

Hanne Søndergård Pedersen, Hans Knudsen og Kasper Lemvigh

## Menighedsråd på jeres måde



*Menighedsråd på jeres måde* – kan hentes fra hjemmesiden  
[www.kora.dk](http://www.kora.dk)

© KORA og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA  
ISBN: 978-87-7488-842-0  
Projekt: 10887  
2015

**KORA**  
**Det Nationale Institut for**  
**Kommuners og Regioners Analyse og Forskning**

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling samt bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.



Det Nationale Institut  
for Kommuners og Regioners  
Analyse og Forskning

Købmagergade 22  
1150 København K  
E-mail: [kora@kora.dk](mailto:kora@kora.dk)  
Telefon: 444 555 00

# Forord

Menighedsråd består af valgte medlemmer og sognets præster. Menighedsrådene har ansvaret for at styre sognets kirkelige og administrative anliggender. Menighedsrådene har således en række myndighedsopgaver og er fx ansvarlige for sognets økonomi, personaleledelse, kirkegårdsdrift og for sognets bygninger. Alle disse opgaver kan være krævende at løfte for frivillige.

Kirkeministeriet har derfor bedt KORA om at undersøge, hvordan det kan blive lettere at være menighedsråd i forhold til disse opgaver.

KORA vil gerne takke de mange menighedsrådsmedlemmer samt repræsentanter fra stifter, provstier og leverandører, der velvilligt og med kort varsel har stillet op til interview.

Undersøgelsen er gennemført af seniorprojektleder Hans Knudsen, projektleder Kasper Lemvig, seniorprojektleder Helle Hygum Espersen og seniorprojektleder Hanne Søndergård Pedersen (projektleder). Analyse- og forskningschef Vibeke Normann Andersen har desuden bidraget i forbindelse med afholdelse af en inspirationsdag for menighedsrådene samt i kvalitetssikringen af nærværende rapport.

Undersøgelsen er gennemført i et konstruktivt samarbejde med projektets styregruppe, som består af:

- Formand Henrik Nepper Christensen (departementschef, Kirkeministeriet)
- Tine Lindhardt (repræsentant for Bispeforeningen, Biskop over Fyens Stift)
- Helle Samson (repræsentant for stiftskontorcheferne, stiftskontorchef, Lolland-Falsters Stift)
- Inge Lise Pedersen (formand, Landsforeningen af Menighedsråd)
- Flemming Vium Nielsen (udviklingschef, Landsforeningen af Menighedsråd)
- Jette Marie Bundgaard-Nielsen (repræsentant for Danmarks Provsteforening, Provst i Skanderborg Provsti)

KORA har dog alene ansvaret for rapportens indhold.

Hanne Søndergård Pedersen  
Maj 2015

# Indhold

Resumé .....	5
1 Indledning .....	9
1.1 Metode .....	9
2 Hvilke opgaver kan være besværlige?.....	12
2.1 Økonomi .....	12
2.2 Personaleledelse og personaleadministration .....	13
2.3 Bygninger .....	14
2.4 Kirkegårde .....	15
3 Løsningsmodeller .....	16
3.1 Økonomi .....	17
3.2 Personale .....	21
3.3 Kirkegårde .....	26
3.4 Bygninger .....	29
3.5 Andre områder.....	31
3.6 Rammer for menighedsrådenes arbejde .....	32
3.6.1 Lovgivning/regulering .....	32
3.6.2 Andre rammer .....	32

# Resumé

Menighedsrådenes overordnede opgave er at styre "sognets kirkelige og administrative anliggender", jf. Menighedslovens § 1. Det betyder, at menighedsrådsmedlemmerne har ansvaret for en række administrative opgaver, fx administration af kirkegårde og ansættelse af medarbejdere, jf. Menighedslovens § 34.

Der er stor forskel på de enkelte menighedsråd, og stor forskel på hvordan de valgte medlemmer oplever at have myndighedsansvar som frivillige.

- Nogle oplever, at der er et dilemma mellem på den ene side gerne at ville have ansvaret for sognet, men på den anden side at have svært ved at løfte de arbejdsopgaver der følger med myndighedsansvaret.
- Nogle menighedsråd er meget tilfredse med at have myndighedsansvaret og har organiseret opgaveløsningen, så de oplever, at ansvaret løftes hensigtsmæssigt.
- Andre menighedsråd har det svært med myndighedsrollen og ønsker, at ansvaret bliver flyttet fra menighedsrådet til provsti- eller stiftsniveau.

Der er også stor forskel på, hvilke ønsker menighedsrådene har til opgaveløsningen. Nogle menighedsråd ønsker at løse opgaverne selv; andre er glade for at bruge eksterne leverandører. Og andre igen foretrækker at samarbejde med andre sogne om opgaveløsningen.

Hovedformålet med denne undersøgelse er at bidrage til at lette menighedsrådenes arbejdsvilkår. Undersøgelsen finder derfor forskellige modeller for, hvordan menighedsrådene kan få løst deres administrative opgaver på en måde, der passer til det konkrete menighedsråd. De forskellige løsningsmodeller skal tjene som inspiration for menighedsråd, der oplever, at nogle administrative opgaver er vanskelige.

Undersøgelsen peger på, at det primært er økonomi-, personale- og bygningsområdet, som giver vanskeligheder. Det er særligt to ting, der kan gøre opgaverne besværlige for menighedsrådene:

- Det kan være tidskrævende at løfte opgaverne som menighedsrådsmedlem.
- De valgte menighedsrådsmedlemmer er frivillige og har ikke nødvendigvis kompetencer eller lyst til at løfte de mangeartede administrative opgaver, som menighedsrådene er ansvarlige for.

I det følgende redegøres kort for udfordringer og løsningsmodeller på de forskellige områder under de nuværende rammer for menighedsrådenes arbejde. Løsningsmodellerne retter sig både mod menighedsråd, som foretrækker at løse opgaverne selv, menighedsråd, som ønsker at benytte eksterne leverandører, og menighedsråd, som foretrækker at samarbejde med andre menighedsråd om fælles løsninger.

Til sidst beskrives nogle af de rammebetingelser for menighedsrådenes arbejde, som menighedsrådsmedlemmer, der deltog i denne undersøgelse, oplever som udfordrende for opgaveløsningen.

## Undersøgelsens metode

Undersøgelsen er baseret på dokumentstudier og studier af debat på [www.kirkelab.dk](http://www.kirkelab.dk), hvor samtlige menighedsrådsmedlemmer og andre interesserede var inviteret til at deltage. Derudover er der afholdt en inspirationsdag med ca. 100 menighedsrådsmedlemmer og andre interesserede. Endelig er der gennemført 33 kvalitative interview med menighedsrådsmedlemmer, provstisekretærer, stiftskontorchefer og leverandører.

Informanterne er udvalgt med fokus på at få afdækket så mange forskellige erfaringer som muligt for at finde så mange forskellige løsningsmodeller som muligt. Derigennem øges sandsynligheden for, at forskellige menighedsråd kan finde inspiration i undersøgelsen.

Undersøgelsen er således ikke repræsentativ for de danske menighedsråd. Det betyder, at der kan være løsningsmodeller, der ikke er afdækket, og udfordringer, der ikke er adresseret. Det betyder også, at undersøgelsen ikke kan sige noget om, hvor mange menighedsråd der oplever de forskellige udfordringer, og hvor mange menighedsråd der kan have gavn af de forskellige løsningsmodeller.

## Økonomiområdet

Mange – men ikke alle – menighedsråd oplever, at arbejdet med økonomien er besværligt. Der er imidlertid forskel på, hvad det er, menighedsrådene oplever som vanskeligt i forbindelse med arbejdsopgaverne. Nogle menighedsråd oplever således, at deres styringsmuligheder ikke er detaljerede nok, mens andre oplever, at arbejdet med økonomien er alt for kompliceret. På økonomiområdet fremhæver menighedsrådene følgende udfordringer:

- Budgetter og regnskaber kan være svære at forstå
- Arbejdet med økonomisystemet kan være vanskeligt
- Økonomi kan fylde for meget i menighedsrådenes arbejde

## Løsningsmodeller på økonomiområdet

1. Den valgte kasserer er regnskabsfører.
2. En kirkefunktionær i sognet er regnskabsfører.
3. En ekstern leverandør løser opgaven for menighedsrådet mod betaling. Den eksterne leverandør kan være en privat leverandør, et andet sogn (entreprenørmodel) eller Landsforeningen af menighedsråd.
4. Fælles regnskabskontor. Menighedsrådet indgår i et samarbejde med andre menighedsråd om oprettelse af et fælles regnskabskontor, der ledes af en bestyrelse eller et fællesudvalg.

## Personaleområdet

Menighedsrådet er arbejdsgiver for sognets medarbejdere – undtaget præsten. Derfor skal menighedsrådet både varetage personaleledelsesopgaver og personaleadministration, herunder daglig ledelse, MUS-samtaler, APV, lønadministration, ferie og vikardækning, ansættelser, lønforhandlinger, afskedigelser mv. Mange – men ikke alle – menighedsråd oplever, at det er en stor og vanskelig opgave. På personaleområdet fremhæver menighedsrådene følgende udfordringer:

- Det kan være tidskrævende at være kontaktperson
- Ledelse kan være svær
- Personaleadministration kan være kompliceret

#### Løsningsmodeller på personaleområdet

5. Kontaktpersonen varetager personaleledelsen.
6. Der ansættes en daglig leder med koordinatoropgaver, men uden personaleansvar.
7. Der ansættes en daglig leder med personaleansvar.
8. Brug af eksterne konsulenter, fx ved samarbejdsproblemer, ønsker om ændret organisering mv.
9. Fælles organisering af vikardækning ved akut sygdom på tværs af sogne.
10. Ansættelse af fælles daglig leder, som har personaleansvar på tværs af sogne. Den daglige leder er ansat af en bestyrelse/et fællesudvalg.
11. Fælles sekretariatsfunktion eller personalekonsulent. Menighedsrådet indgår i et samarbejde med andre menighedsråd om oprettelse af et fælles sekretariat på personaleområdet eller ansættelse af en personalekonsulent, der ledes af en bestyrelse eller et fællesudvalg.
12. Normeringsansvaret placeres i provstiet.

#### Kirkegårde

Menighedsrådet er ansvarligt for driften af kirkegården, kirkegårdens vedligeholdelse og kirkegårdsadministrationen.

