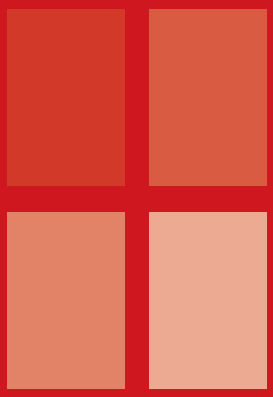


Erling Andersen

Forandringer i provstierne III

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde

FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Forandringer i provstierne III

Erling Andersen

Forandringer i provstierne III

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde

Undersøgelse gennemført af
Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter
Efterår 2019 og forår 2020

FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Forandringer i provstierne III
Provstiernes udvikling og provsternes arbejde
Erling Andersen

1. udgave 1. oplag, 2020

© Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, København 2020

FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter
Farvergade 27 F 2.
1463 København K
www.fkuv.dk

ISBN: 978-87-90323-59-2 (web)
Grafisk tilrettelæggelse: D-Grafisk
Tryk: ScandinavianBook A/S

Citater fra denne undersøgelse skal ske med tydelig kildeangivelse

Indhold

Tredje omgang med forandringer 9
Svar på en opfordring 9
Hvad skal denne undersøgelse – og hvordan gør den det? 10
Formål med undersøgelsen 10
Undersøgelsens metode: Collaborativ Co-Inquiry 10
Undersøgelsens to faser 11
Lidt læsevejledning 12
Hvad indeholder rapporten? 12
Sådan forstås tegn og mærker 13
Forenkling 13
Data og fejlkilder 14
Tak til 15

Undersøgelsen peger på 17
Provstestillingen 17
Administration 18
Samarbejde 18
Provstiudvalg 18
Personale 19
Præster 19
Udlicitering af kirkegårdsdrift 19
Områder, der ikke sker så meget på 19

Blok 1. Undersøgelsens forudsætninger 21
Betænkninger og rapporter har sat rammerne for hver af de tre undersøgelser 21
Undersøgelsen i 2010 21
Undersøgelsen i 2015 21
Undersøgelsen i 2020 22
Relationel ledelse 23
Management og leadership 23
Tre typologier fra 2010 23
Lederen skal spørge – og handle dygtigt 25
Rum for relationsopbygning 25
Kompleksitet og stigende krav 26
Provster midt i et forhandlingsspil 27

Blok 2. Gennemgang af undersøgelsen 29
Grundlæggende statistik om provstierne 29
Hvordan ser et gennemsnitsprovsti ud? 29
Hvad mon man er, før man bliver provst? 32
Kønsfordeling 32
Anciennitet 34
Provst og præst – leder og medarbejder 34
Hvordan kan det hænge sammen? 34
Hvor meget præst/medarbejder er provsten? 35
Hvor meget provst/leder er provsten? 36
Legitimitet – med provsternes egne ord 38
Vurdering af fordeling 40
Er provstestillingen en lederstilling? 41
Kvote og frikøb 42
Provstens sogn/pastorat 42
Provsteforeningens egen undersøgelse af frikøb 42
Provstens eksterne arbejde 44
Konkluderende 45
Primus inter pares 45
Provst – præst 45
Stillingsbeskrivelse 46
Provstens og provstiets administration 46
Kirkebogsførende myndighed, tilsyn med ministerialbøger, befordrings- og fraværssystem 47
Syn 47
APV 48
Provstisekretær 50
Antal timer 50
Uddannelsesniveau og baggrund 50
Sekretærhjælp i forhold til provstiets størrelse 51
Provst og sekretær 52
Arbejdsdeling mellem provst og sekretær 53
Provstikontor 55
Provstiudvalget 56
Organisering af provstiudvalget 56
Provstiets økonomi 57
Budgetsamråd 58
Målsætninger i provstiet 61
Samarbejde mellem menighedsråd 62
ProvstiUdvalgsKassen (PUK) 63
Revision 68
Ansættelser i provstiet 70
Personalenormering 70
Provsti- eller personalekonsulent 71
Andre typer ansættelser 72
Møder og erfa 74
Møder med nøglepersoner 74
Erfa-grupper 76

Menighedsrådene og samarbejde 77
Regnskabskontor 77
Indkøb 77
Fælles kalender 78
Kirkegårdene 78
Samarbejdsaftaler 78
Udlicitering af drift 79
Provstiets præster 80
Opdeling i team/grupper 80
Møder for præster 81
MUS/TUS/GRUS 82
Tilsynsopgaverne 83
Provsternes vurdering af vigtigheden af tilsynsopgaverne 83
Fordeling af arbejdsbyrde 85
Forpligtende samtaler 87

Blok 3. Mobilisering af samspil 89
Tilsynets hvordan, hvad og hvorfor 89
Hvordan er det gået med hvad og hvordan? 90
Hvordan står det til med hvorfor? 91
Provstens præstekompetencer 91
Budgettets åbne felter 93
En truende omverden 93
Samskabelse 94
Relationel ledelse – og farerne 95
Provstens legitimitet 96
Ministeroplæg om nødvendig oprustning 97
Afrunding 98
Og endelig: 99

Litteratur 101

Bilag 1: Interviewguide 105
Bilag 2: Oversigt over notater, analyser, betænkninger og lovgivning 107
Bilag 3: Adressering af spørgsmål 115

Tredje omgang med forandringer …

Svar på en opfordring

På provsteforeningens årsmøde 2019 efterlyste foreningens formand, Peter Birch, i sin årsberetning en ”opdateret analyse af provstiernes område”.

I 2010 udfærdigede daværende Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse (F.I.P.) på Kirkeministeriets og Provsteforeningens opfordring en undersøgelse af provstiernes udvikling og provsternes arbejde. (Lindhardt & Andersen, 2010) Undersøgelsen blev iværksat med henblik på at samle materiale til brug for uddannelsen af provster, men den havde også ambition om at bidrage til en gennemtænkning af provstens rolle.

Med nogle få ændringer blev undersøgelsen gentaget i 2015 (Andersen & Lindhardt, 2015). Sidstnævnte undersøgelse søgte blandt andet at medvirke til refleksion omkring den betydning, som ændringerne i provstens rolle havde haft for det lokale kirkelige liv og for den embedsprofil, der knytter sig til provstestillingen. Undersøgelsen blev derfor fulgt op af en konference, og oplæggene herfra blev samlet og offentliggjort. (Andersen & Bidstrup, 2015)[1]

Det er disse par undersøgelser, der trænger til opdatering.

Årsagen er, som Peter Birch skriver i årsberetningen, at forventnings- og forvaltningspresset på provstierne er fortsat, ligesom forandringerne i provstierne. Det mærkes bl.a. på den måde, skriver han, at provstisekretæren i dag arbejder med andre og mere komplekse opgaver end for bare få år siden, hvorfor flere provstier også ansætter personale, der skal varetage særlige opgaver.

> *”Vi mener, at tiden er kommet til, at der på ny foretages en analyse af opgaver, ressourceforbrug, samarbejdsformer mm. og opfordrer derfor FUV til at sikre opdateret viden.”*
> – Peter Birch, Provsteforeningens formand, 2019

Denne rapport søger en sådan opdateret viden. Undersøgelsens grundsten er et spørgeskema, der er sendt ud til landets provster. Ligesom det var tilfældet i 2010 og 2015, er spørgeskemaet blevet til efter sparring med Kirkeministeriet og Provsteforeningens bestyrelse.

1 De to rapporter og de efterfølgende refleksioner kan hentes https://www.fkuv.dk/soeg?search=forandringer+i+&=

Hvad skal denne undersøgelse – og hvordan gør den det?

Formål med undersøgelsen

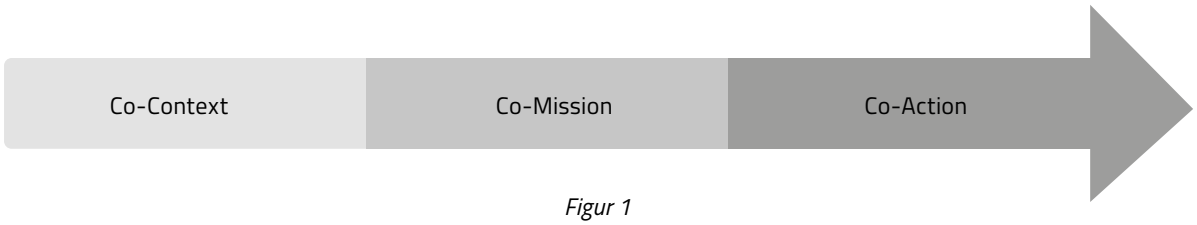
Undersøgelsen her i 2020 er et forsøg på sammen med provsterne at belyse de forandringer i provstiet, som provsteforeningens formand hentyder til: Hvori består de? På hvilke områder kan forandringerne iagttages? Hvilken betydning har de? Hvor er provstiet på vej hen?

Undersøgelsen kan forhåbentlig

- kaste lys over, hvordan provsterne i 2020 agerer og fortolker sig ind i dette spændingsfelt af forskellige roller og ledelsesstile
- vise, om de strukturelle rammer for provsternes ledelsesudøvelse følger med ledelsesudfordringerne
- identificere og anskueliggøre ændringer i provstens opgaver og ledelse, provstiets rolle og betydning i det hele taget i forhold til Den danske Folkekirkes udvikling lokalt
- medvirke til indholdsbestemmelse af uddannelsen af provster, så den svarer både til de formelle krav til provsters embedsførelse, men også til de fordringer, som udviklingen stiller provsterne over for.

Undersøgelsens metode: Collaborativ Co-Inquiry

Formålet har været med til at definere undersøgelsens metode. *Collaborative Co-Inquiry* defineres som et procesdesign for en dialogisk tilgang til ledelse af organisatoriske forandringer. (Stark, 2020) Designet består af fem samtaleformer, hvor de tre udgør fortløbende faser fra 1) rammesætning af en fælles undersøgelse af den aktuelle situation, *Co-Context*, over 2) skabelsen af fælles fokus for udviklingsprojekter, *Co-Mission*, og derfra til 3) fælles udvikling af ny organisatorisk praksis, *Co-Action*, figur 1.



Figur 1

I alle tre faser er det vigtigt at have opmærksomheden rettet mod *Co-Reflection*, der handler om at skabe rum for fælles refleksion, og *Co-Design*, som består i en dialog om design af hele processen.

Modellen har været nyttig i denne undersøgelsessammenhæng ikke mindst til at begrænse undersøgelsens potentiale som Co-Context: sammen med de primære interessenter, provsterne, at kaste lys over forandringer i provstiet. Som i de tidligere undersøgelser har hensigten været at iagttage gennem provsternes briller og indsigt.

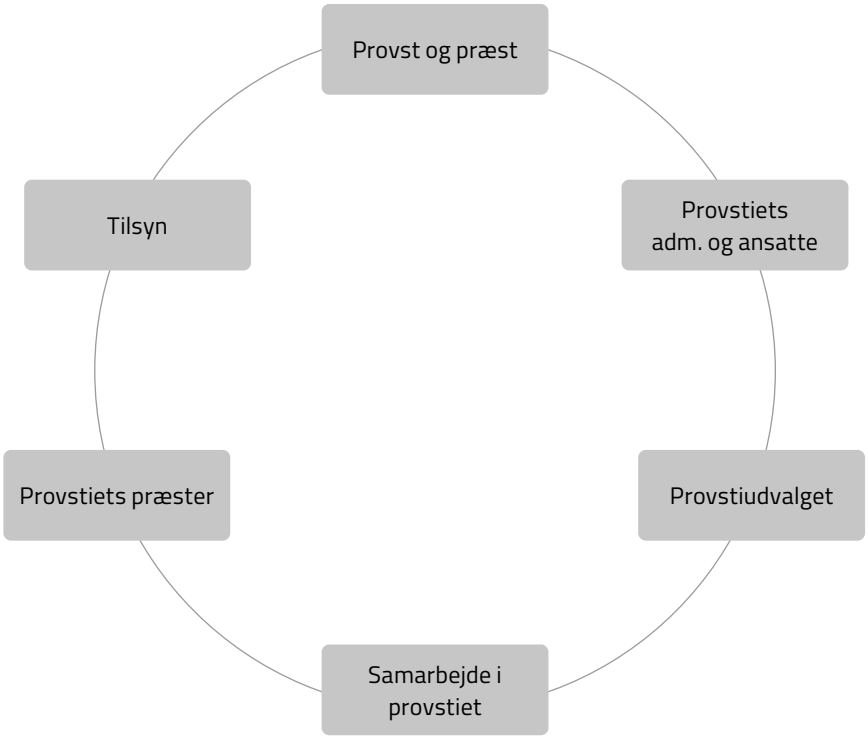
Jeg har søgt at Co-Designe undersøgelsen ved at inddrage nogle provster i udformningen af det spørgeskema, der siden blev udsendt til alle provster. I den proces blev det tydeligt, at spørgsmål, der på en eller anden måde kan medvirke til at sige noget om ledelse og organisatoriske rammer

for provstens ledelse, trængte sig på. Det har jeg søgt at imødekomme i en vis udstrækning i udformningen af spørgeskemaet. Samtidig er en del spørgsmål fra de tidligere undersøgelser fastholdt – det giver mulighed for at sammenligne – mens andre spørgsmål fra tidligere ikke længere er relevante.

Undersøgelsens to faser

Undersøgelsen er foregået i to faser. Første fase bestod af det nævnte skriftlige spørgeskema, som blev udsendt til alle landets provster, dog ikke værnsprovsterne. I undersøgelsesperioden var tre provstier uden provst. Skemaet blev således sendt til 100 provster i jan. 2020. Alle har åbnet linket til spørgeskemaet og begyndt på besvarelsen, men tre har ikke færdiggjort. Jeg har valgt at fjerne disse tre ufærdige besvarelser, så kun besvarelserne fra dem, der har svaret på spørgeskemaet i sin helhed, står tilbage. Det drejer sig altså om 97, hvorfor undersøgelsens svarprocent bliver 97 %. Det betragter jeg som tilfredsstillende.

Spørgeskemaet var bygget op om en række hovedtemaer, figur 2:



Figur 2: Hovedtemaer i det udsendte spørgeskema

Jeg har i spørgeskemaet spurgt til en stribe konkrete og målelige forhold, men der blev også stillet nogle spørgsmål, der lagde op til respondenternes vurderinger og holdninger. Endelig gav spørgeskemaet respondenterne mulighed for kommentarer.

Analysen af svarene på spørgeskemaet gav anledning til undersøgelsens anden fase, som bestod af en række telefoninterview. Interviewene havde fem temaer:

1. Samtaler og refleksion omkring kirkens grundlag og vilkår
2. Fordeling af den samlede arbejdsbyrde i provstiet
3. Målsætninger for ProvstiUdvalgsKassen (PUK)
4. Arbejdsdeling mellem provst og sekretær
5. Provstens legitimitet

Spørgeskemaundersøgelsen viser bl.a., at provsterne finder de tilsynsopgaver vigtige, som har at gøre med samtaler og refleksion i provstiet omkring kirkens grundlag og vilkår samt opgaven med at fordele den samlede arbejdsbyrde i provstiet. De interviewede er valgt blandt de provster, som i undersøgelsen har svaret, at disse opgaver er *Meget vigtige*, idet formålet med interviewene har været at finde gode ideer til, hvordan provsterne konkret kan gå til disse opgaver.

Endnu et kriterium for udvælgelse af provster til interview har været, at der blandt de interviewede skulle være én provst fra hvert stift. Dermed fandt jeg frem til ti provster, som blev suppleret med yderligere fem provster. Disse fem er valgt ud fra deres svar på undersøgelsens spørgsmål om udformning af målsætninger og indsatsområder for PUK. Således har jeg udvalgt i alt 15 provster, som har forskellige svar på, om udformning af målsætninger og indsatsområder for PUK sker *Hvert år*, *Af og til* eller *Aldrig*.

Spørgeguide til undersøgelsen findes i Bilag 1.

Interviewene er foretaget i juni 2020 af Jais Poulsen, Evaluerings- og udviklingskonsulent i FUV, og Maiken Friischman Larsen, Vidensmedarbejder i FUV.

Alle respondenter optræder anonymt i undersøgelsen. Det gælder også de interviewede.

Lidt læsevejledning

Hvad indeholder rapporten?

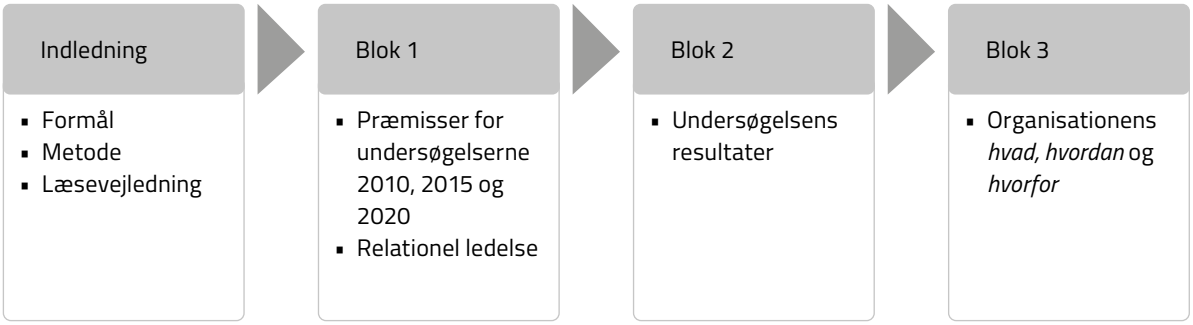
Rapporten er – ud over indledningen med formål, metode og læsevejledning – delt op i tre blokke, figur 3. Første blok er en gennemgang af præmisserne for undersøgelserne i 2010, 2015 og i 2020. Der har været betænkninger, lovgivning og diverse rapporter, som har sat dagsordenen og ikke mindst været med til at give nyt sprog til provstens ledelse og provstiet som organisation.

Siden 2015 har bl.a. mobning og arbejdskultur, men også fordeling af arbejdsopgaver udmøntet sig i rapporter, som har fokuseret på og anbefalet *relationel ledelse,* som en gunstig ledelsesform i folkekirken. Vi skal i denne første blok se på, hvad begrebet dækker over, og også se på begrebet i konteksten af de forrige undersøgelser.

Selve undersøgelsen udgør rapportens blok 2. Her refereres den skriftlige undersøgelses resultater, som altså på nogle områder suppleres med udsagn fra de efterfølgende interview.

Endelig rundes rapporten af i blok 3 med et forsøg. I stedet for at dele tilsynet op i de sædvanlige fire aspekter – tilsynet som helhedsperspektiv, som lokalt nærvær og bidrag til kirkelig sammenhængskraft, som teologisk norm og som opmærksomhed på kvalitet og arbejdsfordeling – (Kirke-

ministeriet, 2011, p. 48 f.) opdeles tilsynet i stedet i to sæt af formuleringer med hvert sit organisatoriske fokus: 1. fokus på praksis og det strukturelle (organisationens *hvad* og *hvordan*) og 2. fokus på organisationens grundlæggende eksistensberettigelse (organisationens *hvorfor)*. Denne opdeling skal bidrage til at danne et samlet billede af undersøgelsens resultater, hvad angår ændringer i provstens opgaver og ledelse, provstiets rolle og betydning, provsternes ageren i spændingsfeltet mellem forskellige roller og ledelsesstile samt sammenhængen mellem de strukturelle rammer for provsternes ledelsesudøvelse og de konkrete ledelsesudfordringer.



Figur 3. Rapportens hovedafsnit

Sådan forstås tegn og mærker

Respondenternes kommentarer bliver anvendt selektivt i rapporten. Kommentarerne indgår i teksten, de korte er blot "*kursiverede med anførselstegn*", mens de lidt længere er

- indrykkede og kursiverede og uden anførselstegn

Når jeg anvender citater fra telefoninterview, vil de fremgå således i teksten:

Indrykket, med telefonsymbol og kursiveret

Som i tidligere rapporter vil jeg markere nogle spørgsmål, som jeg mener rejser sig. Spørgsmålene kan være til læserens overvejelse, men kan også lægge op til yderligere undersøgelse. Disse spørgsmål vil fremgå løbende og vil være markeret sådan:

Det er ikke alle spørgsmål, der er relevante for provster og provstiudvalg. En del af spørgsmålene kan også være vigtige for andre niveauer: stift og kirkeministerium. Jeg vender tilbage hertil i slutningen af rapporten.

Forenkling

I forhold til de to tidligere rapporter har jeg søgt at forenkle analysen. Der var i de tidligere rapporter en række udførlige (indrømmet: omstændelige) sammenligninger. Detaljer kan være nødvendige, men også forstyrrende. Balancen kan være vanskelig at finde. Her er blot to eksempler fra rapporten 2015, hvor detaljeringsgraden tog overhånd:

- ”32 af de 54 provster, som er præster i sogne med mere end 4.000 indbyggere, svarer, at de også er kirkebogsførende myndighed. Seks af de 10 provster, der er præster i sogne med mere end 4.000 folkekirkemedlemmer, og som ikke har en aflastning i form af kvoteret præstestilling, fungerer også som kirkebogsførende myndighed.”
- ”Der er nu meget langt mellem de provster, som varetager alle opgaver selv. Af de 23, som selv sørger for at tilrettelægge og koordinere arbejdet i forbindelse med præsters ferier og sygdom, er det blot de 13, som også holder fast på selv at udføre tilsynet med ministerialbøgerne, mens hele 21 af de 23 har uddelegeret arbejdet med præsternes ansøgning til befordringsgodtgørelse til en sekretær.”

For en organisation er det altid vigtigt med konkrete data og faktuel viden om eksterne og interne forhold. Den slags materiale skal være relevant, men ikke være så omfattende, at man forvirres og ikke kan overskue det. (Klausen, 2014, p. 69 f.) I denne rapport søger jeg at holde mig til de store linjer og så vidt muligt undgå nørderi, som kan forstyrre den ønskede refleksion omkring ledelsesroller og –stile og distrahere fælles overvejelser omkring, hvor vidt de strukturelle rammer for provsternes ledelsesudøvelse følger med ledelsesudfordringerne.

Data og fejlkilder

I rapporten indgår ikke blot de data, som skyldes undersøgelsens respondenter. I 2020 er der langt større muligheder for at hente information om provstierne, end der var i 2010 og 2015. Der er flere portaler, som tilbyder data. Nogle af de data, som i de tidligere undersøgelser måtte skaffes ved at spørge respondenterne direkte, kan nu skaffes gennem tilgængelige kilder i mere valid form.

- Statistikbanken.dk er stadig en pålidelig kilde til information, selvom der i efteråret 2019 var udfald, når det gælder opgørelse af kirkelige handlinger.
- Provsti.dk kan levere en række oplysninger, der tidligere skulle hentes i de enkelte provstier. Hvor det tidligere var nødvendigt at spørge provsterne selv om antallet af sogne, menighedsråd og pastorater, kan disse tal nu hentes på provsti.dk.
- Samlede tal for den lokale økonomi er leveret af kirkeministeriet.

Det gør imidlertid, at sammenligning med resultaterne fra tidligere undersøgelser bliver upræcise på nogle områder. Men der er også andre fejlkilder i en undersøgelse af dette format. Lad mig blot nævne nogle få:

- En travl respondent kan i skyndingen svare både forkert og upræcist, når et stort spørgeskema skal besvares.
- Spørgsmål kan blive misforstået i forhold til intentionen med dem.
- I behandlingen af data kan der, alle skønne tekniske hjælpemidler til trods, indsnige sig både regne- og tastefejl.

Det samlede ansvar er under alle omstændigheder mit, også for tolkninger og analyse af data.

Med undersøgelsen håber jeg – med metodens vokabular – at kunne bidrage til både Co-Mission og Co-Action. Det kræver noget Co-Reflexion. Den del er heldigvis allerede godt i gang i mange sammenhænge, på provsternes årsmøder, i uddannelsen af provster, i drøftelser i stifter og provstiudvalg. Undersøgelsen vil forhåbentlig kunne indgå som en brik heri.

Tak til

Da spørgeskemaet i efteråret 2019 var i sin vorden, blev det vendt og drejet med kontorchef Klaus Kerrn-Jespersen og specialkonsulent Jacob Ølgaard-Nicolaisen, Kirkeministeriet, som også havde ønsker og ideer til særlige spørgsmål. Jeg skylder begge tak for tilskyndelse til arbejdet og for velvillig vejledning i hele forløbet.

Mine kolleger Maiken Friischman Larsen og Jais Poulsen har ikke blot foretaget interview og leveret sammenskrivninger af interview, men har også fulgt processen og stillet nødvendige underlige spørgsmål og givet kyndige råd. Det har været uvurderligt.

Også tak til medlemmer af provsteforeningens bestyrelse, til provsterne Jette Marie Bundgaard-Nielsen, Esben Thusgaard, Niels-Arne Christensen og ikke mindst Poul Bo Burkal Sørensen for særdeles kreativ kritik og konstruktive ideer. Endelig tak til Mogens Lindhardt for sædvanlig inspiration og sindrige kommentarer.

Piet Hein siger med vanlig finurlighed, at ”Man bli’r rørt, når man bli’r spø’rt, men man bli’r ked, når det bli’r ved.” (Hansen, et al., 2015, p. 14) Jeg har stor respekt for, at provsterne i så stort et omfang har deltaget i undersøgelsen og vil gerne – ikke mindst til de 15, der har ladet sig interviewe – sige tak herfor. Også selvom nogle måske er blevet mere ked end rørt. I så fald håber jeg, at denne rapport kan råde en smule bod på det og være med til at kvalificere drøftelsen af provsternes vilkår og provstiernes fremtid.

Undersøgelsen peger på ...

Før vi går til Blok 1, der klarlægger undersøgelsens forudsætninger, skal vi kort se på, hvad undersøgelsen har peget på. Der er en række temaer, som er dukket op. De introduceres her i kortform og nuanceres så i blok 2, der indeholder den mængde af tal og informationer, som undersøgelsen har kastet af sig.

Provstestillingen

Blandt provsterne er der bred enighed om, at provstestillingen er en lederstilling. Ledelsesdelen i provstestillingen fylder da også mere og mere. Det ses i de opgaver, som provsterne beskæftiger sig med, men også i normeringen, hvor provste-/lederdelen i stigende omfang tildeles flere procent. Flertallet af provsterne vurderer alligevel, at præstedelen fylder for meget i den normerede fordeling af præste- og provstedelen i stillingen. Samtidig hersker der en ret omfattende diskurs, som handler om, at provstens identitet som præst er nødvendig som legitimation for provsten som leder. I interviewene nuanceres billedet: Legitimitet er både noget, man har i kraft af embedet, men også noget, man gør sig fortjent til.

Der er så godt som ingen ændringer i provsternes vurdering af vigtigheden af de forskellige elementer i tilsynet. Alle områder i tilsynet anses for at være vigtige eller meget vigtige – på nær et enkelt. Det gælder både dem, der har at gøre med praksis og struktur (*hvad* og *hvordan)*, og dem der har at gøre med begrundelserne for praksis, (*hvorfor*) altså folkekirkens raison d'être eller mission.

Endelig skal det med, at der siden 2009 har været en jævn stigning i antallet af kvindelige provster. I 2010 var 25% af provsterne kvinder, i 2015 var der 32% kvindelige provster, og i 2020 er der 41% kvindelige provster.

> Der er blot én provst, hvis forpligtelse på sognepræstedelen udgør mere end 60% af den samlede stilling. I 2015 gjaldt det for 14 ud af 91 respondenter.
> 37 provstier har suppleret normeringen i det sogn/pastorat, hvor provsten er ansat, med en lokalfinansieret præst. I 2015 var tallet 21.

Administration

Provster prioriterer tydeligere i arbejdsopgaverne. Man overlader administrative opgaver til andre, såfremt det er muligt. Det gælder fx opgaver som kirkebogsførende myndighed og som tilsynsførende med ministerialbøgerne. Men også provstisekretærerne overdrages flere opgaver, så provsterne frigør tid til ledelse.

På provstikontorerne, hvor nu næsten alle har en fast placering i provstiet, er der sket en forøgelse i timetallet til sekretærhjælp.

> *i* Af 97 provstikontorer er der blot seks, som er placeret i den til enhver tid siddende provsts bolig. I 2010 var det ca. halvdelen af landets provster, som havde kontor i den siddende provsts bolig.

Samarbejde

Samarbejde i provstiet på tværs af sogne og mellem medarbejdere er efterhånden mere en vane, end det er en undtagelse. Der er således sket en klar stigning i antallet af aftaler om samarbejde mellem menighedsråd om løsning af konkrete opgaver. Øget samarbejde kan også iagttages ved stigningen i antallet af erfa-grupper for funktionærer i provstiet. Men også på tværs af provstier øges samarbejde, hvor man for eksempel går sammen om særlige ansættelser.

I det hele taget fylder opgaver, der rækker ud over provstiet en del: Netværk, opgaver i stiftet, samarbejde med andre provstier og eksterne samarbejdsrelationer.

Provstiudvalg

Med det forøgede samarbejde synliggøres provstierne og dermed også provstiudvalgets arbejde. Det halter imidlertid med at formulere målsætninger for provstiets udgifter og ligning set i et flerårigt perspektiv. Og under halvdelen af provstiudvalgene formulerer målsætninger for anvendelse af PUK-midler. Det skulle man ellers synes, at der kunne være brug for, idet der fra 2011 til 2018 er sket en iøjnefaldende forøgelse af provstiudvalgskassen. Det er ikke, fordi der mangler interesse i økonomistyring. Der er for eksempel voksende interesse, især i provstier med 1-10 menighedsråd, for at tilbageholde en omprioriteringsreserve ved den foreløbige udmelding af driftsrammen.

Noget, der kan undre, er, at det voksende samarbejde ikke alle steder udmønter sig i stigende mødevirksomhed.

Endelig skal det nævnes, at der er fald i antallet af provster, som varetager funktionen som formand for provstiudvalget. Den rolle overlades altså mere og mere til en lægmand.

> *i* I 43% af provstierne med 1-10 menighedsråd afholdes der aldrig møder mellem provstiudvalg og de samlede menighedsråd. I de provstier, hvor der er 11-15 menighedsråd, er det blot i 13%, det ikke sker.

Personale

Der har været fokus på ansættelse af konsulenter i provstierne. Der er sket en bevægelse fra ansættelse af konsulenter i de enkelte provstier hen imod ansættelser på tværs af provstierne. Hvor der i 2015 var ansat personalekonsulent/HR-medarbejder i 26 provstier enten i samarbejde mellem alle menighedsråd eller i et samarbejde mellem nogle råd, så er det tal nu reduceret til syv. Derimod er der sket en stigning fra 16 til 37 i ansættelser på tværs af provstier.

Ellers er der generel stigning i ansættelse af specialister på provstiniveau. Ansættelserne sker enten i det enkelte provsti eller i samarbejde med ét eller flere andre provstier.

I 62 provstier er der – alene i provstiet eller i samarbejde med ét eller flere andre provstier – ansat skole-kirkemedarbejdere
I 30 provstier er der ansat regnskabsfører
I 16 provstier er der ansat mediemedarbejder
I ni provstier er der ansat provstiarkitekter.

Præster

Flere steder inddeles præsterne i team, grupper eller – et nyt udtryk – klynger. I 2015 var alle – eller nogle – præster inddelt i team i 59% af provstierne. I 2020 gælder det i 75% af provstierne.

Det betyder også, at det værktøj, der hedder TeamUdviklingsSamtaler (TUS) eller GRuppeUdviklingsSamtaler (GRUS) bliver taget i anvendelse i stigende grad. Der er 46 provster, som afholder TUS/GRUS hvert år eller benytter sig af det af og til.

Udlicitering af kirkegårdsdrift

Endelig skal det med, at knap hver fjerde af de responderende provster, i hvis provstier der er kirkegårde, fortæller, at der er menighedsråd, som har udliciteret kirkegårdsdriften eller dele af den. I 2015 var det under hver femte.

Områder, der ikke sker så meget på

Der er således bevægelse på en række områder, hvor betænkninger og lovgivning har skubbet på. Men der er også elementer, som rapporten vil vise, som har fået en noget begrænset – og i nogle tilfælde vigende – tilslutning. Det handler fx om provsters medvirken ved syn. I 2009 blev provstesynet ændret, så provsten ikke behøver at deltage. Det gør provsterne alligevel. 97% af provsterne deltager i synet hver gang.

