

# Ministeroplæg om stiftsadministrationernes opgaver, organisering, ressourcer og kompetencer

April 2019

## Indholdsfortegnelse

1. Baggrund .....	3
2. De formelle rammer: Stiftsadministrationerne mellem kirke og stat.....	3
3. De indholdsmæssige rammer: Stiftsadministrationernes opgaver .....	5
3.1. Nye opgaver og nye krav til stifter og biskopper .....	5
3.2. Udviklingen i ledelse og styringsparadigmer i den øvrige offentlige sektor.....	6
4. Samarbejde og samskabelse i stifterne.....	8
4.1. Klarere beskrivelse af stiftsadministrationens opgaver .....	9
4.2. Samarbejde og dialog med menighedsråd .....	10
4.3. Prioritering af myndigheds-, rådgivnings- og administrative opgaver .....	11
4.4. Prioritering af samskabelsesopgaver .....	13
5. Samarbejde på tværs af stifter .....	13
5.1. Klarere beskrivelse af stiftscentrenes styringsgrundlag .....	14
5.2. Aftaler om andre samarbejder mellem stifter .....	15
6. Understøttelse af nyere opgaver i stifter og centre .....	16
6.1. Understøttelse af opgaver i stifterne .....	16
6.1.1. Rådgivningsopgaver.....	17
6.1.2. Samskabelsesopgaver.....	17
6.1.3. Sekretariatsbetjening m.v. i forbindelse med stiftsråd .....	18
6.1.4. Koordinering af biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd mm.....	19
6.2. Understøttelse af opgaver i centre .....	19
6.2.1. Nyere opgaver i enkelte centre.....	19
6.2.2. Justering af enkelte centres opgaveportefølje .....	20
6.2.3. Forbedringer i forbindelse med centeretableringen.....	22

7. Nye samarbejder på tværs af stifter .....	23
7.1. Udvikling af DAP som fælles vejlednings- og inspirationsportal.....	23
7.2. Videreudvikling af Menighedsråd godt i gang .....	25
7.3. Servicecenter for lokaløkonomi .....	27
8. HR og udvikling af medarbejdere .....	28
8.1. Ledelsesudvikling .....	29
8.1.1. Arbejds- og udviklingsseminar .....	29
8.1.2. Ledelsesudviklingsforløb.....	29
8.2. Kompetenceudvikling, nye kompetencer og rekruttering .....	30
8.2.1. Strategi for udvikling af kompetencer .....	30
8.2.2. Nye kompetencer til samskabelse og samarbejde.....	30
8.2.3 Videndeling, netværk og erfa-grupper mv.....	31
8.2.4. Fælles lønpolitik for medarbejdere i stiftsadministrationerne .....	31
8.2.5. Introduktionsforløb for nye medarbejdere .....	32
8.2.6. Jobbytteordning .....	32
9. Budget- og bevillingsmodel .....	32
9.1. Udviklingen i stiftsadministrationernes budgetter fra 2010 til 2018 .....	33
9.2. Fremtidige centerbudgetter og effektiviseringspotentiale .....	36
9.2.1. Fremtidige centerbudgetter .....	36
9.2.2. Effektiviseringer i stiftsadministrationerne .....	37
9.2.3. Ændringer i centerstrukturen .....	38
9.2.4. Delkonklusion.....	39
9.3. Elementer til en ny baseline-bevilling fra 2020 .....	40
9.4. Fordelingen af bevillingen mellem de enkelte stifter og centre .....	44
9.4.1. Grundbevilling.....	44
9.4.2. Variabel bevilling .....	45
9.4.3. Center- eller puljebevilling.....	45
9.4.4. Projektbevilling.....	46
9.5. Samlet ansøgning om omprioriteringsmidler .....	46

Bilag 1 - Udkast til notat om samarbejde og dialog med menighedsråd og deres repræsentanter

Bilag 2 - Forslag til kommissorium for HR-gruppe vedr. kirkefunktionærer

Bilag 3 - Etablering af udgangspunkt for ny baseline-bevilling for stifter og centre

Bilag 4 - Skøn for bevillingsønsker i opfølgning på stiftsanalysen

Bilag 5 - Bevillingsfordeling for stiftsadministrationer og centre

## 1. Baggrund

Kirkeministeriet iværksætter løbende analyser af fællesfondens hovedudgiftsområder. Det sker for at sikre, at ressourcerne anvendes effektivt og omkostningsbevidst og i overensstemmelse med aktuelle og fremtidige behov og udfordringer. Analyserne gennemføres med opbakning fra folkekirkens Budgetfølgegruppe og foretages typisk af uafhængige konsulenter efter EU-udbud. Tidligere budgetanalyser har bl.a. gennemgået folkekirkens uddannelsesinstitutioner og Folkekirkens It.

I efteråret 2017 gennemførte konsulentfirmaerne Rambøll Management Consulting og Carve Consulting en analyse af stiftsadministrationernes opgaver, organisering, økonomi og kompetencesammensætning. Arbejdet blev afsluttet i december 2017 med rapporten "Analyse af stifterne" (Rambøll/Carve-rapporten).

I begyndelsen af 2018 nedsatte kirkeministeren to arbejdsgrupper med henblik på at formulere konkrete indstillinger i opfølgning på rapporten:

- En **opfølgningsgruppe** bestående af alle biskopper og stiftskontorchefer samt Kirkeministeriets ledelsesgruppe. Gruppen fik til opgave at komme med anbefalinger vedrørende stiftsadministrationernes opgaver, organisering, styring, ledelse og kompetencer samt med forslag til en ny budget- og bevillingsmodel for stiftsadministrationer og stifternes administrative centre.
- En **rollefordelingsgruppe** bestående af repræsentanter for biskopper, stiftskontorchefer, Landsforeningen af Menighedsråd, Provsteforeningen og Kirkeministeriet. Gruppen fik til opgave at drøfte eventuelle justeringer af og om opgavefordelingen mellem stiftsadministrationerne og øvrige samarbejdsmuligheder administrative aktører og niveauer inden for folkekirken.

I dette ministeroplæg opstilles en række anbefalinger til initiativer i relation til stiftsadministrationernes opgaver, organisering, kompetencesammensætning, økonomi samt ledelse og styring. Anbefalingerne tager afsæt i Rambøll/Carve-rapportens konklusioner og analyser. Anbefalingerne er dog samtidig et resultat af videre overvejelser, analyser og afvejninger i opfølgningsgruppen og dens tre underarbejdsgrupper samt rollefordelingsgruppen. Med mindre andet er anført, afgives indstillingerne alene på vegne af opfølgningsgruppen.

## 2. De formelle rammer: Stiftsadministrationerne mellem kirke og stat

Stifternes opgave skal ses i lyset af folkekirkens opgave som evangelisk-luthersk kirke. Alle konkrete målsætninger og organisationsformer må dybest set tjene denne overordnede mission for kirken. Folkekirkens centrale forkyndelsesopgave danner således udgangspunkt for de konkrete former, kirkelivet får i sogn, provsti og stift, idet folkekirken har en lang tradition for decentral opbygning på grundlag af de lokale sognemenigheder.

Det særlige forhold mellem kirke og stat i Danmark indebærer, at folkekirkens styre ordnes ved lov, der vedtages af Folketinget og forvaltes af regeringen, jf. grundlovens §§ 4 og 66. Kirkeministeriets rolle som øverste administrative myndighed for folkekirken kommer blandt andet til udtryk ved, at stiftsadministrationerne varetager en række myndighedsopgaver inden for ministerområdet, som enten ved lovgivning eller delegation er placeret på stiftsniveau, samt ved at biskopper udnævnes af Dronningen som tjenestemænd i staten.

Biskoppen har den overordnede ledelse af stiftsadministrationen, som også betjener stiftsøvrigheden, der er en statslig myndighed bestående af biskoppen og stiftamtmanden i forening.

Stiftsadministrationerne finansieres af folkekirkens fællesfond, som kirkeministeren i henhold til lov om folkekirkens økonomi har det overordnede ansvar for, herunder over for Rigsrevisionen.

Det demokratiske bispevalg blandt menighedsrådsmedlemmer og præster i det enkelte stift indebærer omvendt en lokal forankring af stiftets ledelse og en forventning om, at biskoppens beføjelser forvaltes i overensstemmelse med det enkelte stifts forhold og behov. Den dialog, som biskoppen kan have med det valgte stiftsråd, er også med til at underbygge den lokale forankring.

Folkekirkens særlige opgave og identitet kombineret med de administrative opgaver som led i et embedshierarki er med til at give bispeembedet en særlig kompleksitet. Embedet er kendetegnet ved, at biskoppens gejstlige og administrative opgaver hænger tæt sammen i det daglige arbejde i det enkelte stift. Kompleksiteten øges yderligere af, at langt de fleste af biskoppens opgaver varetages og påvirkes i et tæt samspil med menighedsråd, provstiudvalg og stiftsråd, som har selvstændig økonomi og udstrakt selvstyre inden for lovgivningens rammer.

De 10 stifter er selvstændige. Forholdet mellem dem er ikke normeret generelt ved lov eller bekendtgørelser. Forholdet er i stedet kendetegnet ved, at der over tid er udviklet forskellige samarbejdsformer med varierende grad af gensidig forpligtelse. De strækker sig fra uformel løbende dialog mellem alle eller udvalgte biskopper og stiftskontorchefer til etablering af mere formelle samarbejdsformer, fx i form af centre til løsning af tværgående administrative opgaver for alle stifter.

### De syv pejlemærker

- Folkekirken og folket
- Folkekirkens tilstedeværelse overalt
- Rummelighed og frihed
- 2200 menigheder – én folkekirke
- Præstens uafhængighed
- Demokratisk legitimitet
- Nært forhold mellem staten og folkekirken

### Historisk baggrund for stat-kirke-forholdet

Historisk var debatten op til folkekirkens etablering med grundloven i 1849 præget af tre forskellige hovedopfattelser af, hvordan folkekirken burde organiseres i spændingsfeltet mellem den statskirke, som siden reformationen havde eksisteret i Danmark, ønsket om at etablere en uafhængig kirke med en vis form for hierarkisk (selv)ledelse, og ønsket om en decentral sogne- og menighedsstruktur med et statsligt administrativt skelet:

- J.P. Mynster talte for en videreførelse af statskirkens hierarki, også i forhold til forkyndelsen, for at bevare kirkens enhedspræg.
- H.N. Clausen og D.G. Monrad talte for en synodalordning med kirkelig selvledelse i forskellige råd på alle niveauer.
- N.F.S. Grundtvig talte for en "fri statskirke", som udelukkende skulle være borgerlig-økonomisk ramme for selvstændige menigheder.

Ingen af de tre modeller fandt vej til grundloven, som i stedet fastslår, at folkekirkens forfatning ordnes ved lov. Denne løfteparagraf er ikke siden blevet indfriet, og kirkeministerens formelle retlige råderum er således omfattende, bortset fra særlige begrænsninger fastsat i lovgivningen.

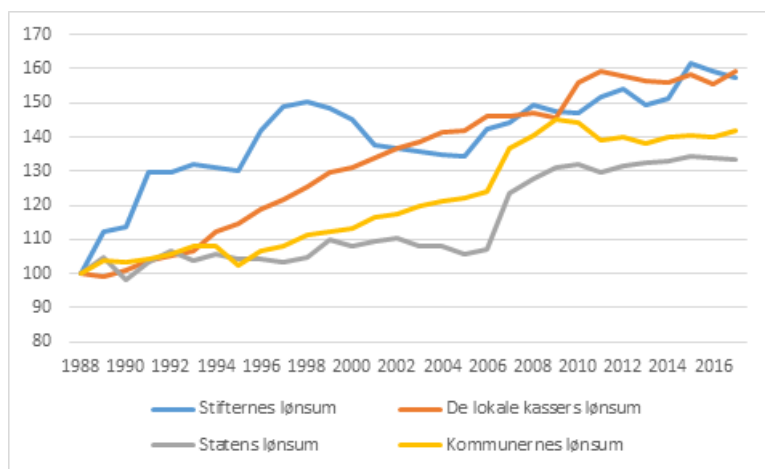
I praksis er forholdet mellem kirke og stat og mellem de kirkelige myndighedsniveauer kendetegnet ved stor skønsomhed. I forhold til Kirkeministeriets overordnede ansvar for folkekirkens styre, herunder bispeembedet og stiftsadministrationerne, gælder dette i særlig grad i forhold til folkekirkens indre anliggender. Det gælder dog også i forhold til folkekirkens økonomi og i det hele taget i forhold til de syv pejlemærker for folkekirken, som blev formuleret af et enigt udvalg bag betænkning 1544: Folkekirkens styre af april 2014.

Skønsomheden kommer bl.a. til udtryk ved, at der er en tæt og løbende dialog mellem de folkekirkelige aktører om såvel indhold som proces. Det har også været tilfældet ved udarbejdelsen af dette ministeroplæg.

### 3. De indholdsmæssige rammer: Stiftsadministrationernes opgaver

Stiftsadministrationerne har gennemgået en betydelig udvikling over tid. Indtil 1970'erne var de ganske små organisationer. Fokus var først og fremmest på biskoppens kerneopgave med at føre gejstligt tilsyn med stiftets præster og menigheder, og stiftskontorchefen var primært juridisk amanuensis for biskoppen. I dag er stiftsadministrationerne betydeligt større og har en mere kompleks administrativ opgaveportefølje. Der er flere ansatte med mere forskelligartede kompetencer, og der er nye tværgående samarbejder bl.a. i stifternes centre. Derfor er der også større og mere komplekse ledelseskrav til såvel biskopper som stiftskontorchefer.

Udviklingen i stiftsadministrationernes omfang modsvarer i øvrigt af udviklingen på andre af folkekirkens administrative niveauer samt i den offentlige sektor i øvrigt. Det kan illustreres ved at se på lønsumsudviklingen i forskellige sektorer gennem de seneste 30 år.



FIGUR 1 INDEKSERET LØNSUMSUDVIKLING I FORSKELLIGE SEKTORER

Der er flere grunde til det generelt øgede behov for medarbejdere i stiftsadministrationerne i perioden.

#### 3.1. Nye opgaver og nye krav til stifter og biskopper

Stifterne har siden 1970 – men især i løbet af de seneste 30 år – på en række områder fået overdraget opgaver og kompetence fra Kirkeministeriet. Det er sket som led i skiftende forenkling- og decentraliseringstiltag. Det drejer sig bl.a. om kompetence til at træffe mange afgørelser vedrørende kirker, kirkegårde og personale, hvor det enkelte stift har fået det fulde myndighedsansvar frem for som tidligere i vidt omfang at fungere som rådgiver for Kirkeministeriets sagsbehandling.

I løbet af de seneste 30 år er der også sket en betydelig decentralisering af opgaver og kompetence til menighedsråd og provstiudvalg. Men samtidig er der sket en stigning i kompleksiteten og mængden af de forvaltningsmæssige og administrative regler, som menighedsråd og provstiudvalg skal overholde. Det har ført til øget behov for specialiseret og professionel rådgivning. Dette behov har bl.a. stiftsadministrationerne skullet imødekomme.

Stiftsadministrationerne har endvidere i løbet af de seneste 10-15 år fået ansvar for drift af en række fælles administrative serviceydelser i folkekirken. Det drejer sig om opgaver, som det ikke er fundet hensigtsmæssigt at placere i Kirkeministeriet, hos selvstændige institutioner under fællesfonden eller i privat regi. Det gælder fx lønadministration, administration af folkekirkens forsikringsordning og administration af fællesfondens økonomi.

Stifterne har indgået samarbejde om løsningen af disse opgaver. Der bliver også samarbejdet om andre opgaver, hvor der er behov for specialisering og professionalisering. Det gælder fx screening af lokalplansforslag samt kapitalforvaltning af stiftsmidler og administration af gravstedsaftaler.

De nævnte samarbejdsområder er i dag forankret i seks centre, hvoraf det første blev etableret i 2007 og de øvrige gradvist siden 2013. Det har bl.a. givet bedre muligheder for at udvikle og udnytte it-redskaber og -systemer, som giver grundlag for at kunne leve op til nutidige forventninger og krav om effektiv og brugerorienteret forvaltning i folkekirken.

Endelig har stiftsadministrationerne fået nye administrative opgaver fx som sekretariat for stiftsrådene, der blev oprettet i 2009 for at etablere et organ på stiftsniveau, hvor præster og menighedsrepræsentanter kan føre dialog med biskoppen om emner af interesse for stiftets sogne som helhed.

Karakteren af stiftsadministrationernes opgaver har gennem de seneste år udviklet sig yderligere i takt med nye og ændrede krav fra det omgivende samfund.

Det er især tydeligt i form af et stigende behov for at understøtte biskoppen i at imødekomme samfundets forventninger om et synligt engagement i brede og meget forskelligartede dagsordner og partnerskaber, både lokalt, nationalt og internationalt.

En biskops grundlæggende opgaver er forkyndelse og tilsyn samt myndighedsopgaver, administration og ledelse. I tillæg hertil forventes en biskop i højere grad end tidligere at inspirere, opmuntre og vejlede præster og menighedsråd. Biskopperne og stiftsadministrationerne har bl.a. fået en større rolle i forbindelse med koordineringen af det nye, obligatoriske uddannelsesforløb for alle nyudnævnte præster i samarbejde med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. Hertil kommer øgede krav til stiftsadministrationerne om at understøtte biskoppernes tillidshverv som repræsentanter i bestyrelser for folkekirkelige institutioner og organisationer samt i kirkeministerielle følgegrupper og udvalg.

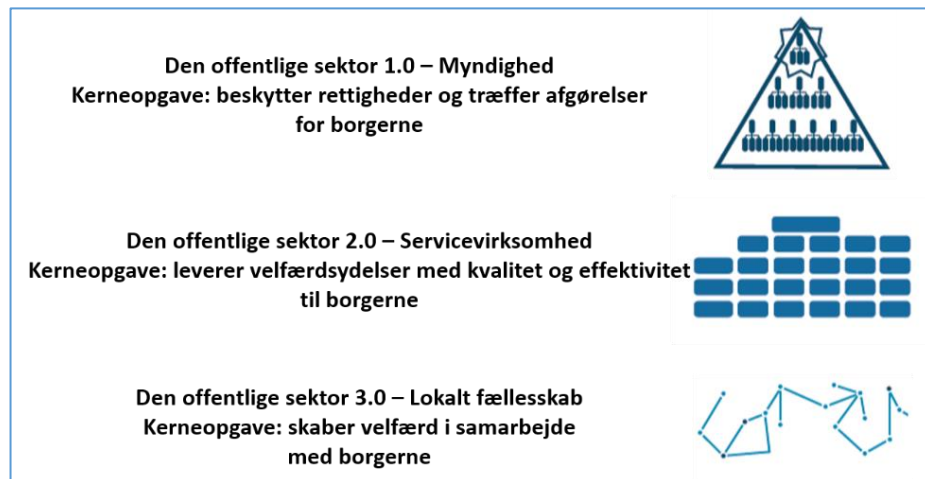
Endelig følger der et betydeligt nyt behov for støtte fra stiftsadministrationerne af, at biskopperne i væsentligt stigende omfang forventes – bl.a. sammen med stiftsrådet – at engagere sig aktivt i formidling og kommunikation af teologiske og kirkelige emner i stiftet. Og selv om biskopperne ikke kan tale på folkekirkens vegne, forventer både lokale og nationale nyhedsmedier ikke desto mindre, at biskopperne er villige og i stand til med kort varsel at udtale sig vidende og velforberedt om aktuelle spørgsmål af relevans for folkekirken.

Biskoppens rolle som aktiv og faciliterende i stiftets kirkelige liv og i det øvrige samfundsliv er altså i de senere år blevet mere fremherskende. Der er tale om en rolle, som altid har været en central del af bispeembedet. Men i takt med, at aktørbilledet og samfundet som sådan er blevet mere komplekst, øges kravene til, hvordan biskoppen løfter denne opgave og dermed også kravene til stiftsadministrationen som sekretariat for biskoppen.

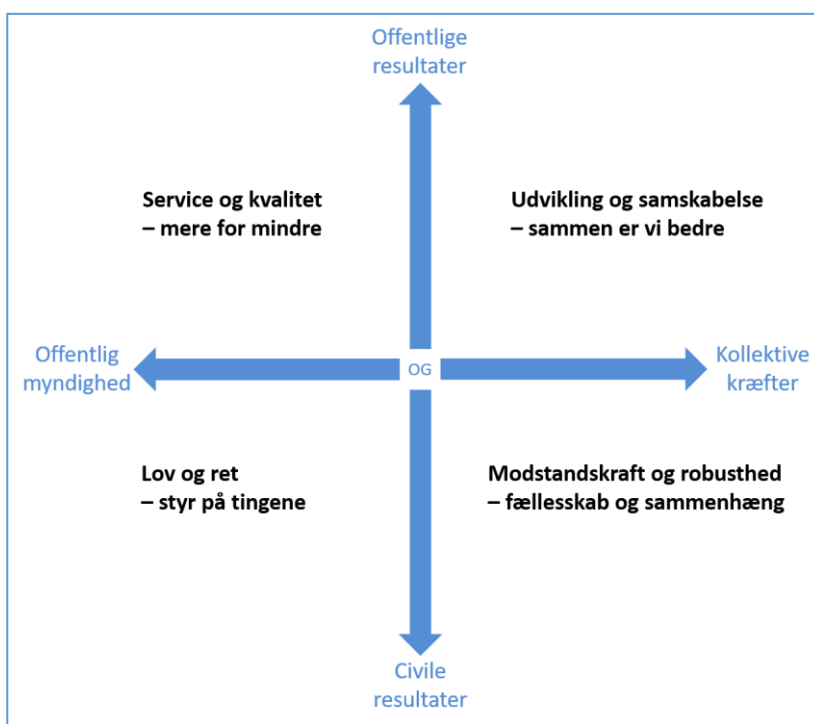
### 3.2. Udviklingen i ledelse og styringsparadigmer i den øvrige offentlige sektor

Udviklingen i kravene til stiftsadministrationernes opgaver og ledelse kan på mange måder siges at svare til den udvikling, som den øvrige decentrale offentlige sektor har oplevet, og som for eksempel kan sammenfattes som vist i figur 2.

De tre opfattelser af kerneopgaven udelukker ikke hinanden. Der er snarere tale om komplementære opfattelser. Den traditionelle forvaltnings-tilgang i Den offentlige sektor 1.0 er altså ikke blevet afløst af, men suppleret med nye tilgange, som lægger vægt dels på brugerorientering af serviceydelserne, dels på samskabelse med andre aktører.



FIGUR 2 UDVIKLINGEN I OFFENTLIGE STYRELSESTILGANGE



FIGUR 3 BALANCE MELLEM OFFENTLIGE FORMÅL

egentlige offentlige myndigheder, men også af kollektive kræfter i civilsamfundet i øvrigt (den vandrette akse).

På den baggrund fremhæver venstre halvdel af figur 3 den del af den offentlige sektors virksomhed, som handler dels om det formelle myndighedsansvar for overholdelse og udmøntning af lovgivningen (nederst til venstre), dels om ansvaret for levering af effektive, rettidige og omkostningsbevidste serviceydelser (øverst til venstre).

Højre halvdel af figur 3 viser til gengæld, at selv om ovennævnte "traditionelle" kerneopgaver fortsat er afgørende, så kan den offentlige sektor kun imødekomme samfundets krav og forventninger effektivt, hvis en bred vifte af andre aktører bliver inddraget og bidrager. Det gælder både i forbindelse med udvikling af

Den canadiske samfundsforsker Jocelyne Bourgon har opstillet en illustrativ sammenfatning af de forskellige, men samtidige hensyn, som moderne offentlige organisationer må afbalancere. Bourgon kalder sin model for "Ny syntese". Modellen er tilpasset og fordansket i figur 3.

Modellen tager udgangspunkt i, at offentlige organisationer ikke kun har til formål at tilvejebringe de mere håndgribelige offentlige resultater af indsatsen. Men at effekten også må måles på de civile samfundsresultater, som den offentlige aktivitet skaber (den lodrette akse). Modellen tager endvidere højde for, at begge typer af resultater kan skabes både af

nye løsninger, samarbejdsformer, serviceydelser og teknologier (øverst til højre) og i forhold til samfundsmæssig modstandskraft og robusthed (nederst til højre).

Stiftsadministrationerne er stillet over for tilsvarende krav om balance mellem myndighed og samskabelse, når de skal løse opgaver i folkekirken og for Kirkeministeriet.

Derfor er der også et dobbelt udgangspunkt for de initiativer, som bliver foreslået i det følgende. Dels skal organisering, ressourcer, kompetencesammensætning, ledelse og styring af og i stiftsadministrationer og centre nødvendigvis tage højde for biskoppers og stiftsøvrighedens myndighedsvaretagelse og administrative opgaveansvar. Dels skal den samlede tilrettelæggelse af stiftsadministrationernes forhold rumme den fornødne lokale og tværgående frihed og fleksibilitet til at kunne prioritere og omprioritere i forhold til samskabelsen med andre aktører i og uden for folkekirken.

