

Betænkning 1491

# Folkekirken lokale økonomi

Betænkning fra Udvalget om  
den lokale økonomi i folkekirken

Sammenfatning

Kirkeministeriet - August 2007

Betænkning 1491

# **Folkekirken lokale økonomi**

Betænkning fra Udvalget om  
den lokale økonomi i folkekirken

Sammenfatning

Kirkeministeriet - August 2007

Betænkning 1491

Folkekirkens  
lokale økonomi

Betænkning fra Udvalget  
om den lokale økonomi i folkekirken

Sammenfatning

Udgivet af  
Kirkeministeriet august 2007

Tryk: Herrmann & Fischer  
ISBN 87-991477-3-4

# Indhold

<b>Forord .....</b>	<b>5</b>
<b>Udviklingen i den lokale økonomi .....</b>	<b>7</b>
Medlemsprocent og kirkeskatteprocent .....	7
Folkekirkens samlede økonomi .....	9
Folkekirkens lokale økonomi.....	11
<b>En omkostningsbevidst folkekirke.....</b>	<b>15</b>
Administration .....	15
Effektivt indkøb .....	18
Energibesparelser.....	22
Personale.....	23
Ændring af den lokale organisering.....	28
Samarbejde om det kirkelige liv .....	29
<b>Medlemmernes folkekirke.....</b>	<b>33</b>
Sognestrukturen .....	33
Målsætning og prioritering .....	37
Bedre anvendelse af ressourcerne.....	38
Medlemmerne og kirken .....	43
<b>Kirken som arbejdsplads.....</b>	<b>47</b>
Stillingernes indhold .....	47
Menighedsrådet som arbejdsgiver .....	50
Uddannelses- og kursusbehov .....	52
Ledelsesopgaven.....	53
<b>Økonomistyring i sogn og provsti.....</b>	<b>56</b>
Styrkelse af økonomistyringen .....	56
Kirkegårdsdrift.....	63
<b>Disponering, budget og regnskab .....</b>	<b>67</b>
Kirkekassernes udgifter .....	67
Kontoplan og budget- og regnskabsskemaer .....	70
Disponeringsregler.....	75
Kirke- og præstegårdskapitaler og stiftslån .....	75
IT-anvendelse.....	78
<b>Udvalgets anbefalinger og forslag.....</b>	<b>79</b>



## Forord

I regeringsgrundlaget af 18. februar 2005 hed det i et afsnit om folkekirken bl.a.:

”Regeringen vil nedsætte et udvalg, der skal gennemføre en analyse af årsagerne til stigningen i de lokale udgifter til folkekirken. Udvalget skal fremkomme med forslag, bl.a. om ændring af regler og strukturer, der kan bidrage til at sikre bedre greb om udgiftsudviklingen.”

Udvalget om den lokale økonomi folkekirken blev nedsat den 28. september 2006.

Udvalget har afgivet sin betænkning i sommeren 2007. Alle menighedsråd, provstiuvalg og stifter samt en række organisationer og institutioner m.fl. får et eksemplar af betænkningen.

Samtidig udgives denne sammenfatning af udvalgets analyser, overvejelser, forslag og anbefalinger. Alle medlemmer af menighedsråd og provstiuvalg m.fl. får et eksemplar af sammenfatningen, således at de har gode muligheder for at sætte sig ind i resultaterne af udvalgets arbejde og deltage i en debat om dem.

Udvalget blev i kommissoriet anmodet om at have fokus på fem emner:

1. Den lokale økonomis udvikling 1996-2005  
Udvalget skulle analysere udviklingen og så vidt muligt gøre rede for årsagerne til de senere års udgiftsvækst.
2. Den lokale økonomis styringsgrundlag  
Udvalget skulle gøre rede for de eksisterende regler, regnskabs- og budgetskemaer samt konteringsvejledning og IT-understøttelse af den lokale økonomifunktion. Udvalget skulle desuden fremsætte forslag til ændringer af den lokale økonomis styringsgrundlag.
3. Decentralisering og gennemsigtighed  
Udvalget skulle bl.a. belyse,
  - hvordan man lokalt arbejder med at prioritere ressourcerne og sikre, at man får mere for pengene i folkekirken
  - hvordan det sikres, at de økonomiske beslutninger i menighedsråd og provstiuvalg træffes på et veldokumenteret grundlag
  - hvordan man kan forbedre grundlaget for forvaltningsrevision af de lokale kirkelige kasser
  - om et særskilt regnskab for kirkegårdsdrift kan bidrage til en bedre styring af den lokale økonomi.

4. En omkostningsbevidst folkekirke  
Udvalget skulle bl.a. gøre rede for, hvordan omkostningsbevidstheden i den daglige forvaltning kan øges, herunder
  - folkekirkens indkøb
  - grundlaget for kirkefunktionærernes stillingsstruktur og lønudvikling
  - muligheden for besparelser gennem samarbejde mellem sognene om stillinger og øvrige driftsudgifter
  - beskrive igangværende initiativer, give eksempler på bedste praksis og komme med forslag til nye stordrifts- og samdriftsinitiativer.
5. Medlemmernes folkekirke  
Udvalget skulle komme med forslag til, hvordan folkekirken kan anvende ressourcerne, hvor de gør mest gavn i forhold til kirkens kerneopgaver, således at folkekirken kan blive bedre til at møde de udfordringer, den står over for, og til at løfte sin opgaver under nye vilkår.

Udvalgets sekretariat er forestået i fællesskab af Kirkeministeriet og Landsforeningen af Menighedsråd.

Udvalgets analyser og overvejelser, forslag og anbefalinger præsenteres i denne sammenfatning under følgende overskrifter:

Udviklingen i den folkekirkelige økonomi

En omkostningsbevidst folkekirke

Medlemmernes folkekirke

Kirken som arbejdsplads

Økonomistyring i sogn og provsti

Disponering, budget og regnskab

Sidst i sammenfatningen er der en samlet oversigt over udvalgets anbefalinger og forslag.

28. juni 2007

Johannes Jacobsen, formand for udvalget

Kaj Bollmann, generalsekretær i Kirkefondet

Kurt Viggo Andersen, formand for Foreningen af Grundtvigske Valg- og Frimenigheder

Kirsten Moesgaard, formand for Løgumkloster menighedsråd

Inge Lise Pedersen, formand for Landsforeningen af Menighedsråd

Flemming Andersen, medlem af forretningsudvalget i Landsforeningen af Menighedsråd

Leif Arffmann, formand for Danmarks Provsteforening

Grete Bøje, medlem af bestyrelsen i Danmarks Provsteforening

Jacob Heinsen, departementschef i Kirkeministeriet.

## Udviklingen i den lokale økonomi

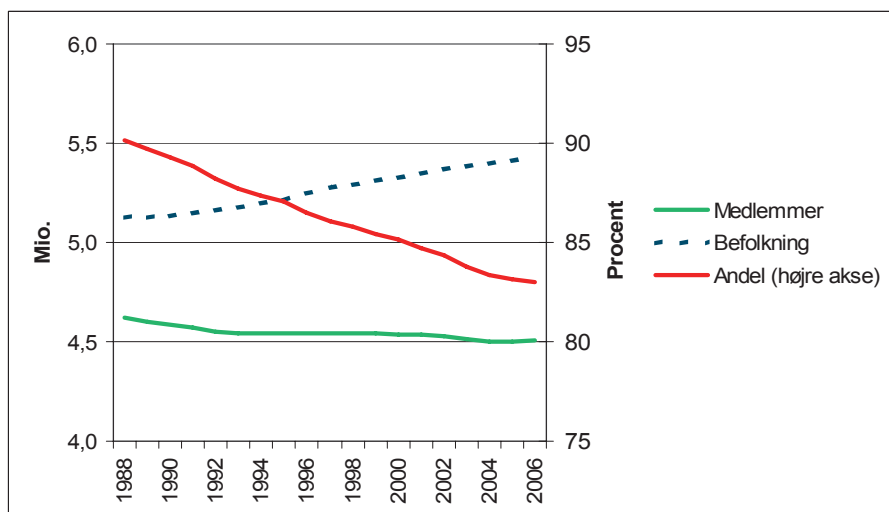
Der verserer mange myter om folkekirkens økonomi. På den ene side er der myter om, at folkekirken er kendetegnet ved ødsle menighedsråd, der betaler 3 mio. kr. for renoveringen af en stump kirkegårdsmur og bygger palæagtige sognegårde. På den anden side er der myter om årlige besparelser på budgetterne og økonomisk hårde tider i folkekirken. De førstnævnte myter flourer navnlig i medierne og offentligheden, de sidstnævnte navnlig blandt menighedsrådsmedlemmer. Man kan godt finde eksempler på både det ene og det andet, men som den følgende gennemgang viser, er der ikke grundlag for at se disse eksempler som typiske for hele folkekirken.

Når sådanne myter har kunnet florere uhindret, skyldes det ikke mindst en mangel på gode beskrivelser af, hvordan pengene faktisk bliver brugt i folkekirken. I dette afsnit kortlægges udviklingen i folkekirkens økonomi fra 1988 til 2006. Og for perioden siden 1996, hvor der et bedre datagrundlag, er det også muligt at se nærmere på, hvilke formål pengene bliver brugt på.

## Medlemsprocent og kirkeskatteprocent

Folkekirkens medlemsandel er i perioden faldet med knap 1/2 procentpoint om året, jf. figur 1. Cirka 1/3 af faldet i medlemsandelen skyldes faldende medlemstal, mens 2/3 skyldes befolkningsvækst af borgere, som ikke er eller bliver medlemmer af folkekirken.

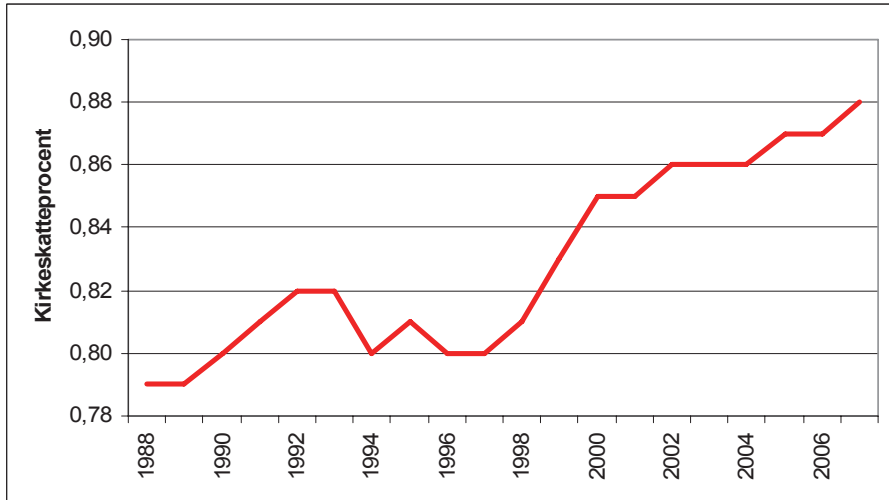
**Figur 1.** Folkekirkens medlemstal og medlemsandel 1988-2006





Den gennemsnitlige kirkeskatteprocent er blevet sat betydelig op i løbet af perioden, jf. figur 2. Fra 0,79 % i 1988 til 0,87 % i 2006. I 2007 er den sat yderligere op til 0,88 %.

**Figur 2.** Kirkeskatteprocenten 1988-2007



Kirkeskatteprocenten er ikke kun et udtryk for folkekirkens økonomi, men også for ændringer i skattelovgivningen, som har påvirket udskrivningsgrundlaget for kirkeskatten. Samlet set er udskrivningsgrundlaget steget i reale kroner i perioden, men folkekirkens udgifter er steget endnu mere. Derfor er kirkeskatteprocenten blevet sat op. Men ændringerne i skattelovgivningen, herunder skattereformen i 1994, hvor udskrivningsgrundlaget blev udvidet markant, og justeringen af skattesystemet i 1999, som indebærer en reduktion af udskrivningsgrundlaget, kan være med til at forklare ”bulerne” på kurven.

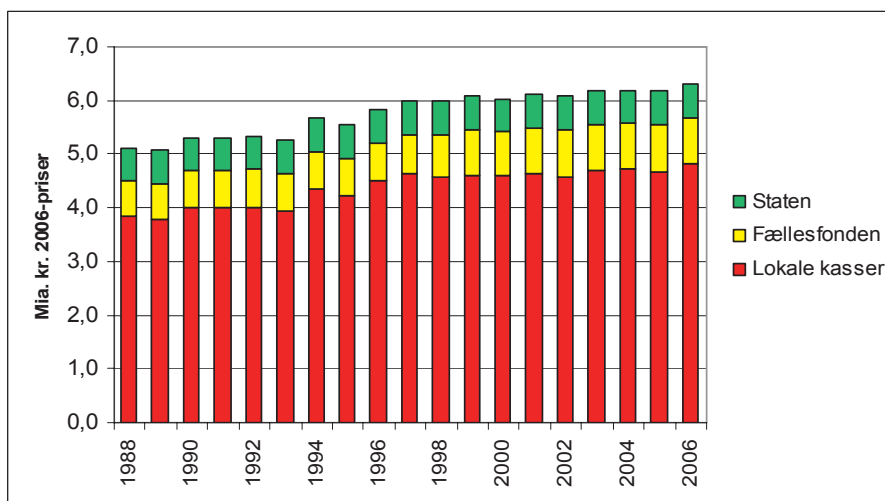
Det er klart, at en udvikling, hvor medlemstallet og medlemsandelen går ned, mens kirkeskatteprocenten sættes op, ikke bare kan fortsætte. For på et tidspunkt bliver kirkeskatteprocentens størrelse i sig selv en grund til, at folk melder sig ud, og så er folkekirken inde i en ond cirkel.

Der er derfor god grund til at se nærmere på udviklingen i folkekirkens udgifter og på årsagerne til denne udvikling.

## Folkekirkenes samlede økonomi

Folkekirkenes samlede udgifter er – opgjort i faste priser i 2006 pris- og løn-niveau – steget fra 5,1 mia. kr. i 1988 til 6,3 mia. kr. i 2006, jf. figur 3. Det er en samlet realvækst på 23 % og svarer til en gennemsnitlig årlig realvækst på 1,2 %. Når stigningen er opgjort som realvækst betyder det, at der er taget hensyn til de årlige stigninger i priser og lønninger. En real stigning betyder derfor flere ansatte, øgede stillingskvoter, flere læs perlegrus osv.

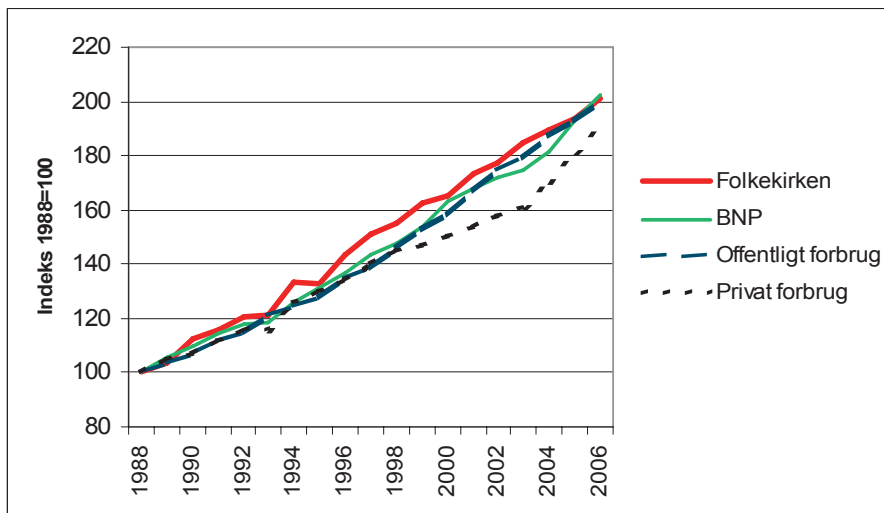
**Figur 3.** Folkekirkenes samlede udgifter fordelt på lokale kasser, fællesfonden og staten 1988-2006, 2006 pris- og lønniveau



Er denne stigning stor eller lille? Det afhænger af, hvad man sammenligner med.

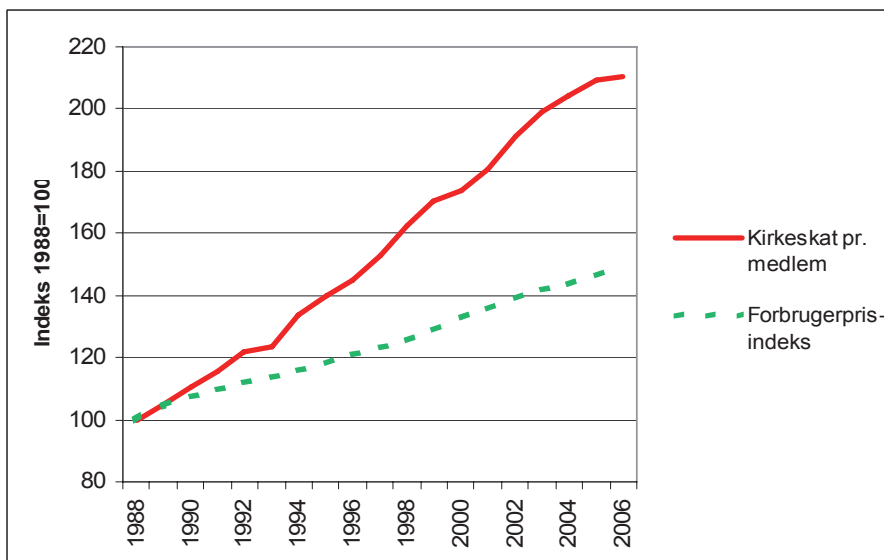
Stigningen i udgifter pr. medlem svarer nogenlunde til væksten i bruttonationalproduktet (BNP) pr. indbygger, jf. figur 4 (næste side). Det vil sige, at folkekirken i hele perioden udgør en nogenlunde konstant andel af den samlede økonomiske aktivitet for så vidt angår folkekirkenes medlemmer. Folkekirkenes udgifter er steget mere end privatforbruget og cirka lige så meget som det offentlige forbrug, dvs. den offentlige serviceproduktion i form af undervisning, sundhedsydelser, børnepasning osv.

**Figur 4.** Folkekirken udgifter pr. medlem sammenholdt med BNP, privat og offentligt forbrug pr. indbygger 1988-2006, løbende priser



Men man kan også sammenligne udviklingen i ”kontingentet” til folkekirken med udviklingen i de andre varer og tjenesteydelser, som folk bruger deres penge på, jf. figur 5.

**Figur 5.** Kirkeskat pr. medlem og forbrugerprisindekset, 1988-2006



Kirkeskatten pr. medlem, som er den gennemsnitlige ”pris” på et medlemskab af folkekirken, er i perioden 1988 til 2006 steget med 110 %, mens forbrugerpriserne er steget med 49 %. Prisen på medlemskab af folkekirken er således steget mere end dobbelt så meget som priserne på varer og tjenesteydelser.

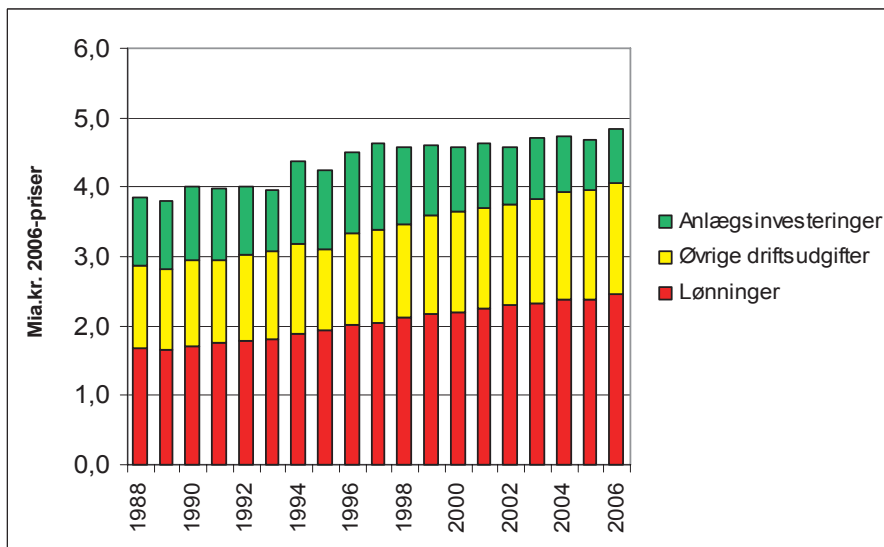
Dette er ikke nødvendigvis noget problem, især ikke hvis medlemmerne også oplever, at de har fået et tilsvarende større udbytte af at være medlemmer af folkekirken. Men når prisen for medlemskabet hvert år stiger ca. 2 % mere end forbrugerpriserne, kan man tillade sig at konkludere, at denne udvikling kan vise sig at være problematisk, med mindre medlemmerne hvert år relativt set værdsætter medlemskabet af folkekirken 2 % højere.

## Folkekirken lokale økonomi

De lokale kasser har i perioden 1988 til 2006 udvist en gennemsnitlig realvækst på 1,3 % om året. Væksten i de lokale kassers udgifter har altså været præcis af samme størrelse som væksten i folkekirkens samlede udgifter. Men de lokale kasser udgør også ca. 3/4 af folkekirkens samlede udgifter.

Tallene viser, at der på nær enkelte år ikke har været foretaget egentlige besparelser i den lokale økonomi. Tværtimod har der været en solid realudgiftsvækst på samlet 25 % over hele perioden, jf. figur 6.

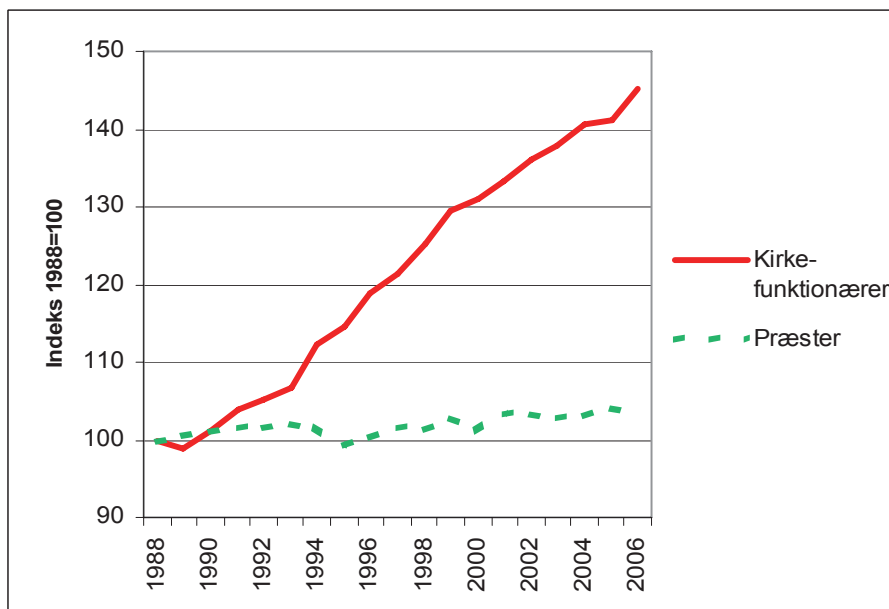
**Figur 6.** De lokale kassers lønninger, øvrige driftsudgifter og anlægsinvesteringer 1988-2006, 2006 pris- og lønniveau



Stigningen i de samlede udgifter dækker over en endnu kraftigere stigning i driftsudgifterne og et direkte fald i anlægsinvesteringerne. Realvæksten i driftsudgifterne har udgjort i gennemsnit 2,0 % om året svarende til 42 % i alt over perioden 1988-2006.

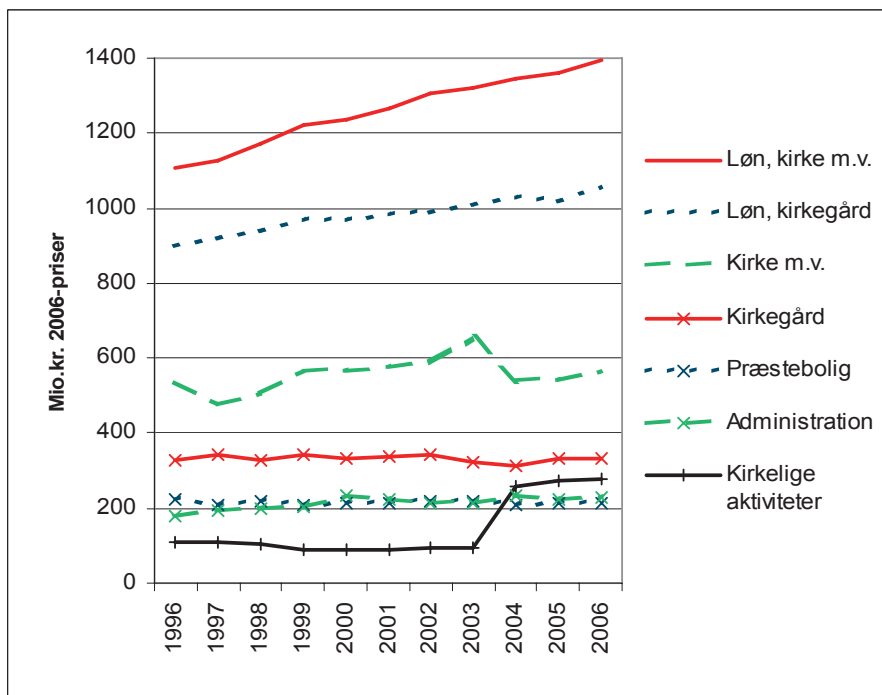
Det er ikke mindst de reale lønudgifter til kirkefunktionærer, der er steget i perioden, nemlig med 45 % realt over den samlede periode, svarende til 2,1 % realt om året. I perioden siden slutningen af 1990'erne, hvor de samlede udgifter er holdt nogenlunde i ro, er stigningen i lønudgifterne fortsat, men nu finansieret ved en reduktion af anlægsinvesteringerne. De reale lønudgifter til præster er til sammenligning steget med 4 % i samme periode, jf. figur 7.

