ikke ble gitt nødvendig opplæring og oppfølging av menighetsforvalter, samtidig med at det også rapporteres om at enkelte menighetsforvaltere ikke har opplevd kontinuitet og oppfølging fra sin soneleder.

Tiltak

PwC oppfatter at det ligger et uforløst potensiale i å styrke den daglige ledelsen av menigheten.

- Tettere lederoppfølging av den enkelte ansatte
- Tydeligere rolle- og ansvarsavklaring
- Legge bedre til rette for samarbeid mellom menigheter
- Løpende veiledning og forventningsavklaring i daglig drift
- Bygge tillit mellom aktørene i organisasjonen

Det foreslås at det etableres formelle møtestrukturer for å sikre en mer gjennomgående og enhetlig drift av menighetene:

- Bygge en mer enhetlig kompetanse hos de som drifter menighetene
- Styrke identitet og tilhørighet til Kirkelig fellesråd og kirkevergens styringslinje.
- Utvikle en samarbeidskultur for å styrke kvalitet og enhetlig utvikling av oppgaveløsning og drift av menighetene.

2.4 Små fagmiljø og geografisk spredte lokasjoner skaper ulike kulturer

Observasjon

Det er til dels store geografiske avstander mellom menighetenes kontorlokaler, og dette utfordrer både soneledere og kirkevergen på effektiv utnyttelse av fag- og personellressurser på tvers av de etablerte fagstabene.

“Vi ser jo at små enheter både skaper slitasje på arbeidsmiljøet, og hindrer faglig utvikling. Stabene burde være samlet i større enheter.” (fra intervju)

Også internt i den enkelte sone får man inntrykk av autonome og til dels fragmenterte miljøer. De ansattes arbeidsplass er primært knyttet til den lokale menigheten, og det er etablert lite samarbeid på tvers av menighetene. En konsekvens av dette er at de ansatte ikke opplever tilhørighet og identitet til Kirkelig fellesråd som virksomhet, men skaper sin egen identitet knyttet til den lokale menigheten. Dette kan bidra til redusert legitimitet for styringslinjen til Kirkelig fellesråd. Dette inntrykket bekreftes også gjennom spørreundersøkelsen der mange menighetsforvaltere rapporterer at de ikke ser at det er behov for å etablere et samarbeid med andre menighetsforvaltere. En informant beskriver at ansatte opplever at det “fremmedgjørende” å skulle arbeide på tvers av de etablerte menighetsstrukturene. I dette avtegnes et bilde av lokale organisasjonskulturer med en tydelig adskillelse mellom “oss” i menigheten, og “dem” i Kirkelig fellesråd. Flere informanter peker på at de ulike kulturene fungerer som hinder for utvikling av samarbeid på tvers av menighetene, og hindrer mer effektiv utnyttelse av personalressursene på tvers av menigheter.

Fra ledernivå pekes det på at det er iverksatt en del tiltak for å styrke måloppnåelse og samarbeidet på tvers av menighetene. Disse har hatt til hensikt å styrke måloppnåelse i organisasjonen, men respondentene peker på at man ikke har lyktes med implementering og måloppnåelse. Her nevnes to eksempler på slike tiltak hvor man kan observere motstand og manglende måloppnåelse i organisasjonen. Dette er funn som kan tendere mot det man i organisasjonslitteraturen omtaler som «løse koplinger» i organisasjoner. Temaet drøftes senere i rapporten under teamet kontinuerlig forbedringer, kap 4.

- Det er forsøkt implementert tiltak for å styrke det faglige samarbeidet mellom fagpersonell og for å bedre utnyttelsen av den samlede kapasiteten for bla. kantorer. Dette møter til dels stor motstand fra ansattegruppen, spesielt når det er aktuelt å bruke stillingsressurser på tvers av menigheter og soner.
- Det er forsøkt implementert strukturelle tiltak for å standardisere utviklingsarbeidet, blant annet gjennom felles møtestrukturer for menighetsforvaltere både internt i den enkelte sone, og på tvers av soner. Dette er tiltak som i større grad er implementert, men der ansatte rapporterer at de ikke opplever at tiltakene gir verdi for eget arbeidsområde.

Tiltak

PwC oppfatter at Kirkelig fellesråd har et uforløst potensiale i å samlokalisere og organisere sine ansatte i større enheter. Større enheter vil gi en styrking av mindre og sårbare fagmiljø, bidra til å skape sterkere fellesskapsfølelse og legge til rette for å bruke Kirkelig fellesråds ansatte på tvers av byens menigheter og soner.

2.5 Sprikende forventninger til menighetsforvalter som en daglig leder-funksjon

Observasjon

Det er gjennom evalueringen gjort flere observasjoner som peker på at det foreligger ulike forventninger til menighetsforvalterens funksjon som “daglig leder”.

PwC har forstått at menighetsforvalter skal ivareta en administrativ lederrolle for menighetsrådets virksomhet, samt ha ansvar for at saker fra menighetsrådet blir fulgt opp og vedtak blir implementert. Det er mye usikkerhet blant menighetsforvalterne hvor mye rom de har for å ta en slik rolle. En sentral årsak til usikkerheten kan man finne i kirkelovens §8 der menighetsrådet har myndighet til å utpeke en av soknets tilsatte som leder av virksomheten. Det kommer fram at det foreligger usikkerhet om Kirkelig fellesråd har myndighet til å delegere en formell lederrolle i menigheten til funksjonen menighetsforvalter.