Noget andet, der har haft vanskeligt ved at slå igennem, er ting som fælles kalender, fælles indkøb og også ansættelse af kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområdet. Det er heller ikke lykkedes at flytte kompetencerne til fastlæggelse af den samlede personalenormering fra menighedsrådene til provstiudvalget. Det er kun tilfældet i to af 97 provstier.

Når det drejer sig om ansættelse af kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområde, er der ligefrem sket et fald.

Når det kommer til budgetsamrådets beføjelser, er alt ved det gamle. I fem af 97 provstier har man vedtaget at have besluttende budgetsamråd. I 2015 var det tre af 91. Det er altså ikke en mulighed, der har haft den store gennemslagskraft.

Det er heller ikke lykkedes i særligt betydeligt omfang at få provstiet til at formulere målsætninger og indsatsområder i forbindelse med budgetudformning og heller ikke for den voksende provstiudvalgskasse.

I 2015 var der menighedsråd i 32% af provstierne, som havde ansat kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområde. I 2020 er det tilfældet i blot 23%.

Hvilke overvejelser giver det anledning til, at lovgivningsinitiativer ikke har gennemslagskraft? Har man skudt ved siden af og må opgive bestræbelserne? Eller skal der strammes op?

Blok 1.
Undersøgelsens forudsætninger

Betænkninger og rapporter har sat rammerne for hver af de tre undersøgelser

Undersøgelsen i 2010

Undersøgelsen i 2010 stod på skulderen af flere betænkninger. I 2006 udkom Betænkning 1477, *Opgaver i sogn, provsti og stift*, (”Den blå”), som åbnede for at tale om *ledelse* som begreb og funktion, ligesom den udpegede provstiet til at være *ramme om samarbejde* mellem sognene. (Kirkeministeriet, 2006)

Den blev i 2007 efterfulgt af Betænkning 1491, *Folkekirkens lokale økonomi*, (”Den grønne”), som yderligere udfoldede ledelsesdiskursen. Det skete bl.a. ved at udnævne *målsætninger* til et værdifuldt ledelsesværktøj for både menighedsråd og medarbejdere. Målsætninger kan ifølge betænkningen medvirke til, at man ikke prioriterer tilfældigt og uigennemskueligt. I denne prioritering af ressourceanvendelse udpegede betænkningen provstiet til at have en *nøglerolle*. (Kirkeministeriet, 2007)

Endelig udkom Betænkning 1503 i 2008, *Uddannelse og efteruddannelse af præster,* (”Den røde”). I den accentueres provstens *ledelsesrolle* i forhold til præster og ikke mindst i forhold til præsters *kompetenceudvikling*. (Kirkeministeriet, 2011)

De tre betænkninger gør altså provstiet til *ramme* for samarbejde mellem sognene, tildeler provsten en *nøglerolle* i fælles prioritering af ressourcerne, og udpeger provsten til at være *omdrejningspunkt* for præsters kompetenceudvikling.

Med de tre betænkninger blev provsten for alvor iscenesat som leder. De tre betænkninger udgjorde så at sige rammen om undersøgelsen i 2010.

Undersøgelsen i 2015

Med de foregående betænkninger var der lagt op til en betænkning, der fokuserede på provstens rolle og provstiets funktion. Den udkom i 2011, Betænkning 1527, *Provstestillingen og provstiets*

funktion, (”Den gule”). I den tildeles provsten fire funktioner: *Præst*, *embedsmand*, *chef* og *leder.* (Kirkeministeriet, 2011)

Betænkningen fik en lang række konsekvenser, såsom en anden ansættelsesprocedure, udarbejdelse af stillingsbeskrivelser og ikke mindst en nyformuleret definition af det gejstlige tilsyn. Mogens Lindhardts og min undersøgelse i 2015 søgte at skaffe en viden om i hvilket omfang, der efterfølgende var sket ændringer i provstens opgaver og ledelsesstil samt skabe grundlag for en samtale om, hvilken betydning forandringerne i provstiets rolle havde haft for det lokale kirkelige liv og for den embedsprofil, der knytter sig til provstestillingen.

Undersøgelsen i 2020

I dag spøger Betænkning 1527 stadig i kulissen. En af dens basale pointer anes da også i Peter Birchs årsberetning: ”Provstens rolle som lokal myndighedsperson og egentlig leder i forhold til provstiets præster er blevet væsentlig større end tidligere.” (Kirkeministeriet, 2011, p. 8) Provsteforeningens formands årsberetning 2019 læner sig også op ad betænkningen, når den slår fast, at der samtidig med forøgelsen af opgaver og udfordringer kun i begrænset omfang er sket reduktion af hidtidige opgaver. I betænkningen hedder det nemlig, at ”provstens administrative personale er typisk meget begrænset, og mange opgaver hviler derfor på provsten selv.”[2] (Kirkeministeriet, 2011, p. 8)

Indeværende undersøgelse relaterer sig til de allerede nævnte betænkninger og naturligvis også til de to tidligere undersøgelser, men den er også farvet af, at provstiets funktion, provstens ledelse og ledelsesrum de senere år er accentueret i en række dagsordensættende rapporter. Det drejer sig ikke mindst om *Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken*, (Research, 2017) som blev efterfulgt af *Undersøgelse af arbejdspladskultur som årsag til mobning i folkekirken*. (Research, 2018) I disse to rapporter er der et klart fokus på, hvordan ledelse udøves i folkekirken, og hvordan ledelse opfattes på de folkekirkelige arbejdspladser.

Den sidste af de to rapporter var på en måde skelsættende, fordi den effektivt introducerede et begreb om ledelse i den folkekirkelige debat, *relationel ledelse.* Med det begreb som udgangspunkt vil jeg i det følgende trække linjer tilbage til tidligere rapporter samt skitsere nogle af indeværende rapports teoretiske forudsætninger.

Bilag 2 viser en kronologisk oversigt over

- notater, rapporter og lignende, som er udarbejdet af interne aktører i folkekirken
- eksterne analyser, udarbejdet af konsulentbureauer eller lignende
- betænkninger
- bekendtgørelse af love, relevante gældende bekendtgørelser samt et par væsentlige instrukser

2 En af de opgaver, der siden har fået større bevågenhed, er provstens rolle i forbindelse med uddannelse, modtagelse og introduktion af nye præster. Opgaven er beskrevet i Uddannelsesplan for NY PRÆST. (Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, 2017) Her fremhæves provstens centrale rolle i modtagelse, introduktion og efteruddannelse af nye præster, en rolle, der udspilles i samarbejde med en række interessenter. Indeværende rapport beskæftiger sig ikke eksplicit med denne opgave, idet hele NY PRÆST ordningen bliver evalueret særskilt i konferencer og rapporter.

Relationel ledelse

Management og leadership

Researchs rapport skelner mellem på den ene side en operationel managementtænkning og på den anden side en motivations- og relationstænkning. (Research, 2018, p. 11) Denne skelnen er ikke ny, men blot en videreførelse eller omformulering af en helt klassisk tænkning, som opstiller ledelse i to modsatrettede former, der gennem tiden har lydt forskelligt. De har fx heddet *chef* og *leder, styring* og *ledelse*, *management* og *leadership*. Hertil kommer en tilsvarende skelnen mellem *hierarki* og *netværk* og mellem *institution* og *organisation*, når en virksomheds selvforståelse eller struktur skal beskrives.

Rapporten opstiller nedenstående skema, figur 4: (Research, 2018, p. 12)

Operationel ledelse fokuserer på 'Management'	Relationel ledelse fokuserer på 'Leadership'
Målopfyldelse	Samspillet mellem ledere og medarbejdere
Indretning af organisationen	Motivation og trivsel
At autoriteten følger stillingen i hierarkiet	At skabe effektive teams
Systemer til styring af organisationen	Identitet, engagement og følelsen af ejerskab
Overvågning og kontrol	Udvikling af kompetencer
Fremtiden ligner nutiden	Fremtiden er forskellig fra nutiden
At følge regler og traditioner	Forandring og læring

Figur 4: Oxford Research sammenstilling af Management og Leadership

Anbefalingen fra rapportens forfattere er, at man på alle ledelsesniveauer i folkekirken skifter ledelsesstil mod en relationel, leadership-orienteret ledelsesstil. (Research, 2018, p. 27) Der er dog allerede tegn på, konstaterer rapporten, "en udvikling fra den operationelle ledelsesrolle mod en mere relationel ledelsesrolle," uden dog at kunne dokumentere, "hvor udbredt denne udvikling er". (Research, 2018, p. 27)

Tre typologier fra 2010

Da vi i 2010 for første gang undersøgte forandringer og udvikling i provstierne, kunne vi se, at der var tre typologier af provster og provstier. Vi tog ganske vist en række forbehold for brug af typologierne – typologier kan ligne runde huller, man søger at putte for store firkantede ting ned i – men vi vovede alligevel pelsen. Vi tænkte, at typologierne

> *"kan være med til at anskueliggøre sammenhængen mellem provstiet og den omverden, provstiet er til for. De kan også være med til at pege på en række konfliktmuligheder. Og endelig kan de illustrere nødvendigheden af, at provsten med situationsfornemmelse udøver sin funktion i hensyntagen til de behov, der udvikles i sognene."*
> – (Lindhardt & Andersen, 2010, p. 72)

De tre typologier så sådan ud, figur 5:

Typologi	Provstiet	Provsten
Typologi A	Det administrative provsti	Den administrerende provst
Typologi B	Det opmærksomme provsti	Den koordinerende provst
Typologi C	Det helhedsskabende provsti	Den dynamiske provst

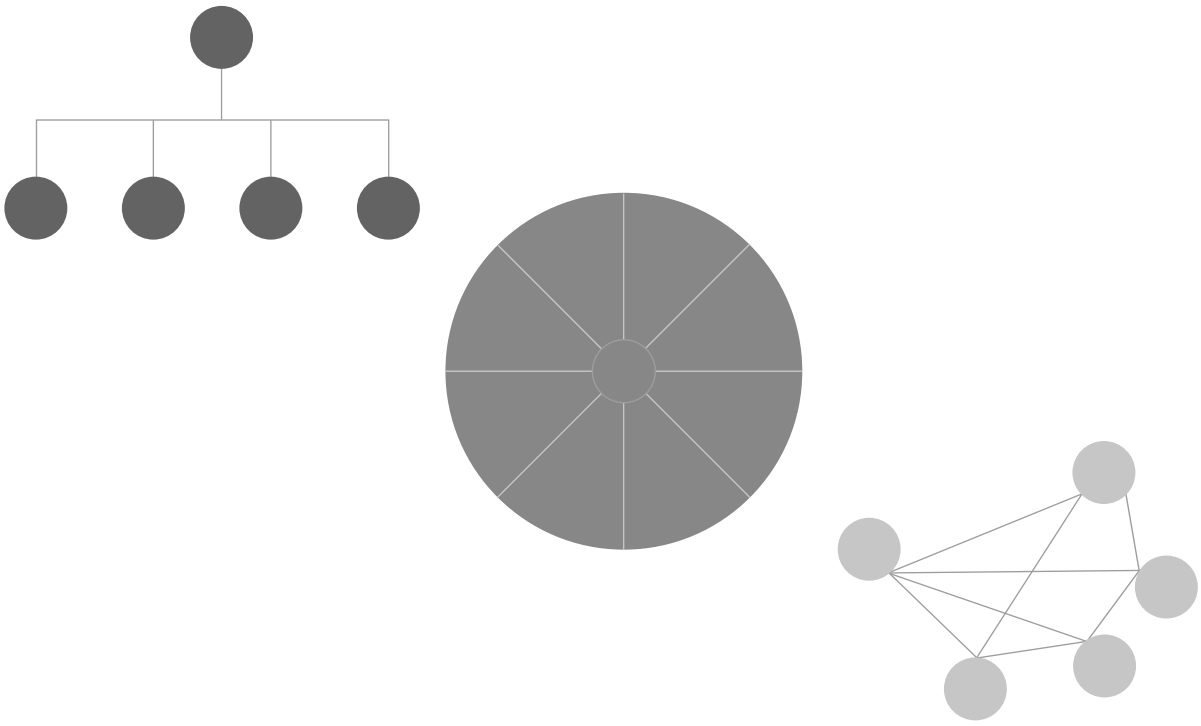
Figur 5: Typologier fra Lindhardt & Andersen, 2010

I og for sig var typologierne ikke overraskende – af to grunde. Den ene grund var, at de alle tre nemt kunne identificeres i betænkningerne 1477, 1491 og 1503, dog ikke således, at hver betænkning repræsenterer sin typologi. På afgørende punkter lagde Betænkning 1503 sig dog tæt op af den tredje typologi, men stadig med ét ben solidt plantet i hver af de andre.

Den anden grund var, at typologierne var teoretisk velkendte. Henry Mintzberg demonstrerer i sin bog *Om ledelse* med hjælp fra en række ledelsesteoretikere tre lignende ledelsestypologier: lederen som styrende og kontrollerende øverst i et hierarki, lederen i midten som navet i et hjul, og lederen som netværksleder, figur 6. (Mintzberg, 2010, p. 172 ff.)

Alle tre typer kunne uden videre spejles i vores undersøgelse fra 2010.

Da undersøgelsen blev gentaget i 2015 var det tydeligt, at det sprog, der knytter sig til typologi C, for alvor var trængt igennem, den dynamiske provst, netværkslederen, som "i bredt omfang søger at udøve ledelse ved at skabe rum for relationsopbygning." (Andersen & Lindhardt, 2015, p. 85)



Figur 6. H. Mintzbergs illustration af ledelsestypologier

Lederen skal spørge – og handle dygtigt

Relationel ledelse er altså ikke noget nyt i folkekirkelig sammenhæng og kræver næppe nogen særlig anbefaling fra noget konsulentfirma. Også på det område følger folkekirken sin omverden hvor det, når det kommer til ledelse, handler om sådan noget som *vertikal involvering*, *co-creation*, *samskabelse* og *dialogisk ledelse*. Lederen skal have kompetencerne til at indgå i relationer, til at strukturere samtaler, til at puffe til små udviklinger og til at forhandle.

Ledere er ikke længere dem, der har de færdige svar, men dem der inddragende og anerkendende stiller de spørgsmål, der fører til refleksion og emergens. (Stark, 2020, p. 51)

Dette er en grundholdning, som er markedsført af flere ledelseskoryfæer. Peter F. Drucker skrev således bogen om *The Five most important Questions You Will Ever Ask About Your Organization,* (Drucker, 2008), og Edgar H. Schein introducerede med *Humble Inquiry* det, han kaldte *"the gentle art of asking instead of telling"*. (Schein, 2013) Grundtanken hos begge er, at det er de rigtige spørgsmål, der bringer en organisation fremad.

Mange ledere har måttet indse, at formel autoritet er en meget begrænset kilde til magt, og at man ved at blive leder bliver mere afhængig af andre, når tingene skal gøres. (Mintzberg, 2010, p. 100) Ledere er ikke dem, der bestemmer, men dem, der skaber rum for kollektiv beslutningstagning. Enhver kan i den forstand være leder også uden at være udnævnt til det. Positionelle ledere har imidlertid større ansvar. De kan sætte gang i de former for de relationelle praksisser, der er behov for, invitere til forskellige former for udvekslinger, der kan give næring til organisationen og skabe nye potentialer. (Hersted & Gergen, 2014, p. 29 f.)

> *"Hvad der gør én til en indflydelsesrig leder er at have skaffet sig stor viden om og indsigt i, hvad medlemmerne i organisationen tænker og har af intentioner, og at kunne forstå og reflektere over, hvorfor de har disse intentioner. Derudover at kunne dele egne intentioner og tanker med organisationen og handle dygtigt i forhold til, hvor disse mange intentioner kan mødes og måske begynde at trække i samme retning."*
> – (Solsø & Thorup, 2015, p. 32)

Rum for relationsopbygning

Undersøgelsen i 2015 dokumenterede, at provster i bredt omfang søger

> *"at udøve ledelse ved at skabe rum for relationsopbygning. Det sker, når provsten er initiativtager til og iscenesætter af forbindelse, kontakter og samarbejdende fællesskaber på tværs af sognegrænser, mellem ansatte, mellem præster og mellem menighedsråd, mellem menighedsråd og provstiudvalg. Den provstetype, vi i undersøgelsen fra 2010 kaldte for Typologi 3, er forankret i denne ledelsesforståelse Ledere er designere, stewarder og lærere."*
> – (Andersen & Lindhardt, 2015, p. 85)

Det var også det, den daværende departementschef i Kirkeministeriet, Anne Kristine Axelsson, fik ud af undersøgelsen fra 2015: Det helhedsskabende provsti og den dynamiske provst er i vækst. Provsten bliver mere provst end præst og er som sådan i høj grad initiativtager og iværksætter af relationer og samarbejdende fællesskaber. Det kirkelige arbejde udøves i det hele taget mere og

mere i samarbejde og i afhængighed af relationerne til andre sogne. (Andersen & Bidstrup, 2015, p. 20 f.)

Kompleksitet og stigende krav

Mens dette skrives, lander Inge Lise Pedersens fine bog om *Rådene der forandrede folkekirken* i postkassen. (Pedersen, 2020) Folkekirken har fået en anden slags provster, skriver den tidligere formand for Landsforeningen af Menighedsråd. De er ikke kun optaget af budgetter og kirkesyn, men ser sig selv som ledere og igangsættere af samarbejde. Og, noterer hun, samarbejdet vokser.

I.L. Pedersen betoner, at menighedsråd for deres del er forpligtet på at se på, hvad der tjener hele folkekirken. Rådene har pligt til at orientere sig sammen med andre menighedsråd og på den måde få et bredere perspektiv. Og netop når det handler om det bredere perspektiv og om samarbejde om opgaver, der gavner hele folkekirken, spiller provstierne en voksende og afgørende rolle, som gør, at deres virksomhed ikke som tidligere blot er snævert knyttet til økonomi og bygninger, men omhandler det kirkelige liv som helhed. Hele paletten hører med.

Men der skal også peges på andre områder end nødvendigheden af tværgående samarbejde, som øger presset på provstierne. Det folkekirkelige arbejde bliver mere og mere komplekst. Det skyldes blandt andet omverdenens forventninger, omverdenens krav til økonomistyring og effektivitet i organisationen.

Omverdenens krav og forventninger til folkekirken forandres, medlemstallet går støt ned ad, efterspørgslen efter de klassiske kirkelige handlinger ligeså, mens man paradoksalt nok mange steder oplever markant kommunal efterspørgsel efter samarbejde med folkekirken som sådan, ligesom der ofte kan meldes alt udsolgt til folkekirkelige arrangementer og tiltag, som nogle steder på imponerende vis indretter sig efter markedet og får nyt indhold.

Kravene til styring af den offentlige økonomi gælder også for styring af folkekirkens økonomi, ligesom folkekirken ikke kan melde pas over for opvoksende generationers almene forventninger, når det gælder personalepleje og arbejdsmiljø. Her er det velkendt, at provstiet ofte er omdrejningspunkt for samarbejde og rådgivning omkring personalespørgsmål. Folkekirken må også sikre, at dens store bygningsmasse udnyttes bedst muligt, og at bygninger opføres og vedligeholdes på en måde, der kan forklares og forsvares.

Som andre organisationer må folkekirken konstant bestræbe sig på at organisere sig hensigtsmæssigt og effektivt. Nogle steder betyder det fx, at fusioner til større enheder er eneste fornuftige vej frem, også fordi det bliver tydeligt, at mange af de opgaver, folkekirken står med, kan enkeltpersoner eller enkelt-sogne i en række tilfælde ikke varetage alene: økonomistyring, bygningsadministration, personaleledelse. Sådan er det, fordi "der er sket en stigning i kompleksiteten og mængden af de forvaltningsmæssige og administrative regler, som menighedsråd og provstiudvalg skal overholde." (Kirkeministeriet, 2019, p. 5)

Der kan således opregnes flere grunde til, at provstiet spiller en stadig større og mere aktiv og samlende rolle for det folkekirkelige liv. Som Peter Birch nævnte i sin beretning, stiger forventnings- og forvaltningspresset på provstierne, som møder andre og mere komplekse opgaver end for bare få år siden. Provsten og provstiet bliver i mange sammenhænge et knudepunkt for et vidtforgrenet og på-kryds-og-tværs-agtigt fællesskab.

Disse toner har lydt fra provsterne med tiltagende styrke gennem de senere år. I sin årsberetning på provsternes årsmøde i 2018 sagde daværende formand Jette Marie Bundgaard-Nielsen:

> *"Forvaltningspresset på provstierne har nu over længere tid været meget markant. I den sammenhæng er et provsti blevet forvaltningsmæssigt sårbart. Det består typisk kun af en deltidssekretær og en kvoteprovst. Det er helt vildt i betragtning af de opgaver, der skal løses."*
> – Jette Marie Bundgaard-Nielsen, 2018.

Provster midt i et forhandlingsspil

Folkekirken har aldrig været kendetegnet af skarpe lodrette linjer i organisationen, hierarkiske linjer, som læner sig op ad begreber som magt, ordrer og lydighed. I den lutherske kirke er der principielt ikke plads til noget hierarki. Den er kendetegnet ved at være en menighedskirke, (Schilling, 2014, pp. 393, 399) hvor vandrette linjer fordrer, at ledelsesrollerne med kontrol og styring må vige for rollerne med forbindelse og aftaler. Der skal i stedet opbygges koalitioner, skaffes opbakning og gennemføres forhandlinger. (Andersen & Lindhardt, 2010, p. 43) Man har den indflydelse, man kan forhandle sig til.

Alt dette, som har at gøre med relationel ledelse, er provster mere end vel bekendte med. Det er en daglig erfaring for provster, at ledelse er et forhandlingsspil, der skaber det legitime udgangspunkt for, at ledelse overhovedet kan udøves. Vellykket samarbejde har sit udspring i dialogiske processer.

Relationel ledelse er imidlertid blot én side ved provstens ledelse. Der findes andre sider, som også må bringes i spil. Nødvendigheden af operationel ledelse fremgår således af *Kompetenceprofil for provsteembedet* fra 2014. (Andersen & Lindhardt, 2014) Den viser tydeligt, at relationel ledelse og leadership må gå hånd i hånd med operationel ledelse og management, hvis provstens ledelsesopgave skal udfyldes. På den ene side havde ministeriet i forbindelse med udarbejdelse af kompetenceprofilen kortlagt de opgaver, som love og regler pålægger provsten direkte og som forretningsfører for provstiudvalget. På den anden side fremhæver kompetenceprofilen arbejdet med relationer og de dimensioner i provstens arbejde, der har at gøre med at koordinere og lede processer samt fremme samarbejdsrelationer mellem præster, menighedsråd og provstiudvalg. (Andersen & Lindhardt, 2014, p. 3)

Denne kombination gør provsteembedet til en "egentlig lederstilling" i almindelig offentlig forvaltningsforstand. (Brunés, 2014, p. 99) Provsten har fire funktioner: præst, embedsmand med tilsynsforpligtelse, chef med administrative opgaver og leder med væsentligt ledelsesansvar, (Kirkeministeriet, 2011, p. 7) og de fire skal, idet de i det daglige arbejde glider umærkeligt ind over hinanden, sikre, at både de institutionelle, hierarkiske (embedsmand og chef) og organisatoriske, vertikale træk (præst og leder) ved folkekirken tilgodeses.

Det vil undersøgelsen også lade skinne igennem.

Blok 2.
Gennemgang af undersøgelsen

Grundlæggende statistik om provstierne

I blokkens første afsnit skal vi se på noget grundlæggende statistik omkring provstiernes størrelse, provsternes anciennitet samt udviklingen i kønsfordelingen blandt provster.

Hvordan ser et gennemsnitsprovsti ud?[3]

Der er stor forskel på provstiernes strukturelle former og vilkår. Det gennemsnitlige antal indbyggere i provstierne er ca. 56.500, og det gennemsnitlige medlemstal er ca. 42.000. Men spektret er bredt. Syv provstier har færre end 20.000 indbyggere, og 13 provstier har færre end 20.000 folkekirkemedlemmer. 23 provstier har flere end 80.000 indbyggere, mens blot to har flere end 80.000 folkekirkemedlemmer.

Antal indbyggere	Antal provstier
10.000-19.999	7
20.000-29.999	15
30.000-39.999	14
40.000-49.999	12
50.000-50.999	15
60.000-69.999	6
70.000-79.999	11
80.000-89.999	7
90.000-99.999	9
Flere end 100.000	7
Total	**103**

Tabel 1: Antal indbyggere i provstierne

Antal folkekirkemedlemmer	Antal provstier
10.000-19.999	13
20.000-29.999	14
30.000-39.999	21
40.000-49.999	22
50.000-50.999	15
60.000-69.999	11
70.000-79.999	5
80.000-89.999	2
90.000-99.999	0
Flere end 100.000	0
Total	**103**

Tabel 2: Antal folkekirkemedlemmer i provstierne

3 Data, der omhandler antal sogne, pastorater, menighedsråd og kirker i provstiet, er hentet fra provsti.dk i dec. 2019, hvor spørgeskemaet og bagvedliggende panel blev udarbejdet. Befolknings- og medlemstal er fra Statistikbanken.dk, 2019 4. kv. Endelig er ligningstallene dem, der gjaldt i 2018.

Det gennemsnitlige antal sogne og pastorater for et provsti er hhv. 21, tabel 3, og 12; tabel 4.

33 provstier har mere end 26 sogne, dog er der ingen, der har over 25 pastorater.

		Antal provstier
Antal sogne	1-10	17
	11-15	13
	16-20	21
	21-25	19
	26-30	19
	31-35	8
	36-	6
	Total	**103**

Tabel 3: Antal sogne

		Antal provstier
Antal pastorater	1-10	48
	11-15	40
	16-20	11
	21-25	4
	26-30	0
	31-35	0
	36-	0
	Total	**103**

Tabel 4: Antal pastorater

Det gennemsnitlige antal menighedsråd pr. provsti er 16, tabel 5. 49 provstier holder sig under gennemsnittet. Til gengæld er der otte provstier, som har mere end 25 menighedsråd.

Det samlede antal kirker, tabel 6, opgjort efter Provsti.dk, er 2.350.[4] Det betyder, at det gennemsnitlige antal kirker for provstierne er 23. I 43 provstier er der flere end 25 kirker.

		Antal provstier
Antal menighedsråd	1-10	24
	11-15	25
	16-20	24
	21-25	22
	26-30	7
	31-35	1
	36-	0
	Total	**103**

Tabel 5: Antal menighedsråd

		Antal provstier
Antal kirker	1-10	8
	11-15	16
	16-20	21
	21-25	15
	26-30	19
	31-35	13
	36-	11
	Total	**103**

Tabel 6: Antal kirker

Tabel 7 viser ligningsbeløb i provstierne i 2018.

4 På http://www.danmarks-kirker.dk/ er tallet opgjort til 2.354.

		Antal provstier	
	Beløb i mio.	**Drift**	**Drift og anlæg**
Ligningsbeløb	21-40	43	23
	41-60	43	46
	61-80	16	25
	81-100	0	8
	>100	0	0
	Total	**102**	**102**

Tabel 7.[5]

Det har desværre ikke været muligt at fremskaffe viden fra central administration om antal præster, samlet præstekvote og antal lokallønsfinansierede præster i de enkelte provstier.

Dermed kan vi identificere et gennemsnitsprovsti ud fra seks centrale parametre, Tabel 8.

	Gennemsnit
Antal sogne	21
Antal pastorater	12
Antal menighedsråd	16
Antal kirker	23
Ligningsbeløb til drift (2018)	44.1 mio.
Ligningsbeløb til drift og anlæg (2018)	53.6 mio.

Tabel 8: Et gennemsnitligt provsti på ni parametre

Provstierne kan være store på nogle områder, små på andre. De to modpoler ser sådan ud: Amagerbro har mere end 152.000 indbyggere, en medlemsprocent på 55%, 11 sogne, 11 kirker, 11 menighedsråd, et samlet ligningsbeløb til drift og anlæg i 2018 på 83.1 mio. og en kirkeskatteprocent på 0,6%, mens Sydthy har under 14.000 indbyggere og en medlemsprocent på 88%, 24 sogne, 25 kirker, 25 menighedsråd, et samlet ligningsbeløb på 30.3 mio. og en kirkeskatteprocent på 1,28%.

Dermed er de ledelsesmæssige udfordringer også vidt forskellige. Det er udfordringer, som ikke mindst har at gøre med økonomi, personale og bygningsadministration, og det er udfordringer, som har at gøre med bevægelser i omverdenen, bevægelser, som bl.a. kan aflæses i befolknings- og medlemsudvikling.

5 I tabellen er der kun 102 provstier, idet de to provstier i Herning udgør én fælles kasse.

Matcher strukturen og størrelsen på de nuværende provstier de lokale udfordringer?

Hvilken betydning har provstiets størrelse og struktur for de kompetencer, der fordres af provsten?

Hvornår er et provsti for stort – eller for lille?

I 2015 havde vi endnu ikke set en provst søge fra en type embede til en anden, til et provsti, der byder på andre udfordringer. Dengang skrev vi, at "bevidstheden om og italesættelsen af provstiernes markante forskellighed må være en forudsætning for, at det kan ske". (Andersen & Lindhardt, 2015, p. 16) Siden er det sket i fire tilfælde.

Hvad skal til for at fremme større mobilitet blandt provster – hvis det er det, der ønskes?

Hvad mon man er, før man bliver provst?

Fra 2013 har ledige provstestillinger kunne søges af enhver, som opfylder de almindelige ansættelsesbetingelser for ansættelse i en præstestilling. Tidligere blev en stilling som provst opslået internt blandt de tjenestemandsansatte præster, der allerede var ansat inden for provstiet.[6]

Nå loven blev ændret, skete det ud fra den antagelse, at når andre end provstiets egne præster kunne søge den ledige provstestilling i provstiet, ville det øge ansøgerfeltet og også øge muligheden for at få ansat den absolut bedst kvalificerede person. (Kirkeministeriet, 2011, p. 32 f.) Det sidste kan tallene naturligvis ikke fortælle noget om, men de fortæller derimod, at det første ser ud til at være lykkedes.

Siden ændringen i 2013 er der blevet ansat 48 nye provster – foruden et par af dem, der tidligere har været ansat i andre provstestillinger. Af de 48 kommer de 14 fra en sognepræstestilling i samme provsti og stift, som de er blevet udnævnt til provst i. 13 har været sognepræst i samme stift, men i et andet provsti, mens 17 kommer fra et andet stift. Endelig er der fire, som kommer fra andre stillinger. 34 af de opslåede stillinger er således blevet besat af ansøgere, der ikke har været præster i samme provsti.

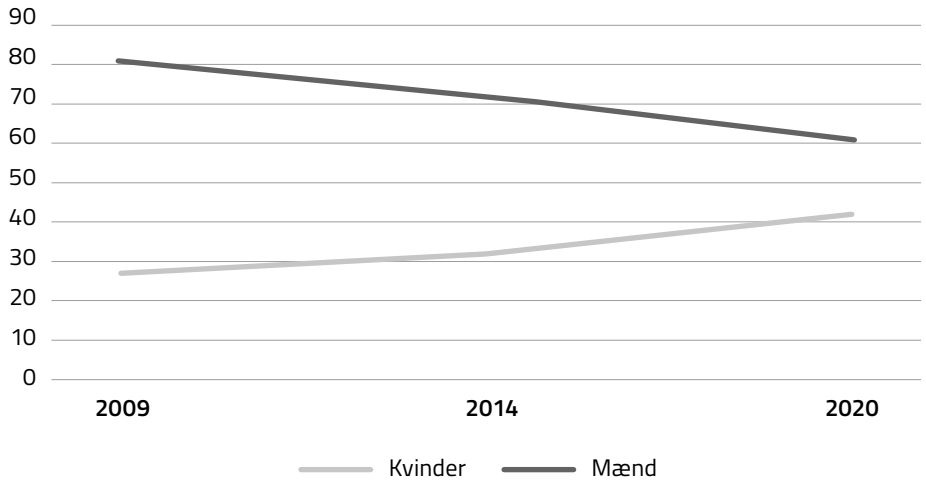
Kønsfordeling

En analyse udarbejdet af Lederne i 2018 viste, at "ca. 29 pct. af lederne på arbejdsmarkedet er kvinder. Til sammenligning udgør kvinderne 48 pct. af de øvrige ansatte".[7] I folkekirken udgør kvinderne flertallet af præsterne. Udgør kvinderne også flertal af provsterne?