**Figur 7.** Lønninger fordelt på kirkefunktionærer og præster (inkl. provster og biskopper), 1988-2006, faste priser



For perioden 1996 til 2006 findes der data for udgiftsudviklingen på de enkelte hovedkonti. For driftsudgifterne kan lønningerne opdeles på henholdsvis kirkegård og kirke mv., og de øvrige driftsudgifter kan opdeles på en række formål, jf. figur 8 (næste side).

**Figur 8.** De lokale kassers driftsudgifter 1996-2006, 2006 pris- og løn- niveau



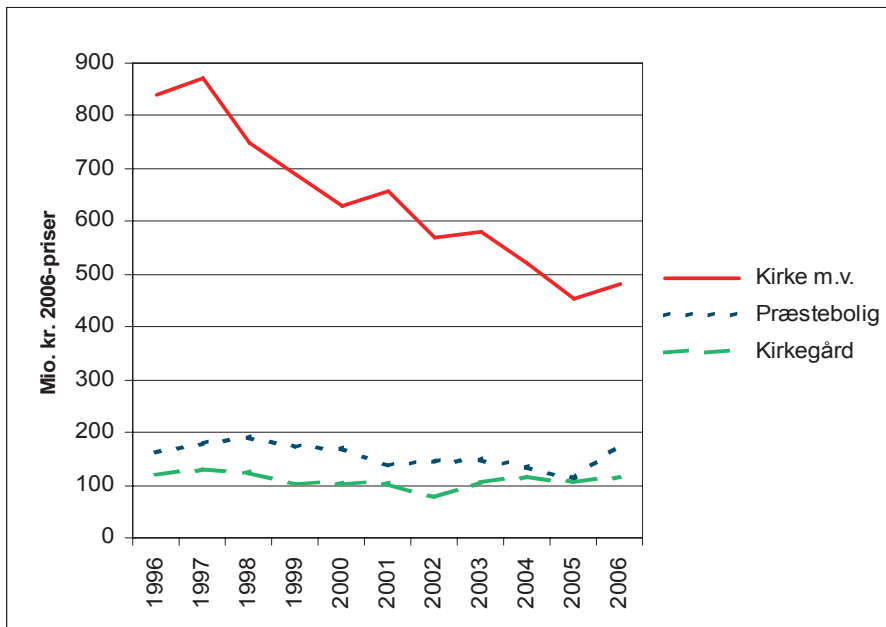
Lønudgifterne til ansatte på kirkegården er i perioden steget med i gennemsnit 1,6 % reelt om året. Et forhold, der trækker i retning af stigende lønudgifter på kirkegården, er, at gravstedsvedligeholdelse i stadig mindre grad varetages af familien selv, men i stedet varetages af kirkegården gennem en ét- eller flerårig vedligeholdelsesaftale. De øgede indtægter fra vedligeholdelsesaftalerne kan dog ikke dække de øgede udgifter. Der sker også en øget mekanisering af arbejdet på kirkegården med anvendelse af gravemaskiner til gravning af grave, anvendelse af løvsugere og minilastere, indførelse af automatiske ringeanlæg mv. Samtidig er antallet af døde faldet 10 %, og kremeringsprocenten er steget. Alle disse faktorer burde trække i retning af et faldende timeforbrug på kirkegårdene. Samlet set er det derfor vanskeligt at se begrundelserne for denne udgiftsstigning.

Lønudgifterne til kirkens øvrige ansatte (dvs. ansatte uden for kirkegården) er dog steget endnu mere, nemlig med i gennemsnit 2,3 % reelt om året. Den øgede ansættelse af sognemedhjælpere kan forklare cirka en fjerdedel af stigningen i lønudgifterne til øvrige ansatte. Dette afspejler blandt andet, at menighedsrådene har prioriteret den kirkelige undervisning, herunder særligt undervisningen af ”minikonfirmander” (dåbsoplæring). Hvis der ses bort fra stigningen i antallet af sognemedhjælpere, har udgiftsstigningen for kirkens

øvrige ansatte ligget omtrent på niveau med stigningen for ansatte på kirkegården, nemlig 1,9 % realt om året. Man kan således ikke se nogen effekt af indførelsen af den elektroniske kirkebog, som ellers har effektiviseret arbejdet med personregistreringen med 30-40 % fra 2004 og frem.

Anlægsinvesteringerne er faldet med i gennemsnit 4 % om året fra 1996 til 2005, jf. figur 9. Det er primært anlægsudgifterne til kirke mv., som også omfatter sognegårde, der er faldet. Omtrent en tiendedel af dette fald kan tilskrives lavere aktivitet inden for nybyggeri af kirker, mens resten må vedrøre faldende udgifter til nybyggeri af sognegårde samt større vedligeholdelsesarbejder på kirken, men fordelingen kan desværre ikke belyses nærmere ud fra de foreliggende data.

**Figur 9.** De lokale kassers anlægsinvesteringer 1996-2006, 2006 pris- og lønniveau



## En omkostningsbevidst folkekirke

Omkostningsbevidsthed handler om, hvordan man får mest kirke for pengene. Hver krone, der er sparet ved mindre administration, bedre indkøb, samarbejder m.m., kan anvendes på områder, som menighedsrådet særskilt prioriterer. Der er tale om en proces, der aldrig slutter, men hvor man hele tiden skal vurdere, om det kan gøres bedre.

I dette afsnit er der samlet en række eksempler, der afspejler omkostningsbevidsthed i folkekirken. I mange tilfælde ved at menighedsråd arbejder sammen om at løse de praktiske opgaver. Når der spares penge, giver det frihed til at prioritere nye muligheder eller nedsætte den lokale ligning.

Eksemplerne viser, at der altid findes et menighedsråd et eller andet sted i landet, der har fundet en ny måde at spare penge på. En mere omkostningsbevidst folkekirke handler derfor ikke så meget om at finde på nye spareforslag som at få bredt den gode praksis, der findes rundt omkring i folkekirken, ud til alle sogne i landet.

Eksemplerne er samlet under seks temaer: administration, effektivt indkøb, energibesparelser, personale, den lokale organisering og kirkelige aktiviteter.

### Administration

Det må være en klar målsætning, at der ikke skal bruges mere end det nødvendige på administration, så der kan frigøres ressourcer til kirkens egentlige formål. Sognene bruger i dag 12 % af personaleudgifterne på administration (eksklusive personregistrering, men inklusive honorering af menighedsrådsmedlemmerne). Det omfatter blandt andet økonomiforvaltning og personaleadministration.

### Økonomiforvaltning

Økonomiforvaltningen er en af de væsentligste administrative opgaver for menighedsrådet. Samlet anvendes der knap 100 mio. kr. på at forvalte de lokale kassers samlede udgifter på 4,6 mia. kr.

Efter den seneste ændring af menighedsrådsloven skal der altid vælges en kasserer blandt menighedsrådets medlemmer. Den valgte kasserer har på menighedsrådets vegne den daglige indsigt i sognets økonomi og har ansvaret for, at økonomiforvaltningsopgaverne udføres korrekt. Kassereren kan godt selv varetage den daglige bogføring, men menighedsrådet kan også beslutte, at bogføringen skal udføres af en af kirkefunktionærerne eller placeres hos en ekstern part, f.eks. et revisionsfirma eller en regnskabsmedarbejder, der er ansat i provstiet.



Et eksempel fra Fredericia Provsti, jf. boks 1, viser, at der kan spares op mod halvdelen af udgifterne ved at samle og udlicitere bogføringen. Det ændrer ikke på menighedsrådets ansvar for budget og regnskab eller beslutningerne om, hvad pengene skal bruges til, at bogføringen nu varetages af et revisions-selskab. Men det sikrer, at de grundlæggende bogførings-, betalings- og regnskabsopgaver løses så effektivt som muligt.

### **Boks 1. Samarbejde om bogføring i Fredericia Provsti**

I Fredericia Provsti er fem menighedsråd (Christians, Pjedsted, Bredstrup, Lyng og Erritsø) gået sammen om en fælles aftale om bogførings- og regnskabsfunktionerne. Sognene har tilsammen ca. 20.700 indbyggere. Der er indgået en aftale med et revisions-selskab om varetagelse af opgaven.

Aftalen betyder:

- at der konteres og foretages bogføring 1-2 gange ugentligt ud fra bilag og kontoudtog fra bank
- at firmaet påser, at alle bilag er attesteret af de personer, der har modtaget ydelsen, samt af den person, der er valgt af menighedsrådet dertil
- at firmaet foretager regningsbetaling for den enkelte kirkekasse
- at der udarbejdes kvartalsrapport som sammenholdes med budgettet
- at der foretages årsafslutning af regnskab
- at der indberettes løn til lønsystemet.

Lønfunktionen foretages fortsat af den enkelte kirkekasse, men kan for en beskedent merydelse overtages af firmaet. Menighedsrådene har derudover fortsat en kasserer, der fungerer som kontaktperson til firmaet.

Udgiften er nu 110.000 kr. Det vurderes, at der er tale om en besparelse på mindst 100.000 kr. årligt.

Der er stor tilfredshed med ydelsen i alle menighedsrådene. Det er provstiu-dvalgets mål at samle bogførings- og regnskabsfunktionerne for alle kasser i provstiet.

At samle bogføringen hos en ekstern part handler ikke kun om at spare penge, men også om at opnå en større ensartethed i opgaveløsningen og en større sikkerhed. For det betyder, at menighedsrådet ikke skal tænke på, hvad der sker ved sygdom, ferie eller stillingsskifte.

I Fredericia Provsti er der nu nedsat et udvalg, der skal se på, hvordan man kan samle bogføringen for alle kasser i provstiet. En mulighed er at samle

alle kasser hos én ekstern leverandør. En anden mulighed er at oprette et fælles regnskabskontor med en fuldtidsansat regnskabsmedarbejder i tilknytning til et fremtidigt centralt placeret provstikontor.

Udvalget skal anbefale, at menighedsrådene samler bogholderi- og regnskabsfunktionerne for de lokale kasser enten gennem et fælles udbud til en ekstern leverandør eller ved oprettelse af et fælles regnskabskontor for provstiet. Det vil både kunne give besparelser og en større sikkerhed i kirkekassens regnskab. Kompetencerne i forhold til kirkekassens økonomi ligger naturligvis fortsat hos menighedsrådet, selv om bogholderiet samles, og den valgte kasserer har ansvaret for at følge med i regnskabet og løbende orientere menighedsrådet.

## Administrative fællesskaber

Det vil ofte være en fordel at samle flere administrative funktioner under samme tag, da det er med til at skabe et bedre arbejdsmiljø og mulighed for at dele kontorfaciliteter. Der vil samtidig være bedre mulighed for at hjælpe hinanden på tværs af faggrænser og skabe et godt fagligt miljø.

### **Boks 2.** Samling af kirkekontorer i Herning

Herning by betjenes i dag af to kirkekontorer, et ved Herning Kirke og et ved Sct. Johannes Kirke. Det førstnævnte kontor er en sammenlægning af Herning, Fredens og Hedeager sognes kirkekontorer. Ved at oprette et fælles kontor har sognene opnået en besparelse.

Der er planer om lægge kontoret sammen med kontoret ved Sct. Johannes Kirke, så borgerne i Herning fremover kun skal betjenes af ét kirkekontor. Dette vil yderligere betyde sparede personaleudgifter.

En samling af kirkekontorerne i byerne kan være med til at gøre det muligt at indhøste den tidsbesparelse på 30-40 % af registreringsopgaven, som indførelsen af den elektroniske kirkebog har medført.

Der kan også findes inspiration at hente i kommunale og statslige erfaringer med at etablere administrative fællesskaber på tværs af institutioner. Ud fra erfaringerne har udvalget opstillet en række anbefalinger til, hvordan man skaber et fællesskab om for eksempel bogholderi- og regnskabsopgaverne.

## Lønudbetaling

Lønudbetaling i folkekirken foregår i dag primært via Folkekirkens Lønssystem (FLØS), der er gratis at bruge for menighedsrådene. Det er imidlertid ikke obligatorisk at bruge systemet, og en del menighedsråd bruger et andet lønsystem til beregning og/eller udbetaling af løn. Det skyldes ikke mindst,

at FLØS i starten led af forskellige børnesygdomme, som gjorde det vanskeligt at bruge systemet. Derfor valgte mange menighedsråd FLØS fra og besluttede at anvende andre systemer.

I dag fungerer systemet godt, og da FLØS er gratis at anvende for menighedsrådene, er der en besparelse af hente, ved at alle går over til FLØS. Lønudbetalingen for præster blev for to år siden flyttet fra statens lønsystem til FLØS. Det er svært at se, hvorfor menighedsråd skal bruge penge på noget, som de kan få gratis.

Hertil kommer, at hvis FLØS kommer til at dække alle kirkefunktionærer, så bliver det muligt at få bedre informationer om lønforholdene i folkekirken. Det forhold, at der ikke er en fuld dækkende lønstatistik, giver i dag problemer for både arbejdsgiver- og lønmodtagersiden ved overenskomstforhandlingerne. Der bør derfor i alle tilfælde ske rapportering af relevante løndata til FLØS.

## Effektivt indkøb

Effektiviseret indkøb kan forbedre økonomien, uden at aktiviteterne påvirkes. Erfaringer fra folkekirken på landsplan har vist, at effektivt indkøb indeholder et væsentligt potentiale. Det gælder indkøb af IT, som er samlet i folkekirkens IT-kontor. Et andet eksempel er revisionen af de lokale kasser, der udbydes i EU-udbud stiftsvis. Her opnår man en ensartethed i revisionen ved at lade 2-3 revisionsfirmaer varetage revisionen af de lokale kasser inden for hvert stift, samtidig med at man opnår en besparelse ved at købe opgaven samlet ind. Ordningen blev indført i midten af 1980'erne og er gradvist blevet billigere. Et tredje område er folkekirkens forsikringer, hvor arbejdsskade-, ansvars- og tingskadeforsikring købes samlet ind. Folkekirken er selvforsikrende på tingskader, men har tegnet forsikring i to forsikringsselskaber for henholdsvis arbejdsskade og ansvar. Det seneste EU-udbud af folkekirkens forsikringer indebar en mærkbar besparelse i forhold til det forrige udbud af opgaverne.

### **Boks 3.** Fælles indkøb af fastnettelefoni

Menighedsrådene kan indkøbe fastnettelefoni via IT-kontoret med henblik på at udnytte en fælles rabataftale. Rabatordningen betyder en besparelse på 5.700 kr. i gennemsnit for de 800 sogne, der benytter sig af den.

Det koster imidlertid også penge at købe effektivt ind, og IT-kontoret bruger ca. et halvt årsværk på at forvalte telefonaftalen.

## Anvendelse af indkøbsaftaler

Inden for staten har en øget fokusering på indkøbsaftaler ført til besparelser på op til 40 % ved indgåelse af bindende indkøbsaftaler. Hvis folkekirken skal omfattes af statens aftaler, forudsætter det imidlertid en fælles administration af indkøbet, og det er nok kun en realistisk mulighed på enkelte områder.

Det er imidlertid også muligt at effektivisere indkøbet, uden at det behøver at ske gennem bindende aftaler. Det kan blandt andet ske ved anvendelse af rammeaftalerne i Statens og Kommunernes Indkøbs Service (SKI). For at kunne anvende de rammeaftaler, der er indgået af SKI, skal brugerne være oprettet i SKI's system. I foråret 2006 organiserede Kirkeministeriet en samlet oprettelse, der betød, at alle sogne og provstier er oprettet som brugere. Menighedsråds og provstiers anvendelse af disse rammeaftaler har imidlertid hidtil været yderst begrænset. En oplagt mulighed for at effektivisere indkøbet er at anvende SKI's rammeaftaler på alle relevante områder.

Der er imidlertid også behov for at effektivisere indkøbet på områder, der ikke er omfattet af de centrale aftaler. Det behøver ikke alene at være besparelser, der driver værket. Det kan også være ønsket om bedre leveringssikkerhed eller bedre kvalitet, jf. boks 4.

### **Boks 4.** Fælles indkøb af blomster ved Garnisons Kirkegård

Frem til 1990 indkøbte den enkelte kirkegård selv stedmoderblomster og begonier. Stedmoderblomsterne kostede kr. 2,10 pr. stk. og begonierne kr. 2,50 pr. stk.

I 1991 tog Garnisons Kirkegård initiativ til at koordinere indkøbene. I første omgang med tre andre kirkegårde, men senere med en del flere. Fællesindkøbet omfatter i dag 22 kirkegårde fra Haslev i syd til Helsingør i nord.

Der indkøbes ca. 250.000 sommerblomster årligt til en pris, der næsten svarer til prisen i 1990. Stedmoderblomsterne koster kr. 2,35 pr. stk., og begonierne koster fortsat kr. 2,50 pr. stk.

Fællesindkøbet startede ikke for at spare penge, men for at få leveringssikkerhed og kvalitet. Det viste sig hurtigt, at man med samlet indkøb opnår direkte handelskontakt hos producenten, hvilket sikrer både en god pris og en god kvalitet. Garnisons Kirkegård står i dag som grossist og formidler videre for de enkelte kirkegårde. Der er stor tilfredshed med kvaliteten og med at have opnået leveringssikkerhed, samtidig med at priserne ikke har fulgt den almindelige prisudvikling.

En bedre indkøbspolitik handler om ”at høste lavthængende frugter” og spare dér, hvor det ikke gør ondt. Men et mere effektivt indkøb kræver en fokuseret indsats. Man kommer ikke uden om, at det kræver ressourcer at spare penge på indkøb!

Det er nødvendigt, at der er nogen, der tager ansvaret for at sikre et mere effektivt indkøb. Det gælder i det enkelte sogn, men der er også behov for, at sognene inden for provstiet på budgetsamrådene vurderer, om der er områder, hvor der med fordel kan indføres fælles indkøb, og udpeger en person til at være ansvarlig for, at disse indkøb gennemføres. På nogen områder kan det være relevant at koordinere indkøb for hele stiftet, jf. boks. 5.

### **Boks 5.** Fælles indkøb af gas i Fyens Stift

I Fyens Stift er der for nylig indgået aftale med DONG-energy om levering af naturgas til samtlige menighedsråd i Fyens Stift. Kontrakten er bindende i 24 måneder. Prisen afhænger af, hvor mange menighedsråd der tilmelder sig. Der kan imidlertid imødeses en anseelig rabat. Fyens Stift har anslået en besparelse på ca. 3,0 mio. kr., hvis alle menighedsråd tilmelder sig.

I mange tilfælde er det en forudsætning for, at der kan opnås en attraktiv pris, at aftalen er forpligtende for de deltagende menighedsråd. Det kan derfor være nødvendigt, at menighedsrådene går aktivt ind og giver et forpligtende forhandlingsmandat i stedet for blot at indtage en vent-og-se holdning.

Udvalget skal anbefale, at menighedsrådene prioriterer et effektivt indkøb. På relevante indkøbsområder kan det ske ved at indgå et forpligtende samarbejde inden for provsti eller stift.

## **Anlægs- og renoveringsarbejder**

Det er vanskeligt at styre større anlægs- og renoveringsarbejder. Det gælder styringen af byggearbejdet som sådan og i særdeleshed styringen af udgifterne. Undertiden hører man rygter om, at håndværkere opererer med en særlig ”folkekirke-pris” på byggearbejder - og det er ikke nogen rabat-pris! Der er derfor vigtigt, at menighedsrådene har god rådgivning i forbindelse med anlægs- og renoveringsarbejder, som ofte er komplekse og teknisk krævende.

Der er krav i lovgivningen om, at større arbejder ved en kirke skal projekteres og ledes af en arkitekt med grundigt kendskab til kirkebygninger. Baggrunden for dette krav er hensynet til de store kulturværdier, som folkekirkens bygninger repræsenterer. En god arkitekt kan også være god til at styre håndværkere, projekt og byggeudgifter. Men arkitekthonoraret kan også i sig selv skabe usikkerhed om udgifterne, navnlig hvis det udgør en andel af de

faktiske byggeudgifter. Derfor har man i Fredericia sat et loft over arkitekt-honoraret, jf. boks 6, så arkitektens honorar ikke bliver større af, at udgifterne løber løbsk. Det kunne også være en mulighed at give en bonus, hvis arbejdet bliver billigere end budgetteret.

#### **Boks 6.** Loft over arkitekthonorarer i Fredericia Provsti

Provstiudvalget i Fredericia Provsti har sat et loft over arkitekthonoraret på 10 % af byggesummen. Provstiudvalget betragter arkitektarbejde på samme måde som anden købmandsvirksomhed og beder derfor om at få et kontraktudkast forelagt. Hvis honoraret overstiger 10 % af overslagsbeløbet, beder provstiudvalget om forhandling.

Det er meget vigtigt, at der er tale om 10 % af overslagsbeløbet og altså ikke af det endelige beløb, så arkitektfirmaet ikke får en økonomisk fordel ved, at byggeriet bliver dyrere end først anslået.

Der er overvejelser i provstiudvalget, om man kan belønne arkitektfirmaet, hvis byggeriet bliver billigere end først anslået, men man er ikke færdige med overvejelserne.

Det kan være vanskeligt ved større anlægs- og renoveringsarbejder at gennemskue de afgivne tilbud. Menighedsrådene skal indhente to underhåndsbud og kan indhente op til fire på byggearbejder, der koster mellem 300.000 kr. og 3 mio. kr. Ved gennemgangen af de indkomne tilbud kan en uafhængig konsulent kvalificere udvælgelsen af tilbud. Det kan være en god investering, jf. boks 7.

#### **Boks 7.** Uvildig vurdering af tilbud i Sønderborg Provsti

I Sønderborg Provsti er det som noget nyt besluttet at konsultere et rådgivende ingeniørfirma, når tilbudene er modtaget. Det sker i erkendelse af, at der skal professionelle folk til at håndtere tilbudene. Det er væsentligt, at firmaet ikke selv er involveret i byggeriet - direkte eller indirekte.

Denne fremgangsmåde indebærer, at arkitekternes overslag over udgifterne bliver kvalitetstjekket, og at håndværkerne og arkitekterne i højere grad udfordres. De skal til at besvare spørgsmål ud fra provstiudvalgets perspektiv, som f.eks. ”Hvis vi har X kr. til rådighed, hvilken løsning kan I så foreslå for det beløb?”

Den nye fremgangsmåde har medført, at udgifterne er blevet nedsat på to restaureringer med henholdsvis 600.000 kr. og 180.000 kr.

Også inden for renoveringsarbejder er der mulighed for at spare penge ved et fælles indkøb. Men det kræver, at der er nogen, der tager initiativ til at organisere det. På Lolland har stiftet taget initiativ til et fælles udbud af den udvendige kalkning af kirkerne, jf. boks 8.

#### **Boks 8.** Fælles udvendig kalkningstjeneste på Lolland

Der er iværksat fælles indkøb af arbejder vedrørende udvendig kalkning af kirkerne i Lolland Vestre Provsti i Lolland-Falsters stift. Initiativet blev indledt i 2003 med flere fælles møder med menighedsrådene. Det endte med, at 6 menighedsråd med i alt 7 kirker blev enige om at bemyndige provsten til at indgå aftale med arkitekten om at forestå et udbud af kalkningsopgaven. I udbudsprocessen virkede stiftskontoret som sekretariat, der udarbejdede samarbejdsaftale og samlede relevante oplysninger ind til brug for udbudsprocessen. Den samlede besparelse beløb sig til 10 %.

Stiftet har efterfølgende taget initiativ til tilsvarende udbud i Lolland Østre Provsti og Falster Provsti. I Lolland Østre Provsti har 12 ud af 14 menighedsråd meldt sig til ordningen. I Falster Vestre provsti blev der for nylig afholdt møde, hvor 12 menighedsråd ud af 22 mulige tilkendegav interesse for forslaget. Ordningen i Falster Vestre Provsti forventes at træde i kraft fra 1. januar 2008.

Stiftets rolle som sekretariat for udbudsprocessen virkede så godt, at andre provstier nu opsøger samme mulighed for at indgå aftaler om den udvendige kalkning. Udover en bedre pris, har menighedsrådene fået dokumentation for markedsprisen gennem konkurrenceudsættelse af opgaven. Udbuddet indebærer også, at kalkningen indgår i en langsigtet planlægning og ikke bliver skubbet rundt mellem årene afhængig af, hvornår der er tilstrækkelig ”luft” på budgettet.

## **Energibesparelser**

Energibesparelser i kirken, præsteboligen eller andre bygninger kræver typisk en investering til isolering af bygningen, udskiftning af varmeanlægget, eller energispareparer, nye lysarmaturer eller hårde hvidevarer, men tjener sig ofte meget hurtigt hjem i form af lavere driftsudgifter, jf. boks 9. Energibesparelser er dobbelt gode besparelser, for ikke blot sparer kirkekassen penge, men kirken giver samtidig sit bidrag til et bedre miljø.

I forbindelse med de årlige syn og provstesynet bør man vurdere, om der kan gennemføres energibesparende foranstaltninger.

Nå varmeanlægget er udtjent og skal udskiftes, er det vigtigt, at de mulige energibesparelser står højt på listen i forbindelse med anskaffelse af et nyt

anlæg. Det er tit muligt at opnå flere fordele på samme tid: lavere energiregning, et bedre indeklima i kirken og bedre vilkår for bevaring af kirkens inventar. Det er for eksempel tilfældet, når man skifter et gammelt varmluftanlæg til et system med opvarmning under den enkelte kirkebænk, som kører med relativt lav temperatur.

### **Boks 9.** Holmens Kirke og kirkegård

I Holmens Kirkes driftsregnskab er opvarmningsomkostningen blandt de absolut største enkeltposter. I 2006 var beløbet ca. 170.000 kr. Ved en forhandling med Københavns Energi i 2002 blev der aftalt en reduktion i prisen på ca. 25 %. Betingelsen herfor var, at der blev gennemført energibesparende foranstaltninger, som kunne forbedre udnyttelsen af fjernvarmevandet ved at sænke returtemperaturen til fjernvarmenettet. Holmens Kirke er i gang med en istandsættelse, der bl.a. indebærer opsættelse af forsatsvinduer.

