



DEN NORSKE KIRKE

# Organisering og ledelse på arbeidsplassen lokalt i ny kirkelig organisering

Delutredning 3

14.01.2022



## Innhold

1.	Innledning.....	3
1.1	Sammendrag.....	3
1.2	Utredere og referansegruppe .....	6
1.3	Mandat og avgrensninger.....	7
1.4	Målbilder .....	10
2.	Dagens praksis og erfaringer med lokal ledelse og organisering .....	11
2.1	Innledning .....	11
2.2	Eksisterende modeller.....	12
3.	Modeller for organisering og ledelse på arbeidsplassen lokalt.....	19
3.1	Organisering av arbeidsplassen lokalt.....	19
3.1.1	Innledning .....	19
3.1.2	Lokalisering og inndeling av tilsatte basert på soknet.....	21
3.1.3	Lokalisering og inndeling av tilsatte basert på oppgaver og fag.....	26
3.2	Ledelse av arbeidsplassen lokalt.....	27
3.2.1	Innledning .....	27
3.2.2	Alle rapporterer til en lokal daglig leder i soknet .....	28
3.2.3	Samme daglige leder i prostifellesråd og lokalmenighet.....	32
3.2.4	Daglig leder og sokneprest er sidestilt.....	33
3.2.5	Sokneprest er lokal daglig leder .....	38
3.2.6	Menighetsrådet og lokal arbeidsledelse.....	40
3.2.7	Samordnet ledelse i soknet .....	41
3.2.8	Samhandling mellom organer og nivå .....	43
4.	Anbefalte løsninger for ny kirkelig organisering .....	44
4.1	Innledning .....	44
4.2	Anbefalinger for lokalisering og inndeling av tilsatte .....	44
4.3	Anbefalinger for ledelse av arbeidsplassen lokalt.....	47
5.	Forholdet til Müller-Nilssen-utvalgets forslag til daglig ledelse av prostifellesrådet.....	51
5.1	Innledning .....	51
5.2	Lokalisering og inndeling av tilsatte.....	51
5.3	Daglig ledelse.....	52
5.4	Forholdet prostifellesråd og lokal arbeidsplassledelse.....	54
5.5	Anbefaling om videre utredning.....	54
6.	Vedlegg.....	55
6.1	Gjeldende kirkeordning .....	55
6.2	Ledelse omtalt i tjenesteordningene .....	60

# 1. Innledning

## 1.1 Sammendrag

Denne delutredningen kartlegger, vurderer og gir anbefalinger om hvordan arbeidsplassen lokalt bør være organisert og ledet i ny kirkelig organisering. Som premiss for sine vurderinger og anbefalinger legger utrederne til grunn at prosessen med ny kirkelig organisering resulterer i en modell med én arbeidsgiverlinje, sett fra lokalt plan.

Utrederne tar primært stilling til to hovedspørsmål. Det første gjelder hvor og hvordan de tilsatte bør være lokalisert og inndelt. Det andre gjelder hvordan den daglige ledelse av de som tjenestegjør lokalt i soknet bør innrettes i fremtidig organisering.

Utrederne anbefaler valgfrihet i valg av organiseringen av de kirkelige tilsatte. Hvor de lokalt tilsatte lokaliseres og hvordan de inndeles vil variere. Soknets størrelse, geografiske avstander og økonomiske rammebetingelser vil være sentralt for hvilken løsning som velges i de enkelte tilfeller. Utrederne skisserer derfor alternativer for bysokn, tettbebygde sokn og spredtbebygde sokn, som veiledende inndelinger. Med utgangspunkt i dannelsen av prostifellesrådsområder, må det vurderes konkret hvilke forhold i fellesrådsområdet som underbygger hvilken løsning.

I dagens ordning har prestetjenesten tre nivå representert ved henholdsvis menighetsprester, prost og biskop.<sup>1</sup> Utrederne finner at organiseringen i fellesrådslinjen varierer mellom to og tre nivå. Det vil si at i flere tilfeller er kirkevergen nærmeste leder for de som tjenestegjør i soknet, direkte. I andre tilfeller har kirkelig fellesråd tilsatt en mellomleder i arbeidsgiverlinjen, slik at de lokalt tjenestegjørende har en lokal daglig leder som nærmeste overordnede. Utrederne vurderer at modellene både med og uten mellomledelse vil gjenfinnes i fremtidig organisering, grunnet relevante forskjeller i geografi og andre rammebetingelser.

For spredtbebygde sokn antar utrederne at det vil være daglig ledelse i prostifellesrådet som soknets tjenestegjørende har tilgang til, eventuelt at lokal daglig leders stillingsprosent som mellomleder i flere tilfeller vil tilsvare deltidsstilling.

---

<sup>1</sup> Etter tjenesteordning for biskoper § 2 heter det at biskopen er den øverste leder av prestetjenesten i bispedømmet. I flere sammenhenger kan nasjonalt nivå for rettssubjektet Den norske kirke også tas i betraktning. Hovedformålet på dette punkt er kun å synliggjøre visse forskjeller med tanke på organiseringen. Blant annet at nivåene i fellesrådslinjen kan variere, slik utrederne kommer tilbake til i kap. 2 om kartleggingen av dagens arbeidsplassledelse.

For bysokn og tettbebygde sokn anbefaler utrederne at det som utgangspunkt er tilsatt en lokal daglig leder med ett eller flere sokn i sin oppgaveportefølje som ivaretar funksjonen som mellomleder i prostifellesrådets arbeidsgiverlinje. Denne betjener soknet lokalt og utgjør i hovedsak prostiledelsens førstelinje med hensyn til ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret. Med tanke på behov for tilgang på daglig ledelse for soknets lokalt tjenestegjørende, er det ønskelig at denne funksjonen har full stilling. Rekrutteringshensyn støtter også opp om dette.

Når det gjelder daglig ledelse av arbeidsplassen lokalt, anbefaler utrederne at det innføres en modell der sokneprest og lokal daglig leder sidestilles med ulike lederfunksjoner. Daglig leder i soknet (evt. daglig leder for prostifellesrådet) har ansvar for alle administrative lederfunksjoner på arbeidsplassen lokalt. Daglig leder i soknet vil på vegne av prostifellesrådet ha ansvar for å lede og organisere den lokale arbeidsplassen, og blir nærmeste leder for alle tilsatte som utøver sin tjeneste i soknet, med unntak av soknepresten.

Soknepresten vil få ansvar for å koordinere de kirkefaglige tjenestene i soknet og sørge for en helhetlig og hensiktsmessig oppgaveløsning i samråd med daglig leder. Dette innebærer at de kirkefaglige tjenestene i soknet har tilgang til koordinering, uansett hvor mange og store stillinger soknet har til rådighet utover stillingen som sokneprest. Videre bidrar dette til at de kirkefaglige tjenestene ses som en helhet.

Utrederne anbefaler at lederfunksjonene både for daglig leder og sokneprest nærmere defineres, tydeliggjøres og styrkes. Samtidig vil det ta tid å utvikle god praksis i ny organisering.

Utrederne anbefaler at de to nevnte lederfunksjonene i lokalkirken innføres gjennomgående i alle sokn. Her anbefaler ikke utrederne valgfrihet med formål å gjøre lederfunksjonene gjenkjennelige, med mulighet for å bygge lederkompetanse systematisk og på lang sikt i kirken.