6 Der var dog én enkelt mulighed for, at præster, der var ansat andre steder, kunne søge en ledig provstestilling. I de tilfælde, hvor det ikke alene var provstestillingen, men samtidig en præstestilling, der blev ledig, kunne ansøgere til den ledige præstestilling også søge stillingen som provst, men kun komme i betragtning til provstestillingen, såfremt den pågældende af menighedsrådet blev indstillet som nr. 1 til den ledige præstestilling. (Kirkeministeriet, 2011, p. 29 f.)
7 https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/underskud-af-kvindelige-ledere-i-de-fleste-brancher

I januar 2020 var der 103 provster i Den danske Folkekirke.[8] Indeværende undersøgelse er gennemført i foråret 2020, hvor der var tre vakante stillinger. Det drejer sig om stillinger i hhv. Ribe, Aalborg og Fyn stifter. I to af stifterne er det en kvinde, der er fratrådt embedet, mens det i det sidste er en mand. I efterfølgende statistik er alle tre medregnet.

Der har siden 2009 været en jævn stigning i antallet af kvindelige provster fra 27 af 107 provster i 2009 (25%), 32 af 104 i 2015 (31%) til 42 af 103 i 2020 (41%). Udviklingen illustreres i Figur 7.



Figur 7: Udviklingen af antallet af hhv. kvindelige og mandlige provster i perioden 2009-2020

Tabel 9 neden for viser, hvordan fordelingen mellem kvindelige og mandlige provster er stiftsvis i hhv. 2010 og 2020.

	2009			2020		
	Provster i alt	**Kvinder**	**Mænd**	**Provster i alt**	**Kvinder**	**Mænd**
Aarhus	14	3	11	14	6	8
Aalborg	14	0	14	14	6	8
Viborg	11	2	9	11	5	6
Roskilde	13	5	8	12	6	6
Ribe	8	4	4	8	4	4
Lolland-Falster	4	1	3	4	1	3
København	11	1	10	9	2	7
Helsingør	13	4	9	13	2	11
Haderslev	7	4	3	7	5	2
Fyn	12	3	9	11	5	6
Ialt	**107**	**27**	**80**	**103**	**42**	**61**

Tabel 9: Fordelingen af kvinder og mænd i provstestillingerne i stifterne i årene 2010 og 2020

8 Værnsprovster er ikke medtaget og indgår ikke i de følgende statistikker.

I Helsingør og Københavns stifter er majoriteten af mænd tydelig, mens Haderslev stift markerer sig som det eneste med flere kvinder i provstestillinger end mænd.

Er (udviklingen i) kønsfordelingen udtryk for en bevidst politik?

Hvordan er fordelingen af kvinder og mænd i ansøgerfeltet til provstestillinger? Svarer fordelingen til kønsfordelingen i ansættelser?

Anciennitet

Der er sket mindre forskydning i provsternes anciennitet, tabel 10. Der er 9% færre provster med 0-8 års anciennitet i 2020 end i 2015, hvor tallet til gengæld var 14% højere end i 2009. Antallet af provster med over 12 års erfaring er fra 2015 til 2020 steget fra 30 til 39%.[9]

	2009	2014	2020
0-8 års anciennitet	46%	60%	51%
9-12 års anciennitet	19%	10%	10%
Over 12 års anciennitet	35%	30%	39%

Tabel 10: Oversigt over udviklingen i provsternes anciennitet

Provst og præst – leder og medarbejder

Fordelingen af præste- og provstedelen i en provstestilling er kilde til stadig drøftelse. Vi vil i dette afsnit se på en række forhold, der kan perspektivere problematikken. Afsnittet afrundes med en konklusion og nogle spørgsmål.

Hvordan kan det hænge sammen?

I en studieorlov i begyndelsen af 2020 beskæftigede provst Grete Wigh-Poulsen (GWP), Kolding provsti, sig med dette spørgsmål. GWP undersøgte blandt andet, hvilke forventninger der er til provsten fra biskoppen, provstiudvalget og menighedsrådene. Udviklingen og ændringerne i provstestillingen analyserer hun bl.a. ved hjælp af formandsberetningerne på provsteforeningens årsmøder de sidste to årtier.

I en upubliceret og tænkevækkende rapport skriver GWP, at

> *"de provstelige opgaver har fortrængt de sognepræstelige... Gradvist er sognepræstedelen kommet til at fylde mindre. Det har været nødvendigt. Det dur ikke at undervise konfirmander*

9 Tallene er forbundet med en vis usikkerhed. I 2009 og 2014 var det respondenterne selv, der fortalte, hvor lang tids anciennitet de havde. Tallene udgør altså procent af respondenter på undersøgelserne, som i 2009 var 100 og i 2014 var 91. I 2020 kender vi tallene for alle 103 provster ud fra registreret optag på den obligatoriske provsteuddannelse.

uden også at have tid til forberedelse og nytænkning. Samtaler til begravelser har for trange kår i en kalender med langtidsplanlagte møder, hvor provsten ikke kan undværes. Helt konkret har jeg ikke længere kontor i menighedshuset. Dels har andre skullet bruge det. Dels er det ikke praktisk at 'bo' mere end ét sted. Det bliver så provstihuset. Min signatur på e-mails indeholder stadig titlen 'sognepræst'. Jeg overvejer alvorligt at slette den, for det er ikke realiteten, hvis en sognepræst forstås som en præst, der har hele spekteret af præstelige opgaver og forpligtelser."

Og hun tilføjer: "Måske er jeg ikke den eneste provst, der har erfaret vanskeligheder med at få det at være sognepræst og provst til at hænge sammen."

Indeværende undersøgelse bekræfter, at provsten fra Kolding bestemt ikke er den eneste provst, der har erfaret vanskeligheder med at få forpligtelserne som sognepræst og provst til at harmonere i én stilling.

Hvor meget skal provsten være provst, og hvor meget skal provsten være præst? Det er et spørgsmål, som lige så godt kunne lyde: Hvor meget skal provsten være leder, og hvor meget skal provsten være medarbejder?

Hvor meget præst/medarbejder er provsten?

I første omgang spurgte vi i undersøgelsen til det rent objektive, nemlig hvordan stillingen er normeret i stillingsbeskrivelsen, tabel 11: Hvor stor en del af embedet som provst er i stillingsbeskrivelsen normeret til arbejdet som sognepræst?

Hvor stor en del af dit embede som provst er i stillingsbeskrivelsen normeret til arbejdet som sognepræst?	Antal provster	
	2015	2020
0-20 %	0	0
21-40 %	9	11
41-60 %	58	75
61-80 %	10	1
81-100 %	4	0
Ikke opgjort	10	10
Kan ikke besvare	0	0
Ialt	**91**	**97**

Tabel 11

Der er tegn på, at der er sket en forskydning fra 2015, idet der i 2020 blot er én provst, hvis forpligtelse på sognepræstedelen udgør mere end 60% af den samlede stilling. I 2015 gjaldt det for 14 ud af 91 respondenter. Mange af provsterne noterer dog, at denne procent-fordeling ikke er hverken

rammende eller meningsfuld. Én kalder den *"pro forma",* en anden kalder procentfordelingen for *"et fuldstændig elastisk begreb"*. Og en enkelt bekender, at vedkommende ikke udfylder sine 25% præstekvote.

To ting er gennemgående i kommentarer til fordelingen: 1) Provstedelen fylder mere end den tildelte kvote, og 2) Stillingen kan på ingen måde holdes inden for en normal arbejdsuge, fordi, som én udtrykker det, der er *"sådan set for meget af begge dele"*.

- *Jeg arbejder en del som præst, men rigtig meget som provst. Væsentligt mere end en fuldtidsstilling tilsammen.*

Der er oplevelser af, at der er meget brug for præsten i provstestillingen:

- *Svært at honorere krav og ønsker til en 50% sognepræstestilling. Især fordi min sognepræstestilling er i et landsogn uden andre præster, så jeg også i sognesammenhæng er nøgleperson.*

Og der er oplevelser af, at der er meget brug for provsten:

- *Opgaverne som provst kræver både tid og fokus, og der er en del opgaver jeg ikke kan nå, og det er ærgerligt, når jeg skal bruge så meget tid på at være præst.*

Det får naturligvis konsekvenser:

- *Jeg forsømmer præstearbejdet for at nå det, jeg skal som provst.*
- *Jeg oplever, at provstedelen fylder mest i hverdagen. Jeg opfatter mig næsten som "vikar" i eget sogn.*

Det forklarer måske alt sammen, hvorfor der er 10 provster, hvor fordelingen slet ikke er opgjort – samme antal som i 2015 – og hvor provsten således selv løbende må vurdere, hvor meget af arbejdstiden der går på ledelsesdelen, og hvor meget, der går på medarbejderdelen af stillingen. Det kræver en vis erfaring at manøvrere i det rum. Otte af de ti har da også mere end 12 års anciennitet. Det skal lige med, at antallet af folkekirkemedlemmer i de ti provstier er vidt forskelligt. Én har mere end 70.000 folkekirkemedlemmer i provstiet, og én har mellem 10 og 20.000. Resten fordeler sig der imellem.

Hvor meget provst/leder er provsten?

Men betyder det så, at provsten, som én skriver, skal være fuldtidsleder? Én af provsterne ser det ligefrem som noget gammeldags, at provsten både er leder og medarbejder:

- *Det er en gammeldags tilgang, at man er begge dele. I dag med den arbejdsbeskrivelse, der ligger for provsten, bør provstestillingerne være rene provstestillinger de fleste steder.*

Det er der dog ikke enighed om. Der er en provst, som tydeligvis er ked af, at *"det bliver til så lidt sognepræst, at man mister fornemmelsen af teologisk faglighed",* og der er andre, som tilsvarende beklager, at der er så lidt tid til at være præst:

- *Provsten går til mange møder mm. – præstedelen svigtes.*
- *Jeg er meget glad for også at være sognepræst med alt, hvad det indebærer og ønsker ikke at undvære den del af mit arbejde.*
- *Jeg sætter pris på den lokale forankring i præsteembedet.*
- *Jeg er 25% sognepræst og mener dårligt, det kan være mindre.*
- *Jeg ønsker ikke at slippe præstedelen helt!*

Kommentarerne tyder på, at der hersker en ret omfattende diskurs, som handler om, at provstens identitet som præst er en fundamental bestanddel af identiteten som provst og dermed som leder. Nogle anfører, at det er præstearbejdet, som giver den nødvendige legitimitet til provsten.

Provsten er både leder og præst på deltid. Dermed bliver provsten leder for medarbejdere, som han eller hun også er ligestillede kolleger med. Det er en konstruktion, som kendes andre steder fra, fx fra sundheds- eller daginstitutionsområdet. Den struktur finder nogle provster meningsfuld, fordi man netop oplever, at der hentes legitimitet til ledelsesdelen i provstens arbejde som præst sammen med andre præster.

- *At være præst i praksis tilfører embedet respekt både fra præsterne i provstiet og fra menighederne – provsten har selv noget på spil som præst.*
- *Det giver afgørende legitimitet i arbejdet som provst, at jeg står med selvsamme sæt af udfordringer som præsterne, og fordi det også for mig selv gør det muligt fortsat at være sognepræst med fuld palet også i forhold til menighedsråd, udvalg og medarbejdere.*

Legitimitet – med provsternes egne ord

I interviewene spurgte vi nærmere ind til, hvor man som provst henter legitimitet til stillingen. Her bliver svarene naturligvis noget mere nuancerede. Oven på resultaterne fra spørgeskemaet kan det virke overraskende, at blot to af de interviewede henviser til den legitimitet, der kommer af at være præst. Den ene siger:

> *I forhold til præsterne er det helt afgørende at have en faglig teologisk indsigt for at have legitimitet. Præster er højt specialiserede medarbejdere, som finder tillid og respekt ved at deres leder kender deres egen profession indefra og dermed kan være sparringspartner på faglige problemstillinger.*

Ellers er der blandt de interviewede bred enighed om, at legitimiteten udspringer af lovgivningen:

> *Det har ikke så meget at gøre med at være præst eller teolog, det relaterer sig mere til lovgivning og være udøvende magt.*

> *Mest i lovgivningen, stillingsbeskrivelsen og funktionen. Teolog og præst er prioriteret længere nede end disse ting.*

Det altovervejende svar i interviewene er, at legitimiteten kommer to steder fra. For det første kommer den fra den formelle struktur:

> *Selve embedet er behæftet med stor autoritet*

> *Der er forholdsvis stor respekt omkring embedet*

> *Der er en autoritetstro over for provsten, bare fordi man er provst*

Men struktur og lovgivning er ikke nok. Én af provsterne formulerer det sådan, at selvom provsten stadigvæk har en høj anseelse generelt, skal der i høj grad arbejdes for legitimitet:

> *Legitimitet er både noget, man har i kraft af embedet, men er også noget, man skal gøre sig fortjent til.*

En anden udtrykker det sådan, at det kan godt være, at legitimiteten kommer fra selve stillingen, men hvis man tror, at man bare kan trække provstekortet, og så er alting godt, så må man tro om. Legitimitet handler, siger vedkommende videre, om troværdighed, det er noget, man må gøre sig fortjent til.

I folkekirkens komplekse ledelsesstruktur bliver, siger en anden af de interviewede, tilliden til provsten afgørende for, om provsten kan være med til at lande løsninger. *"Provstens synlighed og nærværende ledelse er afgørende."*

Legitimiteten går så at sige på to ben som noget, der er givet, og noget, der hele tiden skal hentes og fortjenes. I nedenstående opstilling er provsternes egne begreber inddelt i de kategorier.

Legitimitet givet på forhånd	Legitimitet, der opbygges
Formel struktur	Relationer
Respekt for embedet	Ordentlighed
Lovgivningen	Troværdighed
Den kirkelige struktur	Opbygge tillid
Stillingsbeskrivelsen	At være velforberedt
Funktionen	Skabe teologisk rum
Autoritetstroskab	Ledelsesstil
Tilsynsførende på legat af biskoppen	Anerkendelse

De provster, der i interviewene vægter den første kolonne, har ikke den samme oplevelse af at mangle legitimitet, som de provster, der vægter den anden kolonne.

For nogen kan det komme som en ubehagelig overraskelse, at der skal kæmpes og argumenteres. Én fortæller, at vedkommende har oplevet situationer, *"hvor jeg har følt, at min legitimitet er blevet betvivlet, og det er kommet bag på mig, at jeg skulle argumentere for min legitimitet".*

En anden har af og til slået sig på den folkekirkelige frihed, hvor provsten står tilbage med en appel:

> *Der er nogle både menighedsråd og præster, som kan være 'uden for pædagogisk rækkevidde'. Det kan man sagtens opleve, og så kan man forsøge at trække lov-kortet. Men mange gange må man appellere til, at man gør tingene i fællesskab og ordentligt og sådan noget. Men man skal vælge sine nederlag med omhu, for hvis man ved, at man ikke har en paragraf, man kan bruge, så kan man nogen gange lige så godt opgive, fordi de gør, som det passer dem. Der er jo en stor frihed i folkekirken, og den er der hele tiden nogen, der tester: Hvor langt kan vi gå? Men det er jo ikke en dagligdagsting. Det hører til sjældenhederne.*

Jeg vender tilbage til spørgsmålet om legitimitet i Blok 3.

Vurdering af fordeling

I spørgeskemaet blev provsterne videre bedt om at vurdere normeringen og også vurdere, hvordan de fordeler arbejdstiden mellem de to funktioner i stillingen: provst og præst. Det er spørgsmål, som i bund og grund handler om at tælle timer, men en lang række direkte og indirekte kommentarer tyder på, at provster har vanskeligt ved at svare på den type spørgsmål – eller ligefrem vægrer sig imod det. Opgørelserne i det følgende må derfor ses som indikatorer på en retning.

Flertallet af provsterne vurderer, at der i den normerede fordeling af præste- og provstedelen er tildelt præstedelen for mange procenter. Det gælder 42 af de 87 respondenter, mens 14 vurderer, at der er normeret for meget til provstedelen. Resten, 31, finder vurderingen passende,[10] tabel 12.

Hvordan vurderer du den normerede fordeling af præste- og provstedelen i din stilling?	Antal provster
1 Alt for meget præst	12
2	16
3	14
Passende	31
5	8
6	5
7 Alt for meget provst	1
Ialt	**87**

Tabel 12

Når det kommer til fordelingen af den reelle arbejdstid, er retningen klar. Her er der en meget lang række kommentarer, som tyder på, at provster er, som én udtrykker det, på *konstant overtid*.

- *Jeg bruger en del fridage på at indhente det forsømte og må ofte tage natten til hjælp.*

Der er blot otte provster, som bruger mest tid på præstedelen. For alle otte gælder det, at 41-60% af stillingen er normeret til arbejdet som sognepræst.

62 bruger mest tid på provstedelen. Af de 62 er der 51, hvor 41-60% af stillingen er normeret til arbejdet som sognepræst. 11 af dem, der bruger mest tid på provstedelen, har en stilling, der svarer dertil, idet 21-40% i normeringen er dedikeret til sognepræstearbejdet.

17 fordeler tiden mellem de to funktioner ligeligt, tabel 13.[11] Af de 17 er der 16, hvis stilling tilsvarende er normeret ligeligt.

10 I tabellen er der 87 respondenter. De ti, der tidligere svarede, at det ikke var opgjort, hvor stor en del af embedet, der i stillingsbeskrivelsen var normeret til arbejdet som sognepræst, har naturligvis ikke haft mulighed for at svare på dette spørgsmål om deres vurdering af normeringen.
11 Blandt de ti, hvor det ikke var opgjort, hvor stor en del af embedet, der i stillingsbeskrivelsen var normeret til arbejdet som sognepræst, er der fire, som bruger mest tid på præstedelen, fire som bruger mest tid på provstedelen, og to som fordeler tiden ligeligt.

Hvordan vurderer du, at din reelle arbejdstid fordeles i hverdagen?	Antal provster
1. Mest præst	4
2	0
3	4
Ligeligt	17
5	23
6	31
7. Mest provst	8
Ialt	**87**

Tabel 13

Et kuriosum: Af de 14, der i et tidligere spørgsmål vurderede, at der i deres stilling er normeret for meget tid til provstedelen, er der 11, som nu vurderer, at de i deres reelle arbejdstid bruger mest på provstedelen. Det kan godt undre, eftersom normeringen lader til at svare meget godt til virkeligheden. Måske er det blot et udtryk for, at man som provst grundlæggende ønsker at fastholde og prioritere præstearbejdet?

Er provstestillingen en lederstilling?

På spørgsmålet om, i hvilken grad man vil karakterisere provstestillingen som en lederstilling, er der ingen tvivl, som det fremgår af nedenstående tabel 14.

I hvilken grad vil du – på en skala fra 1 til 5, hvor 1 står for „I høj grad" og 5 står for „Overhovedet ikke" – karakterisere provstestillingen som en lederstilling? (Der er også mulighed for „Kan ikke besvare").	Antal provster
1. I høj grad	64
2	27
3	4
4	0
5. Overhovedet ikke	0
Kan ikke besvare	2
Ialt	97

Tabel 14

- *Jeg mener i høj grad, at der er tale om en lederstilling.*
- *Det er i høj grad en lederstilling.*
- *Det er ganske givet en lederstilling.*
- *Det kan ikke betvivles, at det i høj grad er en lederstilling.*
- *Det er provstestillingens altoverskyggende primære opgave.*

At provstestillingen er en lederstilling hersker der altså bred enighed om. Der er derimod ikke enighed om, hvor meget denne ledelsesdel skal fylde i normeringen af stillingen eller i den konkrete hverdag. Nogle ønsker, at provstestillingen skal være en lederstilling befriet for forpligtelser som sognepræst, andre ser gerne, at sognepræstedelen i normeringen fylder mere.

Kvote og frikøb

Provstens sogn/pastorat

Af hensyn til menighedens gejstlige betjening og provstens mulighed for at varetage provstelige forpligtelser, skal provstestillingen helst placeres et sted med flere præster, så provsten ikke samtidig er hovedpræsten i sognet. (Kirkeministeriet, 2011, p. 14) Undersøgelsen viser, at denne ambition fra Betænkning 1527 er nær opfyldt. Blot fem provster er ansat i et sogn/pastorat, hvor de ikke har kolleger. Én af de fem er i et sogn/pastorat med mere end 4.000 folkekirkemedlemmer, én i et sogn/pastorat med 2.001-3.000 folkekirkemedlemmer, og tre i sogne/pastorater med 1.001-2.000 folkekirkemedlemmer.

Provsteforeningens egen undersøgelse af frikøb

"Alt det med kvote og frikøb roder vi stadig rundt i." Sådan skrev daværende formand for provsteforeningen, Jette Marie Bundgaard-Nielsen, i sin årsberetning i 2017. Det handler igen om stillingens legitimitet. *"Provstestillingens konstruktion bør have status som en nødvendig del af præstebevillingen, hvis den skal rumme den nødvendige legitimitet som en central lederstilling i folkekirken."* Denne nødvendige status er tilsyneladende ikke opnået.

Årsberetningen fik efterfølgende Provsteforeningen til at spørge alle provster om: "Hvor meget aflastning har I, og hvordan er aflastningen finansieret?" Dengang var der to provster i Næstved provsti, hvorfor spørgsmålet blev sendt til 104 provster. Seks provster svarede ikke på henvendelsen.

Undersøgelsen viste, at der i 63 provstier var 50% frikøb over fællesfonden. I tre provstier oversteg frikøbet 50%. I 18 provstier udgjorde frikøbet fra 20-45%. 14 provster oplyste, at der i deres provsti ikke var frikøb over fællesfonden, tabel 15.

% frikøb over fællesfonden	Antal provstier
0	14
20	1
25	9
30	1
35	4
40	2
45	1
50	63
66	1
75	2
Ikke besvaret	6
Ialt	**104**

Tabel 15

Flere provstier har benyttet sig af muligheden for at aflaste provsten yderligere for præsteopgaver gennem lokal finansiering. Af tabel 16 på næste side fremgår det, at fem af de 14 provstier, hvor der ikke er frikøb over fællesfonden, heller ikke har lokalfinansieret frikøb.

Sammenlagt er der 22 provstier, der har lokalfinansieret frikøb (Kolonne 3). Kolonne 4 viser, hvor høj en procentsats frikøbet udgør, og hvor mange steder det forekommer. Et eksempel: Af de 63 provstier, hvor frikøbet over fællesfonden udgør 50%, er der fem provstier, hvor man har lokalfinansieret yderligere frikøb. Ét sted med 10%, fire steder med 25%.

I indeværende undersøgelse blev der spurgt til, hvor stor en del af den samlede præstenormering i provstens eget sogn/pastorat, der er lokalfinansieret. Her viser det sig, at man i 37 provstier har suppleret normeringen i det sogn/pastorat, hvor provsten er ansat, med en lokalfinansieret præst. I 2015 var tallet 21, og Provsteforeningens egen undersøgelse fra 2018 viste 22.

Stigningen i frikøb for lokallønsmidler kunne bekræfte, at ledelsesdelen i provstestillingen fylder mere og mere, og at konstruktionen af provstestillingen ikke er afklaret eller svarer til den konkrete virkelighed.

Kolonne 1		Kolonne 2	Kolonne 3	Kolonne 4				
Frikøb fællesfond		Antal provstier uden yderligere frikøb	Antal provstier med lokalfinansieret frikøb	Lokalfinansieret frikøb i %				
%	Antal			10%	25%	27%	40%	50%
0	14	5	9	0	0	1	0	8
20	1	0	1	0	0	0	1	0
25	9	4	5	0	5	0	0	0
30	1	1	0	0	0	0	0	0
35	4	3	1	0	0	0	1	0
40	2	1	1	0	1	0	0	0
45	1	1	0	0	0	0	0	0
50	63	58	5	1	4	0	0	0
66	1	1	0	0	0	0	0	0
75	2	2	0	0	0	0	0	0
Ikke besvaret	6	6	0	0	0	0	0	0
Ialt	**104**	**82**	**22**	**1**	**10**	**1**	**2**	**8**

Tabel 16

Provstens eksterne arbejde

Noget af det, der optager en del af provstens arbejdstid, er opgaver, der rækker ud over provstiet: Netværk, opgaver i stiftet, samarbejde med andre provstier, eksterne samarbejdsrelationer. 72 provster svarer, at de bruger op til 20% af deres arbejdstid på den slags opgaver. 23 svarer, at de bruger mere end 20%, mens to ikke ser sig i stand til at besvare spørgsmålet. Neden for er oplistet nogle af de opgaver, som provsterne nævner:

- Folkekirke og Religionsmøde
- Arbejdsmiljø i forbindelse med pastoratssammenlægninger
- Tovholder for samarbejde mellem stiftets provstiudvalg
- FællesOm
- Kommunikationsudvalg
- Provsteforeningens bestyrelse
- Naturmødet
- Teologisk voksenundervisning
- LM
- DSUK
- Folkekirkens Familiestøtte
- Reformationsjubilæet
- Genforeningsjubilæet
- Stiftsråd
- Diverse bestyrelser og arbejdsgrupper
- Mentor for ny provstekollega
- ERFA-gruppen for personregistrering
- Lokallønsforhandler for provsterne i stiftet

I listen er der opgaver, som hører hjemme inden for den folkekirkelige organisation, og opgaver, der hører hjemme uden for. Der er opgaver, som har et længere perspektiv, og opgaver, som mere har projektkarakter. Og netop dette kan være en udfordring, som én af provsterne påpeger:

- *Jeg ser det som en stor udfordring for folkekirken som en traditionel 'driftsorganisation' at sætte de tilstrækkelige ressourcer af til også at kunne fungere som en projektorganisation, når det er nødvendigt.*

Konkluderende

Primus inter pares

Der er tydeligvis, men ikke overraskende, en række dilemmaer, der knytter sig til fordelingen af ledelses- og medarbejderdelen i provstestillingen. Det er en klassisk *primus-inter-pares*-diskussion, som genfindes bl.a. i skoleverdenen og i sygehusvæsenet. Skal skolelederen også undervise 8. klasse i matematik? Skal den administrerende overlæge udskifte hofter? På provsternes årsmøde tilbage i 2009 blev temaet vendt og drejet. (Andersen, 2010/13-14) Denne venden og drejen foregår altså stadig, men nogen bevægelse er der dog.

I 2009 var det i langt de fleste tilfælde den reducerede præstestilling, der var udgangspunktet for provstestillingen. I næsten halvdelen af provstestillingerne fyldte præstedelen mest, og blot i enkelte tilfælde fyldte provstedelen mest. Indeværende undersøgelse viser, at ledelsesdelen i provstestillingen langsomt officielt bliver opnormeret. Det hænger fint sammen med, at mens ca. 30% af respondenterne vurderer, at fordelingen i deres stilling mellem ledelses- og medarbejderdelen er passende, er der ca. 45%, som vurderer, at der er sat for meget tid af til at være præst/medarbejder. Disse 45% har således et ønske om, at lederdelen af stillingen skal fylde mere i stillingsnormeringen.

Hvad betyder det for provstestillingens legitimitet, når normeringen af stillingen ikke i nødvendigt omfang ledsages af fællesfondsfinansieret præst?

Hvad er kriterierne for at tildele provsterne frikøb over fællesfondsmidlerne? Er der fælles træk i provstiernes kriterier for tildeling af frikøb over lokallønsmidler?

Er provsten en præst, der har fået tildelt særlige ledelsesfunktioner? Eller er provsten en leder, der samtidig kan udøve præstelige funktioner?

Provst – præst

Der er stor enighed blandt provsterne om at karakterisere provstestillingen som en lederstilling. Det harmonerer med, at de fleste bruger det meste af den samlede arbejdstid på ledelsesdelen (som provst) og mindst på medarbejderdelen (som præst).

Der er også i det mellemliggende tiår sket bevægelse i lederuddannelsen af provster, en tydelig opkvalificering af sekretærfunktionen samt højnelse af sekretærers uddannelses- og kompetenceniveau. Der er flere steder, hvor provsten er aflastet i kraft af nye ansættelser, fx projektlederansættelser eller kommunikationsmedarbejdere.

På den ene side står opgavemængden og kalder på en ny ledelseskultur og på særlige ledelsesmæssige kompetencer. Det peger i den retning, at provsten ikke samtidig kan være præst. På den anden side står lederens eller provstens faglighed som noget uopgiveligt. Det peger i den retning, at provsten absolut også skal være præst.

Skal provsten stadigvæk være sognepræst, eller er det rigeligt, at provsten har erfaring som præst?

På hvilken måde skal provsten stadig være præst? Hvad er det for noget præstearbejde, man ønsker som provst?

Hvilken betydning har det for provsten som leder, at en del af legitimiteten til at udøve ledelse øjensynligt skal hentes ved, at provsten stadig er præst?

Stillingsbeskrivelse

Betænkning 1527 fremhævede vigtigheden af, at der udarbejdes en omhyggelig stillingsbeskrivelse for den enkelte provstestilling. Formålet med en udførlig stillingsbeskrivelse er bl.a. at sikre, at der opnås balance mellem præste- og provsteopgaverne i stillingen. Det vil gøre det muligt for biskoppen "at vurdere behovet for aflastning i forhold til præsteopgaverne". (Kirkeministeriet, 2011, p. 88 f.) Betænkningen indeholder et forslag til en stillingsbeskrivelse.

Umiddelbart virker det ikke til, at denne balance mellem præste- og provsteopgaver er fundet endnu. I sin rapport skriver provst Grete Wigh-Poulsen, at *"ordet aflastning udtrykker en tilkendegivelse af, at der i en stilling er mere arbejde end stillingsindehaveren kan løfte selv."* Når der stadig tales om provsten, som én, der skal aflastes, tyder det på, at stillingen som provst på nye vilkår, under nye forventninger og med nye krav langt fra er afklaret.

Hvilke krav kan man stille til stillingsbeskrivelsen for en provstestilling, så den kommer til at svare til stillingens egentlige indhold og udfordringer?

I hvilken udstrækning giver en ledig provstestilling anledning til at ændre på strukturen: fx udformning af pastorater i provstiet eller antallet af provstier i stiftet?

Hvornår er balancen i grunden fundet mellem provstens præste- og provsteopgaver?

Provstens og provstiets administration

Nu skal det handle om provstens administrative opgaver. Vi skal se på graden af uddelegering af opgaver, men også på, hvordan myndighedsopgaver som syn og APV varetages. Afsnittet indeholder også informationer om omfanget af sekretærbistand i provstierne samt om placering af provstikontoret.

Kirkebogsførende myndighed, tilsyn med ministerialbøger, befordrings- og fraværssystem

Der er tydelige indikatorer på, at provster prioriterer i arbejdsopgaverne på en anden måde end for fem år siden. Man overlader de administrative opgaver til andre, såfremt det er muligt. Det gælder opgaven som kirkebogsførende myndighed. I forhold til 2015, hvor knap 75% af respondenterne var kirkebogsførende myndighed i deres sogne, er dette tal nu reduceret til 55%.

Det gælder også tilsyn med ministerialbøgerne. I 2009 var der 19% og i 2015 var der 25%, som havde overladt tilsynet med ministerialbøgerne til en anden og 22%, som inddrog bistand til tilsynet, typisk en erfaren kordegn. I 2020 er der 36%, som har overladt tilsynet til en anden, og 27%, som inddrager bistand til tilsynet.

Der er derimod ingen stigning i antal provster, som uddelegerer den administrative opgave, der følger af præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse.

77% – i 2015 var det 80% – har overladt den praktiske del til provstisekretæren, som inddrager provsten i tvivlstilfælde. En enkelt fortæller, at der er udarbejdet retningslinjer for, hvornår provstisekretæren skal inddrage provsten.

Den opgave, der omhandler fraværssystemet for præster, har 73% af provsterne overladt til sekretæren, mens 25% gør det i et samarbejde mellem sekretær og provst.

I 2015 kunne vi se, at interessen for at uddelegere visse arbejdsopgaver var størst blandt nye provster, mens provster med længere anciennitet var mere forbeholden. En sådan forskel kan ikke identificeres i 2020.

Hvad er det, der hindrer provsten i at uddelegere rent administrative opgaver og dermed frigøre arbejdstid til andre områder? Ønsket om kontrol? At man selv synes, at opgaverne er spændende? Mangel på kompetencer hos provstisekretær? Er IT-systemerne forældede, måske unødigt komplicerede, eller er der ligefrem efterspørgsel efter nye/andre relevante IT-systemer? Eller …?