Spørreundersøkelsen og intervjuene som er gjennomført viser at sentrale aktører i den daglige driften av menighetene har ulike forventninger til menighetsforvalterens rolle:

- Menighetsrådslederne har en forventning om at menighetsforvalter skal forberede og utføre saker på vegne av menighetsrådet, samt ivareta daglig drift av menigheten.
- Både menighetsforvaltere og soneledere svarer at menighetsforvalter har et ansvar for å lede menigheten i det daglige.
- Prestene svarer at menighetsforvalteren skal ivareta en utvidet sekretærfunksjon for menighetsrådet, i tillegg til at de skal ivareta økonomiske og administrative oppgaver for menigheten.
- Soneledere har ulike forventninger til hvilken myndighet som knyttes til den “daglige lederfunksjonen” og flere peker på at det ikke foreligger formelt lederansvar til rollen, verken overfor menigheten eller overfor stabsansatte.
- Kirkevergen bruker begrepet daglig leder gjennomgående i sin omtale av menighetsforvalters ansvarsområde.

Flere menighetsforvaltere påpeker at de ulike signalene og forventningene til rollen “daglig leder” gjør det vanskelig å ta et tydelig lederansvar. Spesielt peker menighetsforvaltere på at dette er utfordrende fordi de ikke har styringsrett eller personalansvar overfor de andre i staben. Den daglige ledelsesfunksjonen i menighet blir dermed primært løst som en fasilitator-/koordinatorfunksjon, uten at den enkelte menighetsforvalter har forutsetninger for å utøve styring og ledelse. Denne fasilitator-/koordinatorfunksjonen utfordres ytterligere av at ansvar og myndighet til soneleder og administrasjonskonsulent til dels overlapper hverandre, og til dels overlapper forventningene som knyttes til menighetsforvalterens daglige ledelsesfunksjon. Dette temaet utredes nærmere lenger ut i rapporten.

Tiltak

PwC oppfatter at menighetsforvalterrollen ikke har nødvendige forutsetninger for å kunne ivareta en funksjon som daglig leder i menigheten. Vi anbefaler derfor at man endrer ansvarsområde fra å ivareta en daglig lederfunksjon, til å ivareta en koordinerende funksjon.

2.6 Det er ulike forventninger til de ulike rollenes myndighet og ansvar

Observasjon

Informantene gir gjennomgående uttrykk for at de opplever uklarheter i rolle-, ansvars- og myndighetsforhold mellom menighetsforvalter, soneleder og administrasjonskonsulent. Den uklare grenseoppgangen oppleves som problematisk for ansatte og samarbeidsparter.

Administrasjonskonsulentene og sonelederne fordeler arbeids- og ansvarsoppgaver ut i fra ulike (personlige) hensyn knyttet til den enkeltes kompetanse eller interessefelt. Enkelte administrasjonskonsulenter gir uttrykk for at det oppstår et asymmetrisk maktforhold mellom soneleder og administrasjonskonsulent, og at det derfor i praksis kan være vanskelig å få regulert arbeids- og oppgavefordelingen mellom rollene. I den enkelte sone kan en slik individuell arbeidsfordeling ha forutsetninger for å fungere, men sett ut i fra behovet for enhetlig ledelse og utvikling, tillit og samarbeid på tvers av avdelinger, kan en slik "tilfeldig" arbeidsfordeling fremstå mer problematisk. Spesielt gjelder dette oppgaver knyttet til den daglige driften av preste- og menighetskontorene, der personalansvar og myndighet overfor de ansatte framstår uklar.

Det er i spørreundersøkelsen og intervjuene pekt på at rolle og ansvarsfordeling framstår uklar i oppgaver som personaloppfølging, saksbehandling av personalsaker, konflikthåndtering, kompetanseutvikling og opplæring. Ufunksjonelle organisasjonsstrukturer kan hemme utvikling av effektivt samarbeid, både innad i sonen og mellom sonene. PwC har pekt på at det er store forskjeller på hvilke oppgaver den enkelte menighet prioriterer. Det er en risiko for at slike forskjeller blir ytterligere forsterket når det mangler enhetlig styring fra soneleder- og administrasjonskonsulent.

Tiltak

PwC oppfatter at det ligger et uforløst potensiale i å definere tydelige roller, med tydeligere funksjon- og oppgavefordeling.

- Mer effektiv utnyttelse av spesiell kompetanse i organisasjonen.
- Mer tydelige ansvarsområder, definert ved prosesseierskap, vil gi bedre forutsetninger for å bedre kvalitet, kompetanse og utvikling på viktige utviklingsområder.
- Tydeligere rolle, ansvarsavklaring vil redusere overlappende ansvars- og oppgavefordeling, og dermed redusere "sløsing" i organisasjonen.
- Standardisering av funksjoner, roller og oppgaver i form av gjennomgående funksjonsbeskrivelser vil gi bedre forutsetninger for å løse utviklingsoppgaver i Kirkelig fellestråd

2.7 Det er ingen som har ansvar for HR-funksjonen

Observasjon

Kirkelig fellesråd har ikke etablert noen egen HR-funksjon. Denne funksjonen blir i dag ivaretatt av organisasjons- og personalrådgiver, som først og fremst har ansvar for rådgivning til linjeledelsen på organisasjons- og HR-/personalområdet.