Utrederne mener at rekruttering og kompetanseutvikling for stillinger som krever kirkelige utdanninger er en grunnleggende utfordring som må ses i en nasjonal sammenheng. Lokal arbeidsgivers lovpålagte ansvar for kompetanseutvikling må løses i et tett samarbeid med kirkens regionale og nasjonale organer.

Utrederne anbefaler at modellen med samordnet ledelse mellom soknerådsleder, daglig leder og sokneprest nærmere defineres og innføres i alle sokn.

Utrederne anbefaler ikke modellen hvor sokneprest samtidig ivaretar funksjonen som daglig leder. Oppgaven med pastoralt lederansvar i soknet bør i minst grad tillegges administrative oppgaver som andre har mulighet for å utføre. Utrederne mener at også hensynet til fremtidig rekruttering til presteyrket understøtter denne vurderingen.

Utredningene anbefaler som utgangspunkt tverrfaglig sammensatte staber som har kontorplasser lokalisert i soknet, av hensyn til nærhet til menighet og tjenesteoppgaver. Dette er også utgangspunktet i dag. Der stabene skal betjene flere lokalmenigheter, må det gjøres en vurdering av hva som gir beste lokalisering.

I prostifellesrådsområder med byer og større tettsteder kan fordeler oppnås gjennom samling av flere staber, for eksempel gjennom kontorer samlokalisert med prostifellesrådets administrasjon og daglige ledelse. I slike tilfeller kan det også vurderes organisering basert på fag, selv om utredningene legger til grunn tverrfaglig sammensatte staber som utgangspunktet.

Når det kommer til sammenhengen mellom lokal ledelse og organisering og hvordan dette bør gå sammen med Müller-Nilssen-utvalgets anbefalte modeller for daglig ledelse, er utredningene delt i sin anbefaling.

## 1.2 Utredere og referansegruppe

### Utredere:

Helge Taranrød	Prost i Nordhordaland prosti
Inger Helén Nygård	Avdelingsleder i Trondheim kirkelige fellesråd

Utrederne har hatt et felles ansvar for å gjennomføre utredningen og at denne leveres innen fristen. Utrederne har også ansvar for nødvendig dialog med oppdragsgiver om forståelsen av mandat, framdrift m.m.

### Sekretær:

Svein Chr. M. Hammerstrøm	Seniorrådgiver i Oslo bispedømmeråd
---------------------------	-------------------------------------

### Referansegruppe:

Kirkerådets sekretariat har satt sammen en referansegruppe som arbeidet er konsultert med:

Astrid Holmsen Krogh	Kirkeverge i Bærum
Arild Steinsland	Sokneprest i Valestrand og Førde sokn
Unni Harsten	Daglig leder for Nordberg og Maridalen menigheter
Kristoffer Lønning Tørressen	Prost i Sør-Helgeland prosti
John Egil Bergem	Bakgrunn fra menighetsråd og utredninger
Eilev Eirikstein	Diakon med erfaring på tvers av fellesråd
Oddhild Klevberg	Kateket i Alta og Talvik
Jostein Aarvik	Kantor i Storetveit
Rolf Akselsen Lie	Organist i Bø

Bjørg Sveinall Øgaard

Fellesrådsleder i Bergen

Øystein Dahle

Fagdirektør i KA

Referansegruppens rolle har vært å være et rådgivende organ for utrederne. Referansegruppen har bidratt med ulike perspektiver og erfaringer inn i arbeidet og utfordret utrederne med temaer og innspill.

### 1.3 Mandat og avgrensninger

Kirkerådet besluttet i sak KR 71/21 vedtak om igangsetting av utredning av følgende tema:

*«Organisering og ledelse på arbeidsplassen lokalt i ny kirkelig organisering.»*

Fra mandatet som ble utarbeidet og gitt til utredningen heter det:

*«Utredningen skal ta utgangspunkt i utvalgets målbilde og skal bygge på de vurderinger som er lagt til grunn i utvalgets rapport, inklusive rapporten fra arbeidsgruppe 1 som gjelder arbeidsplassledelse lokalt. Dersom utredningens forslag avviker fra Müller-Nilssen-utvalgets rapport, skal dette begrunnes særskilt.»*

*Utredningens resultatmål er følgende:*

- 1. Arbeidsgruppen skal oppsummere eksisterende kunnskap om dagens praksis og erfaringer med lokal arbeidsplassledelse. I den grad det ikke finnes eksisterende kunnskap om temaet som i tilstrekkelig grad gir kunnskap om dagens situasjon, kan det ifm utredningen iverksettes ytterligere karleggingsaktiviteter.*
- 2. Arbeidsgruppen skal foreslå en eller flere alternative løsninger for hvordan organisering og ledelse av arbeidsplassen lokalt bør utformes i en ny kirkelig organisering, herunder om det bør legges opp til valgfrihet ved valg av løsning.*
- 3. Arbeidsgruppen bør for de alternative løsningene særlig omtale hvordan løsningene vil henge sammen med Müller-Nilssen-utvalgets ulike forslag til daglig ledelse av prostifellesrådet.*

*Frist for leveranse til Kirkerådets direktør er 31. desember 2021.»*

Denne delutredningen legger til grunn Müller-Nilssen-utvalgets sluttrapport «Samhandling i en selvstendig folkekirke – ny kirkelig organisering» og skal omhandle hvordan de som arbeider i lokalkirken skal organiseres og ledes.

Utredningene viser til kapittel 13 s. 128, hvor lokal organisering og ledelse særlig er omtalt:

*«Organisering og ledelse av arbeidsplassen lokalt: De som arbeider i lokalkirken vil normalt ha sin faste arbeidsplass på et menighetskontor i det enkelte sokn, i en del tilfeller også i selve kirken. Ansatte i lokalkirken omfatter vel å merke både personer som er ansatt av prostifellesrådet, og personer som er ansatt av menighetsrådene. Med nytt fellesorgan på prostinivå må det gjøres nye vurderinger bl.a. av hvordan de ansattes arbeidstid skal fordeles mellom prostikontoret og menigheten: Mens målene om større fagmiljøer og mer tverrfaglig samarbeid kan tilsi stor grad av fysisk samlokalisering, kan hensynet til nærhet til lokalmenigheten og akseptabel reisetid tale for at mer av arbeidstiden brukes lokalt. Hovedutvalget ser også at ledelsen lokalt kan ha stor betydning for arbeidsmiljøet, frivilligheten, tjenestetilbudet og ressursbruken i det enkelte sokn. Praksis i dag er svært ulik, både hva gjelder ledelsen og andre sider ved organiseringen. Hovedutvalget anbefaler at det gjøres en kartlegging av dagens praksis og erfaringer. Først når slik kunnskap er på plass, kan det gjøres en vurdering av hva som er god organisering og ledelse lokalt i ny kirkelig organisering.»*

I rapporten fra arbeidsgruppe 1 s. 77 er videre følgende utredningstemaer skissert:

*«Arbeidsgruppen mener at en ny kirkelig organisering må legge stor vekt på å sikre attraktive arbeidsplasser (mål 10), og at punktet om fysisk nærhet til nærmeste leder vil måtte være sentralt i denne sammenheng. [...] Arbeidsgruppen vil samtidig understreke at det er ønskelig å gjøre en langt bredere gjennomgang av de erfaringer som er gjort med ulike typer organisering av arbeidsplassledelse enn det som foreligger i dag, før man konkluderer på om det skal utformes noen felles krav for organisering av slik daglig ledelse, eller om det er hensyn som spesielt skal vektlegges ved valg av organisering.»*

Med *de som arbeider i lokalkirken* forstår utredningene de kirkelige medarbeiderne som utfører sitt arbeid på soknenivået. I Kirkeordning for Den norske kirke § 3 første ledd heter det: «Soknet er den geografiske rammen om menigheten.» Begrepet *lokalkirken* forstår utredningene i denne utredningen følgelig som det geografiske soknet. Soknerådet og prostifellesrådet er folkevalgte organ som begge har oppgaver i og overfor soknet.