Bruges IT-systemerne optimalt, så provster og sekretærer sparer tid? Fx Outlook eller F2? Eller er IT med til at øge arbejds- og tidspres?12

Syn

Heller ikke når det gælder provsternes deltagelse i syn, er der sket ændringer. På det område er provsterne tilsyneladende urokkelige. 97% af provsterne deltager i synet hver gang. Én er med hver anden gang, en enkelt af og til.

Det var Betænkning 1477 fra 2006, som anbefalede, at "provstesynet ændres, så provsten ikke længere deltager i synsforretningen... Provsten kan deltage i synet på eget initiativ". (Kirkeministeriet,

12 Der mangler tilsyneladende valid viden om effektiviteten i brugen af de mange systemer, som et provstikontor benytter sig af, fx Outlook, F2, budgetstøttesystemer, anvendelsen af Excel og Brandsofts webapp til Excel.

2006, p. 32) Efterfølgende blev forslaget udmøntet i *Bekendtgørelse af lov om folkekirkens kirkebygninger og kirkegårde*. Lovbekendtgørelse nr. 77, 2/2 2009, § 26.

Forslaget var begrundet i, at "provsten hidtil har brugt en betydelig del af sin tid på" opgaven, og at provsten sådan set ikke har kompetencer for så vidt angår den byggetekniske del af synet. (Kirkeministeriet, 2006, p. 29 f.) Forslaget og lovgivningen har dog tydeligvis overset noget, som provsterne finder værdifuldt, nemlig pleje af relationerne, der kan foregå ved de uformelle samtaler på grusstierne og den personlige kontakt omkring det, som er lokal stolthed.

Undersøgelserne i 2010, 2015 og 2020 er helt enslydende. Stort set alle provster deltager, og begrundelserne er de samme:

- *Alle slags syn og tilsyn er også en mulighed for at netværke. Det er vigtigt som provst at komme hele vejen rundt.*
- *Når jeg deltager i syn på kirker, er det med det formål at samtale med menighedsråd og ansatte, og her er synet en god mulighed*

Synet ses som

- *led i løbende at have den tættest mulige kontakt med menighedsråd og medarbejdere samt indsigt i de lokale forhold*
- *oplagt mulighed for at komme rundt i provstiet og være synlig og i dialog med kirkefunktionærer, menighedsråd og præster. Tilsynet giver legitimitet til andre ledelsesfunktioner.*

En enkelt har struktureret synet på den måde, at *"den bygningskyndige forinden har foretaget et grundigt "forsyn", hvilket begrænser det antal timer, jeg skal bruge på det."*

En anden går lidt videre og har udviklet en strategi for fremtiden og

- *vil ikke deltage i selve synet, men med synsprotokollen i hånden efterfølgende besøge menighedsrådet på deres mr-møde og tale med dem om den og om kirkens liv og vækst i deres sogn/pastorat.*

Det kendetegner i det hele taget de par steder, hvor provsten ikke er med til syn, at der dér er udviklet mere formelle relationer, som dyrkes i andre sammenhænge.

APV

APV er ifølge Arbejdstilsynet[13] ikke bare en forpligtelse, som virksomheden har i forhold til arbejdsmiljølovgivningen. APV er et værktøj, som virksomheden kan bruge til at sætte sit arbejde med arbejdsmiljøet i system, og som kan bidrage til et godt arbejdsmiljø. I Betænkning 1527 bliver APV italesat som en del af et proaktivt gejstligt tilsyn. (Kirkeministeriet, 2011, p. 50) Det foregår forskelligt fra provsti til provsti.

I 2015 var der 29 af 91 provster, som efter APV fulgte op med besøg hos alle eller hos enkelte præster og med besigtigelse af fysiske forhold. Denne gang har vi spurgt mere detaljeret og kan se, at

13 Se Arbejdstilsynets vejledning

der blandt flere provster er stor bevågenhed omkring APV som ledelsesværktøj og ikke mindst stor bevidsthed omkring AM-repræsentantens rolle i arbejdet.

Der er 11 provster, som efter hver APV følger op med besøg hos alle præster. Endnu flere følger op med besøg hos nogle præster, nemlig 56. 17 provster følger nogle gange op med besøg hos alle præster, og 65 gør det nogle gange. Når opfølgning sker, foregår det i langt de fleste tilfælde sammen med AM-repræsentant. Tabel 17.

Det er tankevækkende, at fire provster svarer *nej* til alle fire spørgsmål.

Når der er gennemført APV	Nej	Ja, alene	Ja, og gerne sammen med AM-repræsentant
følger jeg hver gang op med besøg hos alle præster	86	2	9
følger jeg hver gang op med besøg hos nogle præster	41	5	51
følger jeg nogle gange op med besøg hos alle præster	80	1	16
følger jeg nogle gange op med besøg hos nogle præster	32	16	49

Tabel 17

Mange provster noterer, at de følger op på APV ved, at de selv eller AM-repræsentanten tager telefonisk kontakt til præsterne, hvorefter det vurderes, om der er behov for besøg. Nogle steder foregår det ret systematisk, som her:

- *AM-repræsentant og jeg gennemgår alle indkomne svar, og fordeler dem i følgende bunker:*
  1) Skal besøges = nye præster, præster med problemsvar samt præster, hvor vi af den ene eller anden grund har formodning om, at besøg er velbegrundet.
  2) Skal måske besøges = præster, der har angivet meget små problemer, og som en af os derfor ringer til og spørger.
  3) Skal formentlig ikke besøges = præster uden angivne problemer overhovedet. Dem ringer vi også til og spørger, om det er rigtigt, at der ikke er grund til besøg eller det alligevel ønskes.

Én foretager konsekvent APV af de fysiske forhold, hver gang der afholdes syn. Endelig er der en enkelt, som erkender, at

- *APV er et lidt forsømt område hos os, tror jeg. Det skyldes nok, at den centrale administration af processen – og det meget uoverskuelige og uhåndterbare 'svarprodukt' – har fremmedgjort os lidt for sagen.*

Det stiller spørgsmålet, om den måde, APV er struktureret på, er hensigtsmæssig?

Hvor velfungerende er det, at den skriftlige APV udføres af stifterne, mens provstierne har ansvaret for den proaktive del af APV?

Provstisekretær

Antal timer

97 af 97 respondenter har ansat provstisekretærer, typisk en enkelt, men i ti provstier er der ansat to, og i et enkelt provsti tre. Der er forskel på det ugentlige timetal, men i forhold til 2015 er der sket en forøgelse i timetallet. Der er færre, som har henholdsvis 11-20 og 21-30 timers sekretærhjælp ugentligt og flere med 31-37 timer. Som noget nyt: Der er nu otte provster, der har mere end 37 timers sekretærhjælp om ugen, tabel 18.

Hvor mange timers sekretærhjælp er der i alt i provstiet?	Antal provster	
	2015	**2020**
1-10	1	1
11-20	8	1
21-30	36	27
31-37	46	60
Mere end 37	0	8
Ialt	**91**	**97**

Tabel 18

Uddannelsesniveau og baggrund

Foreningen af Provstisekretærer undersøgte i 2016 provstisekretærernes kompetencer og uddannelsesbaggrunde. Vi har i vores undersøgelse ladet os inspirere heraf og anvendt resultatet af foreningens undersøgelse, som viste, at provstisekretærer havde disse meget forskellige baggrunde: Butik, kontor, korrespondent, offentlig forvaltning, bank, kordegn, bogholderi/regnskab, revisor, jurist, lærer, cand. theol., cand. mag., HA/HD, HR, cand. merc., bibliotekar. I vores undersøgelse fik respondenterne mulighed for at krydse af blandt disse svaralternativer, men også mulighed for at angive noget helt andet.

Der er en klar overvægt af sekretærer, der har erfaring fra kontor, offentlig forvaltning, bogholderi og regnskab. Når det er sagt, så er det samlede billede ret farverigt. Provstisekretærerne har alle mulige baggrunde fra skovfoged til uddannelse i økonomi og jura fra udenlandsk universitet, fra gymnasielærer til musiker, fra revisor til butiksuddannet, fra skoleleder til arkivar. Rigtig mange har flere uddannelser og flere job bag sig.[14]

14 I 2015 spurgte vi også til, hvilket lønniveau sekretærerne var ansat på. Det gav imidlertid et meget misvisende udfald, da lønniveauet blot er et enkelt parameter i det samlede lønbillede, som også indeholder éngangstillæg, kvalifikations- og/eller funktionstillæg.

Sekretærhjælp i forhold til provstiets størrelse

Hvordan forholder det sig med omfanget af sekretærhjælp i forhold til provstiets størrelse? Som nævnt i indledningen, er der flere parametre, et provstis størrelse kan måles på. Jeg har valgt to: *Antal folkekirkemedlemmer* og *antal menighedsråd*, hhv. tabel 19 og 20.

		Antal timers sekretærhjælp				
		1-10	**11-20**	**21-30**	**31-37**	**Mere end 37**
Antal FK-medlemmer	**10-19.999**	1	1	3	7	
	20-29.999			4	7	
	30-39.999			9	12	
	40-49.999			6	16	
	50-59.999			4	9	2
	60-69.999			1	7	2
	70-79.999					4
	80-89.999				2	
	Ialt	**1**	**1**	**27**	**60**	**8**

Tabel 19. Antal timers sekretærhjælp i provstiet i forhold til antallet af folkekirkemedlemmer

		Antal timers sekretærhjælp				
		1-10	**11-20**	**21-30**	**31-37**	**Mere end 37**
Antal menighedsråd	**1-10**			10	12	1
	11-15	1	1	8	13	1
	16-20			9	12	1
	21-25				16	4
	26-30				6	1
	31-35				1	
	Ialt	**1**	**1**	**27**	**60**	**8**

Tabel 20. Antal timers sekretærhjælp i provstiet i forhold til antallet af menighedsråd

Tabellerne viser ikke noget entydigt billede. Et enkelt nedslag kan dog illustrere provstiernes forskellighed: I syv provstier med 10-19.999 folkekirkemedlemmer er der brug for 31-37 timers ugentlig sekretærhjælp. Af de syv er der ét provsti med 1-10 menighedsråd, ét med 11-15 menighedsråd,

fire med 16-20 menighedsråd og ét med 21-25 menighedsråd. Der er også syv provstier med 60-69.999 folkekirkemedlemmer, hvor den ugentlige sekretærhjælp er 31-37 timer. Af de syv er der to provstier med 1-10 menighedsråd, tre med 11-15, ét med 16-20 samt ét med 26-30 menighedsråd.

Eksemplet viser, at der bag vurderingen af behov for sekretærhjælp må gemme sig specifikke lokale forhold, som fx kan forklare, hvorfor der i et provsti med 10-19.999 folkekirkemedlemmer og 1-10 menighedsråd er brug for samme timeantal sekretærbistand, som i et provsti med 60-69.999 folkekirkemedlemmer og 26-30 menighedsråd.

Provst og sekretær

Med et stigende antal opgaver og større kompleksitet forbundet med opgaverne bliver samarbejdet mellem provst og provstisekretær vigtigere. Det betyder også, at der kan være behov for et mere struktureret samvirke i den daglige drift. Derfor er der i undersøgelsen spurgt til, hvor mange timer om ugen – i gennemsnit – provst og provstisekretær er på kontoret på samme tid. 33 provster vurderer, at de er på kontoret sammen med provstisekretæren op til 10 timer ugentligt i gennemsnit, mens 62 er har mere end 10 timers ugentligt arbejde på kontoret samtidig med sekretæren, tabel 21.

I hvor mange timer om ugen – i gennemsnit – er du og provstisekretær på kontoret på samme tid?	Antal provster
1-5 timer/ugl.	12
6-10 timer ugl.	21
11-15 timer ugl.	35
Mere end 15 timer ugl.	27
Kan ikke besvare	2
Ialt	**97**

Tabel 21

I seks af de provstier, hvor det ugentlige antal timers sekretærhjælp er mere end 37, opholder provst og sekretær sig på kontoret samtidig i mere end 15 timer. Det gælder også det ene sted, hvor det ugentlige antal sekretærtimer er 11-20. Her efterlades sekretæren sjældent på kontoret alene, hvad der naturligvis kan være mange forskellige grunde til, tabel 22.

I hvor mange timer om ugen – i gennemsnit – er du og provstisekretær på kontoret på samme tid?	Hvor mange timers sekretærhjælp er der i alt i provstiet?				
	Mere end 37	**31-37**	**21-30**	**11-20**	**1-10**
1-5 timer		8	4	0	1
6-10 timer		16	5	0	0
11-15 timer	1	21	13	0	0
Mere end 15 timer	6	15	5	1	0
Kan ikke besvare	1	0	0	0	1
Ialt	**8**	**60**	**27**	**1**	**1**

Tabel 22

Arbejdsdeling mellem provst og sekretær

Provstisekretæren er som udgangspunkt provstiudvalgets sekretær. Sekretærens arbejde kan derfor afhænge af, i hvilken udstrækning der er uddelegeret ansvarsområder til medlemmerne af PU. Det kan også afhænge af, om der er valgt en læg formand for PU, eller om provsten er formand. Nogle antyder, at der kan være lagt op til trekantsdrama mellem læg PU-formand, provstisekretær og provst, hvis noget af det arbejde, som en læg formand udfører, reelt burde ligge eller kunne ligge bedre placeret på provstisekretærens bord.

Overordnet tyder det på, at provsterne, som én noterer, *"i højere grad bruger provstisekretæren som personlig sekretær."* Provsterne oplever generelt, at arbejdsmængden og kompleksiteten af arbejdet på provstikontoret forøges. Flere skriver, at menighedsrådene i stigende grad henvender sig for råd, vejledning og også om konflikter. Oven i er der flere systemer, som kræver en dygtig sekretær. Ikke overraskende nævnes F2 i den sammenhæng. Provstikontoret får en anden status, som vi skal se nærmere på neden for. *"Vi er begyndt at kalde os provstiadministration*," er der én, der fortæller, og sekretæren får måske endda titel af provstiadministrator.

Men hvordan er arbejdsdelingen mellem provst og sekretær? Det spurgte vi nærmere til i interview. Det er ikke så enkelt. For eksempel kan der være en provstisekretær i hvis stilling, der indgår 25% som personalekonsulent. Det betyder, at

- *alle de her problemer med folk, der skal til tjenstlig samtale, fordi de ikke passer arbejdet ordentligt eller ikke opfører sig hensigtsmæssigt, det er primært sekretærens sagsområde.*

Andre steder er der ikke udviklet klare aftaler, men opgaverne fordeles mellem provst og sekretær fra sag til sag.

Neden for er der en oversigt over de opgaver, som provsterne fortæller typisk ligger på provstisekretærens bord.

- For PU
  - Mødeplanlægning, forberedelse og opfølgning på provstiudvalgsmøder
  - Opsætte regnskaber
  - Udarbejdelse af takster på kirkegårdsområdet

- I forhold til menighedsråd
  - Det er som regel provstisekretæren, menighedsrådene ringer til først
  - Besvarer henvendelser fra menighedsråd

- Økonomi
  - Det grundlæggende ved menighedsrådenes budgetter og regnskaber
  - Tilsyn med økonomi i menighedsrådene
  - Bogholderi

- I forhold til præster
  - Udarbejde bagvagtsordning for præsterne til søn- og helligdagslister ved sygdom.
  - Ferie
  - APV (den fysiske del)
  - Administrering af/udmøntning af rådighedsordningen
  - Personregistrering
  - Kørsel

- Provstens sekretær
  - Booke møder og aftaler
  - Kalenderstyring
  - Selvstændig sagsbehandling
  - Brevskrivning
  - Forberedelse af provstesyn
  - Hente arkivalier frem fx i f.b.m. byggesager og synsforretninger
  - Journalisering
  - Byggesager
  - Årshjul med overblik over de samlede driftsopgaver på provstikontoret
  - Systemer (F2, GIAS etc.)

- Projektstyrer

Der er bred enighed blandt de interviewede provster om, at flere administrative opgaver må placeres på provstisekretærens bord for at frigive provstens tid til ledelse i bred forstand.

Hvilke kompetencer er der brug for på provstikontoret i 2020, som ikke blev efterspurgt for år tilbage? Og hvilke kompetencer bliver der brug for i de kommende år?

Hvad kan man sige om udviklingen i arbejdsfordelingen mellem præst og sekretær ud over, hvad denne undersøgelse peger på omkring fordeling af administrative opgaver?

Provstikontor

Efter Betænkning 1527 kom der styr på muligheden for at placere provstestillingen på et fast sted. Det er en mulighed, der i stigende grad bliver brugt. Ud af 97 provstikontorer er der blot seks, som er placeret i den til enhver tid siddende provsts bolig. I 2015 var tallet 17 af 91, og i 2010 var det ca. halvdelen af landets provster, som havde kontor i den siddende provsts bolig.

I 2020 har 90 provstikontorer en fast placering. De sidste ti år er der dermed sket en professionalisering på området, hvor kontorfaciliteter er flyttet fra embedsbolig til et særligt oprettet kontormiljø, tabel 23.

Hvor er den faste placering?	Antal provster	
	2015	**2020**
I provstiets eget hus på særskilt lejet/ejet adresse	30	26
I sognegård (el. lign.) i provstens sogn	20	26
I sognegård (el. lign.) i andet sogn end provstens sogn	14	13
Andet sted:	10	25
I alt	**74**	**90**

Tabel 23

25 har sat kryds i *Andet sted*. Mange af disse fortæller, at man har lejet sig ind i kontorbygninger, hvor også andre virksomheder har til huse.

I 35% af de provstier, hvor provsten har 0-12 års anciennitet, ligger provstikontoret i provstiets eget hus på særskilt lejet/ejet adresse. For provster med mere end 12 års anciennitet gælder det for 18%. Til gengæld er det mere populært i de provstier, hvor provsten har mere end 12 års anciennitet, at placere provstikontoret i sognegård (el. lign.) i provstens sogn, nemlig i 38%. I de provstier, hvor provsten har 0-12 års anciennitet, gælder det for 25%.

I 54 af 97 provstier har provstisekretær(erne) kontorfællesskab med andre ansatte i provstiet, og i 15 provstier har provstisekretær(erne) kontorfællesskab med provstisekretær(er) fra et eller flere andre provstier.

Hvad er det for en nødvendighed, der lokalt gør sig gældende, siden kontorfaciliteterne flyttes fra provstens embedsbolig til et selvstændigt kontormiljø?

Hvilken betydning får det for provstiets rolle for den lokale kirkelige udvikling, at man etablerer sig med et centralt beliggende kontor?

Hvilke fordele har man oplevet de steder, hvor man har etableret kontorer på tværs af provstier?

Provstiudvalget

Vi skal her se på, hvordan arbejdet i provstiudvalget er organiseret med hensyn til formandskab og uddelegering. Dernæst handler det om provstiets økonomi og økonomistyring, herunder kompetencefordeling, mødevirksomhed i forbindelse med udarbejdelse af budget, brug af omprioriteringsreserve, samarbejdsaftaler mellem menighedsråd, anvendelse af budgetanalysemodeller, fastsættelse af målsætninger samt administration af ProvstiUdvalgsKassen (PUK).

Til sidst i afsnittet skal det handle om provstiudvalgets brug af revision.

Organisering af provstiudvalget

Provsten som formand

I 2015 var 66% af de responderende provster formand for provstiudvalget. I 2020 er det 52% af de responderende provster. Der er altså færre provster, der varetager den funktion.

Hvilken betydning får det for provstiudvalgets legitimitet, at en lægmand er formand? At provsten er formand?

PU-medlemmerne har særlige opgaver

I 23 provstiudvalg – nogenlunde samme antal som i 2015 – er der uddelegeret særlige ansvarsområder eller funktioner til provstiudvalgets medlemmer. Det er primært inden for områderne *bygning* (12 provstiudvalg) og økonomi (ni), men også *kirkegårde* (fire) og *personale* (et). I fem provstiudvalg har alle eller nogle af medlemmerne hver især ansvaret for et særligt geografisk område i provstiet.

Der arbejdes også med uddelegering af andre områder. Der er naturligvis ikke, som en provst påpeger, *"tale om delegering i den forstand, at nogen træffer beslutninger på PU's vegne"*, men i den forstand, at provstiudvalgets medlemmer har særlige opgaver, som de skal varetage. Det kan handle om at sidde i udvalg og bestyrelser (for samarbejde), være ansvarlig for fælles kapel i provstiet, have ansvar for forpagtningsaftaler eller for energiområdet, for skoletjenesten, Folkekirkens Familiestøtte, kommunikations- eller missionsarbejde eller være provstiudvalgets kontakt- eller fokusperson for menighedsråd, så rådene har én bestemt i provstiudvalget, som de kan henvende sig til.

I nogle provstiudvalg har det også at gøre med økonomi:

- *Hvert medlem af PU har særligt ansvar for at gennemgå budgetter og regnskaber for en gruppe af provstiets kirkekasser. Vi overvejer at udvide dette ansvar, således at det enkelte PU-medlem på provstiudvalgsmøderne også fremlægger de ansøgninger og sager vedr. økonomi, som kommer fra de sogne, man har budget- og regnskabsansvar for.*

Hvordan kan man arbejde med kompetenceudvikling af provstiudvalg? Hvem har ansvaret?

Hvilken betydning har det fået for provstiudvalgets arbejde, at der sidder en repræsentant for provstiets præster i udvalget?

Provstiets økonomi

Provstiudvalgets økonomistyring

Økonomistyring definerer Andersen og Rohde som "de processer, ledelsen iværksætter med henblik på at træffe målrettede beslutninger omkring valg af aktiviteter og udnyttelse af ressourcer således, at virksomhedens mål opfyldes bedst muligt." (Andersen & Rohde, 2007, p. 9) Andersen og Rohde udpeger tre hovedområder i økonomistyring:

1. at træffe bevidst målrettede beslutninger med særlig fokus på beslutningernes økonomiske konsekvenser.
2. at etablere, udvikle og vedligeholde en organisation, der kan varetage beslutnings- og styringsprocesserne og deres gennemførelse
3. at registrere, evaluere og kontrollere kvaliteten af virksomhedens faktisk gennemførte beslutninger (Andersen & Rohde, 2007, p. 11)

Provstiudvalget kan næppe karakteriseres som provstiets ledelse, men udvalget har dog forpligtelsen til at sikre, at der træffes målrettede beslutninger omkring valg af aktiviteter og udnyttelse af ressourcer således, at folkekirkens mål lokalt opfyldes bedste muligt. Udvalgets opgave er også at vedligeholde et provsti, der kan varetage beslutnings- og styringsprocesser, ligesom udvalget skal følge og kontrollere, at beslutninger føres ud i livet.

Det sker ifølge *Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi* ved at fastsætte foreløbige driftsrammer for kirkekasserne i provstiet og meddele disse til menighedsrådene. I den forbindelse har provstiudvalget det værktøj, at man ved den foreløbige rammefastsættelse kan reservere et beløb til prioritering i forbindelse med fastlæggelse af de endelige driftsrammer og anlægsbevillinger (§ 4).

Dernæst indkalder provstiudvalget én eller to repræsentanter for hvert menighedsråd i provstiet til budgetsamråd (§ 5). Budgetsamrådet belyser de økonomiske forhold i provstiet, ligesom målsætninger for udgifter og ligning set i et flerårigt perspektiv skal drøftes. Samrådet har forskellige beslutningskompetencer bl.a. om særlige samarbejdsprojekter mellem provstiets menighedsråd.

Efter budgetsamrådet fastsætter provstiudvalget rammebevilling for kirkekassens driftsudgifter og bevilling for kirkekassens anlægsudgifter og har i den forbindelse adgang til at afsætte midler til en reserve på op til 5% af ligningsbeløbet til uforudsete udgifter. Endelig skal provstiudvalget også udarbejde budget for provstiudvalgskassen.

Provstiudvalget skal altså sikre, at der træffes beslutninger, og at de træffes målrettet. Udvalget skal påse, at kirkekassernes budget er i overensstemmelse med de af provstiudvalget fastsatte rammer og bevillinger, ligesom udvalget foretager legalitetskontrol af budgetterne. Provstiudvalget skal endelig følge og kontrollere menighedsrådenes økonomiforvaltning. Det sker bl.a. gennem kvartalsrapporter og behandling af de reviderede regnskaber.

Neden for vil vi se på følgende elementer i provstiudvalgets økonomistyring:

- Budgetsamråd, herunder kompetencefordeling i budgetsamrådet, anvendelse af forberedende møder, af omprioriteringsreserve og af budgetanalysemodel

- Målsætninger i provstiet
- Samarbejde mellem menighedsråd
- ProvstiUdvalgsKassen
- Revision

Budgetsamråd

Kompetencefordeling

I fem af 97 provstier har man vedtaget at have besluttende budgetsamråd. I 2015 var det tre af 91. Det er altså ikke et alternativ, der har haft gennemslagskraft. Til gengæld arbejdes der flere steder med inddragelse og ikke mindst budgetmodeller, som giver budgetsamrådet en ny mening.

- *Mens vi ikke har besluttende budgetsamråd, lægger vi flest mulige principielle og overordnede beslutninger til afgørelse på budgetsamrådet som provstiets øverste myndighed. Målet er at ansvarliggøre budgetsamrådet mest muligt, men samtidig fastholde, at komplicerede og detaljerede sager og problemstillinger skal afgøres i det provstiudvalg, som investerer den nødvendige tid og indsats for at kunne træffe kvalificeret afgørelse.*

I en række provstier prioriterer provstiudvalget, som vi skal se senere, møder med menighedsråd, formænd og kasserere i forberedelsesfasen til budgetsamrådet. Denne forberedelse kan være så effektiv, at det egentlige budgetsamråd bliver *"et orienteringsmøde",* altså et møde, hvor resultatet af en række forudgående forhandlinger bliver offentliggjort.

Forberedende møder

I en organisation bruges budgettet som anledning til at drøfte organisationens problemer og skabe bevidsthed omkring økonomisk ansvar. På den måde bliver budgettet et ledelsesværktøj. (Flyger, et al., 2008, p. 118) I budgettet træder prioriteringerne frem, (Busch, et al., 2013, p. 177) og derfor er det væsentligt for enhver organisation, hvordan dens budgetprocedure foregår.

Officielt skydes provstiernes budgetprocedure i gang, når provstiudvalget udmelder de foreløbige driftsrammer inden 15. april, og den afsluttes, når det endelige budget foreligger senest 15. november. Men arbejdet med budgettet kan begynde længe inden 15. april. Budgetprocedurer kan være en relativ langvarig affære. Det afhænger af, hvordan man i det enkelte provsti griber det an. Der er stor spredning fra det provsti, hvor *"provstiudvalget er alene om den forberedelse",* til et af de provstier, hvor der er besluttende budgetsamråd og der derfor *"afholdes mange møder omkring økonomien"*, eller det provsti, hvor *"der afholdes besluttende budgetsamråd to gange årligt"*.

Der er 28 provster, som svarer, at der ikke afholdes forberedende møder med repræsentanter for de samlede menighedsråd forud for budgetsamrådet. 48 provster svarer, at de afholder ét sådant møde, ti afholder to møder, mens 11 afholder tre eller flere. (I et senere afsnit ser vi nærmere på de forskellige møder, der afholdes i provstiet ud over møder i forbindelse med budgetsamrådet).

Modellerne er mange. Det kan være, at man afholder møder mellem provst, PU (eller repræsentanter for PU) og samtlige menighedsråd (eller repræsentanter herfor) hver for sig. Mange steder

afholdes et forberedende budgetsamråd om foråret. Andre steder afholdes kun ekstra møder efter behov eller med års mellemrum.

- *PU-næstformand og jeg besøger de enkelte menighedsråd til en samtale om bl.a. økonomi og budget og fremtidig økonomisk planlægning ca. hvert fjerde år.*
- *PU-formand, provst og PU-sekretær har inden for en årrække været rundt på besøg hos alle menighedsråd*

Er formålene med de møder, der afholdes i forbindelse med budgettet, tydelige for alle? Og opfylder møderne sine formål?

I hvilken udstrækning vurderer man lokalt, at budgetproceduren har den nødvendige grad af gennemsigtighed for alle parter?

Omprioriteringsreserve

Provstiudvalget kan ved fastsættelsen af de foreløbige driftsrammer tilbageholde en omprioriteringsreserve til senere fordeling i forbindelse med fastlæggelsen af de endelige driftsrammer og anlægsbevillinger. I 2015 var der 53% af de responderende provstier, som tilbageholdt en omprioriteringsreserve ved den foreløbige udmelding af driftsrammen. I 2020 var det 59%.

Tabel 24 viser, at der i de sidste ti år er sket en klar bevægelse hen imod tilbageholdelse af omprioriteringsreserve. Det gælder i alle provstier, uanset hvor mange menighedsråd, der er i provstiet, på nær et enkelt sted, hvor der er mere end 31 menighedsråd.

		Antal menighedsråd i provstiet					
	År	**1-10**	**11-15**	**16-20**	**21-25**	**26-30**	**31-35**
%-vis antal provstier, som tilbageholder omprioriteringsreserve hvert år	**2010**	7%	47%	55%	56%	65%	100%
	2015	35%	54%	57%	56%	78%	50%
	2020	48%	58%	68%	70%	86%	0%

Tabel 24

Det er særligt iøjnefaldende, at interessen for at tilbageholde en omprioriteringsreserve er steget kraftigt fra 2010 til 2020 i provstier med 1-10 menighedsråd.

Hvilken betydning har det for økonomistyringen, at man i et provsti konsekvent tilbageholder en omprioriteringsreserve ved den foreløbige udmelding af driftsrammen? Hvilke muligheder giver det?

Hvad er det, der gør, at provstier med få menighedsråd i meget højere grad end tidligere benytter sig af muligheden for at tilbageholde en omprioriteringsreserve?

Budgetanalysemodeller

Der er 52 provster, som oplyser, at man ikke anvender en bestemt budgetanalysemodel for at finde frem til fordeling af ligningsmidler. 21 gør, mens 12 overvejer. To har prøvet, men opgivet igen.

Ét af de første provstier, der anvendte en budgetanalysemodel, var Varde provsti, som for ca. ti år siden med hjælp fra professionshøjskolen Metropol fik udviklet det, der siden er kendt som Varde-modellen.

Som sagt er der 21 provstier, som anvender en budgetanalysemodel og oplever, at det fungerer. Der er ti, der er i gang med at udvikle eller implementere nye beregningsmodeller ud fra spørgsmålet om, hvad der skal til for at fremme den kirkelige udvikling.

- *PU vil gerne indføre en budgetmodel. Vi arbejder i øjeblikket med at finde den rigtige, og derefter kommer processen med at implementere den.*

Netop implementeringen kan være en udfordring. En provst fortæller, at *"PU har arbejdet med budgetanalysemodeller i mere end et år uden at være kommet i mål".* Det kan nemlig være en kompliceret affære, fordi der er så mange variabler på spil. Derfor kan det være en udfordring at leve op til ønsket om at højne *"gennemsigtigheden i kriterier for tildeling, være mere retfærdig".*

Det er muligvis årsagen til, som tallene viser, at det langt fra er alle steder, man tror på, en model kan medvirke til gennemsigtighed og retfærdighed:

- *Vi har undersøgt flere analysemodeller, men oplever, at de i bedste fald er mindre nuancerede, end hvad vi med budgetformøder og løbende dialog med menighedsrådene kan få indblik i, og det er i særdeleshed vanskeligt at benytte objektive data uden derved at komme til at straffe de mest aktive sogne og belønne de mindst aktive.*

For mange er møder og dialog vejen frem. Man anvender det, en provst kalder *"en dialogisk indgang"*, hvor man tager udgangspunkt i, hvad der skal til for at fremme den kirkelige udvikling. Man kan også tale om en struktureret dialog, som fx kan tage sig således ud:

- *Anlægsrammen meldes først ud til det endelige budgetsamråd – og endda først endeligt efterfølgende – foregår som en dialog: vi melder foreløbig driftsramme ud på det indledende budgetsamråd – herefter kommer menighedsrådene med budgetbidrag ang. driftsramme + ønsker til anlægsramme – menighedsrådene får skriftlig tilbagemelding med udmelding af drifts- og anlægsrammer ca. 14 dage før det endelige budgetsamråd – her gennemgås rammerne mundtligt – menighedsrådene har mulighed for at kommentere – evt. komme med yderligere ønsker – på efterfølgende PU-møde fastlægges så de endelige drifts- og anlægsrammer, som meldes ud.*

Hvordan er det muligt at kombinere databaseret, værdibaseret og målstyret ledelse, så præmisserne for udarbejdelse af budgettet bliver gennemskuelige for alle?