Mange menighedsråd har fundet løsninger på driften af kirkegårdene, som de oplever, fungerer godt hos dem. På mange kirkegårde oplever man imidlertid, at indtægterne falder, i takt med at antallet af kistebegravelse falder. Det kan betyde, at der bliver behov for ændringer på nogle kirkegårde.

Undersøgelsen peger derfor på en række forskellige løsningsmodeller på kirkegårdsområdet.

#### Løsningsmodeller på kirkegårdsområdet

13. Sognet har ansat sin egen graver/kirkegårdsleder.
14. En ekstern leverandør – fx en lokal anlægsgartner eller entreprenør – supplerer sognets egen graver/kirkegårdsleder.
15. En ekstern leverandør driver kirkegårde. Den eksterne leverandør kan være en privat leverandør, et andet sogn (entreprenørmodel) eller en selvstændig kirkegård.
16. Fælles drift af kirkegårde: Menighedsrådet indgår i et samarbejde med andre menighedsråd om drift af kirkegården. Samarbejdet ledes af en bestyrelse eller et fællesudvalg.

#### Bygninger

Menighedsrådet er ansvarligt for sognets bygninger, dvs. vedligeholdelse, renovering og nybyggeri. Det indebærer fx, at menighedsrådet skal sørge for at få indhentet tilbud fra håndværkere og arkitekter og få godkendt projekter i provstiudvalget og stiftsøvrigheden. Desuden er

Kulturstyrelsen og Nationalmuseet involveret, hvis bygningerne er fredede, eller hvis det vedrører kirker, som er ældre end 100 år.

På bygningsområdet fremhæver menighedsrådene følgende udfordringer:

- Processen med andre myndigheder kan være besværlig
- Tilbudsprocesser kan være uhensigtsmæssige
- Præstegårde kan være en særlig udfordring

#### Løsningsmodeller på bygningsområdet

17. Et valgt medlem er kirkevæрге.
18. Menighedsrådet har en ekstern kirkevæрге.
19. En ansat løser mindre vedligeholdelsesopgaver.
20. Der bruges eksterne rådgivere til at styre processer omkring vedligeholdelse, større renoveringer og nybyggeri.
21. Menighedsrådene går sammen om fælles indkøb af håndværkerydelser.

Derudover er der også menighedsråd, som mere generelt ønsker:

#### Andre løsningsmodeller

22. Fælles indkøb af fx olie, it mv.

#### Rammebetingelser

Menighedsrådene har en række rammebetingelser for deres arbejde. I undersøgelsen peger en række menighedsråd på, at nogle af disse rammer vanskeliggør arbejdet som menighedsråd, og har foreslået forskellige ændringer.

Lovgivningsmæssige rammer:

- Mulighed for at flytte kompetence væk fra menighedsrådet
- Mulighed for at flytte personaleadministration til stiftet
- Mulighed for ligning til samarbejder mellem menighedsråd

Andre rammer:

- Ændringer i regnskabs- og økonomisystem
- Bedre vejledninger på personaleområdet
- Kortere sagsbehandlingstider i byggesager
- Hurtig vejledning fra stiftet og Landsforeningen af Menighedsråd

Som et led i undersøgelsen er disse forslag videregivet til styregruppen, som ser nærmere på, om der er behov for ændringer i rammerne på disse og andre områder.



# 1 Indledning

Menighedsrådenes overordnede opgave er at styre "sognets kirkelige og administrative anliggender", jf. Menighedslovens § 1. Det betyder, at menighedsrådsmedlemmerne har ansvaret for en række administrative opgaver, fx administration af kirkegårde og ansættelse af medarbejdere, jf. Menighedslovens § 34.

Der er stor forskel på menighedsråd. Der kan være mellem 5 og 16 medlemmer, og deres ønsker og kompetencer til administrative opgaver kan variere meget. I nogle menighedsråd er der medlemmer, der både kan og gerne vil løse administrative opgaver. Andre menighedsråd opfatter disse opgaver som besværlige.

Hovedformålet med undersøgelsen er at bidrage til at finde løsninger, som kan lette menighedsrådenes arbejdsvilkår. Undersøgelsen beskriver derfor forskellige modeller for, hvordan menighedsrådene kan få løst deres administrative opgaver på en måde, der passer til det konkrete menighedsråd. De forskellige løsningsmodeller skal tjene som inspiration for menighedsråd, som oplever, at nogle administrative opgaver er vanskelige.

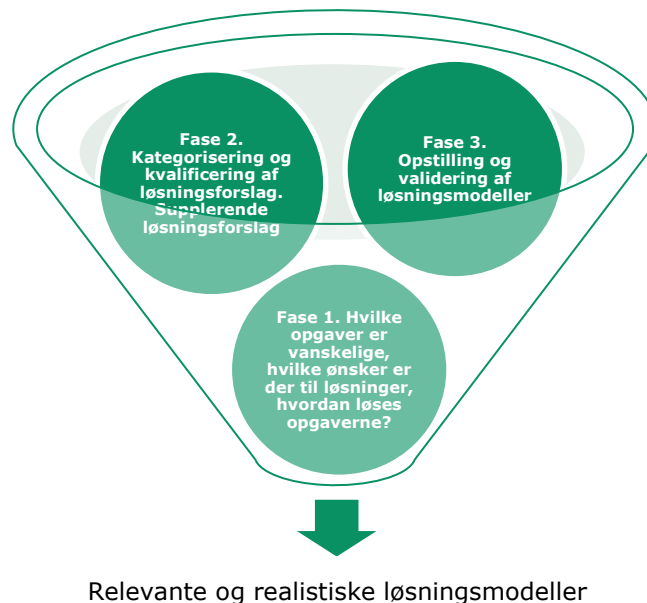
Undersøgelsen afdækker konkret:

- Hvilke administrative opgaver oplever menighedsrådene som besværlige?
- Hvilke løsningsmodeller kan anvendes?

## 1.1 Metode

Menighedsrådene har allerede gjort erfaringer med forskellige modeller for opgaveløsning. Undersøgelsen bygger videre på disse erfaringer i arbejdet med at finde gode løsninger. Undersøgelsen har haft tre faser, hvor fokus løbende er blevet skærpet på at finde relevante og realistiske løsningsmodeller som illustreret i figur 1.1.

**Figur 1.1** Undersøgellesdesign



Følgende kriterier er lagt til grund for udvælgelsen af løsningsmodellerne:

- Løsningsmodellerne er rettet mod udfordringer, som nogle menighedsråd har peget på.
- Løsningsmodellerne dækker en bred palet af muligheder. Der har været fokus på at finde og beskrive løsningsmuligheder, som kan inspirere forskellige menighedsråd – uanset om de foretrækker at løse opgaverne selv, med hjælp fra eksterne leverandører eller i samarbejde med andre menighedsråd.
- Løsningsmodellerne kræver ikke ændringer i lovgivningen, så menighedsrådene kan umiddelbart gå i gang med at bruge dem<sup>1</sup>.

Løsningsmodellernes relevans og realisme er desuden sikret gennem interview med menighedsråd og gennem halvdagsseminarer med henholdsvis undersøgelsens arbejdsgruppe og styregruppe.

Løsningsmodellernes økonomiske konsekvenser for menighedsråd, provstier og stifter er ikke opgjort. Det er derfor op til menighedsrådene selv at vurdere, om løsningens pris står mål med gevinsten.

### Datakilder

Undersøgelsen er baseret på en række forskellige datakilder:

- Litteraturstudier af diverse betænkninger med fokus på løsningsmodeller.
- Debat blandt menighedsråd på [www.kirkelab.dk](http://www.kirkelab.dk) igangsæt af undersøgelsens styregruppe om menighedsrådsmedlemmers vurderinger af, hvilke opgaver der er besværlige, hvordan de løses i dag, og hvordan de gerne vil have dem løst. Alle menighedsrådsmedlemmer og andre interesserede var inviteret til at deltage i debatten. Indlæggene i debatten var fordelt som følger:

Tema	Personale og arbejdsmiljø	Økonomi og regnskab	Bygninger	Samarbejdsaftaler	Kirkegårdsdrift	Løn	Andre emner
Antal indlæg	35	31	12	10	16	26	28

- Inspirationsdag med ca. 100 deltagende menighedsrådsmedlemmer plus andre interesserede. Her blev udfordringer og løsninger drøftet inden for økonomi, personale, kirkegårde og bygninger.
- 5 supplerende interview med menighedsråd om samme emner som på inspirationsdagen. Disse menighedsråd var udvalgt, så de størrelsesmæssigt og geografisk repræsenterede menighedsråd, der ikke havde deltaget i hverken debatten på [www.kirkelab.dk](http://www.kirkelab.dk) eller på inspirationsdagen.
- 10 interview med menighedsråd med fokus på at kvalificere løsningsforslagene. De 10 menighedsråd var udvalgt med fokus på at få flest mulige erfaringer med i undersøgelsen. Derfor varierer menighedsrådene både i forhold til geografi, antal folkekirkemedlemmer, antal menighedsrådsmedlemmer og omkring deres erfaringer med løsningsmodeller.
- 1 fokusgruppeinterview med undersøgelsens styregruppe<sup>2</sup> med fokus på at kvalificere løsningsforslagene.

<sup>1</sup> I afsnit 3.6 beskrives ønsker til løsninger, som evt. kræver ændringer i lovgivningen.

<sup>2</sup> Styregruppen består af formand Henrik Nepper Christensen (departementschef, Kirkeministeriet), Tine Lindhardt (repræsentant for Bispeforeningen, Biskop over Fyens Stift), Helle Samson (repræsentant for stiftskontorcheferne, stiftskontorchef, Lolland-Falsters Stift), Inge Lise Pedersen (formand, Landsforeningen af Menighedsråd), Flemming Vium Nielsen (udviklingschef, Landsforeningen af Menighedsråd) og Jette Marie Bundgaard-Nielsen (repræsentant for Danmarks Provsteforening, provst i Skanderborg Provsti).

- Interview med 6 provstisekretærer og 5 stiftsadministrationer om deres erfaringer med at støtte menighedsrådene, herunder hvilke opgaver der løses. De seks provstisekretærer er ligeledes blevet spurgt om, hvilke løsningsmodeller der bruges i deres sogne, og har givet en vurdering af, hvilke modeller der fungerer bedst.
- 5 leverandører og Landsforeningen af Menighedsråd har givet deres erfaringer med opgaveløsning for menighedsrådene. Leverandørerne dækker både økonomi, personale og bygningsområdet, og nogle af de interviewede leverandører dækker mere end ét af de tre områder.