## 4. Samarbejde og samskabelse i stifterne

Folkekirken er en landsdækkende enhed, der har ca. 75 % af alle indbyggere i Danmark som medlemmer. Men samtidig er der inden for folkekirken mange forskelligheder. Det afspejles bl.a. i folkekirkens 10 stifter.

Et af de største stifter – Københavns Stift – er, bortset fra Bornholms Provsti, et decideret storbystift med godt 800.000 indbyggere, hvoraf ca. 57 % er medlemmer af folkekirken. De fleste af storbyens ca. 90 kirker er bygget inden for de seneste 100-150 år. I stiftet er der 101 sogne med gennemsnitligt ca. 8.000 indbyggere, og der er 92 menighedsråd.

De to mindste stifter – Lolland-Falsters Stift med godt 100.000 indbyggere, hvoraf ca. 81 % er medlemmer af folkekirken, og Ribe Stift med ca. 350.000 indbyggere, hvoraf ca. 84 % er medlemmer af folkekirken – består primært af mindre landsogne med kirker, der er mange hundrede år gamle. I Lolland-Falsters Stift er der 100 sogne med gennemsnitligt ca. 1.000 indbyggere, og der er 64 menighedsråd. I Ribe Stift er der 204 sogne med gennemsnitligt ca. 1.700 indbyggere, og der er 174 menighedsråd.

Hertil kommer, at der er betydelige demografiske forskelle fra stift til stift. Og selv om der især i løbet af de seneste årtier er sket en udjævning af tidligere, meget markante forskelle i kirkelige holdninger, så er der fortsat fra stift til stift forskelle også på dette område.

Fælles for alle stifter er imidlertid, at sognene er de grundlæggende enheder, og at menighedsrådene, der er valgt i det enkelte sogn eller fælles for flere sogne, ifølge menighedsrådslovens § 1 har ansvar for at styre sognets kirkelige og administrative anliggender og skal "virke for gode vilkår for evangeliets forkyndelse".

Fælles for alle stifter er derfor også, at den helt centrale opgave – ud over at efterse og sikre, at alt i stiftets sogne foregår inden for lovgivningens rammer – er gennem samarbejde og samskabelse med menighedsråd og provstier at bidrage til, at der overalt i stiftet kan være "gode vilkår for evangeliets forkyndelse".

Samskabelse er et nyere begreb i den offentlige ledelseslitteratur. Der findes mange forskellige bud på en definition, og dette ministeroplæg lægger sig ikke fast på en bestemt definition. Et generelt træk ved samskabelse er dog, at der ikke på forhånd er defineret et mål, men at udgangspunktet er en fælles interesse i at håndtere et spørgsmål eller løse et problem, som alle parter kan erkende, og som skal løses af aktørerne i en proces. Til forskel herfra handler samarbejde ofte om en bunden opgave og et kendt mål, hvorefter det er op til aktørerne at finde den bedste måde at løse opgaven på.



Samskabelse er i det lys en metode, der kan anvendes – og bliver anvendt – i relation til mange forskellige typer opgaver i stiftsadministrationerne. Som det vil fremgå, benyttes begrebet dog i det følgende også som samlebetegnelse for en selvstændig kategori af opgaver i stiftsadministrationerne. Det drejer sig om opgaver, der ikke umiddelbart falder ind under de traditionelle myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver samt administrative opgaver.

#### 4.1. Klarere beskrivelse af stiftsadministrationens opgaver

Rambøll/Carve-rapporten peger blandt andet på, at en meget generel målformulering for stiftsadministrationer alene som "tjener for menighedsrådene" gør det vanskeligt at afgrænse den enkelte stiftsadministrations

selvstændige formål klart samt at føre dialog om strategiske mål og prioriteter for og mellem de forskellige opgaver. Rapporten peger også på, at uklare

##### **Forslag 1: Klarere beskrivelse af stiftsadministrationernes opgaver**

Der skelnes mellem myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver, administrative opgaver og samskabelsesopgaver

opgavesnit mellem de forskellige aktører giver udfordringer og risiko for opgaveoverlap. Endelig peger rapporten på, at der er relativ stor uensartethed i den konkrete opgaveløsning på tværs af stifterne.

Mens i hvert fald sidstnævnte betragtning i nogen grad er en følge af stifternes strukturelle og principielle forskellighed, jf. ovenfor, er det opfølgingsgruppens opfattelse, at den enkelte stiftsadministrations opgaver, mål og prioriteter med fordel kan tydeliggøres og derigennem muliggøre en løbende og åben dialog med opdragsgivere, brugere og/eller samarbejdspartnere om relevante delmål og prioriteringer.

Det foreslås som grundlag herfor, at der skelnes mellem fire typer af opgaver i et stift, vel vidende at nogle opgaver kan have elementer fra mere end en af de nævnte typer. De fire typer er:

- **Myndighedsopgaver:** Det er bl.a. biskoppens gejstlige tilsyn med stiftets præster og provster og legalitetstilsynet med menighedsråd og provstiudvalg. Desuden skal biskoppen eller stiftsøvrigheden i nogle sager godkende beslutninger, der er truffet af menighedsrådet. I andre sager er det biskoppen eller stiftsøvrigheden, der skal træffe afgørelser. Blandt myndighedsopgaverne er også, at biskoppen eller stiftsøvrigheden er administrativ rekursmyndighed i forhold til afgørelser, der er truffet af præster, menighedsråd eller provstiudvalg.
- **Rådgivnings- og vejledningsopgaver:** Enhver myndighed i Danmark har ifølge forvaltningslovens § 7 pligt til at yde rådgivning og vejledning, når borgere henvender sig om spørgsmål inden for myndighedens område. Forvaltningsloven gælder kun i forhold til sager, hvor myndigheden skal træffe afgørelse, men en myndighed bør også yde generel vejledning i forbindelse med udøvelse af faktisk forvaltningsvirksomhed. Det gælder også for stifter.

Alle forvaltningsmyndigheder har derudover en almindelig, ulovbestemt pligt til på eget initiativ at give juridisk vejledning til borgere, som konkret vurderet har behov for det. Det kan fx være relevant i sager, hvor stiftet er rekursmyndighed.

Som myndighed har alle stifter en udvidet vejledningsforpligtelse i forhold til sine egne myndighedsopgaver. Det kan således anses for en af stiftets kerneopgaver at bistå både menighedsråd – herunder enkeltmedlemmer af et menighedsråd – og præster med faglig ekspertise inden for myndighedsområdet. Det kan fx være juridisk rådgivning i forbindelse med

byggesager eller i sager om kirkefunktionærers ansættelsesforhold.

- **Administrative opgaver:** Stifterne har, især i løbet af de seneste 10-15 år, fået ansvar for en række administrative opgaver i folkekirken. Disse opgaver løses i vid udstrækning i centre eller anden form for samarbejde mellem stifterne. Opgaverne er bl.a. lønadministration, administration af folkekirkens forsikringsordning og administration af fællesfonden. Endvidere fx kapitalforvaltning af stiftsmidler, administration af gravstedsaftaler og screening af forslag til nye lokalplaner.
- **Samskabelsesopgaver:** Der er tale om meget forskelligartede opgaver, der dog har det fælles træk, at de forudsætter et samspil mellem forskellige aktører. I løbet af de senere år har biskoppen fået en stadig tydeligere rolle som en aktiv og faciliterende skikkelse i stiftets kirkelige liv og det øvrige samfundsliv.

Ligesom menighedsråd og præster er forpligtet til at samvirke om det kirkelige liv i sognet, så forventes biskoppen sammen med præster og menighedsråd, provster og provstiudvalg samt stiftsråd at være med til at skabe udvikling i det kirkelige liv rundt om i stiftet. Det kan fx ske ved sammen med provsterne at inspirere, opmuntre og vejlede præster og menighedsråd. Og tilsvarende ved, at biskoppen engagerer sig aktivt i formidling af og kommunikation af teologiske og kirkelige emner og i øvrigt er villig til at udtale sig om aktuelle spørgsmål af relevans for folkekirken. En stor del af samskabelsesopgaverne er altså knyttet til biskoppens position som det højeste gejstlige embede i stiftet, og opgaverne opstår oftest i et samspil mellem teologi, kirke og samfund.

Det er primært biskoppen, som må varetage disse samskabelsesopgaver, men biskoppen har i dette arbejde i høj grad brug for bistand fra medarbejdere i stiftsadministrationen. Det betyder, at der i stifterne ud over medarbejdere med generel administrativ og juridisk kompetence er behov for medarbejdere med kompetencer inden for fx kommunikation og teologi.

## 4.2. Samarbejde og dialog med menighedsråd

De 10 stiftsadministrationer har en lang og god tradition for at samarbejde og være i dialog med menighedsrådene og deres repræsentanter for at støtte dem i deres arbejde. Den brugerundersøgelse, der er foretaget som led i Rambøll/Carve-undersøgelsen, viser da også, at der i menighedsrådene er en høj grad af tilfredshed med den service og støtte, som de får hos stiftsadministrationerne. Den samlede score for tilfredsheden er 74 på en skala fra 1 til 100. Det betegnes af Rambøll/Carve som godt i forhold til lignende undersøgelser for andre danske myndigheder.

Der bør naturligvis arbejdes på at fastholde – og meget gerne øge – den høje grad af tilfredshed. Og i det arbejde er dialog og samarbejde afgørende.

### **Forslag 2: Principper for samarbejde og dialog med menighedsråd og deres repræsentanter**

Rollefordelingsgruppen fortsætter drøftelserne om principper for samarbejde og dialog. Centrale principper omfatter nærværende og kompetent rådgivning af de enkelte menighedsråd samt tæt dialog i relevante fora med menighedsrådsrepræsentanter om smidige løsninger i forbindelse med udformning af rammer, regler og it-systemer. Det foreslås endvidere at oprette en ny HR-gruppe.

Derfor har dialog og samarbejde om rådgivning og bistand til menighedsrådene også været et centralt emne både i opfølgingsgruppen og i rollefordelingsgruppen.

Rambøll/Carve-rapporten anbefaler i den sammenhæng, at man overvejer en revision af det eksisterende

”rollefordelingspapir” fra 2011 om opgavefordeling mellem provstiudvalg, stiftsadministration, Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet i forhold til rådgivning og bistand til menighedsråd.

Der har i rollefordelingsgruppen været enighed om, at det eksisterende rollefordelingspapir ikke er hensigtsmæssigt af forskellige grunde. Der har imidlertid været varierende synspunkter på, om det var hensigtsmæssigt at revidere det, eller om der i stedet burde arbejdes med at opstille nogle generelle principper for samarbejdet. Rollefordelingsgruppen har i den sammenhæng drøftet et udkast til sådanne principper, men da drøftelserne naturligt nok må ses i sammenhæng med den samlede opfølgning på stiftsanalysen, ønsker rollefordelingsgruppen, at arbejdet hermed fortsætter i lyset af det samlede ministeroplæg.

Opfølgningsgruppen foreslår på den baggrund, at rollefordelingspapiret ophæves, og at drøftelserne om generelle principper for samarbejde og dialog med menighedsrådene og deres repræsentanter fortsættes i rollefordelingsgruppen efter den 1. maj 2019 på grundlag af udkastet i bilag 1, som har ligget til grund for de hidtidige drøftelser i rollefordelingsgruppen.

Som det fremgår af udkastet, er det en central målsætning, at uanset hvor menighedsrådene henvender sig for at få hjælp, skal de hjælpes bedst muligt. Det betyder også, at det kan være nødvendigt at henvise et menighedsråd, der henvender sig for at få bistand, til andre, som bedre kan hjælpe.

Udkastet i bilag 1 peger på, at rådgivning og bistand til menighedsrådene i praksis blandt andet sker ud fra et nærhedsprincip, som dækker over, at mange spørgsmål besvares så tæt på menighedsrådene som muligt. Den nærhed og det kendskab, som opnås ved at kunne henvende sig i et kendt miljø, giver mulighed for også at understøtte menighedsrådet i andre opgaver.

Centralt er også et kompetenceprincip, som dækker over, at menighedsrådene understøttes af kompetente samarbejdspartnere. Det betyder, at det kan være nødvendigt at henvise til en anden samarbejdspartner, hvor kompetencen er bedre inden for et konkret sagsområde. Det kan i nogle tilfælde være provstiet eller stiftet, i andre tilfælde et stiftscenter, Kirkeministeriet eller Landsforeningen af Menighedsråd, eller i atter andre tilfælde eksterne rådgivere.

Udkastet konstaterer endvidere, at de senere års stadigt øgede engagement i tværgående samarbejde i folkekirken ikke mindst hænger sammen med demografiske, økonomiske og strukturelle forhold. Dermed øges også behovet for at sikre tæt dialog og samarbejde med blandt andre menighedsråd og deres repræsentanter om smidige løsninger i forbindelse med den mere præcise udformning af generelle rammer, regler og it-systemer. Det sker allerede i dag gennem en række forskellige samarbejdsfora, hvor menighedsråd og deres repræsentanter deltager, og hvoraf de vigtigste er nævnt i udkastet.

Både opfølgningsgruppen og rollefordelingsgruppen har i den sammenhæng fundet det hensigtsmæssigt, at der under alle omstændigheder etableres et nyt samarbejdsforum om HR-spørgsmål vedrørende kirkefunktionærer. Forslag til mandat for en sådan HR-gruppe fremgår af bilag 2.

### 4.3. Prioritering af myndigheds-, rådgivnings- og administrative opgaver

Rambøll/Carve-rapporten peger som nævnt på en betydelig forskel i opgaveløsningen fra stift til stift. Der er således forskel på den service og sagsbehandlingstid, som menighedsråd kan forvente i de forskellige stifter.

Vurderingen angår i første række opgaver, som ovenfor er beskrevet som myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver samt administrative opgaver. Og som nævnt i afsnit tre er det vigtigt at finde den

rette balance mellem rammerne for biskoppers og stiftsøvrigheders myndighedsvaretagelse og administrative opgaveansvar på den ene side og for friheden og fleksibiliteten til at kunne prioritere og omprioritere i forhold til samskabelsesopgaverne.

Opfølgingsgruppen finder imidlertid, at der i begge tilfælde bør være åbenhed om de løbende prioriteringer i det enkelte stift. Offentlighed omkring dette vil styrke transparens og gøre det mere tydeligt for menighedsråd og andre, hvad de kan forvente fra stiftet. Det kan samtidig som nævnt i afsnit 4.1 danne grundlag for en løbende og åben dialog med opdragsgivere, brugere og/eller samarbejdspartnere om relevante delmål og prioriteringer.

### **Forslag 3: Åbenhed om stifternes prioritering af myndigheds-, rådgivnings- og administrative opgaver**

Hvert stift offentliggør og afrapporterer løbende om prioriteringer og serviceniveau for de vigtigste myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver samt administrative opgaver.

Når det gælder myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver samt administrative opgaver foreslås det, at det enkelte stift skal offentliggøre sine prioriteringer, serviceniveau og forventede sagsbehandlingstider, for de vigtigste opgavetyper. Offentliggørelsen sker lokalt i stiftet og på stiftets hjemmeside, så bl.a. menighedsråd kan få kendskab til dem. Det foreslås endvidere, at det enkelte stift løbende skal følge op på, hvordan prioriteringer og serviceniveau bliver overholdt, og rapportere om det i stiftets kvartalsrapporter.

Det er væsentligt at understrege, at åbenhed ikke er det samme som ensartethed. Ønsker, behov og konkrete forhold varierer både på tværs af stifter og over tid, og det er der, og skal der være, plads til. Det kan fx være, at man i et stift i en kortere eller længere periode vil prioritere rådgivning og vejledning i byggesager eller funktionærsager. Eller at man vil prioritere at yde en ekstra indsats i forhold til behandling af klagesager på begravelsesområdet eller andre områder.

De opgavetyper blandt myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver og de administrative opgaver, som omfattes af åbenhedsordningen, fastlægges nærmere af en arbejdsgruppe med deltagelse af stiftskontorcheferne og biskopperne og godkendes af Kirkeministeriet. Et stift kan frit vælge også at offentliggøre og rapportere om prioriteringer og serviceniveau på andre opgavetyper end dem, som omfattes af den fælles åbenhedsordning.

Udvælgelse af opgavetyper og formulering af prioritering og serviceniveau kan eventuelt ske med inspiration fra eksisterende servicedeclarationer, der indgår i håndbogen "Hjælp til menighedsråd" på den Digitale Arbejdsplads. Servicedeclarationerne angiver, hvilken hjælp et menighedsråd kan få i stiftet om det enkelte emne. Der er udarbejdet servicedeclarationer inden for sagsområder som: byggesager, kirkefunktionærer, menighedsrådets opgaver, præsteansættelse, sager om gravsteder samt økonomi.

Det kan fx om stiftets myndighedsopgave med at behandle byggesager fastsættes, hvilken service stiftet tilbyder et menighedsråd i sådanne sager – fx konkret vejledning om behov for godkendelse, møde om projektet evt. med deltagelse af konsulenter, stillingtagen til forprojekt og/eller hovedprojekt. Der kan også fastsættes mål for, hvor hurtigt sagerne skal behandles, afhængigt af om der i behandlingen af sagen skal indgå høring af konsulenter eller ej.

Et årligt arbejds- og udviklingsseminar for stiftskontorchefer og biskopper, jf. afsnit 8.1.1., kan eventuelt benyttes til at drøfte erfaringer med åbenhedsordningen stifterne imellem.

#### 4.4. Prioritering af samskabelsesopgaver

Samskabelse involverer flere forskellige aktører. Opgaverne vil i den folkekirkelige sammenhæng ofte være at finde i et samspil mellem teologi, kirke og samfund. Og de vil ofte være knyttet til biskoppens position som den øverste gejstlige i stiftet og den opgave, som biskoppen derfor har med at virke som inspirator og vejleder for menighedsråd og præster i stiftet.

Som nævnt i afsnit 3 er det vigtigt, at den samlede tilrettelæggelse af stiftsadministrationernes forhold rummer den fornødne lokale og tværgående frihed og fleksibilitet til at kunne prioritere og omprioritere i forhold til samskabelsesopgaver.

##### **Forslag 4: Åbenhed om stifternes prioritering af samskabelsesopgaver**

Hvert stift offentliggør jævnligt sine prioriteringer inden for samskabelsesopgaver.

Det må dog anses for rimeligt, at aktører og samarbejdspartnere både i og uden for folkekirken kan få viden om, hvilken indsats der kan forventes fra biskoppen og stiftet med hensyn til at deltage i forskellige former for samskabelsesopgaver. En jævnlig stillingtagen til og offentliggørelse af stiftets prioriteter vil også bidrage til en aktiv og bevidst strategisk anvendelse af stiftsadministrationens ressourcer til samskabelsesformål inden for stiftet. Omvendt vurderes der – i modsætning til myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver samt administrative opgaver – ikke behov for nærmere afgrænsning eller koordination på tværs af, hvilke samskabelsesopgaver der omfattes af åbenhedsordningen og hvordan, ligesom der ikke er behov for godkendelse af Kirkeministeriet heraf.

Det foreslås derfor, at det enkelte stift jævnligt offentliggør sine prioriteringer inden for samskabelsesopgaver. Offentliggørelsen sker lokalt i stiftet og på stiftets hjemmeside. Prioriteringerne kan, på områder hvor det er relevant, ske i dialog med stiftsrådet. Et fælles årligt arbejds- og udviklingsseminar for biskopper og stiftskontorchefer, jf. afsnit 8.1.1. kan eventuelt benyttes til at drøfte erfaringer med åbenhedsordningen stifterne imellem.

#### 5. Samarbejde på tværs af stifter

Nogle opgaver på stiftsniveau løses af stifterne i fællesskab eller i enkelte stifter på vegne af alle stifter.

Der kan være flere grunde til, at et formaliseret samarbejde mellem stifterne om en opgave vurderes at være bedre, end at stifterne løser opgaven hver for sig, eller at opgaven løses af Kirkeministeriet eller placeres hos en selvstændig enhed uden for det kirkelige myndighedshierarki.

Fælles opgaveløsning mellem stifter kan således være relevant, hvor nye behov opstår for fælles organisering af det kirkelige arbejde på landsplan, men hvor det må anses for hensigtsmæssigt, at opgaven er folkekirkeligt forankret. Et eksempel herpå er folkekirken.dk, der begyndte som et samarbejde mellem stifterne, og som er i dag er en fællesfondsinstitution med en folkekirkelig bestyrelse. Et andet eksempel er Sjælesorg på nettet, som er et samarbejde på tværs af stifterne.

Fælles opgaveløsning kan også være relevant, hvor det er økonomisk hensigtsmæssigt for folkekirken at løse en forvaltningsopgave i fællesskab, og hvor det vurderes hensigtsmæssigt, at opgaven placeres tættest muligt på brugerne i menighedsråd mv. frem for i fx Kirkeministeriet. Det kan fx være tilfældet, hvor

sagsbehandlingen forudsætter særlige kompetencer, men hvor antallet af sager i de enkelte stifter er så begrænset, at det ikke er muligt for stifterne hver for sig at have disse kompetencer repræsenteret blandt medarbejderne. Det kan også være tilfældet, hvor forvaltningen forudsætter landsdækkende og/eller digitaliserede systemer, hvis ejerskab skønnes at burde forankres i en eksisterende folkekirkelig myndighed, og hvor det ikke giver mening at fordele et sådant systemejerskab på fx 10 stifter.

Forankringen af fælles opgaveløsning på stiftsniveauet sikrer samtidig, at der i størst muligt omfang tages hensyn til stifternes egenart og til den decentrale opbygning og forskellighed på tværs af det folkekirkelige landskab. Samtidig bidrager fælles opgaveløsning ofte til at skabe værdifulde relationer mellem stifter, provstier og menighedsråd.

Samarbejder på tværs af stifter kan være mere eller mindre formaliserede. Den mest formaliserede form for samarbejde findes i de centre, der er blevet etableret gradvist i løbet af de seneste 10-15 år:

- Det Administrative Fællesskab (AdF), etableret 2007 i Lolland-Falsters Stift
- Placentret for screening af lokalplaner (PC), etableret 2013 i Aalborg Stift
- Forsikringsenheden (FE), etableret 2013 i Helsingør og Københavns stifter
- GIAS-centret for administration af gravstedsaftaler (GIAS), etableret 2013 i Viborg og Aarhus stifter
- Fællesfondslønscentret (FLC), etableret 2013 i Fyens og Lolland-Falsters stifter
- Stifternes Løncenter for Menighedsråd (SLM), etableret 2016 i Ribe, Haderslev og Roskilde stifter.

Disse centre varetager opgaver for samtlige stifter. Centrene er placeret i tilknytning til stiftsadministrationerne, således at hvert stift driver et center eller en del af et center.

Generelt er centrene både med hensyn til opgavemængde og medarbejderstab væsentligt mindre end de stifter, de er knyttet til.

## 5.1. Klarere beskrivelse af stiftscentrenes styringsgrundlag

Rambøll/Carve-rapporten peger på, at der er behov for at udrulle centerdannelsen fuldt ud, herunder ved en klar ledelsesforankring, klarere opgavesnit i forhold til stifterne og fælles prioritering/styringsmodel. Tilsvarende har opfølgingsgruppen foretaget en evaluering af de eksisterende centres opgaver, ledelse og styring. Denne evaluering viser, at flere af centrene har et utydeligt eller ureflekteret samspil af styringsintensitet og formaliseringsgrad.

Opfølgingsgruppen finder på baggrund af analysen, at opgavens karakter – bl.a. formål, volumen, risiko og væsentlighed – bør være afgørende for styringsintensiteten og graden af formalisering af samarbejder mellem stifter i form af centre eller andre former for samarbejde. Styringsintensitet og graden af formalisering bør således altid tilpasses, så unødigt bureaukrati undgås, men så det samtidig sikres, at beslutning og organisering af tværgående samarbejder mellem stifter er gennemtænkt og tydelig om formål, mandat, ansvar og økonomi.

Særligt for så vidt angår stifternes centre, hvor formaliseringsgraden og styringsbehovet er størst, vurderes det, at en klarere beskrivelse af styringsgrundlaget kan bidrage til at sikre den fornødne klarhed om mandat, ledelse, opgavesnit samt løbende styring og prioritering. Opfølgingsgruppen vurderer desuden, at et klarere styringsgrundlag vil bidrage til en styrkelse af den oplevede kvalitet af centrenes arbejde. I den forbindelse foreslår

**Forslag 5: Vedtagelse af styringsgrundlag for hvert center og styrket brugerinddragelse i centerets prioriteringer**

Med henblik på at sikre klarhed om mandat, ledelse, opgavesnit samt løbende styring og prioritering af centeropgaverne bør der udarbejdes et eksplicit styringsgrundlag for hvert stiftscenter. Der skal i den forbindelse tages stilling til, hvordan et relevant forum med repræsentanter fra de væsentligste interessenter inddrages i fastlæggelse af budget, aktivitets- og udviklingsmål.

opfølgingsgruppen, at brugerinddragelsen styrkes ved, at der for hvert center aktivt tages stilling til, hvordan et relevant forum med repræsentanter fra de væsentligste interessenter kan inddrages og høres i forbindelse med centerets årlige fastlæggelse af budget, aktivitets- og udviklingsmål.