På Holmens kirkegård flyttede kirkegårdskontoret i 2004 fra en utidssvarende bygning til nye lokaler. Det halverede varmeregningen fra 24.500 kr. til 12.900 kr.

## **Personale**

Hver gang en stilling bliver ledig, er det en god lejlighed til at standse op og revurdere, om man har den rette kombination af stillinger og opgaver. Det gælder i det enkelte sogn, men det gælder også for provstiet som helhed.

Menighedsrådene skal fremover som led i budgetprocessen aflevere en oversigt over sognets personaleanvendelse. Det er med til at få skabt synlighed og overblik, så både menighedsrådene og provstiudvalget får et bedre grundlag for at drøfte, om man har de rette personaleressourcer i forhold til opgaverne, og om der kan være idé i at samarbejde på nogen områder. Budgetsamrådet kan også beslutte at flytte personalenormeringen til provstiudvalget, men beslutningen skal træffes i forlængelse af et nyvalg til menighedsråd og er så bindende for valgperioden.

## **Koordinering af fridag**

I mange sogne findes en naturlig måde at nedbringe vikarudgifterne på, nemlig at præsten og kirkefunktionærerne har en fast fælles fridag, som oftest mandag. Det betyder, at der som udgangspunkt ikke finder kirkelige handlinger sted om mandagen og følgelig ikke er behov for vikarer. Dette gælder for de kirkefunktionærer, der har 6 dages arbejdsuge, idet søndagen er ar-



bejdsdag, og som derfor i lighed med præsten har en hverdag som den ugentlige fridag.

Denne praksis findes allerede i de sogne, hvor der er én præst. I disse sogne er der en fælles forståelse for, at der ikke finder kirkelige handlinger sted på præstens ugentlige fridag.

I sogne, hvor der er flere præster og flere kirkefunktionærer, er det mere indviklet. Jo mere præsternes og kirkefunktionærernes fridage er fordelt på forskellige hverdage, jo større bliver behovet for vikarer.

Da mandag er den ugedag, på hvilken der antagelig er færrest kirkelige handlinger, kunne det tale for, at mandagen som udgangspunkt skulle være den fælles fridag for både præster og kirkefunktionærer i f.eks. et helt provsti, ja i hele landet. Det vil være nødvendigt, at der er en form for vagtplan, så man kan tage sig af de begravelser, der ikke kan aftales til en anden dag, jf. boks 10. Der skal også sikres mulighed for, at dødsanmeldelse for dødsfald, der har fundet sted i weekenden, kan indgives om mandagen.

#### **Boks 10.** Fælles fast fridag i Fredericia by

I Fredericia er der ved bykirkerne Hannerup, Christians, Trinitatis og Michaelis etableret en ordning med en fælles fast fridag om mandagen:

- Præsterne har som udgangspunkt mandagsfri.
- En præst har dog vagt for alle fire sogne. Vagtpræsten tager de bisættelser/begravelser, der måtte komme, som ikke kan aftales til andre dage. Der er slet ikke bisættelser/begravelser hver mandag, for familierne vil i de allerfleste tilfælde have egen sognepræst og indretter sig derfor på at have bisættelse/begravelse en af ugens øvrige dage.
- Vagtskema sendes til sygehus, kirkekontorer og byens bedemænd.

Der er hos alle parter tale om en udbredt tilfredshed med ordningen, der har den fordel, at man også sparer vikarer, da de fleste kirkefunktionærer også har mandagsfri.

### **Samarbejde om stillinger**

Et eksempel fra Hjallesø Provsti, boks 11, viser, at der kan være meget kontante fordele ved at tilrettelægge nogle arbejdsopgaver – kirkebog og kirkegård – på tværs af sognegrænserne.

### **Boks 11. Samarbejde om personale i Hjallese Provsti**

I Hjallese Provsti samarbejder fire sogne om personale. Det er to større og to mindre sogne, der er fordelt i to pastorater. I forbindelse med to ledige stillinger, en kordegn og en kirkegårdsleder, er kordegnen i det ene store sogn blevet tillagt opgaven med personregistrering og kirkebog for alle fire sogne samt regnskabsføringen for alle fire sogne.

Kordegnen er ansat på fuld tid og får assistance af en kordegnemedhjælper på 20 %. De opgaver, som disse varetager, blev tidligere varetaget af en kordegn på fuld tid, tre kasserere og en præstesekretær.

Fire kirkegårde i provstiet er ligeledes gået sammen om personalsamarbejde. Før var der ansat en kirkegårdsleder på Fraugde kirkegård, et eksternt firma på Tornbjerg kirkegård og en fuldtidsgraver varetog opgaverne på Allerup og Davinde kirkegårde. I dag er stillingerne på Fraugde, Tornbjerg og Davinde slået sammen til en fuldtidsgraverstilling plus 1.600 medhjælpstimer. Ved en nyberegning blev behovet på de tre kirkegårde reduceret med en kirkegårdsleder, et eksternt firma samt et fradrag på 1.600 marktimer, hvilket indebar en besparelse på 400.000-500.000 kr.

Samarbejde om stillinger behøver imidlertid ikke kun at handle om at spare penge. Det kan også være nødvendigt for at skabe tilstrækkeligt attraktive stillinger. Det kan for eksempel tit være svært for et menighedsråd at få tilstrækkeligt kvalificerede ansøgere til en deltidsstilling, og her kan et samarbejde føre til oprettelse af en mere attraktiv fuldtidsstilling. I Fredericia samarbejder by- og landsogne således om ansættelse af organister, jf. boks 12.

### **Boks 12. Samarbejde om organiststillinger i by- og landsogne i Fredericia Provsti**

I Fredericia Provsti er der to eksempler på, at et større bysogn samarbejder med et landsogn om ansættelse af en organistassistent. Det er henholdsvis Taulov og Christians kirker og Trinitatis og Vejlbj kirker.

Ordningerne fungerer særdeles godt. Besparelsen er beskeden, men der har været flere og godt kvalificerede ansøgere til stillingerne.

Eksemplerne viser, at menighedsrådene har gode muligheder for at revurdere stillingerne og kombinere dem med et samarbejde med andre menighedsråd. Det kan enten føre til en reduktion af det samlede timetal, eller til at nye opgaver bliver tillagt stillingerne.

Et eksempel på behov for revurdering er indførelsen af den elektroniske kirkebog. Da den blev indført var forudsætningen, at den ville betyde en

reduktion af tidsforbruget ved registreringsopgaverne på ca. 30 %. Nu viser en ny opgørelse, at tidsbesparelsen faktisk er større, nemlig ca. 40 %. Senest er der åbnet for digital selvbetjening ved både fødselsregistrering og navneændring, hvilket vil reducere tidsforbruget ved registreringsopgaverne yderligere. Det medfører et behov for en revurdering af stillingen. Tilsvarende bør indførelsen af automatiske ringeanlæg også føre til en revurdering.

## Inddragelse af frivillige

Der er historisk set en lang tradition for inddragelse af frivillige i forbindelse med gudstjenesterne og det diakonale arbejde. Ringsted Sogn er et usædvanligt eksempel på en engageret menighed, der via en god organisering af den frivillige deltagelse har reduceret behovet for betalt arbejdskraft til et absolut minimum, jf. boks 13. Initiativet i Ringsted Sogn er sjældent i omfang og varighed. Andre menighedsråd kan imidlertid lade sig inspirere af, at det er muligt at lade stort set alle funktioner ud over præsten og organisten blive varetaget af frivillige, og at det dermed også er muligt at reducere omkostningerne ved gudstjenesterne.

### **Boks 13.** Det begyndte i kælderen...

Da Ringsted i løbet af 1960'erne og 1970'erne voksede, og et stort areal syd for banelinjen blev bebygget med etageejendomme og parcelluse, besluttede menighedsrådet at gøre noget for at betjene den voksende befolkning i det nye område. Den nye menighed startede i et kælderlokale, men kunne i 1992 indvie Klostermarkskirken.

”Når man ser den nye flotte Klostermarkskirke i dag, kan man have svært ved at forestille sig, at kirken rent faktisk tog sin spæde begyndelse i kælderen i blok D i Søndre Park, ikke langt fra, hvor kirken ligger i dag. I tiden før 1975 var denne kælder nemlig rammen om hyggelige sammenkomster, som efterhånden kom til at omfatte ”kaffeandagter” ved daværende præst i Ringsted, C.P. Behrens. Men palmesøndag 1975 flyttede man fra kælderen til den nye Sdr. Parkskole, hvor der hver søndag helt op til 1988 blev holdt gudstjeneste i et af skolens fællesrum” (”Fra kirkesal til kirkecenter – orientering om kirken”).

Gruppen af frivillige var gået sammen under overskriften ”Vores egen kirke” med det formål at bygge en menighed op uden unødigt brug af professionel arbejdskraft. Dette førte til dannelse af et frivilligt ringerlaug, kirkekor, frivillige til oplæsning af indgangs- og udgangsbøn osv. - i alt ca. 50 frivillige, der var engagerede mindst et par gange om måneden.

Børneklub, børnepasning under gudstjenesten, kirkekaffe, besøgstjeneste, væresteder m.v. varetages ved nogle kirker af frivillige, ved andre af lønnede

medarbejdere. Og en del steder er der tale om en kombination. Det kan også være nødvendigt at bruge lønnede medarbejdere, hvis man skal kunne organisere mange frivilliges deltagelse.

## Samarbejde om personalerådgivning

Det er ikke alle menighedsråd, der i dag er klædt tilstrækkeligt på til at kunne varetage opgaven som arbejdsgiver, særligt hvad angår den juridiske del i forbindelse med ansættelses- og især afskedigelsessager. Menighedsrådet er ikke valgt for sin kompetence på det personalejuridiske område. Der er derfor behov for rådgivning om personaleforhold.

Det er meget forskelligt fra stift til stift, i hvilket omfang stiftsadministrationen yder menighedsrådene en aktiv rådgivning på personaleområdet. I nogle stifter går man meget langt, jf. boks 14, i andre yder man kun rådgivning i meget begrænset omfang. Det kan også være et problem, at stiftet fungerer som tilsyns- og ankemyndighed i forhold til menighedsrådene.

### **Boks 14.** "Kerteminde-ordningen" – samarbejde med stiftet

Kerteminde provstiudvalg har besluttet at knytte en stiftsmedarbejder til provstiet. Denne medarbejder skal i aftalte aftentimer samt én dag hver fjortende dag stå til rådighed for spørgsmål om personaleforhold fra menighedsrådenes kontaktpersoner.

Herudover skal stiftsmedarbejderen stå for APV for alle medarbejdere i hele provstiet. Endelig skal stiftsmedarbejderen stå for en central afløserdatabase samt undersøge mulighed for at etablere en central styring af fravær.

Det er frivilligt for menighedsrådene at gøre brug af ordningen.

I Aalborg Stift er fem provstier gået sammen om at ansætte en fælles personalekonsulent, jf. boks 15. Tilsvarende modeller er også under overvejelse i andre provstier. Fordelen ved modellen er, at konsulenten i høj grad er "menighedsrådenes mand" (m/k). En ulempe er, at der kan være risiko for, at erfaringerne forsvinder, hvis konsulenten siger op. Der skal derfor gøres en særlig indsats for at sikre, at der finder en erfaringsopsamling sted. Konsulenten vil med fordel kunne samarbejde med stiftet og/eller Landsforeningen af Menighedsråd om mere komplicerede personalejuridiske spørgsmål.

### **Boks 15.** "Hjørring-modellen" – en fælles personalekonsulent

I Frederikshavn, Hjørring Nordre, Hjørring Søndre, Sydthy og Thisted provstier er der ansat en fælles personalekonsulent. Konsulentens opgave

er at understøtte de fem provstiers menighedsråds varetagelse af arbejds-gi-  
veransvaret.

Personalekonsulentens arbejde omfatter rådgivning og vejledning ved an-  
sættelse/afsked samt arbejdsforhold (f.eks. APV) og personaleplanlægning,  
-udvikling og -uddannelse, herunder støtte til MUS samtaler, samarbejds-  
processer og konflikthåndtering. Konsulenten bistår ved tilrettelæggelse af  
arbejde og arbejdstid.

Ordningen blev startet som et forsøg og med en samarbejdsaftale med Aal-  
borg Stift. Ordningen fungerer imidlertid fint og er derfor gjort permanent.

## Ændring af den lokale organisering

Den kirkelige inddeling i sogne findes omtalt i de ældste kirkelove og i Jyske  
Lov. Sogneinddelingen blev opretholdt efter reformationen, men ændringer i  
den kirkelige inddeling kendes allerede fra gammel tid. Kirkeordinansen af  
1537 gav f.eks. anvisning på, hvorledes flere sogne kunne sammenlægges til  
ét, og det har på den tid ikke været ualmindeligt, at kongemagten påbød ned-  
rivning af kirker og sammenlægning af sogne. Den historisk betingede sog-  
nestruktur kan i dag virke som en hindring for en god tilrettelæggelse af den  
kirkelige betjening, især i de områder som har gennemlevet en betydelig  
befolkningsmæssig tilgang eller afgang.

Op mod menighedsrådsvalget i 2008 fortsætter udviklingen i retning af fæl-  
les menighedsråd for sognene i flersognspastorater. Et eksempel er sammen-  
lægningen af menighedsrådene i Ørum-Viskum-Vejrum Pastorat, jf. boks 16.  
De fordele, som fremhæves, er, at man får fælles kontaktperson, arbejdsfor-  
holdene bliver ensartede, og man får mulighed for teamarbejde og mere flek-  
sible vikarordninger. Desuden kommer man generelt meget dobbeltarbejde  
til livs, ligesom der bliver bedre overblik over både ressourcerne og de man-  
ge udvalg med frivillige.

### **Boks 16.** Sammenlægning af menighedsråd og medarbejderstab i Ørum- Viskum-Vejrum Pastorat

Ørum-Viskum-Vejrum Pastorat i Viborg Østre Provsti har i alt ca. 2700  
indbyggere. I marts 2006 nedsatte de tre råd et fælles udvalg til at se på  
mulighederne for øget samarbejde mellem sognene. I oktober 2006 på et  
fællesmøde for menighedsrådene og medarbejderne fremlagde udvalget  
fire mulige modeller, hvor det mindst vidtgående blot indebar et begrænset  
samarbejde om kirkegårdspersonalet, og det mest vidtgående indebar  
sammenlægning af både menighedsråd, kirkekasser og medarbejderstab.

På mødet drøftedes fordele og ulemper ved de fire modeller, hvorefter de tre menighedsråd hver for sig drøftede modellerne, og udvalgsarbejdet fortsattes med henblik på anbefaling af en eller to modeller til møder i de tre menighedsråd i januar 2007. På et nyt fællesmøde i marts 2007 besluttedes det i enighed at arbejde frem mod den mest vidtgående model, altså en egentlig sammenlægning af såvel menighedsråd som kirkekasser og medarbejderstab fra det kommende menighedsrådsvalg. Sammenlægningen er blevet godkendt på menighedsmøder i de tre sogne.

”PRESSEMEDDELELSE 8. JUNI 2007

### **Menighedsråd får fremtid sammen.**

Torsdag aften afholdtes det sidste af tre menighedsmøder i Ørum-Viskum-Vejrum sogne som afslutningen på første etape af arbejdet frem mod sammenlægning af de tre menighedsråd.

En sammenlægning får bl.a. som konsekvens, at personalet får en fælles kontaktperson, arbejdsforholdene bliver ensartede og man får mulighed for teamarbejde og mere fleksible vikarordninger. Desuden kommer man generelt meget dobbeltarbejde til livs, ligesom der bliver bedre overblik over både ressourcerne og de mange udvalg med frivillige som får tingene til at ske. Fordelingen af valgte menighedsrådsmedlemmer bliver i fremtiden 6-3-3 fra hhv. Ørum, Visikum og Vejrum.

Menighederne besluttede med stort flertal ved alle tre møder at godkende planen for fremtiden, som et arbejdsudvalg har præsenteret ved møderne, og som menighedsrådene tidligere har sagt god for.

Efter denne utvetydige godkendelse sættes den praktiske del af sammenlægningsarbejdet nu i gang, så man kan blive klar med den nye struktur og de dertil hørende ændringer ved menighedsrådsvalget i november 2008, hvor den nye fremtid begynder.”

At en sådan enighed har kunnet opnås, skyldes ikke mindst, at man har givet sig god tid til en grundig proces med drøftelser af alle fordele og ulemper ved de forskellige muligheder, at man selv har kunnet styre processen, og at medarbejderne har været inddraget helt fra starten.

Det er vigtigt for en sammenlægningsproces, at medarbejderne også kan se de nye muligheder. Ved at inddrage medarbejderne aktivt i processen fra start kan man undgå tvivl og usikkerhed om deres jobsituation.

## **Samarbejde om det kirkelige liv**

Mange menighedsråd indgår i formelt eller uformelt samarbejde med andre menighedsråd om løsningen af kirkelige opgaver. Antallet af samarbejdspro-

jekter har været støt stigende i de senere år. Baggrunden herfor er for det første en voksende erkendelse i menighedsrådene af, at de ”gode vilkår for menighedens liv og vækst”, som menighedsrådsløftet taler om, ikke altid kan bydes inden for rammerne af sognegrænserne. For sognegrænserne er i stadig mindre grad de rammer, som folks dagligliv, arbejdsliv og fritidsliv udspiller sig inden for. Det er derfor – også som et element i en omkostningsbevidst folkekirke – nødvendigt at overveje, hvilke kirkelige opgaver, der bedst løses inden for sognets rammer, og hvilke der bedst – eller udelukkende – kan løses i fællesskab med andre sogne.

Med den seneste ændring af menighedsrådsloven er det slået fast, at alt hvad et menighedsråd har adgang til selv at lave, kan det også lave i samarbejde med andre. Der skal bare foreligge en skriftlig vedtægt for samarbejdet, som blandt andet fastslår, hvem der skal betale hvad. Det er også blevet muligt at afsætte midler i provstiuvalgskassen til fælles opgaver på provstiplan, forudsat at det er vedtaget med et flertal på 2/3 på budgetsamrådet i provstiet.

Menighedsrådenes muligheder for at samarbejde om løsning af kirkelige opgaver er dermed blevet så frie, at det ikke længere er regler, men alene den lokale idérigdom og vilje til samarbejde, der sætter grænserne.

Ud fra erfaringerne er der ingen tvivl om, at man på en række områder kan få mere ud af pengene ved at samarbejde på tværs af sognegrænser. Samarbejdet kan have forskellig ”dybde”. Der kan være tale om:

1. Simpel *koordinering* af aktiviteter, så man ikke bruger ressourcer på u hensigtsmæssig overlapning og fordobling, eller så man tænker de samlede aktiviteter i et lokalområde ind i en fælles overordnet ramme. Det betyder:
  - at man undgår lokalt at konkurrere med hinanden
  - at man samlet får en bredere vifte af aktiviteter
  - at man når bredere ud i lokalsamfundet, og
  - at man får en væsentligt bedre samlet ressourceanvendelse.
2. Egentlig *udvikling i fællesskab* af initiativer og aktiviteter, så disse planlægges, kommunikeres og gennemføres sammen, og så der er en fælles identitet omkring dem. Det betyder:
  - at man kan varetage opgaver, som ingen af sognene vil være i stand til at løfte alene
  - at man udvikler fælles identitet for et lokalområdes kirkeliv, der mere svarer til den folkelige sammenhæng
  - at man gensidigt inspirerer og udvikler hinanden, og
  - at man også her løser opgaver med den optimale samlede ressourceanvendelse.

3. Arbejde i *sogneteams*, hvor de enkelte sogne fordeler opgaver imellem sig, så nogle af det enkelte sogns aktiviteter udføres på alles vegne og for alle, så de på én og samme tid bidrager til fællesskabet og styrker det enkelte sogns særlige profil. Det betyder:

- at alle sogne ikke skal løse alle opgaver
- at mindre sognes profil kan styrkes i helheden gennem løsning af bestemte opgaver for alle
- bedre arbejdsmiljø gennem samarbejde og kollegafællesskab på tværs af sognegrænser, både for ansatte og frivillige
- større samlet udbud i lokalområdet og
- bedre ressourceanvendelse.

I alle de nævnte former for samarbejde indgår den bedre ressourceanvendelse som et element. Dermed være ikke sagt, at samarbejde nødvendigvis er en vej til besparelser, for det kan også medføre, at man tager nye, udgiftskrævende opgaver op i området. Men samarbejde mellem sogne kan under alle omstændigheder give mere kirke for de penge, man har til rådighed.

### **Boks 17.** Eksempler på samarbejde om det kirkelige liv

#### **Koordinering**

- I Bispebjerg-Brønshøj Provsti har sognene i en årrække samarbejdet om en fælles arrangementsrække om et bestemt tema med et arrangement efter eget valg i hver kirke og med fælles folder og annoncering.
- I Odsherred har man erfaring med en fælles gudstjenestefolder, i Odenseområdet med fælles annoncering af påskegudstjenester for 12 sogne.
- Citykirkesamarbejdet i København koordinerer bl.a. natåben-kirkeinitiativerne i Domkirken, Helligåndskirken og Trinitatis Kirke.
- I Brahetrolleborg, Krarup og Øster Hæsinge sogne i Fyens Stift har man erfaringer med et fælles musikudvalg, som planlægger koncerter og andre musikaktiviteter mellem de tre kirker, alt efter hvad de hver især egner sig til. Lignende fælles koncertplanlægning finder sted i adskillige andre områder.

#### **Fælles initiativer**

- I Lemvig Provsti er sognene efter en fælles målsætningsproces i provstiet gået sammen om at gøre børn og unge til fælles satsningsområde, bl.a. gennem ansættelse af en ungdomspræst på provstiplan.
- Sognene i Randers by samarbejder om afholdelse af en kristendomsuge, som udover kirkerne også omfatter byens andre kulturinstitutioner



(f.eks. biblioteket, kunstmuseet og Randers egnsteater) og endvidere byens folkeskoler og gymnasiale institutioner.

- Marslev, Birkende og Rønninge sogne i Fyens Stift er gået sammen om fælles indledende konfirmationsforberedelse.
- I adskillige byer landet over er der etableret fælles kirkehøjskole for alle eller en række sogne.
- Kirke-skolesamarbejde er ligeledes mange steder organiseret på provstiplan eller i samarbejde mellem en række sogne.
- Fælles kirkeblad er et velkendt fænomen. I de senere år er der også kommet eksempler på fælles hjemmesideløsninger.

### **”Sogneteams”**

- Hjallesø Provsti på Fyn er blevet opdelt i fire distrikter med seks-syv sogne i hver. Dette sikrer, at der ikke er for langt mellem de enkelte sogne, samt at møderne er til at overskue. Et konkret resultat er f.eks. babysalmesang for fire sogne i fællesskab, som konkret afholdes i to af kirkerne med fælles finansiering, kommunikation og organisering, der indebærer fælles identitet for alle fire kirker om projektet.
- I Kalundborg Provsti har præsterne etableret et team-samarbejde, der muliggør, at de på skift får en kortere periode med sammenhængende tid til at dygtiggøre sig til en opgave, der kommer hele området til gode. De øvrige præster vikarierer.

Der er mange forskellige muligheder for at skabe et velfungerende samarbejde. *Pastoraterne* er ofte de helt naturlige rammer om samarbejde, fordi man her i forvejen har et fællesskab om præstens arbejde. En anden naturlig ramme kan være *de ”gamle” kommuner*, hvor der efterhånden ofte har udviklet sig et folkeligt fællesskab f.eks. om skole, indkøb, fritidsliv og institutioner. En tredje ramme kan være *sogne med samme præg* i et område (land-sogne, forstadsogne, børnefamilie-sogne osv.). Og endelig kan der i høj grad være fornuft i at gå *på tværs* af by, forstad og land, f.eks., hvor det kan bidrage til, at skævt fordelte ressourcer i et område kan udlignes ved samarbejde på tværs om løsning af opgaver.

## Medlemmernes folkekirke

Det er ikke tilstrækkeligt bare at se på, hvor mange penge folkekirken bruger; man må også se på, hvad der kommer ud af at bruge dem. Det er afgørende, at folkekirken bruger så få ressourcer som muligt på administration og andre udenværker, og at så mange af kirkens ressourcer som muligt bruges på formål, der har direkte betydning for kirkens medlemmer og kirkens udvikling. Gudstjenesten og de kirkelige handlinger (dåb, konfirmation, vielse og begravelse) står helt centralt blandt folkekirkens opgaver, men kirkelig undervisning af børn, unge og voksne har fået stigende betydning i de senere år.

Den faldende dåbsprocent og et svækket kendskab – også blandt folkekirkens medlemmer – til hvad kristendom er, stiller kirken over for nye udfordringer med hensyn til, hvordan den skal løfte sin opgave. Kendskabet til kristendom og kirke gennem undervisning og deltagelse i gudstjeneste og kirkelige handlinger har også væsentlig betydning for medlemmernes ønske om fortsat at tilhøre folkekirken.

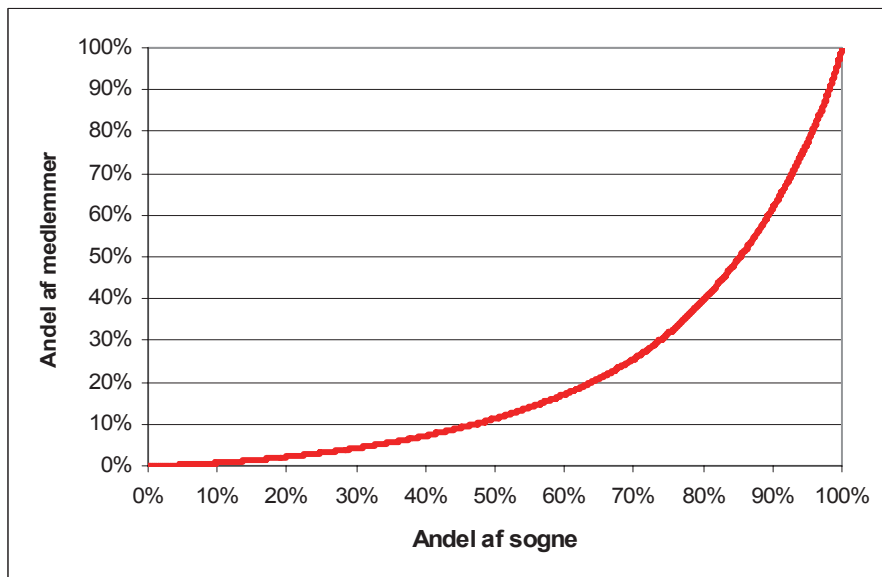
Det er derfor afgørende, at folkekirken anvender ressourcerne, hvor de gør mest gavn i forhold til kirkens opgave, således at folkekirken kan blive bedre til at møde disse udfordringer og løfte sin opgave under nye vilkår. Dette afsnit dækker nogle af de samme temaer som det foregående, men her set ud fra et medlemsperspektiv. Det handler om sognestrukturen, om sognets målsætninger og prioriteringer, om sognets ressourcer og om medlemmernes brug af kirken.