Siden utredningen skal utrede den lokale kirkelige organisasjonen, finner utredningene det naturlig å forholde seg til begrepet *soknet*, og ikke *menigheten*.

Med *kirkefaglige tjenester* i denne utredningen sikter utrederne til alle som lokalt arbeider med kirkens diakoni, undervisning, konfirmasjon, kirkemusikk, gudstjenester, forkynnelse, dåp, nattverd og gravferd/bisettelse. Kirkens medlemmer samles til fellesskap i menigheten hvor disse tjenestene er til stede. Menighetsrådet har ansvaret for å vedta planer for de kirkelige tjenestene diakoni, undervisning og kirkemusikk. Med hensyn til prestedtjenesten har Müller-Nilssen-rapporten på s. 46 og 112 foreslått at «restkompetansen» for innhold i prestedtjenesten som ikke allerede positivt er regulert av for eksempel biskopens forordning, tjenesteordning for menighetsprester eller er avgrenset av menighetsprestens selvstendighet i ordinasjonen, legges til menighetsrådet. Menighetsrådet vil i så fall ha et ansvar for å vedta planer og strategi som også gjelder prestedtjenesten i soknet.

I dagens organisering har to arbeidsgivere ansvar for de tilsatte på den lokale arbeidsplassen. Ny kirkelig organisering og dermed også denne delutredningen legger til grunn at lokalkirken skal ha én arbeidsgiver sett fra lokalt plan.

Alle tilsatte på den lokale arbeidsplassen har som oppgave å bidra til at de kirkens tjenester har god kvalitet. Noen har administrative oppgaver, andre har ansvar for å utøve de kirkefaglige tjenestene. For tilsatte som er prester, diakoner, kateketer og kantorer har Kirkemøtet vedtatt tjenesteordninger som særskilt regulerer deres tjeneste.

Et hovedanliggende for denne utredningen er å utrede hvordan de tilsatte som i fellesskap har et ansvar for de kirkelige tjenestene i soknet skal organiseres og ledes.

Mandatet er avgrenset til å gjelde organiseringen og ledelsen på *arbeidsplassen* lokalt. Denne utredningen skal ikke primært utrede daglig ledelse av *menighetsrådets virksomhet*, slik dette blant annet er beskrevet i dagens kirkeordning §§ 11 og 12. Samtidig er det nødvendig å ta høyde for at den daglige ledelsen lokalt også må kunne utøve oppgaver på vegne av menighetsrådet. Utrederne nevner ellers at det har ligget til mandatet for delutredning 4 å utrede oppgave- og ansvarsfordeling mellom menighetsråd og prostifellesråd. I og med at tematikken i utredningene grenser til hverandre, har det vært dialog mellom de to utredningene underveis i arbeidet.

I forståelsen av mandatet ligger en avgrensning til hovedrapportens utredning av organiseringen på prostinivå eller et tilpasset prostinivå. Dette skillet gjenspeiles i mandatet pkt. 3, hvor denne delutredningen er bedt om å redegjøre for hvordan løsningene som anbefales på lokalplan går sammen med hva Müller-Nilssen-utvalget har foreslått med hensyn til daglig ledelse på prostifellesrådsnivå.

Kirkens lokale virksomhet omfatter også medarbeidere med ansvar for *bygging, drift og vedlikehold av kirker og anlegg, drift og forvaltning av gravplasser*, jf. kirkeordningen § 17 annet ledd. Disse medarbeiderne organiseres og ledes av daglig leder for fellesrådet. De utgjør mange steder en egen avdeling i fellesrådets virksomhet ved siden av de lokale kirkestabene. Det samme gjelder flere administrativt tilsatte. Utredningen omfatter ikke organiseringen og den daglige ledelsen av disse tjenestegruppene.

I utredningen er mandatets resultatmål i mandatets pkt. 2 delt opp i to hovedtema:

- *Organisering av arbeidsplassen lokalt.*  
Utredningene behandler dette som et spørsmål om hvordan de tilsatte skal inndeles og lokaliseres.
- *Daglig ledelse på arbeidsplassen lokalt.*  
Utredningene behandler dette som et spørsmål om hvordan behovet for ledelse på arbeidsplassen skal ivaretas, hvem som skal utøve den daglige ledelsen lokalt og hvem de lokalt tilsatte skal ha som nærmeste leder.

Den lokale kirken har svært ulike geografiske forhold på tvers av landet og det er stor variasjon i hvor mange kirkemedlemmer soknene har. Dette er ytre rammefaktorer utredningene mener kan ha betydning for hvordan de ansatte skal inndeles og lokaliseres. Modeller for daglig ledelse må ha dette som utgangspunkt. Utredningene har derfor valgt å omtale hovedtemaene i den nevnte rekkefølge.

Som en randbemerkning nevner utredningene at delutredningen ble innvilget ny frist for leveranse 14. januar 2022.

## 1.4 Målbilder

I Müller-Nilssen-utvalgets rapport er målbildene for ny kirkelig organisering oppsummert og bearbeidet på s. 102. Etersom målbildene skal legges til grunn for arbeidet og er sentrale for hvilke hensyn som vektlegges i anbefalingene for ny organisering, finner utredningene grunn til å gjenta målbildene:

### **Visjon:**

*Mer himmel på jord*

### **En folkekirke i hele landet**

1. *Den norske kirke utfører oppdraget sitt som folkekirke i hele landet*
2. *Kirken er en attraktiv arbeidsplass med kvalifiserte ansatte i hele landet*
3. *Kirken henger godt sammen lokalt, regionalt og nasjonalt*

### **Kirken står sterkt lokalt**

1. *Mest mulig av kirkens ressurser brukes til forkynnelse av evangeliet i møter med mennesker lokalt*
2. *Organiseringen er fleksibel, med gode muligheter for lokale tilpasninger og ivaretagelse av soknets myndighet og handlingsfrihet*
3. *Sterkt lokalt engasjement og deltakelse i kirkens folkevalgte organer*

### **Avklarte roller og mandat**

1. Klarhet i roller og mandat for folkevalgte, ansatte og frivillige
2. God balanse mellom embete og råd, folkevalgte og ansatte
3. Styringslinjer og ansvarsdelegering mellom nivåene som er funksjonelle og forståelige for kirkens aktører

### **God ledelse på alle nivå**

1. Økt mulighet for strategisk og faglig ledelse av kirkens virksomhet lokalt
2. En ledelse som fremmer godt arbeidsmiljø og hensiktsmessig konflikthåndtering
3. Ledelse som skaper felles retning og rammer for hele kirken, med gode prosesser for medvirkning og partssamarbeid