Mange respondenter peker på at det ikke er etablert en felles strategi på HR-/personalområder der felles praksis er nødvendig.

Selv om mange ikke er helt fornøyde med hvordan HR-/ personalområdet er organisert, gir de fleste inntrykk av at de har kjennskap til hvilke personer som ivaretar ulike driftsoppgaver på området. På en del områder er det administrasjonskonsulentene som ivaretar HR-funksjoner, også på tvers av de enkelte sonene. Dette gjelder spesielt oppgaver knyttet til rådgivning i forbindelse med juridiske problemstillinger knyttet til personalprosesser, prosjektledelse og utviklingsutvikling.

En konsekvens av manglende HR-funksjon er at det ikke er noen som har et koordinerende ansvar for å sikre at ansatte får nødvendig opplæring. Dette ansvaret blir ivaretatt av ulike funksjoner, og hvem som tar ansvar for å sikre nødvendig opplæring er situasjonsavhengig. Flere informanter rapporterer at denne praksisen medfører at opplæring og kompetanseheving ikke blir tilstrekkelig ivaretatt i kirkelig fellesråd.

«Det er blitt satt igang et initiativ for oppfølging og opplæring av nyansatte. Dette initiativet kom fra to nyansatte, som synliggjorde sitt behov for ledelsen i Kirkelig fellesråd. Ansvaret for å utarbeide opplæringsopplegget ble lagt til forslagsstillerne for det var ingen andre å plassere dette ansvaret til»

«Ved innføringen av menighetsforvalterrollen var det identifisert at flere av de nye menighetsforvalterne ville ha behov for kompetanseheving for å kunne ivareta den nye rollen, noe de ikke fikk»

Tiltak

PwC mener det vil være naturlig å samle ansatte med spesialkompetanse på områder som tradisjonelle personalprosesser, utviklingsutvikling, systemforvaltning, lederutvikling og medarbeiderutvikling i en egen enhet for «Human Resources» Til forskjell fra en tradisjonell personalavdeling som administrerer det som har med ansettelsesforhold å gjøre, omfatter det mer moderne HR-begrepet også aspekter knyttet til endring, utvikling og strategi.

En samlet HR-avdeling vil i sterkere grad kunne bygge spisskompetanse, og bistå linjeledelse og enheter til å løse utviklingsoppgaver i kirkelig fellesråd.

Det er behov for å definere ansvar og myndighet til disse funksjonene slik at arbeidsprosesser som ivaretar disse synliggjøres i form av en HR-avdeling, og gis rammer for å profesjonalisere den strategiske utviklingen på dette området.

3 Ressursbruk - fellestjenester

3.1 Overføring av oppgaver til felles administrasjon i økonomi- og serviceavdelingen har bidratt til en kvalitetsheving i oppgaveutførelsen

Observasjon

Totalt har antall årsverk til økonomi- og servicekontoret og IT vokst fra 11 årsverk i 2012, til til 12,8 årsverk i 2018. Tabellen under viser hvordan årsverksutviklingen har vært i de ulike delene av økonomi- og servicekontoret.

Enhet	Årsverk 2012	Årsverk 2018
Servicekontor	5	6
Økonomi	6	4,8
IT	0	1
Avdelingsleder økonomi	0	1

Omorganiseringen i 2012 førte til at avdelingene fikk tilført nye oppgaver, som tidligere ble ivaretatt ute i den enkelte menighet. I tillegg har økonomi- og service- avdelingen fått ansvar for å utarbeide felles rutiner for alle menigheter innenfor relevante områder.

Oppgaver overført til servicekontoret:

- Post- og arkivfunksjon
- Sentralbord for henvendelser til menighetene
- Bestilling av dåp og vigsel

Overføring av oppgaver til økonomiavdelingen:

- Føring av regnskap for menighetene

Som tabellen over viser har denne oppgaveoverføringen, i tillegg til opprettelse av nye oppgaver, særlig for utvikling av IT gitt en vekst på 1,8 årsverk til felles administrative oppgaver. Samtidig har dette redusert arbeidsbelastningen i 20 menigheter knyttet til utførelsen av de samme oppgavene. Det er indikasjoner på at enkelte av oppgavene som er blitt overført til økonomi- og serviceavdelingen, til en viss grad også blir ivaretatt ute i menighetene. Her er det imidlertid stor spredning mellom den enkelte menighetsforvalter. Enkelte menighets- forvaltere oppgir at de bruker 0,2 årsverk på budsjett- og økonomiarbeid, mens andre oppgir at de ikke bruker tid på dette i det hele tatt.