Oversigt over interview	
Menighedsråd	5 supplerende personlige interview (individuelle og fokusgruppeinterview), 8 deltagere i alt 10 personlige interview (individuelle og fokusgruppeinterview), 24 deltagere i alt
Provstisekretærer	3 personlige interview, 3 telefoniske interview
Stiftsadministrationer	2 personlige interview, 3 telefoniske interview
Landsforeningen af Menighedsråd	1 fokusgruppeinterview
Andre leverandører	5 telefoniske interview
Undersøgelsens styregruppe	1 fokusgruppeinterview

Som det fremgår, er informanterne udvalgt med fokus på at få afdækket så mange forskellige erfaringer som muligt for at finde så mange forskellige løsningsmodeller som muligt. Derigennem øges sandsynligheden for, at forskellige menighedsråd kan finde inspiration i undersøgelsen. Undersøgelsen er således ikke repræsentativ for de danske menighedsråd. Det betyder, at der kan være løsningsmodeller, som ikke er afdækket, og udfordringer, som ikke er adresseret. Det betyder også, at undersøgelsen ikke kan sige noget om, hvor mange menighedsråd der oplever de forskellige udfordringer, og hvor mange menighedsråd der kan have gavn af de forskellige løsningsmodeller.

I næste kapitel beskrives, hvilke administrative opgaver menighedsrådene oplever som besværlige, og kapitel 3 beskriver løsningsmodellerne samt de rammer for menighedsrådenes arbejde, som undersøgelsens informanter nævner, kan være udfordrende for menighedsrådenes arbejde.

## 2 Hvilke opgaver kan være besværlige?

I dette kapitel beskrives, hvilke administrative opgaver menighedsrådene oplever som besværlige. Undersøgelsen peger på, at det primært er økonomi-, personale- og bygningsområdet, som giver vanskeligheder.

Når vi ser på tværs af de forskellige områder, er der særligt to ting, der kan gøre opgaverne besværlige for menighedsrådene:

- Det kan være tidskrævende at løfte opgaverne som menighedsrådsmedlem.
- De valgte menighedsrådsmedlemmer er frivillige og har ikke nødvendigvis kompetencer eller lyst til at løfte de mangeartede opgaver, som menighedsrådene er ansvarlige for.

I næste kapitel beskrives en række løsningsforslag, som menighedsrådene kan lade sig inspirere af, hvis de oplever, at opgaveløsningen er besværlig.

I det følgende beskrives de særlige udfordringer, som menighedsrådene oplever på økonomi-, personale- og bygningsområdet. Kirkegårdsområdet nævnes også, selvom indtrykket er, at mange menighedsråd har fundet løsninger, som de er tilfredse med på dette område. Området medtages, fordi der i fremtiden kan blive brug for at lave nogle ændringer, da indtægterne fra kirkegårdsarealerne er faldende. Det skyldes, at begravelsesmønstrene ændrer sig fra kistebegravelser til urnebegravelser, og at gravsteder generelt bevares i kortere tid, hvilket giver lavere indtægter til vedligeholdelse og større tomme kirkegårdsarealer.

### 2.1 Økonomi

Menighedsrådene er ansvarlige for sognenes økonomi med alt, hvad det indebærer, herunder bogføring, budgetter og regnskaber. Formålet med økonomiforvaltningen er at sikre, at medlemmernes kirkeskat understøtter det kirkelige liv i sognet bedst muligt, og at der er styr på pengene.

Mange – men ikke alle – menighedsråd oplever, at arbejdet med økonomien er besværligt. Der er imidlertid forskel på, hvad det er, som menighedsrådene oplever, gør arbejdet med økonomien vanskeligt. Nogle menighedsråd oplever således, at deres styringsmuligheder ikke er detaljerede nok, mens andre oplever, at arbejdet med økonomien er alt for kompliceret.

Først og fremmest kan budgetter og regnskaber være svære at forstå. Det kan skyldes, at nogle menighedsrådsmedlemmer ikke har kompetencer på området, men også at økonomisystemer og økonomirapporter ikke altid opleves som brugervenlige. Økonomiopgaven kan også være meget tidskrævende for kassereren, og der er også menighedsråd, som oplever, at økonomi fylder alt for meget på menighedsrådsmøderne og derfor fjerner fokus fra de øvrige opgaver. I det følgende beskrives udfordringerne nærmere.

#### **Budgetter og regnskaber kan være svære at forstå**

Mange peger på, at det er svært at forstå budgetter og regnskaber, og derfor er det svært at være ansvarlig for økonomien.

Hvis menighedsrådsmedlemmerne ikke har regnskabskompetencer, kan det være svært at gennemskue økonomien, men der er også regnskabskyndige menighedsrådsmedlemmer, som alligevel synes, det er uoverskueligt.

Det fremhæves eksempelvis, at kontoplanerne er meget detaljerede, og lønninger fx er fordelt på mange forskellige konti. I forbindelse med de kvartalsvise økonomiopfølgninger kan det også være svært at gennemskue, om der er styr på økonomien: holder budgettet, skal der strammes op, eller er der et ekstra råderum? (se også næste afsnit).

Når økonomien opleves som uigennemskuelig, er det svært for menighedsrådene at styre økonomien: at kende det økonomiske råderum, at foretage prioriteringer og forholde sig proaktivt til budgetafvigelser.

Det skal understreges, at der også er menighedsråd, som ikke har problemer med at gennemskue økonomien – enten fordi medlemmerne selv har kompetencerne, eller fordi de får passende hjælp fra en ansat eller udefra. I næste kapitel beskrives løsningsmodeller på området.

### **Økonomien kan være vanskelig at arbejde med**

I nogle menighedsråd oplever kassereren, at regnskabssystemet kan være vanskeligt og ufleksibelt at arbejde med, og der må arbejdes med 'hjemmelavede' regneark for at kunne styre økonomien. Det kan være tidskrævende for kassereren, og det er heller ikke alle, der har kompetencerne til at gøre det.

Nogle oplever fx, at det gør økonomistyringen uigennemskuelig, at der ikke er mulighed for at lave en reel periodisering af udgifterne i budgettet, men at de automatisk er fordelt jævnt over årets måneder, når de trækkes ud af økonomiportalen til kvartalsrapporter. Det gør det vanskeligere at fortolke kvartalsrapporter, fordi det, der ligner budgetoverskridelser, måske ikke er det alligevel og omvendt. Det kan fx også være forstyrrende, at man ikke kan trække reviderede budgetter ud af økonomiportalen, men får de oprindelige budgetter i opgørelserne. Dette gør også regnskabsopfølgningerne mere uigennemskuelige.

Endelig fremhæves kontoplanen som svær at arbejde med. Nogle oplever, at formålskonteringen er vanskelig at gennemskue, fordi lønudgifterne fordeles på flere konti. Andre synes, at arts-kontoplanen er for detaljeret.

### **Økonomi kan fylde for meget i menighedsrådenes arbejde**

Nogle menighedsråd oplever, at økonomi fylder for meget på menighedsrådenes møder, og at det tager pladsen fra drøftelser af andre emner. Ét menighedsråd fortæller, at de har oplevet, at medlemmer holder op af denne grund.

## **2.2 Personaleledelse og personaleadministration**

Menighedsrådet er arbejdsgiver for sognets medarbejdere. Derfor skal menighedsrådet både varetage personaleledelsesopgaver og personaleadministration, herunder daglig ledelse, MUS-samtaler, APV, lønadministration, ferie og vikardækning, ansættelser, lønforhandlinger, afskedigelser mv. Mange – men ikke alle – menighedsråd oplever, at det er en stor og vanskelig opgave.

Udfordringerne består bl.a. i, at det kan være tidskrævende at være kontaktpersonen, som har de konkrete opgaver. Det er heller ikke alle, der har kompetence eller lyst til lederrollen, og samtidig kan det være besværligt at finde rundt i overenskomster, ansættelsesregler osv. Derfor er der kontaktpersoner, som ikke mener, at de løfter opgaven godt nok. I det følgende beskrives udfordringerne nærmere.

### **Det kan være tidskrævende at være kontaktperson**

I nogle menighedsråd er det en tidskrævende opgave at være kontaktperson – ikke mindst kan det være vanskeligt at kombinere rollen med et arbejdsliv, fordi man selv arbejder på samme

tidspunkt som medarbejderne i sognet. Derfor kan det fx være besværligt at holde personale-møder, og det er svært at være en synlig leder i det daglige.

Det er ikke alle menighedsråd, der oplever, at dette giver problemer. Små sogne med ganske få selvledende ansatte har måske ikke samme behov for en synlig leder og fælles møder, som de større sogne med adskillige medarbejdere kan have.

### **Ledelse kan være svær**

Også en række kontaktpersoner oplever, at ledelse kan være svær. Ledelsesopgaven kan omfatte alt fra motivation og udvikling af medarbejderne til organisering af arbejdet, lønforhandlinger samt konfliktløsning. Somme tider skal der træffes upopulære beslutninger, og det kan være en tung opgave for kontaktpersonen – ikke mindst fordi medarbejdere og kontaktperson ofte er en del af samme lokalsamfund.

Det kan også være vanskeligt at få skabt en klar rollefordeling. Personaleansvaret er placeret i menighedsrådet, som uddelegerer det til kontaktpersonen. I nogle menighedsråd fungerer det fint, og menighedsrådet bakker op om kontaktpersonen som leder. I andre menighedsråd er rollefordelingen mere uklar. Øvrige menighedsrådsmedlemmer kontakter fx mere eller mindre koordineret medarbejderne om deres arbejde, hvilket kan være uheldigt. Præstens rolle i forhold til sognets ansatte er også nogle steder uklar og giver problemer.

### **Personaleadministration kan være kompliceret**

Den administrative del af personaleansvaret kan også være vanskelig. De ansatte i sognene er underlagt syv forskellige overenskomster samt regler for tjenestemænd, så kontaktpersonen har mange regler at holde styr på. Ansættelser og afskedigelser skal selvfølgelig også foregå efter reglerne, og personalet skal have den rigtige løn og til tiden.

Mange menighedsråd får hjælp til disse ting fra enten en ansat, en personalekonsulent, Landsforeningen af Menighedsråd eller stiftet. I næste kapitel beskrives forskellige løsningsmodeller.