Det foreslås på den baggrund, at der udarbejdes et klart styringsgrundlag for hvert center, og at styringsgrundlaget godkendes af Kirkeministeriet.

Styringsgrundlaget udgøres af følgende nye styringsdokumenter til afløsning af eksisterende aftaler mv. Et tilsvarende styringsgrundlag vil aktivt skulle udarbejdes, hvis det efter nærmere analyse besluttes at oprette andre centre end de eksisterende.

- **Styringsgrundlag**

Hoveddokumentet for centeret, der fastlægger: formål – hjemmel – ledelsesansvar – inddragelse og opgavesnit i forhold til brugere – it-understøttelse og systemejerskab – finansiering.

Styringsgrundlaget henviser til nedenstående yderligere bilag: Opgavebeskrivelse, Servicedokument og It-leveranceaftale.

- **Opgavebeskrivelse**

Bilag til styringsgrundlaget om centerets opgaver og leverancer.

- **Servicedokument**

Bilag til styringsgrundlaget om rolle- og ansvarsfordelingen mellem centeret og centerets brugere, herunder de serviceydelser og det serviceniveau, som modtagere af centerets ydelser kan forvente, og de inputs, som centeret kan forvente af modtagerne.

- **It-leveranceaftale med Folkekirkens It**

Eksisterende "serviceaftaler" med FIT opdateres og omdøbes til "it-leveranceaftaler". Aftalerne fastlægger: leverancens indhold – det aftalte serviceniveau – økonomiske forudsætninger – opgavefordelingen mellem systemejere og FIT.

## 5.2. Aftaler om andre samarbejder mellem stifter

Der findes ud over centrene en række samarbejder, som alle stifter deltager i. Det omfatter fx følgende samarbejder:

- Fælles kapitalforvaltning af stiftsmidlerne, der er et samarbejde mellem stiftsrådene
- Projekt Sjælesorg på Nettet, der er etableret af biskopperne

- Byggegruppen, der udarbejder og vedligeholder en håndbog samt tilbyder kurser for stifterne i relation til byggesager
- Stifternes Fællesudvalg om arbejds- og personaleforhold i stifterne
- Stifternes kirkefunktionærgruppe, der udarbejder og vedligeholder en håndbog, der skal bidrage til ensartet rådgivning af menighedsråd om personaleforhold
- Stifternes udbudsgruppe om udbud af provstirevision
- Uddannelsesudvalget om uddannelsestilbud til stiftsmedarbejdere
- Præstesagsgruppen, der skal bidrage til fælles grundlag for sagsbehandling og rådgivning i sager vedrørende præster.

Der findes desuden en række samarbejder, der involverer to eller flere stifter. For eksempel er Folkekirke og Religionsmøde et samarbejde mellem ni af folkekirkens 10 stifter, og seks stifter har indgået fælles aftale om rådgivning om landbrugsforhold til menighedsråd og provstiudvalg. Andre samarbejder drejer sig bl.a. om fælles hospitalsprovster, ledende beredskabspræster, en fælles juridisk afdeling for tre stifter, fælles ansættelse af enkelte stiftsmedarbejdere.

De eksisterende samarbejder er blevet til på forskellige måder og på initiativ fra forskellige sider. De har derfor også forskellige grader af formalisering og styringsintensitet.

Det er opfølgingsgruppens opfattelse, at der fortsat skal være mulighed for at etablere forskellige former for samarbejde om særlige projekter eller aktiviteter, der omfatter alle eller nogle stifter.

Tværgående samarbejde skal være så fleksibelt, at det kan tilpasses aktuelle behov.

#### **Forslag 6: Flexibel tilgang til øvrige samarbejder mellem stifter**

Tværgående samarbejder mellem to eller flere stifter skal kunne ske fleksibelt og tilpasset til aktuelle behov. For at sikre klarhed om formål, mandat, ansvar og økonomi bør der udarbejdes en skriftlig vedtægt, aftale eller kommissorium.

Beslutning om og organisering af et samarbejde skal altid være gennemtænkt og tydelig om formål, mandat, ansvar og økonomi.

Derfor foreslår opfølgingsgruppen, at der ved etablering eller tilpasning af et samarbejde mellem to eller flere stifter udarbejdes en vedtægt, en aftale eller et kommissorium, der fx og efter behov beskriver følgende:

Opdragsgiver – Formål – Formen for organisering – Deltagere – Opgaver – Kompetence (mandat) – Ledelse – Ressourcetildeling – Snitflader til stifterne i forhold til myndighed og ressourcer.

## **6. Understøttelse af nyere opgaver i stifter og centre**

Opfølgingsgruppen har overvejet, om der er behov for at give stifterne mulighed for at styrke løsningen af nogle opgaver, som stifterne og de centre, der er knyttet til stifterne, har fået i de seneste år.

### **6.1. Understøttelse af opgaver i stifterne**

Opfølgingsgruppen foreslår, at stiftsadministrationernes ressourcer til rådgivningsopgaver, samskabelse og stiftsråd samt koordinering af biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd m.m. bliver styrket.



### 6.1.1. Rådgivningsopgaver

Menighedsråd har i mange tilfælde behov for rådgivning og vejledning i forbindelse med de sager, som menighedsrådene skal tage stilling til. De søger ofte i første omgang den nødvendige rådgivning hos provstiet, som derfor oplever et øget pres, men som i mange tilfælde ikke har den nødvendige, fx juridiske sagkundskab til at yde den nødvendige vejledning.

Stiftsadministrationen har som en af sine kerneopgaver at yde rådgivning og vejledning til menighedsråd og provstiudvalg, jf. afsnit 4.1.

Opfølgingsgruppen finder imidlertid, at der er gode argumenter for en styrkelse af den enkelte stiftsadministrations ressourcer til rådgivningsopgaver, således at stifterne i højere grad får kapacitet til at yde opsøgende og aktiv rådgivning tidligt, når behovet opstår i provstier og menighedsråd. Ved at styrke ressourcerne til dette på stiftsniveau vil det være muligt at aflaste provstierne og modvirke, at det bliver nødvendigt at opruste provstierne eller menighedsrådene med medarbejdere eller konsulenter med specielle faglige kompetencer.

#### **Forslag 7: Styrkelse af stifternes rådgivningskapacitet**

Med henblik på at imødekomme provstiers og menighedsråds stigende efterspørgsel efter specialiseret rådgivning – og for at reducere det udgiftsdrivende behov for at ansætte lokale medarbejdere eller konsulenter med specielle faglige kompetencer – styrkes de enkelte stiftsadministrationers ressourcer til opsøgende rådgivningsaktivitet.

En styrkelse af et stifts ressourcer til rådgivningsopgaver kan fx udmønte sig i, at stiftet bliver i stand til at tilbyde jævnlige møder i hvert provsti til en "rådgivningsdag", hvor menighedsrådene i provstiet kan få rådgivning og svar på forskellige spørgsmål.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til at understøtte rådgivningsopgaver.

### 6.1.2. Samskabelsesopgaver

Det foreslås, at der sker en generel styrkelse af den enkelte stiftsadministrations ressourcer til samskabelse, herunder teologiske konsulenter, kommunikation, diakoni og projekter el. lign. I løbet af de seneste år er der konstateret et stigende behov for kompetencer i stiftsadministrationerne til at løse opgaver, der er knyttet til samskabelse, det vil bl.a. sige stiftets samspil med menighedsråd, præster, provstiudvalg, provster og stiftsråd om udvikling af det kirkelige liv, jf. afsnit 4.1.

I nogle tilfælde er stiftsadministrationerne de seneste år blevet styrket konkret med henblik på opgaver af denne karakter. Det drejer sig blandt andet om opgaver i forbindelse med efteruddannelsesforløbet "Ny præst", som har givet anledning til en generel bevilling svarende til gennemsnitligt 0,5 årsværk pr. stift. Og det drejer sig om teologiske konsulents støtte til biskoppens arbejde, som i afventning af resultaterne af opfølgningen på stiftsanalysen har givet anledning til en midlertidig bevilling svarende til 0,5 årsværk pr. stift i perioden 2018-2019.

I andre tilfælde er den stigende efterspørgsel efter stiftsadministrationens engagement i samskabelsesaktiviteter som kommunikation, diakoni og projekter o.lign. blevet finansieret gennem det bindende stiftsbidrag eller inden for stiftsadministrationens eksisterende budget.

Opfølgingsgruppen anser det for centralt i lyset af biskoppens samskabelsesopgaver, at der sker en generel styrkelse af den enkelte stiftsadministrations ressourcer til samskabelse.

Inden for den samlede ramme skal det fortsat være muligt at

prioritere kompetencer og ressourcer til ovennævnte og andre samskabelsesopgaver efter nærmere vurdering af den enkelte biskop, idet stiftets prioriteringer på dette område fastlægges og offentliggøres løbende, jf. afsnit 4.3.

#### **Forslag 8: Styrkelse af stifternes kapacitet til samskabelsesopgaver**

Med henblik på at imødekomme den stigende efterspørgsel efter biskoppernes og stiftsadministrationers engagement i samskabelsesopgaver styrkes den enkelte stiftsadministrations ressourcer hertil generelt.

En generel styrkelse af den enkelte stiftsadministrations ressourcer til samskabelse vil fx kunne anvendes til ansættelse af teologiske konsulenter i stiftsadministrationerne med henblik på at støtte og aflaste biskoppen i arbejdet for sammen med menighedsråd og præster at skabe gode vilkår for evangeliets forkyndelse.

Styrkede ressourcer til understøttelse af samskabelsesopgaver vil også kunne anvendes til at styrke et stifts kompetencer inden for kommunikation, som er blevet en stadigt større nødvendighed. Det skal bl.a. ses i sammenhæng med den stigende forventning om, at biskoppen er aktivt engageret i formidling og kommunikation af kirkelige emner i stiftet. Og med en almen forventning i samfundet om, at biskoppen er villig og i stand til at udtale sig vidende og velforberedt om aktuelle spørgsmål af relevans for folkekirken.

Hidtil er kommunikationsmedarbejdere i princippet blevet finansieret af midler fra det bindende stiftsbidrag, som stiftsrådet har mulighed for at udskrive i et vist omfang. Mulighed for finansiering eller medfinansiering fra bevillingen til stiftsadministrationen vil her kunne give bedre mulighed samordning med biskoppens og stiftets øvrige samskabelsesopgaver.

Der kan tænkes en række andre områder, hvor en styrkelse af stiftets ressourcer til understøttelse af samskabelsesopgaver kan anvendes i overensstemmelse med det enkelte stifts behov og egenart.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til at understøtte samskabelsesopgaver.

#### **6.1.3. Sekretariatsbetjening m.v. i forbindelse med stiftsråd**

I 2009 blev der efter en lovændring indført stiftsråd i alle stifter. Samtidig blev de tidligere stiftsudvalg vedr. økonomi og mellemkirkeligt arbejde ophævet. Stiftsadministrationen varetager funktionen som sekretariat for stiftsrådet.

Oprettelsen af stiftsråd har betydet et øget behov for sekretariatsbetjening fra stiftsadministrationen, sammenlignet med tidligere stiftsudvalg, bl.a. fordi stiftsrådene har udviklet sig til et centralt omdrejningspunkt for samskabelsesopgaver.

#### **Forslag 9: Finansiering af sekretariatsbetjeningen af stiftsråd**

Budgettet for stiftsadministrationerne bør tage højde for udgifter til den eksisterende sekretariatsbetjening m.v. af stiftsrådene.

De valgte læge medlemmer samt de valgte repræsentanter for præster og provster modtager desuden diæter og befodringsgodtgørelse i forbindelse med stiftsrådets møder.

Disse udgifter, som er større end udgifterne ved de tidligere stiftsudvalg for økonomi og mellemkirkeligt arbejde, skal afholdes af stiftets generelle bevillinger, men det er ikke hidtil indgået i fastsættelsen af bevillingerne til stifterne.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til udgifter i forbindelse med stiftsråd.

#### 6.1.4. Koordinering af biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd mm.

Biskopperne bliver ofte bedt om at lade sig repræsentere i ministerielle udvalg samt i bestyrelser og råd mm. Der er lang tradition for, at biskopperne i fællesskab beslutter, hvem af dem der skal udpeges til at deltage i disse fora. For at sikre sammenhæng på tværs mellem biskoppernes tillidshverv har det over tid været nødvendigt at styrke forberedelsen og varigheden af de jævnlige interne bispemøder, som desuden i stigende grad har givet anledning til offentlig interesse i form af aktindsigter og opfølgning.

Det er en opgave af betydeligt omfang at koordinere biskoppernes deltagelse i de forskellige sammenhænge. Den eller de biskopper, som efter biskoppernes beslutning har ansvar for det, har derfor behov for administrativ bistand til opgaven. Det er der imidlertid hidtil ikke taget højde for, når bevillingerne til stiftsadministrationerne er blevet fastsat.

#### **Forslag 10: Finansiering af koordinationsopgaven i forbindelse med biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd m.m.**

Budgettet for stiftsadministrationen hos den biskop, som har ansvar for koordinering af biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd m.m., bør tage højde for de eksisterende udgifter hertil.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til at understøtte denne koordineringsopgave, der varetages af Københavns biskop.

## 6.2. Understøttelse af opgaver i centrene

Centerdannelsen i 2007, 2013 og 2016 har på en række punkter givet anledning til erfaringer, som bør indgå i den fremtidige finansieringsmodel for centrene. Centeretableringen har således ført til en række fordele, som den fremtidige finansieringsmodel bør tage højde for. Desuden har nogle centre i løbet af de seneste år fået nye opgaver, uden at det er indgået i fastsættelsen af bevillinger til centrene. Og endelig har arbejdet med opfølgning på Rambøll/Carve-rapporten givet anledning til at vurdere, om der med fordel kan ske mindre justeringer og præciseringer i de eksisterende stiftscentres opgaver.

#### **Forslag 11: Finansiering af visse nyere opgaver i stiftscentre**

Budgetterne for stiftscentrene bør sikre en fastholdelse af de fordele, der er opnået med centrene samt tage højde for visse nyere opgaver, som ikke hidtil er indgået i budget- og bevillingsmodellen, eller som foreslås tilført til de eksisterende centre.

### 6.2.1. Nyere opgaver i enkelte centre

SLM har i forhold til menighedsrådenes indberetning af løndata for kirkefunktionærerne overtaget en support- og undervisningsopgave, der tidligere blev varetaget af Brandsoft og Skovbo Data, som er leverandører af regnskabssystem til menighedsrådene. SLM's overtagelse af denne support har betydet, at menighedsrådenes udgifter til leverandørerne er blevet mindsket.

Både SLM og FLC har desuden fået en ny opgave som følge af, at de har overtaget det ansvar i forhold til FLØS, som tidligere blev varetaget af en FLØS-ansvarlig i Kirkeministeriet.

Plancenteret varetager efter aftale med Kirkeministeriet nogle opgaver i forbindelse med ændringer af sognegrænser, som tidligere blev varetaget af Geodatastyrelsen.

Disse nyere opgaver i Plancenteret, SLM og FLC er ikke hidtil blevet modsvaret af en øget bevilling til centrene.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til disse opgaver inden for de fremtidige centerbudgetter.

### 6.2.2. Justering af enkelte centres opgaveportefølje

Arbejdet med opfølgning på Rambøll/Carve-rapporten har været en anledning til at vurdere, om der med fordel kan ske mindre justeringer og præciseringer i de eksisterende stiftscentres opgaver – og dermed også i snitfladen mellem opgaver, der varetages af de enkelte stiftsadministrationer og institutioner, og opgaver, som løses af centrene.

En væsentlig præcisering af snitfladen mellem stiftscentre og stiftsadministrationer følger af implementeringen i 2018 af folkekirkens nye lønsystem, FLØS. Med opbakning fra Programledelsen for FLØS-implementeringen foreligger der således en nærmere beskrivelse af de systemmæssige og organisatoriske forhold, som skal være på plads for at kunne afslutte implementeringsprojektet. Herunder særligt en præcisering af snitfladerne mellem hhv. løncentre, stiftsadministrationerne og Kirkeministeriet.

Denne rolle- og ansvarsfordeling omtales også som "Scenarie 0" efter betegnelsen i et oplæg til fremtidig organisering af lønopgaven, som konsulentfirmaet Implement Consulting Group (Implement) har udarbejdet på opdrag af Programledelsen for FLØS-implementeringen. "Scenarie 0" vedrører alene rolle- og ansvarsfordeling i forhold til de eksisterende løncentre og forholder sig ikke til løncentrenes interne organisering. I lyset af erfaringerne med etablering af FLC i 2013 og SLM i 2016 kan "Scenarie 0" også betragtes som afslutningen på den gradvise etablering af de to løncentre.

Opfølgingsgruppen er enig i de snitflader, der er beskrevet i "Scenarie 0", og har på den baggrund anmodet styregruppen for FLØS-implementeringen om at udarbejde en implementeringsplan for "Scenarie 0". Denne implementeringsplan danner grundlag for fastlæggelsen af centerbudgetterne for FLC og SLM, jf. afsnit 9.2.1.

"Scenarie 0" har også en mindre effekt på centerbudgettet for AdF. Den afsluttende implementering af FLØS-systemet i løbet af 2019 indebærer således en forenkling af centerstrukturen ved, at hovedparten af de afgrænsede lønopgaver i Lolland-Falsters Stift – og dermed grundlaget for opdelingen af FLC mellem Fyens Stift og Lolland-Falsters Stift – bortfalder. Lolland-Falsters Stift har hidtil varetaget indtastning og godkendelse af løndata vedrørende ansatte i stiftsadministrationerne, folkekirkens uddannelsesinstitutioner og Folkekirkens It, men den tekniske indretning af det nye FLØS-system betyder, at løndata overgår til direkte indtastning af arbejdsgiverne hhv. automatisk overførsel fra uddannelsesinstitutionernes studieadministrative system. Lolland-Falsters Stift fastholder i den forbindelse de regnskabsmæssige opgaver, men disse opgaver hænger tæt sammen med de eksisterende AdF-opgaver og vil fremover være en integreret del af AdF's opgaver frem for af FLC.

Herudover foreslår opfølgingsgruppen, at der gennemføres følgende justeringer i visse centres opgaveportefølje, og at disse justeringer også indgår i fastlæggelsen af de pågældende centres fremtidige budgetter, jf. afsnit 9.2.1.

Det foreslås for det første, at opgaverne for Fællesfondsløncenteret (FLC) – ud over ”Scenarie 0” – justeres til at omfatte følgende opgaver i lyset af opgavernes karakter og den oparbejdede ekspertise i FLC:

#### *Generelle vejledningsopgaver*

- Tilbyder vejledning af præster i spørgsmål til lønseddel og løn.
- Udarbejder og vedligeholder vejledningsmateriale om løn, lønrettigheder m.m., herunder materiale til e-læring.
- Udarbejder og vedligeholder standardbreve og blanketter ved ansættelse, herunder brev til præster vedr. varmeordning, standardbreve til nyansatte m.fl.

#### *Opgaver uden mulighed for skøn i den lokale arbejdsgiveradministration*

- Varsler stiftet om udbetaling og håndtering af jubilæumsgratiale iht. gældende regler.
- Varsler stiftet om tildeling af præstekjoler iht. gældende regler.
- Følger op på lønanciennitet, jubilæumsanciennitet og pensionsanciennitet efter ansættelse samt tilbyder beregning af lønanciennitet, jubilæumsanciennitet og pensionsanciennitet ved nyansættelse.

#### *Opgaver med pligt til brug af en standardberegning mhp. at bogføre ret løn*

- Registrerer barselsperioder (med og uden løn) på grundlag af stiftets indberetning via barselsberegneren.

#### *Komplekse opgaver med behov for ensartet forvaltning*

- Foretager på baggrund af stifternes vurdering af tjenesteboliger de fornødne registreringer i relevante systemer af vurderingsbeløb, kvm. mv. samt fastsætter og regulerer bolig/varmebidrag iht. gældende regler.
- Tilbyder vejledning og rådgivning af stifterne om anmeldelser til Forenede Gruppeliv og/eller Velliv/PFA (kritisk sygdom og dødsfald) eller anmeldelse til Forenede Gruppeliv/Velliv/PFA.

#### *Sjældne opgaver*

- Fastsætter konstitutionshonorar til provster og kirkebogsførende præster (samt præster, hvis de bliver konstitueret i en provstestilling).

#### *Opgaver, som i dag i praksis varetages af provsterne (efter aftale med stifterne)*

- Tilvejebringer grundlag for stifternes opfølgninger på restferie – herunder meddelelse til præster og provster.
- Registrerer aftaler om overførsel af ferie/særlige ferie (ved ”almindelige” overførsler).

#### *Opgaver, som i dag varetages af Kirkeministeriet*

- Registrerer og ajourfører Pensab efter nærmere aftale med Kirkeministeriet.
- Overtager eventuelt øvrige pensionsopgaver, der nu varetages i Kirkeministeriet, efter nærmere afklaring og aftale.

GIAS-centeret foreslås at overtage følgende opgaver for de øvrige stiftsadministrationer på baggrund af den viden og erfaring, der er opbygget i GIAS-centeret.

- Udarbejder og vedligeholder standardskabeloner til afgørelser vedrørende askedeling, urnenedsættelse på privat grund og ligflytning.

samt tilbyder

- Sagsbehandling til brug for biskoppen i det relevante stift om askedeling, urnenedsættelse på privat grund og ligflytning.
- Udarbejdelse og vedligeholdelse af standardafgørelser og vejledninger på hele gravstedsområdet i forhold til menighedsrådenes, provstiudvalgenes og stifternes sagsbehandling.

Det forudsættes i den sammenhæng, at der ikke flyttes kompetencer, og at opgaven løses for stiftet/biskoppen, som bevarer al kontakt til ansøgeren.

GIAS-centeret foreslås for det andet at overtage følgende opgaver, der skal finansieres af kapitalejerne og således bør drøftes nærmere med disse, idet det er opfattelsen, at der i centeret er oparbejdet viden herom og det betyder, at opgaven let og kvalificeret kan løses i centeret:

- Assistance til beregning af kirkegårdstakster.
- Udarbejdelse og vedligeholdelse standardiseret ledelsesinformation samt skabelon for lånepolitik til stiftsråd.
- Sætte fokus på gravminderegistrering og overveje, om der kan laves noget i forhold til GIAS.
- Deltagelse – evt. via skype – i stiftsrådsmøder i forhold til stiftsmidlerne vedr. rentefastsættelse og årsrapporter.

### 6.2.3. Forbedringer i forbindelse med centeretableringen

Etableringen af centrene har generelt betydet en bedre løsning af de opgaver, som centrene varetager. Det har imidlertid også haft den effekt, at der har skullet bruges flere ressourcer end forventet på nogle af de opgaver, som er blevet overført til centrene. I vurderingen af centrenes fremtidige budget må der tages højde for, at der alene søges realistiske effektiviseringer af centrene, således at den nu opnåede forbedring af opgavevaretagelsen ikke forringes.

En generel erfaring af, at nogle opgaver er blevet samlet i centre fremfor at blive løst af de enkelte stifter, er således, at der er sket et kvalitetsløft, fordi medarbejderne har flere af den samme type opgaver og derfor får et større erfaringsgrundlag.

For AdF's vedkommende kan det konstateres, at etableringen af dette center har resulteret i ensartethed i bogføring og regnskab for de institutioner, der finansieres af fællesfonden. Det har betydet et bedre og mere informativt styringsgrundlag og øget transparens i forhold til anvendelsen af fællesfondens ressourcer.

Med etableringen af GIAS-centeret har det været muligt at etablere en digitalisering og delvis automatisering af administrationen af gravstedsaftaler, og der er etableret en elektronisk prisdatabase, der bl.a. kan bidrage til mere ensartet prisregulering. Stifternes Kapitalforvaltningssystem (KAS) i tilknytning til GIAS-centeret har betydet en mere ensartet og sikker administration af stiftsmidlerne.

Etableringen af Forsikringsenheden (FE) har ifølge en brugerundersøgelse vist, at der er større tilfredshed blandt menighedsrådene med behandlingen af forsikringsager, end der var, mens folkekirkens

forsikringsordning blev administreret af eksterne firmaer. Det skyldes ikke mindst, at FE's medarbejdere har stor indsigt i folkekirkens struktur og organisation.

Etableringen af Plancenteret har betydet en aflastning af stiftsadministrationerne ved screening af alle forslag til nye lokalplaner i hele landet. Denne screening er et værdifuldt forarbejde til de enkelte stifters stillingtagen til planforslagene. Og behovet for screeningen er blevet understreget af, at stiftsøvrighederne ved en ændring af planlovgivningen har fået en lovfæstet indsigelsesret. Ved samme lovændring blev høringsfristerne forkortet, hvilket også betyder en kortere frist for behandling af forslagene.