3.1 Overføring av oppgaver til felles administrasjon i økonomi- og serviceavdelingen har bidratt til en kvalitetsheving i oppgaveutførelsen

Vurdering

Sentraliseringen av administrative fellesfunksjoner har gitt en gevinst for Kirkelig fellesråd, både ved at disse oppgavene utføres mer effektivt enn før, men også gjennom en heving i kvaliteten på utførelsen av disse oppgavene.

Flere ansatte i Kirkelig fellesråd, både sentralt og ute i menighetene, trekker frem at økonomi- og serviceavdelingen utfører oppgaver av høy kvalitet. En sentralisering av oppgaver kan legge til rette for større fagmiljøer og økt spesialisering. Dette er faktorer som ofte bidrar til kvalitetsøkning. Økonomi- og regnskapsarbeidet blir særlig trukket frem som et område som har fått en kvalitetsøkning etter omorganiseringen.

Videre viser undersøkelsen at økonomi- og serviceavdelingen har fått overført oppgaver fra menighetene samtidig som de har hatt en begrenset økning i antall årsverk. Det er vårt inntrykk at omfanget av oppgaver som er overført er større enn økningen i antall årsverk skulle tilsi. Enkelte menighetsforvaltere ivaretar fremdeles oppgaver som skal ha blitt overført til økonomi- og serviceavdelingen, noe som kan bidra til dobbeltarbeid. Vi tror dermed det er rom for ytterligere effektivisering på dette området.

Vi har forstått at det er en pågående debatt om hvor stor andel av Kirkelig fellesråds utgifter som bør gå til administrasjon, og dermed størrelsen på økonomi- og serviceavdelingen. Her er det viktig å ta med seg at en stor del av Kirkelig fellesråds oppgaver er administrative, både det som foregår sentral i økonomi- og serviceavdelingen, og ute i den enkelte menighet. En stor del av menighetsforvalterens oppgaver er knyttet til administrasjon. Dette gjelder blant annet forberedelse og oppfølging av menighetsrådsmøter, post og arkivering, faktura og bilagsbehandling, og oppgaver knyttet til avholdelse av stabsmøter. For å avgjøre om størrelsen på økonomi- og serviceavdelingen er hensiktsmessig er det mer relevant å vurdere innholdet i avdelingens oppgaver, heller enn størrelsen på budsjettet. Ideelt sett bør alle administrative oppgaver som skal utføres likt for alle menigheter legges sentralt for å sikre at disse blir ivare tatt likt, og på en effektiv måte. De oppgavene som skal utføres i menighetene bør primært være oppgaver som i sin natur krever lokal tilpasning i utførelsen.

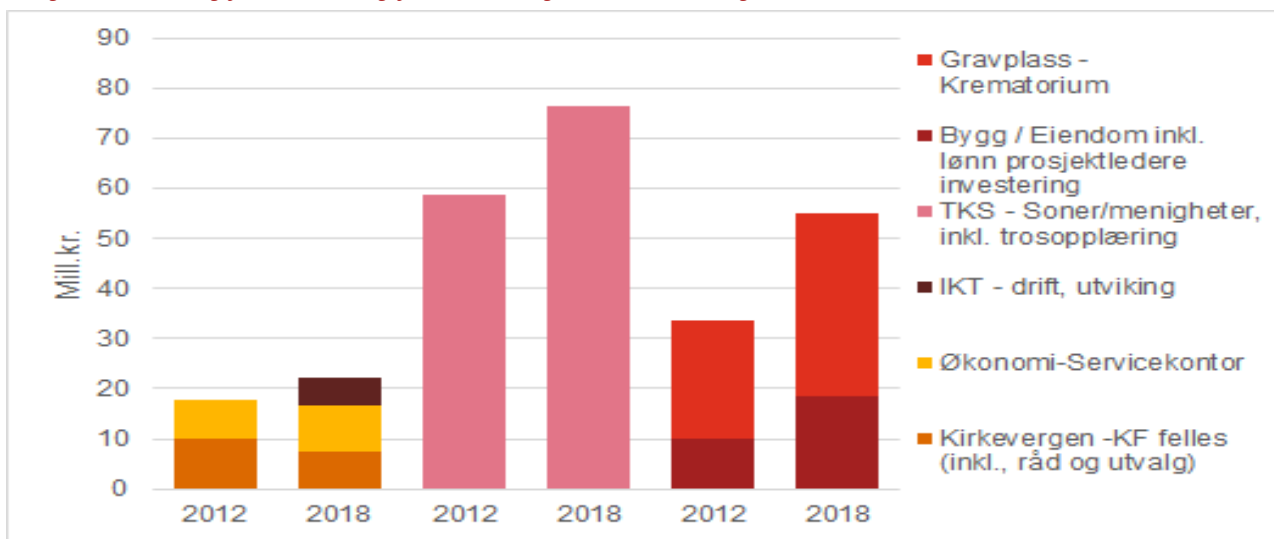
Tiltak

PwC anbefaler Kirkelig fellesråd å gjennomføre en systematisk vurdering av hvilke oppgaver som kan utføres sentralt, og hvilke oppgaver som krever lokal tilpasning, og dermed bør løses ute i menighetene