## **2.3 Bygninger**

Menighedsrådet er ansvarligt for sognets bygninger, dvs. vedligeholdelse, renovering og nybyggeri. Det indebærer fx, at menighedsrådet skal sørge for at få indhentet tilbud fra håndværkere og arkitekter og få godkendt projekter i provstiudvalget og stiftsøvrigheden. Desuden er Kulturstyrelsen og Nationalmuseet involveret, hvis bygningerne er fredede, eller hvis det vedrører kirker, som er ældre end 100 år.

Mange – men ikke alle – menighedsråd oplever, at det kan være tidskrævende at hjemtage tilbud og styre byggeprojekter, og det kan være vanskeligt at gennemskue, hvilke krav der stilles fra provstiudvalg, stiftsøvrighed og statslige myndigheder.

### **Processen med myndigheder kan være besværlig**

Der er generel forståelse for, at der nødvendigvis bør være en vis kontrol med, hvordan sognets bygninger behandles, da de ofte er gamle og/eller har særlig arkitektonisk værdi. Særligt hvis bygningerne er gamle, kan det imidlertid være tungt at vedligeholde og renovere, og nogle menighedsråd oplever, at selv små vedligeholdelser kan blive meget besværlige og tidskrævende. Disse menighedsråd oplever derfor, at systemet viser for lidt tillid til menighedsrådene.

Kravene fra myndighederne kan også være uigennemskuelige. Nogle menighedsråd har fx oplevet, at de i forbindelse med opførelse eller ændringer af mindre bygninger er nået langt med et projekt, men når projektet kommer for provstiudvalget, får de besked på, at de skal have en

arkitekt på opgaven, og så skal de starte forfra. Nogle har oplevet, at de svar, de har fået først i forløbet, efterfølgende er blevet ændret.

Andre oplever, at Kulturstyrelsen og Nationalmuseet sender projekter tilbage til dem med krav om yderligere oplysninger – fx om materialer. Det kan gøre processen langvarig og tidskrævende. Der er også menighedsråd, som oplever, at Nationalmuseet fx ikke giver besked om, hvor længe en udgravning vil tage, hvilket også kan gøre byggeprocessen besværlig.

Endelig er der menighedsråd, som oplever, at sagsbehandlingstiden på stiftsniveau kan være meget lang.

### **Tilbudsprocesser kan være uhensigtsmæssige**

Det kan også være besværligt at skulle indhente tilbud fra håndværkere mv. Det kan være tidskrævende – særligt hvis menighedsrådet har ansvaret for mange bygninger, og det kan være vanskeligt at vurdere, om man får den rigtige pris på ydelserne – særligt hvis menighedsrådsmedlemmerne ikke har håndværksmæssig indsigt.

Nogle menighedsråd oplever desuden, at tilbuddene fra håndværkere når at blive forældede, inden provstiuvalget har set på projektet og bevilliget penge til det. Så skal menighedsrådet hente tilbud hjem igen.

### **Præstegårde kan være en særlig udfordring**

Nogle menighedsråd oplever, at det kan være besværligt at have en præstegård. Hvis præstegården er fredet, er der de samme udfordringer i forhold til myndighederne som beskrevet ovenfor. Det kan også være vanskeligt, hvis sognet deler præst med andre sogne og fx skal dele en præstegård. Endelig er der menighedsråd, som oplever, at det kan være vanskeligt, at præsten er medlem af menighedsrådet, når der skal prioriteres midler til præstegården.

## **2.4 Kirkegårde**

Menighedsrådet er ansvarligt for driften af kirkegården, kirkegårdens vedligeholdelse og kirkegårdsadministrationen.

I forbindelse med ændringer på kirkegårdene kan menighedsrådene opleve nogle af de samme udfordringer på myndighedsområdet som på bygningsområdet – fx uigennemskuelige krav og lange sagsbehandlingstider.

Mange menighedsråd har fundet løsninger på driften af kirkegårdene, som de oplever, fungerer godt hos dem. På mange kirkegårde oplever man imidlertid, at indtægterne falder, i takt med et faldende antal kistebegravelser. Det kan betyde, at der bliver behov for ændringer på nogle kirkegårde. I det næste kapitel beskrives derfor en række forskellige løsningsmodeller på kirkegårdsområdet.

### 3 Løsningsmodeller

Der er stor forskel på menighedsråd, og stor forskel på hvordan de valgte medlemmer oplever at have myndighedsansvar som frivillige.

- Nogle oplever, at der er et dilemma mellem på den ene side gerne at ville have ansvaret for sognet, men på den anden side at have svært ved at løfte de arbejdsopgaver, som følger med myndighedsansvaret.
- Nogle menighedsråd er meget tilfredse med at have myndighedsansvaret og har organiseret opgaveløsningen på en måde, så de oplever, at ansvaret løftes hensigtsmæssigt.
- Andre menighedsråd har det svært med myndighedsrollen og ønsker, at ansvaret bliver flyttet fra menighedsrådet til provsti- eller stiftsniveau.

Der er også stor forskel på, hvilke ønsker menighedsrådene har til opgaveløsningen. Nogle menighedsråd ønsker at løse opgaverne selv; andre er glade for at bruge eksterne leverandører, og andre igen foretrækker at samarbejde med andre sogne om opgaveløsningen.

Givet de nuværende rammer for menighedsrådenes arbejde har undersøgelsen fundet en række løsninger, som fremgår af følgende oversigtstabel:

	<b>'Gør det selv'</b>	<b>Ekstern leverandør</b>	<b>Samarbejde på tværs af menighedsråd</b>
Økonomi	#1 Den valgte kasserer er regnskabsfører #2 En kirkefunktionær i sognet er regnskabsfører	#3 En ekstern leverandør løser opgaven	#4 Fælles regnskabskontor
Personale	#5 Kontaktpersonen varetager personaleledelsen #6 Ansættelse af daglig leder som koordinator #7 Ansættelse af daglig leder som personaleleder	#8 Brug af ekstern konsulentbistand	#9 Fælles organisering af vikardækning #10 Fælles daglig leder #11 Fælles sekretariatsfunktion/personalekonsulent #12 Normeringsansvaret i provstiet
Kirkegårde	#13 Egen graver/kirkegårdsleder	#14 Ekstern leverandør som supplement #15 Ekstern leverandør driver kirkegården	#16 Samarbejde om kirkegårdsdrift
Bygninger	#17 Et valgt medlem er kirkevæрге #19 En ansat løser mindre vedligeholdelsesopgaver	#18 Ekstern kirkevæрге #20 Eksterne rådgivere til at styre processer	#21 Fælles indkøb af håndværkerydelser
Andet			#22 Fælles indkøb

I det følgende beskriver vi disse løsningsmodeller.

Dernæst følger en oversigt over ændringer i rammebetingelserne – både tekniske og lovgivningsmæssige, som menighedsrådene har efterspurgt i forbindelse med undersøgelsen. Denne oversigt kan ikke ses som dækkende for alle de ændringer, som de danske menighedsråd ønsker, men den kan give et indtryk af, hvilke rammer der giver nogle af menighedsrådene udfordringer.



### 3.1 Økonomi

Menighedsrådet har ansvaret for sognets økonomi. Menighedsrådet vælger en kasserer, der på vegne af menighedsrådet varetager opgaven, som indebærer ansvaret for kvartalsvise rapporter til menighedsrådet og ansvaret for budget og regnskab. Den valgte kasserer kan ligeledes være regnskabsfører, eller opgaven som regnskabsfører kan lægges uden for menighedsrådet. Regnskabsførerens opgaver kan være bogføring, betaling af regninger, udarbejdelse af kvartalsrapporter, budgetter og regnskaber.

For at støtte menighedsrådets og kassererens arbejde med økonomien er der mulighed for at deltage i kurser, som udbydes af Landsforeningen, der også tilbyder grundkurser i økonomi for øvrige menighedsrådsmedlemmer. AMU-Fyn udbyder kurser rettet mod regnskabsførere. I nogle provstier er der ligeledes ERFA-grupper for kasserere. Derudover kan menighedsrådet og kassereren få rådgivning om økonomien i provstiet, hos provstirevisoren, Landsforeningen af Menighedsråd samt af stiftsadministrationen.

Kirkeministeriet har udarbejdet en økonomihåndbog, som ligger på den digitale arbejdsplads (DAP). Samme sted har Landsforeningen af Menighedsråd samlet en række vejledninger og værktøjer.

Endelig er der i undersøgelsen fremkommet et forslag om, at de enkelte menighedsråd hvert år afholder en visionsdag i forbindelse med udarbejdelsen af budgettet. På visionsdagen drøftes, hvad menighedsrådet ønsker at prioritere i de(t) kommende år. På den måde tager den efterfølgende budgetdrøftelse afsæt i menighedsrådets ønsker, hvilket kan fremme en prioriteringsdiskussion i menighedsrådet.

I det følgende beskrives en række forskellige løsninger, som menighedsrådene kan anvende på økonomiområdet.

#### #1 Den valgte kasserer er regnskabsfører

Den valgte kasserer er samtidig regnskabsfører og varetager dermed bogføring, budget og regnskab. Regnskabsføreren indberetter evt. også løn. Regnskabsføreren kan aflønnes med et honorar.

Med denne løsning har menighedsrådet hele tiden et meget detaljeret indblik i økonomien.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Den valgte kasserer skal både have kompetencer, tid og lyst til at påtage sig hvervet som regnskabsfører.
- Størrelsen af et evt. honorar skal godkendes af provstiudvalget.

#### Opmærksomhedspunkter

- Opgaven som regnskabsfører kan være tidskrævende for den valgte kasserer. Samtidig kræver det specialviden at kunne varetage opgaven, herunder at kunne synliggøre prioriteringsmuligheder.
- Hvis kassereren bliver indisponeret eller træder ud af menighedsrådet, kan det være sårbart, da der ikke er andre, der har indsigt i økonomien. Det samlede menighedsråd skal derfor have god indsigt i økonomien – fx via grundige kvartalsgennemgange af økonomien.

## #2 En kirkefunktionær i sognet er regnskabsfører

En af sognets ansatte er regnskabsfører og varetager dermed bogføring, budget og regnskab. Regnskabsføreren indberetter evt. også løn. Det kan være en ansat, som udelukkende arbejder som regnskabsfører, fx hvis sognet sælger regnskabsføring til andre sogne. Det kan også være en medarbejder, der har regnskabsføring som en del af sit job.