Etableringen af Løncentrene – FLC og SLM – har, uanset visse uforudsete udfordringer i forbindelse med implementeringen af det nye lønsystem FLØS, betydet øget kvalitet i lønadministrationen i form af større ensartethed og færre fejl i behandlingen af de enkelte sager, men det fulde potentiale er dog endnu ikke nået. Samtidig bidrager det, at der er flere lønmedarbejdere det samme sted, til at sikre, at opgaverne kan løses inden for de krævede tidsrammer. SLM og de it-systemer, som dette center anvender, giver samtidig menighedsrådene som lokale arbejdsgivere et bedre styringsgrundlag i form af mulighed for selv at udtrække rapporter af systemet om forbruget af lønmidler.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at en ny budget- og bevillingsmodel i finansieringen af stiftscentrene sikrer en fastholdelse af den forbedring af opgavevaretagelsen, som er sket med centeretableringen.

## 7. Nye samarbejder på tværs af stifter

Etablering af nye samarbejder eller centre på tværs af stifter, eller udvidelse af eksisterende samarbejder/centre med nye opgaver, bør som nævnt under afsnit 5 altid være gennemtænkt og tydelig om formål, mandat, ansvar og økonomi. Relevante overvejelser er i den forbindelse bl.a.: Hvorfor ønsker man en fælles løsning af opgaven? Kan samarbejdet styrke stiftets eller hele folkekirkens evne til at understøtte det kirkelige liv og de administrative opgaver i menighedsråd og provstier? Er samarbejdet nødvendigt eller hensigtsmæssigt som følge af fx økonomiske, demografiske eller strukturelle udviklingstendenser?

På baggrund af bl.a. sådanne overvejelser stilles der i det følgende forslag om nogle nye samarbejder om opgaver.

### 7.1. Udvikling af DAP som fælles vejlednings- og inspirationsportal

Rambøll/Carve-rapporten peger på, at der er mange eksempler på samarbejde, videndeling og erfaringsudveksling mellem stifterne. Men der vurderes samtidig at være et betydeligt potentiale for at skabe bedre rammer for at understøtte nyttiggørelse af løsninger udarbejdet af andre samt for at øge videndelingen stifterne imellem, herunder i forhold til rådgivning og vejledning af menighedsråd og provstiudvalg. Rambøll/Carve-rapporten peger i den forbindelse på, at der savnes en

#### **Forslag 12: Etablering af et samarbejde eller et stiftscenter om DAP som fælles og åben vejlednings- og inspirationsportal**

Opdatering og kvalitetssikring af vejledningsmateriale for menighedsråd forankres og understøttes i et nyt samarbejde mellem stifterne og med inddragelse af Landsforeningen af Menighedsråd. Samarbejdet får desuden til opgave at sikre en brugerorienteret udvikling og styrkelse af DAP (den Digitale Arbejdsplads). En arbejdsgruppe udarbejder forslag til styringsgrundlag.

mere struktureret udnyttelse af potentialet for via samarbejde og fælles udvikling af løsninger at øge stifternes samlede udviklingskapacitet.

Opfølgingsgruppen har i forlængelse heraf undersøgt, hvad der findes af materiale i form af vejledninger, paradigmer og skabeloner mv., der kan bruges ved løsning af opgaver i menighedsråd, provstiudvalg og stifterne. Vejledninger og håndbøger er udarbejdet af grupper, som stifterne har nedsat i fællesskab, mens paradigmerne har vundet indpas gennem videndeling. Endvidere er der identificeret 29 andre "fælles standarder", som er besluttet i gruppen af stiftskontorchefer og i enkelte tilfælde godkendt af Kirkeministeriet.

Standarderne dækker bl.a. områder som byggesager, HR og interne forhold i stiftsadministrationen, forhold vedrørende kirkefunktionærer, menighedsrådets opgaver og bistand ved menighedsrådsvalg. Foruden de 29 "fælles standarder" er der materiale, der kun bruges i nogle stifter eller kun stilles til rådighed for menighedsråd i et enkelt stift, og derfor ikke kan betegnes som "fælles standard".

En del af materialet findes på den Digitale Arbejdsplads (DAP), som er udviklet for at etablere en fælles, digital platform for information og kommunikation på tværs af folkekirkens mange institutioner og niveauer. Andet materiale findes på Kirkeministeriets hjemmeside eller på særlige hjemmesider om kirkegårde eller folkekirkens personale. Atter andet materiale findes på de enkelte stifters hjemmesider.

Opfølgingsgruppen vurderer, at der bør iværksættes et arbejde for at sikre opdatering og kvalitetssikring af det eksisterende vejledningsmateriale med henblik på at fremme videndeling på tværs af stifterne og støtte udvikling og brug af best practice.

Opfølgingsgruppen finder desuden, at materialet bør samles og være let tilgængeligt på en fælles og åben digital platform. Efter en teknisk omlægning af DAP, så mest muligt materiale bliver offentligt tilgængeligt uden anvendelse af login, vil det være mest oplagt at anvende DAP til formålet. (Der er i dag kun adgang til DAP for valgte rådsmedlemmer samt ansatte i folkekirken med login.)

Opfølgingsgruppen er samtidig opmærksom på, at der har været flere tilløb til at iværksætte et arbejde med at forankre et redaktionelt ansvar for indhold på DAP, samtidig med at Folkekirkens It fortsat har ansvaret for at sikre, at DAP teknisk fungerer som det skal. Bl.a. har It-Følgegruppen i 2018 anført, at den anser det for afgørende, at brugere og modtagere finder form og indhold tilstrækkeligt relevant og interessant til, at de løbende følger med i nyheder og materiale, som kommunikerer via DAP.

DAP administreres i dag af Folkekirkens It og anvendes dels som menighedsrådets dataarkiv og indgang til dets fælles e-mail, dels til at kommunikere information om administrative regler, vejledninger og håndbøger m.m. fra Kirkeministeriet, stiftsadministrationerne og Landsforeningen af Menighedsråd til de folkekirkelige myndigheder.

It-Følgegruppen har konkret foreslået, at der sker en tydeligere og mere fast forankring af ansvaret for den løbende koordination og tilrettelæggelse af form og indhold på DAP, samt at der iværksættes en brugerinvolverende forretningsudvikling for gennem ændret form og indhold at gøre DAP mere attraktiv for brugerne. Eksempelvis ved, at DAP opdeles i en åben del med alt det indhold, som uden problemer kan ligge i det åbne rum, og en lukket del med krav om login. It-Følgegruppen har klart givet udtryk for, at denne opgave ikke bør forankres hos Folkekirkens It, hvis ekspertise er at levere tekniske it-ydelser og ikke løbende at koordinere, prioritere og redigere indhold. Folkekirkens It vil dog naturligvis bistå den relevante enhed i folkekirken med varetagelse af opgaven.



Opfølgingsgruppen finder, at opdatering og kvalitetssikring af vejledningsmateriale og brugerorienteret udvikling og styrkelse af DAP bør koordineres, forankres og understøttes for at sikre konkrete resultater og varig værdi af indsatsen.

Det foreslås derfor, at der etableres et samarbejde om udvikling af DAP (den Digitale Arbejdsplads), så den bliver en fælles og åben vejlednings- og inspirationsportal.

Det kan etableres som et samarbejde mellem stifterne, eventuelt som et center, der placeres i tilknytning til et stift. Det vurderes endvidere som hensigtsmæssigt at inddrage Landsforeningen af Menighedsråd, ligesom Kirkeministeriets adgang til at anvende portalen som formel kommunikationskanal skal sikres. Der skal under alle omstændigheder udarbejdes det nødvendige styringsgrundlag, jf. afsnit 5.

Det foreslås, at Kirkeministeriet som opdragsgiver nedsætter en arbejdsgruppe til at udarbejde et konkret styringsgrundlag for samarbejdet eller centret. En succesfuld implementering vil forudsætte, at der afsættes ressourcer til opgaven såvel i udviklingsfasen som til den efterfølgende varetagelse af koordinations-, redigerings- og styringsansvar.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til denne opgave. Det bemærkes i den forbindelse, at mens en forankring i et samarbejde om udvikling af DAP vurderes at give de bedste rammer for etablering og løbende vedligeholdelse af en fælles vejlednings- og inspirationsportal, vil der også uden en udvikling af DAP kunne etableres et tværgående samarbejde med eksterne interessenter om samling og kvalitetssikring af det eksisterende vejlednings- og inspirationsmateriale for menighedsråd.

## 7.2. Videreudvikling af Menighedsråd godt i gang

I forbindelse med en fælles vejledningsportal, jf. afsnit 7.1, bør en opdatering og revitalisering af det målrettede materiale til introduktion af nye menighedsrådsmedlemmer til arbejdet og opgaverne i et menighedsråd være et centralt punkt.

Det fremgår således af brugerundersøgelsen, at menighedsrådsmedlemmers tilfredshed med vejledning fra stiftet generelt stiger i takt med medlemmets anciennitet.

Der foreligger allerede en del materiale, der kan bruges til vejledning af nye menighedsråd. Men det kan – især for nye medlemmer af menighedsråd – være svært at få overblik over materialet. Det er baggrunden for et nyligt samarbejde mellem Kirkeministeriet og Landsforeningen af Menighedsråd om projekt ”Menighedsråd godt i gang”, som bl.a. har resulteret i udvikling af audiovisuelt materiale, der kan tilgås af det enkelte menighedsrådsmedlem som e-læring.

Opfølgingsgruppen finder, at arbejdet med at sikre en god start for nye menighedsråd med fordel kan styrkes og forankres yderligere, herunder i forhold til formidlingen til menighedsrådene. Det vurderes således at være af stor betydning for den gode relation mellem stift og menighedsråd, at der skabes mulighed for målrettet kommunikation og direkte dialog med nye valgte medlemmer, gerne ved fysisk fremmøde. Løbende opdatering og udvikling af vejledningsmateriale til nye menighedsråd bør således suppleres med forslag til, hvordan et stift på en lokalt tilpasset måde kan præsentere materialet for menighedsrådene.

### **Forslag 13: Forankring af "Menighedsråd godt i gang" i samarbejdet om DAP**

Med henblik på at sikre brugerorientering og løbende kvalitetssikring af en fælles "startpakke" for nye menighedsråd samt for at understøtte det enkelte stifts lokale formidlingsopgave foreslås det at forankre det eksisterende projektarbejde om "Menighedsråd godt i gang" som et samarbejde mellem stifterne og med inddragelse af Landsforeningen af Menighedsråd. Det kan ske i naturlig forlængelse af samarbejdet om DAP som fælles og åben vejlednings- og inspirationsportal, jf. forslag 12.

Det kan for eksempel ske ved, at det eksisterende projektarbejde om "Menighedsråd godt i gang" forankres som et blivende samarbejde mellem stifterne og med inddragelse af Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet. Dels med henblik på løbende brugerorientering og kvalitetssikring af en "startpakke" til nye menighedsråd. Dels med henblik på at støtte det enkelte stifts tilrettelæggelse af den lokale formidlingsopgave. Initiativet kan eventuelt suppleres med udarbejdelse af en "slutpakke" i form af retningslinjer for overlevering fra gamle til nye menighedsråd, således at eventuelle videnstab minimeres.

Det vurderes, at en sådan fælles og systematisk understøttelse af den lokale formidlingsopgave vil fremme en mere opsøgende vejledning af nye menighedsråd. Alle menighedsråd vil på den måde få et fælles udgangspunkt for at komme godt i gang med deres arbejde. Samtidig bliver der taget hensyn til lokale forhold ved, at det enkelte stift tilrettelægger, hvordan materialet skal kommunikeres til menighedsrådsrådene. Det vil samtidig være med til at sikre, at stiftet tidligt efter menighedsrådsvalg kan få skabt en god kontakt til nye råd.

Det foreslås således, at der i forlængelse af projekt Menighedsråd godt i gang etableres et samarbejde om brugerorientering og kvalitetssikring af en fælles "startpakke" for nye menighedsråd, samt understøttelse af det enkelte stifts lokale formidlingsopgave.

Det foreslås samtidig, at samarbejdet forankres i det ovenfor foreslåede samarbejde eller center om DAP som fælles vejlednings- og inspirationsportal, jf. afsnit 7.1. Arbejdet med startpakken ligger i naturlig forlængelse af arbejdet med DAP som fælles vejlednings- og inspirationsportal. En samlet varetagelse af opgaven vil være med til at sikre, at overgang fra at være et nyvalgt medlem af et menighedsråd til at være mere erfaren sker i en glidende bevægelse, eftersom det bliver muligt fra starten at indtænke en glidende progression i materialerne.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til denne opgave.

### 7.3. Servicecenter for lokaløkonomi

Rambøll/Carve-rapporten peger på, at der særligt i relation til den lokale økonomi er en manglende sammenhæng mellem viden om løn og viden om regnskab i stiftsadministrationerne. Tilsvarende er der som led i implementeringen i 2018 af folkekirkens nye lønsystem, FLØS, identificeret et behov for at forankre særlig viden og kompetence i forhold til lokal bogføring og regnskab i tillæg til det eksisterende Stifternes Løncenter for Menighedsråd. I praksis udfylder de enkelte stiftsadministrationer og Stifternes Løncenter for Menighedsråd i dag behovet for viden om løn, mens spørgsmål i relation til kontering af løn i regnskabet ofte må besvares af Kirkeministeriet.

Der kan identificeres yderligere en række områder, hvor Kirkeministeriet foretager

rådgivning af menighedsråd om emner, som ideelt kunne foretages tættere på menighedsrådene, men som på samme tid kræver indsigt og faglighed, som bedre kan imødekommes, såfremt kompetencen hertil opbygges og samles på et sted. Kirkeministeriets ressourcer vurderes i den forbindelse bedre anvendt til udvikling af rammer og regler for hensigtsmæssig økonomistyring på folkekirkens område.

Det foreslås derfor, at der dannes et servicecenter for lokaløkonomi i tilknytning til en af de 10 stiftsadministrationer.

Et servicecenter for lokaløkonomi ændrer ikke på, at menighedsråd fortsat vil kunne søge umiddelbar råd og vejledning i provsti og stift, samt hos Landsforeningen af Menighedsråd. Men en forankring af kompetencen i forhold til mere specialiseret rådgivning om regnskabsføring, systemunderstøttelse, økonomiportal m.v. vil kvalificere rådgivningen på alle niveauer og sikre, at den gives med større indblik i lokale forhold og vilkår.

Spørgsmål om løn og lønstyring – som udgør ca. halvdelen af den lokale økonomi – indtager således en central rolle i den samlede økonomistyring. En samlet rådgivningsenhed vil i et nært samarbejde med SLM-løncentret kunne medvirke til at bistå menighedsrådene i at tilrettelægge deres praksisser med henblik på at styrke opfølgning på lønforbruget, ligesom det vil betyde, at løncentret kan fokusere på lønfaglige spørgsmål.

Et servicecenter for lokaløkonomi vil samtidig muliggøre en hensigtsmæssig decentralisering af ansvaret for en række praktisk-administrative opgaver i relation til folkekirkens lokale struktur, fx opdatering af cvr-registrering og oprettelse af ny kasser i KIS. Kirkeministeriet har i 2019 iværksat et nødvendigt udredningsarbejde i forhold til administrative procedurer og systemregistreringer ved lokale strukturændringer. Den fremtidige vedligeholdelse af systemer og retningslinjer vil i den forbindelse passende kunne forankres i servicecentret for lokaløkonomi, hvor det må forventes, at opgaven vil kunne varetages med større indblik i lokale forhold og vilkår end hos Kirkeministeriet.

Endelig vil et servicecenter for lokaløkonomi kunne varetage fælles udbuds- og indkøbsopgaver. Det vil også kunne fungere som rådgiver i forhold til lokale indkøb og udbud.

#### **Forslag 14: Etablering af et servicecenter for lokaløkonomi**

Der etableres et nyt stiftscenter med henblik på specialiseret rådgivning om regnskabsføring, systemunderstøttelse, økonomiportal m.v. samt varetagelse af en række praktisk-administrative opgaver, som i dag varetages af Kirkeministeriet. Centeret kan desuden varetage fælles indkøbs- og udbudsopgaver. En arbejdsgruppe udarbejder forslag til styringsgrundlag.

Det bemærkes, at Kirkeministeriet fortsat vil være regelfastsættende i forhold til opstilling af budget og aflæggelse af regnskab i den lokale økonomi, jf. lov om folkekirkens økonomi. De problemstillinger, der opsamles i forbindelse med rådgivning om budgetlægning og regnskabsaflæggelse, har dog stor betydning, når der fastlægges og udvikles nye løsninger. Servicecentret for Lokaløkonomi, SLM-løncentret, Kirkeministeriet og eventuelle eksterne leverandører vil derfor skulle samarbejde tæt om udvikling af rammer og systemer til lokaløkonomiområdet. Det kan eventuelt ske i rammerne af erfa-gruppen om lokal økonomi, hvor også Landsforeningen af Menighedsråd og Kordegneforeningen er repræsenteret.

Et samarbejde mellem flere parter – med udgangspunkt i et fagligt stærkt servicecenter – vil øge mulighederne for at udvikle gode hjælpemidler til menighedsrådene og dermed kunne styrke kvaliteten i økonomistyringen.

Opgaverne for et servicecenter for lokaløkonomi og snitfladerne i forhold til øvrige myndigheder og interessenter vil skulle fastlægges efter en nærmere vurdering. Det foreslås derfor, at Kirkeministeriet som opdragsgiver nedsætter en arbejdsgruppe til at udarbejde et konkret styringsgrundlag for centret.

Opfølgingsgruppen foreslår endvidere, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til etablering og drift af et sådant center.

## 8. HR og udvikling af medarbejdere

Rambøll/Carve-rapporten påpeger bl.a.,

- at det oftest er den enkelte medarbejder, og kun i meget begrænset omfang ledelsen, som prioriterer opgaverne. Og prioriteringen sker ikke med afsæt i et overblik over den samlede opgavemængde.
- at opgaverne ikke nødvendigvis bliver fordelt mellem medarbejderne på grundlag af en strategisk prioritering af behovet for kompetencer og ressourcer i forhold til opgaven.
- at planlægning af arbejdet bliver udfordret af hastende og skiftende mængder af opgaver. Samtidig sker der kun i begrænset omfang en prioritering af strategisk vigtige eller nye opgaver.
- at der er en stigende efterspørgsel efter medarbejdere med specialiserede kompetencer, bl.a. inden for teologi, kommunikation og projekter.

Som nævnt i afsnit 3 har karakteren af stiftsadministrationernes opgaver gennem de seneste år udviklet sig i takt med nye og ændrede krav fra det omgivende samfund. Det giver sig bl.a. udslag i et stigende behov for at understøtte biskoppen i at imødekomme samfundets forventninger om et synligt engagement i brede og meget forskelligartede dagsordener og partnerskaber, både lokalt og nationalt.

Det kalder samtidig på en anden måde at anskue problemer på, en anden måde at samarbejde på, og ikke mindst kalder det på nye kompetencer og en mere relationel ledelse. En aktiv og mere tværgående ledelse kan samtidig være med til at begrænse styrings- og dokumentationskrav.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor en række initiativer med henblik på ledelsesudvikling, udvikling af medarbejdernes kompetencer og identifikation af, hvilke nye kompetencer der er behov for. Initiativerne bør gennemføres i et tæt samarbejde mellem stiftskontorcheferne, biskopperne og Kirkeministeriet.

## 8.1. Ledelsesudvikling

### 8.1.1. Arbejds- og udviklingsseminar

Et årligt arbejds- og udviklingsseminar for stiftskontorchefer og biskopper og med deltagelse fra Kirkeministeriet skal bidrage til at styrke et fælles, forpligtende samarbejde mellem deltagerne. Der skal arbejdes med at identificere væsentlige, fælles

#### **Forslag 15: Ledelsesudvikling**

Der holdes hvert år et arbejds- og udviklingsseminar for stiftskontorchefer og biskopper med deltagelse af Kirkeministeriet, og der tilrettelægges et tværgående ledelsesudviklingsforløb for stiftskontorchefer og biskopper med særligt fokus på stiftskontorchefernes ledelse.

problemstillinger og skabe transparens i forhold til stifternes prioriterede indsatsområder og samskabelsesopgaver. Det kan være med til at styrke en fælles grundforståelse og definere rammer for at arbejde mere med strategisk ledelse, herunder etablere tværgående ledelsesinformation, som kan være med til at understøtte, at stifterne agerer ensartet i forhold til fx fraværs- og lønpolitik.

Seminaret kan eventuelt udvikles i samarbejde med en ekstern konsulent med erfaring fra visions- og strategiarbejde samt indblik i kultur- og organisationsforandringer, og seminaret kan eventuelt holdes i forbindelse med et bispemøde.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til et arbejds- og udviklingsseminar.

### 8.1.2. Ledelsesudviklingsforløb

Det foreslås, at der udarbejdes et ledelsesudviklingsforløb for stiftskontorchefer og biskopper.

Fokus skal være på udvikling af ledelse, på ledelse i fællesskab og ledelse på tværs og derved være med til at styrke strategiske og tværgående ledelseskompetencer.

Forløbet skal især sætte fokus på stiftskontorchefernes ledelse. En stiftskontorchef udøver ledelse i flere kontekster. Sammen med biskoppen, inden for stiftets administration, som leder af et center, i fællesskab med de øvrige stiftskontorchefer og på nogle områder med Kirkeministeriet som part. Stiftskontorchefen skal udstikke en kurs for stiftsadministration og center og få medarbejderne til at samarbejde i en fælles retning. Derfor må en stiftskontorchef have fokus på strategi, strategisk ledelse og udvikling af rammerne.

Biskoppen og stiftskontorchefen udøver ledelse i stiftet i fællesskab. Derfor deltager biskopperne i en del af forløbet.

For at skabe fælles retning og ejerskab for udviklingsforløbet foreslås, at det samskabes af deltagerne med bistand af ekstern(e) konsulent(er). Forløbet skal have dobbelt formål, idet det såvel skal være udvikling af organisation som udvikling af ledelse.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor, at det i en ny budget- og bevillingsmodel kommer til at indgå, at der bevilges ressourcer til et ledelsesudviklingsforløb.

## 8.2. Kompetenceudvikling, nye kompetencer og rekruttering

Stiftsadministrationerne har i de senere år fået nye opgaver, og der er fortsat nye ønsker om opgaver, som bør tages op. Det har skabt og vil fortsat skabe behov for nye kompetencer hos ledere og medarbejdere.

### Forslag 16: Kompetenceudvikling af medarbejdere

Der udarbejdes en strategi for udvikling af kompetencer hos medarbejdere i stiftsadministrationer og centre. Der arbejdes med identifikation af behov for nye kompetencer, videndeling og netværk. Og der etableres fælles lønpolitik, introduktionsforløb og jobbytteordning.

Nogle af disse behov kan dækkes ved udvikling af nuværende medarbejders kompetencer. Andre behov må dækkes af nye medarbejdere med specielle kompetencer.

### 8.2.1. Strategi for udvikling af kompetencer

Det foreslås, at der bliver udarbejdet en strategi for udvikling af kompetencer hos medarbejderne i stiftsadministrationer og centre.

Medarbejderne er velkvalificerede generalister, men de udfordres af stigende krav og øget kompleksitet i lovgivning mv. Medarbejdernes kompetencer må derfor udvikles, for at medarbejderne kan trives, og opgaverne kan blive løst optimalt.

Det foreslås, at der iværksættes en strategisk kompetenceudvikling af medarbejderne. Det skal være en systematisk, planlagt og løbende proces med udgangspunkt i stiftsadministrationernes mål, visioner og opgaver.

Strategien for kompetenceudvikling skal ses i sammenhæng med det nuværende MUS-koncept, så der i højere grad kan komme en sammenhæng mellem MUS og til at hænge sammen med udviklingen af den enkelte medarbejders kompetencer.

Det foreslås, at stiftskontorcheferne og stiftsadministrationernes Fællesudvalg får til opgave at udarbejde den fælles kompetenceudviklingsstrategi, med afsæt i stifternes strategi og stifternes fælles opgaveløsning.

Det eksisterende efteruddannelsesudvalg for stiftsadministrationerne skal herefter tilrettelægge de relevante kurser.

### 8.2.2. Nye kompetencer til samskabelse og samarbejde

Det foreslås, at der arbejdes med identifikation og udvikling af nye kompetencer med særligt fokus på samskabelse og samarbejde, samtidig med at der fortsat er opmærksomhed om de kompetencer, der traditionelt er behov for.

Stiftsadministrationerne har i de senere år i stigende omfang fået opgaver i relation til samskabelse. F.eks. kommunikation mellem stift og øvrige led af folkekirken, herunder at bistå biskoppen i forhold til at inspirere menighedsrådene i arbejdet med det kirkelige liv. Men også kommunikation mellem biskoppen, stiftet, den øvrige del af folkekirken og civilsamfundet.

### Samskabelseskompetencer

- gode kommunikationskompetencer
- afgive magten og tilsidesætte egne behov
- rumme uforudsigelighed
- gode netværkskompetencer
- udfordre samarbejdspartnerne
- anerkende samarbejdspartnerne gensidige afhængighed
- bringe andres kompetencer og ekspertise i spil med hverandre
- være nysgerrig, optimistisk og positiv
- være nærværende
- have løsningsind og være vedholdende

Arbejdet med samskabelse kalder ofte på specielle kompetencer (se eksempler i boksen), der er anderledes end dem, der er nødvendige for, at stiftsadministrationen kan varetage de traditionelle myndigheds-, rådgivnings- og administrative opgaver.