3.2 Utgiftene til administrative fellesfunksjoner vokser saktere enn utgiftene ute i menighetene

Observasjon

Figur 3: Kirkelig fellesråds utgifter i 2012 og 2018, indeksregulert etter 2017-kroner



Utgiftene i kirkelig fellesråd har økt fra 110 mill. kr. i 2012 til 153 mill. kr. i 2018. Figuren over deler inn fellesrådets utgifter i tre kategorier:

- Administrative fellesfunksjoner
- Soner og menigheter
- Infrastruktur (bygg, eiendom og gravplass)

En vesentlig del av utgiftsøkningen i perioden 2012-2018 er drevet av kostnader til infrastruktur. En stor del av disse utgiftene er dekket gjennom kommunale tilskudd. Ellers viser figuren at administrative fellesfunksjoner har hatt en utgiftsvekst på 24,6 prosent i perioden, mens soner og menigheter har hatt en utgiftsvekst på 30 prosent i samme periode.

Utgiftsveksten til administrative fellesfunksjoner kommer som følge av økt satsing på IT siden 2012. Denne posten har økt fra 0 kr i 2012 til 5,7 mill.kr. i 2018. Disse utgiftene er i all hovedsak knyttet til investeringer i IT-verktøy som også blir brukt ute i menighetene. Utgiftene i de to andre avdelingene som inngår i administrative fellesfunksjoner har i liten grad endret seg i perioden 2012-2018. Økonomi- og serviceavdelingens utgifter har vokst med 16 prosent siden 2012, noe som tilsynelatende henger sammen ved veksten i antall årsverk i denne avdelingen, som er like stor. Avdelingen har imidlertid også fått tilført oppgaver, både gjennom overføring av oppgaver fra menighetene, men også tilføring av nye oppgaver.

3.2 Utgiftene til administrative fellesfunksjoner vokser saktere enn utgiftene ute i menighetene

Vurdering

Kirkelig fellesråd har lyktes med å overføre oppgaver fra menighetene til administrative fellesfunksjoner. Utgiftene til felles administrasjon vokser mindre enn utgiftene ute i menighetene. Det er mye som peker i retning av at økonomi- og serviceavdelingen har oppnådd en effektivisering de siste seks årene. Avdelingen har fått tilført oppgaver fra menighetene, samtidig som det også har kommet til nye oppgaver som avdelingen skal ivareta. Disse oppgavene har blitt absorbert i organisasjonen med begrenset vekst i både årsverk og utgifter.

Veksten i utgiftene til felles administrasjon kommer i all hovedsak fra en økning i IT-investeringer de siste seks årene. Mange av disse investeringene er ment å avlaste arbeidet ute i menighetene. Både ny programvare til administrative oppgaver, og digitalisering av samhandling med publikum (som for eksempel digital bestilling av dåpstidspunkt) vil kunne avlaste menighetsforvalterne. Dette er eksempler på investeringer som bidrar til at en større andel av fellesrådets ressurser brukes til felles administrasjon, men som vil kunne bidra til redusert ressursbruk i fellesrådet totalt.

Både i intervjuer, og gjennom tekstsvaret i spørreskjema er det blitt trukket frem at flere av menighetsforvalterne har behov for kompetanseheving på IT. Når vi ser dette i sammenheng med de investeringene som er gjort på IT de senere årene, stiller vi spørsmål ved om ansatte i Kirkelig fellesråd har tilstrekkelig IT-kompetanse til å nyttiggjøre seg nye IT-verktøy. Vi mener det er en mulighet for at anslåtte gevinster ved innføring av IT-verktøy kun i begrenset grad blir realisert som følge av at verktøyene ikke, eller kun i begrenset grad blir tatt i bruk ute i menighetene.

Tiltak

PwC anbefaler Kirkelig Fellesråd

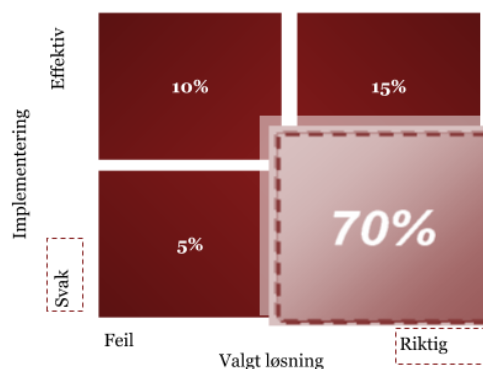
- Gjennomføre en måling av digital modenhet for ansatte og brukere av digitale verktøy som benyttes av Kirkelig Fellesråd
- Utarbeide en digitaliseringsstrategi som tar inn over seg det digitale modenhetsnivået i organisasjonen
- Systematisk opplæring av ansatte og brukere i bruk av nye IT-verktøy

***4 Utvikling av Kirkelig
fellesråds funksjoner med
utgangspunkt i systematisk
og kontinuerlig utvikling av
tjenestene.***

4.1 Å knytte det organisatoriske fellesskapet sammen

PwC har gjennom denne formative evalueringen hatt fokus på aktørenes subjektive opplevelser av “nå-situasjonen” i organisasjonen. Alle intervju, spørreundersøkelser og workshops har som beskrevet tidligere vært strukturert rundt de 7 prinsippene for en god organisasjonsmodell. De oppsummerende tiltakene følger også denne modellen. Gjennom de ulike aktivitetene i denne evalueringen har vi i samspill med aktørene forsøkt å legge til rette for en læringsarena, der ansatte og samarbeidspartnere har fått anledning til å identifisere og drøfte intensjoner og mål fra OU-prosessen i 2011. PwC har gjennom rapporten forsøkt å belyse observasjoner som kan bidra til å forklare manglende sammenheng mellom planlagte målsettinger og aktørenes opplevelse av måloppnåelse.