## Sognestrukturen

Folkekirken rummer ca. 2.100 sogne og ca. 100 kirkedistrikter. Hvert sogn består i gennemsnit af ca. 2.000 medlemmer. Folkekirkens sognestruktur er imidlertid meget uensartet. Der er over 150 sogne med under 200 medlemmer, mens det største sogn (Glostrup) har over 16.000 medlemmer.

I figur 10 (næste side) er sognene anført i rækkefølge fra det mindste til det største. Figuren viser, hvor mange medlemmer der er i de 10 % sogne (svarende til ca. 210 sogne), der har færrest medlemmer pr. sogn, dernæst de 20 % (eller ca. 420) mindste sogne, osv. De ca. 100 kirkedistrikter indgår i det følgende under det sogn, som de er udskilt fra, idet medlemmerne ikke opgøres særskilt for kirkedistriktet, men henregnes til det pågældende sogn.

**Figur 10.** Sognestrukturen



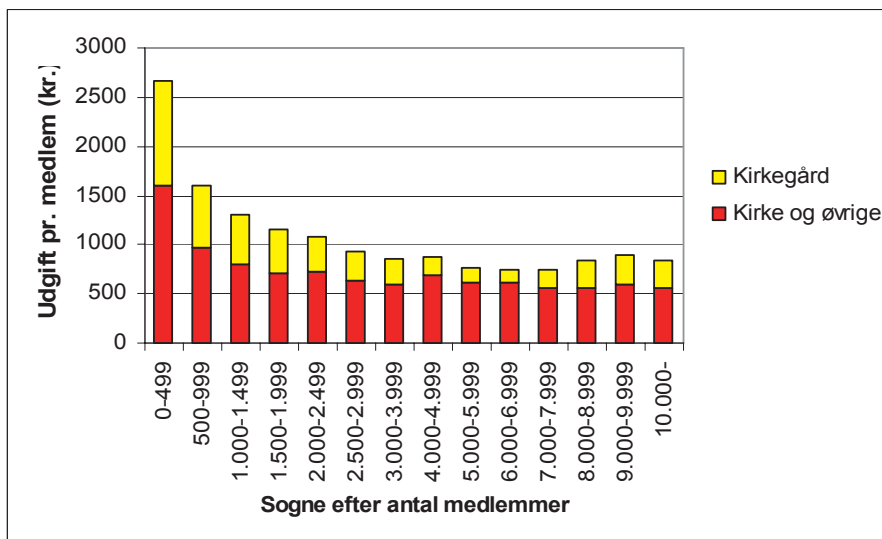
Den halvdel af sognene, der udgøres af de helt små sogne med op til 1.000 medlemmer, tegner sig kun for 0,5 mio. (12 %) af folkekirken medlemmer, mens den anden halvdel med de større sogne tegner sig for de resterende 4,0 mio. (88 %) af medlemmerne. De 15 % største af sognene rummer halvdelen af medlemmerne.

Dette forhold kan give anledning til at stille spørgsmålet, om den skæve sognestruktur – som i høj grad er udtryk for, hvor folk boede for 200 år siden – i sig selv udgør et væsentligt økonomisk problem for folkekirken. Er de mange små sogne med andre ord en klods om benet på folkekirken, i og med at sognene ikke er dér, hvor medlemmerne er?

### Sognestruktur og udgifter

Sognets udgifter pr. medlem afhænger af, hvor mange medlemmer sognet har, jf. figur 11 (næste side). Det er sogne med mellem 5.000 og 8.000 medlemmer, der har de laveste udgifter pr. medlem, nemlig ca. 750 kr. i gennemsnit. De allermindste sogne med op til 500 medlemmer har tre til fire gange så høje udgifter pr. medlem, nemlig i gennemsnit 2.650 kr., mens sognene på mellem 500 og 1.000 medlemmer med 1.600 kr. har over dobbelt så høje udgifter pr medlem.

**Figur 11.** Sognestørrelse og udgifter pr. medlem opdelt på kirkegård og kirke og øvrige formål



De højere udgifter pr. medlem gør sig i lige høj grad gældende for drifts- og for anlægsudgifterne. Det er altså ikke kun på grund af udgifter til vedligeholdelse af kirkebygningen, at de små sogne er dyre, men lige så meget på grund af udgifter til lønninger (ikke mindst på kirkegården) og til øvrig drift. For både små og store sogne fordeles udgifterne sig med ca. 85 % driftsudgifter og 15 % anlægsudgifter.

To forhold er særligt værd at bemærke. For det første er der fra og med 2.500 medlemmer kun begrænsede økonomiske fordele ved endnu større sognestørrelser. Fra og med denne sognestørrelse falder udgifterne pr. medlem nemlig kun en smule ved endnu større sognestørrelser. Men der kan naturligvis godt være andre fordele ved større sogne. Og for det andet stiger udgiften pr. medlem igen, når man kommer over 8.000 medlemmer. Når sognene bliver *for* store, er der måske nogle stordriftsulemper.

En del af forklaringen kan findes i udgifterne til kirkegården. For det er navnlig kirkegårdsudgifterne, der er lave for sogne med mellem 4.000 og 7.000 medlemmer. Det skyldes, at en væsentlig del af disse sogne ikke har egen kirkegårdsdrift, idet de ligger i kommuner med kommunale kirkegårde. Blandt såvel de mindre som de allerstørste sogne er der en større andel, der har egen kirkegård.

Merudgifterne i de små sogne betyder, at de samlede lokale udgifter i folkekirken er 15-20 % højere, end de ellers ville have været. Det er prisen for den skæve sognestruktur. Da der efter kommunalreformen er en betydelig udligning inden for de nye kommuner, finansieres størstedelen af disse mer-

udgifter af de store bysogne i de kommuner, der rummer mange af de små sogne.

## Fælles menighedsråd og kirkekasse

Det er imidlertid *ikke* en forudsætning for at få mere kirke for pengene, at de nuværende 2.200 sogne og kirkedistrikter bliver drastisk reduceret i antal. Så længe sognets beboere søger til gudstjeneste i sognekirken, er der næppe grundlag for at nedlægge et sogn.

Men der er derimod ikke gode grunde til, at hvert enkelt lille sogn skal administreres selvstændigt og have sin egen kirkekasse. Menighedsrådsloven lægger op til, at der kan etableres fælles menighedsråd i et pastorat med to eller flere sogne. Det kan menighedsrådene beslutte, når et menighedsmøde i hvert af sognene ønsker det. Der er i de senere år kommet stadig flere fælles menighedsråd. Ved menighedsrådsvalget i 2000 var der kun 24 fælles menighedsråd, mens der ved valget i 2004 var 76, og processen fortsætter frem mod menighedsrådsvalget i 2008. I nogle tilfælde er der tale om en egentlig sognesammenlægning, men i de fleste tilfælde opretholdes sognene, selv om man får fælles menighedsråd.

Der er betydelige fordele ved, at menighedsrådet bliver valgt for pastoratet i stedet for sognet. Det er udviklingen i retning af flere fælles menighedsråd i sig selv udtryk for.

For det første er det pastoratet, der udgør området for præstens tjeneste (bortset fra rådighedsordningen). Når menighedsrådene i pastoratet varetager deres væsentligste opgave, nemlig ved ledighed i stillingen at kalde en ny præst, udøver de den allerede i fællesskab. For det andet er der betydelige administrative besparelser. Dels økonomiske besparelser i form af lavere udgifter til kasserer mv. Men måske endnu vigtigere er det, at et fælles menighedsråd reducerer den administrative belastning af præsten. For det tredje giver fælles menighedsråd mulighed for, at man kan foretage nogle prioriteringer på tværs, som kan skabe nye muligheder for det kirkelige liv i sognene.

Udvalget skal derfor anbefale, at der på længere sigt etableres fælles menighedsråd i alle flersognspastorater. Det fælles menighedsråd har det samlede budgetansvar, er arbejdsgiver for kirkefunktionærerne i pastoratet og står for vedligeholdelsen af alle pastoratets kirke- og andre bygninger, herunder præsteboligen. Udvalget foreslår ikke, at fælles menighedsråd skal gøres obligatorisk, da det er afgørende for det fremtidige samarbejde i menighedsrådet, at en sådan løsning ikke er påbudt udefra, men er udtryk for sognenes eget valg.

## Kirkedistrikter

Ud over de 2.100 sogne er der som nævnt knap 100 kirkedistrikter. Der er imidlertid i lovgivningen ingen væsentlige forskelle mellem et kirkedistrikt og et sogn. Kirkedistriktet har således sit eget menighedsråd og sin egen kirkekasse, og menighedsrådet i det sogn, som kirkedistriktet er udskilt fra, har ingen kompetence over distriktets forhold. Den eneste forskel er, at folkekirkens medlemmer ikke registreres som hørende til kirkedistriktet, men til det sogn, som distriktet er udskilt fra.

Udvalget skal derfor foreslå, at alle kirkedistrikter omdannes til sogne, og at begrebet ”kirkedistrikt” herefter udgår af den kirkelige lovgivning.

Der er ingen grund til at opretholde distinktionen mellem sogn og kirkedistrikt, som blot bidrager til at gøre strukturen og reglerne indviklede, og som endvidere skaber problemer for afholdelse af afstemningsvalg til menighedsrådet. Omdannelsen af kirkedistrikterne til sogne vil ikke føre til øget administration i relation til kirkebøgerne, da registreringen i forvejen foregår på pastoratsniveau.

## Målsætning og prioritering

Folkekirkens overordnede mission står ikke til diskussion. Alligevel adskiller behovene for en stadig afklaring af visioner, værdier og mål i den konkrete dagligdag i sogne og provstier sig ikke grundlæggende fra behovene i andre organisationer. Hvis folkekirken skal fastholde sin mission på alle niveauer, er det vigtigt, at der løbende foregår en proces, hvor denne sammenholdes med den faktiske virksomhed, så det hele tiden sikres, at folkekirkens ressourcer anvendes til formål, der tjener denne mission.

Et afklaret målsætningsgrundlag er et værdifuldt ledelsesredskab for både menighedsråd og medarbejdere i sognet og for dem, der skal prioritere resourceforbruget i provstiet. I en situation, hvor menighedsrådene har fået friere rammer til at prioritere deres ressourceanvendelse, og hvor provstiet vil få en nøglerolle i den fælles prioritering, vil man uden en løbende målsætningsproces stå i fare for at prioritere tilfældigt og uigennemskueligt, både for menighedsrådene, medarbejderne og offentligheden.

Klare, formulerede mål og politikker for forskellige områder er desuden et bidrag til et godt arbejdsmiljø for medarbejderne, i det omfang at processen ikke foregår hen over hovedet på medarbejderne, men i et stadigt samspil med dem. Så vil de opleve et medejerskab til målsætningerne og kan se, hvilken del af helheden de indgår i og bidrager til. Det kan være med til at skabe et fælles sprog og forebygge mange af de konflikter, som har medvirket til adskillige sager om dårligt arbejdsmiljø.

Når stillingsstrukturen i folkekirken i fremtiden bliver mere fleksibel, vil klare mål og prioriteringer i endnu højere grad end i dag være nødvendige

for at sikre den rigtige sammensætning af medarbejderstaben og den rigtige placering af medarbejderne i forhold til de arbejdsopgaver, der er i sognet og på tværs af sognene. Samtidig vil klare mål og prioriteringer være en forudsætning for tilrettelæggelse af relevant efter- og videreuddannelse af medarbejderne.

Udvalget skal derfor anbefale, at menighedsrådene én gang i løbet af valgperioden formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer og indgår i en proces med fastlæggelse af prioriteringer på provstiplan. Det vil endvidere være naturligt at følge op på prioriteringerne en gang om året og eventuelt revidere disse.

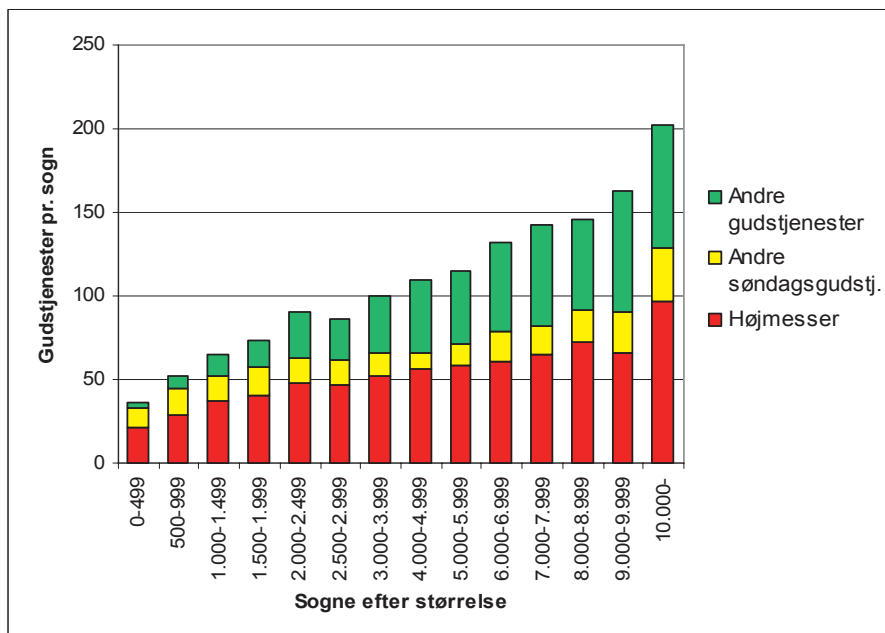
Menighedsrådet skal allerede i dag give en mundtlig orientering om den gennemførte og planlagte virksomhed en gang om året på et menighedsrådsmøde. Denne orientering bør tillige udarbejdes skriftligt, så den kan offentliggøres f.eks. i kirkeblad, dagspresse eller på sognets hjemmeside. Hvor omfattende denne orientering skal være, og om det skal være en egentlig mål-, prioriterings- og ressourceplan, kan være op til det enkelte menighedsråd.

## Bedre anvendelse af ressourcerne

Forskellen mellem små og store sogne afspejler sig i, hvad ressourcerne anvendes på i sognene. I de små sogne anvendes en meget stor del af ressourcerne – såvel præstens arbejdstid som de øvrige medarbejders – på de ordinære gudstjenester.

Det gennemsnitlige antal gudstjenester pr. sogn var 72 i 2006, jf. figur 12 (næste side). De mindste sogne har kun det halve antal, mens de største sogne ligger 2-3 gange højere. For de større sogne er det navnlig antallet af ”andre gudstjenester”, der stiger.

**Figur 12.** Antal gudstjenester pr. sogn i 2006 efter sognestørrelse



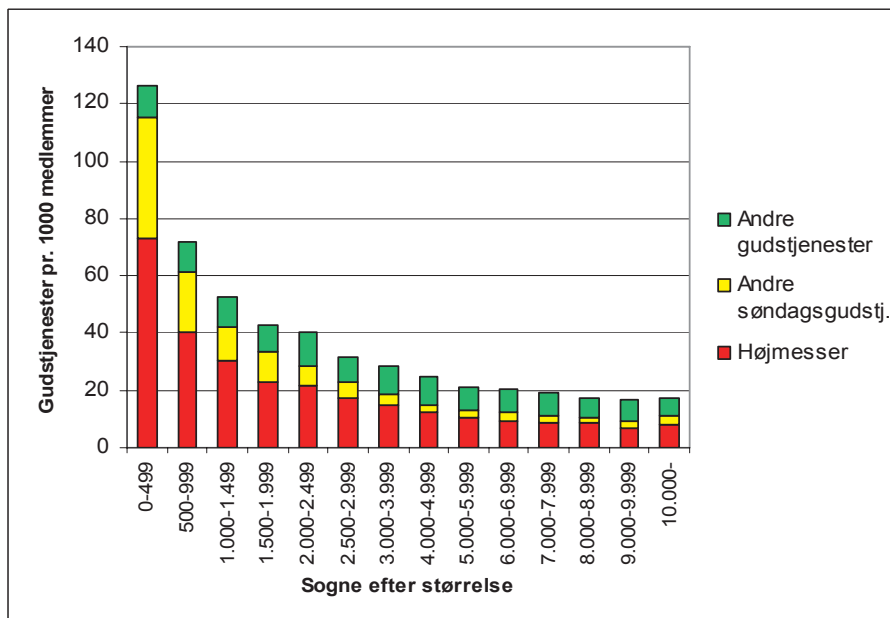
Hvis man i stedet sætter antallet af gudstjenester i forhold til sognets medlemstal, tegner der sig et noget andet billede. Figur 13 (næste side) viser antallet af gudstjenester pr. 1000 medlemmer for forskellige sognestørrelser. Der var i gennemsnit 33 gudstjenester pr. 1000 medlemmer i 2006. De største sogne har kun det halve antal, mens de mindste har to til fire gange så mange. De mange gudstjenester i de små sogne afspejler dog også en noget større kirkegang i disse sogne.

## Præstens arbejdsopgaver

Den del af præstens arbejdsopgaver, som det er muligt at sætte tal på, nemlig gudstjenesterne og de kirkelige handlinger og forberedelsen hertil (prædikenskrivning, konfirmandundervisning, dåbssamtaler osv.), og som i høj grad svarer til præstens pligtige eller bundne opgaver, udgør en meget forskellig andel af de enkelte præstestillinger. Den belastning, der kan opgøres, er for nogle stillinger mere end dobbelt så stor som for andre stillinger. Der er også en tendens til, at de bundne opgaver fylder mere i pastorater med én præst end i pastorater med flere præster.



**Figur 13.** Antal gudstjenester pr. 1000 medlemmer efter sognestørrelse, 2006



Sammensætningen af de bundne opgaver er også forskellig. I pastorater med én præst udgør gudstjenesterne ca. 2/3 af den arbejdsbelastning, der direkte kan sættes tal på, mens kirkelige handlinger (herunder især disses forberedelse) udgør den resterende 1/3. I pastorater med flere præster udgør gudstjenesterne derimod kun halvdelen af den opgjorte belastning, mens de kirkelige handlinger tegner sig for den anden halvdel.

Man kan samlet konkludere, at for det første er der meget stor forskel mellem de enkelte stillinger på omfanget af de bundne opgaver, og dette gælder både inden for gruppen af pastorater med én præst og gruppen af pastorater med flere præster. Og for det andet, at der generelt er mere plads til andre opgaver i pastorater med flere præster end i pastorater med kun én præst.

Der er med de eksisterende præsteressourcer to muligheder for at frigøre mere tid fra de bundne opgaver i pastoraterne med én præst. For det første kan man foretage pastoratsomlægninger, så pastoraterne med henholdsvis meget høj og lav belastning i højere grad nærmer sig gennemsnittet. Navnlig vil pastoratsfællesskab mellem landsogne og forstadssogne kunne give en mere jævn sammensætning af opgaverne. For det andet kan man overveje at reducere antallet af gudstjenester i de små sogne. Men dette afhænger naturligvis af, hvilken form for gejstlig betjening man ønsker i de pågældende sogne. Fordelingen af præstestillingerne indebærer således et valg i forhold til prioriteringen af opgaverne i folkekirken. Men det må anbefales, at forde-

lingen i højere grad baseres på en udtrykkelig målsætning for en prioritering af folkekirkens opgaver.

## Kirkebygningerne

Anvendelsen af kirkebygningerne og ikke mindst spørgsmålet om lukning og anden brug af kirker får jævnligt betydelig opmærksomhed, ikke mindst i medierne. Problemet er ikke nødvendigvis, at der er for mange kirker i Danmark, men at folk nu bor andre steder end dér, hvor kirkerne ligger. Der har således i nyere tid været og vil også fortsat være et løbende behov for at bygge kirker i nye bydele. Men etableringen af nye kirker er ikke blevet modsvaret af nedlæggelse af eksisterende kirker.

Den ”nemme” konklusion ville naturligvis være at følge linjen fra den kommunale sektor og nedlægge kirker i de små sogne. Men der er flere grunde til, at man ikke uden videre kan drage paralleller. For det første fordi landsbykirkerne helt overvejende er fra middelalderen og dermed repræsenterer en kulturhistorisk værdi. Og for det andet fordi der, som anført ovenfor, som udgangspunkt ikke er grundlag for at nedlægge et sogn, så længe sognets beboere søger til gudstjeneste i sognekirken.

Udgangspunktet for en diskussion af anvendelsen af kirkebygningerne må derfor være:

- at der ikke skal rives landsbykirker ned, og
- at der ikke skal tages kirker ud af brug, hvor folk bruger deres kirke.

Men hvor der ikke i sognet er opslutning om gudstjenesterne og andre aktiviteter i og i tilknytning til kirken, kan der være grund til at overveje, om kirkebygningen skal tages mere eller mindre ud af daglig drift.

Selv om der i et flersognspastorat ikke er grundlag for at tage en af kirkerne helt ud af dagligt brug, kan der godt være grundlag for at overveje en mere differentieret brug af pastoratets kirkebygninger, så de hver især overvejende bruges til det, som de egner sig bedst til, og sådan at folk vænnes til, at alle kirker i pastoratet er ”deres”. Det indebærer en opblødning af sognetænkningen i retning af at se det lokale kirkeliv i en lidt større sammenhæng. Det vil i så fald ikke adskille kirkelivet fra alle andre områder i tilværelsen, fra indkøb til fritidsinteresser og daginstitutioner. I et samarbejde om brugen af kirkebygninger vil det imidlertid også kunne klargøres, om der er enkelte kirker, som der ikke mere er basis for at fastholde i daglig brug.

Det bør ikke være udelukket at tage kirkebygninger helt ud af brug, den såkaldte ”mølpose-løsning”. Kirkebygningen skal i så fald ikke opvarmes og skal alene vedligeholdes i begrænset omfang (”tag og fag”). Middelalderkirker er ikke bygget til at skulle opvarmes og tager normalt ingen skade af at stå uopvarmede. Orgel og værdifuldt inventar kan eventuelt opmagasineres.

Kirken kan eventuelt stå åben som ”vejkapel”, eller den kan fortsat bruges i begrænset omfang, hvis nogen ønsker det – f.eks. til et bryllup eller en begravelse – men i så fald med et medbragt digitalt orgel.

Sådanne løsninger vil nogle steder både kunne frigøre ressourcer til andre formål og kunne bidrage til at skabe et bedre gudstjenesteliv, hvor præster og gudstjenestedeltagere ikke gang på gang oplever sig meget alene, eller gudstjenesten må aflyses. Til gengæld vil kirkebygningen fortsat stå som symbol i landskabet, som kulturmindestærke, og – ikke mindst – med mulighed for at blive taget i brug igen, hvis de demografiske forhold skifter, som det f.eks. er tilfældet i en række mindre landsbyer, der har oplevet stor tilflytning som følge af boligprisernes udvikling i storbyerne.

## Samarbejde og differentiering

Sognet er en geografisk størrelse, og landets opdeling i sogne er udtømmende: enhver borger hører efter sin bopæl til i et sogn. Denne ordning har mange fordele, f.eks. at alle har en kirke, hvor de véd, at de kan gå hen juleaften, eller hvis de skal giftes eller have døbt deres barn. Den dækkende sogneinddeling kan også ses som et udtryk for, at kirken ikke kun er kirke for medlemmerne, men potentielt for alle mennesker.

Den geografiske tilknytning betyder imidlertid mindre og mindre for menneskers identitet. Den funktionelle tilknytning – til et erhverv og en arbejdsplads og i forskellige roller som forbruger, organisationsmedlem mv. – har længe haft en stigende betydning, og på det seneste har de nye kommunikationsmedier, særligt internettet, befordret en ny form for frie, interessebaserede fællesskaber, der potentielt kan række ud over hele kloden.

Det betyder en udfordring for folkekirken, fordi den på den ene side må holde fast i, at sognemenighederne er grundlaget, men på den anden side også må møde folk, der nu engang befinder sig – i skolen, på arbejdet, i idrætsorganisationen og på nettet.

Folkekirken har tradition for at kunne rumme ikke ubetydelige forskelle i forhold til teologisk ståsted. Den form for differentiering, der i stigende grad er aktuel i dag, er imidlertid af en anden art. Det handler dels om, at kirken skal være til stede i nye sammenhænge, dels om at de enkelte tjenester retter sig mod særlige målgrupper. Det kan være sådan noget som en morgenandagt på vej til arbejde, ungdomskirke, spaghettigudstjeneste (dvs. familiegudstjeneste om aftenen med efterfølgende spisning) eller natkirke. Det betyder også, at særpræstefunktioner i forhold til f.eks. sygehuse, fængsler, plejehjem og måske også virksomheder får en større vægt – også inden for rammerne af de almindelige sognepræstestillinger.

De fleste sogne er imidlertid for små til selv at kunne bære et mere differentieret kirkeliv. Så hvis der skal være grundlag for, at folkekirken også i høje-

re grad betjener menigheden på en mere differentieret måde, så kræver det i mange tilfælde, at sognene samarbejder herom.

Etableringen af et fælles menighedsråd for pastoratet (og ikke mindst i København endvidere etableringen af større pastorater) er i de fleste tilfælde en forudsætning for, at det også kan lade sig gøre i praksis. Det kan endvidere i lyset af forholdet mellem ressourceanvendelsen på gudstjenester og på andre aktiviteter overvejes at reducere gudstjenestehyppigheden ikke mindst i de små sogne. En mere differentieret brug af kirkebygningerne vil ligge i naturlig forlængelse heraf.