Det foreslås, at stiftskontorcheferne og stiftsadministrationernes fællesudvalg får til opgave at afdække, hvilke kompetencer der er nødvendige for at kunne støtte nye typer af opgaver, bl.a. opgaver i forbindelse med samskabelse, ved centre, i den enkelte stiftsadministration og på tværs mellem stifterne.

Ved at placere opgaven hos stiftskontorcheferne og Fællesudvalget er der en naturlig kobling til arbejdet med at sikre kursustilbud om nødvendig uddannelse og efteruddannelse.

#### 8.2.3 Videndeling, netværk og erfa-grupper mv.

Det foreslås, at der sker en identifikation af behovet for videndeling, netværk og erfa-grupper mv., som kan støtte samarbejde, sammenhæng og faglighed på tværs af stiftsadministrationerne og på tværs af arbejdet med forskellige typer af opgaver.

Der er blandt stifternes medarbejdere både vilje og engagement til at dele viden på tværs af stiftsadministrationerne og derved også få skabt sammenhæng og netværk. Der deles i dag fx forskellige skabeloner i forbindelse med stillingsopslag. Men der kan formentlig på flere områder høstes gevinster i form af bl.a. administrative lettelser, styrket faglighed og øget medarbejdertilfredshed ved at øge samarbejdet med netværk eller erfa-grupper på tværs af stiftsadministrationerne og på tværs af forskellige opgavetyper.

Forslaget skal ses i sammenhæng med den strategiske kompetenceudvikling hos medarbejdere i stiftsadministrationer og centre. Stiftskontorcheferne skal sammen nøje vurdere, i hvilket omfang og inden for hvilke faglige områder det ud fra et strategisk element giver mening at videndele på tværs med eventuel etablering af netværk og erfa-grupper. Det betyder samtidig, at stiftskontorcheferne konkret skal forholde sig til, hvorvidt nogle af de netværk og erfagrupper, der eksisterer i dag, fortsat er de rigtige set ud fra et strategisk prioriteringssynspunkt.

Vidensportalen, jf. afsnit 7.1, kan med fordel anvendes som redskab for de forskellige netværksgrupper til i en bredere kreds at kommunikere netværkets fagspecifikke viden og eventuelle håndbøger og vejledninger. Disse tiltag ventes på sigt være med til at frigive ressourcer i den enkelte stiftsadministration og sikre samme høje standarder.

#### 8.2.4. Fælles lønpolitik for medarbejdere i stiftsadministrationerne

Det foreslås, at der etableres en fælles lønpolitik for medarbejdere i stiftsadministrationerne, og at arbejdet med det forankres i stiftsadministrationernes Fællesudvalg og i stiftskontorchefkredsen.

Formålet med en fælles lønpolitik er at fastslå og tydeliggøre de principper, der ligger til grund for løndannelsen i stiftsadministrationerne, herunder tage hensyn til, at HK- og AC-medarbejdere kan anvendes forskelligt i de forskellige stifter. På den måde er lønpolitikken med til at sikre, at medarbejdere

og stiftskontorchefer finder løndannelsen klar og gennemskuelig. Lønpolitikken bidrager også til at højne den oplevede retfærdighed i relation til løndannelse og også trivslen i stiftsadministrationerne.

En fælles lønpolitik har således en nær sammenhæng med stiftsadministrationernes mål og strategi(er) og deres personalepolitik, herunder til arbejdet med kompetenceudvikling. En fælles lønpolitik skal også bruges som værktøj for strategisk ledelse, så løndannelsen konkret anvendes til at tydeliggøre og fremme de mål og strategier, som er besluttet både lokalt og på tværs af stiftsadministrationerne og understøttet af det tværgående strategiske arbejde på kompetenceområdet.

#### 8.2.5. Introduktionsforløb for nye medarbejdere

Det foreslås, at der etableres introduktionsforløb for nye medarbejdere samt obligatoriske kurser for både nyansatte og erfarne medarbejdere i stiftsadministrationer og centre.

Arbejdet i en stiftsadministration har basis i generelt administrativt og juridisk arbejde. Der er imidlertid også en del opgaver, som kræver specialviden. Det er derfor nødvendigt, at nye medarbejdere hurtigt får en indføring i de specielle forhold og kompetencer, der er nødvendige for at understøtte det kirkelige liv.

Alle stiftsadministrationer arbejder med velkomst af nye medarbejdere, men der er stor forskel på, hvordan der arbejdes med det.

Det foreslås, at stiftskontorcheferne i fællesskab arbejder med at udforme et introduktionsforløb for nye medarbejdere.

Samtidig foreslås det, at der etableres obligatoriske kurser på tværs af stiftsadministrationerne, ikke alene for nyansatte, men også for mere erfarne medarbejdere.

#### 8.2.6. Jobbytteordning

Det foreslås, at der etableres en jobbytteordning for medarbejdere i stiftsadministrationerne.

Der er i dag ordninger med jobbytte, hvor en medarbejder i en kortere eller længere periode arbejder i et andet stift eller i en anden funktion i samme stift. Der er også eksempler på jobdeling, hvor en medarbejder er ansat i to stifter samtidig.

Øgede muligheder for jobbytte – inden for det enkelte stift, på tværs af stifter eller mellem stiftsadministrationer og Kirkeministeriet – kan bidrage til kompetenceudvikling samt til videndeling og læring på tværs, herunder også for Kirkeministeriets medarbejdere. Jobbytteordning med departementet kan tilføre såvel stifter som departement stor værdi.

## 9. Budget- og bevillingsmodel

Rambøll/Carve-rapporten indeholdt et forslag til ny bevillingsmodel for stiftsadministrationerne og centrene. Forslaget lagde op til en aktiv og relativt detaljeret årlig eller flerårig beregning af ressourcetildelingen til stifternes hovedopgaver ud fra detaljerede behovsopgørelser og centrale politiske prioriteringer af de enkelte opgaver. Denne beregning skulle følges af en stillingtagen til fordelingen mellem stifterne ud fra en blanding af objektive kriterier og konkret politisk vurdering.

Opfølgingsgruppen har, bl.a. efter rådgivning fra professor i økonomistyring Per Nikolaj Bukh, konkluderet, at Rambøll/Carve-rapportens forslag til ny budget- og bevillingsmodel vil være uforholdsmæssig kompleks



og bureaukratisk set i forhold til stiftsadministrationernes og centrenes trods alt begrænsede størrelse, samt ønsket om at bevare et lokalt ledelsesrum til at tilrettelægge den enkelte stiftsadministrations arbejde i overensstemmelse med det enkelte stifts lokale prioriteter og behov.

Opfølgingsgruppen foreslår derfor i stedet, at der anvendes en såkaldt "baseline-model". Det vil sige, at der tages udgangspunkt i udgifterne til stiftsadministrationer og centre på et bestemt tidspunkt. Dette udgangspunkt – denne baseline – korrigeres derefter med fradrag for effektiviseringsgevinster (realiserede såvel som fremtidige) og tillæg for eventuelle nye opgaver eller styrkede ressourcer til eksisterende opgaver. Resultatet af dette anvendes derefter som "baseline" for de følgende år.

Efter opfølgingsgruppens vurdering vil et objektive første udgangspunkt for at fastlægge en ny baseline for det samlede udgiftsniveau til stiftsadministrationerne fra 2020 og frem være udgiftsniveauet i 2010. På det tidspunkt blev den nuværende budget- og bevillingsmodel besluttet på baggrund af et enigt oplæg fra de 10 stifter til Kirkeministeriet. Dette udgangspunkt må dernæst justeres for den efterfølgende bevillings- og aktivitetsudvikling frem til i dag, hvilket igen danner udgangspunkt for eventuelle fremtidige budgetjusteringer som følge af forslagene i dette ministeroplæg.

### 9.1. Udviklingen i stiftsadministrationernes budgetter fra 2010 til 2018

I forbindelse med budgetjusteringerne på grundlag af stifternes forslag i 2010 blev det besluttet, at det årlige omprioriteringsbidrag på 2%, som samme år blev indført for alle fællesfundsinstitutionerne, først skulle gælde for stiftsadministrationerne fra 2011 og frem. Stifterne har i perioden fra 2010-2018 bidraget til fællesfondens omprioriteringspulje, men har omvendt modtaget en række ekstrabevillinger til specifikke nye formål, dels som tidsbegrænsede bevillinger, dels som permanent rammeløft.

Som for de øvrige fællesfundsinstitutioners vedkommende ligger det i omprioriteringssystemets natur, at nye formål og opgaver alene kan finansieres gennem effektiviseringer, opgavebortfald eller nedprioriteringer, enten i den pågældende institution eller på andre af fællesfondens hovedformål. Det hænger sammen med, at fællesfondens samlede ramme gennem en årrække har været fastholdt på et uændret realt niveau, idet landskirkeskatten som udgangspunkt alene reguleres med pris- og lønudviklingen.

I 2012 blev det besluttet, at der skulle dannes fem yderligere stiftscentre i tillæg til det Administrative Fællesskab, som var etableret i 2007 i tilknytning til Lolland Falsters Stift i overensstemmelse med en ændring af lov om folkekirkens økonomi. Hensigten var at løfte en række eksisterende og nye stiftsopgaver mere effektivt gennem en fælles opgavevaretagelse. Der var ikke tale om en spareøvelse, idet et eventuelt provenu skulle anvendes til styrkelse af stifternes rådgivning af menighedsråd.

Betydningen af centerdannelsen for budgetudviklingen er skitseret i figuren. Fordelingen af det eksisterende bevillingsniveau (2010-niveauet) blev skønnet for hhv. stiftsadministrationer (1) og centre (2). Samtidig blev der afsat en midlertidig centerimplementeringspulje (3).

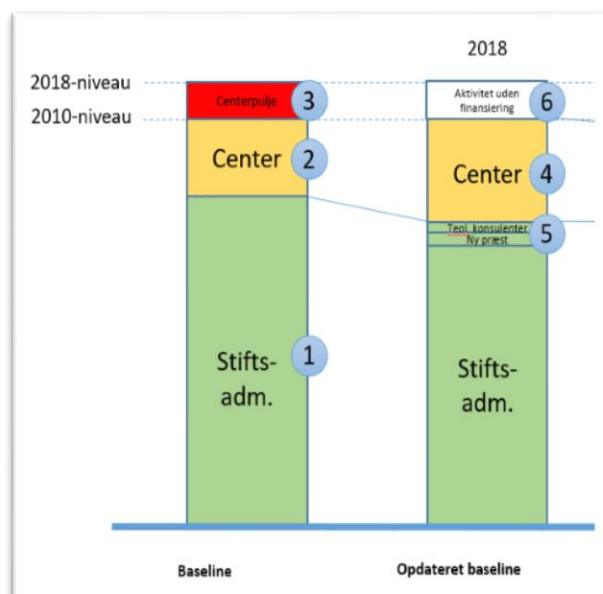
De forudsætninger, der lå til grund for centerdannelsen, viste sig dog ikke at holde stik. For det første viste opgavefordelingen mellem stiftsadministrationer og centre sig at være en anden end skønnet i 2012. For det andet blev udvikling og implementering af en række forudsete nye it-redskaber til centrene i flere tilfælde forsinket. Og endelig viste der sig i flere centre behov for at tilføre yderligere ressourcer for at sikre et nødvendigt kvalitetsløft i forhold til den hidtidige varetagelse af opgaverne. Det er baggrunden for, at center-delen (4) i den opdaterede baseline er større end den anslåede i første omgang (2). Behovet for at tilføre ekstra ressourcer til centeropgaverne har i sagens natur sat finansieringen af de resterende stiftsopgaver under et ekstra pres ud over det årlige omprioriteringsbidrag.

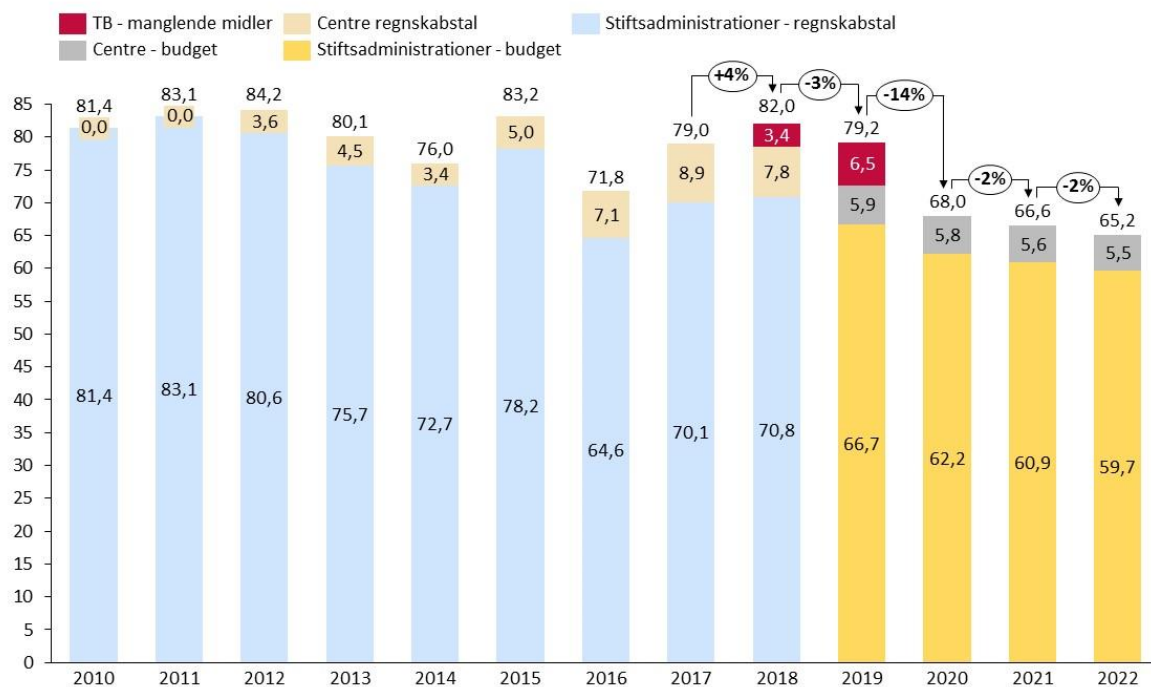
I perioden siden 2010 har stifterne dog modtaget visse generelle forhøjelser af bevillingerne på grund af nye opgaver (5). Det drejer sig særligt om koordinationsopgaver i forbindelse med efteruddannelsesforløbet "Ny præst" samt understøttelse af biskoppens arbejde med teologiske rådgivere. Bevillingen til sidstnævnte er midlertidig i perioden 2018-19 i afventen af resultatet af stiftsanalysen.

Centerimplementeringspuljen er opbrugt. Dels til systemunderstøttelse af centrenes opgaver. Dels til dækning af merudgifter i stifter, som har modtaget centeropgaver, men som af forskellige årsager ikke har kunnet overdrage andre opgaver til et center i et andet stift, og som derfor har måttet antage ekstra hjælp eller fastholde en medarbejderkapacitet, mens man afventede overførsel af opgaver til et center.

Dette har medført, at der nu (2018-niveauet) samlet set er aktivitet, der ikke er finansieret af de meddelte bevillinger (6). Underfinansieringen udgjorde som følge af vakancer mv. 3,4 mio. kr. i 2018 og skønnes at være på 6,5 mio. kr. i 2019. Dette beløb dækkes i 2018 og 2019 gennem tillægsbevillinger, indtil en ny budget- og bevillingsmodel – og dermed et konsolideret aktivitetsniveau for stiftsadministrationerne – er vedtaget med virkning fra 2020.

Nedenstående figur viser den samlede økonomiske udvikling fra 2010 til 2018 og den forventede udvikling frem til 2022 i fravær af en beslutning om et nyt og konsolideret aktivitetsniveau. Diagrammet viser kun stiftsadministrationerne og bevillingsfinansierede centre. Forsikringsenheden og GIAS-centeret er indtægtsdækkede og finansieres gennem betaling fra menighedsrådene. Særligt for forsikringsenheden gælder det, at opgaven tidligere blev løst af en privat aktør, og at opgaven således er ny i stiftssammenhæng siden 2013. Det bemærkes endvidere, at de af stifternes anlægsudgifter, som blev finansieret af anlægspuljen, indtil 2016 indgik i stifternes driftsudgifter. Fra 2017 er anlægsudgifter, som finansieres af anlægspuljen, bogført uden for stifternes regnskab. Disse anlægsudgifter udgjorde indtil 2016 i størrelsesordenen 2-4 mio. kr. årligt.





Ser man først på de kommende års bevillinger i fravær af en ny budget- og bevillingsmodel viser figuren en potentiel bevillingsreduktion på hele 14% fra 2019 til 2020. Det vil være konsekvensen af et ophør af tillægsbevillingerne i overgangsårene 2018-19, bortfald af den midlertidige bevilling til teologiske konsulenter samt et fortsat omprioriteringsbidrag på 2%. Det er derfor væsentligt, at der træffes en konsolideret og bevidst beslutning om stiftsadministrationernes fremtidige økonomi og aktivitetsniveau.

Samlet set viser figuren dernæst, at stiftsadministrationerne har omtrent samme aktivitetsniveau i 2018 (82,0 mio. kr.) som i 2010 (81,4 mio. kr.). Men tallet dækker som beskrevet over løbende bevillingsreduktioner som følge af omprioriteringsbidraget og tilførsel af nye bevillinger til "Ny præst", teologiske konsulenter og centeretablering. Den aktuelle underfinansiering på ca. 3,4 mio. kr. i 2018 og ca. 6,5 mio. kr. i 2019 kan i det lys læses sådan, at det er lykkedes at finansiere en del af stiftsadministrationernes nye opgaver gennem løbende effektiviseringer og omprioriteringer siden 2010, men altså ikke fuldt ud.

Et væsentligt element i analysen er imidlertid, at en betydelig del af effektiviseringspotentialer i de enkelte stiftsadministrationer er forbundet med centeretableringen, og at centrenes effektiviseringspotentialer er forbundet med den forudsatte it-understøttelse heraf. Særligt løncentrene vurderes at have stor betydning i den sammenhæng, og her gælder det, at SLM først blev etableret i 2016, og at FLC og SLM først i 2018 har implementeret et nyt og standardiseret lønsystem for folkekirken, FLØS.

I fastlæggelsen af en opdateret baseline for 2020 og frem må det derfor vurderes, i hvilket omfang centrene – og særligt løncentrene – er dimensioneret korrekt i forhold til de faktiske fremtidige centeropgaver, samt i hvilket omfang den konsoliderede centerdrift kan give grundlag for effektiviseringer i de enkelte stiftsadministrationer som følge af bortfald af opgaveoverlap/dobbeltarbejde.

## 9.2. Fremtidige centerbudgetter og effektiviseringspotentiale

### 9.2.1. Fremtidige centerbudgetter

Som led i opfølgningen på stiftsanalysen har alle eksisterende centre fremlagt budgetforslag for 2019 og de følgende år. Kirkeministeriets økonomikontor har gennemgået budgetterne og har i dialog med centerledelserne konsolideret budgetforslagene, herunder med henblik på at tage højde for budgetvirkningen af forslag 5 og 11 i dette ministeroplæg, som begge direkte vedrører centerbudgetterne og vanskeligt kan opgøres separat.

Generelt gælder det, at budgetterne for 2019 indgår i den samlede finansiering af stiftsadministrationerne, der ligesom i 2018 ventes at give anledning til ansøgning om særskilt tillægsbevilling i 2019. Budget- og bevillingsmodellen i dette ministeroplæg vedrører således budgetterne for 2020 og frem. Bevillingsfinansierede centre er, uanset bemærkningerne i det følgende, finansieret med driftsbevillinger under fællesfonden og er som sådan omfattet af det årlige 2 %-bidrag til omprioriteringspuljen.

For AdF foreslås det, at den del af AdF's budget, som hidtil har været finansieret af de øvrige stifter som indtægtsdækket virksomhed ændres til bevillingsfinansiering. Det sker teknisk ved reduktion af bevillingen til de øvrige stifter, som dog herefter heller ikke vil få regninger for AdF's ydelser. Opfølgningen på stiftsanalysen har således vist, at den fakturering, som i dag foretages fra AdF til de øvrige stifter, opleves som besværlig og uklar i forhold til, hvilke ydelser der betales for og hvor meget.

For AdF gælder det endvidere, at Lolland-Falsters Stifts hidtidige FLC-lønopgave for stiftsadministrationer, folkekirkens uddannelsesinstitutioner og Folkekirkens It bortfalder med fuld implementering af FLØS, og de regnskabsmæssige opgaver overgår til AdF, jf. afsnit 6.2.2. De hidtidige 1,4 FLC-årsværk i Lolland-Falsters Stift reduceres på den baggrund fra 2020 til 0,6 årsværk, som overføres til AdF.

For FLC gælder det, at centerbudgettet er konsolideret i forhold til den realiserede aktivitet (modsat den skønnede ved centerdannelsen i 2013), samt at det nye FLØS-system i takt med afslutningen af implementeringen indebærer en gradvis årsværksreduktion på 0,75 årsværk, som fordeles med 0,6 årsværk i 2020 og 0,2 årsværk i 2021. Centerbudgettet indgår fra 2020 alene i Fyens Stifts bevilling, jf. ovenfor om AdF. Budgetvirkningen af de FLC-relaterede dele af forslag 11 (diverse lønrelaterede opgaver i forbindelse med præster) indgår i det konsoliderede budget.

Tilsvarende udvikling forudses for SLM, hvor centerbudgettet er konsolideret i forhold til den realiserede aktivitet, og hvor FLØS-systemet giver anledning til et ekstra ressourcebehov til fortsat implementering i 2019 på 1,0 årsværk og en efterfølgende gradvis årsværksreduktion på 2,3 årsværk i 2020 og 0,5 årsværk i 2021. Budgetvirkningen af de SLM-relaterede dele af forslag 11 indgår i det konsoliderede budget, idet det bemærkes at der forudsættes finansiering af uddannelses- og kursusvirksomhed for brugerne gennem indtægtsdækket virksomhed.

For GIAS-centeret, der er fuldt indtægtsfinansieret, foreslås en mindre stigning i årsværksforbruget fra 2018 til 2019 som følge af udbud og implementering af nye KAS- og GIAS-systemer. Kapitalejerne er via stiftsrådene orienteret om udgifterne til udbuddet og det kommende indkøb. Viborg Stift og Aarhus Stift vurderer, at man kan varetage opgaver for de øvrige stiftsadministrationer som følge af forslag 11 (sagsbehandling vedr. askedeling, urnenedsættelse på privat grund og ligflytning) inden for de to stifters samlede fremtidige budget. Opgaver for kapitalejerne som følge af forslag 11 (kirkegårdstakster, ledelsesinformation, gravminderegistrering mv.) drøftes nærmere med disse.

For Forsikringsenheden, der er fuldt indtægtsfinansieret, foreslås en fastholdelse af det nuværende centerbudget, som bygger på idriftsættelse af FE's it-system GetOrganized. Budgetfølgegruppen er bekendt med, at FE's afregningsmodel under alle omstændigheder må tilpasses i lyset af indførelsen af ændrede forsikringsbetingelser i 2017.

For Plancenteret, der er bevillingsfinansieret, foreslås en mindre stigning i årsværksforbruget som følge af forslag 11.

### 9.2.2. Effektiviseringer i stiftsadministrationerne

Som nævnt i afsnit 9.1 er der som følge af de årlige 2 %-bidrag til omprioriteringspuljen indhøstet løbende effektiviseringsgevinster i stiftsadministrationerne. Opfølgningen på stiftsanalysen har dog været en anledning til at vurdere, om der på tværs af stiftsadministrationerne er potentiale for at indhøste en yderligere effektiviseringsgevinst i forbindelse med, at alle stiftscentre efterhånden er overgået til stabil drift.

En sådan vurdering af et ekstraordinært effektiviseringspotentiale er særlig relevant i forbindelse med tilbageværende lønopgaver i stiftsadministrationerne, som i takt med løncentrenes implementering og stabile drift af det nye FLØS-system må ventes at kunne give anledning til et reduceret årsværksbehov.

Kirkeministeriets økonomikontor vurderer således på baggrund af en analyse af tidsregistreringer af lønopgaven i de 10 stiftsadministrationer i 2018, at årsværksbehovet til dette formål kan reduceres med i alt 0,25-0,35 årsværk til SLM-relaterede lønopgaver og 1,5-2,0 årsværk til FLC-relaterede opgaver.

Tilsvarende vurderes det, at justeringen af visse centeropgaver, jf. forslag 11, vil have afledte effektiviseringsgevinster i de øvrige stiftsadministrationer på skønnet 1,5 årsværk.

Den samlede stiftsbevilling foreslås på den baggrund reduceret med i alt 3,5 årsværk fra 2020, som kan indgå som medfinansiering af forslagene i dette ministeroplæg.