At man gjennom evalueringen identifiserer flere sentrale områder som bør styrkes i dagens organisasjonsmodell har ikke nødvendigvis sammenheng med at man har valgt feil løsninger under OU-prosessen. Vi finner i organisasjonslitteraturen mange eksempler på endringsprosesser som peker mot at organisasjoner ikke lykkes med å realisere planlagte gevinster fordi organisasjonene undervurderer behovet for å investere tilstrekkelig med ressurser i implementeringsprosessen (planlegging og gjennomføring) og i nødvendig endringsledelse. Vårt inntrykk fra evalueringen er at dette også kjennetegner OU-prosessen i Kirkelig fellesråd. Flere av de anbefalingene som presenteres kan igjenkjennes fra anbefalingene i forkant av OU-prosessen, og vil fremdeles vurderes som hensiktsmessige tiltak. Gjennom justeringer og kontinuerlig forbedring og anbefalte tiltak bør Kirkelig fellesråd ha gode forutsetninger for å realisere de planlagte gevinstene. Vi vil i den videre rapporten peke på mulige endringsområder og tiltak.



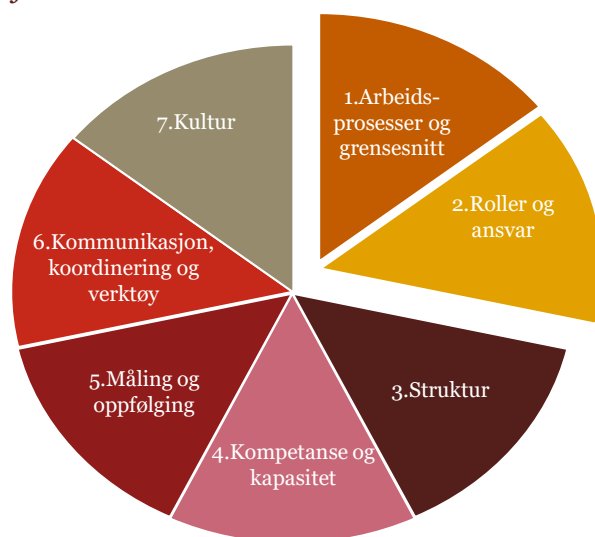
Source:
Gartner, Harvard Business Review,
McKinsey

4.2 Forslag til tiltak for kontinuerlig forbedring

Ved å fokusere på kontinuerlig forbedring, og håndtere HR-prosessene riktig og effektivt vil det skapes en ramme for utvikling og vekst med medarbeiderne i høysetet.

Med tydelige, definerte mål, roller og prosedyrer, og oppfølging av disse, øker sannsynligheten for at ansatte er engasjerte og leverer på best mulig måte ihht de mål som kirkelig fellesråd har satt.

Fig. Organisasjonsmodell med tema for kontinuerlig forbedring i Kirkelig fellesråd.



1. Arbeidsprosesser og grensesnitt.

1. For å lykkes med enhetlig og effektiv utvikling i Kirkelig fellesråd bør man arbeide målrettet med å standardisere arbeidsprosesser innen de ulike funksjons- og tjenesteområdene.
2. Arbeidsprosesser og støttetjenester som kun foregår innenfor den enkelte avdeling bør eies av linjeledelsen, dvs den enkelte avdelings- eller soneleder.
3. Arbeidsprosesser og støttetjenester som foregår på tvers av de etablerte avdelingene/sonene bør løftes ut av den enkelte organisatoriske enhet. Dette for å ivareta et gjennomgående prosesseieransvar for hele organisasjonen.
4. En prosesseier kan med fordel delegeres tydelig mandata og autoritet, slik at denne gis rom for sikre at alle strukturer og prosedyrer understøtter tjenestens behov og bidrar til å utvikle tjenesten gjennom kontinuerlig forbedring.

2. Roller og ansvar.

1. Alle roller i organisasjonen bør gjennomgås med mål om å hindre overlappende funksjoner og ansvarsområder.
2. Det bør utformes funksjonsbeskrivelser som operasjonaliserer oppgaver, ansvar og myndighet gjennom hele organisasjonen.

4.2 Forslag til tiltak for kontinuerlig forbedring

3.Struktur/ 4. Kompetanse og kapasitet

En framtidig struktur må sikre fokus på kjernevirksomheten i Kirkelig fellestråd. PwC er kjent med at det pågår et prosjekt i kirkelig fellestråd for å utrede om endringer til færre og større sokn kan bidra til å styrke lokalkirken sin innsats i møtet med dagens utfordringer.