Hvad er grunden til forbehold for anvendelse af budgetanalysemodeller, som anvendes overalt i offentlig administration, hvor kompleksiteten ikke er mindre end i et provsti?

Målsætninger i provstiet

Efter budgetsamrådet skal provstiudvalget fastsætte målsætninger for provstiets udgifter og ligning set i et flerårigt perspektiv, og ved fastsættelsen af de foreløbige driftsrammer skal der tages udgangspunkt i disse overordnede målsætninger.[15] Målsætninger fungerer på den måde som en rettesnor for budgetsamråd og for provstiudvalgets daglige arbejde.[16]

I undersøgelserne i 2010 og 2015 spurgte vi generelt til, om der på provstiplan var formuleret en målsætning, som styrede fordelingen af præstestillinger, anvendelsen af de enkelte kirkebygninger og betjeningen af medlemmerne i øvrigt. Svaret var stort set enslydende i begge undersøgelser. I ca. 13% af provstierne opererede man med en sådan målsætning.

Denne gang har vi spurgt, så der kunne svares mere nuanceret. Respondenterne har haft mulighed for at oplyse, om der i provstiet er formuleret målsætninger for anvendelse af de enkelte kirkebygninger, betjening af medlemmerne, udvikling af det kirkelige liv i provstiet og låneniveauet. Svarene vises i tabel 25.

Er der på provstiplan formuleret en målsætning for:	Ja	Nej	Overvejer	Har overvejet, men opgivet	Har gjort, men holdt op igen	Kan ikke besvare
anvendelsen af de enkelte kirkebygninger	1	83	12	0	0	1
betjeningen af medlemmerne	15	73	6	1	0	2
udviklingen af det kirkelige liv i provstiet	37	46	10	2	1	1
låneniveauet	50	38	8	0	0	1

Tabel 25

Ét enkelt sted er der formuleret målsætninger for alle fire områder, mens der i 27 provstier ikke er formuleret målsætninger for nogle af områderne. Manglen på målsætninger kan, som en af provsterne formulerer det i et interview, hænge sammen med, at der er forskellige holdninger til, hvilke beføjelser PU har som organisatorisk led.

Som det fremgår af tabellen, er der flere steder, man overvejer.

- *Alle delene er noget, vi gerne vil – har netop afholdt det første målsætningsseminar.*

15 Se hertil Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi, 12. juni 2019. Vejledning om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v., 12. juni 2019

16 Der mangler en undersøgelse af, hvilken betydning det har haft for provstiudvalgets arbejde, at der siden 2013 har deltaget endnu en præst ud over provsten, samt hvilken betydning det har haft for provstiets præsters interesse i provstiudvalgets funktion i det hele taget.

Det er især låneniveauet, der er fokus på, når det gælder målsætninger. 50 af respondenterne svarer, at man på provstiplan har formuleret målsætning for låneniveauet. Disse målsætninger kan være konsekvent formuleret:

- *For snart 20 år siden blev det besluttet: vi låner ikke! Bruger ikke midler, før de er tilvejebragt.*
- *Vi har lånepolitik på afdragslængde af lån, og lånerammen er sat til max. 15%.*
- *Vi optager ikke flere lån. Alle planlagte anlægsprojekter skal være fuldt selvfinansierede ved udførelsen. Lån optages kun i akutte situationer, fx når der i en situation viser sig aktuel mulighed for at udskifte en tjenestebolig til en bedre egnet – og med kort løbetid (max. to år).*

De kan også være mere løst formuleret:

- *Lånepolitikken er at have så få og så lave lån som muligt.*
- *Vi har arbejdet bevidst med låneafvikling i ca. ti år og forsøger at undgå at låne penge.*
- *Oprettelsen af en anlægspulje under forsøgslovgivningen er et middel til at undgå lån.*

Én provst fortæller, at der ikke er *formuleret en samlet målsætning*, men ved alle samlinger formulerer provsten *nogle sigtelinjer*. Her kan man sige, at der er tale om en ledelse, der går oppe fra og ned. I et andet provsti foregår det anderledes – nede fra og op – idet man afholder en visionsdag i begyndelsen af en ny valgperiode. Provstiudvalget forventes at efterleve resultaterne af disse stormøder, som bliver evalueret på en evalueringsdag for alle menighedsråd og ansatte ved slutningen af valgperioden.

Endelig er der et sted, hvor målsætninger hører hjemme i det skjulte:

- *Der er ikke på stentavler nedfældet målsætninger for provstiet som sådan, men selvfølgelig arbejder PU ud fra nogle (uofficielle) målsætninger.*

Et enkelt sted har det været nødvendigt at udarbejde en politik for, hvor mange store orgler der kan gives midler til i et pastorat.

Hvad er grunden til, at man i provstiudvalget er tilbageholdende med at formulere mål?

Hvilken gavn har man haft af det, de steder, hvor der arbejdes med formulerede målsætninger?

Hvilke styringsværktøjer for anvendelse af de økonomiske ressourcer, benytter man sig af i de provstier, der ikke beskæftiger sig med mål?

Samarbejde mellem menighedsråd

I 2009 var der 34 af 100 provster, som svarede, at der ikke var indgået aftaler blandt provstiets menighedsråd om samarbejde om løsning af opgaver. I 2020 er det blot to steder, hvor det ikke er tilfældet. Tabel 26 viser en klar stigning fra 2010 over 2015 til 2020 i antallet af aftaler om samarbejde.

Hvor mange aftaler om samarbejde (Bekendtgørelse af lov om menighedsråd § 42a og § 43) om løsning af opgaver, der finansieres af kirkekassen, er der indgået blandt provstiets menighedsråd?	2010	2015	2020
0	34	6	2
1-3	49	40	41
4-6	8	20	26
7-10	0	7	16
Flere end 10	2	7	8
Kan ikke besvare	7	11	4
Antal provstier	**100**	**91**	**97**

Tabel 26

Aftalerne omhandler en række områder: skole-kirke, regnskabsføring, kirkegårdsdrift, kalkningstjeneste, anlægsudgifter henlagt til PUK, lokalfinansieret præst, aftale om, at alle menighedsrådenes ansatte har hele provstiet som arbejdssted, fælles gudstjeneste, musikudvalg, kølekapel, provstistudietur for præster, anlægspulje, konsulent for kontaktpersoner, provstikoordinator. En provst skriver, at 15 områder er samlet i én aftale, mens en anden noterer, at *"der foregår flere samarbejder, hvor det ikke er formaliseret"*. Man må dog antage, at der forekommer en vis formalisering, såfremt der er økonomi eller personale involveret i et samarbejde.

Hvad er stigningen i samarbejdsaftaler et udtryk for?

Stigningen i antallet af samarbejder kan til dels skyldes den såkaldte forsøgslovgivning, som blev vedtaget i folketinget maj 2017.[17] Den foreløbige evaluering, som FUV har ansvaret for jf. § 8 i loven, viser, at lovgivningen samlet har givet anledning til 70 forsøg, hvoraf nogle netop indbefatter samarbejde mellem flere råd. (Poulsen, et al., 2020) Den endelige evaluering vil efter planen foreligge i foråret 2022.

ProvstiUdvalgsKassen (PUK)

Forøgelse af PUK

Det fremgår af § 17g i *Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi, 12. juni 2019*, hvad PUK kan anvendes til. Det handler bl.a. om udgifter til valg af provstiudvalg og til udvalgets møder, herunder honorar til formanden, befordringsgodtgørelse og diæter til de valgte medlemmer. Også udvalgets udgifter til medhjælp, kontorartikler m.v. udredes af provstiudvalgskassen. Endelig kan udgifter til særlige revisionsarbejder vedrørende de lokale kirkelige kasser, udgifter til samarbejde, jf. § 43 a i lov om menighedsråd, samt udgifter til provstiudvalgsmedlemmers deltagelse i kurser afholdes af PUK.

17 Lov om forsøg i folkekirken, 15.05.2017.

Fra 2011 til 2018 er der sket en iøjnefaldende forøgelse af provstiudvalgskassen (PUK). På landsplan er der tale om en samlet stigning på udbetalinger fra PUK på 148%, tabel 27.

Stift	Stigning i PUK 2011-2018
Fyn	74%
Haderslev	190%
Helsingør	96%
København	156%
Lolland-Falster	129%
Ribe	311%
Roskilde	280%
Viborg	104%
Aalborg	150%
Aarhus	131%
Landsgennemsnit	**148%**

Tabel 27

Stigningen i de enkelte stifter dækker naturligvis over store forskelle i de enkelte provstier, men viser dog en trend. Nedenstående tabel 28 viser vækstraterne for provstiernes PUK. De fire provstier, der ikke havde penge i PUK i 2011, opererede alle med en PUK fra 2012, men af den grund er deres vækstrate ikke udregnet.

Vækstrate i PUK 2011-2018	Antal provstier
Provstier, som i 2011 ikke havde penge i PUK	4
PUK vokset mere end 500%	11
PUK vokset mere end 400%	4
PUK vokset mere end 300%	5
PUK vokset mere end 200%	8
PUK vokset mere end 100%	26
PUK vokset op til 100%	39
PUK faldet	5
Provstier ialt	**102**

Tabel 28. Vækstrate for PUK i perioden 2011-2018

Væksten i PUK skyldes næppe flere valg og møder, større honorar til formanden, øget befordringsgodtgørelse, flere diæter eller indkøb af særlige kontorartikler. Hvad skyldes væksten så?

Forklaringen kan muligvis søges i, at mange af de penge, der nu ligger i PUK, tidligere lå gemt i 5 %-midlerne til drift og anlæg, mens andre lå hos enkelte menighedsråd, som havde den økonomiske administration af fælles projekter i provstiet. Forsøgsordningen, ikke mindst de tre første forsøgsrammer, har medvirket til, at en række projekter, der lå på kanten af lovgivningen, nu er lovliggjort, og den økonomi, der var forbundet med disse projekter, er henlagt til PUK, som dermed er vokset. Det drejer sig fx om fælles anlægspuljer, samarbejdspuljer og fælles ansættelser, som følgende udsagn viser:

- *Vi har lavet både kalknings- og anlægspuljer, som fungerer fint.*
- *Vi har knap 25% af de samlede ligningsmidler (efter fællesfondsudgifterne) til at ligge i puljer: Kirkelivspulje, Energipulje, Kirkegårdspulje, Anlægspulje, 5% midler.*
- *Har en pulje til udvikling af det kirkelige liv.*
- *Div. samarbejder finansieres af en pulje under PUK.*

Stigningen illustrerer, som en provst siger i interview, at det *"tidligere ikke var så almindeligt med tværgående samarbejdsprojekter, men det bliver mere og mere almindeligt"*.

Puljer bruges flere steder strategisk, fx når indsatsområder *" fastsættes på budgetsamråd via prioritering af puljemidler"*, eller hvor *"oprettelsen af en anlægspulje under forsøgslovgivningen er et middel til at undgå lån"*. I ét provsti har man *"vedtaget en rammeaftale om div. puljer, som afsættes i PUK. Dette, fordi MR ikke ønsker samarbejdsaftaler med nedsættelse af bestyrelse mm."*

Formålet med forsøgslovgivningen, der blev sat i værk i 2017, var "at afprøve rammerne for organisering af menighedsrådenes opgaver med henblik på at lette menighedsrådenes arbejde og skabe bedre mulighed for, at menighedsrådene kan organisere sig individuelt."[18]

Der lader til at være en forventning i provstierne om, at forsøgslovgivningen fortsætter ud over forsøgsperioden.

Hvordan afspejler væksten i PUK sig i mål og indsatsområder?

Budgettet for PUK indledes med en side, hvor provstiudvalget kan notere "Målsætninger for hele valgperioden, der indgår i dette års budget" samt "Særlige indsatsområder (jf. merudgiftsønsker m.v.)". Der er en styringsmæssig logik i at indlede et budget med at fortælle, hvilke mål, man sætter sig, og hvilke midler (indsatsområder) man vil anvende for at opfylde disse mål.

Væksten i PUK antyder, at målene har forandret sig over perioden, og at særlige indsatsområder er kommet til. Her på den første side i budgettet kan man altså principielt få svar på, hvorfor der placeres flere af ligningsmidlerne i PUK.

Der er imidlertid langt fra konsensus omkring provstiudvalgenes måde at udfylde denne indledende side på. I tabel 29 neden for ses en oversigt over, hvordan provstiudvalgenes budgetter for PUK anvender målsætninger og særlige indsatsområder i perioden 2015-2019. Den sidste kolonne for-

18 https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=190127

tæller, hvor mange budgetter, der ikke er offentliggjort på provsti.dk,[19] eller hvor mange budgetter, der er lavet over en alternativ skabelon, som ikke indeholder en indledende side med målsætninger og indsatsområder.

Der er flere ting, der kalder på opmærksomhed. I hele perioden er det – på nær i 2018 – under halvdelen af provstiudvalgene, der formulerer en målsætning for anvendelse af PUK-midler. Fra 2017 til 2019 er det ca. en fjerdedel, som formulerer både mål og midler.

Det er ikke sådan, at vi har udarbejdet en forkromet overordnet politik.

I hele perioden er det knap en femtedel, der formulerer mål, men ikke de indsatsområder, man vil satse på for at opfylde målene. Nogle få formulerer indsatsområder, men ikke mål. Langt de fleste provstiudvalg formulerer hverken mål eller indsatsområder.

	Mål-sætninger	Særlige indsats-områder	Mål med indsats-områder	Mål uden indsats-områder	Indsats-områder uden mål	Hverken mål eller indsats-områder	Budget foreligger ikke
2015	28	21	14	14	7	60	7
2016	40	28	20	20	8	51	3
2017	44	30	25	19	5	48	5
2018	52	38	33	19	5	40	5
2019	44	32	27	17	5	44	9

Tabel 29. Oversigt over provstiernes anvendelse af formuleringer af målsætninger og indsatsområder i forbindelse med budgettet for PUK

I undersøgelsen angiver 25 provster, at de formulerer målsætning for PUK hvert år, mens 31 gør det for hver valgperiode. 19 gør det af og til, mens 18 provstier aldrig gør det, og fire provster er ikke i stand til at besvare spørgsmålet.

I 40 provstiudvalg formuleres der særlige indsatsområder hvert år, i 12 sker det for hver valgperioder, 28 gør det af og til, mens 13 aldrig gør det, og fire provster kan ikke besvare spørgsmålet.

En provst fortæller i interview, at det er af *"afgørende betydning, at vi har nogle pejlinger for, hvor vi vil hen i provstiet"*.

M*ålsætningerne har den betydning for styringen af provstiudvalgskassen, at vi en gang om året løfter blikket og ser, om der er nogle mere overordnede projekter og udfordringer, som tiden kalder på. Uden målsætningerne ville brugen af provstiudvalgskassen begrænse sig til at håndtere den daglige drift. Med målsætninger og indsatsområder bliver vi tvunget til at tænke på, hvorfor vi er her og medtænke fælles udfordringer, der ikke kan rummes af de enkelte sogne, men kræver en løsnin*g på provstiplan.

19 Data er hentet på www.provsti.dk i perioden 13.-15. dec. 2019. Samlet set figurerer der 102 PUK. Det skyldes, at to provstier deler PUK, nemlig Herning Sdr. og Herning Ndr.

"Den kirkelige udvikling er i pengene," som en provst konstaterer, og de steder, hvor man opererer med målsætninger, handler det netop om at koordinere pengeforbrug og udvikling, eller sagt anderledes: målsætningerne skal, for at fungere som effektivt politisk værktøj, kunne aflæses i budgettal. Målsætninger sikrer dermed en

> *transparent proces, så alle kan følge og gennemskue tingene. Man skal kunne forklare, beskrive og redegøre for, hvad det er, man gør.*

Jeg har ikke lavet en nærmere analyse af formuleringerne af målsætninger og indsatsområder, men en hastig gennemgang viser, at mange PU har vanskeligt ved at definere mål og indsats og også med at skelne mellem mål på den ene side og indsats/midler på den anden. Et par helt tilfældige eksempler kan illustrere dette.

I et budget opereres med en målsætning, der lyder: "I budgettet indgår xxx kr. til koordinatorbestyrelsens arbejde, xxx kr. til udviklingsmidler samt xxx kr. til hospice-diakonipræstens arbejde. Skoletjenesten modtager xxx kr." Samtidig lyder et særlig indsatsområde således: "Der er afsat xxx kr. til dåbsoplæringsprojekt." Her er det ikke nemt at se, hvori forskellen på mål og indsats består. Endvidere kan man spørge, om det faktum, at der er afsat midler til et eller andet, er det samme som en målsætning?

Det er langt fra et enkeltstående tilfælde. Et andet PU formulerer et lignende mål, der lyder: "Innovationspuljen fra budget 20xx fortsætter med xxx kr. i budget 20xx."

Et andet PU formulerer – vel at mærke uden forudgående målsætning – følgende indsatsområde: "Provstiudvalget ønsker at styrke eventuelle nye udviklingsprojekter i provstiet." Det forekommer at være et noget upræcist indsatsområde. Vil man styrke et hvilket som helst udviklingsprojekt, der eventuelt måtte dukke op?

Et PU sætter som mål: "PU ønsker at lave mest muligt kirke for pengene." Det giver vel nærmest sig selv, at formålet i det hele taget med at styre økonomien er at få mest mulig nytte for pengene. Men man kan også spørge, om det er PUs opgave "at lave kirke"?

Eksemplerne er talrige. Det rejser nogle spørgsmål. Et par stykker kunne lyde sådan:

Hvad er grunden til, at et krav om formålsrettede budgetter, der har været et økonomisk styringsinstrument i næsten ti år, har haft så ringe gennemslagskraft?

Hvordan kan det være, at PUK udvikles så kraftigt, uden budgettet fortæller noget om, hvor det er, man ønsker at bevæge sig hen?

Hvordan er forholdet mellem strategi og den økonomistyring, som PUK-budgettet er et udtryk for?

I hvilken udstrækning kan en målsætning, der ikke følges op af indsatser, man vil gøre, for at leve op til den, fungere som styringsværktøj?

Hvilket signal ønsker PU at sende med formulerede indsatsområder, der ikke begrundes med, hvilke mål man efterstræber med disse indsatser?

Hvad er begrundelsen for, at man i nogle år formulerer mål og indsats, men i andre år lader være?

Revision

Revision af provstiudvalgskassen varetages af provstirevisor. Provstirevisionen udbydes af stiftsøvrighederne, som både træffer afgørelse om de enkelte provstirevisorers ansættelsesområder og indgår kontrakt med provstirevisor og derpå orienterer de berørte provstiudvalg.[20]

Revisionsopgaven omfatter både finansiel revision, herunder juridisk-kritisk revision, og forvaltningsrevision, sådan som det fremgår af Bilag 1 til *Cirkulære om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision*: "Ved revisionen efterprøves, om regnskabet er rigtigt, og om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Endvidere foretages en vurdering af, hvorvidt der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet."

Kasse og beholdningseftersyn skal foretages mindst én gang per regnskabsår og kan foretages som uanmeldt eftersyn, eller som anmeldt eftersyn med meget kort varsel. En provst fortæller, at

- *vi i år ikke har haft revisionen ude på besøg til kasseeftersyn, det efterspørges i den grad.*

I sin revision kan revisor fx efterprøve, om udgifterne er behørigt dokumenterede ved bilag, kontrakter mv. og posteret på de rigtige konti og om udgifterne til personale er i overensstemmelse med gældende overenskomster, aftaler mv. Revisor kan også se på målfastsættelse, planlægning og organisation.

Ordet *kan* er væsentligt i sammenhængen, for revisionen vil rette fokus på de ting, som forvaltningstilsynet – provstiudvalget – anmoder om. Af ovennævnte bilag fremgår det, at "Revisionsstrategien skal udmøntes i en konkret revisionsplan", og dette skal ske "i koordination med provstiudvalgets planlagte forvaltningstilsyn". Nogle provster har kommentarer, som kunne tyde på, at en sådan koordinering ikke foregår, hvorfor der ikke forinden revisionen er aftalt sådanne fokusområder mellem provstiudvalg og revisor:

- *De går op i små ligegyldige detaljer, som gentages bevidstløst i stedet for at vejlede i centrale spørgsmål.*
- *Jeg er meget skeptisk over for provstirevisionens indsats. De springer som regel over, hvor gærdet er lavest.*
- *Mig bekendt ser revisionen ikke på medarbejderes løn-og pensionsforhold*

Men hvordan vurderer provsterne i det hele taget udbyttet af provstirevisionen, når det gælder retvisende konteringer, kasseeftersyn, opfyldelse af menighedsrådenes målsætninger samt medarbejderes løn- og pensionsforhold? Vurderingen er på en skala 1-5, hvor 5 er det højeste, tabel 30.

20 Cirkulære om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v., juni 2019

Hvordan vurderer du udbyttet af provstirevision, når det gælder:	5. Meget tilfreds-stillende	4	3	2	1. Særdeles ringe	Kan ikke besvare
Retvisende konteringer	25	26	31	6	5	4
Kasseeftersyn	30	31	21	7	6	2
Opfyldelse af menighedsrå-denes målsætninger	8	11	26	23	19	10
Medarbejderes løn- og pensionsforhold	10	24	27	16	7	13

Tabel 30

I gennemsnit vurderes udbyttet, hvad angår retvisende konteringer, til 3,6; kasseeftersyn 3,8; opfyldelse af menighedsrådenes målsætninger 2,6; medarbejdernes løn og pensionsforhold 3,2. Det er en smule højere vurdering end i 2015, hvor tallene var hhv. 3,5; 3,7; 2,4 og 2,5.[21] Der er også markant færre provster, som ikke kan besvare spørgsmålet, end der var i 2015.

Et par provster peger på fejl i revisionen. Det kan være en revision, der har accepteret en opgørelse af den frie kassebeholdning i et sogn, som giver et misvisende billede, eller manglende revision af pengestrømme, hvorfor revisionen ikke *"beskytter mod tyveri og bedrageri".*

I samme boldgade er der en række provster, som anfører generelle kritiske kommentarer omkring revisionen:

- *Det vigtigste for revisor er tilsyneladende at få sat 'flueben' i en fart*
- *Men når det er sat i udbud, er resultatet derefter.*

Der er dog de provster, som netop forsøger at finde fokusområder for revisionen. Ét sted retter man særlig blikket mod nyansattes forhold og kirke-kultur-medarbejderne. Et andet sted søger man via revisionen at skaffe materiale til en fælles drøftelse i provstiet af lønforhold. Endelig er der flere, der nævner en ambition om at sætte fokus på menighedsrådenes manglende målsætninger. Det er selvfølgelig vanskeligt for revisionen at forholde sig til disse, hvis de ikke findes.

Tilkøb af forvaltningsrevision

Bestemmelser om forvaltningstilsyn, som siden 2009 har været del af *Cirkulære om kirke- og provstiudvalgskassernes budget og regnskab*, giver bl.a. provstiudvalget mulighed for sammen med provstirevisor at efterprøve, om menighedsråd foretager indkøb bedst og billigst muligt, om der er afsat et passende antal arbejdstimer til de opgaver, som skal løses af kirkefunktionærerne, og om de aktiviteter, der indgår i medarbejdernes stillingsbeskrivelse, er blevet gennemført. (Kirkeministeriet, 2014, p. 81)

Arbejdsgruppen bag Betænkning 1527 peger på tilkøb af forvaltningsrevision som et nyttigt værktøj til at sikre en hensigtsmæssig anvendelse af provstiets midler i forhold til mål og visioner.

21 I 2015 blev der spurgt til udbyttet af provstirevision, når det gælder *Ansættelsesbeviser.* I 2020 blev der spurgt anderledes, nemlig til *Medarbejderes løn- og pensionsforhold.* Det kan muligvis forklare den relativt store stigning.

Formålet er at fremme prioritering, samarbejde og sparsommelighed. (Bartholin, 2020, p. 35) Arbejdsgruppen anbefaler, at provstiudvalgene benytter dette værktøj og de særlige kompetencer vedrørende økonomiforvaltning, som findes hos provstirevisorerne. (Kirkeministeriet, 2011, p. 89)

Tolv provstier har benyttet sig af muligheden for at tilkøbe forvaltningsrevision/budgetanalyser. Den ene halvdel har købt hos ekstern part, den anden hos provstirevisor. Det er typisk sket i forbindelse med konkrete sager, såsom regnskaber, der ikke umiddelbart kunne godkendes på grund af mange forbehold i provstirevisionsprotokollatet eller et sted, hvor der ikke var *"meget styr på regnskaberne"*. Et enkelt sted er det sket som et *"360 graders eftersyn af kasserne mhp. effektivisering og optimering af arbejdsgange"*.

Hvad skal der til, for at provstiet ikke blot får kontrol, men også et proaktivt udbytte af revision?

Er der klarhed i provstiudvalget over, hvad man vil med revision ud over kontrol?

Ansættelser i provstiet

Med provstiets vækst sker der også en række ændringer på personaleområdet. Hvor ligger fx kompetencen til fastlæggelse af den samlede personalenormering? Vi skal også se på udviklingen i provstiernes ansættelse af personale til varetagelse af forskellige opgaver.

Personalenormering

I blot to af 97 provstier har man flyttet kompetencen til at fastlægge den samlede personalenormering i provstiet fra menighedsrådene til provstiudvalget. Det ene sted sker det *"som et samarbejde med menighedsrådene ved nyansættelser og stillingsændringer"*, og dette samarbejde suppleres med, at man med ansættelse af personalekonsulent vil gennemgå og justere samtlige ansættelser.

Én provst skriver, at *"det burde vi gøre. Er med på min to-do-liste"*. Det er dog en kompetenceforskydning, der generelt ikke står højt på menighedsrådenes ønskeliste. Men HR-opgaverne er voksende og kan være komplicerede. Det gør, at der alligevel er nogle tiltag på området, hvormed man søger at *"understøtte så stærk lokal ledelse i sognene som muligt"*.

- *Særligt i forbindelse med behovet for stillingstilpasninger ved strukturforandringer og dermed nødvendigheden af medarbejderes forandrede arbejdsrammer og kontrakter viser det sig, at adskillige menighedsråd ikke har de nødvendige kompetencer for at løfte HR-opgaverne – med frustration for både MR, ansatte og præster til følge. Det har flere steder negativ indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø og trivslen lokalt på de folkekirkelige arbejdspladser.*

I 2015 var der menighedsråd i 32% af provstierne, som havde ansat kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområde. Der er sket et fald, idet det i 2020 blot er tilfældet i 22 provstier, svarende til 23% af respondenterne.

Det er typisk ét til tre råd, der er gået sammen – det gælder i 13 af de 22 tilfælde – mens det blot to steder er alle rådene, der er sammen om en sådan ordning. Erfaringerne er meget forskellige. Det er langt fra alle steder, man profiterer af en sådan ansættelsesstruktur. Svarene viser også, at det ofte er ganske få stillinger, ordningerne berører. Et par steder gælder det organister, som vikarierer for hinanden, mens det de fleste steder blot omhandler en enkelt stilling eller to. En provst skriver:

- *Jeg går ud fra, at alle menighedsråd følger opfordringen fra PU om, at alle ansættelser sker med provstiet som ansættelsesområde.*

Det vidner ikke om den store ledelsesmæssige bevågenhed på området.

Hvad er årsagen til, at muligheden for at ansætte funktionærer med provstiet som ansættelsesområde, udnyttes relativt lidt?

Provsti- eller personalekonsulent

Når det kommer til ansættelse af konsulenter i provstierne, er der sket en bevægelse, især hen imod ansættelser på tværs af provstierne. Hvor der i 2015 var ansat personalekonsulent/HR-medarbejder i 26 provstier enten i samarbejde mellem alle menighedsråd eller i et samarbejde mellem nogle råd, så er det tal nu reduceret til syv. Derimod er der sket en stigning fra 16 til 37 i ansættelser på tværs af provstier, tabel 31.

Er der i provstiet oprettet og finansieret en stilling som personalekonsulent/HR-medarbejder, der rådgiver/vejleder menighedsrådene om deres forpligtelser og muligheder som arbejdsgiver?	Antal provstier	
	2015	**2020**
Nej	49	40
Ja, som et samarbejde mellem alle menighedsråd	21	5
Ja, som et samarbejde mellem nogle menighedsråd	5	2
Ja, som et samarbejde med et andet provsti eller flere andre provstier	16	37
Anden model	0	13
Ialt	**91**	**97**

Tabel 31

Som det ses i tabellen er der i 2020 13 steder, hvor man har udviklet en anden model. Tre provster fortæller, at man sammen med andre provstier har indgået en konsulent ordning med Landsforeningen af Menighedsråd om HR-bistand. Der er også nogle få steder, hvor *"Provstisekretæren har funktionen som en del af sin stilling"* og kan rådgive og vejlede menighedsrådene i ansættelsesforhold. Andre steder har man den ordning, at man køber sig ind på timebasis hos naboprovstiet eller ganske enkelt rådfører sig *"med eksterne konsulenter ved behov"*.

Et sted, hvor provstiet er opdelt i større pastorater, er man

- *på vej med en ny model, hvor vi på opfordring fra menighedsrådene professionaliserer det lokale ledelseslag med ansættelse af daglig leder i de enkelte pastorater.*

De mange samarbejder om ansættelser på tværs af provstigrænser indikerer, at der er nødvendige opgaver, som presser sig på, men som den enkelte organisatoriske enhed, provstiet, er for lille til at varetage. Tabel 32 viser, hvilke opgaver personalekonsulenten bistår menighedsrådene med at løse.

Hvad er personalekonsulentens/HR-medarbejderens arbejdsområde? Konsulenten/HR-medarbejderen bistår menighedsrådene med (sæt gerne flere kryds)	Antal provstier
generel administration af kirkefunktionærer	35
udarbejdelse af APV	14
gennemførelse af MUS	11
afholdelse af lønforhandlinger	34
stillingsopslag og ansættelse	53
ansættelseskontrakter og/eller stillingsbeskrivelser	54
Andet:	19

Tabel 32

Under "Andet" gemmer sig funktioner omkring lokal kirkelig udvikling, konflikthåndtering, menighedsrådenes HR, herunder løn- og ansættelsesforhold, jura, stillingsopslag o. lign. og dermed også support til menighedsrådenes kontaktpersoner, strategi og visionsarbejde, kommunikation. Et enkelt sted har man *"sammen med to andre provstier ansat to personer på fuld tid i et 'Sekretariat for personale og udvikling'"*.

Det er således en bred portefølje af HR-opgaver, som menighedsrådene tidligere løste selv, der i vidt omfang professionaliseres i den forstand, at der i menighedsrådenes nærmiljø etableres kompetent arbejdskraft, som enten udfører opgaverne for rådene eller som bistår rådene, så man kan lever op til de stigende krav.

Andre typer ansættelser

I 62 provstier er der – alene i provstiet eller i samarbejde med ét eller flere andre provstier – ansat skole-kirkemedarbejder, i 30 provstier er der ansat regnskabsfører, i 16 provstier er der ansat mediemedarbejder, og i ni er der ansat provstiarkitekt. Tabel 33. Ansættelserne sker enten i det enkelte provsti eller i samarbejde med ét eller flere andre provstier.

Er der andre typer af personale ansat?	Ja, i provstiet	Ja, i samarbejde med ét eller flere andre provstier	Ialt
Provstiarkitekt el. lign. (ikke provstiets bygningskyndige)	7	2	9
Kirke- skolemedarbejder	26	36	62
Regnskabsfører	27	3	30
Mediemedarbejder/-konsulent	10	6	16

Tabel 33

Dertil kommer fx udviklingspræst eller koordinator, som skal varetage øget samarbejde med eksterne partnere, diakonal medarbejder eller konsulent i Folkekirkens Familiestøtte, udviklingskonsulent for kirkegårde, provstikoordinator, kvalitetskonsulent til analyse af arbejdsprocesser med henblik på ressource optimering, korleder, tværkulturel medarbejder, medarbejder, der skal understøtte den kirkelige undervisning af børn og konfirmander – herunder børn og unge med særlige behov. Et sted har provstiudvalget ansat kirkeværge for fem menighedsråd.

Disse medarbejderes ansættelsesgrad er ikke oplyst.

I hvilke stifter?