De fortsatte årlige 2%-bidrag til omprioriteringspuljen betyder herudover, at stifterne til stadighed må have fokus på effektivisering, således at der ikke bliver brugt unødige ressourcer.

Udgangspunkt for dette er at anvende it-systemer og personaleressourcer optimalt, samt at stifterne i fællesskab løser de opgaver, der med fordel kan løses på denne måde.

Opfølgningsgruppen anbefaler desuden,

- at stifterne anvender ens beskrivelser af arbejdsgange for opgaver, der er ens,
- at der anvendes ens skabeloner for afgørelser mv.,
- at antallet af arbejdsgange begrænses ved deling af sager – både mellem stifterne og i et tæt samarbejde med provstierne omkring de fælles sager, der starter i provstierne,
- at der i videst muligt omfang foretages fælles ansættelse af først og fremmest juridisk personale,
- at stifterne afgiver fælles høringsvar, der knytter sig til opgaver, som er placeret i et center eller en fælles arbejdsgruppe,
- at der gennem stifternes efteruddannelsesudvalg sættes fokus på fælles undervisning og videndeling,
- at der på centrale områder arbejdes med ledelsesinformation, der bidrager til den overordnede styring af opgavevaretagelsen,
- at der udarbejdes og anvendes en fælles lønpolitik, jf. også afsnit 8.2.4.,

- at der i de enkelte stifter løbende følges op på udviklingen i driftsudgifter til fx telefoni, pc, forplejning, kørsel og abonnementer m.m.

### 9.2.3. Ændringer i centerstrukturen

Rambøll/Carve-rapporten peger på et uensartet effektivitets- og kvalitetsløft i de forskellige centre: Hvor GIAS-centret, Forsikringsenheden og Plancentret efter Rambøll/Carve's vurdering har skabt positive resultater, har FLC og SLM, som tilsammen står for omtrent halvdelen af de samlede centerressourcer, endnu ikke opfyldt deres fulde potentiale. Det svarer i nogen grad til opfølgingsgruppens egen spørgeskemaundersøgelse blandt biskopper og stiftskontorchefer, som har vist, at tilfredsheden med alle centre er over middel, men dog lavest, når det gælder FLC og SLM.

For løncentrene spiller det efter opfølgingsgruppens opfattelse ind, at lønopgaven både er den største og formentlig en af de mest komplekse centeropgaver. I SLM's tilfælde spiller det desuden ind, at centeret på tidspunktet for Rambøll/Carve-undersøgelsen havde haft mindre end to år til at konsolidere sin drift siden etableringen i 2016. Fremfor alt gælder det for både FLC og SLM, at de siden 2018, dvs. efter Rambøll/Carve-undersøgelsen, har skullet implementere et helt nyt og standardiseret lønsystem for folkekirken, FLØS, som er væsensforskelligt fra det tidligere lønsystem.

Programledelsen for FLØS-implementeringen har i den sammenhæng fået udarbejdet en analyse af folkekirkens lønadministration hos Implement Consulting Group (Implement). Analysen er oversendt til opfølgingsgruppen med henblik på, at den kan indgå i drøftelserne om dette ministeroplæg. Implements analyse bygger på en kortlægning af den hidtidige praksis gennem individuelle interviews med ledere og medarbejdere i alle løncenterstifter, samt på en opstilling af fire grundprincipper om effektiv opgaveløsning, ensartet serviceniveau, klart ledelsesansvar og høj rådgivningskompetence.

I tillæg til det "Scenarie 0", som jf. afsnit 6.2.2. beskriver de opgavemæssige snitflader mellem løncentre, Kirkeministeriet og stiftsadministrationerne efter FLØS-implementeringen, anbefaler Implement i relation til centerstrukturen, at SLM samles i ét stift med én leder, og at FLC tilsvarende samles i ét andet stift med én leder. Som mindre vidtrækkende alternativ nævnes et scenarie, hvor SLM fordeles på to stifter i hhv. Øst- og Vestdanmark med én fælles leder, idet en sådan opdeling ifølge Implement indebærer en vis risiko for, at fordelene ved samplacering ikke opnås fuldt. Implement anbefaler udtrykkeligt ikke, at både SLM og FLC samles i et stift, da der alligevel i praksis vil skulle sondres skarpt mellem de to lønopgaver.

Implements vurdering er således, at en samling af især SLM vil indebære en mere entydig ledelse, større ensartethed i processer og opgaveløsning, mere ensartet serviceniveau for brugerne, flere faglige synergier og større udviklingsmuligheder for medarbejderne, som i dette scenarie samles i et fælles fagligt miljø.

Opfølgingsgruppen bemærker indledningsvist, at fordelingen af de eksisterende centre på de 10 stifter blev besluttet efter oplæg fra biskopperne i 2012. Tre centre (GIAS, FE og FLC) blev i den forbindelse delt mellem to stifter, og et center (SLM) blev delt mellem tre stifter, blandt andet for at opretholde balancen mellem stiftsadministrationernes daværende størrelser samt for at sikre, at alle stifter var eller blev engageret i et center. Eventuelle fremtidige ændringer af centerstrukturen bør i videst muligt omfang tilgodeses tilsvarende balancer, herunder også i forhold til størrelsen på den enkelte stiftsadministration og et tilknyttet stiftscenter. Ophøret af opdelingen af FLC mellem Fyens Stift og Lolland-Falsters Stift, jf. afsnit 6.2.2., påvirker ikke disse balancer.

Opfølgingsgruppen bemærker i forlængelse heraf, at delt ledelse ikke er det samme som uklar ledelse, men at entydig ledelse i centersammenhæng først og fremmest vurderes at kræve klare snitflader mellem

center og brugere, et klart defineret ledelsesansvar samt bevidsthed om den fælles ledelsesopgave på tværs af de deltagende stifter og deres biskopper. Disse forudsætninger styrkes med forslagene i dette ministeroplæg, navnlig forslag 5 og 15, herunder ved den forventede udpegning i styringsgrundlaget for løncenterne af én stiftskontorchef som centerleder og ansvarlig for centerets opgavevaretagelse, styring, budget, faglig ledelse af centerets personale samt koordination med centerets øvrige stiftskontorchefer.

Samtidig betyder implementeringen af "Scenarie 0", at lønsystemet og arbejdsgangene i forbindelse med indrapportering og behandling af lønoplysninger ses i en helhed, hvor teknologien udnyttes til at understøtte, at lønopgaven løses ensartet, effektivt og i høj kvalitet. Dette kommer blandt andet til udtryk ved anvendelse af lønsystemets applikationer til oprettelse og ændring af ansættelsesforhold, indrapportering af ferie- og fraværsoplysninger, timer og kørsel, som sikrer, at ansættelsesforholdene følger overenskomsterne, samt at eksempelvis refusioner som følge af fravær indhentes via lønsystemet og NemRefusion.

Opfølgingsgruppen finder det vigtigt, at der er en ens, effektiv og brugerorienteret lønadministration. Samtidig omfatter god service og brugerorienteret lønadministration også mulighed for dialog og samarbejde, som tilpasses forskellige sognes forskellige behov.

Stifternes medlemmer af opfølgingsgruppen finder herudover, at faglig synergi og udviklingsmuligheder for medarbejderne vil kunne realiseres i samme omfang med fastholdelse af den nuværende centerstruktur for SLM. Intranet, mail, SKYPE og telefonmøder gør det således nemmere at komme i kontakt med hinanden, holde møder og udveksle erfaringer og understøtter sammen med fælles uddannelse og fysiske møder udviklingen af et fælles fagligt miljø.

Opfølgingsgruppen vurderer, at der isoleret set kan opnås en økonomisk effektiviseringsgevinst ved en eventuel samplacering af SLM i ét stift. Effektiviseringspotentialet udgøres dels af reduceret koordinationsbehov, dels af en mulig produktivetsforbedring, hvis eventuelle produktivetsforskelle bringes på niveau med den pt. mest produktive af de tre centerafdelinger. Effektiviseringsgevinsten som følge af reduceret koordinationsbehov skønnes at være i alt 1,3 årsværk, hvoraf 0,7 årsværk dog udgøres af de tre stiftskontorchefers tidsforbrug på intern koordination. Sidstnævnte har i sagens natur ikke umiddelbar budgetvirkning, men vil frigøre stiftskontorchefernes ledelsesressourcer til den øvrige stiftsadministration. Den mulige produktivetsforbedring er vanskelig at vurdere med den nuværende registreringsramme, men skønnes at udgøre mellem 0,3-0,8 årsværk.

Den mulige nettobesparelse på 0,9-1,4 årsværk svarende til 0,4-0,7 mio. kr. skal dog ses på baggrund af de nødvendige transaktionsomkostninger ved en eventuel sammenlægning, herunder såvel etableringsudgifter, produktionstab og risici i forhold til opgaveløsningen. Hertil kommer, at en produktivetsforbedring vurderes at kunne opnås også inden for den nuværende centerstruktur, herunder i lyset af ovennævnte styrkede ledelsesfokus.

Opfølgingsgruppen fremsætter derfor ikke forslag til ændring af den nuværende placering af SLM, men forudsætter, at SLM som led i udmøntningen af sit styringsgrundlag vil have særskilt fokus på at skabe faglig synergi og udviklingsmuligheder for medarbejderne, smidiggøre den interne koordination og opnå produktivetsforbedringer.

#### 9.2.4. Delkonklusion

Den konsoliderede centerbemanding i de kommende år er sammenfattet i følgende tabel:

(Årsværk)	2019	2020	2021	2022	2023
<i>AdF</i>	8,4	7,6	7,4	7,3	7,2
<i>FLC</i>	5,8	5,2	5,0	4,9	4,8
<i>SLM</i>	13,4	11,1	10,6	10,4	10,2
<i>GIAS</i>	4,5	4,5	4,2	3,9	3,8
<i>FE</i>	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
<i>Plancenteret</i>	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5
<b><i>I alt</i></b>	<b>36,0</b>	<b>32,3</b>	<b>31,0</b>	<b>30,2</b>	<b>29,7</b>

Årsværksangivelserne tager højde for de centerrelaterede forslag i dette ministeroplæg.

Årsværksangivelserne omfatter dog ikke stiftskontorchefernes timeforbrug til centerledelse og -koordination, da stiftskontorchefernes årsværk indgår fuldt i stiftsadministrationernes ressourceforbrug.

De tilhørende konsoliderede centerbudgetter fremgår af bilag 3 og indgår i tabellen i afsnit 9.5. Det konsoliderede budget for de fire bevillingsfinansierede centre udgør 11,9 mio. kr. i 2020.

Modsat årsværksforbruget i stiftscentrene er stiftsadministrationernes aktuelle og fremtidige årsværksforbrug ikke opgjort til brug for denne delkonklusion. Årsværksforbruget i stiftsadministrationerne fastlægges således af den enkelte biskop på grundlag af det udmeldte budget samt en ledelsesmæssig vurdering af de relevante kompetencer i lyset af stiftsadministrationens prioriteringer, jf. afsnit 4.3. og 4.4.

Som udgangspunkt for en opdateret baseline-bevilling for stiftsadministrationerne (ekskl. centre) i 2020 anvendes stiftsadministrationernes budgetterede udgiftsbehov i 2019, jf. det godkendte fællesfondsbudget, som udgør 66,7 mio.kr. Når der justeres for bortfaldet af den interne fakturering mellem stifter og AdF (1,3 mio. kr.), værdien af den anslåede effektiviseringsgevinst på 3,5 årsværk, jf. afsnit 9.2.2. (1,6 mio. kr.), bortfaldet af den midlertidige bevilling til teologiske konsulenter (2,5 mio. kr.), overheadindtægter fra indtægtsfinansierede centre (1,0 mio. kr.), samt 2%-bidrag til omprioriteringspuljen udgør udgangspunktet for en ny baseline-bevilling til stiftsadministrationerne 59,1 mio. kr. i 2020.

Udgangspunktet for fastlæggelsen af en ny baseline-bevilling til stifter og bevillingsfinansierede centre, dvs. før de stiftsrelaterede forslag i dette ministeroplæg, udgør således i alt 71,0 mio. kr. i 2020. Bilag 3 redegør nærmere for fremgangsmåden for beregningerne i dette afsnit.

Til sammenligning udgør den oprindelige fællesfondsbevilling i 2019 til stifter og bevillingsfinansierede centre (fratrasket bevilling til teologiske konsulenter af hensyn til sammenligningen) i alt 70,2 mio. kr.

Udgangspunktet for fastlæggelse af en ny baseline-bevilling for 2020 og frem ligger således omtrent på niveau med den oprindelige bevilling til stiftsadministrationer og bevillingsfinansierede centre i fællesfondens budget for 2019. Det bemærkes dog, at det i lyset af det eksisterende aktivitetsniveau, som giver anledning til et forventet merforbrug på ca. 6,5 mio. kr. i 2019, vil kræve markante personaletilpasninger i stiftsadministrationer og/eller centre, hvis der kun godkendes en ny baseline-bevilling på dette niveau.

### 9.3. Elementer til en ny baseline-bevilling fra 2020

Opfølgingsgruppen foreslår, som det er fremgået af de foregående afsnit, en række initiativer, som også bør eller kan indgå i fastlæggelsen af en ny baseline-2020 for bevillinger til stiftsadministrationer og centre, i det omfang de ikke indgår i ovennævnte konsolidering af centerbudgetterne. Forslagene er sammenfattet i følgende tabel:



Forslag	Beskrivelse
Forslag 1: Klarere beskrivelse af stiftsadministrationernes opgaver	Der skelnes mellem myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver, administrative opgaver og samskabelsesopgaver
Forslag 2: Principper for samarbejde og dialog med menighedsråd og deres repræsentanter	Rollefordelingsgruppen fortsætter drøftelserne om principper for samarbejde og dialog. Centrale principper omfatter nærværende og kompetent rådgivning af de enkelte menighedsråd samt tæt dialog i relevante fora med menighedsrådsrepræsentanter om smidige løsninger i forbindelse med udformning af rammer, regler og it-systemer. Det foreslås endvidere at oprette en ny HR-gruppe.
Forslag 3: Åbenhed om stifternes prioritering af myndigheds-, rådgivnings- og administrative opgaver	Hvert stift offentliggør og afrapporterer løbende om prioriteringer og serviceniveau for de vigtigste myndighedsopgaver, rådgivnings- og vejledningsopgaver samt administrative opgaver.
Forslag 4: Åbenhed om stifternes prioritering af samskabelsesopgaver	Hvert stift offentliggør jævnligt sine prioriteringer inden for samskabelsesopgaver.
Forslag 5: Vedtagelse af et styringsgrundlag for hvert center og styrket brugerinddragelse i centerets prioriteringer	Med henblik på at sikre klarhed om mandat, ledelse, opgavesnit samt løbende styring og prioritering af centeropgaverne bør der udarbejdes et eksplicit styringsgrundlag for hvert stiftscenter. Der skal i den forbindelse tages stilling til, hvordan et relevant forum med repræsentanter fra de væsentligste interessenter inddrages i fastlæggelse af budget, aktivitets- og udviklingsmål.
Forslag 6: Fleksibel tilgang til øvrige samarbejder mellem stifter	Tværgående samarbejder mellem to eller flere stifter skal kunne ske fleksibelt og tilpasset til aktuelle behov. For at sikre klarhed om formål, mandat, ansvar og økonomi bør der udarbejdes en skriftlig vedtægt, aftale eller kommissorium.
Forslag 7: Styrkelse af stifternes rådgivningskapacitet	Med henblik på at imødekomme provstiers og menighedsråds stigende efterspørgsel efter specialiseret rådgivning – og for at reducere det udgiftsdrivende behov for at ansætte lokale medarbejdere eller konsulenter med specielle faglige kompetencer – styrkes de enkelte stiftsadministrationers ressourcer til opfølgende rådgivningsaktivitet.
Forslag 8: Styrkelse af stifternes kapacitet til samskabelsesopgaver	Med henblik på at imødekomme den stigende efterspørgsel efter biskoppernes og stiftsadministrationers engagement i samskabelsesopgaver styrkes den enkelte stiftsadministrations ressourcer hertil generelt.
Forslag 9: Finansiering af sekretariatsbetjeningen af stiftsråd	Budgettet for stiftsadministrationerne bør tage højde for udgifter til den eksisterende sekretariatsbetjening m.v. af stiftsrådene.

<p>Forslag 10: Finansiering af koordinationsopgaven i forbindelse med biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd m.m.</p>	<p>Budgettet for stiftsadministrationen hos den biskop, som har ansvar for koordinering af biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd m.m., bør tage højde for de eksisterende udgifter hertil.</p>
<p>Forslag 11: Finansiering af visse nyere opgaver i stiftscentrene</p>	<p>Budgetterne for stiftscentrene bør sikre en fastholdelse af de fordele, der er opnået med centrene samt tage højde for visse nyere opgaver, som ikke hidtil er indgået i budget- og bevillingsmodellen, eller som foreslås tilført til de eksisterende centre.</p>
<p>Forslag 12: Etablering af et samarbejde eller et stiftscenter om DAP som fælles og åben vejlednings- og inspirationsportal</p>	<p>Opdatering og kvalitetssikring af vejledningsmateriale for menighedsråd forankres og understøttes i et nyt samarbejde mellem stifterne og med inddragelse af Landsforeningen af Menighedsråd. Samarbejdet får desuden til opgave at sikre en brugerorienteret udvikling og styrkelse af DAP (den Digitale Arbejdsplads). En arbejdsgruppe udarbejder forslag til styringsgrundlag.</p>
<p>Forslag 13: Forankring af "Menighedsråd godt i gang" i samarbejdet om DAP</p>	<p>Med henblik på at sikre brugerorientering og løbende kvalitetssikring af en fælles "startpakke" for nye menighedsråd samt for at understøtte det enkelte stifts lokale formidlingsopgave foreslås det at forankre det eksisterende projektarbejde om "Menighedsråd godt i gang" som et samarbejde mellem stifterne og med inddragelse af Landsforeningen af Menighedsråd. Det kan ske i naturlig forlængelse af samarbejdet om DAP som fælles og åben vejlednings- og inspirationsportal, jf. forslag 12.</p>
<p>Forslag 14: Etablering af et servicecenter for lokaløkonomi</p>	<p>Der etableres et nyt stiftscenter med henblik på specialiseret rådgivning om regnskabsføring, systemunderstøttelse, økonomiportal m.v. samt varetagelse af en række praktisk-administrative opgaver, som i dag varetages af Kirkeministeriet. Centeret kan desuden varetage fælles indkøbs- og udbudsopgaver. En arbejdsgruppe udarbejder forslag til styringsgrundlag.</p>
<p>Forslag 15: Ledelsesudvikling</p>	<p>Der holdes hvert år et arbejds- og udviklingsseminar for stiftskontorchefer og biskopper med deltagelse af Kirkeministeriet, og der tilrettelægges et tværgående ledelsesudviklingsforløb for stiftskontorchefer og biskopper med særligt fokus på stiftskontorchefernes ledelse.</p>
<p>Forslag 16: Kompetenceudvikling af medarbejdere</p>	<p>Der udarbejdes en strategi for udvikling af kompetencer hos medarbejdere i stiftsadministrationer og centre. Der arbejdes med identifikation af behov for nye kompetencer, videndeling og netværk. Og der etableres fælles lønpolitik, introduktionsforløb og jobbytteordning.</p>

Forslagene kan opdeles i fire kategorier:

For det første forslag, der anses for nødvendige for at sikre finansiering af nyere opgaver, som ikke hidtil er blevet kompenseret i stiftsadministrationernes budgetter. Det drejer sig især om forslag 9-11.

For det andet forslag, der anses for nødvendige for at sikre en bedre, mere effektiv og koordineret anvendelse af de samlede ressourcer til stiftsadministrationerne. Det drejer sig især om forslag 1-6 og 15-16.

For det tredje forslag til styrkelse af stiftsadministrationernes kapacitet til varetagelse af eksisterende opgavetyper i lyset af, at disse opgaver enten er vokset i omfang (samskabelsesopgaver), eller at det samlet set vurderes i folkekirkens interesse at styrke stifternes kapacitet (rådgivningsopgaver). Det drejer sig især om forslag 7-8.

For det fjerde forslag til placering af nye opgaver i samarbejder mellem stifterne, herunder opgaver, som enten ikke har været fast forankret hidtil, eller som har været varetaget af bl.a. Kirkeministeriet. Det drejer sig især om forslag 12-14.

Den skønnede budgetvirkning fremgår af tabellen nedenfor og er uddybet i bilag 4. Tabellen omfatter samtidig et oplæg til bevillingsformen, hvis forslagene besluttet. Der sondres således grundlæggende mellem fire bevillingsformer, som uddybes nærmere i afsnit 9.4.:

1. **Grundbevilling:** Hver stiftsadministration tilføres samme bevilling. Bevillingen er ikke tidsbegrænset.
2. **Variabel bevilling:** Stiftsadministrationerne tilføres en variabel bevilling. Bevillingen er ikke tidsbegrænset.
3. **Center-/puljebevilling:** Et konkret stift eller stiftssamarbejde tilføres bevilling. Bevillingen er ikke tidsbegrænset.
4. **Projektbevilling:** Bevillingen placeres i et konkret stift eller center, eller hos AdF, hvorfra bevillingen frigives efter en nærmere aftalt procedure. Bevillingen ophører, når den er anvendt.

I nogle tilfælde vil der være særlige implementeringsudgifter forbundet med igangsættelse af forslagene. Sådanne implementeringsudgifter forudsættes afholdt inden for den anførte helårsvirkning, fx ved en udskudt igangsættelse af opstarten i det første år.

Forslag (Mio.kr.)	Grundbevilling		Variabel bevilling		Center- eller puljebevilling		Projektbevilling		I alt	
	Drift i alt	Heraf løn	Drift i alt	Heraf løn	Drift i alt	Heraf løn	Drift i alt	Heraf løn		
<b>Finansiering af nyere opgaver</b>	9	2,8	2,6	-	-	-	-	-	3,5	
	10		-	-	0,7	0,5		-		
	11		-	-		- <sup>1,2</sup>		-		
<b>Effektiv og koordineret ressource-anvendelse</b>	1		-	-	-	-	-	-	1,7	
	2		-	-	-	-	-	-		
	3	0,4 <sup>2</sup>	0,3	-	-	-	-	-		
	4	0,3 <sup>2</sup>	0,2	-	-	-	-	-		
	5		-	-	-	- <sup>1,2</sup>	-	-		
	6		-	-	-	-	-	-		
	15		-	-	-	0,5	-	-		
	16		-	-	-	0,5	-	-		
<b>Kapacitets-opbygning</b>	7		-	1,0-6,0	1,0-6,0 <sup>3</sup>	-	-	-	3,5-11,0	
	8		-	2,5-5,0 <sup>4</sup>	2,5-5,0 <sup>3</sup>	-	-	-		
<b>Nye stifts-samarbejder</b>	12		-	-	1,7	1,2		- <sup>5</sup>	3,9	
	13		-	-	-	-	0,5	-		
	14		-	-	-	1,7	1,2	-		
<b>I alt</b>		3,5	3,1	3,5-11,0	3,5-11,0	5,1	2,9	0,5	0,0	12,6-20,1

<sup>1</sup> Indgår i de opdaterede centerbudgetter, jf. afsnit 9.2.4. Dog indgår stiftskontorchefernes arbejdstid som en del af stiftsadministrationernes grundbemanding.

<sup>2</sup> Styrkelse af åbenhed og tværgående koordination og styring i både stiftsadministrationer og stiftscentre er i praksis en ledelsesopgave for biskop og stiftskontorchef. Stiftsadministrationerne foreslås dog samlet styrket med bevilling svarende til 1 AC-årsværk som kompensation for de øgede ledelsesopgaver for stiftskontorcheferne.

<sup>3</sup> Beløbet dækker både løn og drift, men foreslås givet som lønbevilling af hensyn til fleksibiliteten.

<sup>4</sup> Minimumsbeløbet tager højde for bortfaldet af den midlertidige bevilling til teologiske konsulenter.

<sup>5</sup> Eventuelle it-projektmidler mhp. brugerorienteret udvikling af DAP'en indgår ikke i dette ministeroplæg.

## 9.4. Fordelingen af bevillingen mellem de enkelte stifter og centre

De fire ovennævnte bevillingsformer (Grundbevilling, variabel bevilling, center-/puljebevilling og projektbevilling) danner udgangspunkt for fordelingen af den samlede bevilling på tværs af stiftsadministrationer og centre.

### 9.4.1. Grundbevilling

Opfølgingsgruppen foreslår, at grundbevillingen til hver enkelt stiftsadministration udgøres af en udgift til øvrig drift, som kan anslås relativt præcist på grundlag af kendte data for hidtidige udgifter i de enkelte stifter til bl.a. ejendoms-, kontorholds- og transportudgifter m.v., samt en lønudgift, som tager udgangspunkt i en vurderet grundbemanding, som alle stifter uanset størrelse forudsætter.