### **God ressursutnyttelse**

1. God forvaltning av menneskelige og økonomiske ressurser i alle deler av kirken
2. God forståelse internt i kirken og hos kirkens interessenter av hvordan kirken er organisert og virker
3. Funksjonell fordeling av oppgaver til riktig nivå og med en ansvars- og rollefordeling som forhindrer dobbeltarbeid

## **2. Dagens praksis og erfaringer med lokal ledelse og organisering**

### **2.1 Innledning**

Soknet er den kirkelige grunnenheten, til stede i hele landet med kirkelig ansatte og tjenestegjørende. De som arbeider i lokalkirken vil normalt ha sin faste arbeidsplass på et menighetskontor i det enkelte sokn, i en del tilfeller også i selve kirken. De ansatte tilhører en tverrfaglig stab som er lokalgeografisk plassert. Dette er en kjent organisering i de fleste menigheter. Antallet i stab, stillingstyper i soknet og menighetens størrelse varierer mye – både geografisk og demografisk. Dette gjør at det finnes ulike løsninger for hvordan stabene er organisert, men funn viser gjennomgående likheter i lokalisering og inndeling ut fra kommunestørrelsen.

Formålet med kirkelig organisering er å legge til rette for et aktivt og levende engasjement i en kirke som skal være til stede for alle, uansett bosted. For at «menighetsrådene skal ha sin oppmerksomhet på alt som kan gjøres for å vekke og nære de kristelige livet i soknet» (kirkeordningen § 12), må prostifellesrådet løse oppgavene med å ivareta de administrative oppgavene og økonomiske interessene på vegne av menighetene, forvalte kirkene og gravplassene og utøve arbeidsgiveransvaret sitt samt utarbeide mål og planer for helheten av den kirkelige virksomheten i området på en effektiv og formålstjenlig måte.

## 2.2 Eksisterende modeller

I det følgende beskrives det kirkelige terreng som utrederne har kartlagt i forbindelse med utredningen, og gis et overblikk over dette. Utrederne har ikke i kartleggingsfasen trukket et skarpt skille mellom funn knyttet til daglig ledelse og hvordan staber er inndelt og lokalisert. Leserne vil derfor finne elementer av begge deler i det følgende, før utrederne i sine etterfølgende vurderinger skiller ut dette til to ulike hovedtema.

Med hensyn til kartlegging av eksisterende modeller for daglig ledelse, har utrederne tatt utgangspunkt i den opplisting som følger på s. 76 i delrapporten fra Müller-Nilssen-utvalgets arbeidsgruppe 1.

Utrederne sendte opplistingen av disse modellene med spørsmål og åpning for innspill ut til alle stiftsdirektører og styret for Norges kirkevergelag. På bakgrunn av tilbakemeldingene som er innhentet, har utrederne i hovedsak videreført opplistingen av modellene, likevel slik at tekst og rekkefølge er justert noe. Utrederne har også valgt å sette overskrifter på modellene.

Den innhentede informasjonen og arbeidsgruppe 1 sin opplisting av modeller dannet utgangspunkt for en bred drøfting i referansegruppen.

Referansegruppen har vært bredt sammensatt av både kirkelig tilsatte og tidligere eller nåværende folkevalgte, fra mange deler av landet.

Det er viktig å påpeke at utgangspunktet for denne modelloppstillingen er hvilke variasjoner som finnes i fellesrådslinjen. Rapporteringslinjen i dagens prestelinje er på sin side fastsatt i henholdsvis tjenesteordning for menighetsprester, proster og biskoper, og er kjent.

På denne bakgrunn gjøres en opplisting av eksisterende modeller for daglig ledelse av de som er tilsatt i soknets organer, som utrederne har kjennskap til:

### **1. Kirkevergen er nærmeste overordnede til alle tilsatte i fellesrådet (ikke noen egen daglig leder/menighetsforvalter lokalt)**

Daglig leder/kirkeverge er nærmeste overordnede for alle tilsatte i fellesrådet. Kirkevergen har selv ansvar å sørge for at medarbeiderne både ivaretar oppgaver knyttet til menighetsrådets virksomhetsansvar og andre drifts- og forvaltningsoppgaver som er lagt til fellesrådet å forestå på soknets vegne.

I prestatjenesten er prosten nærmeste overordnet for menighetsprestene. Soknepresten har en koordinerende lederfunksjon overfor eventuelle andre menighetsprester i soknet.

Denne modell 1 for daglig ledelse finner utrederne at er relativt utbredt. Ofte finnes modellen i mindre kommuner og spredtbebygde strøk.

## **2. Soknerådet har selv tilsatt en lokal daglig leder**

I denne modellen delegerer kirkelig fellesråd bestemte arbeidsgiverfunksjoner til menighetsrådet. Ordningen er mest aktuell der soknet selv har tilsatt en daglig leder og krever et delegasjonsreglement som klargjør hvilke funksjoner som er delegert.

Prosten er nærmeste arbeidsgiverrepresentant overfor menighetsrådprestene og soknepresten har en begrenset lederfunksjon overfor eventuelle andre menighetsrådprester i soknet.

Kartleggingen viser at modellen hvor menighetsrådet selv har tilsatt lokal daglig leder, sjelden er i bruk.

## **3. Fellesrådet har tilsatt en lokal daglig leder/menighetsforvalter**

Kirkevergen delegerer bestemte arbeidsgiverfunksjoner til en person fellesrådet har tilsatt. Denne benevnes ofte daglig leder, menighetsforvalter, administrasjonsleder e.l. Vedkommende kan samtidig ha som del av sin stilling å være sekretær/daglig leder for menighetsrådets virksomhet og rapporterer til menighetsrådet i disse sammenhenger og til kirkevergen i saker som gjelder fellesrådets virksomhetsansvar.

Prosten er nærmeste overordnede for menighetsprest. Lokal daglig leder/menighetsforvalter utgjør ofte en «lederduo» sammen med sokneprest.

Dette er en vanlig modell flere steder i landet, typisk i byer og større tettsteder, av hensyn til medlemstall og lokal administrasjon. Modellen er med andre ord stort sett i bruk der det ikke er dekkende med modell 1, og hvor det er behov for mellomleder.

Det er ikke uvanlig at en menighetsforvalter/lokal daglig leder har ansvar for mer enn én lokalmenighet.

## **4. Funksjoner er lagt til sokneprest eller denne er lokal daglig leder**

Kirkevergen/kirkelig fellesråd inngår egen arbeidsavtale med sokneprest/annen prest og delegerer enkelte ledelsesfunksjoner til vedkommende som også omfatter fellesrådstilsatte. Dette i forståelse med prost.

I rollen som daglig leder av fellesrådets tilsatte, opptrer soknepresten i kirkevergens sted og under dennes ledelse. Arbeidsomfanget er oftest begrenset til 10-20% årsverk.

Kartleggingen tilsier at det sjeldent er avtalefestet at lokale daglig lederoppgaver og eventuelt arbeidsgiveransvar for fellesrådsansatte helt eller delvis er lagt til soknepresten. Som det fremgår senere, representerer Døvekirken forsøksprosjekt med enhetlig ledelse et unntak på dette området.

Det er vanligere med uformaliserte innslag av denne modellen flere steder, slik omtalt avslutningsvis i neste punkt.