## Samarbejde med andre parter

Samarbejde med parter uden for folkekirken spiller mange steder en væsentlig rolle for det kirkelige liv. Et sådant samarbejde kan også bidrage til, at det enkelte sogn får en bedre anvendelse af sine ressourcer.

Det kan være samarbejde med kommunale myndigheder om diakonale opgaver eller skole-kirke samarbejde. Det kan være samarbejde med lokale foreninger om foredrags- eller koncertvirksomhed. Eller det kan være samarbejde med de frie folkekirkelige organisationer.

Det må anbefales, at man i sogne, provstier og stifter i forbindelse med igangsætning af nye initiativer overvejer, om der kunne være relevante samarbejdspartnere inden for de kirkelige organisationer, det folkelige foreningsliv eller de kommunale eller andre offentlige myndigheder. Det kan give mulighed for at trække på ressourcer, der allerede er til stede i lokalsamfundet, og det kan skabe nye muligheder for opgaveløsningen. Og det kan endvidere være med til at give folkekirken et tilskud af det engagement og den frivillighedskultur, der lever i foreninger og organisationer.

## Medlemmerne og kirken

Antallet af kirkegængere kan skønsmæssigt opgøres til ca. 10-12 mio. i løbet af et år. Det svarer til, at hvert medlem går i kirke ca. 2½ gang om året. Der er dermed 5 gange så mange kirkegængere, som der er tilskuere i teatrene, lidt flere, end der er besøgende på museerne, og en smule færre, end der er biografgængere.

Cirka halvdelen af det samlede antal kirkegængere har deltaget i forbindelse med en kirkelig handling (dåb, konfirmation, vielse eller begravelse). For så vidt angår gudstjenesterne på søn- og helligdage, har juleaften langt den største deltagelse. Herefter følger de søndage, hvor der er konfirmation.

Der er ikke lavet nogen bredere undersøgelser af medlemmernes brug af kirken. Som et pionerarbejde på dette område har Helligåndskirken i Århus i en måned i 2006 givet alle, der kom i kirken, et spørgeskema. Undersøgelsen er i sagens natur ikke repræsentativ for folkekirken som sådan, men dens

resultater peger i retning af konklusioner, som også kan understøttes af andre erfaringer, herunder følgende:

- Tærsklen til kirken er lavere til gudstjenesten end til kirkens andre arrangementer. Det betyder bl.a., at man skal lave de perifere arrangementer – kirkekoncerter, foredragsaftener osv. – for deres egen skyld, og ikke for at de skal ”lokke” folk til gudstjeneste.
- Aldersfordelingen blandt kirkens brugere er mindre skæv, end fordommene siger. Alle aldre er repræsenteret, og der er ingen akut fare for, at kirkegængerne ”dør ud”.
- De centrale elementer i gudstjenesten – prædikenen, salmesangen og nadveren – er højt værdsatte af kirkens brugere.

## Menighedens deltagelse

Som evangelisk-luthersk kirke forudsætter folkekirken et samspil mellem det læge og det gejstlige element, det almindelige og det særlige præstedømme, i hele det folkekirkelige liv. Forkyndelsen finder sted i samspil med det almindelige præstedømme med henblik på at tage et fælles ansvar for menighedens liv og vækst. Det gælder også gudstjenesten, hvor det er karakteristisk for liturgien ved højmesseri i folkekirken, at der for så vidt angår deltagelsen er tale om en vekselvirkning mellem præst og menighed.

Der er derfor grænser for, hvor langt professionaliseringen af gudstjenestelivet bør gå. Menigheden må aldrig reduceres til tilskuere. Omfanget af kirkebetjeningens deltagelse i gudstjenesten er derfor ikke alene et økonomisk, men tillige et kirkeligt spørgsmål, og menighedsmedlemmers udførelse af visse gudstjenestelige funktioner anskueliggør på en enkel måde menighedens medansvar for gudstjenesten.

Salmesangen udgør et centralt led i menighedens deltagelse i gudstjenesten. Her kan en overdreven professionalisering reducere deltagelsen fra den ikke-ansatte del af menigheden til en forsagt brummen, som ikke har en chance for at trænge igennem lydturen fra orglets og korsangernes mange stemmer.

Lidt skarpt trukket op kan man sige, at den nødvendige kirkebetjening ved en ”almindelig” søndagsgudstjeneste (uden kirkelige handlinger) udgør tre personer: præsten, organisten og en hjælper, som kan være kirketjener, kordegn, graver eller kirkesanger. En større bemanning end denne bør kræve en særlig begrundelse, f.eks. kirkerummets størrelse eller et ønske om en særlig kirkemusikalsk profil.

Udvalget skal derfor anbefale, at menighedsrådet (valgte medlemmer og præst) nøje overvejer omfanget af den nødvendige professionelle deltagelse ved gudstjenesten, herunder hvad der kan gøres, for at den ikke-ansatte del af menigheden faktisk deltager i de relevante led i liturgien.

## Kirkens betjening af medlemmerne

Den kirkelige betjening af medlemmerne er i praksis centreret om deltagelse i gudstjenesten, de kirkelige handlinger – dåb, konfirmation, vielse og begravelse – og sjælesorg. Det er ikke mindst afgørende, at kirken kan håndtere de kirkelige handlinger på en måde, som medlemmerne opfatter som professionel og serviceorienteret.

Medlemmer har i dag som udgangspunkt ikke krav på kirkelig betjening af præster for andre menigheder end den, de tilhører. Som medlem hører man til menigheden i det sogn, hvor man har bopæl, med mindre man har løst sognebånd til en anden præst. Et medlem har dog tillige ret til kirkelig betjening i en kirke, som vedkommende har en særlig tilknytning til.

Hvad der udgør en særlig tilknytning er i høj grad op til den enkelte præsts vurdering. På nogle punkter er reglerne ikke længere tidssvarende i forhold til de forventninger, som medlemmerne typisk vil have i dag. Der er for eksempel ikke nogen ret til kirkelig betjening det sted, hvor man har fritidsbolig, heller ikke selv om man bor i boligen store dele af året. Der er også stadig flere, for hvem ferieboligen i dag er den faste tilknytning til Danmark i et globaliseret arbejdsliv. Et andet kendt problem er konfirmander, der ønsker at gå til præst og blive konfirmeret sammen med deres klassekammerater i skolen, selv om de bor i et andet sogn. Det ville være mere oplagt at give ret til at gå til præst, der hvor skolen ligger.

Udvalget skal foreslå, at der skabes større klarhed om, hvad der kræves for at have en ”særlig tilknytning”, og at en særlig tilknytning også anerkendes i forhold til fritidsboliger og skolegang. Princippet om, at sognetilhør udgør grundlaget for den kirkelige betjening af medlemmerne, foreslås der ikke ændret på.

Herudover kan der dog være grund til at give mere fri adgang til kirkelig betjening, men under den forudsætning, at man ikke er til besvær for betjeningen af sognets egne beboere. Der foreslås derfor en *betinget* ret til betjening i *enhver* kirke i folkekirken. Betjeningen er betinget af, at man selv finder en præst, der er villig til at yde betjeningen, at man betaler samtlige omkostninger for sognet, og at man ikke står i vejen for betjeningen af sognets egne beboere.

Forslaget vil antagelig primært have betydning for vielser. Baggrunden for forslaget er for det første, at andelen af kirkelige vielser (inkl. velsignelser af borgerligt indgået ægteskab) har været stærkt vigende og i dag udgør under 50 % af alle vielser. Og for det andet, at det ikke er noget usagligt ønske at undgå at blive viet i en trist kirke, og for den sags skyld heller ikke usagligt at ønske at blive viet i en kirke i nærheden af det forsamlingshus, hvor festen skal holdes.

De foreslåede ændringer af retten til kirkelig betjening må naturligt følges af en tilsvarende modernisering af retten til at blive begravet på kirkegården, sådan at den særlige tilknytning etableres efter samme principper som vedrørende kirkelig betjening. Herudover foreslås det, at andre udensogns boende skal have adgang til at blive begravet på kirkegården, med mindre dette må afvises ud fra hensynet til den nuværende eller fremtidige betjening af sognets egne beboere. Et sogn skal med andre ord ikke kunne tvinges til at udvide kirkegården på grund af tilstrømning fra udensogns boende. I realiteten er dette ikke noget problem på de fleste kirkegårde, da der på grund af den øgede andel af urnebegravelser er rigelig plads. Der skal fortsat kunne fastsættes forskellige takster for indensogns- og udensognsboende.

## Kirken som arbejdsplads

Siden lønningslovene af 1913, 1919 og 1922 har kirke- og kirkegårdspersonalet været ansat i stillinger, der administreres af menighedsrådet. Med tjenstemandsreformen i 1969 blev løn- og ansættelsesvilkår for hovedparten af disse stillinger aftalebaseret. Der er i dag 25-30.000 mennesker beskæftiget i ikke-gejstlige funktioner i folkekirken, dog hovedparten som bibeskæftigede. Kirken som arbejdsplads og menighedsrådenes rolle som arbejdsgiver udvikles i takt med lovgivningen, og det stiller nye krav, blandt andet på arbejdsmiljøområdet. Spørgsmålet er, om menighedsrådene er tilstrækkeligt klædt på til at varetage opgaven.

Udgifterne til løn i den lokale del af folkekirken er steget med 2,1 % reelt om året i gennemsnit for alle årene fra 1988 til 2006. Stigningen har været størst i den midterste del af perioden, men i de senere år har der fortsat været en realvækst på ca. 1,6 % om året. Personlevæksten har med andre ord været en af periodens største udgiftsdrivere. Man kan stille spørgsmålet, om udgiftsudviklingen er udtryk for bevidst prioritering eller snarere et utilsigtet resultat.

Dette afsnit handler om, hvordan menighedsrådet kan blive bedre til at varetage sin rolle som arbejdsgiver.

## Stillingernes indhold

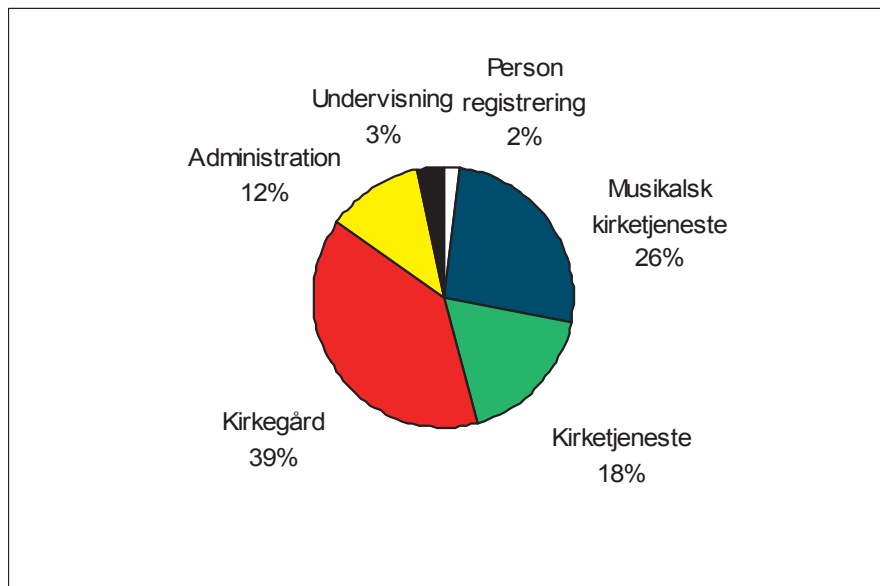
De lokale kassers samlede lønudgifter kan fordeles på seks hovedfunktioner: opgaver på kirkegården, opgaver i kirken (kirketjeneste), musikalske opgaver (musikalsk kirketjeneste), civilregistrering, undervisning samt administration. Lønudgifterne fordelte sig i 2005 som vist i figur 14 (næste side).

De tre største opgaver er kirkegården (39 % af lønudgifterne), kirketjeneste (18 %) og musikalsk kirketjeneste (26 %).

Personregistrering og kirkebog fylder 2 %. Heri indgår ikke den personregistrering, der udføres af præsterne, men lønnen til præstesekretærer er talt med her. Undervisning varetaget af sognemedhjælpere udgør 3 %. Udgiften til administration, herunder hovedparten af kordegnenes løn og udgiften til honorering af menighedsrådsmedlemmer, udgør 12 %.



**Figur 14.** Lønudgiftens fordeling på funktioner, 2005



### Tidligere normeringsmodeller

I løbet af 1980'erne fastlagde Kirkeministeriet detaljerede arbejdstidsmålingssystemer for stillingerne som organist, kordegn, kirketjener og graver med henblik på fastlæggelse af en stillingskvote. Formålet var at styre udviklingen i stillingsmassen og at skabe grundlag for decentralisering af stillingskontrollen til stiftsøvrighederne. Som det fremgår af udviklingen i de samlede lønudgifter, har systemet ikke tjent sit formål. Men det har haft væsentlige bivirkninger, ved at det har understøttet en rigid opfattelse af stillingsindholdet, hvor alle nye opgaver pr. definition bliver til opgaver ud over den fastsatte kvote, og ved at det har fremmet en faglig ”silotænkning”, hvor hver faggruppe holder på sine egne opgaver.

Kvotesystemet blev i 2003 ophævet for DOKS-organister (dvs. stillinger, hvor der kræves konservatorieuddannelse) og for kirketjenere. Det blev i 2004 ophævet for kordegnestillinger, bortset fra kvoteberegning i forbindelse med civilregistreringsopgaven. Kvotesystemet for PO-organister, organistasister og gravere står umiddelbart foran ophævelse. For sognemedhjælperne har der ikke været noget egentligt normeringssystem.

Til afløsning for lønrammesystemet forhandles om to fælles organisationsaftaler (overenskomster). En til at dække de arbejdsfunktioner, der hører under organister, og en til at dække resten af de berørte funktioner. Fælles for de oplæg, der drøftes, er øget fleksibilitet i opgavevaretagelsen og enkle lønværktøjer, som skal gøre det lettere at administrere. I forbindelse med disse

nye lønformer er der ikke indtænkt nye former for normerings- eller optællingssystemer. Der er tværtimod lagt op til lønformer, der kan anvendes i overensstemmelse med menighedsrådets prioritering og uden facitliste for, hvor meget medarbejdertid der går til de enkelte opgaver.

Med ophævelsen af kvotesystemerne bliver normeringen af stillingen en ledelsesmæssig opgave for menighedsrådet. I takt med at kvotesystemerne ophæves, overlades det til menighedsrådene at foretage en ledelsesmæssig vurdering af, hvordan de vil prioritere det pågældende arbejdsområde.

## Fastlæggelse af stillingens indhold

Det er menighedsrådet, der ansætter og afskediger kirkefunktionærer (undtagen uansøgt afsked af tjenestemænd), og som arbejdsgiver leder og fordeler arbejdet. Menighedsrådet har dermed kompetence til at fastsætte stillingsstrukturen ved kirke og kirkegård og bestemmer art og omfang af de enkelte stillinger. Menighedsrådets ledelsesret er således utvetydig.

For at undgå, at en formel afskaffelse af normeringsregler fører til en genindførelse ”ad bagvejen”, skal menighedsrådene være i stand til at udfylde det ledelsesmæssige rum, som kvotesystemerne hidtil har udfyldt. Det kan undertiden være vanskeligt, fordi menighedsrådsmedlemmerne kun har begrænset indsigt i, hvad de enkelte medarbejdere laver i det daglige. Når de formelle systemer afskaffes, opstår der derfor en efterspørgsel efter vejledning i, hvorledes opgaven med at fastsætte stillingernes indhold og omfang løses.

Landsforeningen af Menighedsråd har sammen med relevante faglige organisationer udarbejdet sådanne vejledninger – delvist på skuldrene af de afskaffede kvotesystemer. Disse vejledninger indeholder regneredskaber, som viser, hvilken stillingsstørrelse menighedsrådets beslutninger om opgaveindhold og omfang leder frem til. Der er ikke tale om en facitliste og dermed ikke om en automatisk stillingsnormering, men om et dialogværktøj til fastsættelse af stillingens indhold og omfang. Menighedsrådene opfordres til at gå ind i den nødvendige prioriteringsdiskussion baseret på stillingernes indhold, som er en forudsætning for at kunne have en holdning til, hvor mange ressourcer der bør afsættes til de enkelte funktioner. Det kræver en holdning til serviceniveau, plejeniveau og øvrige standarder, der ønskes opretholdt ved kirke og kirkegård. Menighedsrådenes ledelsesret består i at udøve denne prioritering og fastlægge deres forventninger til aktivitets- og serviceniveauet. Der er imidlertid altid en risiko for, at sådanne modeller – med tilhørende regneredskaber – stivner i en ny formalisme og i praksis kommer til at fungere som en facitliste for fastlæggelsen af stillingernes indhold.

For at kunne hjælpe menighedsrådene til bedre at kunne forholde sig til niveauet på kirkegården, har Kirkeministeriet sammen med Foreningen af danske Kirkegårdsledere i 2007 igangsat projektet ”Driftsstyring på kirke-

gårde” i samarbejde med Skov & Landskab ved Københavns Universitet. Formålet er at udvikle et kvalitetsbeskrivelsessystem, så man kan beskrive, hvilken pleje man ønsker, men som i modsætning til de traditionelle kvotesystemer, ikke indeholder en automatisk stillingsnormering.

## Menighedsrådet som arbejdsgiver

Menighedsrådets arbejdsgiverfunktion udøves inden for rammerne af centralt fastsatte regler og aftaler gældende for de ansatte – herunder gældende aftaler om løn- og arbejdsvilkår. Dette alene er imidlertid ikke tilstrækkeligt til at udfylde menighedsrådets rolle som arbejdsgiver.

## Stillingsbeskrivelser for alle stillinger

Arbejdstilrettelæggelsen hænger sammen med menighedsrådets beslutning om, hvilke arbejdsopgaver og aktiviteter der skal udføres. Udvalget har ovenfor anbefalet, at menighedsrådet én gang i valgperioden gennemfører en proces med fastlæggelse af målsætninger og visioner for arbejdet. Det vil være naturligt at knytte planlægningen af arbejdets tilrettelæggelse til denne målsætningsdiskussion samt at revurdere tilrettelæggelsen én gang årligt.

Arbejdstilrettelæggelsen udmøntes i stillingsbeskrivelser for hver enkelt stilling. Det bør være et krav i folkekirken, at der udarbejdes stillingsbeskrivelser for alle stillinger. Stillingsbeskrivelsen skal angive arbejdsområde, det vil sige, hvilket mål stillingen tjener, samt inden for hvilken ramme arbejdet udføres. Beskrivelsen skal endvidere indeholde en beskrivelse af kvalifikationskrav svarende til en beskrivelse af de nødvendige faglige forudsætninger for, at arbejdet kan udføres.

Udvalget anbefaler, at stillingsbeskrivelserne tages op til vurdering én gang årligt i forbindelse med den obligatoriske medarbejderudviklingssamtale (MUS), som indeholder både en bedømmelsessamtale og en udviklingssamtale.

## Modeller for arbejdets tilrettelæggelse

Menighedsrådenes styrkede prioritering kan sammen med en ny fælles organisationsaftale føre til nye måder at planlægge arbejdets tilrettelæggelse på. Eftersom kirkefunktionærer fremover skal ansættes med provstiet som ansættelsesområde og det enkelte sogn (eller flere sogne) som tjenestested, er flere modeller mulige.

### 1. Egen ”multimedarbejder”

En model kunne være, at et sogn har en eller flere fuldtidsansatte, der løser alle opgaver inden for et bredt område. Multimedarbejderen er sognets ”egen” medarbejder, der varetager opgaverne (undtagen de pastora-

le) på tværs af de faggrænser, der i dag kendetegner de enkelte arbejdsområder.

## 2. Fælles faglig medarbejder

En anden model kunne være, at et sogn ønsker en høj faglig ekspertise og derfor ønsker at indgå i et sognesamarbejde med andre sogne. De kan på denne måde dele fuldtidsansatte med fagligt stærke kompetencer, som dermed ansættes med en mere traditionel stillingsprofil.

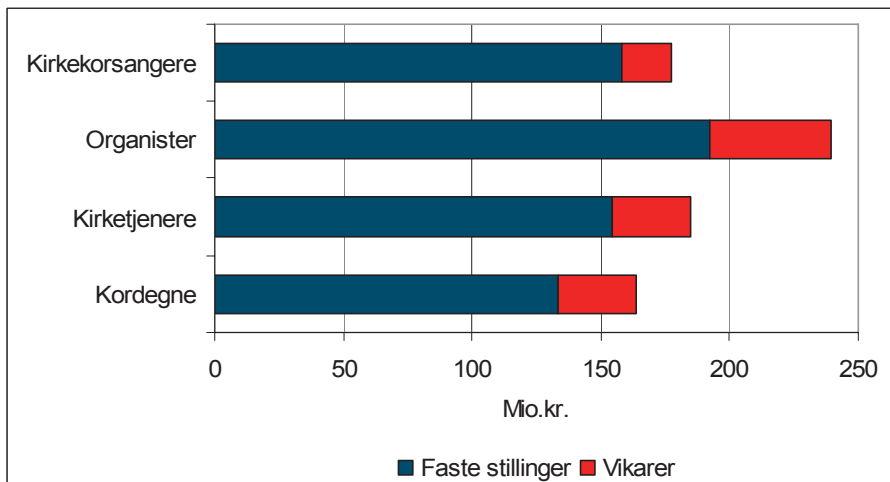
## 3. En kombination

En tredje model kunne være en kombination af model 1 og 2 inden for provstiet, hvor der både kunne være faguddannede og multimedarbejdere i en kombination med provstiet som ansættelsesområde og et eller flere sogne som tjenestested. Denne situation skal både uddannelsesstrukturen og samarbejdsstrukturen kunne tage højde for.

Udvalget skal på denne baggrund anbefale, at menighedsrådene fremover – og i særlig grad ved opslag af stillinger – i højere grad overvejer, hvilken model der i det konkrete tilfælde udgør det bedste udgangspunkt for arbejdets tilrettelæggelse.

Det er en særskilt målsætning for den fremtidige arbejdstilrettelæggelse at få nedbragt anvendelsen af vikarer. Der er i dag en omfattende vikaranvendelse i folkekirken, jf. figur 15.

**Figur 15.** Udgifter til faste stillinger og vikarer



Denne omfattende anvendelse af vikarer er problematisk af to grunde. For det første indebærer det betydelige udgifter for de lokale kasser. For det an-

det giver det næsten uundgåeligt en ringere service, når arbejdsopgaverne ikke varetages af faste medarbejdere, men af vikarer.

Udvalget skal anbefale, at vikaranvendelsen reduceres markant. Dels ved at betjeningen og arbejdet tilrettelægges, så det så vidt muligt falder inden for de faste medarbejders arbejdstid. Dels ved at der indgår vikarforpligtelse i stillingerne, sådan som det kendes fra præsterne.

## Uddannelses- og kursusbehov

For hovedparten af stillinger som kirke- og kirkegårdsfunktionær er der i dag ved stillingens oprettelse i lønrammesystemet mere eller mindre automatisk taget stilling til et uddannelseskraft. Der er enten tale om krav om egentlig kompetencegivende forudgående uddannelse eller om en obligatorisk efteruddannelse – oftest bestående af kortere kursusforløb.

Denne automatik er historisk begrundet og udsprunget af den ovennævnte faglige ”silotænkning” i forhold til de enkelte fagområder. En helhedstænkning i forhold til, hvornår der er behov for et formaliseret, kompetencegivende uddannelsesniveau, og hvornår det i forhold til basiskvalifikationer er mest hensigtsmæssigt at skabe et modulopbygget og fleksibelt efter- og videreuddannelsessystem, er derfor påtrængende.

For de funktioner, der i dag kræver obligatoriske, kortere kurser – primært efter ansættelsen – bør der være tale om et modulopbygget kursusforløb i AMU-regi. Der skal som basis være brede, tværfaglige kurser, som kan gennemføres af alle kirkens medarbejdere, og som tilsammen danner en grundlæggende kirkefaglig uddannelse. Herudover skal der som overbygning være kursustilbud, som kan gennemføres som specialer inden for et eller flere områder, og som tilsammen kan udgøre en kirkemedarbejderuddannelse. Dette udgør den uddannelsesmæssige baggrund for kirkens ”multimedarbejder”, men der er intet til hinder for, at også de længerevarende uddannede udnytter dette kursusudbud.

De kompetencegivende uddannelser må forventes at blive en så knap og/eller dyr ressource, at ansættelsen i mange tilfælde må ske i forhold til et bredere område end et enkelt sogn eller en enkelt kirke. Det vil ikke mindst gælde organiststillingerne. Tilsvarende må administrativt uddannet personale såsom regnskabsfolk, lønkonsulenter eller personalekonsulenter forventes at skulle ansættes på provstiniveau eller endog for flere provstier. Nogle steder er der indgået samarbejde om driften mellem små og store kirkegårde. Såfremt samarbejdet mellem kirkegårde fremover bliver mere udbredt, kan dette også medføre bedre udnyttelse af gartnerfaglige såvel som administrative ressourcer.

## Ledelsesopgaven

Med ønskerne om iværksættelse af nye kirkelige aktiviteter, udviklingen af kirken som en god arbejdsplads samt bedre ressourcestyring i forhold til både økonomi og personale er kravene til menighedsrådet som arbejdsgiver voksende. Behovet for at definere ledelsesopgaven bliver dermed stadig vigtigere.

Særligt i forhold til personaleledelse viser en lang række eksempler fra kirker og fra undersøgelser af arbejdsmiljø i folkekirken, at manglende ledelse resulterer i nye personalesager.

## Menighedsrådet definerer ledelsesopgaven

Det er vigtigt at undgå, at det er tilfældigheder, der afgør, hvordan ledelse udmøntes i sognet. Ved at definere, hvilke kvalifikationer og kompetencer der er vigtige for ledelsesopgaven, kan menighedsrådet formulere kravene til den daglige ledelse, inden en sådan udpeges.