Lønsumsdelen af grundbevillingen vurderes at skulle svare til lønudgiften til 1 chefårsværk, 1 konsulentårsværk, 1 AC-årsværk, 1½ kontorfunktionærårsværk og 1 servicemedarbejderårsværk. En bemanding i denne størrelsesorden vurderes at tage højde for forslag i dette ministeroplæg, som påvirker grundbevillingens lønsum.

Stiftskontorchefernes timeforbrug til ledelse og koordination af centeropgaver timeregistreres løbende, men indgår i stifternes grundbemanding, frem for i de enkelte centres normering.

#### 9.4.2. Variabel bevilling

Den resterende del af bevillingen til stiftsadministrationerne anvendes til bemanding ud over grundbemandingen samt til øvrig drift, som er afledt heraf.

Hvert enkelt stift kan ud fra egne behov og inden for den variable bevilling beslutte, hvordan den konkrete sammensætning af bemandingen skal være. Det kan fx være medarbejdere til generelt administrativt arbejde, sagsbehandling og rådgivning eller medarbejdere med særlige kompetencer i forhold til samskabelse.

Den variable bevilling fordeles i forhold til stifternes størrelse. Et stifts størrelse kan defineres ud fra flere forskellige faktorer. Fx antallet af borgere, folkekirkemedlemmer, menighedsråd, præster, provstier, kirker. Nogen helt nøjagtig og uangribelig fordelingsnøgle findes dog ikke, og det er samtidig et hensyn, at fordelingsnøglen ikke skaber u hensigtsmæssige incitamenter i forbindelse med drøftelser om fx præstefordeling m.v.

Efter beregninger, hvor der er anvendt forskellige fordelingskriterier og kombinationer heraf, konkluderer opfølgingsgruppen, at den bedste og mest enkle fordeling opnås ved anvendelse af to faktorer med lige vægtning: antallet af menighedsråd, som er en indikation på myndigheds- og rådgivningsopgavernes omfang; og antallet af borgere, som er en indikation på samskabelsesopgavernes omfang.

#### 9.4.3. Center- eller puljebevilling

Centerbevillinger gives konkret til det eller de stifter, som udgør centeret.

Det har på baggrund af rådgivning fra professor Per Nikolaj Bukh været overvejet, om centerbevillingerne kunne eller burde gives som særskilt bevilling til det enkelte center frem for som hidtil som et særskilt formål under de involverede stiftsadministrationers bevilling. Et sådant særskilt budgetansvar, herunder chefansvar, anses generelt for et centralt økonomistyringsprincip.

Opfølgingsgruppen vurderer imidlertid, at ansvaret for stiftsadministrationens og centerets økonomi er et samlet ledelsesmæssigt ansvar, og at en adskillelse vil være upraktisk i dagligdagen. Allerede i dag tildeles stifterne to bevillinger til henholdsvis stiftsadministrationen og centeropgaven, og der er ikke adgang til at overføre bevilling mellem de to formål uden forudgående aftale med Kirkeministeriet. Det har hidtil været nødvendigt med årlige overførsler, idet forudsætningerne for den oprindelige centerdannelse har som nævnt vist sig ikke at holde stik, jf. afsnit 9.1. Et formål med det foreliggende forslag til ny budget- og bevillingsmodel er således at reducere behovet for sådanne overførsler samt at sikre, at de i givet fald drøftes og behandles i henhold til styringsgrundlaget for det enkelte center.

I stedet anser opfølgingsgruppen det for centralt, at der for alle centre udpeges én centerleder blandt de relevante stiftskontorchefer, som har det overordnede ansvar for centerets opgavevaretagelse, styring, budget og faglig ledelse af centerpersonalet. Centerlederen skal fremgå af styringsgrundlaget, jf. forslag 5.

De nødvendige bevillinger til de eksisterende centre fremgår af afsnit 9.2. Ved en godkendelse af forslag 12 og 14 vil det skulle besluttes, hvor de pågældende centre eller samarbejder skal forankres.

Puljebevillingen, som følger af forslag 10, tildeles tilsvarende til det konkrete stift, hvis biskop efter biskoppernes beslutning varetager denne koordinationen af biskoppernes deltagelse i råd og bestyrelser m.v. Det er pt. Københavns Stift.

Bevillingerne til henholdsvis strategiseminar og ledelsesudvikling samt medarbejdernes kompetenceudvikling, jf. forslag 15 og 16, er ligeledes årlige puljebevillinger, som placeres i det Administrative Fællesskab, men disponeres af de ansvarlige for afviklingen af aktiviteten. Placeringen som puljebevilling hos AdF giver en arbejdsgruppe mulighed for i planlægningen at disponere over det afsatte beløb og dermed sikre et det faglige indhold og tværgående prioriteringer så godt som muligt.

Nogle af centerbevillingerne er delt mellem flere stifter. For disse sker den nærmere fordeling efter følgende principper:

- Stifternes Løncenter for Menighedsråd: Fordeling mellem de tre deltagende stifter på grundlag af opgavemængden i hver af de tre center-dele.
- GIAS-centeret: Fordeling i forhold til antallet af lån og antallet af posteringer, som hver af de to center-dele administrerer.
- Forsikringsenheden: Fordeling i forhold til antallet af afsluttede sager, som hver af de to center-dele har behandlet.

I alle tilfælde tildeles der desuden en særskilt andel af centerbudgettet til det stift, som varetager ledelse, koordination og systemejerskab i centeret i overensstemmelse med det vedtagne styringsgrundlag, jf. forslag 5.

#### 9.4.4. Projektbevilling

En projektbevilling placeres ét sted og fordeles derfor ikke mellem stifterne. Bevillingen gives til et afgrænset projekt, hvortil fordelingen mellem stifterne ikke er klarlagt på forhånd, eller hvor et centralt initiativ skal gennemføres for eller af alle stiftsadministrationer i fællesskab. En projektbevilling er tidsbegrænset og ophører, når bevillingen er anvendt.

Et eksempel på en projektbevilling er forslag 13 om videreudvikling af Menighedsråd godt i gang. Bevillingen hertil er en engangsbevilling, som primært er tiltænkt konsulentbistand til bl.a. videreudvikling af vejledningsmateriale – herunder e-læring. Denne bevilling foreslås placeret sammen med det center, som etableres til udvikling af DAP'en som vidensportal, jf. forslag 12.

### 9.5. Samlet ansøgning om omprioriteringsmidler

På baggrund af ovenstående analyse indstiller opfølgingsgruppen, at fællesfondens omprioriteringspulje ansøges om en permanent genopretning af bevillingen til stiftsadministrationerne fra 2020 og frem. Ansøgningen svarer til differencen mellem en ny baseline-bevilling for 2020 og frem (baseret på alle forslag i dette ministeroplæg) og det hidtil forudsete bevillingsniveau i 2020 og frem (bevilling i BO-årene, jf. fællesfondens 2019-budget):

	2020		2021		2022		2023	
	<i>Drift i alt</i>	<i>Heraf løn</i>	<i>Drift i alt</i>	<i>Heraf løn</i>	<i>Drift i alt</i>	<i>Heraf løn</i>	<i>Drift i alt</i>	<i>Heraf løn</i>
<b>Mio. 2019-kr.</b>								
<i>Stiftsadministrationer inkl. effektiviseringer, ekskl. nye forslag</i>	59,1	41,3	57,9	40,5	56,7	39,7	55,6	38,9
<i>Finansiering af nyere opgaver i stifterne</i>	3,5	3,1	3,4	3,0	3,4	3,0	3,3	2,9
<i>Effektiv og koordineret ressourceanvendelse i stifterne</i>	1,7	0,5	1,7	0,5	1,6	0,5	1,6	0,5
<i>Kapacitetsopbygning i stifterne</i>	11,0	11,0	10,8	10,8	10,6	10,6	10,4	10,4
<i>Konsoliderede budgetter for eks. bevillingsfinansierede centre</i>	11,9	11,9	11,4	11,4	11,2	11,2	11,0	11,0
<i>Nye centre/stiftssamarbejder</i>	3,9	2,4	3,3	2,4	3,3	2,3	3,2	2,3
<i>Ny baseline-bevilling for stifter og centre</i>	91,1	70,2	88,5	68,6	82,0	61,8	85,0	65,9
<i>Forudset bevilling i budget 2019</i>	68,0	49,1	66,6	48,1	65,2	47,1	63,9	46,1
<b>Ansøgning om omprioriteringsmidler</b>	<b>-23,1</b>	<b>-21,1</b>	<b>-22,0</b>	<b>-20,5</b>	<b>-21,6</b>	<b>-20,1</b>	<b>-21,2</b>	<b>-19,7</b>
<i>Indtægtsdækkede centre</i>	3,2	3,2	3,0	3,0	2,9	2,9	2,8	2,8
<i>Ny, samlet økonomi for stiftsadministrationer</i>	94,3	73,4	91,6	71,6	89,7	70,1	87,9	68,7

Som udgangspunkt for tabellen (øverste række) indgår jf. afsnit 9.2.4. budgettet for stiftsadministrationerne i fællesfondens budget for 2019 korrigeret for vurderede effektiviseringsgevinster i stiftsadministrationerne, bortfaldet af den midlertidige bevilling til teologiske konsulenter, ophør af intern fakturering mellem stifter og AdF, overheadindtægter fra indtægtsfinansierede centre, samt sædvanligt 2%-bidrag til omprioriteringspuljen.

Som udgangspunkt for tabellens angivelse af udgifter til centeropgaver anvendes de konsoliderede årsværksbudgetter jf. afsnit 9.4. med budgeteffekt i henhold til gennemsnitslønudgiften til de relevante medarbejderkategorier for det enkelte center. Driftsudgifter til centeropgaver indgår i budgettet for de pågældende stiftsadministrationer.

Fordelingen mellem stifter og centre ved en imødekommeelse af ansøgningen fremgår af bilag 5.



## Samarbejde og dialog med menighedsråd og deres repræsentanter

Menighedsrådene er det centrale omdrejningspunkt for folkekirkens liv og vækst i Danmark, og der er en lang og god tradition for samarbejde og dialog med og mellem menighedsrådene og deres repræsentanter på alle niveauer. Samarbejdet og dialogforaene har udviklet sig over tid, men kernen har både før og nu været at understøtte menighedsrådene med at fremme kirkens liv og vækst i landets over 2000 sogne.

Menighedsrådene er i lovgivningen sikret stor selvstændighed og frihed til at varetage deres opgave i overensstemmelse med lokale ønsker og behov.

Menighedsrådene indgår samtidig i det folkekirkelige myndighedshierarki, hvor provsti, stift og kirkeministerium er tillagt tilsynsopgaver, vejledningsopgaver og andre opgaver med henblik på at understøtte menighedsrådenes arbejde inden for den samlede folkekirke.

Menighedsrådene er gennem indirekte valg desuden repræsenteret i provstiudvalg, stiftsråd og budgetsamråd med beslutnings- og høringskompetencer, som fremgår af den kirkelige lovgivning.

De fleste menighedsråd er endelig medlemmer af interesseorganisationen Landsforeningen af Menighedsråd, som arbejder for at varetage menighedsrådenes politiske interesser nationalt og regionalt, og som samtidig yder rådgivning, konsulentbistand og kursusvirksomhed for lokale menighedsråd og menighedsrådsmedlemmer.

### *Principper for rådgivning og bistand til menighedsråd*

Menighedsrådene løser mange opgaver selv. Men når opgaver bevæger sig uden for normalsituationen, er det ikke usædvanligt, at der er behov for en hjælpende hånd.

Uanset hvor menighedsrådene henvender sig for at få hjælp, er det en fælles målsætning, at de hjælpes bedst muligt.

I praksis sker rådgivning og bistand til menighedsrådene ud fra en række generelle principper:

- **Nærhed:** Mange spørgsmål besvares så tæt på menighedsrådene som muligt. Den nærhed og det kendskab, som opnås ved at kunne henvende sig i et kendt miljø, giver mulighed for også at understøtte menighedsrådet i andre opgaver.
- **Kompetence:** Menighedsrådene understøttes af kompetente samarbejdspartnere. Det betyder at det kan være nødvendigt at henvise til en anden samarbejdspartner, hvor kompetencen er bedre inden for et konkret sagsområde. Det kan i nogle tilfælde være provstiet eller stiftet, i andre tilfælde et stiftscenter, Kirkeministeriet eller Landsforeningen af Menighedsråd, eller i atter andre tilfælde eksterne rådgivere.

Dato:

Akt nr.

Sagsbehandler  
Kirkeministeriet





- **Myndighed:** Menighedsrådene kan altid søge råd og vejledning hos den myndighed, som skal afgøre en sag. Dette afgrænser ikke myndigheden fra at samarbejde med andre om at løse en rådgivningsopgave, hvis det skønnes hensigtsmæssigt i forhold til en konkret opgave. Hvis en myndighed er klageinstans, kan vejledningen dog kun angå generelle spørgsmål og ikke have konkret karakter.
- **Forening:** Menighedsråd, som er medlemmer af Landsforeningen af Menighedsråd, kan altid henvende sig til Landsforeningen for bistand, herunder benytte Landsforeningen som partsrepræsentant i konkrete sager.

### *Den samarbejdende folkekirke*

Der samarbejdes i stigende grad på alle niveauer i folkekirken. Samarbejdet sker ofte på tværs af geografiske enheder – fx mellem menighedsråd, provstier eller stifter. Men der samarbejdes også på tværs af de folkekirkelige myndighedsniveauer – for eksempel mellem menighedsråd, provstier og stift inden for det enkelte stift.

Samarbejde mellem og på tværs af alle niveauer ligger i fin forlængelse af folkekirkens lange tradition for rummelighed, frihed og mangfoldighed i mange små sogneenheder samtidig med, at folkekirken bindes sammen som landsdækkende helhed af bl.a. autoriserede gudstjenesteordninger, fælles ansættelsesmyndighed for præster, fælles regler for menighedsrådenes virksomhed, fælles regler for rettigheder og pligter og i en vis udstrækning desuden fælles økonomi.

De senere års stadigt øgede engagement i tværgående samarbejde i folkekirken hænger ikke mindst sammen med demografiske og økonomiske forhold, hvor samarbejde blandt andet gør det muligt at gennemføre aktiviteter, som menighederne, eller nogle af dem, ikke har økonomiske eller menneskelige ressourcer til at gennemføre alene. Udviklingen hænger også sammen med strukturelle forhold, som gør samarbejde på højere niveauer hensigtsmæssigt, for eksempel som følge af øget kompleksitet i samfundets almene regler, forventninger til ensartet og effektiv administration, herunder brug af it-systemer, samt krav om åbenhed og transparens i forhold til økonomiske dispositioner.

I takt med, at demografiske, økonomiske og strukturelle forhold fremmer og nødvendiggør øget samarbejde om fælles aktiviteter og rammer, øges også behovet for at sikre en tæt dialog om den mere præcise udformning af samarbejdsrammer, implementering af administrative regler og fælles it-systemer. En stor del af folkekirkens myndighedsansvar bæres således af folkevalgte frivillige i menighedsrådene, og tilrettelæggelsen af rammer, regler og it-systemer bør ske med størst mulig hensyntagen til folkekirkens struktur og vilkår.

*Fora for samarbejde og dialog med menighedsråd og deres repræsentanter*



For at sikre dialog og samarbejde om smidige løsninger på såvel løbende samarbejdsaktiviteter som rammer, regler og it-systemer eksisterer der en række forskellige samarbejdsfora, hvor menighedsråd og deres repræsentanter deltager.

Nye samarbejdsformer og -behov giver løbende anledning til etablering af nye fora med rådgivende og/eller besluttende beføjelser. Nogle er oprettet med hjemmel i lov. Andre er nedsat af for eksempel kirkeministeren i kraft af sit ministeransvar. Hvor sammensætningen af disse fora ikke er lovbestemt, besluttet det på grundlag af en konkret vurdering.

De forskellige samarbejds- og dialogfora giver mulighed for en tæt og dynamisk dialog om fælles udfordringer på tværs af både enheder og niveauer og mellem både gejstlige og læge repræsentanter.

Det er under alle omstændigheder væsentligt, at samarbejds- og dialogfora løbende tilpasses de aktuelle behov i folkekirken, og at mandat og formål præciseres og eventuelt tilpasses ved ændrede vilkår.

De væsentligste samarbejds- og dialogfora, hvor menighedsråd og deres repræsentanter deltager, omfatter blandt andet:

#### **Lovhjemlede fora:**

- Budgetfølgegruppen for Fællesfonden
- Budgetsamrådet for Fællesfonden
- Stiftsråd
- Provstiudvalg
- Budgetsamråd i provstier

#### **Fora nedsat af eller efter aftale med Kirkeministeriet:**

- It-Følgegruppen
- Folkekirkens Samarbejdsudvalg (FSU)
- HR-gruppe
- Uddannelsesudvalget
- Arbejdsgruppen vedr. præsters arbejdsmiljø
- Koordinationsudvalget mellem Kirkeministeriet, Landsforeningen af Menighedsråd, Provsteforeningen og Stiftsadministrationerne
- Lokaløkonomigruppe
- Informationssikkerhedsudvalget

Bilag 2:

Notat – forslag til ny HR-gruppe



Kirkeministeriet

### **Kommissorium for HR-gruppe vedrørende kirkefunktionærer**

HR-gruppen vedrørende kirkefunktionærer har til opgave at koordinere og styrke den generelle indsats på HR-området for kirkefunktionærer, således at der sikres et fælles HR-niveau med ensartethed og korrekthed i HR-rådgivning og HR-administration.

#### **Mandat**

HR-gruppen drøfter fastsættelse af minimumsstandarder, vejledninger og skabeloner for kirkefunktionærer, herunder

- paradigmer og vejledninger som ønskes autoriseret af Kirkeministeriet
- skabeloner for stillingsopslag
- skabeloner for ansættelsesbeviser samt allonger
- tvivlsspørgsmål vedrørende korrekt lønindplacering
- niveauer for obligatorisk uddannelse og efteruddannelse.

Det hidtidige koordinationsudvalgs opgaver i henhold til cirkulære af 12. januar 2012 om fælleskonsulenter ansat af flere menighedsråd i fællesskab henlægges til HR-gruppen.

HR-gruppen fungerer desuden som følgegruppe for Kirkeministeriet i forbindelse med forhandling og implementering af overenskomster for kirkefunktionærer.

HR-gruppen kan nedsætte HR-relevante underarbejdsgrupper.

#### **Sammensætning**

HR-gruppen sammensættes af repræsentanter fra Landsforeningen af Menighedsråd, centerlederen for SLM og centerlederen for FLC samt Kirkeministeriet.



## Etablering af udgangspunkt for ny baseline-bevilling til stifter og centre – opfølgning på stiftsanalysen

Notatet har til formål at forklare metoden og de grundlæggende antagelser bag en ny budget- og bevillingsmodel som følge af opfølgning på stiftsanalysen. Rambøll/Carve-rapporten indeholder en bevillingsmodel, der tager udgangspunkt i stifternes aktiviteter, men bl.a. på grund af stifternes relativt begrænsede størrelser vurderes forslaget at være for kompleks til at burde implementeres for stiftsadministrationer og centre.

Dato: 10. april 2019

Akt nr. 47475

Sagsbehandler  
Niels Bækgård

Notatet fremsætter i stedet en anden model. For stiftsadministrationernes vedkommende anvendes en baseline-model, der opsætter en ny basis for bevillingen med udgangspunkt i den nuværende bevilling. Metodens grundlæggende antagelser er, at den bevillingsramme, som stifterne på nuværende tidspunkt tildeles, er en passende proxy for stifternes samlede aktivitetsniveau og dermed bevillingsbehovet. Korrigeret for kendte effektiviseringsgevinster, udløb af midlertidige bevillinger og øvrige ændringer, dannes der herudfra en valid base for en ny bevillingsmodel for stiftsadministrationernes område.

For centrenes vedkommende tages der udgangspunkt i de enkelte centres opgaveportefølje. De enkelte centre har hertil bidraget med centerbudgetter, hvori der indgår forventede årsværksforbrug. Kirkeministeriet har gennemgået budgetterne og har i dialog med centerledelserne konsolideret budgetforslagene, herunder med henblik på at tage højde for budgetvirkningen af forslag 5 og 11 i dette ministeroplæg, som begge direkte vedrører centerbudgetterne og vanskeligt kan opgøres separat.

Stiftsadministrationernes og centrenes bevilling danner samlet set udgangspunktet for en ny baseline-bevilling. Dette udgangspunkt benævnes i det følgende som BASIS20.

## Dannelse af BASIS20

### Stiftsadministrationer

Udgangspunktet for stifternes bevillingsmodel er fællesfondens budget 2019 (FF19), delregnskab 3, formål 10, hvor der i 2019 er budgetteret med et bevillingsbehov på i alt 66,7 mio. kr., hvoraf de 46,7 mio. kr. er bevilling til løn.

Ved dannelsen af BASIS20 for stiftsadministrationernes vedkommende reduceres FF19 for:

- Bevilling til *teologiske konsulenter*, der er en to-årig bevilling givet til stiftsadministrationerne i 2018 og 2019. Bevillingen bortfalder i 2020. FF19 fratrækkes lønbevilling på i alt 2,5 mio. kr.
- *Effektiviseringer* for i alt 3,5 årsværk, skønnet til en lønsum på 1,6 mio. kr. Heraf udgør 0,25-0,35 årsværk HR-opgaver, der er overflyttet til fra stiftsadministrationerne til SLM og 1,5-2,0 årsværk vedrører opgaveflyt fra stiftsadministrationerne til FLC. Den resterende 1,15-1,75 årsværk



er skønnede effektiviseringsgevinster ved justering af eksisterende centres opgaver.

Side 2  
Akt nr. 47475

- *Ophør af indtægtsdækket virksomhed mellem stifter og AdF*, der vedrører en omlægning af en nuværende praksis, hvor de enkelte stifter faktureres for ydelser leveret af AdF. Fremover skal stifterne ikke faktureres for denne udgift, hvorfor stiftsadministrations bevilling til øvrig drift reduceres tilsvarende. Størrelsen på reduktionen svarer til den gennemsnitlige fakturering fra stifterne til AdF i perioden fra 2014-2018 og beløber sig til 1,3 mio. kr.
- *Overheadindtægter* for indtægtsdækkede centre, FE og KAS/GIAS. Idet finansieringen af overhead udfaktureres til de lokale kasser, vil indtægterne herfra medvirke til en reduktion af det samlede finansieringsbehov for fællesfonden. Overheadindtægterne beløber sig til ca. 1,0 mio. kr., hvorfor 0,4 mio. kr. er overhead til løn. Eftersom stiftcentrenes udgifter til øvrig drift dækkes via bevillingerne til stiftsadministrationen, dvs. af fællesfonden, bør overheadindtægterne i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed tilsvarende indgå i den samlede fællesfondsbevilling til stiftsadministrationerne frem for kun til de deltagende stifter i de pågældende centre.

Den endelige bevilling til stiftsadministrationer kan derfor beregnes som følger:

	MIO. KR.
<b>FFI9</b>	<b>66,7</b>
- Faktura (AdF)	-1,3
- Teologiske konsulenter	-2,5
- Effektiviseringer	-1,6
- Overhead, løn	-0,4
- Overhead, drift	-0,6
<b>BASIS19</b>	<b>60,3</b>
- Omprioriteringsbidrag (2%)	-1,2
<b>BASIS20</b>	<b>59,1</b>

Reduktionen fra 2019 til 2020 skal ses i lyset af det løbende bidrag til omprioriteringspuljen fra stifterne.



## Centre

Side 3

Akt nr. 47475

### Bevillingsfinansierede centre

Bevillingen til de fire bevillingsfinansierede centre beregnes med udgangspunkt i de konsoliderede årsværksbehov for centrene, og under hensyntagen til forskellige sammensætninger af stillingstyper. Beregningen af lønsum tager højde for stillingstyper og er beskrevet nedenfor. Ud fra årsværksopgørelserne vil de bevillingsfinansierede centre have et bevillingsbehov på 29,2 årsværk i 2019, svarende til en lønsum på 13,6 mio. kr. Bevillingen vil de efterfølgende år være faldende, idet stifterne også vil bidrage til omprioriteringspuljen med 2 pct. årligt.

### Indtægtsfinansierede centre

To af centrene er fuldt indtægtsfinansierede (FE og KAS/GIAS) og vil således ikke have et egentligt bevillingsbehov fra fællesfonden. De udgifter, der er forbundet med drift af et indtægtsfinansieret center, herunder anvendelse af de budgetterede årsværk, skal derfor ses særskilt fra fællesfondens bevillingsbehov.

De resterende centre er bevillingsfinansierede, og anvendelsen af de årsværk, som er angivet i den korrigerede udgave af centerbudgetterne, jf. ovenfor, svarer derfor til disse centres bevillingsbehov.