## 5. Lederansvar er etter avtale eller forståelse mellom linjene fordelt mellom sokneprest og menighetsforvalter – tilpassede variasjoner

Kirkeverge og prost er i denne modellen enige om å etablere en samledelse der sokneprest og menighetsforvalter fordeler lederansvar seg imellom.

I tilbakemeldingene som utrederne har fått, går det frem at en fordeling av lederansvar mellom sokneprest og daglig leder sjelden har basis i skriftlige dokumenter. Det vanligste er at det i praksis er etablert en samledelse mellom menighetsforvalter og sokneprest i uformalisert form. Dette kan være et resultat av en bevisst målsetting om en slik modell. Men oftest er det tale om en arbeidsform og relasjon som har grodd frem gjennom praksis.

Uformalisert fordeling av ledelsesansvar mellom linjene er ikke uvanlig. Dette inntrykket forsterkes dersom det spørres om den faktiske arbeidsfordelingen mellom daglig leder og sokneprest. Særlig gjelder dette der daglig leder er tilsatt i deltidsstilling og derfor har mindre tilgjengelighet i løpet av en arbeidsuke enn heltidsansatt sokneprest.

## 6. Organisering med fagorienterte avdelinger

I denne modellen er lokalt tjenestegjørende delt opp etter funksjoner, og ikke nødvendigvis etter sokn eller geografi. Eksempel på inndeling er avdeling for menighetsbyggende arbeid, avdeling for økonomi, arkiv og administrasjon, avdeling for gravplassforvaltning og kirkebyggdrift.

Øygarden kyrkjelege fellesråd er et eksempel på denne modellen. Denne organiseringen er nærmere beskrevet i kap. 3.1.3 om organisering av tilsatte basert på oppgaver.

Derimot finner vi delvis eksempel på en slik organisering i store byer der stillinger tilknyttet menighetslivet er tverrfaglig plassert i soknene, mens avdelinger for kirkebygg og drift, økonomi, arkiv og fellesadministrasjon er plassert sentralt i avdelinger.

Det følgende er en oppstilling av mange innhentede eksempler på organisering og daglig ledelse av arbeidsplassen lokalt.

**I Møre bispedømme** er det 95 sokn som har 25 fellesråd i 26 kommuner. Møre har vist til 21 sokn hvor kirkevergen er nærmeste overordnede til de fellesrådsansatte (modell 1 for lokal daglig ledelse). Tre av disse soknene er eksempler på ettsokn-kommuner.

Ordningen hvor kirkevergen er nærmeste overordnede for de fellesrådsansatte, gjelder også for Storfjorden kirkelige fellesråd. Storfjorden utgjør samtidig er et eksempel på en alternativ modell, med ett fellesråd som omfatter to kommuner. Inntil kommunesammenslåingen omfattet fellesrådet hele fem kommuner.

Møre har videre trukket frem tre fellesråd som har tilsatt egen daglig leder som lokal mellomleder (modell 3). Det gjelder fellesrådene Ålesund, Molde og Kristiansund.

I Møre bispedømme spenner det fra 60 medlemmer i et sokn til 18 000. Mange sokn har under 250 medlemmer. I disse tilfellene er presten sokneprest i flere sokn, ikke uvanlig med 3-4 sokn.

**I Nord-Hålogaland bispedømme** er det modell 1 som er tatt i bruk, hvor kirkeverge samtidig er nærmeste overordnede for de lokalt tilsatte i fellesrådet. Det er 8 prosti og 39 fellesråd i bispedømmet. Blant disse er det 8 fellesråd som ikke er ett-sokns kommuner. Det gjelder Alta, Harstad, Tromsø, Målselv, Sørreisa, Senja, Tjeldsund og Hammerfest.

**I Nidaros bispedømme** er modell 1 for lokal daglig ledelse vanlig i mindre kommuner. Særlig gjelder det ett-sokns kommuner, men også andre som er relativt små og har få ansatte: Eksempler er Snåsa i Namdal prosti, Selbu i Stjørdal prosti, Røros og Oppdal i Gauldal prosti. For en tid tilbake hadde Nidaros prøveprosjekt hvor sokneprest også var daglig leder i Tempe sokn.

I Nidaros bispedømme er Trondheim kommune et eksempel hvor det er foretatt organisering basert på kommunenivå.

Organiseringen vi finner i Trondheim og andre store byer og fellesråd er basert på soknet, som beskrives i kap. 3.1.2, men har elementer av organisering av tilsatte basert på oppgaver og fag, som skisseres i kap. 3.1.3. Mens diakoner, kirkemusikere, kateketer og pedagoger, kirketjenere, lokal administrasjon og ledelse er plassert i de lokale menighetene, (evt. delt mellom to menigheter) er det avdelinger eller seksjoner hos fellesrådet innen økonomi/regnskap, servicekontor med fellesfunksjon for medlemskontakt, nettpåmelding til dåp og vigsel, arkiv, gravferdsbooking, HR/personalforvaltning, kirkebygg og eiendom med seksjonsleder. Merkantile oppgaver som ikke må håndteres lokalt legges til et felleskontor der de kan samle og dermed effektivisere oppgaveporteføljen.

**I Bjørgvin bispedømme** finnes eksempler på mellomstore fellesråd (kommuner med 30 000– 40 000 innbyggere) som praktiserer to ulike modeller for organisering og ledelse av den lokale arbeidsplassen:

Organisering av tilsatte basert på soknet: De fellesrådstilsatte i soknet tilhører en tverrfaglig lokalt geografisk plassert stab. Prestene tiltrer de lokale stabene.

En gjennomgående modell i organisering av tilsatte er rollen som mellomleder slik vi finner den i Alver kommune med ett fellesråd. Alver kirkelige fellesråd har fem sokn med lederansvar fordelt på fire daglige ledere der en daglig leder har ansvar for to mindre menigheter. De ansatte er tverrfaglig plassert ut i soknene. De tilsatte i fellesrådet rapporterer til daglig leder, og daglig leder rapporterer til kirkevergen. Prestene rapporterer til prosten.

Organisering av tilsatte basert på oppgaver og fag: Alle de tilsatte i fellesrådet tilhører en samlet stab i et felles hovedkontor, og organiseres i avdelinger (diakoni, trosopplæring, kirkemusikk, gravplass og drift, adm./støtte). Prestene blir en gruppe som delvis er innlemmet i organisasjonen.

Øygarden kyrkjelege fellesråd er eksempelet vi har funnet på dette. Ansatte er lokalisert i et felles hovedkontor og organisert i seksjoner basert på oppgaver og fag. Primært i faggrupper innen diakoni, barn og unge (trosopplæring og undervisning), kirkemusikk, administrasjon, drift med gravplassforvaltning og kirkebygg. Alle ansatte tilhører en seksjon med seksjonsleder med det faglige ansvaret for å utarbeide og utvikle planer innen sitt fagområde sammen med menighetsrådene. De vil også ha et medansvar for å utvikle en helhetsplan for hele fellesrådet. Seksjonsleder har personalansvar, godkjenner arbeidsplaner, fordeler og koordinerer arbeidet, gjennomfører risikoanalyser og utarbeider HMS/HMT-planer for sin seksjon, og rapporterer til kirkevergen.