Med denne løsning har menighedsrådet den detaljerede økonomiske indsigt tæt på i det daglige. Løsningen kan også muliggøre, at man kan tilbyde hele eller større stillinger til medarbejderne, hvilket kan være en fordel i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være en medarbejder i sognet, som har kompetence til at løse opgaven med den ønskede kvalitet.

### Opmærksomhedspunkter

- Det kræver specialistviden at varetage opgaven som regnskabsfører, og det er vigtigt, at medarbejderen har kompetencerne til at klæde menighedsrådet på i forhold til at løfte det økonomiske ansvar, herunder kunne synliggøre prioriteringsmuligheder.
- Attestering af regninger samt de økonomiske prioriteringer kan ikke uddelegeres.
- Den valgte kasserer er på vegne af menighedsrådet ansvarlig for økonomien. Den valgte kasserer skal derfor klædes tilstrækkeligt på af regnskabsføreren til, at dette ansvar kan løftes.
- Hvis medarbejderen kun varetager regnskabsføringen for ét sogn, kan det være vanskeligt at få rutine og løse opgaven effektivt.
- Det kan være sårbart, hvis medarbejderen bliver indisponeret eller skifter job.

### #3 En ekstern leverandør løser opgaven

Menighedsrådet køber bogføring, budget og regnskabsopgaver hos en ekstern leverandør. Samme leverandør indberetter ofte også løn. Det aftales præcist, hvilke opgaver leverandøren skal løse.

Der er forskellige typer af eksterne leverandører.

- Private leverandører: Det vil ofte være en privat leverandør, som har specialiseret sig i opgaven og fører regnskab for flere sogne.
- Et andet sogn (entreprenørmodel): Ofte er det et sogn, der fører regnskab for flere sogne.
- Landsforeningens regnskabskontor.

Løsningen finansieres af menighedsrådets kasse. Hvis det er et andet sogn, der løser opgaven, kan afregningen foregå over ligningen til kirkekasserne.

Regnskabsføreren vil typisk have stor specialistviden om sognenes økonomi og stor rutine i at løse opgaven. Hvis man vælger en større leverandør, vil sårbarheden i forhold til sygemeldinger o.l. mindskes.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Leverandøren skal have specialistviden og kompetencer, så opgaven kan løses korrekt og effektivt og i den ønskede kvalitet.
- Der skal være tilstrækkelig økonomi til, at leverandøren kan løse opgaven med den ønskede kvalitet.
- Menighedsrådet skal være indstillet på at arbejde med økonomien på en ny måde.

#### Opmærksomhedspunkter

- Ved at vælge en ekstern leverandør kan menighedsrådet miste den løbende detaljerede indsigt i økonomien. Nogle menighedsråd vælger, at det stadig er kassereren, der varetager betaling af regninger, for at bevare en detaljeret indsigt. Menighedsrådet kan fx også vælge at få en månedlig liste over bogføringerne fra regnskabsføreren.
- Attestering af regninger samt de økonomiske prioriteringer kan ikke uddelegeres.
- Den valgte kasserer er på vegne af menighedsrådet ansvarlig for økonomien. Vedkommende skal derfor klædes tilstrækkeligt på af regnskabsføreren til, at dette ansvar kan løftes – herunder skal prioriteringsmuligheder synliggøres.
- Menighedsrådet skal være omhyggeligt med at få aftalt, hvilke ydelser der skal leveres. Herunder skal det aftales, hvor 'tilgængelig' regnskabsføreren er, og i hvor stort omfang regnskabsføreren skal deltage i møder. Hvis regnskabsføreren fx ikke deltager i de møder, hvor de kvartalsvise opgørelser skal gennemgås, eller på budget- og regnskabsmøder, giver det ekstra arbejde for den valgte kasserer. Der kan måske også være behov for, at leverandøren deltager i budgetsamråd i provstiet.
- Hvis man vælger en lille leverandør, hvor der fx kun er én ansat, kan der være sårbarhed ved sygemeldinger o.l.
- Hvis et andet sogn løser opgaven, betales der ikke moms.

#### #4 Fælles regnskabskontor på tværs af menighedsråd

Menighedsrådet indgår i et samarbejde med andre menighedsråd om et fælles regnskabskontor, der kan løse bogføring, løn, budget og regnskabsopgaver. (Nogle af disse samarbejder dækker en bredere palet af opgaver – fx personregistrering, kirkegårdsadministration og personaleadministration, se nedenfor.)

En fælles regnskabsfunktion ledes overordnet af en bestyrelse eller et fællesudvalg, hvor de deltagende menighedsråd er repræsenteret. Det kan enten være hvert enkelt menighedsråd, der har en repræsentant i bestyrelse eller udvalg, eller det kan være repræsentanter valgt blandt de deltagende menighedsråd. De deltagende menighedsråd er ofte fra samme provsti, men det er ikke en forudsætning. Det er ofte formanden, der har den daglige ledelse af medarbejderne. Hvis der er mange ansatte, kan der ansættes en daglig leder.

Regnskabskontoret finansieres af de deltagende menighedsråd.

En fælles regnskabsfunktion kan sikre en specialiseret og rutineret løsning af opgaverne, og funktionen kan have en volumen, så der kan være flere medarbejdere ansat. Det giver både et fagligt miljø og mindre sårbarhed ved sygdom o.l.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være et tilstrækkeligt antal menighedsråd, som ønsker at indgå i samarbejdet, for at regnskabsfunktionen får en passende volumen.
- Regnskabsfunktionen skal have viden og kompetencer, så opgaven kan løses korrekt, effektivt og i den ønskede kvalitet.
- Der skal være tilstrækkelig økonomi til, at regnskabsfunktionen kan løse opgaven med den ønskede kvalitet.
- Menighedsrådet skal være indstillet på at arbejde med økonomien på en ny måde.
- En samarbejdsvedtægt skal sendes til stiftsadministrationen, som offentliggør den på stiftets hjemmeside. Kræver samarbejdet dispensation fra de gældende regler, skal vedtægten godkendes af Kirkeministeriet, og i disse tilfælde offentliggøres vedtægten på ministeriets hjemmeside.

#### Opmærksomhedspunkter

- En fælles regnskabsfunktion kræver, at en række menighedsråd kan blive enige om etablering, organisering og finansiering af regnskabsfunktionen. Følgende kan overvejes\*:
  - Hvem kan træffe hvilke beslutninger? Hvad er bestyrelsens kompetence, og hvad er menighedsrådenes kompetence?
  - Hvilke opgaver skal løses og med hvilket serviceniveau?
  - Hvem skal betale hvor meget?
  - Hvordan kan menighedsrådet træde ud?
- Selvom regnskabsfunktionen ledes af menighedsrådene, kan det enkelte menighedsråd miste den løbende detaljerede indsigt i økonomien. Menighedsrådet kan fx vælge at få en månedlig liste over bogføringerne fra regnskabsføreren.
- Den valgte kasserer er på vegne af menighedsrådet ansvarlig for økonomien. Vedkommende skal derfor klædes tilstrækkeligt på af regnskabsfunktionen til, at dette ansvar kan løftes – herunder skal prioriteringsmuligheder synliggøres.
- Attestering af regninger samt de økonomiske prioriteringer kan ikke uddelegeres.
- Hvis der kun er én ansat i sekretariatet, kan der være sårbarhed ved sygemeldinger o.l.

\* Se evt. Fyns Stift: Aflastnings- og samarbejdsmodeller i menighedsrådsarbejdet.

## 3.2 Personale

Menighedsrådet er arbejdsgiver for sognets ansatte og vælger en kontaktperson, som varetager den daglige ledelse. Den daglige ledelse indebærer fx kontakten til medarbejderne, opslag af stillinger og administration af ansættelser, ferieplanlægning, vikardækning, planlægning af arbejdet og fordeling af opgaver, MUS, lønforhandling og APV.

For at støtte menighedsrådets varetagelse af personaleansvaret udbydes der kurser af Landsforeningen. Samtidig er der i nogle provstier også ERFA-grupper for kontaktpersoner.

Derudover tilbyder både Landsforeningen af Menighedsråd og stifterne rådgivning til menighedsråd omkring personale spørgsmål – fx overenskomster og ansættelser. Opgavefordelingsaftalen mellem stifterne og Landsforeningen betyder, at det er Landsforeningen af Menighedsråd, der rådgiver i situationer, hvor der er brug for partsrepræsentation, fx hvor der er uenighed mellem menighedsrådet og de ansatte. De enkelte menighedsråd kan frit bruge rådgivningen. Stifterne rådgiver i højere grad om generelle problemstillinger.

Hjemmesiden [www.folkekirkenpersonale.dk](http://www.folkekirkenpersonale.dk) samler også en række informationer om løn, ansættelse, arbejdsmiljø og uddannelse.

I det følgende beskrives en række forskellige løsninger, som menighedsrådene kan anvende på personaleområdet.

### #5 Kontaktpersonen varetager personaleledelsen

Kontaktpersonen varetager opgaven som personaleleder og er dermed ansvarlig for den daglige ledelse, MUS-samtaler, personaleadministration, vikardækning mv. Kontaktpersonen kan honoreres. I nogle sogne er medarbejderne meget selvledende og står fx selv for planlægning af arbejdet og vikardækning. Og i nogle sogne er det præsten, der sikrer, at der er medarbejdere – fx organist og kirkesanger – til stede ved de kirkelige handlinger.

Når kontaktpersonen selv varetager personaleledelsen, giver det nærhed mellem menighedsrådet og sognets ansatte, hvilket giver menighedsrådet stor indsigt i og indflydelse på løsningen og prioriteringen af arbejdsopgaverne.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Kontaktpersonen skal have kompetencer, tid og lyst til at varetage ledelsesopgaven.
- Størrelsen af et evt. honorar skal godkendes af provstiudvalget.

#### Opmærksomhedspunkter

- Rollen som kontaktperson kan også være en krævende ledelsesopgave, særligt hvis der er konflikter eller andre udfordringer.
- Det kan være en god idé at udarbejde en personalepolitik i samarbejde mellem ansatte og menighedsråd for at tydeliggøre og formalisere de gensidige forventninger\*.
- Der skal være en klar rollefordeling mellem menighedsrådet og kontaktpersonen og medarbejderne\*\*.