I tabel 34 neden for er angivet, hvor mange provstier, der oplyser om ansættelse – ikke om antallet af ansætteler, om ansættelser er i provstiet alene, eller om det er i samarbejde med ét andet eller flere provstier.

	Antal provstier i stiftet	Provsti- eller personale-konsulent	Provsti-arkitekt	Kirke-skole-medarbejder	Regn-skabsfører	Medie-arbejder	Andre
Aarhus	14	8	2	10	6	6	5
Aalborg	14	12	1	7	7	1	3
Viborg	11	10		4	2	2	3
Roskilde	13	7		9	3	1	
Ribe	8	3		1	3		
Lolland-F.	4				1		
København	11	2	1	2		1	4
Helsingør	13	3	2	12	1	2	3
Haderslev	7	7		7	3	1	1
Fyn	12	5	1	8	4		1

Tabel 34

Det er primært de jyske provstier, der ansætter personalekonsulenter. Provstierne i Helsingør, Aarhus, Haderslev, Aalborg og Roskilde stifter er derimod i front, når det gælder ansættelse af Kirke-/skolemedarbejdere.

Møder og erfa

Hvordan arbejdes der i provstierne med relationerne? Afsnittet viser, hvem der holdes møder med, og hvilke erfaringsrum der arbejdes med i provstierne.

Møder med nøglepersoner

Rapportens indledning viste, at relationel ledelse ikke er noget nyt i folkekirkelig sammenhæng, og at noget af det, der kendetegner ledere, der er optaget af relationel ledelse, er, at de sætter gang i de former for de relationelle praksisser, der er behov for, inviterer til forskellige former for udvekslinger, der kan give næring til organisationen. Relationel ledelse handler bl.a. om, at ved

- *"at strukturere samtaler på måder, hvor mennesker har mulighed for at tale om deres konkrete levede erfaringer og spontant respondere på hinandens udtryk, kan man styrke mulighederne for nybrud." – (Solsø & Thorup, 2015, p. 58)*

I hvilken udstrækning sker det så? Hvor ofte og med hvem, hvor systematisk og insisterende søger provsterne at iscenesætte sådanne samtaler? For at få et pejlemærke herpå, spurgte undersøgelsen til, hvor ofte der afholdes møder i provstiet (ud over budgetsamråd og forberedende møder til budgetsamrådet), hvor provsten og PU mødes med centrale parter.

Nogle provster går stringent til værks. Her er et eksempel:

- *Hvert år et arrangement for alle menighedsråd. År 1: Introkursus for nye menighedsrådsmedlemmer + fælles visionsarrangement for alle inklusiv præster. År 2: Provstidøgn for samtlige menighedsråd inklusiv præster. År 3: Temadag + arrangementer om valg. År 4: Fest. Det har betydet ændret kultur, så der i snit deltager 60 % af de xx præster i sådanne arrangementer (fra tidligere 0 %).*

Som det fremgår af tabel 35 er det imidlertid ikke alle, der prioriterer denne opgave lige højt.

Hvor ofte afholdes møder i provstiet (udover budgetsamråd og forberedende møder til budgetsamrådet), hvor du og PU mødes med:	Det sker ikke	Lejlighedsvist	Én gang årligt	2 gange årligt	3 gange årligt eller mere	Total
De samlede menighedsråd	25	56	11	4	1	97
Alle menighedsrådsformændene	22	14	30	23	8	97
Alle kontaktpersonerne	39	26	10	14	8	97
Alle kasserne	33	28	20	10	6	97
Alle kirkeværgerne	46	36	7	5	3	97

Tabel 35

Der er 11 provster, som svarer, at de sammen med PU aldrig holder møder – ud over budgetsamråd og forberedende møder til budgetsamrådet – med hverken de samlede menighedsråd, menighedsrådsformændene, kontaktpersonerne, kassererne eller kirkeværgerne.

Jeg har undersøgt, i hvilke provstier den slags møder *aldrig* afholdes. Har det noget med antallet af menighedsråd og nøglepersoner at gøre? Man kunne forestille sig, at des flere råd og kontaktpersoner, der er i provstiet, des færre møder afholder provstiudvalget med disse. Det viser sig, at det nærmest forholder sig omvendt.

Det er især i de provstier, hvor der er 1-10 menighedsråd, at den slags møder aldrig bliver afholdt. I 43% af provstierne med 1-10 menighedsråd afholdes der aldrig møder mellem provstiudvalg og de samlede menighedsråd – ud over møderne i forbindelse med budgetplanlægningen. I de provstier, hvor der er 11-15 menighedsråd, er det blot i 13%, det ikke sker.

Tabel 36 viser, at dér, hvor der i det hele taget afholdes flest af den slags møder med råd eller nøglepersoner, er i de provstier, hvor der er 16 til 20 menighedsråd. Her er der fx kun 5% af provstiudvalgene, der aldrig holder møde med alle menighedsrådsformændene.

	Antal menighedsråd					
	1 til 10	**11 til 15**	**16 til 20**	**21 til 25**	**26-30**	**31 ->**
Antal responderende provster	23	24	22	20	7	1
De samlede menighedsråd	43%	13%	27%	20%	43%	100%
Alle menighedsrådsformændene	39%	17%	5%	30%	29%	100%
Alle kontaktpersonerne	61%	42%	23%	40%	29%	100%
Alle kassererne	48%	33%	23%	35%	29%	100%
Alle kirkeværgerne	65%	58%	27%	40%	43%	100%

Tabel 36

Hvor ofte holder provsten så møde med disse parter alene, altså uden PU? Her er der 43 provster, som aldrig holder sådanne møder, mens der er otte, som gør det lejlighedsvist med alle grupperne. Tabel 37 viser, i hvor stort omfang provsterne holder den slags møder.

Hvor ofte afholdes møder i provstiet, hvor du alene mødes med:	**Det sker ikke**	**Lejligheds-vist**	**Én gang årligt**	**2 gange årligt**	**3 gange årligt eller mere**
De samlede menighedsråd	65	31	0	0	1
Alle menighedsrådsformændene	62	19	5	6	5
Alle kontaktpersonerne	66	23	4	2	2
Alle kassererne	72	18	3	1	3
Alle kirkeværgerne	72	20	3	1	1

Tabel 37

Her gælder imidlertid det modsatte. Provster i de provstier, hvor der er 1-10 menighedsråd, er mest flittige med hensyn til at holde møder med både samlede råd og alle nøglepersoner, men uden det samlede PU deltager. Det sker i gennemsnit i ca. 50% af provstierne. Det sker derimod ikke – med et par undtagelser – i provstier med mere end 26 menighedsråd. Og i provstier med 11-25 menighedsråd sker det i gennemsnit i ca. 25% af provstierne.

Hvad er grunden til, at provster i provstier med få menighedsråd i så stor udstrækning afholder sig fra at holde møder mellem PU og råd/nøglepersoner?

Hvilke overvejelser ligger der bag afholdelse af møder med nøglepersoner – og hvilke overvejelser ligger der bag, når sådanne møder ikke afholdes?

Erfa-grupper

Ledelsesretten for funktionærer ligger hos menighedsrådene. I undersøgelsen er der alligevel spurgt til i hvilken udstrækning, der i provstiet er etableret faggrupper for personale.

Der er mange usikkerhedsfaktorer forbundet med spørgsmålet om, om der er etableret erfa-grupper eller lignende i provstiet. Nogle steder har man ingen kirkegårde, andre steder ingen eller ganske få kordegne eller kirke- og kulturmedarbejdere. Mange landprovstier er kendetegnet ved, at der ikke er mange ansatte i de forskellige faggrupper. Og nogle steder er erfa-grupper etableret på tværs af provstier. Alligevel kan der være bevægelser at spore.

I undersøgelsen i 2015 kunne vi konstatere, at der blandt provsterne var "stor ihærdighed med hensyn til at etablere erfa-grupper mellem ansatte og mellem menighedsrådsmedlemmer". (Andersen & Lindhardt, 2015) I 2015 var der kun mulighed for at svare *ja* eller *nej* til spørgsmålet, om der i provstiet var etableret erfa-grupper. Belært af besvarelserne fra dengang var der i undersøgelsen i 2020 givet to svarmuligheder: *Hvor alle er med* eller *Hvor nogle deltager.* Med den tvivl, der måtte knytte sig til denne skelnen, giver de rå tal dog et vink om stigning i antallet af erfa-grupper, hvor enten alle er med, eller hvor nogle deltager, tabel 38.

Er der i provstiet etableret erfa-grupper eller lignende for:	2015	2020
Organister	23	40
Kordegne	21	47
Kirke- og kulturmedarbejdere	10	27
Kirketjenere	9	25
Kirkegårdspersonale	42	58

Tabel 38

Flere steder er der etableret erfa-grupper for kasserere, kirkeværger, menighedsrådsformænd og kontaktpersoner samt regnskabsførere eller administrationschefer, hvor der er flere af dem i

provstiet. Flere provster anfører, at grundlaget for at etablere erfa-grupper er for lille. Der er for få ansatte i de enkelte faggrupper og/eller for mange små deltidsstillinger, som gør det vanskeligt at etablere erfa-grupper. Men det har man i et landprovsti løst ved at etablere erfa-grupper sammen med naboprovstierne.

Et sted går kirke-/kulturmedarbejdere sammen med kordegne, da de er fælles om formidlingsopgaver.

Det er et område, som et par provster arbejder med at opprioritere:

- *Denne opgave tænkes placeret hos en kommende provstikonsulent*
- *Vi arbejder på at få flere erfa-grupper*

Hvilket signal sender det, at provsten medvirker til etablering af erfa-grupper blandt provstiets ansatte?

Hvilken effekt har det, at medarbejdere mødes på tværs i provstiet? Hvilken effekt ønskes?

Hvordan udøver provsterne ledelsesopgaven i forhold til erfa-grupper?

Hvilke rammebetingelser har man mulighed for at give til grupperne?

Menighedsrådene og samarbejde

Regnskabskontor

I 2015 var der menighedsråd i 61 af 91 provstier, som var gået sammen om etablering af fælles regnskabsføring ved intern eller ekstern regnskabsfører. I 2020 er det tilfældet i 79 af 97 provstier. I nogle tilfælde er det alle menighedsråd, mens det i andre tilfælde blot er nogle. Men tendensen er klar. Menighedsrådene overlader i stigende omfang regnskabsføring til en instans uden for rådet.

Der er imidlertid en række forskellige ordninger rundt omkring. I nogle provstier er der etableret fælles regnskabskontor, hvor alle provstiets menighedsråd er med i ordningen, mens et sådant regnskabskontor i andre provstier har deltagelse af de fleste af rådene. Det kan også være det fælles kirkegårdskontor, som varetager regnskabsfunktioner for (en del af) provstiets sogne.

I et provsti har man en aftale med et andet provsti om, at menighedsrådene kan tilslutte sig dette provstis regnskabskontor. I et par provstier tilkøber menighedsrådene regnskabsføring hos Kirkeadministration eller hos Landsforeningen af Menighedsråd.

To provster oplyser, at man er i gang med at etablere et fælles regnskabskontor.

Indkøb

Ifølge *Cirkulære om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v.* kan revisor efterprøve om indkøb af varer og tjenesteydelser er foretaget bedst og billigst, og også om der an-

vendes indkøbsaftaler.[22] Betænkning 1491 anbefalede, *"at menighedsrådene prioriterer et effektivt indkøb."* Det kan ske ved, at man på relevante indkøbsområder indgår et forpligtende samarbejde inden for provsti eller stift. (Kirkeministeriet, 2007, p. 87)

I 2009 var der indgået en sådan aftale, som var forpligtende for alle eller for nogle menighedsråd, i 11 provstier. I 2015 var det tilfældet i 28 provstier, mens det i 2020 er faldet til 19 provstier.

De steder, hvor man har en sådan aftale, er det især på tre områder: Kalkning, kirkegårde og kommunikation (hjemmeside/annoncering). I nogle provstier har provstiudvalget udformet et forslag til indkøbspolitik, som indeholder rabataftaler, som menighedsrådene på frivillig basis kan benytte sig af.

Det er tydeligvis ikke et område, der har stor interesse. Flere steder har man forsøgt, men er ikke lykkedes med det:

- *Har været drøftet, men interessen manglede hos MR.*
- *Det har været bragt frem flere gange, men mht. kirkegårdene er kirkegårdspersonalet ikke interesseret, og så bliver det ikke. Og vedr. andre indkøb har der ikke været en person, der vil påtage sig det.*
- *Det blev forsøgt for nogle år siden, men menighedsrådene fandt det ikke relevant.*
- *Det har der været arbejdet på for år tilbage. En provstikonsulent prøvede at undersøge muligheden for samarbejde om el. Men det kunne ikke betale sig.*

Fælles kalender

I syv provstier er der indført fælles elektronisk kalender, som nogle af præsterne er koblet på. I 12 provstier er der fælles kalender for personalet, mens der er syv provstier, hvor der er fælles kalender for menighedsrådene.

Kirkegårdene

Samarbejdsaftaler

89 af de 97 responderende provster har kirkegårde i provstiet. I 60 af disse er der menighedsråd, som har indgået samarbejdsaftaler om kirkegårdsdrift. Tallene svarer stort set til tallene i 2015-undersøgelsen. Tabel 39.

22 Se CIR1H nr 10204 af 30/11/2016

Hvor mange samarbejdsaftaler er der indgået om kirkegårdsdrift?	2015	2020
1	18	15
2	13	22
3	9	6
4	7	4
Flere end 4	14	10
Kan ikke besvare	1	3
Basis	**62**	**60**

Tabel 39

Der er en mindre stigning i aftaler, hvor flere end ti menighedsråd deltager. Tabel 40.

Hvor mange menighedsråd i alt deltager i disse samarbejdsaftaler om kirkegårdsdrift?	2015	2020
2-3	21	21
4-6	19	20
7-10	17	6
Flere end 10	4	9
Kan ikke besvare	1	4
Basis	**62**	**60**

Tabel 40

Udlicitering af drift

I 21 provstier – i 2015 var tallet 14 – er der menighedsråd, som har udliciteret kirkegårdsdriften. I Tabel 41 ses, hvor mange menighedsråd, der har udliciteret – ikke nødvendigvis hele driften, men fx hækkeklipning og græsslåning.

Hvor mange menighedsråd har udliciteret kirkegårdsdriften?	2015	2020
1-3	12	16
4-6	1	4
7-10	1	1
Flere end 10	0	0

Tabel 41

Provstiets præster

Opdeling i team/grupper

Siden Betænkning 1477 og 1491 har der været fokus på inddeling af præster i grupper eller team.[23] Betænkningen understregede særlige gevinster ved at arbejde i team, såsom bedre arbejdsmiljø og bedre ressourceanvendelse. Siden pegede Betænkning 1503 på en række opgaver, hvis løsning fordrer, at præsterne inddeles i og arbejder i team. Nye opgaver fordrer ny struktur.

Det går da også den vej. I 2015 var der 54 af 91 provstier (59%), hvor alle eller nogle af præsterne var inddelt i team. I 2020 er tallet 73 af 97 (75%). Det er en markant stigning. Der findes dog stadig de steder, hvor *"præsterne ikke har ønsket en sådan struktureret ordning"*, eller hvor *"der er mange ældre præster i provstiet, som ikke vil indgå i andre former for teamsamarbejde"*.

Nogle steder dikterer provstiets struktur en naturlig inddeling af præster i team. Det kan være steder, hvor der i forvejen er mindst to præster ved hver kirke eller i hvert sogn/pastorat. Andre steder kræver provstiets geografi en nærmere organisering.

En enkelt påpeger, at det er en tilsnigelse at kalde det for teams:

- *På det øvrige arbejdsmarked vil man næppe kalde dette teams, da pointen ikke er at arbejde sammen, men arbejde i stedet for hinanden.*

Det er da også især opgaven med at fordele ferier og fridage, som er lagt ud til teamene. Indbyrdes hjælp i særligt belastede områder fylder også en del. Endelig er der koordinering af arbejdet i forbindelse med korterevarende sygdom,[24] tabel 42, alt sammen opgaver, som ikke har meget at gøre med at arbejde sammen, men at arbejde i stedet for hinanden. Nogle steder løser teamene selv disse opgaver, andre steder er provsten mere eller mindre involveret. En enkelt fortæller, at provsten deltager ved samtlige kalender/aftalemøder.

Hvilke opgaver løser teamene/klyngerne/grupperne? (sæt gerne flere kryds)	2015	2020
De fordeler selv ferier og fridage	50	73
De koordinerer selv arbejdet i forbindelse med korterevarende sygdom	-	31
De arbejder med faglig-teologisk læring og udvikling	23	23
De hjælper hinanden i særligt belastede perioder med aflastning	45	61
De fungerer som praktikteam for studerende fra et af pastoralseminarierne	6	11
Andet:		7

Tabel 42

23 Se (Andersen & Lindhardt, 2015, p. 59 f.; 61 f.) om betænkningernes brug af begreberne *gruppe* og *team*.
24 Dette spørgsmål var ikke med i 2015 undersøgelsen

I 11 provstier er der team, som arbejder sammen som praktikteam for studerende fra et af pastoralseminarierne. Fra pastoralseminariernes evalueringer ved vi, at ikke alle af disse team er lige velfungerende som team. Som én skriver: *"Nogle teams er mere samarbejdende end andre."*

Enkelte steder søger præster sammen i konkrete samarbejder. Det sker også, fx i samarbejde omkring undervisning af konfirmander eller *"nogle søger fællesskaber på tværs af grupperne om et bestemt emne/projekt".* Det kan være prædikengrupper for alle eller nogle præster i provstiet, eller det kan være studie-/læsegrupper som mødes omkring homiletik, film og generel faglig-teologisk læring eller omkring udvikling og afvikling af nye kirkelige tilbud.

Møder for præster

Lokalt kan man skelne mellem provstipræstesamråd, præstekonventer, sociale arrangementer, samråd og faglige møder. Indeholdt i tabel 43 er også internater, som kaldes kursus, teologiske døgn eller døgnseminar. Nogle afholder den slags én gang årligt, andre sjældnere. Der er også indeholdt hele dage, som fx kaldes teambuildingsdage eller teologiske dage.

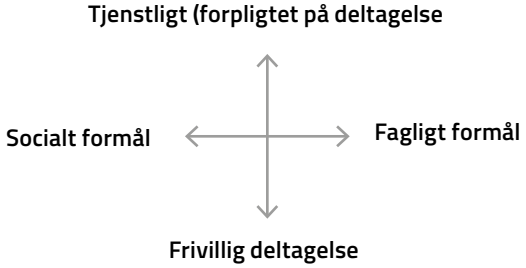
I 73 provstier afholdes fire eller flere fælles møder om året for alle præsterne i provstiet.

Hvor mange fælles møder for alle præsterne i provstiet afholder I om året?	Antal provstier
1	0
2	5
3	19
4	36
Flere end 4	37
Basis	**97**

Tabel 43

Ud over disse mange forskellige møder opererer provsterne med en skelnen mellem frivillige og tjenstlige møder, hvor ordet *tjenstligt* bruges synonymt med *forpligtet på at deltage*.

Det kunne være interessant lokalt at opdele møderne i en matrix, som angivet i figur 8, med henblik på at udlede formål med møderne både ud fra et ledelses- og medarbejderperspektiv. Indeværende undersøgelse giver ikke mulighed herfor.



Figur 8

MUS/TUS/GRUS

MUS er et af de værktøjer, provsten skal anvende proaktivt til udøvelse af det gejstlige tilsyn. (Kirkeministeriet, 2011, p. 50) I 2015 spurgte vi til, i hvilken udstrækning betænkningens fokusering på MUS havde haft indflydelse på den måde, provsterne udførte MUS. Siden er der sket en del. Det er velkendt, at flere provster efterhånden anvender eller eksperimenterer med *teamudviklingssamtaler* (TUS) hhv. *gruppeudviklingssamtaler* (GRUS). Derfor er der i undersøgelsen nogle spørgsmål herom.

Undersøgelsen viser, at der er 46 provster, som afholder TUS/GRUS hvert år eller benytter sig af det af og til, mens der er 38, som aldrig gør det. Tabel 44.

Nogle provster supplerer eller erstatter (af og til) MUS med Gruppeudviklingssamtaler (GRUS) eller Teamudviklingssamtaler (TUS). Hvor ofte afholder du GRUS/TUS med præsterne/nogle af præsterne i provstiet?	Antal provstier
Hvert år	10
Hvert andet år	7
Af og til	29
Aldrig	38
Anden mulighed	13
Basis	**97**

Tabel 44

Nogle steder er det ikke relevant, enten fordi *"der ikke er mange sogne med mere end to kollegaer"*. Et andet sted vurderer provsten, at det ikke vil give mening, fordi det tidligere *"er afprøvet uden succes"*.

Men der er mange modeller i sving. Der er provster, som

- afholder TUS/GRUS hvert tredje år
- hvert andet år tilbyder MUS til alle præster og hvert andet år TUS, samtidig med at præster altid kan bede om en MUS (det sidste er ikke sket endnu).
- tilbyder præsterne TUS/GRUS ud over MUS
- lejlighedsvist afholder uformelle GRUS
- ikke har fast GRUS, men af og til samler præsterne fra samme sogn til samtale
- ret ofte har arbejdsmiljø-samtaler på provstipræstemøderne, der også fungerer som en slags GRUS
- holder GRUS/TUS, når der er behov for det i et sogn fx, ved udskiftning i medarbejdergruppen, i forbindelse med ændring af fordeling af arbejdsopgave,
- supplerer MUS med møder for alle præstekolleger ved en kirke
- har tilbudt det, men de ønsker det ikke
- afholder GRUS, hvor der er god anledning til det
- afholder TUS/GRUS, når en ny præst kommer til et pastorat med flere præster.

- altid holder GRUS i kirker med flere præster
- tager præsterne med på råd i forhold til, om der ønskes individuel MUS eller GRUS

En provst mener, det vil være en god ide at afholde TUS/GRUS i forlængelse af *Afrundingssamtale II* ved NY PRÆST med kolleger i pastoratet.

Hvad er et ikke-tjenstligt møde? Hvor finder man andre arbejdspladser, der indkalder til ikke-tjenstlige møder? Eller er der tale om, at arbejdspladsen indbyder?

Hvilken betydning har gruppe-, team- eller klyngedannelser for kollegialiteten, trivslen og kvaliteten i (sam) arbejdet?

Tilsynsopgaverne

Provsternes vurdering af vigtigheden af tilsynsopgaverne

Det gejstlige tilsyn er beskrevet i Betænkning 1527, (Kirkeministeriet, 2011, p. 48 ff.). Det er et retligt reguleret tilsyn og omfatter principielt den samlede folkekirkelige virksomhed i stift, provsti og sogn. Provsten omtales som biskoppens "medhjælp" i udøvelsen af tilsynet.

Tilsynet har "som funktion af det ene gejstlige embede til hensigt at bidrage til, at evangeliet kan have frit løb blandt mennesker her til lands i 2011," (Kirkeministeriet, 2011, p. 48) eller som det formuleres i en senere betænkning: "tilsyn med, at evangeliet faktisk forkyndes." (Kirkeministeriet, 2014, p. 52)

Som i 2015 har vi i undersøgelsen i 2020 spurgt til, hvor vigtige provsterne vurderer de opgaver, der er beskrevet i tilsynet. Hvor vigtigt er det for dig at:

- pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?
- sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt?
- have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssig praksis?
- videreformidle ideer og tanker sognene imellem?
- skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde?
- inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke?
- igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed?
- bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt?
- identificere og løse kvalitetsproblemer i det folkekirkelige arbejde, specielt i forhold til præsternes embedsvirksomhed?
- sikre sammenhæng mellem teologi og administration?
- tage initiativ til drøftelse og samarbejde med repræsentanter for andre kirkesamfund herhjemme og internationalt?

Svarmulighederne var 0-5, hvor 0 var *Ved ikke,* 1 var *Slet ikke vigtigt*, 2 var *Ikke vigtigt*, 3 var *Middel vigtigt*, 4 var *Vigtigt* og 5 var *Meget vigtigt*.

I tabel 45 neden for ses gennemsnittet af svarene. Der er nogle ganske få svar, der lyder *Ved ikke.* Disse svar er udeladt i udregningen af gennemsnittet. Svarene er sammenlignet med svarene fra 2015.

Nogle få provster har knyttet kommentarer til besvarelsen, og de er enslydende:

- *Det meste er jo vigtigt – men der er langt til at nå at gøre det.*
- *Jeg har de fleste af disse områder som fokusområder i 2020 og forsøger at formidle gennem oplæg på provstikonventer og til PUmøder, MUS, julebrev, indsættelsestaler.*
- *Alle delene er vigtige – mine svar afspejler, hvordan jeg prioriterer min tid.*
- *Jeg synes, at alle disse områder er vigtige.*

Tabellen viser akkurat, at alle opgaver vurderes som *vigtige* eller *meget vigtige* – på nær en enkelt. Organisationens relation til andre kirkesamfund og religioner er stadig den tilsynsopgave, provsterne tillægger absolut ringest vægt. Den blev i 2015 vurderet som *middel vigtig,* mens vurderingen i 2020 nærmer sig *ikke vigtig.*

Der er kun sket meget små forskydninger i prioriteringerne i forhold til 2015.

	Hvor vigtigt er det for dig at …	Gennemsnit i svar		Prioritering	
		2015	2020	2015	2020
1.	pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?	4,5	4,45	1	2
2.	sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt?	4,42	4,47	2	1
3.	have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssig praksis?	4,35	4,39	3	3
4.	videreformidle ideer og tanker sognene imellem?	4,31	4,22	4	8
5.	skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde?	4,24	4,26	5	5
6.	inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke?	4,22	4,34	6	4
7.	igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed?	4,16	4,25	7	6
8.	bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt?	4,13	3,97	8	10
9.	identificere og løse kvalitetsproblemer i det folkekirkelige arbejde, specielt i forhold til præsternes embedsvirksomhed?	4,06	4,25	9	7
10.	sikre sammenhæng mellem teologi og administration?	3,98	3,99	10	9
11.	tage initiativ til drøftelse og samarbejde med repræsentanter for andre kirkesamfund herhjemme og internationalt?	2,61	2,32	11	11

Tabel 45. Provsternes vurdering af vigtigheden af de forskellige opgaver, der er formuleret i tilsynet

I interview har vi spurgt til, hvordan provsterne i praksis arbejder med de tre af tilsynsopgaverne, nemlig:

- Sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt (og det er præsternes arbejdsbyrde, der her er tale om)
- Igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed?
- Pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs.

Fordeling af arbejdsbyrde

Den tilsynsopgave, provsterne i undersøgelsen vurderer allerhøjest, handler om at sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt. Vi har i telefoninterview spurgt en række provster om, hvordan de konkret arbejder med den opgave.

Når opgaven med rimelig fordeling af arbejdsbyrden har så høj prioritet, skyldes det flere faktorer. *"Nogle sogne er bedre bemandet end andre – i relation til præstebevillingen."* Sognene har forskellige størrelser og varierer med hensyn til antallet af gudstjenester og kirkelige handlinger. Nogle sogne i et provst kan opleve en stor befolknings- og medlemsvækst, men præstenormeringen følger ikke umiddelbart med. Mængden af nye opgaver vokser. Rigtignok kan antallet af kirkelige handlinger være vigende, men babysalmesang, demensgudstjenester, sorggrupper etc. er opgaver, der til gengæld er kommet til de senere år, og som kræver arbejdskraft.

Nogle steder har man, som vi har set, brugt kræfter på at organisere team, som selv kan fordele opgaverne. Andre steder er det ikke tilstrækkeligt. Den klassiske præst, der som generalist udfører sine opgaver inden for et bestemt sogns grænser, er udfordret.

> *Jeg prøver at tilbyde præsterne muligheder for at hjælpe hinanden, da ikke alle præster er lige gode eller lige glade for alle opgaver. Jeg vil ikke opgive tanken om præsten som generalist, men alligevel åbne op for en vis specialisering efter evner og interesser i præstegruppen. Fx var der nogle præster, der i sammenhæng med MUS gav udtryk for, at de har udfordringer med konfirmandundervisningen. Det førte til, at jeg skrev ud til alle med spørgsmålet om, hvorvidt præster ønskede støtte til undervisningsopgaven. Nu er der en gruppe, der får hjælp og aflastning på dette område af vores kateketiske enheds medarbejdere og af enkelte præstekolleger med særlig interesse på dette område. De præster, som fik aflastning, hjælper nu med andre opgaver i andre sogne. De aflaster bypræsterne med deres mange bisættelser, betjener et plejehjem eller opretter en sorggruppe i et andet sogn end deres eget.*

Ovenstående citat er sigende for en udvikling, der er i gang flere steder. Én ting er præsternes afløsning af hinanden i ferier og på fridage, noget andet er generel ændring i opgaveporteføljen, herunder opgaver, som præster løser uden for sognets grænser, og opgaver, der løses i samarbejde med andre, fx kommunale, aktører. Her må der *"tænkes ud over de traditionelle sogne- og pastoratgrænser".* En af provsterne udtrykker det ligefrem sådan:

> *Den største hindring for at drive kirke er sogne- og pastoratgrænserne.*

Et af de områder, der tilsyneladende arbejdes meget med på tværs, er konfirmationsforberedelsen. I et provsti har man simpelthen løftet noget undervisning op på provstiniveau. Hvis der her er præ-

ster, der ikke er glade for konfirmandundervisning, får de i stedet flere begravelser. *"Her ser vi ud over sognegrænser,"* siger provsten og fortsætter: *"Hvis en præst brænder for minikonfirmander og konfirmander, og en anden præst brænder for noget andet, så har vi mulighed for at differentiere."*

Med det øgede samarbejde handler det som provst om at *"have blik for præsternes individuelle situation, for deres styrker og svagheder, når en ny opgave lander på det fælles bord"*. Provstiet bliver på den måde et knudepunkt for det fælles og for et samarbejde, hvor det bliver nødvendigt at *"skubbe nogle ressourcer hen, hvor der er mere brug for det"*.

Det kræver samtaler og forhandlinger. En provst fortæller, at det er vigtigt at få talt med præsterne om, hvad der giver mening at løse på sogneniveau, og hvad der giver mening at løse på provstiniveau. Flere inddrager som noget naturligt både arbejdsmiljørepræsentant og tillidsmand i dette arbejde, ligesom man i fællesmøder søger at synliggøre den samlede arbejdsmængde og behovet for at fordele arbejdskraften bedre.

- *Vi laver et ekstra præstemøde, hvis der er brug for det, hvor vi sikrer, at alle skuldre bærer noget.*

- *Men det er en forhandling, provsten kan ikke sige 'du skal'. Man skal være klar over, at beslutningerne er til forhandling.*

Når man gennem noget tid har erfaret nødvendigheden af nye måder at fordele arbejdet på og aflaste hinanden på, er det naturligt, at man ved embedsledighed spørger sig selv:

- *Hvad skal der ske med denne stilling. Skal den deles ud på nye sogne, eller skal vi have den genbesat med et særligt indsatsområde?*

Nogle steder har man den udfordring, at provstiet vokser hurtigt, og at præstenormeringer ikke vokser med befolkningstallet. *"I det kirkelige system har man ikke mulighed for at handle så hurtigt som udviklingen sker."* Her kan embedsledighed blive anledning til at *"sætte gang i et samarbejde mellem sogne. I samarbejde med omkringliggende sogne kan man aftale, om embedet skal besættes med en form for samarbejde, og om der skal tillægges nogle særfunktioner"*.

Fordeling af arbejdsbyrden kan altså støde sig på strukturerne, hvorfor provster også arbejder med strukturændringer, der kan være med til *"at sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt"*. Omfordeling af ressourcer kan udligne arbejdsbyrden mellem præsterne.

Endelig er der ledelsesindsatsen over for den enkelte præst:

- *Det gør jeg ved at føre samtaler med præsterne både i MUS og GRUS om deres arbejdsbelastning. Den generelle arbejdsbelastning er ofte ret gennemskuelig, så hvis jeg sidder med præster, som mener de har for meget at lave, uden at jeg kan se, at de skulle have flere opgaver end deres kollegaer, så går jeg dybere ned i, hvad det er, de bruger tiden på. Bruger de fx lang tid til at forberede prædikener, på hyppige tilbagevendende sjælesorgssamtaler eller på udvalgsmøder? Så kan jeg hjælpe dem med at prioritere eller med at tilbyde dem hjælp til arbejdstidstilrettelæggelse.*

Forpligtende samtaler

En anden del af tilsynet handler om, at provsten må igangsætte og understøtte forpligtende samtaler om kirkens og kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed. Ligesom provsten må inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende en kristen kirkes grundlag.