Det er forskjeller i organiseringen innen hver seksjon. Som eksempel kan nevnes at oppgaver innen administrasjon i stor grad løses sentralt, mens oppgavene som ligger til seksjon barn og unge utføres lokalt i menighetene.

I Bergen er «samordnet ledelse» et begrep utrederne finner at er i bruk, som betegner en modell for samarbeidet mellom menighetsrådet (i det daglige ofte ved dets valgte leder), administrasjonsleder og sokneprest.

**I Sveio kirkelige fellesråd** i Bjørgvin bispedømme finnes en uformell organisering, der en av sokneprestene har en lederrolle som ikke formelt er nedskrevet, men som har vokst frem til å bli slik den er. Det er to heltidsansatte sokneprester, kirkeverge i 80%-stilling og kontorsekretær i halv stilling.

Den «ledende» soknepresten er med i fellesrådet, setter opp gudstjenestelisten, organiserer gravferd, leder stabsmøter med hensyn til «utøvende» virksomhet, og leder det de har beskrevet som «ministab» med prester, kantorer og menighetsrådepedagog. Kirkeverge og sekretær blir invitert med i stabsmøtene ved behov. Den «ledende» soknepresten har samtaler for å koordinere med kirkevergen. Under koronapandemien har de hatt en krisestab med sokneprestene og kirkeverge.

I prostiet organiserer prosten prestene. Prosten organiserer frivillige løsninger som prostiråd med medlem fra hver kommune. Rådet arrangerer prostidag for stabene og menighetsråd, nyttårsmottakelse med menighetsråd, prestene og politikere fra kommunene. Her utdeles årets frivilligpris. Prostirådet avgjør temaet og kriteriene for kåringen. I 2021 var det «Frivillige i kirka». Prostiet samarbeider om konfirmantfestival for konfirmantene i Sunnhordaland.

De ulike arbeidsgruppene i prostiet samler seg til dager med faglig påfyll. Av og til arrangeres også tverrfaglige samlinger.

**I Borg bispedømme, i Lillestrøm kirkelige fellesråd,** er åtte sokn delt i fem team. Disse ledes av teamledere (fire sokneprester og en kantor), som har fått delegert myndighet fra kirkeverge/prost. Dette er skriftliggjort i egen teamleder-instruks. Det viktigste teamlederne gjør, er å lede stabsmøter/sikre langtidsplanlegging/bidra til prioritering i stab/sikre samhandling med rådsstruktur og sikre informasjonsflyt i organisasjonen. Teamlederne kan også ha faglige oppfølgingssamtaler med den kirkefaglige medarbeider i teamet. Teamledere har ikke personalansvar.

Teamledere, kirkeverge, avdelingsledere (avdelingsleder for kirkebygg og avdelingsleder for kirkefag), samt prost møtes til utvidet ledermøte fem ganger i året. Da drøftes bl.a. samarbeidstiltak på tvers av menighetene. Dette forumet ledes av en koordinerende Teamleder. Alle stabene i hele Lillestrøm kirkelige fellesråd møtes til storstabsmøte to ganger per semester. De kan da være 50-60 ansatte. Disse samlingene ledes av kirkeverge og prost.

**Tunsberg bispedømme, i Ringerike kirkelige fellesråd,** har en variasjon av modell 4 og 5, hvor prost og kirkeverge er enige om at sokneprest kan lede stabsmøtene og fordele oppgaver til fellesrådsansatte. Dette er spesielt egnet der hvor det er soknepresten som er tilsatt i 100%-stilling og dermed naturlig har en god oversikt. De har ikke lokal daglig leder/menighetsrådsforvalter tilsatt.

I enkelte staber har de rullerende leder for stabsmøtet, med utgangspunkt i at agendaen er fast.

**Tønsberg kirkelig fellesråd** har en modell for de fleste stabene der sokneprest leder stabsmøtene. Denne modellen ble iverksatt i forbindelse med arbeidet med sammenslåing av fellesrådene. Sokneprestene har ikke ansvar for medarbeidersamtaler eller liknende.

Blant de fellesrådsansatte i stabene har en person ansvaret som stabskoordinator, som møter i et felles stabskoordinatormøte. Fellesrådet har også en HR-rådgiver ansatt som følger opp samarbeid i stabene.

**I Sandefjord kirkelige fellesråd** har de i om lag fem år hatt en ordning der sokneprestene, med noen unntak, er leder av stab i alle seks staber. De seks stabene er fordelt på ti sokn. I Stokke og Andebu har tre menigheter samme stab. Administrasjonssekretærene sitter samlokalisert. Det er ikke tilsatt lokale daglige ledere i menighet.

Sokneprest følger opp daglig stabsledelse, mens kirkevergens kontor ivaretar personalspørsmål for fellesrådsansatte. På stabsmøtet leder soknepresten prosessen med å fordele oppgaver. Det er en dialogpreget ledelse.

Sokneprest rapporterer til kirkeverge i ledermøtet, hvor alle stabsledere, kirkeverge, prost, HR-ansvarlig og økonomiansvarlig deltar. Det arbeides for tiden med en tydeligere og mer formell delegering av arbeidsgiverfunksjoner fra kirkeverge til sokneprest/stabsleder.

I perioder har sokneprestene hatt ansvar for utviklingssamtale med den enkelte ansatte lokalt. Da er det tematisert hvordan den enkelte opplever arbeidet som stab, hva staben trenger som fellesskap mv.

**I Agder og Telemark bispedømme** er den vanligste modellen at kirkevergen er nærmeste leder for lokalt ansatte i fellesrådslinjen. Kirkelig fellesråd i Kristiansand praktiserer modellen med at fellesrådet har tilsatt daglig leder lokalt i den enkelte menighet.

I Skien prosti er det inngått avtale om at sokneprest fungerer som stabsleder i den enkelte menighetsrådstab. Det er lagt en begrenset myndighet til denne rollen, deriblant å lede stabsmøtene.

**I Midt-Telemark kirkelige fellesråd** finner vi eksempel på at kirkeverge er daglig leder for fellesrådet og samtidig daglig leder for menighetsrådenes virksomhet i to sokn (modell 1). Kirkevergen leder stabsmøtet og fellesrådsmedarbeiderne lokalt i de to soknene. Nærheten til både stab, menighetsråd og fellesråd gir rom og mulighet for tett oppfølging og raske beslutninger. Rollen gir en god oversikt over menighetsrådenes virksomhet. Organiseringen gjør at kirkevergens oppgaveportefølje er bred. Men gjennom delegering av oppgaver kan menighetsrådenes virksomhet følges opp på en god måte.

**I Oslo bispedømme** har de tre fellesrådene tilsatt egen daglig leder for menigheten, det vil si modell 3. Det varierer noe hvorvidt daglig leder/menighetsrådsforvalter har ansvar for én eller to menigheter hver seg.

I Kirkelig fellesråd i Oslo og Kirkelig fellesråd i Asker er det stort sett én daglig leder per menighet. I Kirkelig fellesråd i Bærum er det valgt en modell der de daglige lederne betjener to menigheter hver. Fordelt på de ti menighetene i Bærum er det altså fem daglige ledere.

I Bærum er det laget en egen oversikt som viser fordelingen av ledelse og ansvar mellom menighetsrådet, kirkeforvalteren og soknepresten. Dette omtales som «tredelt lokal ledelse». Delutredningen gjengir hvordan denne rolle- og oppgavebeskrivelsen ser ut, nedenfor i kap. 3.2.7.