\* Der er udviklet en skabelon for personalepolitik, der kan anvendes til formålet. Skabelonerne kan findes på [www.folkekirkenpersonale.dk](http://www.folkekirkenpersonale.dk)

\*\* Se standardvedtægten for kontaktpersoner. Kan bl.a. findes på DAP/Håndbøger/Vejledninger i menighedsrådsarbejde/Blanketsamling til menighedsråd/Menighedsrådet.

## #6 Ansættelse af daglig leder som koordinator

En daglig leder varetager koordineringen af den daglige drift blandt de ansatte. Den daglige leder kan fx sikre vikardækning og fordele arbejdsopgaver – alt sammen opgaver, der ellers er placeret hos kontaktpersonen, som derfor aflastes.

Det er stadig kontaktpersonen, der har personaleansvaret, og kontaktpersonen holder derfor fx MUS-samtaler med de ansatte.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Det er mest oplagt at udpege en koordinerende daglig leder, hvis man har relativt mange ansatte i sognet.

### Opmærksomhedspunkter

- Det kan være en god idé at udarbejde en personalepolitik i samarbejde mellem ansatte og menighedsråd for at tydeliggøre og formalisere de gensidige forventninger\*.
- Det er vigtigt med en klar rollefordeling mellem menighedsråd, kontaktperson og den daglige leder.

\* Der er udviklet en skabelon for personalepolitik, der kan anvendes til formålet. Skabelonerne kan findes på [www.folkekirkenpersonale.dk](http://www.folkekirkenpersonale.dk)

## #7 Ansættelse af daglig leder med personaleansvar

En daglig leder varetager personaleledelsen af sognets ansatte på vegne af kontaktpersonen. Den daglige leder (administrationschef) kan være leder for både de kirkelige medarbejdere og for kirkegårdens ansatte, eller ledelsesansvaret kan være delt mellem en daglig leder og en graver/kirkegårdsleder.

Som personaleleder afholder den daglige leder fx MUS-samtaler med medarbejderne, sikrer vikardækning, fordele arbejdsopgaver, klarer personaleadministration og løser konflikter – alt sammen opgaver, der ellers er placeret hos kontaktpersonen, som derfor aflastes.

Kontaktpersonen er stadig leder for den daglige leder og afholder derfor MUS-samtale og jævnlige møder med den daglige leder.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Det er mest oplagt at ansætte en daglig leder, hvis man har relativt mange ansatte i sognet.

### Opmærksomhedspunkter

- Det er nødvendigt, at den daglige leder har et tydeligt ledelsesrum. Det er derfor vigtigt med en klar rollefordeling mellem menighedsråd, kontaktperson og den daglige leder.
- Det er vigtigt at træffe afgørelse om, hvorvidt menighedsrådet ønsker, at den daglige leder skal være leder for kirkegårdens ansatte, da det er afgørende for, hvordan stillingen som daglig leder (administrationschef) kan oprettes og aflønnes.
- Det kan også være en god idé at udarbejde en personalepolitik, så menighedsrådets værdier er synlige i den daglige ledelse og virksomhed\*.

\* Der er udviklet en skabelon for personalepolitik, der kan anvendes til formålet. Skabelonen kan findes på [www.folkekirkenpersonale.dk](http://www.folkekirkenpersonale.dk)

## #8 Brug af ekstern konsulentbistand

Menighedsrådene kan købe konsulentbistand af en ekstern leverandør – fx hvis der er samarbejdsvanskeligheder i en medarbejdergruppe, eller hvis man ønsker at undersøge muligheden for at organisere arbejdet anderledes, få hjælp til rekruttering af medarbejdere, indgå samarbejder med andre menighedsråd eller andet.

Den eksterne leverandør kan enten være en privat leverandør eller Landsforeningen af Menighedsråd.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Menighedsrådet skal have økonomi til at købe konsulentydelsen.

### Opmærksomhedspunkter

- Den eksterne konsulent skal være kvalificeret.
- Prisen for ydelserne.

## #9 Fælles organisering af vikardækning ved akut sygdom

Menighedsrådet kan indgå aftale med andre sogne om fælles vikardækning. I praksis kan en ansat i ét sogn have overblikket over tjenesteplaner for alle ansatte i sognene, og ved akut sygdom kontaktes pågældende, som finder en vikar blandt de øvrige ansatte.

Ordningen kan lette kontaktpersonens arbejde, da kontaktpersonen slipper for at skulle håndtere akutte sager. Samtidig er det lettere at finde en vikar, når man har overblik over tjenesteplaner, og ordningen understøtter anvendelsen af reglerne om geografisk fleksibilitet. Vikarudgifterne kan ligeledes reduceres.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Medarbejderne skal være ansat med geografisk fleksibilitet på tværs af sognene.

### Opmærksomhedspunkter

- For at ordningen kan fungere, kræver det systematisk indsendelse af tjenesteplaner.
- Der skal være en aftale om, hvornår medarbejderne har pligt til at sige ja til at vikardække.
- Menighedsrådet afgiver muligheden for selv at vælge, hvilke vikarer de vil bruge.
- Hvis man har medarbejdere, der selv løser vikardækning ved sygdom, kan ordningen være overflødig, men er det ikke nødvendigvis, da vikarudgifterne kan reduceres.

## #10 Ansættelse af fælles daglig leder med personaleansvar på tværs af sogne

Menighedsrådet kan indgå samarbejde med andre sogne om ansættelse af en fælles daglig leder, der har ansvaret for personaleledelsen i de forskellige sogne. Den daglige leder (administrationschef) kan være leder for både de kirkelige medarbejdere og for kirkegårdens ansatte, eller ledelsesansvaret kan være delt mellem en daglig leder og en graver/kirkegårdsleder.

Den fælles leder er ansat af en bestyrelse eller et fællesudvalg på vegne af menighedsrådene, hvor de deltagende menighedsråd er repræsenteret – fx gennem kontaktpersoner. Det kan enten være hvert enkelt menighedsråd, der har en repræsentant i bestyrelsen/udvalget, eller det kan være repræsentanter valgt blandt de deltagende menighedsråd. Den daglige leder refererer til de enkelte sognes kontaktpersoner i forhold til deres respektive medarbejdere.

Som personaleleder afholder den daglige leder fx MUS-samtaler med medarbejderne, sikrer vikardækning, fordeler arbejdsopgaver, klarer personaleadministration og løser konflikter – alt sammen opgaver, der ellers er placeret hos kontaktpersonen, som derfor aflastes.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Den daglige leder skal have viden og kompetencer til at løfte ledelsesopgaven.
- En samarbejdsvedtægt skal sendes til stiftsadministrationen, som offentliggør den på stiftets hjemmeside. Kræver samarbejdet dispensation fra de gældende regler, skal vedtægten godkendes af Kirkeministeriet, og i disse tilfælde offentliggøres vedtægten på ministeriets hjemmeside.

### Opmærksomhedspunkter

- En fælles daglig leder kræver, at en række menighedsråd kan blive enige om etablering, organisering og finansiering. Følgende kan overvejes\*:
  - Hvem kan træffe hvilke beslutninger? Hvad er bestyrelsens kompetence, og hvad er menighedsrådenes kompetence?
  - Hvilke opgaver skal løses og med hvilket serviceniveau?
  - Hvem skal betale hvor meget?
  - Hvordan kan menighedsrådet træde ud?
- Det er nødvendigt, at den daglige leder har et tydeligt ledelsesrum. Det er derfor vigtigt med en klar rollefordeling mellem bestyrelse/fællesudvalg, kontaktperson og den daglige leder.
- Det er vigtigt at træffe afgørelse om, hvorvidt bestyrelsen/fællesudvalget ønsker, at den daglige leder skal være leder for kirkegårdens ansatte, da det er afgørende for, hvordan stillingen som daglig leder (administrationschef) kan oprettes og aflønnes.
- Det kan også være en god idé at udarbejde personalepolitikker, så de forskellige menighedsråds værdier er synlige i den daglige ledelse og virksomhed\*.

\* Se evt. Fyns Stift: Aflastnings- og samarbejdsmodeller i menighedsrådsarbejdet.



## #11 Fælles sekretariatsfunktion/fælles personalekonsulent på tværs af sogne

Menighedsrådet kan indgå samarbejde med andre sogne om etablering af et sekretariat eller ansættelse af en personalekonsulent, som kan støtte menighedsrådenes kontaktpersoner i deres arbejde – fx i forbindelse med ansættelser, afskedigelser og personaleadministration samt rådgivning. Opgaven med vikardækning ved akut sygdom kan også placeres her (se løsning #9). Et sekretariat kan have en bredere palet af opgaver, fx regnskabsopgaver – se ovenfor.

Et personalesekretariat eller personalekonsulenten ledes overordnet af en bestyrelse eller et fællesudvalg, hvor de deltagende menighedsråd er repræsenteret. Det kan enten være hvert enkelt menighedsråd, der har en repræsentant i bestyrelsen/udvalget, eller det kan være repræsentanter valgt blandt de deltagende menighedsråd. De deltagende menighedsråd er ofte fra samme provsti, men det er ikke en forudsætning. Det er ofte bestyrelsesformanden, som har den daglige ledelse. Hvis der er mange ansatte – fx hvis det er et sekretariat med en bred palet af opgaver – kan der ansættes en daglig leder.

Sekretariatet/personalekonsulenten finansieres af de deltagende menighedsråd.

Hvis der er tilstrækkelig stor volumen i samarbejdet, kan der være flere medarbejdere ansat. Det giver både et fagligt miljø og mindre sårbarhed ved sygdom o.l.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Antallet af menighedsråd, der indgår i samarbejdet, skal være tilstrækkeligt stort til, at opgaverne får tilstrækkelig volumen.
- Personalsekretariatet/personalekonsulenten skal have viden og kompetencer, så opgaven kan løses korrekt, effektivt og i den ønskede kvalitet.
- Der skal være tilstrækkelig økonomi til, at personalesekretariatet kan løse opgaven med den ønskede kvalitet.
- En samarbejdsvedtægt skal sendes til stiftsadministrationen, som offentliggør den på stiftets hjemmeside. Kræver samarbejdet dispensation fra de gældende regler, skal vedtægten godkendes af Kirkeministeriet, og i disse tilfælde offentliggøres vedtægten på ministeriets hjemmeside.