På baggrund af definitionen af ledelsesopgaven vil der være mulighed for at udpege eller ansætte den leder (præsten, kontaktpersonen eller en anden), som er kvalificeret til at varetage opgaven, eller som kan blive klædt på til at varetage denne. I den nuværende ordning skal kontaktpersonen – hvis denne er beskæftiget – tage fri fra arbejde for at kunne opretholde alle forpligtelserne. En undersøgelse af kontaktpersonhvervet viser, at det kan være svært at få valgt en kontaktperson, som både er ajour med forholdene på arbejdsmarkedet og samtidig kan bruge den fornødne tid på hvervet. I en række tilfælde står valget mellem et rådsmedlem med den fornødne tid, som har svært ved at sætte sig i respekt blandt medarbejderne, og et rådsmedlem, som kan sætte sig i respekt, men ikke har den fornødne tid som følge af sin fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet.

Menighedsrådet kan her beslutte, at den pågældende, hvad enten det er en valgt eller ansat, får den nødvendige efter- og videreuddannelse. Dette behov for ”Ledelse i praksis” eller ”Anvendt ledelse” kan være kursusmoduler i det sortiment af kurser, som er omtalt ovenfor. Det vil være de allerfærreste sogne, som har størrelse til eller kan drage fordel af at fuldtidsansætte en daglig leder.

I takt med at arbejdets tilrettelæggelse planlægges bedre, øges kravene til ledelsesopgaven. Behovet for fælles personaleplanlægning på tværs af sogne inden for provstiet betyder, at ledelsesopgaven ikke kun består i den daglige personaleledelse, men også i et ledelsesmæssigt samarbejde på tværs af sogne.

Dette peger imidlertid videre mod behovet for en professionalisering af dele af dette område. En løsning kunne være at fastholde menighedsrådet som arbejdsgiver og udbygge de professionelle rådgivnings- og vejledningssy-

stemer, der kan understøtte menighedsrådet og de samarbejdende menighedsråd i provstiet.

## Rådgivning til menighedsråd i personalesager

Menighedsrådet er som arbejdsgiver underlagt en væsentlig del af de regler, der er gældende for det øvrige offentlige arbejdsmarked. Håndteringen af disse regelsæt forudsætter imidlertid i praksis, at det er professionelle aktører, der er på banen, og ikke, som det gør sig gældende for menighedsrådenes vedkommende, frivillige folkevalgte. Der er derfor et betydeligt behov for rådgivning til menighedsrådene i personalesager.

En fordel ved at knytte denne personaleekspertise til stiftet vil være, at den personaleadministrative funktion i forvejen er placeret dér. Der skal ikke opfindes en ny struktur til funktionen, jf. den tidligere beskrevne ”Kerteminde-ordning”. En væsentlig ulempe er, at stiftet er tilsyns- og ankemyndighed og derfor kommer til at have flere kasketter på.

En anden del af personalerådgivningen og vejledningen af menighedsrådene ydes af Landsforeningen af Menighedsråd. Denne rådgivning består bl.a. i at yde bistand på begæring fra menighedsråd i forhandlinger med myndigheder og faglige organisationer, herunder om kirkefunktionærernes løn- og ansættelsesvilkår. Landsforeningen har, i kraft af at foreningen dækker hele landet, en stor viden om de personalemæssige problemstillinger og et stort erfaringsgrundlag at basere sin rådgivning og vejledning på.

Endelig er der muligheden for at ansætte en personalekonsulent på provstiniveau eller i samarbejde mellem provstier, jf. den ovennævnte ”Hjørring-model”. Jo tættere personalekonsulent sidder på menighedsrådet, jo mere vil den pågældende også kunne varetage egentlige ledelsesopgaver i forhold til medarbejderne. En fordel ved at provstiet eller samarbejdende provstier varetager personaleekspertisen, er, at andre administrative funktioner som eksempelvis regnskabsføringen ligeledes kan etableres på provstiniveau, og at disse funktioner vil kunne benytte fælles faciliteter. Men der vil i så fald være behov for at samarbejde med stiftet eller Landsforeningen om de mere komplicerede sager.

Udvalget ønsker ikke at anbefale én bestemt model for rådgivning om personaleforhold. Der kan være forskelle mellem de lokale behov og traditioner, som betyder, at der er brug for forskellige modeller eller kombinationer af disse. Men udvalget skal pege på, at der er behov for en faglig oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene, og at det derfor er vigtigt, at man lokalt finder en løsning, der kan imødekomme dette behov. Det er udvalgets vurdering, at der ikke er behov for regelændringer for at muliggøre dette.

## Præsten som leder

I en kortlægning af præsternes arbejdsopgaver fremkom fem idealtyper, hvoraf særligt én type specialiserer sig i organisatoriske og administrative opgaver. De fem idealtyper kan tolkes som den spændvidde, der eksisterer i præsternes arbejde. På den baggrund er det ikke nødvendigvis naturligt, at alle præster er lige tilbøjelige til at påtage sig rollen som leder.

### Boks 18. Første præst får betaling for at være leder

#### **Kristeligt Dagblad**

##### **Silkeborg Sogn har som det første i landet fået dispensation fra Kirkeministeriet til at aflønne præsten som daglig leder**

Hvem er egentlig den daglige leder i sognet? Det har Silkeborg Sogn et bud på. De har som de første i landet ansat den lokale sognepræst som daglig leder med løn. At få systematiseret den daglige lederfunktion i Silkeborg Sogn har skabt mere stabilitet i sognet. Det fortæller både menighedsrådsformand Jens Maibom Pedersen samt sognepræst og daglig leder Leif Kristiansen, der med dispensationen bliver betalt for to timers ekstra arbejde om ugen.

Kirkeministeriets godkendelse af forsøgsordningen indebærer, at jeg har fået overdraget alle de beføjelser og opgaver, der normalt tilhører menighedsrådets kontaktperson. Lønnen passer ikke altid med det stykke arbejde, jeg laver. Men det er dog en begyndelse, at Kirkeministeriet er gået med til, at der gives løn, siger Leif Kristiansen, der som daglig leder for kirkefunktionærerne har ansvaret for mødeledelse, medarbejdersamtaler og en række administrative funktioner.

*Kilde: Kristeligt Dagblad, 8. juni 2007*

Hvis præsten skal varetage den daglige ledelse – eventuelt i et samarbejde med en valgt kontaktperson – er det også nødvendigt at sikre, at præsten går til opgaven med de nødvendige forudsætninger. For langt de fleste handler det ikke om en diplom- eller masteruddannelse i ledelse eller lignende, men om kurser i praktisk ledelse som nævnt ovenfor.

Det vil i alle tilfælde være naturligt, at hovedparten af præsterne kan medvirke til i samarbejde med de valgte medlemmer af menighedsrådet at formulere fælles visioner og mål til efterfølgende udmøntning i sognets prioriteter.



## Økonomistyring i sogn og provsti

De lokale kasser udgør ca. 3/4 af folkekirkens samlede økonomi. I takt med at det økonomiske ansvar lægges ud til lokal forvaltning, bliver det stadig vigtigere, at der lokalt bliver opbygget en god økonomistyring, så udgiftsprioriteringen i menighedsråd og provstiudvalg sker på et veldokumenteret grundlag. En høj grad af gennemsigtighed i de økonomiske beslutninger og dispositioner er en forudsætning for prioritering og demokratisk kontrol.

Der er ingen grund til at lægge skjul på, at en styrket økonomisk styring *også* handler om at stoppe den hidtidige markante udgiftsvækst. Men det handler ikke *kun* om det. For det afgørende er ikke alene *hvor mange* penge, folkekirken bruger, men lige så meget, *hvad* der kommer ud af at bruge pengene. Medlemmernes villighed til at betale deres kirkeskat afhænger naturligvis af, om folkekirken betyder noget for dem. Og det afhænger på sin side af, hvad folkekirken er og gør.

Der er derfor god grund til at se på, hvordan styringen af den lokale økonomi kan blive forbedret.

### Styrkelse af økonomistyringen

Fastlæggelsen af de lokale budgetter og den lokale ligning sker i et samvirke mellem tre organer: menighedsrådet, provstiudvalget og budgetsamrådet. Det karakteristiske er, at det er menighedsrådene, der fastlægger budgetterne og bestemmer prioriteringerne, men at det sker inden for en samlet ramme, der er fastlagt af provstiudvalget. Budgetsamrådet, hvor alle menighedsråd deltager, har langt de fleste steder alene en orienterende funktion, men der er med ændringen af økonomiloven fra december 2006 givet bedre muligheder for, at budgetsamrådet kan gives besluttende myndighed.

Det kan overvejes, på hvilke måder der kan ske en styrkelse af styringen af folkekirkens lokale økonomi. Der er overordnet set tre dimensioner, hvor økonomistyringen vil kunne forbedres:

- Åbenhed og gennemsigtighed
- Klar prioritering af ressourcerne
- Mulighed for at stille til ansvar

Folkekirken står i dag ikke særlig stærkt på disse områder. Der er med andre ord mulighed for forbedring inden for alle tre dimensioner. Udvalgets forslag til en styrkelse er opsummeret i boks 19 og er uddybet i det følgende.

## **Boks. 19.** Forslag til en bedre styring af den lokale økonomi

### **Åbenhed og gennemsigtighed**

1. Fuld offentlighed om alle kassers budget og regnskab gennem offentliggørelse på internettet.
2. Forpligtelse for menighedsrådet til at afholde et årligt menighedsmøde om budget og planer.
3. Styrkelse af den kritiske revision (forvaltningsrevisionen) i et samspil mellem provstiudvalg og provstirevisor.

### **Klar prioritering af ressourcerne**

4. Klarere grundlag for fordelingen af ressourcerne mellem menighedsrådene inden for provstiet gennem anvendelse af nye budgetværktøj.
5. Sammenhæng mellem målsætninger og tildeling af ressourcer.
6. Øget selvfinansieringsgrad for de lokale kasser gennem højere grad af takstfinansiering og adgang til at afholde indtægtsdækket virksomhed.

### **Mulighed for at stille til ansvar**

7. Forenkling af den lokale kassestruktur.
8. Bedre sammenhæng mellem provsti- og stiftsniveau.
9. Valgbarhed for sognebåndsløserne alene inden for samme ligningsområde.

## **Offentlighed om budget og regnskab**

Offentlighed om forudsætningerne er en nødvendighed for enhver prioriteringsdrøftelse. Der er fra budget 2008 etableret et budgetstøttesystem i provstierne, hvortil menighedsrådene rapporterer budget- og regnskabstal. Disse oplysninger, der fremgår af hovedoversigten i de foreslåede nye budget- og regnskabsskemaer, foreslås gjort tilgængelige på internettet, ved at de lægges ud på sogn.dk og provsti.dk på linje med de nuværende sogneoplysninger om medlemstal og kirkelige handlinger.

## **Årligt menighedsmøde om budget og planer**

Menighedsrådet skal i dag på det menighedsrådsmøde, hvor den endelige behandling af de kirkelige kassers årlige budget finder sted, aflægge en mundtlig beretning om rådets virksomhed i det forløbne år samt orientere om den planlagte virksomhed i det kommende år.

Det foreslås, at der i stedet i løbet af foråret skal holdes et menighedsmøde – for eksempel som en udvidet kirkekaffe efter højmessens – hvor menigheds-

rådet redegør for regnskabet for det forløbne år, og hvor rådets overvejelser om budgettet for det kommende år fremlægges i lyset af rådets planer og målsætninger for det fremtidige arbejde.

## Styrket forvaltningsrevision

Provstirevisionen indebærer ikke bare en kontrol af, at menighedsrådets beslutninger er lovlige, men også forvaltningsrevision, dvs. en vurdering af, om der er taget skyldige økonomiske hensyn.

Det skal understreges, at der ikke er tale om, at provstiudvalget dermed udøver et egentligt *tilsyn* med hensigtsmæssigheden af menighedsrådenes beslutninger. Det er menighedsrådene, der har kompetencen til at lægge deres budgetter og bruge de tildelte ligningsmidler, således som de lovligt beslutter, og det kan provstiudvalget ikke som sådan påtale. Men provstiudvalget har på sin side kompetencen til at fastsætte driftsrammer og anlægsbevillinger og tildele ligningsmidler, og i denne proces kan provstiudvalget lade resultaterne af forvaltningsrevisionen indgå som én blandt flere faktorer.

Forvaltningsrevision kan omfatte spørgsmål som:

- Er indkøb foretaget billigst muligt?
- Er der tildelt et passende antal arbejdstimer til opgaverne?
- Er de aktiviteter, der indgår i medarbejdernes stillingsbeskrivelser, blevet gennemført?

Det foreslås, at samarbejdet om forvaltningsrevision mellem provstiudvalget og provstirevisor styrkes, og at provstiudvalget får mulighed for at finansiere særlige revisionsundersøgelser af provstiudvalgskassen. Dette ændrer ikke på, at den sædvanlige revision af de lokale kasser fortsat finansieres af fællesfonden.

## Budgetværktøj

Budgetlægningen for de lokale kasser foregår traditionelt ved, at man tager udgangspunkt i indeværende års budget, og så lægger man et par procent til eller trækker et par procent fra, alt efter hvad der samlet er økonomi til. Fordelen ved denne metode er, at den ikke kræver særlig stor indsats fra menighedsråd, provst og provstiudvalg. Men det er samtidig en metode, der bevarer den hidtidige ressourcefordeling mellem sognene, idet der ikke foretages nogen vurdering af, om behovene er de samme, som de hidtil har været, eller om ressourcerne snarere burde prioriteres anderledes.

Der findes et antal forskellige budgetværktøjer, som kan bruges til at foretage en mere aktiv prioritering af ressourcerne. De er alle kendetegnet ved, at de – om end i forskelligt omfang – er mere administrativt krævende end den traditionelle model. De mere krævende metoder kan med fordel benyttes

lejlighedsvis, f.eks. én gang i hver valgperiode, mens man i de øvrige år benytter mindre krævende metoder.

For alle budgetteringsmetoder gælder det, at der ikke er tale om facitlister for ressourcefordelingen mellem kasserne, men om metoder til at få skabt en bedre dialog om budgetterne på budgetsamrådet og i provstiudvalget.

### **Boks 20.** Budgetmodel i Vejle provsti

Vejle Provstiudvalg har gennem nogle år arbejdet med en budgetmodel, hvor menighedsrådene tildeles ligningsmidler efter objektive kriterier. Modellen har til formål at sikre en mere retfærdig fordeling af ligningsmidlerne. Udgangspunktet er det ligningsbeløb, som provstiudvalget har besluttet for det kommende år.

Beløbet til hver enkelt menighedsråd tildeles først som en grundudgift efter nogle faktorer ud fra en forudsætning om, at alle kirker skal vedligeholdes og opvarmes, og at alle kirkegårde skal vedligeholdes m.v. Disse beløb gælder uanset sognets størrelse.

Når grundbeløbet er uddelt, er der et restbeløb, som fordeles til menighedsrådene efter antal folkekirkemedlemmer. Der er dog fastsat et maksimumbeløb pr. sogn til driftsudgifter (for eksempel maksimalt 1.150 kr. pr. folkekirkemedlem i sognet).

Den værdi, faktorerne er tildelt, er ikke et udtryk for, at pengene skal bruges til disse formål, og er heller ikke et udtryk for, at der er fuld dækning til disse opgaver. Det tildelte beløb til personale udtrykker heller ikke, hvor mange personer der er eller skal være ansat ved den enkelte kirke, eller hvor stor lønrammen skal være. Det vil således være op til det enkelte menighedsråd at vurdere, hvordan den tildelte driftsramme skal anvendes.

### **Sammenhæng mellem målsætninger og ressourcer**

I forlængelse af anbefalingen om, at menighedsrådene én gang i løbet af valgperioden formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer, skal udvalget foreslå, at menighedsrådet får mulighed for kort at beskrive målsætninger og prioriteringer i såvel budgetbidraget som det endelige budget. Det er væsentligt for en god prioriteringsdiskussion, at den ikke kun handler om penge, men at udgiftsønskerne kan ses i forhold til de konkrete mål, man ønsker at opnå. Det er nødvendigt, for at budgetdrøftelserne på budgetsamrådet og i provstiudvalget også kan have et reelt indhold. Et målsætningsafsnit i budgettet vil også kunne bidrage til at forklare budgettet over for menigheden og offentligheden. Men der skal være tale om en mulighed og ikke en forpligtelse for menighedsrådene.

## Øget selvfinansieringsgrad

En vis selvfinansieringsgrad er sund for de fleste organisationer. For det betyder, at nogle af organisationens indtægter direkte afhænger af bidragydernes forhold til organisationen, hvad enten disse bidrag gives i form af kollekt til menighedsplejen, køb af en 20-årig kontrakt om gravstedsvedligeholdelse eller køb af tøj i en genbrugsbutik. Det er med til at sikre, at organisationen er åben over for omgivelserne og lader sig påvirke af menneskers ønsker og holdninger.

Det må anbefales, at provstiudvalg og menighedsråd gør en øget selvfinansieringsgrad til en målsætning for de lokale kasser. Dels fordi det kan tilvejebringe nogle yderligere økonomiske ressourcer og derved aflaste kirkeskatten. Dels fordi selvfinansiering er med til at skabe nye relationer mellem kirken og det øvrige samfund.

Udvalget skal i tilknytning hertil foreslå:

- At der bliver øget frihed til kirkelig betjening, også i sogne hvor man hverken har bopæl eller tilknytning, men mod betaling af omkostningerne for sognet.
- At der bliver en generel adgang for menighedsrådene til at udøve indtægtsdækket virksomhed, så der bliver en bedre anvendelse af kirkens aktiviteter, f.eks. sognegårde.
- At takstfinansieringen øges på kirkegården, særligt for så vidt angår ikke-medlemmer, således at disse betaler de fulde omkostninger.

## Forenkling af den lokale kassestruktur

Grundstrukturen i den lokale folkekirkelige økonomi består af kirkekassen på sogneniveauet og provstiudvalgskassen på provstiniveauet. Der er imidlertid yderligere to slags kasser i den lokale økonomi, præstegårdskassen og kirkegårdskassen, som tilsammen står for 10 % af de lokale udgifter.

Et stort antal kasser giver høje administrationsomkostninger til bogføring, regnskab og revision. Men det kan endvidere svække økonomistyringen, når en delmængde af kirkens aktiviteter på denne måde udskilles til særskilt forvaltning i sin egen kasse. For det første svækkes mulighederne for en prioritering på tværs. De udgifter, der således bliver udskilt, bliver ”beskyttet” mod en diskussion af prioriteringer mellem kirkekassens forskellige udgiftsformål. For det andet bliver ansvaret for budgettet mere indirekte i og med, at dette ikke fastlægges af menighedsrådet, men af henholdsvis præstegårdsudvalget eller kirkegårdsbestyrelsen.

Det foreslås derfor, at antallet af kasser i den lokale økonomi så vidt muligt reduceres til alene at omfatte kirkekasserne og provstiudvalgskassen, idet

præstegårdskasserne og kirkegårdskasserne i videst muligt omfang integreres i kirkekasserne, der er direkte under de valgte menighedsråds ansvar.

## Bedre sammenhæng mellem den lokale økonomi og stiftet

De lokale udgifter i sogn og provsti er som udgangspunkt finansieret af den lokale ligning, der udskrives for ligningsområdet (kommunen) under ét. Udgifterne i stiftet er som udgangspunkt finansieret af landskirkeskatten, der udskrives med samme sats for hele landet.

Der kan imidlertid være behov for at se på sammenhængen mellem den lokale økonomi og stiftets økonomi. Det gælder særligt for fordelingen af præstestillingerne, som er tæt koblet med den lokale økonomi gennem de afledte konsekvenser for lokal struktur og kirkebetjening. Hertil kommer det nye bindende stiftsbidrag, som direkte har konsekvenser for de lokale budgetter. Der er i dag ikke noget formelt forum for en sådan drøftelse, idet det ligger uden for stiftsøkonomiudvalgenes nuværende opgaver.

Det må anbefales, at det i forbindelse med evalueringen af forsøgene med stiftsråd vurderes, hvordan der kan skabes et forum for en drøftelse af sammenhængen mellem den lokale økonomi og stiftets økonomi. Det må endvidere anbefales, at biskopperne drøfter fordelingen af præstestillinger med provstiudvalgene.

## Sognebåndsløsere fra andet ligningsområde

Sognebåndsløsere kan vælge mellem, om de vil have valget til menighedsrådet i det sogn, hvor de bor, eller dér, hvor de har løst sognebånd. Valgbarheden til menighedsrådet følger valgetten. Det betyder, at der kan vælges medlemmer ind i et menighedsråd (og for den sags skyld i et provstiudvalg), som ikke selv er med til at finansiere de udgifter, som de er med til at beslutte, fordi de bor i et andet ligningsområde. Dette kan ses som et demokratisk problem. Problemet vedrører primært valgbarheden og kun i mindre grad valgetten.

Det foreslås derfor, at sognebåndsløseres valgbarhed (men ikke valget) indskrænkes således, at man kun er valgbar inden for det ligningsområde (den kommune), hvor man bor. Dette vil sikre, at alle menighedsrådsmedlemmer så at sige selv er med til at betale for deres egne beslutninger. Der er ikke tilsvarende tungtvejende grund til også at indskrænke valgetten.

## Opstillingsmødet som generalforsamling

Reglerne for menighedsrådenes valg og virke er helt overvejende kalkuleret efter de kommunale regler. I realiteten er menighedsrådsdemokratiet imidlertid noget andet end det kommunale demokrati. Det viser sig for eksempel ved de mange fredsvalg og den i forhold til kommunalvalg lave stemmepro-

cent. Her minder menighedsrådene mere om for eksempel skolebestyrelser, som under tilsvarende vilkår også har haft en sammenlignelig valgdeltagelse.

Det afspejler, at menighedsrådsdemokratiet virker under andre vilkår og har andre formål end det kommunale demokrati. Det handler i mindre grad om ”at dele sig efter anskuelser” og mere om – som det nu hedder i menighedsrådslovens § 1 – ”at virke for gode vilkår for evangeliets forkyndelse”. Menighedsrådsarbejde er i det daglige – sådan som det også gælder for bestyrelsesarbejde i foreninger og virksomheder – helt overvejende konsensusorienteret.

Man kan derfor overveje, i hvor høj grad den kommunale model overhovedet er velegnet som model for det lokale folkekirkelige demokrati, eller om folkekirken tillige kunne have fordel af at lade sig inspirere fra andre modeller, for eksempel foreninger, andelsvirksomheder og aktieselskaber.

Spørgsmålet er, om det kunne indebære en styrkelse af menighedsrådsdemokratiet, at opstillingsmødet blev et formelt led i valgprocessen. I stedet for at have et ideal om afstemningsvalg i flest mulige sogne kunne det være en bedre – og også mere realistisk – mulighed at gøre processen om opstilling af kandidater mere åben og demokratisk. Det er i forvejen sådan i mange sogne, at der på opstillingsmødet tages hensyn til at sikre repræsentation i menighedsrådet af forskellige dele af menigheden.

Forslaget går med andre ord ud på at slå orienteringsmøde og opstillingsmøde sammen i form af et menighedsmøde, der får karakter af en generalforsamling for sognet. På dette menighedsmøde skal der først være beretning fra menighedsrådet og debat om målsætningerne for de kommende år. Derefter skal der af og blandt de fremmødte ske opstilling af én liste til menighedsrådsvalget. Hvis der er flere kandidater, end der er pladser i menighedsrådet, sammensættes listen ved afstemning efter en model, der sikrer mindretalsbeskyttelse.

Hvis der inden for en frist på en uge ikke fremkommer andre lister, er de pågældende valgt til menighedsrådet. Hvis der fremkommer andre lister, falder den på menighedsmødet opstillede liste bort, og der gives endnu en uges frist til at fremkomme med nye lister. Der afholdes herefter sædvanligt afstemningsvalg.

Denne model kan ses som en formalisering af, hvordan det i realiteten allerede foregår mange steder, men med øget åbenhed om processen. Der er således tale om en kombination af generalforsamlingsmodellen og kommunalvalgmodellen, men i praksis vil valget med den nuværende andel af aftalevalg ske efter generalforsamlingsmodellen i mindst 90 % af sognene.

En fuld overgang til generalforsamlingsmodellen, hvor der ikke er nogen mulighed for efterfølgende at opstille andre lister, kan næppe anbefales. Det vil kunne risikere at gøre menighedsdemokratiet for snævert og selvsupple-

rende. Kombinationen med kommunalvalgsmodellen sikrer, at et mindretal på generalforsamlingen kan vælge at opstille deres egen liste, hvis de vurderer, at generalforsamlingens sammensætning ikke er i overensstemmelse med menighedens.

Udvalget har ikke udarbejdet et konkret forslag til en ny model. Det skyldes, at der er behov for en grundig undersøgelse af de forskellige muligheder. Udvalget skal anbefale, at der arbejdes videre hermed.

## Kirkegårdsdrift

Langt de fleste af de ca. 2.100 folkekirkelige kirkegårde bestyres af de enkelte menighedsråd eller af flere menighedsråd i fællesskab. Udgifter og indtægter ved disse kirkegårde er en del af folkekirkens samlede økonomi. Underskuddet ved kirkegårdsdriften kan for 2005 gøres op til mindst 831 mio. kr., som finansieres af kirkeskatten.

## Budget og regnskab

Det er ikke nogen enkel sag at opgøre kirkegårdenes samlede udgifter og indtægter. Det skyldes, at de fleste kirkegårdes budget og regnskab indgår i kirkekassens budget og regnskab, og at det med de hidtidige budget- og regnskabsskemaer kun meget vanskeligt kan udskilles herfra. I hovedoversigten over kirkekassens budget og regnskab indgår kirkegårdens indtægter i den samlede indtægtspost, og den væsentligste udgiftsart, lønninger, indgår sammen med kirkens andre lønninger. Kun de øvrige driftsudgifter opføres separat. Man skal derfor helt ned i den 4-cifrede kontoplan for at kunne udskille kirkegårdens udgifter og indtægter.