**I Døveprostiet**, som er et landsdekkende prosti under Oslo bispedømme og som utgjør et eget fellesrådsområde, er det fra 1. desember 2020 etablert et forsøksprosjekt med enhetlig ledelse frem til desember 2023. Det skal være en midtveisevaluering i juli 2022 og en sluttevaluering mot periodens utløp. Forsøket innebærer ikke virksomhetsoverdragelse eller formelt skifte av arbeidsgiver, slik forutsatt av Kirkemøtet angående forsøksordninger i vedtak KM 11/17.

I denne modellen er døveprosten daglig leder for Døvekirkenes fellesråd. Kirkevergen er administrativ nestleder. Døveprosten har daglig ansvar for arbeidsgiveransvaret i tråd med arbeidsbeskrivelse vedtatt av Døvekirkenes

fellesråd og utfører tjeneste etter tjenesteordning for proster og delegasjonsreglement fra Døvekirkenes fellesråd. Nestleder bistår prost i den daglige ledelse, i tråd med vedtatt arbeidsbeskrivelse og delegasjon fra prost.

På menighetsnivå ivaretar sokneprestene rollen som daglige ledere og menighetsrådforvalterne er nestledere. I døveprostiet er det hovedsakelig prestene som har fulltidsstillinger.

For forsøksprosjektets modell er det med hensyn til habilitet i saksbehandling lagt til grunn at sokneprestene kan være daglige ledere i døvemenighetene og samtidig ha rolle i menighetsrådet. Dette begrunnet med henvisning til kirkeordningen § 42 tredje ledd bokstav b. Tilsvarende er lagt til grunn for døveprost, som daglig leder i relasjon til Døvekirkenes fellesråd.

### **3. Modeller for organisering og ledelse på arbeidsplassen lokalt**

I dette kapitlet drøftes hovedtemaene i utredningen: Organiseringen og den daglige ledelsen på arbeidsplassen lokalt. Utredernes anbefalinger følger i kapittel 4.

Utrederne velger å først se på spørsmålet om lokalisering og inndeling av de tilsatte, før utrederne går over til spørsmålet om daglig ledelse av arbeidsplassen. Dette begrunnes med at organiseringen kan være premissgivende for hvordan den daglige ledelsen av de tilsatte bør være.

#### **3.1 Organisering av arbeidsplassen lokalt**

##### **3.1.1 Innledning**

I denne delen av utredningen vil utrederne vurdere ulike modeller for hvor de ansatte i lokalkirken bør være lokalisert og hvordan de bør være organisert, inndelt og lokalisert i ny kirkelig organisering.

Blant målbildene for ny organisering er følgende særlig aktuelt å se hen til i spørsmålet om lokalisering og inndeling av de ansatte i lokalkirken:

##### ***En folkekirke i hele landet***

- 1. Den norske kirke utfører oppdraget sitt som folkekirke i hele landet*
- 2. Kirken er en attraktiv arbeidsplass med kvalifiserte ansatte i hele landet*
- 3. Kirken henger godt sammen lokalt, regionalt og nasjonalt*

##### ***Kirken står sterkt lokalt***

- 1. Mest mulig av kirkens ressurser brukes til forkynnelse av evangeliet i møter med mennesker lokalt*
- 2. Organiseringen er fleksibel, med gode muligheter for lokale tilpasninger og ivaretagelse av soknets myndighet og handlefrihet*
- 3. Sterkt lokalt engasjement og deltagelse i kirkens folkevalgte organer*

Et kjennetegn ved Den norske kirke er at kirkemedlemmene er bosatt i alle landets 356 kommuner. Müller-Nilssen-utvalgets rapport kapittel 3 s. 21 peker nettopp på at kirken ikke alltid kan organisere seg etter det som er mest effektivt: *Det er et mål i seg selv å tilby kirkelige tjenester til alle selv om dette kan være kostbart. Den andre viktige konsekvensen av Norges geografi er at en kirkelig organisering må være tilstrekkelig fleksibel.*

Når kirken skal organisere sin virksomhet lokalt, må det følgelig tas hensyn til hvor mange kirkemedlemmer som hører til i kommunen/fellesrådet og soknet. For at de kirkefaglige tjenestene skal være til stede i alle lokalsamfunn må kirkens samlede personellmessige ressurser være tilgjengelig i hele landet.

Tall hentet fra KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter, datert mars 2020, gir oversikt over antall sokn og fellesråd i Den norske kirke pr. 31.12.2019. På dette tidspunktet hadde kirken 1164 sokn fordelt på 349 fellesråd. Det kan på denne bakgrunn oppstilles følgende oversikt:

<b>Medlemstall per sokn</b>	
Prosentfordeling sokn / antall	Medlemmer
33 % / 384	under 1000
45 % / 523	1000 – 5000
16,7 % / 194	5000 – 10 000
4,6 % / 54	over 10 000

Eksempler på høy medlemstetthet finner vi naturlig nok de i de fire største byene i Norge:

<b>Fellesråd</b>	<b>Antall sokn</b>	<b>Kirkemedlemmer</b>	<b>Gjennomsnitt kirkemedlemmer pr. sokn</b>
Oslo	39	326 915	8 382
Bergen	25	189 851	7 594
Trondheim	16	139 389	8 712
Stavanger	21	91 054	4 336

I den andre enden av skalaen finner vi områder med liten medlemstetthet fordelt på store geografiske områder. 384 sokn har færre enn 1000 medlemmer. Dette vil tilsi at ansatte i lokalkirken i mange tilfeller må kunne betjene flere sokn og ha et tjenestested som er større enn soknet.

I tabellen nedenfor har vi stilt opp fire eksempler på ettsokns-fellesråd i grisgrendte strøk, som har færre enn 1000 kirkemedlemmer.

<b>Fellesråd</b>	<b>Antall sokn</b>	<b>Kirkemedlemmer</b>
Tydal	1	587
Åseral	1	684
Namskogan	1	713
Flakstad	1	927

Tallene ovenfor, kartleggingen slik gjengitt i kapittel 2 i utredningen og drøftinger med referansegruppen tyder på at valg av modeller for organisering og ledelse av de ansatte i stor grad følger av geografiske forhold og medlemstetthet. Kirkens organisering spenner fra by med relativt sett kortere avstander, til bygd med opptil betydelige avstander. Enkelte fellesrådsområder omfatter opptil flere kommuner, mens enkelte utgjør ett-sokns kommuner. Den kirkelige organiseringen i de største byene viser seg å være relativt sett ganske lik. Modellene som benyttes i de mindre kommunene er også relativt sett ganske like hverandre.

Disse forskjellene i kirke-Norge tilsier at det bør legges opp til valgfrihet ved valg av organiseringen og den daglige ledelsen av den lokale kirkelige arbeidsplassen. Referansegruppen for denne delutredningen er entydig i sin anbefaling om dette.

Utredningene finner ikke grunnlag for å peke på én ideell løsning som passer for alle, men vil heller ta utgangspunkt i de modeller som allerede finnes. I de seks modellene oppstilt tidligere er det ikke skilt skarpt mellom modeller for daglig ledelse og måter å lokalisere eller organisere lokalt tilsatte.