### Opmærksomhedspunkter

- Et fælles personalesekretariat/en fælles personalekonsulent kræver, at en række menighedsråd bliver enige om etablering, organisering og finansiering. Følgende kan overvejes\*:
  - Hvem kan træffe hvilke beslutninger? Hvad er bestyrelsens kompetence, og hvad er menighedsrådenes kompetence?
  - Hvilke opgaver skal løses og med hvilket serviceniveau?
  - Hvem skal betale hvor meget?
  - Hvordan kan menighedsrådet træde ud?
- Hvis der kun er én ansat, kan der være sårbarhed ved sygemeldinger o.l.
- Der kan i forvejen være mulighed for at få hjælp til personalerelaterede opgaver fra stift og Landsforening. Projektansættelser kan derfor være hensigtsmæssige i nogle tilfælde.

\* Se evt. Fyns Stift: Aflastnings- og samarbejdsmodeller i menighedsrådsarbejdet.

## #12 Normeringsansvaret placeres i provstiet

Hvis et kvalificeret flertal af menighedsråd i et provsti er enige om det, kan normeringsansvaret for stillinger placeres i provstiet. Det betyder, at menighedsrådene skal have tilladelse til at ansætte medarbejdere af provstiet, og at provstiet afgør, hvor mange timer der skal være i stillingen.

Dermed skal menighedsrådet ikke selv tage ansvaret for, om en stilling har en passende størrelse, og der kan lettere koordineres på tværs, så medarbejdere kan have delte stillinger, som tilsammen giver et passende antal timer. Det kan betyde en effektivisering og kan være en fordel i forbindelse med rekruttering og fastholdelse, men det er stadig Menighedsrådet, der beslutter, hvem de vil ansætte.

### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være et kvalificeret flertal for løsningen i provstiet.

### Opmærksomhedspunkter

- Menighedsrådet skal være opmærksomt på, at de afgiver kompetence ved ordningen og fx mister muligheden for at prioritere, at flere ressourcer skal bruges på ansatte.

## 3.3 Kirkegårde

Menighedsrådet nedsætter et stående udvalg (Kirke- og kirkegårdsudvalget) og udpeger en kirkeværge. Kirkeudvalget fører gennem kirkeværgen det daglige tilsyn med kirke og kirkegård. Kirkeværgen har det daglige tilsyn med kirkegården og skal sikre, at den er i tilfredsstillende stand. Det er også kirkeværgen, der som udgangspunkt varetager kirkegårdsadministrationen.

For at støtte kirkeværgens opgaveløsning udbyder Landsforeningen af Menighedsråd kurser, og i nogle provstier er der også ERFA-grupper. Samtidig tilbyder både stiftsadministrationerne og Landsforeningen af Menighedsråd rådgivning omkring kirkegårdsdrift, som menighedsrådene frit kan benytte. Hjemmesiden [www.altomkirkegårde.dk](http://www.altomkirkegårde.dk) samler også en række informationer om kirkegårdsdrift, som kan være en hjælp for både kirkeværgen og de ansatte.

I det følgende beskrives en række forskellige løsninger, som menighedsrådene kan anvende på kirkegårdsområdet.

### #13 Egen graver/kirkegårdsleder\*

Menighedsrådet kan ansætte en graver/kirkegårdsleder til at passe kirkegården – stillingens type afgøres af kirkegårdens størrelse. Hvis man har ansat en graver/kirkegårdsleder, varetager kontaktpersonen kontakten angående personaleledelsen. Kirkeværgen er ansvarlig for, at arbejdet bliver udført efter menighedsrådets ønsker. Graveren/kirkegårdslederen vil ofte også varetage kirkegårdsadministrationen, fx takstberegning og udsendelse af regninger for gravsteder. Hvis der er ansat en graver/kirkegårdsleder, varetager kirkegårdslederen opgaven med personaleledelse.

Med denne løsning sikrer menighedsrådet, at de(n) ansatte, der er på kirkegården til daglig, kender kirkegården og dens besøgende, og graveren/kirkegårdslederen er en del af det lokale kirkelige miljø. Der er også mulighed for tæt kontakt mellem menighedsråd og graver/kirkegårdsleder.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Kirkegårdens størrelse skal kunne oppebære en stilling, der kan tiltrække en kvalificeret graver/kirkegårdsleder.

#### Opmærksomhedspunkter

- Nogle kirkegårde er så små, at det kan være svært at opretholde en tilstrækkelig stor graverstilling til, at der kan tiltrækkes eller fastholdes medarbejdere.
- For nogle gravere kan det være belastende, hvis der ikke er kollegaer i det daglige.

\* Det er arealet af det samlede kirkegårdsareal samt omfanget af medhjælpertimer, der er afgørende for, om kirkegården får status som landsbykirkegård (med en graver) eller en bykirkegård (med en kirkegårdsleder).

### #14 Ekstern leverandør som supplement til egen graver/kirkegårdsleder

Menighedsrådet kan indgå aftale med en ekstern leverandør om at løse/bidrage til at løse særlige opgaver. Det kan fx være ferieafløsning eller opgaver, der kræver særlige maskiner eller flere hænder – fx til at grave gravene.

Den eksterne leverandør kan enten være en lokal entreprenør, en anlægsgartner eller et andet sogn.

Dette kan være en fordel for små kirkegårde, der ikke har mulighed for at have en fuldkommen maskinpark, og/eller hvor der kun er én ansat, så der ikke kan ferieplanlægges internt.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Menighedsrådet skal være indstillet på, at brugen af en ekstern leverandør kan øge omkostningerne.

#### Opmærksomhedspunkter

- Kirkeværgen er ansvarlig for arbejdet.
- Hvis man vælger et andet sogn som leverandør, skal der ikke betales moms.

### #15 En ekstern leverandør driver kirkegården

Menighedsrådet kan betale en ekstern leverandør for at drive kirkegården. Det kan enten være en anlægsgartner, eller det kan være et andet menighedsråd (gennem en entreprenørmodel) eller en selvstændig kirkegård. Denne løsning kan sikre en effektiv drift.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Menighedsrådet skal være parat til at slippe udførelsen af opgaven.
- Der skal være tilstrækkelig økonomi til at kunne købe ydelserne.

#### Opmærksomhedspunkter

- Menighedsrådet skal sikre sig, at der er klare aftaler om vedligeholdelsesniveauet på kirkegården\*. Hvis man ønsker, at kun én eller et begrænset antal forskellige gravere arbejder på kirkegården i det daglige, skal det også indgå i aftalen.
- Menighedsrådet mister sin 'egen graver' og dermed noget kontrol med kirkegården.
- Graveren er ikke nødvendigvis en del af det lokale kirkelige miljø.
- Hvis der vælges et andet sogn som leverandør, skal der ikke betales moms.

\* Se hjemmesiden [www.altomkirkegaarde.dk](http://www.altomkirkegaarde.dk). Her kan fx findes kvalitetsbeskrivelser for kirkegårde.

### #16 Samarbejde mellem sogne om kirkegårdsdrift

Menighedsrådet indgår i et samarbejde med andre menighedsråd om drift af kirkegårdene. Samarbejdet ledes overordnet af en bestyrelse eller et fællesudvalg, hvor de deltagende menighedsråd er repræsenteret. Det kan enten være hvert enkelt menighedsråd, der har en repræsentant i bestyrelsen/udvalget, eller det kan være repræsentanter valgt blandt de deltagende menighedsråd. De deltagende menighedsråd er ofte fra samme provsti, men det er ikke en forudsætning. Afhængigt af kirkegårdens størrelse ansættes en graver eller en kirkegårdsleder, som typisk refererer til bestyrelsesformanden.

Samarbejdet finansieres af de deltagende menighedsråd – evt. gennem provstikassen. Fælles kirkegårdsdrift kan sikre en effektiv og rutineret løsning af opgaverne, og kirkegårds-samarbejdet kan have en volumen, så der kan skabes et fagligt miljø. Samtidig kan volumen være en fordel i forbindelse med anskaffelse af maskiner.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Menighedsrådet skal være parat til at slippe opgaven.
- En samarbejdsvedtægt skal sendes til stiftsadministrationen, som offentliggør den på stiftets hjemmeside. Kræver samarbejdet dispensation fra de gældende regler, skal vedtægten godkendes af Kirkeministeriet, og i disse tilfælde offentliggøres vedtægten på ministeriets hjemmeside.

#### Opmærksomhedspunkter

- En fælles kirkegårdsdrift kræver, at en række menighedsråd kan blive enige om etablering, organisering og finansiering. Følgende kan overvejes\*:
  - Hvem kan træffe hvilke beslutninger? Hvad er bestyrelsens kompetence, og hvad er menighedsrådenes kompetence?
  - Hvilke opgaver skal løses og med hvilket serviceniveau\*?
  - Hvordan skal menighedsrådets nuværende ansatte indgå i samarbejdet?
  - Hvis man ønsker, at kun én eller et begrænset antal forskellige ansatte arbejder på kirkegården i det daglige, skal det også indgå i aftalen.
  - Hvem skal betale hvor meget?
  - Hvordan kan menighedsrådet træde ud?
- Menighedsrådet mister sin 'egen graver' og dermed noget kontrol med kirkegården.

\* Se [www.altomkirkegaarde.dk](http://www.altomkirkegaarde.dk).

### 3.4 Bygninger

Menighedsrådet nedsætter et stående udvalg (Kirke- og kirkegårdsudvalg) og udpeger en kirkevæрге. Kirkeudvalget fører gennem kirkeværgen det daglige tilsyn med kirke og kirkegård. Kirkeværgen har således det daglige tilsyn med sognets bygninger og skal sørge for, at menighedsrådets beslutninger om fx vedligeholdelse eller renovering iværksættes og føre tilsyn med arbejdet.

For at støtte kirkeværgens opgaveløsning udbyder Landsforeningen af Menighedsråd kurser, og i nogle provstier er der også ERFA-grupper.

I forbindelse med større arbejder eller alle arbejder i fredede bygninger er det provstiet og stiftet, der er myndighed. Det kan være en stor fordel for menighedsrådet at inddrage provsti og stift helt fra begyndelsen af et projekt for at få klarlagt processens skridt og en hensigtsmæssig arbejdsgang. Dermed kan menighedsrådet undgå at spille tid og penge på ideer, som måske ikke kan gennemføres i praksis. Stifterne har desuden udarbejdet en byggehåndbog, som findes på DAP (Den digitale arbejdsplads) under fanen med håndbøger, se Bygge- og anlægsopgaver. Her beskrives processerne ligeledes fase for fase.