I påvente av eventuelle endringer i soknestructur peker PwCs evaluering på et tydelig behov for å gjennomføre endringer både mht strukturer og styringslinjer, innen den delegasjonsmyndighet som er lagt til kirkevergen.

1. Samlokalisere og organisere ansatte som er knyttet til menigheter i større avdelinger med gjennomgående ledelse. Evalueringen peker på at større enheter vil gi en styrking av mindre og sårbare fagmiljø, bidra til å skape sterkere fellesskapsfølelse og legge til rette for at ansatte kan arbeide på tvers av byens menigheter.
2. Samle prosesseierskap til enkeltressurser med spesialkompetanse på sentral områder. Gjennom evalueringen har vi spesielt pekt på områder som prosjektledelse, organisasjonsutvikling, superbruker/ ansvarlige for felles IT-løsninger, HR- og HMS-funksjoner. Ressurser som delegeres et ansvar som prosesseiere for slik arbeidsprosesser og støttetjenester, på tvers av de etablerte avdelingene/ sonene, bør løftes ut av den enkelte organisatoriske enhet og plasseres i kirkevergens stab, evt andre felles funksjoner. Dette for å ivareta et gjennomgående prosesseieransvar for disse områdene for hele organisasjonen.
3. Kirkelig fellestråd bør vurdere å samle ressurser som arbeider med organisasjonsutvikling, strategi og endring i en egen HR-avdeling. HR er alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse og utvikling (og avvikling) av alle menneskelige ressurser i en organisasjon. Fordi HR ikke bare knyttes til det tradisjonelle forvalteransvaret, men også strategi, legger HR til rette for en mer aktiv ressursledelse, omtalt som Human Resource Management. Gjennom implementering av HRM i kirkelig fellestråd vil man etablere nødvendige strukturer og aktiviteter som kan gjøre organisasjonen i stand til å realisere sine mål.

4.2 Forslag til tiltak for kontinuerlig forbedring

5. Måling og oppfølging

Det settes stadig høyere krav til hvordan driftsorganisasjonen bidrar til verdiskaping og kostnadsutt i en virksomhet. I hvor stor grad en organisasjon evner å forutse effekter av tiltak, måle effekter av tiltak avhenger av hvilken tilnærming virksomheten velger i måling, strategi og analyse. Bruk av måling i definerte arbeidsprosesser kan gi viktige styringssignaler som kan avdekke og dokumentere effektivitet og måloppnåelse i kirkelig fellesråd.



Måleindikatorer bør ha forankring i kjente og implementerte arbeidsprosesser i organisasjonen. Måleindikatorerne som velges bør gi et godt bilde av «tallhistorien» og presentere viktige utviklingsområder for virksomheten som helhet.

1. Kirkelig fellesråd bør etablere gode måleindikatorer som kan bruke til styring og ledelse i organisasjonen.
2. Kirkelig fellesråd bør etablere strategier for hvordan måleindikatorer kan bidra til å fremme tillit, tilhørighet, progresjon, trender og utvikling i organisasjonen.

6. Kommunikasjon, koordinering og verktøy.

Bruk av effektive kommunikasjonsverktøy er en nødvendighet og selvfølgelighet i dag. Det knyttes store forventninger til at virksomheter som investerer i digitale kommunikasjonsverktøy kan hente ut betydelige gevinster ved dette.

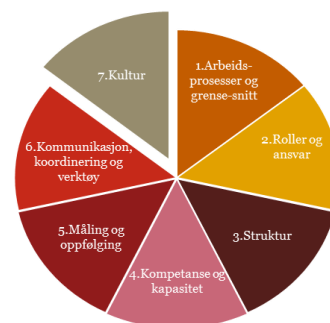
Som ledd i OU-prosessen i 2011 har kirkelig fellesråd gjennomført betydelige investeringer i ny teknologi som skal gi gevinster både ved interne arbeidsprosesser men også gevinster arbeidsprosesser knyttet til publikumstjenester. Dette er tiltak som utfordrer bruk av organisasjonens administrative ressurser både mht systemansvar, opplæring og drift.

1. Kirkelig fellesråd bør sikre at organisasjonen og arbeidsprosessene i organisasjonen legger til rette for å hente ut de gevinstene som ligger i investeringene.
2. Kirkelig fellesråd bør kartlegge digital modenhet i egen organisasjon, både på systemnivå og på ansattnivå.

4.2 Forslag til tiltak for kontinuerlig forbedring

7. Kultur.

«Organisasjonskultur er et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når de ansatte samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i de ansattes handling og holdninger på jobben»



PwC har gjennom evalueringen pekt på flere sentrale funn som gir indikasjoner på at det foreligger utfordringer knyttet til organisasjonskultur og felles identitet i Kirkelig fellesråd. Flere av funnene tenderer inn mot det vi i organisasjonslitteraturen kjenner som «løse koblinger» i organisasjoner.

I forbindelse med OU-prosesser kan det oppstå «løse koblinger» mellom nye strukturelle forhold og den observerbare atferden i organisasjonen. «Løse koblinger» oppstår i organisasjoner der det foreligger manglende samsvar mellom den etablerte organisasjonskulturen (den enkeltes holdninger og verdier) og de nye kravene til styring og tiltak som iverksettes av virksomheten.