Det er opgaver, som størstedelen af provsterne i undersøgelsen vurderer som særdeles væsentlige. Vi spurgte nogle af disse provster om, hvordan de gør det i praksis.

Mange af de interviewede svarer, at de bruger enhver lejlighed, formelle som uformelle, og nævner derpå en række muligheder, der kan anvendes til sådanne samtaler og mere systematiske refleksioner: syn, budgetsamråd, formandsmøder, MUS, tjenstlige møder med præster, konventer, velkomstarrangement for nye menighedsråd, erfamøder, provstidage, besøg ved menighedsråd, visionsmøder, studieture, møder med kontaktpersoner og funktionærer, provstesyn, temadage. Nogle steder tager PU gerne ud og drøfter mål og mening med menighedsrådene, samt hvilke visioner de har brug for penge til at virkeliggøre.

> *Jeg prøver at bringe det ind i alle sammenhænge, fx også i budgetsamråd, så det ikke kun er økonomi og tal, der er fokus på, men at alt det, vi gør, ses i en sammenhæng med folkekirkens mission, så vi ikke fortaber os i administrative rammer og økonomi, men reflekterer over hvorfor vi gør tingene. Det er et ledende motiv for mig i alle mine opgaver.*

> *Vi skal være opmærksomme på, hvorfor vi gør de ting, vi gør.*

> *Besindelsen på, hvad der er folkekirkens opgave i det store billede og på sogneniveau er med som en rød tråd i alt mit provstearbejde.*

Det er vigtigt, siger én af provsterne, at provsten faciliterer en samtale om, at kristendom ikke er statisk, men udvikler sig med tiden og forholder sig til tiden. *"Vi skal huske, hvorfor vi er her."*

> *I takt med at sognestrukturerne ændres, og udviklingen går mod større enheder og pastorater, bliver det i høj grad aktuelt og nødvendigt at italesætte folkekirkens opgave og vilkår i den senmoderne virkelighed – ikke mindst for at sikre præsternes trivsel og arbejdsbetingelser på disse nye vilkår.*

En enkelt har i den her sammenhæng fokus på menighedsrådets forpligtelse på at arbejde med målsætninger, når budgettet skal lægges. Denne forpligtelse ses som et vigtigt redskab, der kan medvirke til nødvendige overvejelser om sammenhæng mellem, hvad man er til for, og hvad man rent faktisk gør og dermed også bruger pengene til. I det tilfælde er det ikke så vanskeligt at konstatere, om provstens evne til at igangsætte og inspirere til sådanne samtaler har effekt. Man kan blot læse side ét i budgettet og se, om menighedsrådene har gjort sig disse overvejelser eller ej. Men konsekvensen eller effekten af overvejelserne kniber det med at følge op på. Budgettet følges tilsyneladende ikke op af en tilsvarende side ét i regnskabet, hvor der redegøres for menighedsrådets vurdering af, om målsætningerne er nået.

De fleste siger, at det er vanskeligt at måle, om samtalerne har konsekvens. Det bliver til mere løse formuleringer som

- *det er min opfattelse*
- *deltagerne synes, det er udbytterigt*
- *jeg synes, samtalerne får konsekvens*
- *jeg ved endnu ikke, om samtalerne får konsekvens*
- *det synes jeg, det har*

Er tilsynsformuleringen fra 2011 stadig relevant eller dækkende?

Hvad skyldes det, at det interkirkelige har så ringe interesse i den kirkelige ledelsesopgave? Er økumeni et overstået kapitel? Er det mere det interreligiøse, der har interesse?

Hvordan er det muligt at skelne mellem ledelses- og tilsynsopgaver?

Hvordan kan provstiet medvirke til, at der i menighedsrådene arbejdes systematisk med mål, sådan som budgettet lægger op til?

I rapportens tredje blok tager jeg udgangspunkt i tilsynet og forsøger på den måde at perspektivere nogle af de spørgsmål, undersøgelsen har rejst. Det skal ikke mindst handle om, hvordan en relationel ledelse må have et dobbelt fokus: På organisationens handlinger og på dens begrundelser for handlinger. Dette dobbelte fokus kan genfindes i tilsynsformuleringen.

Blok 3.
Mobilisering af samspil

Tilsynets hvordan, hvad og hvorfor

I Betænkning 1527 er tilsynet opdelt i fire aspekter: *helhedsperspektiv, lokalt nærvær og bidrag til kirkelig sammenhængskraft, teologisk norm* samt *opmærksomhed på kvalitet og arbejdsfordeling.*

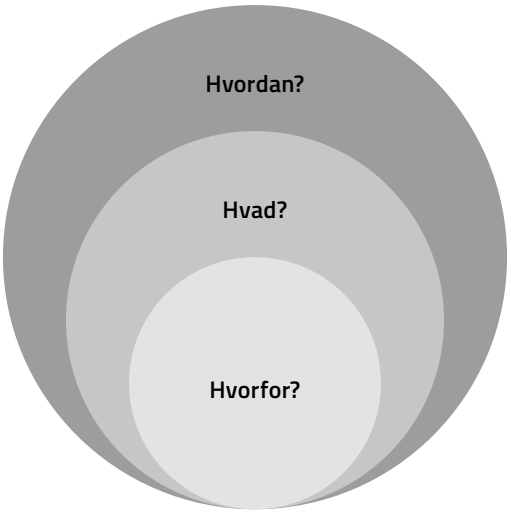
Tilsynsformuleringer kan også opdeles på en anden måde, i to sæt af formuleringer med hvert sit organisatoriske fokus: på det strukturelle og på organisationens grundlæggende eksistensberettigelse.

1. Det strukturelle
- *pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs*
- *videreformidle ideer og tanker sognene imellem*
- *skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde*
- *rimelig fordeling af den samlede arbejdsbyrde*

2. Folkekirkens mening, dens raison d'être
- *igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed*
- *inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke*
- *have teologisk fokus på præsternes embedsvirksomhed: forkyndelse, liturgisk og undervisningsmæssig praksis*
- *sikre sammenhæng mellem teologi og administration*
- *bidrage til formulering af visioner for det lokale arbejde, og at se dette arbejde i et bredere perspektiv såvel kirkeligt som folkeligt*
- *identificere og løse kvalitetsproblemer i det folkekirkelige arbejde, specielt i forhold til præsternes embedsvirksomhed*

Det første sæt af tilsynsformuleringerne lægger op til spørgsmål omkring praksis: *Hvad* gør vi, og *hvordan* gør vi det? Hvilke konkrete opgaver udfører vi, og hvordan organiserer vi (sam)arbejdet, så arbejdsbyrden er rimelig fordelt, og der opleves sammenhæng i det, vi gør?

Det andet sæt af formuleringer handler om fælles refleksion omkring det, man gør: *Hvorfor* gør vi, som vi gør? Her spørges til begrundelsen for handlinger. Hvad er det, der begrunder, at vi handler, som vi gør? Hvad er det, der giver mening til vores handlinger?



Figur 9. Den gyldne cirkel

Når provsterne skal vurdere vigtighed, peger de i nogenlunde samme omfang på begge sæt af formuleringer.

Hvordan er det gået med *hvad* og *hvordan*?

I det første sæt formuleringer samler tilsynet sig om de konkrete handlinger: *hvad* gør vi, og *hvordan* gør vi det. Hvordan etablerer vi samarbejde omkring konkrete projekter og tiltag? Hvordan skaber, udbygger og vedligeholder vi relationer? Det er et fokus, der ligger i umiddelbar forlængelse af betænkningernes understregning af *samvirket.* Samvirket bliver i betænkningerne ofte knyttet sammen med, at konkrete opgaver kan løses i fællesskab. Det kan være samarbejde om administration, om opgaver, der ikke kan løftes af det enkelte sogn, eller mere bredt om ledelse af det kirkelige liv i sognet. Samvirket handler altså her om *hvad* og *hvordan*? (Kirkeministeriet, 2008, p. 51) (Andersen & Lindhardt, 2015, p. 82 f.)

I 2015-undersøgelsen stillede vi to spørgsmål, som virkeligheden siden har givet plausible svar på. Det ene spørgsmål lød: Hvilken betydning har provstens ledelse for sognenes vilje til at indgå formelle samarbejdsaftaler? Også i 2015 var provsternes primære ledelsesfokus at etablere samarbejde, skabe, udbygge og vedligeholde relationer. Undersøgelsen 2020 viser, at det i høj grad er lykkedes: Antallet af samarbejder mellem menighedsråd om løsning af opgaver er steget. Flere præster arbejder sammen i strukturerede team, grupper eller klynger. Der er sket en forøgelse af antallet af erfa-grupper for funktionærer i provstiet, som også kan være med til nede fra at åbne for en rimelig fordeling af opgaver. Og provstier går sammen om særlige ansættelser.

Det tyder alt sammen på, at provstens ledelse og fokus har og har haft en betydning for sognenes vilje til at indgå samarbejdsaftaler.

Det der med samarbejde er i det hele taget på flere måder sat på skinner i mange provstier. Samarbejde er i et vist omfang blevet en del af en *kultur,* som nu kræver vedligeholdelse og som kan udbygges. Mange steder er det blevet almindeligt, at man af sig selv – eller efter et lille puf – sø-

ger hen over grænser, geografiske såvel som fagprofessionelle, når konkrete opgaver skal udføres. "Samarbejde mellem sogne er efterhånden reglen snarere end undtagelsen." (Pedersen, 2020, p. 96) Fællesskab og samvirke har stadig provsternes store bevågenhed, men man er så at sige på et andet niveau nu end for nogle år siden.

Det andet spørgsmål i 2015-undersøgelsen lød: Hvilken betydning får disse samarbejdsaftaler for provstiudvalgets økonomistyring? Undersøgelsen i 2020 viser en forøgelse af provstiudvalgskassen, hvor midlerne bl.a. går til fælles anlægspuljer, samarbejdspuljer og fælles ansættelser. Den viser også, at 50 af 97 provstier har formuleret en målsætning for låneniveauet i provstiet (tallet er ikke imponerende, ligesom det vel må indrømmes, at det kniber endnu mere med målsætningerne på andre områder). Og den viser, at knap 60% af provstierne nu tilbageholder en omprioriteringsreserve ved den foreløbige udmelding af driftsrammen. Det fælles har altså fået en vis konsekvens for økonomistyringen.

Hvordan står det til med *hvorfor*?

Provstens præstekompetencer

I det andet sæt formuleringer handler tilsynet om at udbygge organisationens evne til refleksion over eksistentielle spørgsmål. Provsten må igangsætte og understøtte forpligtende samtaler om kirkens og kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed. Provsten må inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende en kristen kirkes grundlag. Spørgsmålet *hvorfor* kalder på, at organisationen med samme tydelighed både internt og eksternt begrunder, *hvad* man gør, og *hvordan* man gør det. Svaret på *hvorfor* udtrykker, hvad der grundlæggende er vigtigt. Det handler om folkekirkens mening, dens relevans, dens mission.

"Det er ikke nok, at ledere formulerer, *hvad* der skal gøres, og *hvordan* det skal gøres. Der skal formuleres et klart *hvorfor*, lyder det i den nyere ledelseslitteratur." (Hein, 2018, p. 69) Sådan skriver Helle Hein i sin bog om meningsskabende værdiledelse. Hein skriver videre, at de fleste ledere kommunikerer udefra og ind i den "gyldne cirkel", som ses i figur 9, og de stopper, inden de når til inderste cirkel. De mest inspirerende ledere derimod kommunikerer indefra og ud og betoner formålet.

Her bliver de kompetencer, der knytter sig til præsteembedet, for alvor vigtig for provsten.

Rapporten i 2015 om *Forandringer i provstierne* sluttede med at understrege, at de kompetencer, der knytter sig til præsteembedet, bliver vigtigere for provsten, jo mere ledelse der er i provstearbejdet. Sammenhæng og mening opstår, når man arbejder sammen på grundlag af en fælles viden og i forhold til en fælles anerkendt nødvendighed, som ikke kun kan defineres økonomisk eller administrativt. Derfor får provsten det som sin ledelsesopgave at begrunde, hvilken rolle kristendom spiller i forhold til lokal ledelse af det kirkelige liv. Provsten må foretage løbende italesættelse af, hvad luthersk kristendom er i et moderne samfund, og hvordan denne kan få konkret skikkelse.

> *"Når provsten på den måde sætter rammen for samtale, opsummerer og perspektiverer og dermed medvirker til, at en mangfoldighed af stemmer kommer til orde i en dialog, som ikke kan styres, men ledes, trækker han eller hun på sine kompetencer som prædikant. En sådan italesættelse sker*

på selvsamme præmisser, som enhver prædikant må være bevidst om: Man kan meddele, men ikke bestemme, hvad folk skal tænke. Man kan med sin prædiken rammesætte individuel og fælles refleksion og bringe forskellige erfaringer og forventninger ind i en teologisk horisont."
– (Andersen & Lindhardt, 2015, p. 86)

Set i det perspektiv er det ikke overraskende, at provsterne insisterer på faglig legitimitet. De kompetencer, der knytter sig til præstearbejdet, er en forudsætning for ledelsesudøvelsen. Man skal, for at kunne oppebære legitimitet, kunne stille de rigtige spørgsmål om både *hvad, hvordan* og *hvorfor*, formulere de væsentlige temaer og udforme de afgørende rammer for betydningsbærende samtaler.

For at kunne det, må man vide, hvad man taler om.

Der har været en tendens til, at ledelse kategorisk er blevet defineret som et selvstændigt fag, en profession, adskilt fra det, der skulle ledes, hvorfor ledere ikke nødvendigvis behøvede det, man noget uskønt har kaldt for fagfaglig indsigt. I forlængelse heraf har der lydt alvorsfulde profetier om en snarlig udløbsdato på fagprofessionelle ledere. Men de senere årtier er fokus flyttet over på den fagprofessionelle del af ledelsen. Ikke sådan at forstå, at den faglige leder behøver at være den fagligt bedste blandt ligemænd, primus inter pares, men skal dog "være en fremmelig blandt ligemænd". (Voxted, 2016, p. 59) Derfor lyder ledelsesdefinitionerne også anderledes. Det er ikke den rationalistiske og mekaniske, at ledelse er at få gjort noget gennem andre, som vinder genlyd længere, derimod den mere dialogiske og konstruktivistiske, at ledelse handler om at mobilisere menneskers samspil. (Melander, 2014, p. 14)

Her må teologen så stadig ydmygt erindre sig, at der skal andre end fagteologiske kvalifikationer til, hvis lederrollen skal udfyldes.

Dette samspil – eller skal vi sige samvirke – gælder både omkring konkrete handlinger, men også om mening, det vil sige begrundelse for handlingerne. Relationel ledelse beskrives netop som sådan en kompleks proces, hvor flere er involveret i kollektivt koordinerede ord og handlinger. (Hersted & Gergen, 2014, pp. 13, 19) Koordineringen af ord og handlinger kan fx – med ord fra tilsynsformuleringen – handle om at *skabe sammenhæng i det kirkelige arbejde* ved at invitere til overvejelser omkring *hvad* gør vi*, hvordan* gør vi det og *hvorfor* gør vi det. Det kan handle om at *igangsætte og understøtte forpligtende samtaler i provstiet om kirkens/kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed.*

Flere provster arrangerer særlige rammer for den slags drøftelser. Det kan være fælles visionsarrangement for alle, målsætningsseminarer, provstidøgn for menighedsråd og ansatte, temadage, forårsmøde med en bredere dagsorden, evalueringsdag for alle menighedsråd eller visionsdag i begyndelsen af en ny valgperiode. Men det sker tilsyneladende i et begrænset omfang, og nogle steder bærer det præg af en vis tilfældighed. Det sker efter behov, som det hedder.

Man skal nu heller ikke have en for snæver idealistisk opfattelse af den samtale, som alle *hv*-ordene lægger op til. Der er såmænd også farer forbundet med det. Spørgsmålet *hvorfor* kan virke som intellektuel mobning. Og spørgsmål om *hvad* og *hvordan* kan nemt få karakter af kontrol. Men stillet ordentligt, i de rette rammer, på de rigtige tidspunkter, kan den slags spørgsmål føre til samtaler, som udvider perspektiverne i stedet for at indsnævre dem. De kan åbne for mulige tolkninger og forskellige forståelser af praksis. De rigtige spørgsmål opbygger relationer, og de skaber bevægelse,

og de søger hverken at bestemme indhold eller form på de svar, der måtte gives. (Schein, 2013, pp. 4, 43)

Men nødvendigheden af, at der er en ledelse, som igangsætter forpligtende samtaler om kirkens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed, en ledelse, som inspirerer til fælles refleksion vedrørende vores grundlag som kristen kirke, bliver mere og mere presserende, ligesom nødvendigheden af, at der er et legitimt organisatorisk rum, hvori disse samtaler kan foregå. Det skyldes flere ting. Vi skal se på tre af dem.

Budgettets åbne felter

Allerførst er der loven. Siden 2011 har der været lovkrav om formålsrettede budgetter. Til budgettets *hvad* og *hvordan*, som er udtrykt i de midler, der er sat af til diverse poster, knytter sig et indledende *hvorfor.* Rubrikkerne på side ét i budgettet kalder på menighedsrådenes og provstiudvalgenes begrundelser for, hvorfor der er sat penge af til dit og dat.[25] I sin analyse *Folkekirke og samfund i en* reformtid skriver tidl. domprovst P.H. Bartholin, at provsteembedet har "pligt og ret til at tage initiativ til, at det løbende arbejde med visioner, målsætninger og handlingsplaner i de enkelte menighedsråd bliver varetaget". (Bartholin, 2020, p. 40)

Selvom hverken menighedsråd eller – som denne undersøgelse viser – provstiudvalg, er særligt effektive og drevne i at udfylde disse rubrikker, må det faktum, at denne første side i budgettet hvert år kalder på en vis respons, dog have en vis betydning for fremvækst af en bevidsthed om, at der er en sammenhæng mellem *hvorfor*, *hvad* og *hvordan*.

Tidligere formand for provsteforeningen, Paw Kingo Andersen, skrev om det i 2011. Der mangler styring, en styring, hvis udgangspunkt er et spørgsmål: "Tjener denne beslutning evangeliets forkyndelse?" Altså: Hvorfor gør vi det, vi gør? Hvad er begrundelsen? Enhver kan stille den slags spørgsmål, "men det burde som minimum kunne forventes, at hvis ingen andre vil, så vil teologen ... slet ikke kunne lade være". (Kritisk forum for praktisk teologi, Juni 2011, p. 66 f.)

Det er provstens ledelsesopgave systematisk at stille spørgsmålet om begrundelse.

En truende omverden

Hvis denne interne, årlige påmindelse ikke virker, kan omverdenen måske hjælpe til. Folkekirken oplever omverdenen fra en mere truende side. Prof. Jørgen Grønnegaard Christensen udfoldede allerede i 2007 folkekirkens legitimitetsproblem, som blandt andet knytter sig til faldende medlemstilslutning, demografiske forskydninger, vigende dåbstal, økonomiske udfordringer og haltende demokratisk indflydelse. (Kirkeministeriet, 2007, p. 390 ff.) Problemet er ikke mindsket siden. Tværtimod.

I perioden 2010-2020 er befolkningen i Danmark vokset med 288.025 indbyggere fra 5.534.738 i kv. 1 2010 til 5.822.763 i kv. 1 2020, en vækst på 5,2%. Medlemstallet er i samme periode faldet med -152.196, fra 4.479.214 til 4.327.018, svarende til -3,4%. Medlemsprocenten er faldet fra 80,9% til 74,3%. Folkekirkens tab af medlemmer sker primært blandt personer med dansk oprindelse.

25 I Bet. 1497 er der i *Bilag B5 – Målsætning og prioritering* udformet en spørgeramme, en minimumsramme, der kan bruges som samtaleværktøj og som disposition for en formuleret skriftlig plan. Spørgsmålene kan medvirke til afklaring af *hvorfor.*

Folkekirken profiterer ikke af befolkningstilvæksten generelt – heller ikke for kategorien *personer med dansk oprindelse*.

Folkekirkens medlemstal er betinget af flere faktorer: 1) antal udmeldelser, 2) antal dåb, som er lig med indmeldelser, 3) antal genindmeldelser samt 4) antal medlemmer, der dør. Medlemstallet er ikke synderligt påvirket – og slet ikke medlemsprocenten – af hverken udmeldelser eller genindmeldelser, men vil i accelererende grad blive påvirket af, at dåbsprocenten hvert år går ned. Det betyder, at medlemsandelen af de yngste generationer konstant vil falde, mens medlemsandelen af dem, der dør, er høj. Folkekirken mister altså på både gyngerne og karrusellerne.

Nu er medlemstallet ikke nødvendigvis et parameter i forhold til eksistensberettigelse. Et højt medlemstal er ikke et mål i sig selv, men kan dog sige noget om folkekirkens legitimitet som folkets kirke, ligesom der er en nøgtern sammenhæng mellem medlemstal og økonomi. Det fik Grønnegaard Christensen til at postulere "et misforhold mellem udviklingen i tilslutningen til folkekirken og folkekirkens økonomiske udvikling". (Kirkeministeriet, 2007, p. 412) I nogle provstier begynder det faldende medlemstal at kunne mærkes på økonomien. Det gælder især i mindre provstier i tyndt befolkede egne af landet, hvor der er mange kirker, hvor befolkningstallet falder, og hvor medlemstallet falder mere endnu, og som tillige har stor gæld i stiftsmidlerne, som man hæfter for i flere fremtidige menighedsrådsperioder.

Og så er der den demokratiske legitimitet, som Jørgen Grønnegaard Christensen definerede som et "deltagelsesproblem", der er kendetegnet ved lav deltagelse i sognedemokratiet samt en begrænset kirkelig deltagelse blandt medlemmerne. (Kirkeministeriet, 2007, p. 405) Sognedemokratiet er svækket, hvilket også ses derved, at man flere steder har vanskeligt ved at stille med fuldtallige menighedsråd.

En organisation, der kan ane krisetegn, må nødvendigvis spørge til sin egen eksistensberettigelse. Hvorfor gør vi, som vi gør? Hvad skal vi gøre for at leve op til det, vi er sat i verden for? Hvad er vi i grunden sat i verden for? Hvilke behov og ønsker har folket i og uden for folkekirken?

Den slags spørgsmål må drøftes alle steder, hvor folkekirken tager sig selv og dermed forholdet mellem folk og kirke alvorligt. Og det er provstens ledelsesopgave at initiere samtalen, hvor disse spørgsmål kan drøftes og søgt besvaret.

Samskabelse

Der er også en tredje grund til, at spørgsmålet om *hvorfor* presser sig på. Flere og flere provster oplever, at kommunen ringer og vil samarbejde om kulturelle eller sociale tiltag. Efterfølgende sidder man så ved samme bord og er en del af et nyt konstrueret fællesskab af stat og civilsamfund, hvor man betragter indbyrdes afhængighed som en kernekompetence, og hvor man søger "at styrke den kollektive evne til at opnå resultater af større offentlig værdi og til lavere samlede omkostninger for samfundet … på tværs af systemer." (Bourgon & Dahl, 2017, p. 165)

Og her dukker spørgsmålene naturligt op: Hvem er vi egentlig i det her? Hvad er vores rolle? Hvad er det i grunden, vi kan her, som er vigtigt, og som kan gøre nytte? Hvis man ikke selv stiller de spørgsmål, så vær vis på, at de andre omkring bordet gør det.

Provst Esben Thusgaard har skrevet om den responsive folkekirke. Ved at være responsiv skaber folkekirken værdi for alle og lever op til sin opgave i omverdenen – kirkens raison d'être. (Viholm & Hansen, 2020, p. 8 f.) Som responsiv forholder folkekirken sig til den kontekst, den er indfældet i, og netop i den relation dukker de eksistentielle spørgsmål op om sammenhæng og mening.

Relationel ledelse – og farerne

Der er således grunde nok til at stille spørgsmål om struktur (*hvad*, *hvordan*) og om mening (*hvorfor*). Tidligere var provstestillingen primært en administrativ funktion. Der blev ikke stillet mange spørgsmål. Til gengæld blev der givet mange svar, hvis ellers nogen spurgte. Nu er det ledelsesdelen, der fylder: relationerne, samvirket, spørgsmålene, samtalerne. Det må alt sammen bindes sammen af strukturerede og bevidst iscenesatte processer. Det kræver kompetencer at kunne manøvrere kreativt i den slags processer, (Hersted & Gergen, 2014, p. 8 f.) som det altså er en ledelsesopgave at initiere. Omstændighederne kræver det, og den danske folkekirke ønsker, at provsten er central i denne sammenhæng, stærkt udtrykt i Betænkning 1527, ikke mindst i tilsynsformuleringen.

At ledelsesopgaven fylder mere, betyder imidlertid ikke, at den administrative del mindskes. Måske er det for at få tid til det første, at provster i højere grad uddelegerer det andet. Provstierne opruster tydeligvis på det administrative område, som samtidig bliver mere komplekst. Provstiet markerer sig – ikke mindst med egne huse – som en selvstændig administration i stiftet. Management tager til.

Men det gør leadership også. Provsterne bruger tid på at stimulere relationer, så der kan udvikles ideer, kritik, tanker og handlingsmuligheder. De bruger tid på at etablere fælles refleksion over grundlaget for sådanne handlinger. Relationel ledelse har nemlig blik for både handling og begrundelse for handling. Den slags relationsarbejde kræver imidlertid ressourcer.

Et afgørende element, hvis relationel ledelse skal lykkes, er aktiv og vedholdende deltagelse i koordinerede og koordinerende processer, som fx møder. I og med, at der bl.a. er sket en stigning i antallet af aftaler om samarbejde mellem menighedsråd, at flere præster arbejder sammen i team, grupper eller klynger, og der er sket en forøgelse af antallet af erfa-grupper for funktionærer, er mødevirksomheden også steget, selvom undersøgelsen også viser, at man nogle steder er noget tilbageholdende. "En leders hverdag er fyldt med møder." (Solsø & Thorup, 2015, p. 107)

Der er imidlertid farer forbundet med at indkalde folk til møder eller det, der ligner. Der kan herske en uudtalt forventning om, at alle parter har interesse i alt. Derfor kan der udvikles en kultur, hvor alle skal høres, og alle skal være med til alt. Et eksempel kan være præsteansættelser i storpastorater, hvor ansøgere til præstestillinger kan opleve at sidde over for et panel på 30-40 menighedsrådsmedlemmer. I kølvandet af fokus på det relationelle kan der i det hele taget opstå en uhensigtsmæssig mødekultur: møder i for stort antal og med for megen snak, og ikke mindst møder uden beslutningskraft. Den slags bliver deltagerne hurtigt trætte af.

Et andet opmærksomhedspunkt ved den relationelle ledelse er, at rigtignok kan enhver – også dem, der ikke har titel af leder – udøve ledelse. Men de, der indtager lederpositioner har større ansvar. De kan med en særlig legitimitet sætte gang i de former for relationelle praksisser, der er behov for, invitere til forskellige former for udvekslinger, som kan give næring til organisationen.

(Hersted & Gergen, 2014, p. 29 f.) Provster har et sådant ledelsesansvar, og der er forventninger til provsterne om at skabe, udvikle og vedligeholde relationer.

Relationel ledelse refererer til personers evne til i gensidighed at bevæge sig engageret og effektivt ind i fremtiden. (Hersted & Gergen, 2014, p. 29) En sådan gensidighed stiller ikke blot krav, men bærer også en risiko med sig, som lederen må søge at håndtere. Gensidigheden kan kæntre, magten centrere, og provsten og provstiet kan blive beslutningscentrum i stedet for at være den og det sted, der ved at sikre forbindelser og aftaler medvirker til velbegrundet folkekirkelig handling og adfærd.

Gensidigheden er også kæntret, når ledere véd – eller endnu værre: synes – bedst, eller når karismatiske ledere besjælet af en stor vision hen ad vejen (alligevel) får sin vilje.

Midlet mod, at den slags sker, kaldes i organisationsteorien for *post-transformativ* ledelse, som lægger sig i slipstrømmen af det paradigme, der hedder *New Public Governance*. (Torfing & Triantafillou, 2017, p. 76 ff.) Vi kan også nøjes med at kalde det for *den dynamiske provst* i *det helhedsskabende provsti*, hvor tillid og fastholdelse af delegeret ansvar bliver nogle af nøgleordene. Og andre buzzwords står i kø for at komme til: netværk, samarbejde, dialog, forhandling, fælles retning.

Der er sameksistens mellem på den ene side provstens forpligtelse på administrative opgaver, på at føre kontrol, vejlede og rådgive, og på den anden side forventningen om og nødvendigheden af opbygning af tillidsskabende relationer, der kan føre provstiet ind i det, der i tilsynsformuleringen kaldes den *senmoderne* virkelighed. Men det kræver ressourcer. Det anes da også i normeringen af provstestillingen, hvor provste-/lederdelen i stigende omfang tildeles flere procent end præste-/medarbejderdelen.

Provstens legitimitet

Endelig er der spørgsmålet om provstens legitimitet, som undersøgelsen viser, optager provsterne en del. Det er ikke underligt. En klassisk ligning siger, at Status = Prestige + Renommé, (Lund, et al., 2005, p. 192) Vi kan umiddelbart skifte *Status* ud med *Legitimitet,* hvor legitimitet her skal forstås som den samlede anseelse, en person med et særligt embede kan opnå.

Prestige har at gøre med selve rollen og funktionen, mens *Renommé* har at gøre med den måde, man udfylder rollen på. I et traditionelt samfund vil legitimiteten særligt læne sig op ad den prestige, der følger med selve stillingen, titlen og positionen. Og den lille orden til reverset, der gerne følger med hen ad vejen. I et senmoderne samfund skal der derimod et godt renommé til for at opnå legitimitet.

Undersøgelsen viser, at provsterne oplever, at begge legitimitetstyper er i spil. Selvom provsten (nogle steder) stadigvæk har en høj anseelse i kraft af titlen, eller fordi man har været præst, skal der i videre udstrækning arbejdes for at opnå legitimitet. Som én af provsterne formulerede det: Det kan godt være, at legitimiteten kommer fra selve stillingen (*prestige*), men hvis man tror, at man bare kan trække provstekortet, så må man tro om. Legitimitet handler, siger vedkommende videre, om troværdighed, det er noget, man må gøre sig fortjent til, og her bliver evnen til at arbejde i og med relationer afgørende (*renommé*).

En anden af provsterne går så vidt som til at sige, at det er dem, man er provst for, der skal anerkende én som provst. Legitimiteten er ikke givet på forhånd med stillingen, men skal kontinuerligt tilkendes. Dermed er al legitimitet bundet op på renommeét.

Ledelse er altid relationel. Den legitime ledelsesposition er et relationelt anliggende. Det betyder, at moderne ledelse må lede organisationens relationer – i bredeste forstand og ved selv at være relationel. Ledelsen kan altså ikke forlade sig på sit legale mandat, men må kontinuerligt forny sin legitimitet ved at sikre sig anerkendelse af sit ledelsesrum. (Andersen & Lindhardt, 2010, p. 57) Ledelse er, som N. Luhmann formulerer det, anerkendte beslutninger.

Når provster bevæger sig ud på den relationelle banehalvdel, er renommeét i spil og dermed også personen og de personlige kompetencer. Det giver en vis sårbarhed, som man naturligvis kan forsøge at undgå ved at vælge at blive på den banehalvdel, der knytter sig til prestigen og banalt sagt opfylde embedsmandens forpligtelser og følge lovens bogstav. Som undersøgelsen viser, har provsterne stor opmærksomhed på, at der skal spilles på begge banehalvdele, men det er dér, hvor samtalen, forhandlingsvilligheden og de rigtige spørgsmål er i spil, at legitimiteten for alvor skal stå sin prøve.

Er en anderledes normering det, der skal til, for at provstestillingen matcher dens reelle indhold?

Eller kræver indholdet i stillingen en anden konstruktion, en ny-definering, som også giver fornyet legitimitet?

Dækker de nuværende stillingsbeskrivelser stillingens reelle indhold og udfordringer?