Center	Årsværk					BASIS2x - Løn (mio. 2019-kr.)					FF19
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
	<i>Bevillingsfinansierede centre</i>										
ADF	8,4	7,6	7,4	7,3	7,2	4,1	3,7	3,7	3,6	3,5	2,2
FLC	5,8	5,2	5,0	4,9	4,8	2,8	2,5	2,4	2,3	2,3	1,0
SLM	13,4	11,1	10,6	10,4	10,2	5,9	5,0	4,7	4,6	4,5	2,4
PLAN	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5
<b>Bevillingsfinansierede, i alt</b>	<b>29,2</b>	<b>25,5</b>	<b>24,5</b>	<b>24,0</b>	<b>23,6</b>	<b>13,6</b>	<b>11,9</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>	<b>11,0</b>	<b>5,9</b>
	<i>Indtægtsfinansierede centre</i>										
FE	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	0,0
KAS/GIAS	4,5	4,5	4,2	3,9	3,8	2,1	2,1	2,0	1,8	1,8	0,0
<b>I alt</b>	<b>36,0</b>	<b>32,3</b>	<b>31,0</b>	<b>30,2</b>	<b>29,7</b>	<b>16,8</b>	<b>15,1</b>	<b>14,5</b>	<b>14,1</b>	<b>13,8</b>	<b>5,9</b>

Både årsværksopgørelse og afledt lønsum i tabellen indeholder løbende omprioriteringsbidrag på 2%.

### Samlet bevillingsbehov

Det samlede finansieringsbehov i BASIS20 kan opgøres som en sum af stiftsadministrationerne samt de bevillingsfinansierede centre:



Mio. 2019-kr.	FF19	2019	2020	2021	2022	2023
Stiftsadministrationer	66,7	60,3	59,1	57,9	56,7	55,6
Bevillingsfinansierede, i alt	5,9	13,6	11,9	11,4	11,2	11,0
- ADF	2,2	4,1	3,7	3,7	3,6	3,5
- FLC	1,0	2,8	2,5	2,4	2,3	2,3
- SLM	2,4	5,9	5,0	4,7	4,6	4,5
- PLAN	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
<b>Finansieringsbehov, i alt</b>	<b>72,7</b>	<b>73,9</b>	<b>71,0</b>	<b>69,3</b>	<b>67,9</b>	<b>66,6</b>
Indtægtsfinansierede, i alt	-	3,2	3,2	3,0	2,9	2,8
- FE	-	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
- KAS/GIAS	-	2,1	2,1	2,0	1,8	1,8
<b>Omkostning, i alt</b>	<b>-</b>	<b>77,1</b>	<b>74,2</b>	<b>72,4</b>	<b>70,8</b>	<b>69,4</b>

### Opdeling af bevillingen i drift og løn

Korrektionen for fakturering i ADF samt for overhead fra FE og KAS/GIAS til drift reducerer stiftsadministrationernes driftsbevilling, mens de øvrige korrektioner reducerer bevillingen til løn. Dermed er det muligt at opstille en model, der skelner mellem løn og drift for stiftsadministrationernes vedkommende. For centrene vedkommende beregnes der for nærværende ikke en driftsbevilling. Udgifter til øvrig drift afholdes af det pågældende stift.

Løn og drift kan opgøres som følger:

Mio. 2019-kr.	2019		2020		2021		2022		2023	
	I alt	Heraf løn	I alt	Heraf løn	I alt	Heraf løn	I alt	Heraf løn	I alt	Heraf løn
Stiftsadministrationer	60,3	42,2	59,1	41,3	57,9	40,5	56,7	39,7	55,6	38,9
Bevillingsfinansierede, i alt	13,6	13,6	11,9	11,9	11,4	11,4	11,2	11,2	11,0	11,0
<b>Finansieringsbehov, i alt</b>	<b>73,9</b>	<b>55,7</b>	<b>71,0</b>	<b>53,2</b>	<b>69,3</b>	<b>51,9</b>	<b>67,9</b>	<b>50,9</b>	<b>66,6</b>	<b>49,9</b>
Indtægtsfinansierede, i alt	3,2	3,2	3,2	3,2	3,0	3,0	2,9	2,9	2,8	2,8
<b>Omkostning, i alt</b>	<b>77,1</b>	<b>58,9</b>	<b>74,2</b>	<b>56,4</b>	<b>72,4</b>	<b>55,0</b>	<b>70,8</b>	<b>53,8</b>	<b>69,4</b>	<b>52,7</b>

### Antagelser

#### Øvrig drift

Den nuværende regnskabs- og budgetteringspraksis for centrene formål (delregnskab 3, formål 15 og 16) indeholder ikke øvrig drift. Udgifter til øvrig drift er i stedet placeret i alle ti stifter, og på den baggrund er øvrig drift i øjemed af bevilling og regnskab placeret i stiftsadministrationen.



I lyset af baseline-logikken, der antager, at den nuværende driftsbevilling i et vist omfang implicit indeholder disse uensartede behov, er der ikke umiddelbart behov for at ændre denne tilgang. Det kan eventuelt på sigt overvejes at udarbejde en bevilling til øvrig drift til centeropgaverne, så denne kan præciseres og efterfølgende udskilles fra stiftsadministrationernes bevilling.

#### *Beregning af lønsum på baggrund af årsværk fra centerbudgetter*

Ved beregningen af lønsum i centrene tages der højde for centrenes uens sammensætning af stillingstyper. Når sammensætningen af stillingstyper afviger fra center til center medfører dette, at omkostningen for et årsværk kan være større eller mindre alt efter anvendelse af konsulenter og AC'ere i forhold til HK'ere. En gennemsnitlig årsløn for de enkelte stillingstyper er beregnet af AdF på baggrund af løndata fra stifter og centre og herefter fremskrevet til 2019-kr. Gennemsnitsløningerne for stillingstyperne er beregnet til:

LØNNINGER	
	2019-kr.
Chef	867.716
AC	514.620
HK	434.036
Konsulent	706.697

Kirkeministeriets økonomikontor har på baggrund af de indsendte centerbudgetter og tidligere forslag til bevillingsmodeller (model fra AdF) foretaget et skøn af fordelingen af stillingstyper fordelt på centre. De enkelte centres årsværkfordeling antages at være konstante og fordeles som følger:

Center	Type andel	KR. PR. ÅRSVÆRK
--------	------------	-----------------





	HK	AC	KONS	2019-kr.
ADF	65%	20%	15%	491.052
FLC	75%	10%	15%	482.994
SLM	90%	8%	1%	444.077
KAS/GIAS	57%	43%	0%	468.687
FE	78%	16%	6%	463.289
PLAN	94%	6%	0%	438.871
Gns.	77%	17%	6%	464.829

Side 6  
Akt nr. 47475

Den gennemsnitlige pris pr. årsværk i det enkelte center anvendes herefter til at beregne lønsum i kronebeløb på baggrund af det i centerbudgetterne angive årsværksbehov.

#### *Overheadindtægter for drift og løn*

Når en stiftsadministration sælger timer fra stiftsadministrationen til centrene, modregnes stiftsadministrationen timeprisen samt et overhead. Overheadet, der fordeles 40/60 på hhv. løn og drift, udgør 40% for KAS/GIAS og FE, og 25% for AdF. Denne indtægt tilfalder det stift, som sælger timerne.

Finansieringen af overhead vedrørende KAS/GIAS og FE foregår ved afregning med de lokale kirkekasser. Finansieringen af overhead er derfor finansieret udenfor fællesfonden og inddrages som en del af den samlede finansiering af stifternes og centrenes økonomi. I modellen reduceres stifternes bevillingsbehov svarende til de forventede eksterne overheadindtægter for hhv. løn og drift.



## Skøn for bevillingsønsker – opfølgning på stiftsanalysen

Ministeroplægget indeholder en række bevillingsønsker, og størrelsen af disse er estimeret i dette notat.

Ministeroplægget indeholder forskellige typer af forslag. Nogle af disse forslag kræver ikke ekstra bevilling for at blive ført ud i livet, mens andre kræver ekstra bevilling til stiftsadministrationen eller centerdriften. Endelig har nogle forslag mere karakter af nye opgaver, og finansieringens placering skal også afgøres.

Dato: 25. april 2019

Akt nr. 48967

Sagsbehandler  
Jacob Øllgaard-Nicolajsen

Forslag 1, 2 og 6 kræver ikke øget bevilling, men kan løses indenfor den driftsramme som stifter og centre får tildelt.

Forslag 3, 4, 5 og 11 omfatter tiltage til styrkelse af åbenhed og tværgående koordination og styring i både stiftsadministrationer og stiftscentre. Der er i praksis i vidt omfang tale om en ledelsesopgave for biskop og stiftskontorchef, som dog i sagens natur kræver særskilt fokus og indsats fra disse, og som derfor også kan indebære en vis delegation af opgaver til eller bistand fra andre medarbejdere.

Et sådant afledt behov i forhold til styrkelse af centrenes styringsdialog anses for omfattet af de konsoliderede centerbudgetter. Til dækning af et sådant behov i stiftsadministrationerne foreslås disse dog samlet styrket med bevilling svarende til 1 AC-årsværk som kompensation.

Forslag 7 skal stille stifterne i stand til at yde en bedre rådgivning til provstier og menighedsråd. Forslaget sigter særligt på at undgå, at provstiuvalgene ansætter yderligere specialiseret arbejdskraft for at kunne understøtte det lokale arbejde. Stifterne skal således have mulighed for at yde tilstrækkelig rådgivning til, at provstierne ikke finder det nødvendigt selv at antage yderligere medhjælp.

En tillægsbevilling i størrelsesordenen 1,0-6,0 mio. kr., svarende til en gennemsnitlig forøgelse pr. stift på mellem 0,1 og 0,6 mio. kr., vil give stifterne mulighed for at øge fokus på denne opgave. Størst mulighed gives selvsagt ved imødekomme af det fulde bevillingsønske på 6,0 mio. kr.

Forslag 8 skal gøre biskoppen i stand til i højere grad at deltage i samskabelsesopgaver – både i og uden for folkekirken.

En del af den opgave bliver i 2019 løst af den midlertidigt tildelte bevilling, som kan anvendes til teologisk rådgivning. Denne bevilling falder bort i 2020.

For at modsvare den bevilling som bortfalder, bør den nye bevilling som minimum modsvare denne bevilling på 2,5 mio. kr. I det omfang der kan skaffes opbakning til det, er det dog indstillingen, at der skal være mulighed for at



fordoble bevillingen, således at der i ansøgningen til budgetfølgegruppen ansøges om 5,0 mio. kr. til samskabelsesopgaver. Dette beløb modsvarer gennemsnitligt en AC-stilling i hvert stift.

Side 2  
Akt nr. 48967

For såvel forslag 7 som 8 indstilles det, at bevillingen tildeles som lønbevilling. Stiftsadministrationen har herefter mulighed for selv at omprioritere til øvrig drift, hvis det ønskes.

Forslag 9 er stillet for at dække de omkostninger, som stiftsadministrationerne er blevet pålagt i forbindelse med oprettelsen af stiftsrådene. Ved oprettelsen af stiftsrådene blev stiftsadministrationerne ikke kompenseret for de udgifter i forbindelse med mødediæter, kørsel m.v.

Opgaverne med sekretariatsbetjening af stiftsrådene har hertil forøget, da stiftsrådet har udviklet sig til et omdrejningspunkt for samskabelsesopgaver i stiftet. Det skønnes, at sekretariatsbetjeningen udgør i alt 2,0 mio. kr. svarende til ca. ½ HK-årsværk pr. stift.

Hertil kommer udgifter til mødediæter, kørsel m.v. Udgifterne hertil er opgjort af AdF, skønt et uensartet datagrundlag stifterne imellem. Den af regnskabsførte udgift udgør 0,6 mio. kr., hvilket dog vurderes at være i underkanten henset til den anvendte registreringspraksis. Det er herefter skønnet, at den samlede omkostning udgør 0,8 mio. kr. i alt, hvoraf 0,6 mio. kr. bør tildeles som løn (diæter).

Den samlede ansøgning til forslag 9 beløber sig herefter til 2,8 mio. kr., hvoraf 2,6 mio. kr. tildeles som løn.

I forslag 10 anmodes om en forhøjelse af stifternes bevilling til koordinationsopgaven i forbindelse med biskoppernes deltagelse i bestyrelser og råd m.m. Denne opgave er over tid blevet mere omfattende, og kræver nu, at der afsættes ressourcer til dette.

Omfanget af anslået til 1 AC-årsværk, som finansieres med en lønbevilling på 0,5 mio. kr. samt overhead på 40 % til øvrigt drift. I alt 0,7 mio. kr.

Forslag 12 og 14 vedrører oprettelsen af to nye centre til løsning af opgaver vedrørende rådgivning om folkekirkens lokale økonomi og koordination af vejledningsmateriale på en fælles vejledningsportal – DAP.

Det er skønnet at der til begge centre skal anvendes 2½ årsværk, kombineret af AC- og HK-arbejdskraft svarende til 1,2 mio. kr. pr. center i samlet lønsum. Hertil skal lægges et overhead på 40 % svarende til 0,5 mio. kr. pr. center.

I henhold til forslagene skal to arbejdsgrupper nærmere fastlægge styringsgrundlagene for de to centre, herunder den nærmere opgavevaretagelse. En endelig fastlæggelse af den økonomiske ramme må besluttes i lyset af dette arbejde.



Der er ikke i budgetoverslaget taget stilling til evt. systemmæssig understøttelse, som der således skal søges særskilt bevilling til, hvis det er et ønske – dette vil fx være tilfældet til videreudviklingen af DAP.

Side 3  
Akt nr. 48967

Forslag 13 vedrører videreudvikling af Menighedsråd godt i gang-projektet, som blev gennemført i forbindelse med det seneste menighedsrådsvalg. Jf. forslaget knyttes denne opgave til DAP-vejledningscentret, og at der på projektbasis, som engangsbevilling, bevilges yderligere 0,5 mio. kr. til øvrig drift til dette center. Disse midler er primært tiltænkt konsulentbistand til bl.a. videreudvikling af vejledningsmateriale – herunder e-læring.

Der skal særskilt tages stilling til projektorganisation omkring dette projekt, hvor deltagelse af Landsforeningen af Menighedsråd vil være ønskelig.

Forslag 15 vedrører afholdelsen af et årligt arbejds- og udviklingsseminar for stiftskontorchefer og biskopper med deltagelse af Kirkeministeriet. På udviklingsseminaret kan der hyres eksterne oplægsholdere m.v.

Den samlede omkostning forventes at være 0,5 mio. kr. pr. år skønnet på baggrund af erfaring med afholdelse af øvrige årsmøder, og med fokus på at skabe mulighed for at hyre kompetente eksterne oplægsholdere.

Bevillingen foreslås placeret centralt i regi af AdF. Arbejdsgruppen som udarbejder program for seminaret vil råde over bevillingen i fællesskab.

Forslag 16 vedrører udarbejdelsen af en strategi for og efterfølgende kompetenceudvikling af medarbejdere i stiftsadministrationer og centre. Der arbejdes særligt med identifikation af behov for og udvikling af nye kompetencer, videndeling og netværk.

For at sikre tværgående koordination og skabe kontinuitet i kompetenceudviklingen, foreslås det, at bevillingen placeres centralt i regi af AdF, og at en arbejdsgruppe disponerer over midlerne.

Der er ikke taget stilling til, hvordan midlerne bedst anvendes.

Det er indstillingen, at der ansøges om en årlig bevilling på 0,5 mio. kr. til dette arbejde.



## Bevillingsfordeling for stiftsadministrationer og centre

Indeværende notat beskriver fordelingen af en ny baseline-bevilling for centre og stiftsadministration i henhold til ansøgningen til omprioriteringspuljen i ministeroplæg vedr. stiftsanalysen af april 2019.

Dato: 25. april 2019

Akt nr. 47478

Sagsbehandler  
Niels Bækgård

### 1. Samlet bevilling til stiftsadministrationer

#### 1.1 Lønsum

##### 1.1.1 Grundbevilling

Grundbevillingen svarer til gennemsnitslønudgiften til 5,5 årsværk, som er sammensat af nedenstående stillingstyper:

Grundbevilling (lønsum)			mio. 2019-kr.	
Årsværk	Stilling	Type	Stift	Samlet
1	Kontorchef	Chef	0,9	8,7
1	Konsulent	Konsulent	0,7	7,1
1	AC'er	AC	0,5	5,1
1,5	Kontorfunktionær (HK)	HK	0,7	6,5
1	Servicemedarbejder	HK	0,4	4,3
<b>5,5</b>	<b>I alt</b>		<b>3,2</b>	<b>31,7</b>

Grundbevillingen beløber sig til 31,7 mio. kr. Grundbevillingen tager også højde for nye stiftsopgaver fra forslag nr. 3, åbenhed om stifternes myndighedsopgaver, forslag nr. 4, åbenhed om stifternes samskabelsesopgaver, og forslag nr. 9, sekretariatsbetjening til stiftsråd.

##### 1.1.2. Variabel bevilling

Den del af bevillingen, som ikke fordeles som stifternes grundbevilling, fordeles efter befolkningens størrelse og antallet af menighedsråd. Den totale variable bevilling beregnes som et residual fra den samlede bevilling til stiftsadministrationernes lønsum, når bevillingen til grundbemanding er trukket fra.



<b>Variabel bevilling (lønsom)</b>	<i>Mio. kr.</i>
<b>BASIS20</b>	<b>41,3</b>
3 Åbenhed, myndighed	0,3
4 Åbenhed, samskabelse	0,2
7 Rådgivning	6,0
8 Samskabelse	5,0
9 Sekretariat, stiftsråd	2,6
<i>BASIS20 + nye opgaver</i>	<i>55,4</i>
<i>Heraf grundbemanding</i>	<i>31,7</i>
<b>Variabel bevilling, inkl. nye opgaver</b>	<b>23,7</b>

Den samlede variable bevilling beløber sig til 23,7 mio. kr.

### 1.1.3 Samlet bevilling af lønsom til stiftsadministrationer

Den samlede lønsomsbevilling til stiftsadministrationsopgaver, der ovenfor er opgjort som grund- og variabel bevilling, beløber sig til således til **55,4 mio. kr.**

### 1.2. Øvrig drift

For både stifter og centre placeres bevilling til øvrig drift i stiftsadministrationens regnskab, og der skelnes derfor ikke mellem driftsbevilling til finansiering af centeropgaver og stiftsadministration. Det forbrug af ikke lønrelaterede udgifter, der vedrører centeropgaver, finansieres ud fra den pågældende stiftsadministrations driftsbevilling.

Den samlede bevilling til øvrig drift dannes med afsæt i baseline-logikken med udgangspunkt i den samlede driftsbevilling på fællesfondens budget 2019 til stifter og centre. Hertil kommer en række nye opgaver fra opfølgning på stiftsanalysen, der knytter sig til stiftsadministrationens øvrige drift. Den samlede driftsbevilling består derfor i 17,8 mio. kr. fra BASIS20 samt 0,4 mio. kr. fra nye opgaver, der beløber sig til en samlet driftsbevilling på 18,2 mio. kr., jf. nedenstående tabel.

<b>Samlet bevilling (øvrig drift)</b>	<i>Mio. kr.</i>
<b>BASIS20</b>	<b>17,8</b>
<i>Nye opgaver - stiftsadministrationer</i>	
3 Åbenhed, myndighed	0,1
4 Åbenhed, samskabelse	0,1
7 Rådgivning	0,0
8 Samskabelse	0,0
9 Sekretariat, stiftsråd	0,2
15 Ledelsesudvikling	0,0
16 Kompetenceudvikling	0,0
<b>I alt - øvrig drift, stiftsadministrationer</b>	<b>18,2</b>



Det bør her bemærkes, at bevilling til øvrig drift for nye center- og puljeopgaver vil blive bevilget til det pågældende stift, som antager opgaven. Driftsbevilling hertil indgår derfor ikke i ovenstående tabel. Disse bevillinger inddrages under fordelingen af centrenes bevilling nedenfor.

### 1.3 Samlet bevilling til stiftsadministrationer

Ud fra ovenstående udgør **den samlede bevilling til fordeling mellem stifterne 73,6 mio. kr.**

### 2. Fordeling af bevilling til stiftsadministrationer

#### 2.1 Fordeling af øvrig drift

Stifternes udgifter til øvrig drift fordeler sig uensartet stifterne imellem. Det skyldes både forskelle i huslejudgifter, størrelse mv., men også at flere stifter har særlige opgaver, som kræver driftsbevilling at varetage, fx tilsyn med DSUK-præster m.v.

Kirkeministeriets økonomikontor antager, at fordelingen af det realiserede forbrug fra 2017 og 2018 danner en valid fordelingsnøgle for stifternes interne fordeling af bevilling til øvrig drift. Fordelingsnøglen for fordeling af øvrig drift mellem stifterne beregnes således ud fra et gennemsnit af fordelingen i de to seneste kendte regnskabsår:

Mio. kr.	2017	2018	Nøgle	Øvrig drift
KBH	1,8	2,1	9%	1,7
HAD	1,6	1,5	8%	1,4
HEL	1,4	1,4	7%	1,3
ROS	2,0	2,6	11%	2,1
LF*	2,2	2,0	10%	1,9
FYN	2,2	2,1	10%	1,9
AAL	2,3	2,4	12%	2,1
VIB	2,7	2,0	11%	2,1
AAR	2,7	2,4	13%	2,3
RIB	1,8	1,5	8%	1,5
<b>I alt</b>	<b>20,8</b>	<b>20,0</b>	<b>100%</b>	<b>18,2</b>

\*) Lolland-Falsters stifts er i 2017 korrigeret for bispevielse m.v.

#### 2.2 Fordeling af lønsum

Som nævnt ovenfor består stifternes lønsum af en grundbevilling og en variabel bevilling. Førstnævnte fordeles ligeligt mellem stifterne, der således bevilges 1/10 af den samlede grundbevilling, svarende til 3,2 mio. kr. Københavns stift modtager yderligere 0,7 mio. kr. til koordinationsopgaven for bispekollegiet, hvoraf 0,5 mio. kr. er lønsum.

Formålet med den variable bevilling er at tage højde for stifternes forskellige størrelser og struktur.



Ministeroplægget foreslår en fordelingsnøgle, der er beregnet ud fra 50% vægt på befolkningstal og 50% for antal menighedsråd.

Side 4  
Akt nr. 47478

Nøglen fordeling mellem de enkelte stifter fremgår af nedenstående tabel:

Bevilling til stifter, 2020 (mio. 2019-kr.)						
Stift	Grund	Var. bev.	Vægt	Løn i alt	FF19	Afvigelse
KBH	3,7	2,3	10%	6,0	4,8	1,1
HEL	3,2	3,0	13%	6,2	5,3	0,9
ROS	3,2	3,2	13%	6,3	5,1	1,3
LF	3,2	0,7	3%	3,8	3,7	0,2
FYN	3,2	2,2	9%	5,3	4,7	0,7
AAL	3,2	2,6	11%	5,8	5,0	0,8
VIB	3,2	2,4	10%	5,5	4,2	1,3
AAR	3,2	3,5	15%	6,6	5,4	1,2
RIB	3,2	2,0	8%	5,1	4,0	1,1
HAD	3,2	2,0	8%	5,2	4,5	0,7
<b>I alt</b>	<b>32,2</b>	<b>23,7</b>	<b>100%</b>	<b>55,9</b>	<b>46,7</b>	<b>9,2</b>

Kolonnen FF19 angiver til sammenligning fordelingen af lønsumsbevillingen i 2019 fra fællesfondens budget.

### 3. Bevilling til centre og puljer

Bevillingen til centre er dannet på baggrund af konsoliderede centerbudgetter, som beskrevet i ministeroplæggets afsnit 9.2.1. Den samlede centerbevilling pr. 2020 fremgår nedenfor.





		<b>Center- og puljebevillinger inkl. nye opgaver (mio. 2019-kr.)</b>	
		2019	2020
	ADF	4,1	3,7
	FLC	2,8	2,5
	SLM	5,9	5,0
	PLAN	0,7	0,7
	<i>Bevillingsfinansierede, i alt</i>	<i>13,6</i>	<i>11,9</i>
	FE	1,1	1,1
	KAS/GIAS	2,1	2,1
	<i>Indtægtsfinansierede, i alt</i>	<i>3,2</i>	<i>3,2</i>
	<b>Centerøkonomi, i alt</b>	<b>16,8</b>	<b>15,1</b>
<i>Forslag nr.</i>	<i>Nye centeropgaver - lønudgifter</i>		
12	DAP		1,2
14	SLØ		1,2
	<i>Lønudgifter, nye centeropgaver</i>		<i>2,4</i>
	<i>Nye centeropgaver - øvrig drift</i>		
12	DAP		0,5
13	DAP - godt i gang		0,5
14	SLØ		0,5
	<i>Øvrig drift, nye centeropgaver</i>		<i>1,5</i>
	<i>Nye opgaver - øvrig drift, bevillingsfinansieret</i>		
15	Ledelsesudvikling		0,5
16	Kompetenceudvikling		0,5
	<i>Øvrig drift, nye opgaver</i>		<i>1,0</i>
	<b>Samlet bevillingsbehov, inkl. nye center- og puljeopgaver</b>	<b>13,6</b>	<b>16,8</b>
	<b>Samlet center- og puljeomkostning</b>	<b>16,8</b>	<b>20,0</b>

### 3.1 Intern fordeling af centrenes bevilling

Notater tager ikke stilling til hvordan en centerbevilling skal fordeles mellem flere stifter.