En omfattende OU-prosess som Kirkelig fellesråd gjennomførte i 2011 må forventes å ha utfordret den etablerte organisasjonskulturen med dens grunnleggende verdier og normer for ledelse, med nye strukturelle tiltak. Hypotesen her er at det kan ha oppstått en «konflikt» mellom den etablerte organisasjonskulturen og de nye kravene og forventningene som ble forsøkt iverksatt gjennom OU-prosessen. Organisasjonen har innført nye strukturer og prosedyrer, men har så langt ikke lyktes med å implementere dem på operativt nivået. Disse strukturene blir frikoplet fra de faktiske arbeidsprosessene.

Dersom de observasjonene vi har gjort representerer eventuelle «løse koblinger» vil dette kunne redusere effekten på den forventede tjenesteproduksjonen og måloppnåelsen i kirkelig fellesråd. Greier man å etablere en sterk felles organisasjonskultur, felles identitet og «vifølelse» vil man redusere mulighetene for «løse koblinger». På denne måten forsterkes muligheten for at ansatte etterlever nye arbeidsprosesser og nye målsettinger.

1. Kirkelig fellesråd bør fortsette arbeidet med felles identitet og kultur. Målsettingen må være et sterkere samsvar mellom de ansattes personlige holdninger og verdier, og virksomheten *Kirkelig fellesråds* verdier, krav og forventninger.
2. En strukturert kartlegging av sammenheng mellom personlige- og virksomhetens verdier i hele kirkelig fellesråd vil gi et viktig bilde av den faktiske organisasjonskulturen i virksomheten. Et felles kulturprosjekt for alle avdelinger og soner i Kirkelig fellesråd vil danne et godt grunnlag for fremtidig felles identitet og organisasjonskultur.

Disclaimer

Denne rapport er utarbeidet for Kirkelig fellestråd i Trondheims interne bruk i forbindelse med evaluering av OU-prosessen som ble gjennomført 2011 i samsvar med engasjementsbrevet datert 13.06.2018

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Kirkelig fellestråd i Trondheim sine 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 Trondheim sin virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Kirkelig fellestråd i Trondheim og PwC.

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.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samarbeid mellom ulike roller i Kirkelig fellestråd

I hvilken grad har du behov for å samarbeide med følgende roller?

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Soneleder					
Administrasjonskonsulent					2
Menighetsforvalter	1	1	3	2	
Menighetsrådsleder	1	2	5	2	
Prest			4	1	
Totalt	2	3	12	5	2

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Menighetsrådsleder					
Administrasjonskonsulent	2				
Menighetsforvalter			3	2	2
Prest				2	3
Soneleder					2
Totalt	2	1	3	4	7

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Menighetsforvalter					
Administrasjonskonsulent				2	
Menighetsrådsleder	1	1		1	8
Prest		2		1	4
Soneleder					2
Totalt	1	3		4	14

Vedlegg 1: Samarbeid mellom ulike roller i Kirkelig fellesråd

Hvor ofte samarbeider du med følgende roller

Soneleder	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Halvårlig	Årlig	Sjeldnere
Administrasjonskonsulent	2					
Menighetsforvalter		3	3		1	
Menighetsrådsleder			5	3		2
Prest		1	4			
Totalt	2	4	12	3	1	2

Menighetsrådsleder	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Halvårlig	Årlig	Sjeldnere
Administrasjonskonsulent		1		1		
Menighetsforvalter	1				1	5
Prest					3	2
Soneleder						2
Totalt	2	1	1	2	4	9

Menighetsforvalter	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Halvårlig	Årlig	Sjeldnere
Administrasjonskonsulent	2					
Menighetsrådsleder		7	2			
Prest	5					
Soneleder	1	1				
Totalt	8	9	3			

Vedlegg 1: Samarbeid mellom ulike roller i Kirkelig fellesråd

Hvordan fungerer samarbeidet med følgende roller?

Soneleder	Svært dårlig	Dårlig	Middels	Godt	Svært godt
Administrasjonskonsulent			1		1
Menighetsforvalter			3	2	2
Menighetsrådsleder			6	1	3
Prest			3	1	1
Totalt			13	4	7

Menighetsrådsleder	Svært dårlig	Dårlig	Middels	Godt	Svært godt
Administrasjonskonsulent					
Menighetsforvalter			1	3	3
Prest			1	2	2
Soneleder				1	1
Totalt			2	6	6

Menighetsforvalter	Svært dårlig	Dårlig	Middels	Godt	Svært godt
Administrasjonskonsulent				1	1
Menighetsrådsleder				4	6
Prest				4	1
Soneleder				1	1
Totalt				10	10

Vedlegg 2: Forståelse for innholdet i menighetsforvalterrollen

I hvilken grad er det klart for deg hvilket ansvar som ligger til menighetsforvalterrollen?

	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Administrasjonskonsulent			1	1
Menighetsforvalter			4	4
Menighetsrådsleder		5	5	1
Prest	1	2	2	
Soneleder				2
Totalt	1	7	12	8

Vedlegg 3: Langsiktig strategisk arbeid i menighetene