#### #17 Et valgt medlem er kirkevæрге

Den valgte kirkevæрге har ansvaret for bygninger og kirkegård og varetager opgaverne med at føre tilsyn med bygningerne og sikrer, at der vedligeholdes og renoveres. Opgaven indbefatter ofte hjemtagning af tilbud og kontakt til håndværkere og entreprenører. Kirkeværgen kan honoreres af menighedsråds-kassen.

Når kirkeværgen varetager disse opgaver, har menighedsrådet en tæt styring af bygningsområdet.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være et menighedsrådsmedlem, som har både tid, lyst og kompetencer til at varetage opgaven.
- Størrelsen af et evt. honorar skal godkendes af provstiudvalget.

#### Opmærksomhedspunkter

- Opgaven kan være krævende – særligt i forbindelse med større renoveringer og byggesager.

#### #18 Ekstern kirkevæрге

Menighedsrådet kan vælge en kirkevæрге, der ikke er medlem af menighedsrådet. Det kan fx være en person med håndværksmæssig baggrund eller indsigt, hvis ikke disse kompetencer er til stede i menighedsrådet.

Den eksterne kirkevæрге kan honoreres af menighedsrådets kasse.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Størrelsen af et evt. honorar skal godkendes af provstiudvalget.

#### Opmærksomhedspunkter

- Menighedsrådet har ansvaret for sognets bygninger og for kirkegården. Der skal derfor være tæt dialog mellem kirkeværgen og menighedsrådet, så ansvaret kan løftes.

### #19 En ansat løser mindre vedligeholdelsesopgaver

En af sognets medarbejdere – fx graveren eller kirketjeneren – er ansat som 'pedel' og kan løse mindre reparationer og medvirke til at holde øje med bygningerne. Det kan aflaste kirkeværgen, som ikke skal bruge tid på at kontakte håndværkere til småting.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Den ansatte skal have de nødvendige kompetencer til at kunne løse opgaverne med den ønskede kvalitet.

#### Opmærksomhedspunkter

- I forhold til gamle bygninger skal man være opmærksom på, hvilke ting man selv må lave, og hvilke ting der kræver inddragelse af provsti og/eller stift.
- Kirkeværgen er ansvarlig for det arbejde, der bliver lavet.

### #20 Brug af eksterne rådgivere til at styre processer

Menighedsrådet kan bruge eksterne rådgivere i forbindelse med vedligeholdelse, større renowinger og til at styre byggeprocessen ved nybyggeri, herunder evt. kontakt til myndighederne.

Dermed lettes kirkeværgen for et stort arbejde, og den eksterne rådgiver kan have erfaring og ekspertise inden for området, som gør, at processen forløber optimalt, hvilket både kan give bedre resultater og bedre økonomi i projekterne.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være økonomi til at kunne betale rådgiveren.

#### Opmærksomhedspunkter

- Rådgiveren skal have den fornødne indsigt og ekspertise – ikke mindst i forbindelse med arbejde på gamle bygninger.
- Menighedsrådet mister noget føling med processen og dermed måske også indflydelse på detaljerne.
- Kirkeværgen har ansvaret for arbejdets udførelse.

### #21 Fælles indkøb af håndværkerydelser

Menighedsrådene kan gå sammen om at lave fælles indkøb af forskellige håndværkerydelser. Det kan fx være kalkning af kirker, men også andre håndværkerydelser. Selve indkøbet kan styres af en ekstern rådgiver.

Fælles indkøb sparer kirkeværgen for arbejdet med at hjemtage tilbud, og samtidig kan man måske opnå en mere fordelagtig pris samlet end hver for sig.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være en vis volumen af ensartede opgaver, før det kan betale sig at lave fælles indkøb.

#### Opmærksomhedspunkter

- Et fælles udbud fratager det enkelte menighedsråd kontrollen over, hvem der kommer til at udføre arbejdet i deres bygninger.
- Kirkeværgen har ansvaret for det arbejde, der udføres.

## 3.5 Andre områder

Et godt samarbejde i menighedsrådet opleves af mange som centralt for, at menighedsrådene kan lykkes med at løse opgaverne.

Menighedsrådet kan derfor vælge at sætte fokus på, hvordan samarbejdet i menighedsrådet kan styrkes, så alle bidrager, og alle respekteres. Det kan fx gøres ved at bruge ressourcer på teambuilding i starten af en valgperiode, ved at have fokus på god mødeledelse og ved at få hjælp i situationer, hvor samarbejdet ikke fungerer – fx fra eksterne konsulenter.

I undersøgelsen har flere menighedsråd desuden været inde på muligheden for at foretage fælles indkøb.

### #22 Fælles indkøb

Menighedsrådene kan gå sammen om at lave fælles indkøb af fx olie, it og andet, som alle bruger. Selve indkøbet kan styres af en ekstern rådgiver.

Fælles indkøb sparer menighedsrådet for arbejdet med at hjemtage tilbud, og samtidig kan man måske opnå mere fordelagtige priser samlet end hver for sig.

#### Hvilke forudsætninger skal være til stede?

- Der skal være en vis volumen af ensartede indkøb, før det kan betale sig at lave fælles indkøb.

#### Opmærksomhedspunkter

- Fælles indkøb fratager det enkelte menighedsråd kontrollen over, hvem der kommer til at levere varen.

## 3.6 Rammer for menighedsrådenes arbejde

Menighedsrådene har en række rammebetingelser for deres arbejde. I undersøgelsen peger nogle menighedsråd på, at en del af disse rammer vanskeliggør arbejdet som menighedsråd, og foreslår forskellige ændringer.

I det følgende beskrives nogle af disse forslag. Forslagene er udvalgt, så de rammer tæt på de udfordringer, som menighedsrådene peger på i undersøgelsen. Forslagene er i sagens natur ikke dækkende for alle de ændringer i rammevilkår, som de danske menighedsråd ønsker, men kan dog give et indtryk af, hvilke rammer der giver nogle af menighedsrådene udfordringer.

Som et led i undersøgelsen er disse forslag videregivet til styregruppen, som ser nærmere på, om der er behov for ændringer i rammerne på både disse og andre områder.

### 3.6.1 Lovgivning/regulering

#### **Mulighed for at flytte kompetence væk fra menighedsrådet**

Nogle – men langt fra alle – menighedsråd ønsker mulighed for at flytte ansvar og kompetence væk fra menighedsrådet til enten provsti eller stift. Provstiniveauet nævnes hyppigst i den forbindelse. Det kan dreje sig om ansvaret for økonomien, ansvaret for personalet og ansvaret for præstegårde.

#### **Mulighed for at flytte personaleadministration til stiftet**

Nogle menighedsråd ønsker mulighed for at flytte personaleadministrationen til stiftet, herunder hjælp til ansættelser og lønforhandlinger.

#### **Mulighed for ligning til samarbejder mellem menighedsråd**

Et samarbejde mellem menighedsråd har tidligere haft mulighed for at modtage ligningsmidler direkte fra provstiudvalget uden om menighedsrådene, dvs. pengene ikke har været forbi hverken provstikassen eller menighedsrådets kirkekasse. Denne mulighed blev afskaffet ved en ændring af loven om folkekirkens økonomi i 2009, og nogle menighedsråd ønsker denne mulighed tilbage.

#### **Mulighed for supplerende af honorering (tabt arbejdsfortjeneste)**

Nogle menighedsråd efterspørger at kunne honorere kontaktpersonen, så vedkommende har mulighed for at købe sig fri af sit arbejde til deltagelse i personalemøder, MUS-samtaler osv. Der kan også være andre medlemmer, som har dette behov – fx kirkeværgen i forbindelse med byggesager, hvor der skal holdes byggemøder inden for normal arbejdstid.

### 3.6.2 Andre rammer

#### **Regnskabssystemet**

En lang række menighedsråd oplever, at de har svært ved at overskue budgetter og regnskaber. De ønsker, som disse menighedsråd kommer med, peger imidlertid i to retninger.

Nogle menighedsråd ønsker mere detaljerede styringsmuligheder. For eksempel peger enkelte på, at de gerne vil have reel periodisering af budgettet i økonomiportalen, fordi det gør det lettere at gennemskue, om budgettet holder ved kvartalsgennemgangene. Andre peger på, at de gerne vil kunne bruge reviderede budgetter i økonomiportalen, fordi det gør de kvartalsvise budgetopfølgninger mere enkle. Andre ønsker fleksible økonomirapporter, som de kan skræddersy i regnskabssystemet.



Atter andre menighedsråd fremhæver, at regnskab og budget skal fremstilles så enkelt og overskueligt som muligt, og nogle fremhæver, at det gamle system var lettere at gennemskue. Det virker, som om især formålskonteringen volder kvaler, fordi de forskellige budgetposter indgår flere steder i regnskabet, hvilket gør det svært at vurdere, om budgettet holder.

Nogle menighedsråd bruger 'hjemmelavede' regnearksløsninger for at få løst deres informationsbehov. Andre forsøger at bruge den information, som de får fra systemet.

### **Vejledninger på personaleområdet**

Der er mange regler på personaleområdet og mange overenskomster at holde styr på. Nogle menighedsråd efterspørger, at der udarbejdes nogle vejledninger, som er mere letforståelige end de nuværende.

### **Sagsbehandlingstider i byggesager**

Nogle menighedsråd oplever meget lange sagsbehandlingstider af byggesager i stiftet. Disse erfaringer kan være 'gamle', da det ikke er så tit, at det enkelte menighedsråd har en byggesag.

### **Hurtig vejledning**

Mange menighedsråd giver udtryk for, at når de har brug for vejledning, så har de ofte brug for hurtig vejledning, fx om personaleproblemer, hvor det måske kan forhindre, at et problem vokser sig stort.

Der er også menighedsråd, som oplever, at det kan være svært at få den hurtige vejledning fra stiftet eller Landsforeningen af Menighedsråd, særligt hvis der er behov for, at der møder en person op ude i sognet. Det skal understreges, at det kan være 'gamle' erfaringer, da det ikke nødvendigvis er ofte, at menighedsrådene har haft behovet.



**Det Nationale Institut  
for Kommuner og Regioners  
Analyse og Forskning**

Købmagergade 22  
1150 København K  
E-mail: [kora@kora.dk](mailto:kora@kora.dk)  
Telefon: 444 555 00