Denne uklarhed har betydning for fastsættelsen af taksterne, idet det ikke er muligt ud fra regnskabet at aflæse, om taksterne er fastsat korrekt. Det er et politisk valg, i hvilket omfang taksterne for medlemmer af folkekirken skal fastsættes lavere end omkostningerne og dermed understøttes af ligningsmidler. Men dette valg kan kun træffes på et oplyst grundlag, hvis man ud af regnskabet kan læse, i hvilket omfang kirkegårdens drift rent faktisk er finansieret af ligningsmidler.

Udvalget skal derfor foreslå, at indtægter og udgifter for kirkegården skal opgøres og opstilles separat i de enkelte kirkekassers regnskab, således at der kan opgøres et resultat af kirkegårdsdriften.

Forslaget betyder, at man umiddelbart vil kunne se, i hvilket omfang driften er understøttet af ligningsmidler. Det vil endvidere gøre det muligt at sammenligne indtægter og udgifter på tværs af kirkegårde. Men forslaget indebærer ikke, at kirkegårdskassen skal udskilles som en særskilt kasse. Der er alene tale om en særskilt opgørelse inden for rammerne af kirkekassens samlede budget og regnskab.



## Modeller for samarbejde om kirkegårdsdrift

Der vil i mange tilfælde hensigtsmæssigt kunne etableres samarbejde mellem menighedsråd om enkelte stillinger på kirkegården, for eksempel om gensidig bistand til løsning af bestemte opgaver eller om at samle flere deltidsstillinger i én heltidsstilling.

Det kan også være relevant at etablere et mere vidtgående samarbejde. Der er grundlæggende to forskellige modeller for et sådant samarbejde, som i de følgende benævnes henholdsvis entreprenørmodellen og bestyrelsesmodellen.

*Entreprenørmodellen* går ud på, at større kirkegårde indgår aftale med mindre kirkegårde om at forestå driften af disse. Da der ikke er tale om nogen ændring af kompetenceforholdene mellem de deltagende menighedsråd, er det ikke behov for nogen særskilt hjemmel til at etablere et sådant samarbejde.

Modellen er navnlig relevant for små kirkegårde. Den giver ikke anledning til nogen væsentlige problemer i forhold til styring af økonomi og aktiviteter, idet det fortsat er de enkelte menighedsråd, der har kompetencen, og hvis de er utilfredse med opgavevaretagelsen, kan de opsigte aftalen og ansætte eget personale eller udlicitere arbejdet til en anlægsgartner i stedet.

*Bestyrelsesmodellen* går ud på, at flere menighedsråd f.eks. inden for et provsti, en kommune eller et pastorat går sammen om at drive deres respektive kirkegårde i fællesskab gennem nedsættelse af en kirkegårdsbestyrelse, hvor hvert menighedsråd er repræsenteret. Bestyrelsen skal have det politiske ansvar for alt, der vedrører kirkegårdenes drift, herunder økonomi, personale, administration m.v. Hvert af de deltagende menighedsråd skal vælge en repræsentant til kirkegårdsbestyrelsen, der af sin midte vælger en formand. Kirkegårdsbestyrelsen ansætter en kirkegårdsleder, der varetager den daglige drift herunder ansættelse af det øvrige personale.

Udvalget skal anbefale, at menighedsrådene overvejer, om entreprenørmodellen kan være relevant som ramme for samarbejde mellem menighedsråd om kirkegårdsdrift. Eller alternativt, at menighedsrådet overvejer udlicitering af dele af eller hele kirkegårdsdriften til en anlægsgartner.

Bestyrelsesmodellen kan etableres med hjemmel i reglerne om samarbejde i menighedsrådsloven. Hvis de deltagende menighedsråd ejer kirkegården i fællesskab, *skal* der etableres et sådant samarbejde. Men udvalget er mere tøvende med generelt at anbefale bestyrelsesmodellen, da det kan være usikkert, om fordelene ved en mere effektiv drift bliver neutraliseret af den mere uklare ansvarsfordeling. Kirkeministeriet og Foreningen af Danske Kirkegårdsledere har med bistand fra Skov & Landskab ved Københavns Universitet igangsat et arbejde om blandt andet enhedsomkostninger på kirkegårde-

ne, som forhåbentlig vil kunne belyse dette spørgsmål. Resultaterne heraf foreligger imidlertid ikke endnu.

## Kirkegårdstakster

De takster, som kirkegården kræver i betaling for gravning, tilkastning, planering og pyntning af grave osv., skal være fastsat i vedtægten for den pågældende kirkegård. Kirkegårdstakster er gebyrer og er derfor underlagt den offentlige rets almindelige principper for beregning af gebyrer. Det betyder, at taksterne ikke må overstige de faktiske omkostninger, der er forbundet med den pågældende ydelse.

Vedtægten og derved taksterne skal godkendes af provstiudvalget, der i den forbindelse skal sikre ensartede takster indenfor samme ligningsområde, med mindre særlige forhold gør sig gældende.

Ved en gennemgang af en række vedtægter kan det konstateres, at mange kirkegårde har fastsat takster, der kun i begrænset omfang dækker omkostningerne ved de ydelser, som de leverer til borgerne. Det er det samlede underskud på folkekirkens kirkegårdsdrift også udtryk for idet indtægterne i gennemsnit kun dækker 35 % af kirkegårdenes udgifter. En sammenligning af nogle større kirkegårde drevet af henholdsvis folkekirken og kommuner viser, at taksterne dækker en væsentlig større del af udgifterne på de kommunalt drevne kirkegårde.

Der kan argumenteres for, at erhvervelse af brugsretten til et gravsted samt gravning og tilkastning støttes med ligningsmidler for så vidt angår medlemmer af folkekirken. Det er et politisk valg, om medlemmerne skal betale via kirkeskatten eller via taksterne. På mange af de kirkegårde, der drives af folkekirken, er disse ydelser helt gratis for medlemmerne. For så vidt angår ren- og vedligeholdelse af gravstedet kan man derimod argumentere for, at en subsidiering med kirkeskattemidler vil være urimelig i forhold til de medlemmer, som selv vælger at stå for vedligeholdelsen, idet de i så fald kommer til at bidrage til vedligeholdelsen af andres gravsteder uden selv at få gavn heraf.

Takster, der er lavere end omkostningerne, gælder i vid udstrækning også for personer, der ikke er folkekirkemedlemmer, eller som bor uden for kommunen, og som dermed ikke gennem kirkeskattebetaling bidrager til kirkegårdens opretholdelse. Taksterne for disse personer bør sættes op, så de dækker de faktiske omkostninger. Herved vil det samlede medlemsfinansierede kirkegårdsunderskud kunne reduceres mærkbart.

I kommuner, hvor der er såvel kommunalt som folkekirkeligt drevne kirkegårde (som typisk betjener henholdsvis by- og landsogne), har denne anførte forskel på takstpolitikken mellem de kirkegårde, der drives af folkekirken henholdsvis kommunen, endvidere den konsekvens, at de medlemmer af folkekirken, der bor i de bysogne, der betjenes af de kommunalt drevne kir-

kegårde, i realiteten kommer til at betale dobbelt, idet de dels betaler høje kirkegårdstakster, dels via kirkeskatten understøtter de lave takster i landsognene.

Udvalget skal derfor foreslå, at der foretages et eftersyn af taksterne for alle folkekirkeligt bestyrede kirkegårde, ved at hver kirkegård foretager en omkostningsberegning. Eftersynet iværksættes af provstiudvalget, der indsamler og kontrollerer beregningerne og tager initiativ til en eventuel ajourføring af taksterne.

Det er i den forbindelse et problem, at provstiudvalget alene har kompetence til at *godkende* kirkegårdsvedtægter. Provstiudvalget kan derfor i dag ikke tage initiativ til, at taksterne sættes op. Dette hænger dårligt sammen med, at provstiudvalget har ansvar for at sikre ensartede takster i ligningsområdet. Argumentet for de ensartede takster er, at underskuddet dækkes solidarisk i ligningsområdet. Hvis et menighedsråd insisterer på at holde lavere takster end gennemsnittet i provstiet, er det i realiteten medlemmerne i de øvrige sogne i provstiet, der dækker mankoen.

Det foreslås, at provstiudvalgets kompetence vedrørende kirkegårdstaksterne styrkes, ved at den ændres fra at være godkendende til at være fastsættende.

## Disponering, budget og regnskab

Et samlet grundlag for folkekirkens økonomi blev etableret i 1984 med vedtagelsen af folkekirkens økonomilov. Loven indeholder bestemmelser om kirke- og præstegårdskasserne, fællesfonden, statstilskud og folkekirkens kapitaler. Økonomiloven er blevet ændret flere gange siden, bl.a. i 1997, hvor provstiuvalgskasserne blev oprettet, og i 2003, hvor der blev indført en rammebudgetordning for menighedsrådene.

Siden økonomiloven blev vedtaget, har bl.a. udviklingen inden for informationsteknologi ændret vilkårene for moderne økonomiforvaltning. I dag bruger 95 % af menighedsrådene således et IT-system i deres økonomiforvaltning. Det gør det aktuelt at tilpasse regelgrundlaget, så det bedst muligt kan understøtte en moderne og tidssvarende økonomiforvaltning i folkekirken.

### Kirkekassernes udgifter

Økonomilovens § 2 er en i princippet udtømmende beskrivelse af, hvad kirkekassen og en eventuel præstegårdskasse må anvendes til. Der er nu hele 18 punkter i bestemmelsen, hvoraf nogle er meget generelle (f.eks. løn til kirkefunktionærer), mens andre er meget specifikke (f.eks. annoncering i lokalaviser). Man kan spørge, om bestemmelsen i dag overhovedet er meningsfuld længere.

På denne baggrund foreslås det at erstatte den nuværende bestemmelse med en ny, som tager udgangspunkt i de overvejelser, der lå bag indførelsen af ”sognefuldmagten” i 2003. Hverken den gældende eller den foreslåede bestemmelse har til formål at fastlægge, hvad menighedsrådet *skal*, men alene at afgrænse, hvad menighedsrådet *må* bruge kirkekassens midler til. Der foreslås følgende:

”§ 2. Menighedsrådet kan af kirkekassen afholde udgifter vedrørende:

- 1) Sognets kirkelige virksomhed.
- 2) Sognets begravelsesvæsen.
- 3) Indtægtsdækket virksomhed, som udøves i tilknytning til ovenstående aktiviteter.
- 4) Fremme af det kirkelige liv i provstiet.
- 5) Kirkelige formål af betydning for stiftet som helhed.
- 6) Den kirkelige betjening af folkekirkens medlemmer i udlandet.
- 7) Personregistrering.

*Stk. 2.* Kirkeministeren kan fastsætte nærmere regler herom.”

Det nye i den foreslåede bestemmelse er, at den tager udgangspunkt i de *hovedformål*, der er for menighedsrådets virksomhed.

## Ad nr. 1.

Udgifter vedrørende den kirkelige virksomhed i sognet omfatter kirkens hovedformål: først og fremmest enhver udgift knyttet til sognets gudstjenester, men også den kirkelige undervisning – konfirmationsforberedelse, dåbsoplæring, kirkehøjskole, studiekredse mv. – og menighedsplejen, samt udgifter til formål, der udgør nødvendige forudsætninger for, at disse aktiviteter kan finde sted, så som bygninger og medarbejdere. Der er tale om drifts- og anlægsudgifter vedrørende kirkebygning, eventuel sognegård samt præstegård(e), lønudgifter til kirkefunktionærer og eventuelle lokalt finansierede præster samt øvrige driftsudgifter i forbindelse med kirkelige aktiviteter.

Som det var tilfældet ved ændringen af økonomiloven i 2003, vil det næppe være ønskeligt at give en mere præcis definition af ”kirkelige virksomhed”, ”det kirkelige liv” eller ”kirkelige formål”. Der er store forskelle i opfattelsen af, hvilke aktiviteter der kan betegnes som ”kirkelige”, og som det enkelte menighedsråd dermed kan finansiere af kirkekassen, og det er ikke hensigten med den foreslåede bestemmelse at begrænse det kirkelige livs mangfoldighed. Afgrænsningen bør således fortsat være overladt til det enkelte menighedsråd under tilsyn af de stedlige kirkelige tilsynsmyndigheder, provstiuvalget og stiftsøvrigheden. Menighedsrådets afgørelse skal bygge på en konkret vurdering af, om det pågældende formål kan siges at virke til fremme af det kirkelige liv på stedet.

Udgiftsformålet skal være folkekirkeligt. Det er endvidere fortsat ikke hensigten, at der skal kunne ydes tilskud til landsdækkende kirkelige organisationer som sådan, men alene til sådanne organisationers lokale virksomhed. Menighedsrådet kan godt købe tjenesteydelser af landsdækkende kirkelige organisationer, idet der ikke er tale om et tilskud, når der foreligger en modydelse, der har en værdi for sognet, der modsvarer betalingen. Tilsvarende kan menighedsrådet også godt tegne medlemskab af Landsforeningen af Menighedsråd.

Der vil med den foreslåede bestemmelse være adgang til at afholde udgifter til særlige, lokalt bestemte efteruddannelsesbehov for præsterne, mens disses generelle efteruddannelsesbehov som hidtil forudsættes finansieret af fællesfonden.

## Ad nr. 2.

Folkekirkens kirkegårde er de almene begravelsespladser i Danmark. Et sogns beboere har således ret til at blive begravet på kirkegården i det sogn, hvor de bor. Udgifterne vedrørende sognets begravelsesvæsen omfatter alle drifts- og anlægsudgifter vedrørende kirkegård og eventuelt krematorium, herunder lønudgifter til kirkegårdsfunktionærer.

### Ad nr. 3.

Det foreslås som en ny bestemmelse at give menighedsrådene adgang til at drive indtægtsdækket virksomhed i tilknytning til aktiviteterne under nr. 1 og nr. 2.

Der er for en del af aktiviteterne under nr. 1 og nr. 2 adgang til at oppebære indtægter efter en vedtægt for henholdsvis kirken eller kirkegården. Disse aktiviteter er således ikke omfattet af bestemmelsen om indtægtsdækket virksomhed. Den indtægtsdækkede virksomhed, som omfattes af nr. 3, vedrører alene aktiviteter, der *ikke* falder ind under nr. 1 eller nr. 2, men som udøves i tilknytning til disse.

Formålet med den foreslåede bestemmelse er at give mulighed for en bedre udnyttelse af sognets aktiver med henblik på at skabe indtægter til kirkekassen og derved aflaste kirkeskatten. Det er således en forudsætning, at der i hovedsagen er tale om udnyttelse af aktiver, der er anskaffet til et andet formål. Men en øget selvfinansieringsgrad kan også være sund i sig selv, fordi den er med til at sikre, at sognets kirke er åben i forhold til det omgivende samfund.

Der drives traditionelt en sådan indtægtsdækket virksomhed i form af drift (ved bortforpagtning) af den landbrugsjord, der hører til præsteembedet. Den foreslåede bestemmelse giver mulighed for, at der tillige f.eks. kan ske udlejning af lokaler i sognegården til forskellige arrangementer, f.eks. bryllupsreceptioner eller foreningsmøder. Det er en forudsætning, at de pågældende aktiviteter efter deres indhold ikke er i konflikt med kirkens formål.

Kirkebygningen vil ikke kunne udlejes til indtægtsdækket virksomhed efter den foreslåede bestemmelse, da den alene kan anvendes til kirkelige formål.

### Ad nr. 4-5.

Dette svarer til, hvad der er omfattet af det gældende punkt om kirkelige aktiviteter.

### Ad nr. 6.

Menighedsrådet har i dag adgang til at støtte DSUK's virksomhed, typisk gennem et medlemskab af organisationen, hvilket samtidig er med til at sikre DSUK en bred folkekirkelig forankring.

### Ad nr. 7.

Folkekirken varetager uden for de sønderjyske landsdele den grundlæggende personregistrering, dvs. registrering af fødsler, navne og dødsfald. Der er tale om en myndighedsopgave, som menighedsrådene et forpligtede til at stille de nødvendige ressourcer til rådighed for. Der er ikke adgang til, at kirkekassen oppebærer indtægter i forbindelse med personregistreringen.

## Ad stk. 2.

Adgangen for kirkeministeren til at fastsætte nærmere regler er navnlig møntet på den foreslåede mulighed for indtægtsdækket virksomhed. Den anførte bestemmelse vil skulle suppleres med disponeringsregler, som svarer til de regler om indtægtsdækket virksomhed, der generelt gælder for offentlige institutioner. Reglerne skal sikre, at der sker fuld omkostningsdækning for kirkekassen ved fastsættelsen af priserne for salg af ydelser. Konkurrenceforhold i forhold til privat aktivitet forudsættes i øvrigt reguleret af den almindelige konkurrencelovgivning.

## Kontoplan og budget- og regnskabsskemaer

Menighedsrådet fastsætter inden for den af provstiudvalget fastsatte rammebevilling til driftsudgifter og bevilling til anlægsudgifter budgettet for det kommende regnskabsår. For så vidt angår driftsrammen står menighedsrådet frit i sin budgettering af driftsudgifterne inden for den udmeldte ramme, forudsat at der er tale om formål, hvortil der kan afholdes udgifter af kirkekassen, mens der på anlægsområdet er tale om bindende bevillinger. Dog skal menighedsrådet fremsende driftsrammen fordelt på formålsskonti til provstiudvalget.

## Nuværende kontoplan og skemaer

De nuværende budget- og regnskabsskemaer med tilknyttet kontoplan, som med visse justeringer har været i brug siden 1986, har en række problemer, som er med til at gøre de lokale kassers budget og regnskab uigennemskueligt, og som svækker den demokratiske styring og kontrol.

For det første er kontoplanen en uhensigtsmæssig blanding af en artskontoplan og en formålsorienteret kontoplan. Det er ikke muligt ud fra den 4-cifrede kontoplan at fordele lønudgifterne, som er langt den største udgiftspost, på de samme formål, som øvrige driftsudgifter opdeles i, nemlig kirkelige aktiviteter, administration, præsteboliger, kirke og kirkegård. Indtægter og anlæg er heller ikke entydigt formålsfordelt.

Et andet væsentligt problem ved den nuværende kontoplan er, at håndteringen af anlægsudgifter og anlægsopsparing er stærkt uigennemskuelig. Under hovedkontoen for anlæg føres for det første anlægsudgifter finansieret på årets budget. For det andet føres renter og afdrag på lån (overvejende stiftslån), som har finansieret tidligere års anlægsudgifter. Og endelig for det tredje opsparing til særskilte fremtidige anlægsprojekter. Årets anlægsbevilling omfatter disse tre poster, der således vedrører både tidligere, aktuelle og fremtidige anlægsprojekter.

Anlægsudgifter, der finansieres af lån, fremgår derimod ikke, idet anlægsudgiften ganske vist bogføres på kontoen, men med modpostering af det optag-

ne lån, således at nettoudgiften er nul. Anlægsudgifter, der finansieres af opsparing, indgår heller ikke, når udgiften afholdes, idet der sker tilsvarende modpostering af hævet opsparing. Årets samlede anlægsudgift kan således kun meget indirekte uddrages af regnskabsregistreringerne.

Eftersom anlægsprojekter i hovedsagen styres på totaludgiften, er det væsentligt, at anlægsudgiften i det enkelte år fremgår direkte af regnskabet og ikke som i dag af særskilte byggeregnskaber, der ikke er regnskabsmæssigt forbundet med det egentlige regnskab.

Den tredje væsentlige problemstilling er, at kirkekassens status ikke består af andet end en opgørelse af kassebeholdningen. Opsparingen til anlægsprojekter opgøres uden for det egentlige regnskab.

### Forslag til ny formålkontoplan

Det vil være ønskeligt at have dels en formålsorienteret kontoplan dels en artskontoplan, der udgør to uafhængige dimensioner, f.eks. således at formålet angives ved de to første cifre og udgiftsarten ved de følgende cifre i konteringen. De IT-baserede regnskabssystemer, som 95 % af kasserne allerede i dag benytter sig af, vil umiddelbart kunne håndtere dette.

Kontoplanen foreslås opdelt på følgende hovedkonti/formål for så vidt angår driften:

**Tabel 1.** Hovedkonti i driftsregnskabet

1. Fælles indtægter	Kirkelig ligning til driften og tilskud fra fællesfonden
2. Kirkebygning og sognekirkegårde	Bygningsvedligeholdelse og drift, herunder varme, lys, rengøring
3. Kirkelige aktiviteter	Gudstjenester, konfirmandundervisning, kirkeblad og hjemmeside, kirkekoncerter mv.
4. Kirkegård	Alle kirkegårdens driftsudgifter og indtægter, herunder udgifter og indtægter vedrørende gravstedsvedligeholdelse (inkl. renteindtægter)
5. Præsteboliger m.v.	Bygningsvedligeholdelse og drift
6. Administration og fællesudgifter	Menighedsrådet, personregistrering, præsteseekretær, kontorhold
7. Renter m.v.	Renteudgifter samt renteindtægter vedrørende kassebeholdning og kapitaler (ekskl. gravsteds kapitaler og anlægsopsparing) samt forpagtningsafgifter



Det kan diskuteres, om fordelingen af lønudgifter for medarbejdere, der arbejder inden for flere formål, skaber unødigt administrativt besvær. For eksempel en graver, der primært er på kirkegården, men også varetager rengøring mv. i kirken. Den løbende bogføring kan imidlertid ske på det formål, hvor den pågældende har sin hovedbeskæftigelse, og fordelingen på andre formål kan foretages i forbindelse med årsafslutningen på baggrund af den fordeling, der fremgår af stillingsbeskrivelsen for den pågældende medarbejder. Der lægges således ikke op til, at der skal ske fordeling ud fra en registrering af det faktiske tidsforbrug, men alene på grundlag af den fordeling, der fremgår af stillingsbeskrivelsen.

Der foreslås endvidere, at formålsspecifikke indtægter (f.eks. kirkegårdsindtægter og boligbidrag) optages under det pågældende formål i regnskabet, således at kun de generelle indtægter samles under ét.

En sådan kontoplan vil betyde, at det vil være muligt dels at lave delregnskaber for de enkelte hovedformål, sådan at der f.eks. kan redegøres for, hvad resultatet er af kirkegårdens drift, og i hvor høj grad den er støttet af ligningsmidler. Tilsvarende vil der kunne redegøres for, hvor meget der alt i alt bruges på kirkebygningen, på kirkelige aktiviteter osv., hvor der både tages hensyn til løn, øvrige driftsudgifter og indtægter.

Disse redegørelser vil være af stor betydning for en kvalificeret budgetdiskussion både i menighedsrådet, på budgetsamrådet og i provstiudvalget. Det foreslås derfor, at denne opdeling lægges til grund for hovedoversigten over årets budget og regnskab. Men det vil samtidig være muligt at foretage tværgående opgørelser på arter, for eksempel af de samlede løn- eller anlægsudgifter.

For så vidt angår anlæg er det som nævnt afgørende, at man kan se årets anlægsaktivitet direkte i regnskabet, og at man også kan se, hvordan den bliver finansieret – ved ligningsmidler, lån, opsparing eller salg af aktiver.

Det foreslås på denne baggrund, at der ud over driftskontiene i tabel 1 indgår en hovedkonto for anlægsinvesteringer og en hovedkonto for finansiering, jf. tabel 2.

**Tabel 2.** Hovedkonti for anlæg og finansiering

8. Anlægsinvesteringer	Anskaffelse og renovering af kirke og sognegård, kirkegård og præsteboliger
9. Anlægsfinansiering	Kirkelig ligning til anlæg, salg af anlægsaktiver, provenu fra lånoptagelse minus afdrag på lån, evt. ind- eller udbetaling vedr. kapitaler

En sådan opstilling vil gøre det muligt umiddelbart at sammenknytte driftsresultatet med investerings- og finansieringsaktiviteterne i et samlet resultat, som afspejler udviklingen i kirkekassens likviditet (kassebeholdningen). Resultatet af driften udgør en fri opsparing, mens resultatet af finansierings- og anlægsaktiviteterne udgør en bunden opsparing – eller et træk på tidligere opsparing. Opsparingen til særlige anlægsformål bliver herved en del af kassens ”egenkapital” og ikke som i dag nogle midler, der ligger uden for kassens egentlige regnskab.

### Budget- og regnskabskemaer

I tabel 3 (næste side) er vist forslag til en ny hovedoversigt i budgetskeemaet, hvor der bagved vil ligge noter med en specifikation af udgifterne på underformål samt på lønsum og øvrig drift. Der vil fortsat være behov for en oversigt over anlægsprojekter, lån, ejendomme m.m. i bilag til budgettet. Regnskabskemaet udformes tilsvarende.

Det foreslås endvidere, at der optages en finansiell status i regnskabet. De lokale kasser anvender allerede de finansielle statusposter i bogføringen, så der er primært tale om at udfylde et hul i regnskabet for de lokale kasser. Med den foreslåede ændring integreres alle posterne i regnskabet og i opgørelsen af kassens kassebeholdning.

**Table 3.** Forslag til ny hovedoversigt i budgetskema

<b>ÅRSBUDGET 2010</b>						
Alle budgettal er i hele tusinde kr.						
	Regnskab 2008	Budget 2009	<b>Budget 2010</b>	--- Budgetoverslag ---		
				2011	2012	2013
<b>1 Fælles indtægter i alt</b> .....						
<i>Ligningsbeløb til drift (10)*</i> .....						
<i>Udligningstilskud fra fællesfonden (11)</i> .....						
<i>Generelt tilskud fra fællesfonden (12)</i> .....						
<b>Driftsudgifter i alt (driftsramme)</b> .....						
<b>2 Kirkebygning og sognegård</b> .....						
<i>Udgifter, løn</i> .....						
<i>Udgifter, øvrig drift</i> .....						
- <i>Indtægter</i> .....						
<b>3 Kirkelige aktiviteter</b> .....						
<i>Udgifter, løn</i> .....						
<i>Udgifter, øvrig drift</i> .....						
- <i>Indtægter</i> .....						
<b>4 Kirkegård</b> .....						
<i>Udgifter, løn</i> .....						
<i>Udgifter, øvrig drift</i> .....						
- <i>Indtægter</i> .....						
<b>5 Præsteboliger mv.</b> .....						
<i>Udgifter, løn</i> .....						
<i>Udgifter, øvrig drift</i> .....						
- <i>Indtægter</i> .....						
<b>6 Administration og fællesudgifter</b> .....						
<i>Udgifter, løn</i> .....						
<i>Udgifter, øvrig drift</i> .....						
- <i>Indtægter</i> .....						
<b>7 Renter mv.</b> .....						
<b>A Driftsresultat (=1-2-3-4-5-6-7)</b> .....						
<b>8 Anlægsinvesteringer i alt</b> .....						
<i>Kirkebygning og sognegård ((80)+(81)+(82)).</i>						
<i>Kirkegård ((83)+(84))</i> .....						
<i>Præstebygning mv. ((85)+(86)+(87)+(88))</i> .....						
<b>9 Anlægsfinansiering i alt</b> .....						
<i>Ligningsbeløb til anlæg (90)</i> .....						
<i>Lånoptagelse (91+92)</i> .....						
- <i>Afdrag på lån (93+94)</i> .....						
<i>Renteindtægter af anlægsopsparing (95)</i> .....						
<i>Salg af anlæg mv. (96)</i> .....						
- <i>Overførsel til kirkekapitler (97)</i> .....						
<b>B Resultat (=A-8+9) til videreførsel</b> .....						
<b>C Videreført resultat primo</b> .....						
<b>D Videreført resultat ultimo (=B+C)</b> .....						