Ministeroplæg om nødvendig oprustning

At kravene stiger, ligesom mængden af forvaltningsmæssige regler, bekræftes af *Ministeroplæg om stiftsadministrationernes opgaver, organisering, ressourcer og kompetencer* fra 2019*:*

> *"Der er 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."*
> – (Kirkeministeriet, 2019, p. 5)

Dette behov har, står der videre i ministeroplægget, bl.a. stiftsadministrationerne skullet imødekomme. Men indeværende undersøgelse bekræfter, hvad oplægget også peger på, nemlig at

> *"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".*
> – (Kirkeministeriet, 2019, p. 17)

Det er akkurat vigtigt, tilføjer oplægget, at rådgivning og bistand til menighedsrådene i praksis må ske "ud fra et nærhedsprincip, som dækker over, at mange spørgsmål besvares så tæt på menighedsrådene som muligt". (Kirkeministeriet, 2019, p. 11) Dette princip får ministeroplægget til at

anbefale, at stifterne skal "opruste" for at imødekomme både provstiers og menighedsråds stigende efterspørgsel efter specialiseret rådgivning, men også "for at reducere det udgiftsdrivende behov for at ansætte lokale medarbejdere eller konsulenter med specielle faglige kompetencer". (Kirkeministeriet, 2019, p. 17) Ministeroplægget peger på, at provstierne "i mange tilfælde ikke har den nødvendige, fx juridiske sagkundskab til at yde den nødvendige vejledning". (Kirkeministeriet, 2019, p. 17)

Denne undersøgelse viser imidlertid, at provstierne arbejder med at opbygge en sådan sagkundskab. Man opruster – for at blive i oplæggets militaristiske termer – på området, fordi man har en daglig oplevelse af nødvendighed, og har man ikke selv ressourcerne til det, eller et behov, der kan retfærdiggøre en ansættelse, slår man sig i stigende omfang sammen med et eller flere andre provstier.

Det lader altså til, at der er to modsatrettede bevægelser i gang. Provstierne opruster, mens stifterne også opruster, og det gør stifterne paradoksalt nok bl.a. for at reducere provstiets oprustning.

Hvordan bør den fremtidige opgavefordeling være mellem menighedsråd og provsti og stift? Hvilke opgaver kan man forvente eller ønske sig løst på hvert af disse niveauer?

Hvilke strukturelle overvejelser giver det anledning til, at behovet for diverse ansættelser på provstiniveau og ansættelser i samarbejde mellem provstierne øjensynligt er stigende?

Afrunding

Dermed er vi ved vejs ende. Der er beklageligvis ikke dukket klare svar op på, hvordan provsterne i 2020 agerer og fortolker sig ind i spændingsfeltet af forskellige roller og ledelsesstile. Det var vel heller ikke at forvente. Folkekirkens provster agerer forskelligt, ikke mindst fordi deres stillinger og ledelsesudfordringer er vidt forskellige. Men der er dog antydninger af, at dette spændingsfelt af roller og stile både i diverse rapporter og ikke mindst i virkeligheden trækkes skarpere op. Med øget kompleksitet, flere krav og mere samarbejde er der simpelthen flere roller og ledelsesstile på spil. Dermed bliver ledelsesdelen i provstestillingen mere iøjnefaldende, ligesom provstiets og provstiudvalgets rolle for udviklingen af det kirkelige liv i det hele taget får større betydning, både hvad angår operationel og relationel ledelse.

Det kunne være interessant at få undersøgt nærmere, om provster og provstier lykkes med at løse deres opgave. Og hvad vil det i det hele taget sige i denne sammenhæng "at lykkes"? Hvordan ser menighedsrådene på provsten og provstiets opgave? Hvad mener præsterne? Biskopperne? Og hvad siger kirkeministeriet herom? Er de forandringer, der kan dokumenteres eller blot anes, med til at understøtte den folkekirkelige opgave i samfundet? Og måske kan man endda spørge efter, hvilke parametre der kan opsættes for kirkelig ledelsessucces.

Undersøgelsen giver dog et vink om, at de strukturelle rammer for provsternes ledelsesudøvelse ikke er på plads endnu. Stillingsbeskrivelser kan måske være klarere på, hvilken ledelse der er brug for i provstiet nu og de kommende år – og hvem ved, om det er den provst, der passer til de nuværende udfordringer, som også passer til de kommende?

Svarer forventningerne til provstens ledelse til normeringen af stillingen?

Behøver alle provstestillinger at være skåret over nogenlunde samme læst?

Er den bureaukratiske struktur, som er baseret på over- og underordning, afløst af en fordeling af opgaverne, hvor de forskellige myndigheder og embeder i folkekirken har ansvaret for at gøre det, som de er bedst til, sådan som det faktisk var intentionen med Betænkning 1477? Eller spurgt anderledes: hvad tyder de forskellige niveauers administrative oprustning i grunden på?

Og endelig:

I rapporten er der løbende stillet en række lignende spørgsmål. Men hvem er spørgsmålene rettet til? Det er bestemt ikke alle spørgsmål, der er relevante for provster og provstiudvalg. En del af spørgsmålene kan også være vigtige for andre niveauer: stift og kirkeministerium. Endvidere er der nogle af spørgsmålene, der kunne kalde på en bredere undersøgelse, fx af FUV.

Jeg har samlet spørgsmålene i Bilag 3 og inddelt dem i nogle temaer. Her har jeg søgt – aldeles subjektivt – at udpege de primære interessenter til de enkelte spørgsmål. Skemaet er et forsøg på at illustrere, at en række spørgsmål ikke kan behandles konstruktivt på et enkelt organisatorisk niveau, men må søges besvaret i en dialog mellem niveauerne.

De fleste spørgsmål må nødvendigvis besvares internt i organisationen. Om man så, for at kunne svare, ønsker en større undersøgelse iværksat, må man tage stilling til. Alle spørgsmålene kunne principielt give anledning til en sådan undersøgelse – eventuelt udført af ekstern part. Jeg har også her tilladt mig at være selektiv og sætte kryds ved nogle af de spørgsmål, jeg mener kunne kalde på yderligere granskning.

Litteratur

Andersen, E., 2010/13-14. Skal provsten også være præst?. *Præsteforeningens Blad*.

Andersen, E. & Bidstrup, U. M., 2015. *Refleksioner over Forandringer i provstierne II.* FUV.

Andersen, E. & Lindhardt, M., 2010. *Ledelse af tro.* Gyldendal Business.

Andersen, E. & Lindhardt, M., 2014. *Kompetenceprofil – provsteembedet,* Kirkeministeriet.

Andersen, E. & Lindhardt, M., 2015. *Forandringer i provstierne II. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde.* FUV.

Andersen, M. & Rohde, C., 2007. *Virksomhedens økonomistyring.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bartholin, P. H., 2020. *Folkekirke og samfund i en reformtid – medspil eller modspil?* Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.

Bourgon, J. & Dahl, K., 2017. *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede.* Dansk Psykologisk Forlag.

Brunés, S., 2014. *Folkekirkens personale.* Nyt Juridisk Forlag.

Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J. O. & Wisbech, H., 2013. *Ledelse og økonomistyring i det offentlige.* Hans Reitzels Forlag.

Drucker, P. F., 2008. *The Five most important Questions You Will Ever Ask About Your Organization.* PB Printing.

Enggaard, N. H. & Lüchau, P., Udateret. *Samarbejde mellem menighedsråd i folkekirkens provstier,* s.n.

Flyger, C. S., Hedegaard, O. & Melander, P., 2008. *Økonomisk virksomhedsbeskrivelse.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Hansen, N.-H.M. et al., 2015. *Spørgeskemaer i virkeligheden.* Samfundslitteratur.

Hein, H. H., 2018. *Ledetråde. Meningsskabende værdiledelse.* Djøf Forlag.

Hersted, L. & Gergen, K. J., 2014. *Relationel ledelse. Dialogisk baseret samarbejde.* Mindspace.

Holmgren, J. & Nüssler, C., 2020. *Strategisk ledelse for offentlige ledere.* Samfundslitteratur.

Ibsen, B. & Espersen, H. H., 2016. *Kommunernes samarbejde med civile aktører,* SDU.

Jensen, E., 2011. *Offentlig driftsøkonomi & økonomistyring.* Samfundslitteratur.

Kirkeministeriet, 2006. *Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift,* Kirkeministeriet.

Kirkeministeriet, 2007. *Betænkning 1491: Folkekirkens lokale økonomi,* Kirkeministeriet.

Kirkeministeriet, 2008. *Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster,* Kirkeministeriet.

Kirkeministeriet, 2011. *Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion,* Kirkeministeriet.

Kirkeministeriet, 2014. *Betænkning 1544: Folkekirkens styre,* Kirkeministeriet.

Kirkeministeriet, 2019. *Ministeroplæg om stiftsadministrationernes opgaver, organisering, ressourcer og kompetencer,* Kirkeministeriet.

Klausen, K. K., 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige.* Gyldendal Public.

Kristiansen, M. B., 2019. *Resultatbaseret ledelse i den offentlige sektor.* Hans Reitzels Forlag.

Kritisk forum for praktisk teologi, Juni 2011. *Gud og mammon.* Forlaget Anis.

Lindhardt, M. & Andersen, E., 2010. *Forandringer i provstierne. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde.,* FIPs Forlag.

Lund, J., Nielsen, J. O. & Hansen, H. S., 2005. *Ledelsesspecialisering – navigering i kaos.* Academica.

Mantz, C. C. & Sims, H. P., 1993. *Business without Bosses.* John Wiley & Sons. Inc..

Melander, P., 2014. *Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Mintzberg, H., 2010. *Om ledelse.* L&R Business.

Mintzberg, H., 2013. *Simply Managing. What Managers Do – and Can Do Better.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..

Pedersen, I. L., 2020. *Rådene der forandrede folkekirken – og deres forening gennem 100 år.* Eksistensen.

Poulsen, J., Larsen, M. F. & Trolle, A. K., 2020. *Foreløbig evaluering af Lov om forsøg i folkekirken,* Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.

Rambøll & Carve, 2017. *Analyse af stifterne,* Rambøll og Carve.

Research, O., 2017. *Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken,* Kirkeministeriet.

Research, O., 2018. *Undersøgelse af arbejdspladskultur som årsag til mobning i folkekirken,* Kirkeministeriet.

Schein, E. H., 2013. *Humble inquiry. The gentle art of asking instead of telling.* Berrett-Koehler Publishers, Inc..

Schilling, H., 2014. *Martin Luther. Rebel i en opbrudstid.* Kristeligt Dagblads Forlag.

Solsø, K. & Thorup, P., 2015. *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse.* Dansk Psykologisk Forlag.

Stark, B., 2020. *Dialogisk ledelse. Fælles handlekraft i forandring og udvikling.* Samfundslitteratur.

Torfing, J. & Triantafillou, P., 2017. *New Public Governance på dansk.* Akademisk forlag.

Videnscenter, F. U.-. o., 2017. *Kompetenceprofil for præster,* Kirkeministeriet.

Viholm, K. M. T. & Hansen, S. A., 2020. *Nysgerrig folkekirke,* Aarhus Stift.

Voxted, S., 2016. *Faglig ledelse i offentlige organisationer.* Hans Reitzels Forlag.

Bilag 1:
Interviewguide

Ikke alle, der er blevet interviewet, har svaret på alle spørgsmål

Spørgsmål 1

En del af tilsynet handler om, at provsten må igangsætte og understøtte forpligtende samtaler om kirkens og kristendommens vilkår, udfordringer og opgaver i den senmoderne virkelighed. Ligesom provsten må inspirere og opmuntre til fælles refleksion vedrørende en kristen kirkes grundlag. Det er opgaver, som størstedelen af provsterne i undersøgelsen – også du – vurderer som særdeles væsentlige.

- Hvordan og hvor foregår det?
- Er det sat i struktur? Hører det fx hjemme bestemte steder i provstiets årshjul?
- Er det i tilfældige møder?
- Hvilke konsekvenser får disse samtaler og refleksioner?
- ??

Spørgsmål 2

Undersøgelsen viser, at de fleste provster – også du – finder det vigtigt at pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs. Der er samtidig forholdsvis mange provster, som sammen med sit provstiudvalg aldrig eller kun lejlighedsvist etablerer møder med PU og råd og nøglepersoner, ud over de møder der holdes i forbindelse med budgetplanlægningen.

- Hvilke anledninger bruger du til at pege på mulighed og nødvendighed af samarbejde på tværs?
- Er det anledninger, du selv skaber – eller er det anledninger, du griber?
- Har det effekt?

Spørgsmål 3 A

Budgettet for provstiudvalgskassen (PUK) indledes med en side, hvor provstiudvalget kan notere ”Målsætninger for hele valgperioden, der indgår i dette års budget” samt ”Særlige indsatsområder”. I gør dette hvert år.

- Hvilken betydning har det for styringen af PUK, at I har aftalt sådanne målsætninger?

Spørgsmål 3 B

Budgettet for provstiudvalgskassen (PUK) indledes med en side, hvor provstiudvalget kan notere ”Målsætninger for hele valgperioden, der indgår i dette års budget” samt ”Særlige indsatsområ-

der". I formulerer *Aldrig* eller kun *Af og til* målsætninger for PUK, og *Af og til* formulerer I særlige indsatsområder.

- Hvad er det, der afholder jer fra det – eller at I blot gør det af og til?
- Nedskriver i målsætninger eller særlige indsatsområder andre steder?

Spørgsmål 4

Den tilsynsopgave, provsterne i undersøgelsen vurderer allerhøjest, handler om at sikre, at den samlede arbejdsbyrde i provstiet som helhed fordeles rimeligt.

- Hvordan arbejder du konkret med den opgave?

Spørgsmål 6

Med de stigende antal administrative opgaver – og mere komplekse – kan arbejdsdelingen mellem provst og provstisekretær blive udfordret.

- Kan du give eksempler på noget hos jer, der har givet anledning til at drøfte og forandre arbejdsdelingen?
- Kan du give konkrete eksempler på nye opgaver, som du uddelegerer til provstisekretæren?

Bilag 2:
Oversigt over notater, analyser, betænkninger og lovgivning

Skemaet neden for viser en kronologisk oversigt over notater, rapporter og lignende, som er udarbejdet af interne aktører i folkekirken (Kolonne: Interne notater/rapporter), eksterne analyser, udarbejdet af konsulentbureauer eller lignende (Kolonne: Eksternt udarbejdede analyser) og betænkninger (Kolonne: Betænkninger). Sidste kolonne indeholder bekendtgørelse af relevante love, relevante gældende bekendtgørelser samt et par væsentlige instrukser. *Det kursiverede* er historisk, mens det, der er skrevet med almindelig skrift, er gældende.

Allerførste kolonne indeholder dateringer, som også fungerer som links.

Oversigten illustrerer, hvordan de folkekirkelige beslutningsprocesser udfolder sig. Der kan trækkes linjer fra de interne og eksterne rapporter og analyser, som sammen med betænkninger er med til at skabe samtaler, danne sprog og udvikle temaer, som siden bliver til lovgivning.

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2006		Folkekirkens fremtider – fire scenarier for folkekirken i 2016 *Rolf Jensen, Dream Company A/S*		
2006, 01	Oversigt over forslag til ændring af provstens opgaver			
2006, 01	Oversigt over stiftsøvrighedens opgaver – herunder forslag til fremtidig varetagelse			
2006, 04				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2006, 05	Forslag vedrørende ændring af den kirkelige struktur			
2006, 07			1477: Opgaver i sogn, provsti og stift	
2007, 01				*Bekendtgørelse af lov om menighedsråd*
2007, 01				*Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd*
2007, 01				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2007, 01				*Bekendtgørelse af lov om bestyrelse og brug af folkekirkens kirker m.m.*
2007, 01				*Bekendtgørelse af lov om ansættelse i stillinger i folkekirken m.v.*
2007, 01				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens kirkebygninger og kirkegårde*
2007, 01				Bekendtgørelse om landets inddeling i stifter, provstier og sogne

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2007, 03				Bekendtgørelse om provstiudvalgenes og budgetudvalgenes virksomhed
2007, 06				*Bekendtgørelse af lov om menighedsråd*
2007, 06				*Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd*
2007, 06				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2007, 08			1491: Folkekirkens lokale økonomi	
2007, 08				*Bekendtgørelse om folkekirkens uddannelsesinstitutioner for præster*
2008		Driftsstyring på kirkegårde – nøgletal til belysning af kirkegårdenes forvaltning. *Skov og Landskab*		
2008, 01			1495: Evaluering af forsøg med stiftsråd	
2008, 03				*Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd*
2008, 12	Rapport fra arbejdsgruppen om åremålsansættelse af biskopper m.v.			
2009		Teologernes uddannelsesadfærd og arbejdsmarked – og en fremskrivning. *TrendEduc*		
2009	Kompetenceudvikling AMU-uddannelser for medarbejdere i folkekirken Folkekirkens branchedvalg i SCKK			
2009, 02				*Bekendtgørelse af lov om menighedsråd*

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2009, 02				*Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd*
2009, 02				*Bekendtgørelse af lov om ansættelse i stillinger i folkekirken m.v.*
2009, 02				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens kirkebygninger og kirkegårde*
2009, 02			1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster	
2009, 06				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2009, 11			1511: Omlægning af statens tilskud til folkekirken til bloktilskud	
2010		Driftsstyring på kirkegårde. *Kirkeministeriet, Foreningen af Danske Kirkegårdsledere, Skov & Landskab, Københavns Universitet*		
2010, 05				*Bekendtgørelse af lov om menighedsråd*
2010, 05				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2010, 05				*Bekendtgørelse af lov om bestyrelse og brug af folkekirkens kirker m.m.*
2010, 12				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2011		Folkekirken. Analyse af sognenes indkøb. *Deloitte*		
2011, 02	Dåbsoplæring i folkekirken			

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2011, 05	Opgave og rollefordeling mellem provstiudvalg, stiftsadministrationer, Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet			
2011, 10			1527: Provstestillingen og provstiets funktion	
2012, 02				*Bekendtgørelse af lov om menighedsråd*
2012, 02				*Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd*
2012, 03	Delrapport 1 om et folkekirkeligt videns- og studiecenter			
2012, 07				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2012, 11	Rapport for evaluering af permanente stiftsråd			
2013				Regnskabsinstruks for kirkekasser
2013				Regnskabsinstruks for provstiudvalgskasser
2013, 03	Delrapport 2 om et folkekirkeligt videns- og studiecenter			
2013		Design af organisatorisk virkemåde for præsteuddannelsen fra 2013. *Implement Consulting Group*		
2013, 03				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2013, 03				*Bekendtgørelse af lov om ansættelse i stillinger i folkekirken m.v.*

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2013, 04	Rapport fra arbejdsgruppen om folkekirkens kirker, der helt eller delvis tages ud af brug			
2013, 06		Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012. *Oxford Research*		
2013, 06				Bekendtgørelse om budget og regnskabsvæsen m.v. for fællesfonden
2013, 06				Bekendtgørelse af lov om menighedsråd
2013, 06				*Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd*
2013, 06				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2013, 06				*Bekendtgørelse af lov om bestyrelse og brug af folkekirkens kirker m.m.*
2013, 06				Bekendtgørelse af lov om ansættelse i stillinger i folkekirken m.v.
2013, 11				Bekendtgørelse om menighedsråds medvirken ved ansættelse i præste- og provstestillinger m.m.
2013, 11				Bekendtgørelse om stiftsråds og provstiudvalgs medvirken ved ansættelse i provstestillinger m.m.
2013, 12				*Bekendtgørelse om Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter*
2014, 03				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi*
2014, 03				*Bekendtgørelse af lov om folkekirkens kirkebygninger og kirkegårde*

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2014, 03				Bekendtgørelse af lov om bestyrelse og brug af folkekirkens kirker m.m.
2014, 04			1544: Folkekirkens styre Udvalget om en mere sammenhængende og moderne styrings-struktur for folkekir-ken	
2014, 09				Bekendtgørelse om medarbejdermøder i folkekirken og om valg af medarbejderrepræ-sentant i menigheds-rådene
2015		Menighedsråd på jeres måde. *KORA*		
2015, 04	Evalueringsrapport. Forsøg med valg til menighedsråd			
2016	Kompetenceprofil – provsteembedet			
2016	Samarbejde mellem menighedsråd i fol-kekirkens provstier Endelige resultater fra "Provsti/provstiudvalg på Jeres måde"-un-dersøgelsen			
2016, 11				Bekendtgørelse af lov om folkekirkens kirke-bygninger og kirke-gårde
2017, 05				Lov om forsøg i folke-kirken
2017, 05		Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folke-kirken. *Oxford Research*		

Datering	Interne notater/ rapporter	Eksternt udarbejdede analyser	Betænkninger	Bekendtgørelse af love, gældende bekendtgørelser – samt et par instrukser
2017, 06				Bekendtgørelse om valg af medlemmer til provstiudvalg og stiftsråd
2017, 12	Kompetenceprofil for præster			
2017, 12		Analyse af stifterne *Carve/Rambøll*		
2017, 05			1567: Menighedsrådsvalg i fremtiden	
2018, 01				Bekendtgørelse om Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter
2018, 09	Betænkning fra Udvalget om præstemangel			
2018, 10		Undersøgelse af arbejdspladskultur som årsag til mobning i folkekirken. *Oxford Research*		
2019, 04	Ministeroplæg om stiftsadministrationernes opgaver, organisering, ressourcer og kompetencer			
2020, 01				Bekendtgørelse af lov om valg til menighedsråd
2020, 01				Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi

Bilag 3:
Adressering af spørgsmål

Spørgsmål	Provsti	Stift	KM	Kunne undersøges nærmere
Struktur og provstens ansættelse				
Matcher strukturen og størrelsen på de nuværende provstier de lokale udfordringer?	X	X		
Hvilken betydning har provstiets størrelse og struktur for de kompetencer, der fordres af provsten?	X	X		
Hvornår er et provsti for stort – eller for lille?	X	X		
Hvilke krav kan man stille til stillingsbeskrivelsen for en provstestilling, så den kommer til at svare til stillingens egentlige indhold og udfordringer?			X	
Er en anderledes normering det, der skal til, for at provstestillingen matcher dens reelle indhold?	X	X		
Eller kræver indholdet i stillingen en anden konstruktion, en ny-definering, som også giver fornyet legitimitet?	X	X	X	
Dækker de nuværende stillingsbeskrivelser stillingens reelle indhold og udfordringer?		X		
I hvilken udstrækning giver en ledig provstestilling anledning til at ændre på strukturen: fx udformning af pastorater i provstiet eller antallet af provstier i stiftet?		X		
Hvad skal til for at fremme større mobilitet blandt provster – hvis det er det, der ønskes?		X	X	
Er (udviklingen i) kønsfordelingen udtryk for en bevidst politik?		X		
Hvordan er fordelingen af kvinder og mænd i ansøgerfeltet til provstestillinger? Svarer fordelingen til kønsfordelingen i ansættelser?				X
Hvad er kriterierne for at tildele provsterne frikøb over fællesfondsmidlerne? Er der fælles træk i provstiernes kriterier for tildeling af frikøb over lokallønsmidler?		X	X	

Spørgsmål	Provsti	Stift	KM	Kunne undersøges nærmere
Legitimitet og forholdet præst/provst				
Hvad betyder det for provstestillingens legitimitet, når normeringen af stillingen ikke i nødvendigt omfang ledsages af fællesfondsfinansieret præst?	X	X		
Hvilken betydning har det for provsten som leder, at en del af legitimiteten til at udøve ledelse øjensynligt skal hentes ved, at provsten stadig er præst?				X
Er provsten en præst, der har fået tildelt særlige ledelsesfunktioner? Eller er provsten en leder, der samtidig kan udøve præstelige funktioner?		X	X	
Skal provsten stadigvæk være sognepræst, eller er det rigeligt, at provsten har erfaring som præst?		X	X	
På hvilken måde skal provsten stadig være præst? Hvad er det for noget præstearbejde, man ønsker som provst?				X
Hvornår er balancen i grunden fundet mellem provstens præste- og provsteopgaver?	X	X		X
Administration og kompetencer				
Hvad er det, der hindrer provsten i at uddelegere rent administrative opgaver og dermed frigøre arbejdstid til andre områder? Ønsket om kontrol? At man selv synes, at opgaverne er spændende? Mangel på kompetencer hos provstisekretær? Er IT-systemerne forældede, måske unødigt komplicerede, eller er der ligefrem efterspørgsel efter nye/andre relevante IT-systemer? Eller …?	X			X
Bruges IT-systemerne optimalt, så provster og sekretærer sparer tid? Fx Outlook eller F2? Eller er IT med til at øge arbejds- og tidspres?	X			X
Hvor velfungerende er det, at den skriftlige APV udføres af stifterne, mens provstierne har ansvaret for den proaktive del af APV?	X	X		X
Hvilke kompetencer er der brug for på provstikontoret i 2020, som ikke blev efterspurgt for år tilbage? Og hvilke kompetencer bliver der brug for i de kommende år?	X			X
Hvad kan man sige om udviklingen i arbejdsfordelingen mellem præst og sekretær ud over, hvad denne undersøgelse peger på omkring fordeling af administrative opgaver?	X			X

Spørgsmål	Provsti	Stift	KM	Kunne undersøges nærmere
Hvad er det for en nødvendighed, der lokalt gør sig gældende, siden kontorfaciliteterne flyttes fra provstens embedsbolig til et selvstændigt kontormiljø?	X			X
Hvilken betydning får det for provstiets rolle for den lokale kirkelige udvikling, at man etablerer sig med et centralt beliggende kontor?	X			X
Hvilke fordele har man oplevet de steder, hvor man har etableret kontorer på tværs af provstier?	X			X
Provstiudvalg				
Hvilken betydning får det for provstiudvalgets legitimitet, at en lægmand er formand? At provsten er formand?	X			X
Hvordan kan man arbejde med kompetenceudvikling af provstiudvalg? Hvem har ansvaret?	X	X	X	
Hvilken betydning har det fået for provstiudvalgets arbejde, at der sidder en repræsentant for provstiets præster i udvalget?	X			X
Møder i provstiet				
Er formålene med de møder, der afholdes i forbindelse med budgettet, tydelige for alle? Og opfylder møderne sine formål?	X			
Hvilke overvejelser ligger der bag afholdelse af møder med nøglepersoner – og hvilke overvejelser ligger der bag, når sådanne møder ikke afholdes?	X			
Hvad er grunden til, at provster i provstier med få menighedsråd i så stor udstrækning afholder sig fra at holde møder mellem PU og råd/nøglepersoner?	X			X
Hvilket signal sender det, at provsten medvirker til etablering af erfa-grupper blandt provstiets ansatte?	X			
Hvilken effekt har det, at medarbejdere mødes på tværs i provstiet? Hvilken effekt ønskes?	X			
Hvordan udøver provsterne ledelsesopgaven i forhold til erfa-grupper?	X			
Hvilke rammebetingelser har man mulighed for at give til grupperne?	X			

Spørgsmål	Provsti	Stift	KM	Kunne undersøges nærmere
Møder med præsterne				
Hvad er et ikke-tjenstligt møde? Hvor finder man andre arbejdspladser, der indkalder til ikke-tjenstlige møder? Eller er der tale om, at arbejdspladsen indbyder?	X			
Hvilken betydning har gruppe-, team- eller klyngedannelser for kollegialiteten, trivslen og kvaliteten i (sam)arbejdet?	X			X
Økonomi				
I hvilken udstrækning vurderer man lokalt, at budgetproceduren har den nødvendige grad af gennemsigtighed for alle parter?	X			
Hvilken betydning har det for økonomistyringen, at man i et provsti konsekvent tilbageholder en omprioriteringsreserve ved den foreløbige udmelding af driftsrammen? Hvilke muligheder giver det?	X			
Hvad er det, der gør, at provstier med få menighedsråd i meget højere grad end tidligere benytter sig af muligheden for at tilbageholde en omprioriteringsreserve?	X			X
Hvordan er det muligt at kombinere databaseret, værdibaseret og målstyret ledelse, så præmisserne for udarbejdelse af budgettet bliver gennemskuelige for alle?	X			
Hvad er grunden til forbehold for anvendelse af budgetanalysemodeller, som anvendes overalt i offentlig administration, hvor kompleksiteten ikke er mindre end i et provsti?	X			X
Hvad skal der til, for at provstiet ikke blot får kontrol, men også et proaktivt udbytte af revision?	X		X	
Er der klarhed i provstiudvalget over, hvad man vil med revision ud over kontrol?	X			
Målsætninger og styring				
Hvad er grunden til, at man i provstiudvalget er tilbageholdende med at formulere mål?	X			X
Hvilken gavn har man haft af det, de steder, hvor der arbejdes med formulerede målsætninger?	X			X
Hvilke styringsværktøjer for anvendelse af de økonomiske ressourcer, benytter man sig af i de provstier, der ikke beskæftiger sig med mål?	X			X

Spørgsmål	Provsti	Stift	KM	Kunne undersøges nærmere
Hvad er grunden til, at et krav om formålsrettede budgetter, der har været et økonomisk styringsinstrument i næsten 10 år, har haft så ringe gennemslagskraft?	X		X	X
Hvordan kan det være, at PUK udvikles så kraftigt, uden budgettet fortæller noget om, hvor det er, man ønsker at bevæge sig hen?	X			X
Hvordan er forholdet mellem strategi og den økonomistyring, som PUK-budgettet er et udtryk for?	X			X
I hvilken udstrækning kan en målsætning, der ikke følges op af indsatser, man vil gøre, for at leve op til den, fungere som styringsværktøj?	X			
Hvilket signal ønsker PU at sende med formulerede indsatsområder, der ikke begrundes med, hvilke mål man efterstræber med disse indsatser?	X			
Hvad er begrundelsen for, at man i nogle år formulerer mål og indsats, men i andre år lader være?	X			
Hvordan kan provstiet medvirke til, at der i menighedsrådene arbejdes systematisk med mål, sådan som budgettet lægger op til?	X			
Hvad er stigningen i samarbejdsaftaler et udtryk for?	X			X
Tilsyn				
Er tilsynsformuleringen fra 2011 stadig relevant eller dækkende?	X	X	X	
Hvordan er det muligt at skelne mellem ledelses- og tilsynsopgaver?	X	X	X	
Hvad skyldes det, at det interkirkelige har så ringe interesse i den kirkelige ledelsesopgave? Er økumeni et overstået kapitel? Er det mere det interreligiøse, der har interesse?	X			
Generelt				
Hvilke overvejelser giver det anledning til, at lovgivningsinitiativer ikke har gennemslagskraft? Har man skudt ved siden af og må opgive bestræbelserne? Eller skal der strammes op?			X	
Hvordan bør den fremtidige opgavefordeling være mellem menighedsråd og provsti og stift? Hvilke opgaver kan man forvente eller ønske sig løst på hvert af disse niveauer?			X	

Spørgsmål	Provsti	Stift	KM	Kunne undersøges nærmere
Hvilke strukturelle overvejelser giver det anledning til, at behovet for diverse ansættelser på provstiniveau og ansættelser i samarbejde mellem provstierne øjensynligt er stigende?		X	X	
Er den bureaukratiske struktur, som er baseret på over- og underordning, afløst af en fordeling af opgaverne, hvor de forskellige myndigheder og embeder i folkekirken har ansvaret for at gøre det, som de er bedst til, sådan som det faktisk var intentionen med Betænkning 1477? Eller spurgt anderledes: hvad tyder de forskellige niveauers administrative oprustning i grunden på?		X	X	
Hvad er årsagen til, at muligheden for at ansætte funktionærer med provstiet som ansættelsesområde, udnyttes relativt lidt?	X			X

Forandringer i provstierne III

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde

Forventnings- og forvaltningspresset på provsterne og provstierne stiger fortsat, det samme gør forandringerne i provstierne. Det mærkes bl.a. ved, at provstisekretærerne i dag arbejder med andre og mere komplekse opgaver end for bare få år siden, og at det i flere provstier er nødvendigt at ansætte personale til særlige opgaver.

Denne tredje rapport om forandringer i provstierne kommer med opdateret viden og analyser af bl.a. opgaver, ressourceforbrug og samarbejdsformer i provstierne. Der er stigende kompleksitet, flere krav og mere samarbejde i provstierne. Det betyder fx, at ledelsesdelen i provstestillingen bliver mere iøjnefaldende og sammensat. Dermed udfordres både provsternes legitimitet og den procentvise fordeling af præste- og provstedelen i provstestillingen.

Rapporten tegner et billede af provstiets og dermed provstiudvalgets ændrede rolle i udviklingen af det lokale kirkelige liv.

FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

9 788790 323592