## Disponeringsregler

Der findes ikke noget samlet regelsæt om menighedsrådenes adgang til at foretage økonomiske dispositioner. Reglerne findes spredt i en række dokumenter. Visse generelle regler findes i cirkulære om kirke- og præstegårdskassernes budget, regnskab og revision. Der findes endvidere en række cirkulærer og skrivelser om anvendelse af konsulenter, om udbud og tilbud og lignende.

Det vil være hensigtsmæssigt at samle disponeringsreglerne, således at det bliver enklere for menighedsrådene at få et overblik over, hvad der gælder i den konkrete situation. Det er endvidere behov for, at der på en række områder fastsættes klare regler, hvor der i dag er en uhensigtsmæssig uklarhed. Det gælder navnlig følgende punkter:

1. Menighedsrådet skal indhente provstiudvalgets godkendelse, såfremt der indgås bindende aftaler af en vis størrelse for en flerårig periode, da man binder ligningsmidler ved f.eks. lejeaftaler.
2. Da anvendelse af stiftsmiddellån er en økonomisk fordel for folkekirken frem for realkreditlån eller banklån, bør der alene optages andre lån end stiftsmiddellån, såfremt der ikke er lånekapital til rådighed i stiftet.
3. Kirkekassen må ikke oprette en kassekredit, da det er i modstrid med rammestyningen, men provstiudvalget skal have mulighed for at yde midlertidige likviditetslån af 5 %-midlerne.
4. Hvis et anlægsprojekt ikke kan gennemføres som forudsat inden for den fastsatte totalbevilling, skal menighedsrådet straks forelægge sagen for provstiudvalget med henblik på ændring af projektet eller forhøjelse af bevillingen, herunder ved omprioritering af midler opsparet til andre formål.
5. Hvis et anlægsprojekt gennemføres med lavere udgifter end den fastsatte totaludgift, kan menighedsrådet overføre halvdelen af besparelsen til kirkekassens frie opsparing, idet den anden halvdel tilgår provstiets opsparing til uforudsete udgifter.
6. For at sikre en bedre forrentning af kassebeholdning og opsparing skal provstiudvalgene indhente tilbud fra mindst tre pengeinstitutter vedrørende forrentning, såfremt alle provstiets kasser samles i ét eller ganske få pengeinstitutter.

## Kirke- og præstegårdskapitaler og stiftslån

Kirkerne og præsteembederne ejer samlet kapitaler på 37 mia. kr. (ultimo 2005), som er indbetalt til forvaltning i stiftet, hvor de bestyres af stiftsudvalget vedrørende økonomi.

Historisk er kirkernes og præstegårdenes kapitaler etableret ved de afløsningssummer, der blev udbetalt ved afløsning i henhold til tiendeafløsningsloven af 1903. Hertil kom betalingen ved afhændelsen i henhold til jordlovene af 1919 (og i 1949 i Sønderjylland) af størstedelen af præstegårdsjordene til etablering af husmandsbrug.

I dag udgøres langt størstedelen af kapitalerne imidlertid af forudbetalt gravstedsvedligeholdelse. I modsætning til de førnævnte kapitaler modsvares gravstedskapitalerne imidlertid af et tilsvarende ikke-bogført passiv, nemlig kirkegårdens forpligtelse til at foretage den forudbetalte vedligeholdelse.

## Forslag til forenklede regler om kapitaler

Opdelingen mellem kirkekapitaler og præsteembedekapitaler er i dag ikke længere tidssvarende, eftersom det ikke længere er præsteembedet (som juridisk person), der finansierer præstens embede. Med ændringen af økonomiloven i 2006 blev den sidste rest af sammenhæng ophævet, idet afkastet af præsteembedernes kapitaler blev overført fra fællesfonden til de lokale præstegårds- eller kirkekasser. Afkastet af såvel kirkens som præsteembedets kapitaler indgår nu blot som en indtægt i den lokale økonomi.

En væsentlig forenkling i kapitalforvaltningen kunne opnås ved, at præsteembedekapitalerne blev nedlagt som selvstændige kapitaler og i stedet blev lagt sammen med kirkekapitalerne. I enkelt sognspastorater vil dette kunne ske uden videre. I flersognspastorater vil præsteembedekapitalen kunne fordeles på sognenes kirkekapitaler efter samme forhold som antallet af folkekirkemedlemmer i sognene. Ifølge en stikprøve har en tredjedel af embedskapitalerne flere ejere.

Der foreslås følgende forenklede regler for den fremtidige forvaltning, som forudsætter, at denne sammenlægning af kapitalerne er gennemført:

- Til kirkernes kapitaler indbetales provenu, der er fremkommet ved salg eller anden afståelse af rettigheder over kirkens faste ejendom. Salgsprovenuet skal dog ikke indbetales, såfremt provstiuvalget har givet tilladelse til, at provenuet anvendes til finansiering af ejendomserhvervelse eller særskilte anlægsarbejder eller anvendes som afdrag på kirkekassens lån. Anvendelsen af provenuet skal i så fald være godkendt af provstiuvalget forud for gennemførelsen af pågældende salg eller afståelse.
- Stiftsudvalget vedrørende økonomi kan tillade, at kirkens kapitaler – bortset fra gravstedskapitaler – udbetales til vedkommende kirkekasse med henblik på finansiering af ejendomserhvervelse eller særskilte anlægsarbejder.

## Stiftslån

Man kan rejse spørgsmålet, om hele modellen med stiftslån er forældet, og om kirkekassernes lånebehov ikke lige så vel kunne opfyldes på det almindelige lånemarked.

Modellen har to ikke ubetydelige fordele. For det første er den relativt ubureaukratisk, idet den bygger på, at der er tale om et låneforhold mellem to offentlige myndigheder. Der stilles derfor ikke de samme krav om dokumentation, tinglysning af pant i ejendom mv., som en ekstern långiver ville stille. Der er også fleksibilitet med hensyn til muligheden for at afdrage ekstraordinært på lånene.

For det andet er modellen billig, idet der ikke tages nogen gebyrer for lånets etablering og heller ikke opkræves noget administrations- og risikobidrag. Hermed sparer låntager typisk ca. 2,5 % af lånebeløbet i etableringsomkostninger og ca. 0,5 % årligt i bidrag.

Der er derfor grund til at opretholde ordningen. Men det kan naturligvis diskuteres, hvordan fordelene ved ordningen skal fordeles mellem låntagere og långivere. Siden 1. januar 2007 har det været de økonomiske stiftsudvalg – som repræsenterer såvel låntagere som långivere – der har fastlagt politikken for udlån af kapitalerne, herunder rentesats og øvrige vilkår. Det er derfor op til de økonomiske stiftsudvalg at foretage denne afvejning.

Men det må i alle tilfælde stærkt anbefales, at der fremover vælges en model for forrentningen af stiftslån, der i højere grad, end det hidtil har været tilfældet, tager udgangspunkt i den aktuelle markedsrente. Der må samtidig tages hensyn til, at de lokale kasser ud fra et ønske om budgetsikkerhed må antages at foretrække en fast forrentning af lånet. En model kunne derfor være at lade renten på stiftslån følge renten på en 10-årig statsobligation eventuelt med et mindre tillæg. Denne rente gælder så for hele lånets løbetid. En sådan model kan dog ikke understøttes af det økonomisystem, som i dag anvendes ved forvaltningen af låneaftalerne.

Stiftslån har traditionelt kun været givet over 10 eller 15 år. Dette kan være fornuftigt, for så vidt angår renoveringsarbejder og inventaranskaffelser. Hvis der er tale om nybyggeri eller anskaffelse af en præstegård, kan det forekomme unødigt restriktivt, da der alternativt ville kunne opnås realkreditfinansiering over 30 år. Den hidtidige udlånspraksis kan således være en særskilt årsag til anvendelse af ekstern låntagning. Det vil fremover være op til det økonomiske stiftsudvalg at fastlægge retningslinjerne for udlån, herunder om der skal kunne ydes lån med længere løbetid, men det må anbefales, at der til nybyggeri kan ydes 30-årige lån.

## IT-anvendelse

Det er udvalgets opfattelse, at der fortsat bør være mulighed for at føre regnskabet i hånden i en kolonnebog. Det forudsætter blot, at der sker indberetning til provstiet af de foreskrevne regnskabsoplysninger mv. Da det kun er 5 % af menighedsrådene, der bruger et håndført regnskab, udgør dette ikke noget væsentligt problem.

Men når 95 % af menighedsrådene anvender IT-baserede bogføringssystemer, så er det nærliggende at se sådanne systemer som en løftestang for at lette menighedsrådenes arbejdsbyrde og samtidig bidrage til at øge kvalitet og gennemsigtighed i økonomistyringen.

Den tekniske platform, som hovedparten af menighedsrådene i dag anvender, er baseret på et bogføringsprogram, der er installeret på en pc hos kassereren. Der vil imidlertid være ganske betydelige fordele ved at gå over til at anvende et bogføringsprogram, der ligger på en central server hos den leverandør, der producerer programmet. Først og fremmest er det meget nemt at udveksle data med provstiet med henblik på budgetlægning og budgetopfølgning. Men dernæst består fordelene i, at menighedsrådet ikke er bundet af, at regnskabet skal føres på én bestemt pc. Nu kan det føres fra en hvilken som helst pc, som har adgang til internettet. Det giver frihed til at tilrettelægge opgaven, og sikkerhedskopier tages centralt. I tilfælde af tyveri af kassererens pc betyder det, at hele menighedsrådets regnskab er intakt. Endelig er en sådan løsning også meget bekvem, hvis der skal ske en programopdatering – eksempelvis i forbindelse med en ændring af kontoplanen – da den kan udføres af leverandøren.

For at fremme denne udvikling foreslår udvalget, at der i lov om folkekirken økonomi som en ny bestemmelse indsættes at kirkeministeren kan fastsætte regler om fælles standarder for og udveksling af data mellem de IT-systemer, der anvendes i folkekirken.

Det er forudsætningen, at der fortsat vil blive anvendt systemer fra flere forskellige leverandører, men bestemmelsen giver mulighed for at kræve, at disse systemer så at sige kan tale sammen.

## Udvalgets anbefalinger og forslag

Udvalgets *anbefalinger* er rettet mod menighedsråd og provstiudvalg. Det handler om ting, man allerede kan gøre i dag og i mange tilfælde om at få bredt eksemplerne på bedste praksis ud i hele folkekirken. Det er i sagens natur op til det enkelte menighedsråd og provstiudvalg, i hvilket omfang man ønsker at følge anbefalingerne.

Udvalgets *forslag* er rettet mod de regelfastsættende myndigheder – minister og folketing. Det er forslag om ændring af reglerne for menighedsrådenes og provstiudvalgenes virksomhed.

De anbefalinger og forslag, som er fremgået af de foregående afsnit, er her opsummeret under nogle tværgående overskrifter.

### Menighedsrådenes virksomhed

1. Udvalget *foreslår*, at den nuværende meget detaljerede bestemmelse i økonomilovens § 2, som fastsætter, hvad menighedsrådene må bruge kirkekassens midler til, ændres som følger:

Menighedsrådet kan af kirkekassen afholde udgifter vedrørende:

- 1) Sognets kirkelige virksomhed.
  - 2) Sognets begravelsesvæsen.
  - 3) Indtægtsdækket virksomhed, som udøves i tilknytning til ovenstående aktiviteter.
  - 4) Fremme af det kirkelige liv i provstiet.
  - 5) Kirkelige formål af betydning for stiftet som helhed.
  - 6) Den kirkelige betjening af folkekirkens medlemmer i udlandet.
  - 7) Personregistrering.
2. Udvalget *anbefaler*, at menighedsrådene én gang i løbet af valgperioden formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer og indgår i en proces med fastlæggelse af prioriteringer på provstiplan. Det vil endvidere være naturligt at følge op på prioriteringerne en gang om året og eventuelt revidere disse.
  3. Udvalget *foreslår*, at menighedsrådet én gang om året udarbejder og offentliggør en skriftlig orientering om den gennemførte og planlagte virksomhed.
  4. Udvalget *anbefaler*, at man i sogne, provstier og stifter i forbindelse med igangsætning af nye initiativer overvejer, om der er mulighed for at trække på ressourcer, der allerede er til stede i folkekirken, herunder frivillige i menigheden, samt om der kunne være relevante samarbejdspartnere in-



den for de kirkelige organisationer, det folkelige foreningsliv eller de kommunale eller andre offentlige myndigheder.

## Betjening af medlemmerne

5. Udvalget **anbefaler**, at fordelingen af præstestillingerne (også mellem stifterne), anvendelsen af de enkelte kirkebygninger og betjeningen af medlemmerne i højere grad baseres på en udtrykkelig målsætning for en prioritering af folkekirken opgaver i forhold til medlemmerne inden for det enkelte sogn, pastorat, provsti og stift.
6. Udvalget **anbefaler**, at menighedsrådet (valgte medlemmer og præst) nøje overvejer omfanget af den nødvendige professionelle deltagelse ved gudstjenesten, herunder hvad der kan gøres, for at den ikke-ansatte del af menigheden faktisk deltager i de relevante led i liturgien.
7. Udvalget **foreslår**, at den særlige tilknytning, som giver ret til kirkelig betjening i sognemenighedens kirke, kan etableres i kraft af:
  - 1) Tidligere bopæl i sognet.
  - 2) Fritidsbolig i sognet.
  - 3) Nære pårørende (forældre, søskende eller børn) boende i sognet.
  - 4) Tilknytning til en institution i sognet.
  - 5) Skolegang i sognet (for så vidt angår konfirmation).
  - 6) Forældre, ægtefælle eller børn begravet på en kirkegård i sognet (for så vidt angår begravelse/bisættelse).
8. Udvalget **foreslår**, at medlemmerne får en *betinget* ret til betjening i *enhver* kirke i folkekirken. Betjeningen er betinget af:
  - 1) at man selv finder en præst, der er villig til at yde betjeningen,
  - 2) at man betaler samtlige omkostninger for sognet, og
  - 3) at man ikke står i vejen for betjeningen af sognets egne beboere.
9. Udvalget **foreslår**, at den særlige tilknytning, der giver ret til at blive begravet på kirkegården, etableres efter samme principper som vedrørende kirkelig betjening. Herudover skal andre udensogns boende have adgang til at blive begravet på kirkegården, med mindre dette må afvises ud fra hensynet til den nuværende eller fremtidige betjening af sognets egne beboere.

## Medarbejdere

10. Udvalget **foreslår**, at den fremtidige stillingsstruktur baserer sig på dels en ”multimedarbejder”, som primært har tjeneste i det enkelte sogn, dels faguddannede medarbejdere, som typisk har tjeneste i flere sogne eller i provstiet.
11. Udvalget **foreslår**, at uddannelsesstrukturen tilpasses hertil, ved at der etableres et modulopbygget kursusforløb i AMU-regi, som dels består af

brede, tværfaglige kurser, som kan gennemføres af alle medarbejdere, og dels som overbygning kursustilbud, som gennemføres som specialer inden for et eller flere områder.

12. Udvalget **anbefaler**, at menighedsrådet fastlægger stillingsbeskrivelser for alle stillinger, og at medarbejdernes stillingsbeskrivelser tages op til vurdering én gang årligt i forbindelse med den obligatoriske medarbejderudviklingssamtale (MUS).
13. Udvalget **anbefaler**, at vikaranvendelsen reduceres markant. Dels ved at betjeningen og arbejdet tilrettelægges, så det så vidt muligt falder inden for de faste medarbejders arbejdstid. Dels ved at der indgår vikarforpligtelse i stillingerne, sådan som det kendes fra præsterne.
14. Udvalget **anbefaler**, at der sker en oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene. Udvalget anbefaler ikke én bestemt model for rådgivning om personaleforhold. Der kan være forskelle på de lokale behov og traditioner, som betyder, at der er brug for forskellige modeller eller kombinationer af disse. Men det er vigtigt, at man lokalt finder en løsning, der kan imødekomme dette behov.

## Den lokale struktur

15. Udvalget **anbefaler**, at der på længere sigt etableres fælles menighedsråd i alle flersognspastorater. Det fælles menighedsråd har det samlede budgetansvar, er arbejdsgiver for kirkefunktionærene i pastoratet og står for vedligeholdelsen af alle pastoratets kirke- og andre bygninger, herunder præsteboligen.
16. Udvalget **foreslår**, at begrebet ”kirkedistrikt” udgår af den kirkelige lovgivning, ved at alle kirkedistrikter omdannes til sogne.

## Økonomisk styring

17. Udvalget **foreslår** en række tiltag til styrkelse af den økonomiske styring gennem øget åbenhed og gennemsigtighed, en klar prioritering af ressourcerne og en styrket mulighed for at stille til ansvar.

### *Åbenhed og gennemsigtighed*

- 1) Fuld offentlighed om alle kassers budget og regnskab gennem offentliggørelse på internettet.
- 2) Forpligtelse for menighedsrådet til at afholde et årligt menighedsmøde om budget og planer.
- 3) Styrkelse af den kritiske revision (forvaltningsrevisionen) i et samspil mellem provstiuvalg og provstirevisor.

### *Klar prioritering af ressourcerne*

- 4) Klarere grundlag for fordelingen af ressourcerne mellem menighedsrådene inden for provstiet gennem anvendelse af nye budgetværktøj.
- 5) Sammenhæng mellem målsætninger og tildeling af ressourcer. Mulighed for at beskrive målsætninger og prioriteringer i budgettet.
- 6) Øget selvfinansieringsgrad for de lokale kasser gennem højere grad af takstfinansiering og adgang til af afholde indtægtsdækket virksomhed.

### *Mulighed for at stille til ansvar*

- 7) Forenkling af den lokale kassestruktur, idet præstegårdskasserne og kirkegårdskasserne så vidt muligt integreres i kirkekasserne.
  - 8) Bedre sammenhæng mellem provsti- og stiftsniveau.
  - 9) Valgbarhed for sognebåndsløsere alene inden for samme ligningsområde.
18. Udvalget **foreslår**, at der arbejdes videre med en ændring af modellen for valg til menighedsrådet, så orienteringsmødet og opstillingsmødet slås sammen i form af et menighedsmøde, hvor der sker opstilling af én liste til menighedsrådsvalget. Hvis der inden for en frist på en uge ikke fremkommer andre lister, er de pågældende valgt til menighedsrådet. Hvis der fremkommer andre lister, falder den på menighedsmødet opstillede liste bort, og der gives endnu en uges frist til at fremkomme med nye lister. Der afholdes herefter sædvanligt afstemningsvalg.

## **Økonomisk forvaltning**

19. Udvalget **anbefaler**, at menighedsrådene samler bogholderi- og regnskabsfunktionerne for de lokale kasser enten gennem et fælles udbud til en ekstern leverandør eller ved oprettelse af et fælles regnskabskontor for provstiet.
20. Udvalget **anbefaler**, at menighedsrådene prioriterer et effektivt indkøb. På relevante indkøbsområder kan det ske ved at indgå et forpligtende samarbejde inden for provsti eller stift.
21. Udvalget **foreslår** en ny kontoplan, hvor en formålsorienteret kontoplan og en artskontoplan udgør to uafhængige dimensioner, f.eks. således at formålet angives ved de to første cifre og udgiftsarten ved de følgende cifre i konteringen.
22. Udvalget **foreslår** nye budget- og regnskabsskemaer, som gør det muligt umiddelbart at sammenknytte driftsresultatet med investerings- og finansieringsaktiviteterne i et samlet resultat, som afspejler udviklingen i kirkekassens likviditet (kassebeholdningen). Opsparingen til særlige anlægs-

formål bliver herved en del af kassens ”egenkapital” og ikke som i dag nogle midler, der ligger uden for kassens egentlige regnskab.

23. Udvalget **foreslår** en samling og klargøring af disponeringsreglerne, således at det bliver enklere for menighedsrådene at få et overblik over, hvad der gælder i den konkrete situation.
24. Udvalget **foreslår**, at der bliver adgang til at fastsætte regler om fælles standarder for og udveksling af data mellem de IT-systemer, der anvendes i folkekirken.

### Kirke- og præsteembedekapitaler (stiftsmidler)

25. Udvalget **foreslår**, at præsteembedekapitalerne bliver nedlagt som selvstændige kapitaler og i stedet lagt sammen med kirkekapitalerne.
26. Udvalget **foreslår** forenklede regler for den fremtidige forvaltning af kirkekapitalerne, sådan at stiftsudvalget vedrørende økonomi kan tillade, at kirkens kapitaler – bortset fra gravstedskapitaler – udbetales til vedkommende kirkekasse med henblik på finansiering af ejendomservhervelse eller særskilte anlægsarbejder.
27. Udvalget **anbefaler**, at der fremover vælges en model for forrentningen af stiftslån, der i højere grad, end det hidtil har været tilfældet, tager udgangspunkt i den aktuelle markedsrente. Det anbefales endvidere, at der til nybyggeri kan ydes 30-årige lån.

### Kirkegårdsdrift

28. Udvalget **foreslår**, at indtægter og udgifter for kirkegården skal opgøres og opstilles separat i de enkelte kirkekassers regnskab, således at der kan opgøres et resultat af kirkegårdsdriften.
29. Udvalget **anbefaler**, at menighedsrådene overvejer, om entreprenørmodellen kan være relevant som ramme for samarbejde mellem menighedsråd om kirkegårdsdrift. Eller alternativt, at menighedsrådet overvejer udlicitering af dele af eller hele kirkegårdsdriften til en anlægsgartner.
30. Udvalget **anbefaler**, at der foretages et eftersyn af taksterne for alle folkekirkeligt bestyrede kirkegårde, ved at hver kirkegård foretager en omkostningsberegning. Eftersynet iværksættes af provstiudvalget, der indsamler og kontrollerer beregningerne og tager initiativ til en eventuel ajourføring af taksterne.
31. Udvalget **foreslår**, at provstiudvalgets kompetence vedrørende kirkegårdstaksterne styrkes, ved at den ændres fra at være godkendende til at være fastsættende.

## Kronologisk fortegnelse over betænkninger

### 2005

- |   |   |
|---|---|
| 1457 Betænkning fra udvalget vedrørende markedsføringsloven og prismærkningsloven               | 1464 Betænkning om Lovtidende i elektronisk form        |
| 1458 Betænkning om forbedring af voldtægtslovens retstilling                                    | 1465 Betænkning fra udvalget om dommers bibeskæftigelse |
| 1459 Betænkning om virksomhedspant  | 1466 Ægtefællers pensionsrettigheder                    |
| 1460 Betænkning om revision af forældelseslovgivningen  | 1467 Haagerbørnebeskyttelseskonventionen                |
| 1461 Varetagelse af tinglysningsopgaven   |   |
| 1462 Straffelovrådets betænkning om kriminalisering af generelle opfordringer til selvmord m.v. |   |
| 1463 Betænkning om restsikkerhed i anbringelsessager  |   |

### 2006

- |   |   |
|---|---|
| 1468 Reform af den civile retspleje IV  | 1480 Betænkning om revision af ophavsretslovens kapitel 3                       |
| 1469 Betænkning om varetægtsfængsling i isolation efter 2000-loven  | 1481 Reform af den civile retspleje V (Retsmægling)                             |
| 1470 Dansk straffemyndighed i forhold til seksuel udnyttelse af børn i udlandet   | 1482 Betænkning om arbejdsskadesikring (kun elektronisk udgave)                 |
| 1471 Digital Tinglysning  | 1483 Betænkning om tv-overvågning   |
| 1472 Ytringsfrihed og meddeleleret for offentlige ansatte   | 1484 Betænkning om hurtigere behandling af konkursboer                          |
| 1473 Betænkning om revision af arvelovgivningen m.v.  | 1485 Betænkning om forurettedes processuelle retsstilling i straffesager        |
| 1474 Straffelovrådets betænkning om det strafferetlige værn mod terrorisme  | 1487 Kommunal og regional revision – sagkundskab, uafhængighed og tilsyn hermed |
| 1475 Barnets perspektiv: Forældremyndighed, barnets bopæl, samvær, tvangsfuldbyrdelse (Udvalget om Forældremyndighed og Samvær) |   |
| 1476 Betænkning fra Udvalget for planlægning og detailhandel  |   |
| 1477 Betænkning fra arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur   |   |
| 1478 Revisorlovgivning i internationalt perspektiv (Revisorkommissionen)  |   |
| 1479 Betænkning om retsplejelovens regler om advokater  |   |

### 2007

- 1486 Betænkning om alkohol i udåndingsluft og en nulgrænse for euforiserende stoffer mv.
- 1488 Dansk Straffemyndighed
- 1489 Udvalget om arbejdsretten og faglige voldgiftsretter
- 1490 Betænkning fra udvalget om ændring af ATP-Ordningens optjeningsmodel og formuefællesskab

#### IT- og Telestyrelsen

Holsteinsgade 63, 2100 København Ø  
Telefon 35 45 00 00 Fax 33 37 92 91