Kartleggingen viser at det i hovedsak er to tilnærminger for organisering som er i bruk, som utredningene velger å gå nærmere inn på:

- Inndeling og lokalisering basert på det geografiske soknet
- Inndeling og lokalisering basert på oppgaver og fag

Vi velger å dele opp våre beskrivelser etter de geografiske og demografiske forholdene soknene befinner seg i:

1. Sokn i byer og store kommuner
2. Sokn i tettbebygde strøk og mellomstore kommuner
3. Sokn i spredtbebygde strøk og mindre kommuner

Utredningen ser på disse to ulike tilnærmingene for lokalisering og inndeling av de lokalt ansatte i de to påfølgende delkapitler.

### **3.1.2 Lokalisering og inndeling av tilsatte basert på soknet**

Utredningene ser først på organisering av lokale staber basert på soknet. Dette er den organiseringen av ansatte som er mest i bruk.

### ***Sokn i byer og store kommuner***

Soknet i byer og store kommuner har gjerne en stor tverrfaglig stab med prestedtjeneste, daglig ledelse, menighetspedagog, kirkemusiker, kirketjener og gjerne også kateket og diakon.

I de store kommunene finner vi gjennomgående i alle bispedømmer ett til to mellomledernivå innen fellesrådene der daglig ledelse er lokalisert i soknet. Utrederne anbefaler at dette opprettholdes og utvikles i de store kommunene slik at alle sokn har tilgang til daglig ledelse lokalt. Store bykommuner ser utrederne og referansegruppen bør være naturlige områder for prostifellesråd.

Avstander mellom kontorlokaler i byer og store kommuner er ofte ikke store. Det gir gode muligheter for samhandling i faggrupper på tvers av soknegrensene. Eksempler på samhandling er bemanning av vigsel og gravferd hvor kantorer, kirketjenere og prester gjør tjenester i et større område enn sine soknekirker. Andre eksempler er samhandling ved sorgarbeid/sorggrupper for barn og unge, storsamlinger for konfirmanter/festivaler og arbeid for mennesker med nedsatt funksjonsevner. Samhandling på tvers gir behov for koordinering, både med hensyn til menighetsrådets virksomhetsansvar i det enkelte sokn, den enkelte ansattes arbeidshverdag og behovet for å se bemanning i en større sammenheng.

Vi finner flere eksempler på at lokale menighetsstaber velger å samlokalisere seg og erfarer dette som en god løsning. Samlokalisering kan gi et utvidet fagmiljø. Samtidig ligger den lokale tilknytningen til menigheten fremdeles hos den tjenestegjørende som er tilsatt med ett eller flere sokn som særskilt tjenestested. Gjennom samlokalisering eller samhandling på tvers av sokn kan man benytte ansattes spisskompetanse i flere menigheter. Berg, Strinda og Strindheim i Trondheim er et eksempel på dette, der både menigheter og staber etter utprøving over tid finner dette svært tjenlig.

Enkelte steder i de store byene og de største fellesrådene finner utrederne elementer av at tilsatte er organisert basert på oppgaver og fag (se kap. 3.1.3). Mens utøvende stillinger som diakoner, kirkemusikere, kateketer og pedagoger, kirketjenere, lokal administrasjon og ledelse er plassert i de lokale menighetene, (evt. delt mellom to menigheter) er det organisert med avdelinger eller seksjoner i fellesrådet innen økonomi/regnskap, servicekontor med fellesfunksjon for medlemskontakt, nettpåmelding til dåp og vigsel, arkiv, gravferdsbooking, HR/personalforvaltning, kirkebygg og eiendom. Merkantile oppgaver som ikke må håndteres lokalt, legges til et felleskontor der de kan samle og dermed effektivisere oppgaveporteføljen.

### ***Sokn i tettbebygde strøk og mellomstore kommuner***

Mange sokn i tettbebygde strøk og mellomstore kommuner har en tverrfaglig sammensatt stab lokalisert i soknet. Staben består av prestedtjeneste med sokneprest og gjerne kapellan, menighetspedagog/trosopplæringsansvarlig, kirkemusiker,

kirketjener og gjerne også kateket og diakon. I noen sokn er det i tillegg barne- og eller ungdomsarbeidere. Dette kan være stillingsstørrelser menighetsrådene selv er økonomisk ansvarlige for. Stillingenes størrelse har en sammenheng med soknestørrelse og den økonomiske tildelingen. En eller flere av stillingene kan tjenestegjøre i ulike sokn. Noen steder betyr dette også at en ansatt kan være tilsatt i flere fellesråd slik inndelingen er i dag. Ved en prostirådsmodell vil dette kunne endre seg.

Utredningene vil understøtte verdien av det gode tverrfaglige arbeidet som gjøres i soknet og mener dette samarbeidet på tvers av fagstillinger stadig kan utvikles. Etter kartlegging og spørreundersøkelser blant ansatte som jobbet med trosopplæring i forbindelse med rapporten «*Helhet, integrering og sammenheng i kirkelig undervisning*» som skal opp som sak på Kirkemøtet i 2022, var det en tydelig tilbakemelding at ansvarlige for trosopplæring ønsket et bredere samarbeid med de øvrige kollegene i staben.

I sokn i tettbebygde strøk kan det være mer krevende å tenke samarbeid på tvers av soknegrensene. Dette fordi avstandene mellom soknene ofte kan være større enn i bysokn og man dermed ikke så naturlig finner fordelene ved å samhandle om ulike aktiviteter. Likevel ser vi mange gode eksempler på dette med gjennomføring av større konfirmantarrangement, samarbeid om felles ledertrening, voksenundervisning for å nevne noe.

Utredningene mener det er nyttig for soknene å kartlegge muligheter for å videre utvikle samarbeid med nabosokn. Det være seg innen trosopplæring, ungdomsarbeid og ledertrening, kultur, kirkemusikk og diakonale tiltak.

Flere høringsvar etter Müller-Nilssen-utvalgets rapport taler imot en sentralisering av staver på prostinivå, og peker på kommunenivået som en tjenlig enhet for den lokale kirkelige organiseringen. Flere er opptatt av å beholde «sitt» menighetskontor og tilhørigheten til lokalsamfunnet gjennom det lokale kontoret på dagens kommunenivå.

Mens det i byer og større kommuner er nokså vanlig at fellesrådet har tilsatt en mellomleder for å ivareta daglig ledelse i soknet, varierer dette i større grad når vi beveger oss til tettbebygde strøk og mellomstore kommuner. Enkelte steder er det en lokal mellomledelse representert ved en egen daglig leder for soknet, mens andre steder er kirkevergen nærmeste overordnede for fellesrådsansatte. I kartleggingen fant utredningene eksempelvis fellesrådene i Midt-Telemark som eksempel på at kirkevergen er nærmeste leder for lokalt ansatte i fellesrådslinjen.

Utredningene mener det er nødvendig med en fleksibilitet i valg av modell ut fra soknets størrelse i tettbebygde strøk og mellomstore kommuner.

### **Sokn i spredtbebygde strøk og mindre kommuner**

I mindre kommuner og spredtbebygde strøk er modell 1 (eksisterende modeller) oftest i bruk. Kirkevergen er nærmeste overordnede for alle tilsatte i fellesrådet.

Med små lokalsamfunn, spredt bebyggelse, øysamfunn uten veiforbindelse, fjellbygder og lange avstander vil tilsatte ha lange reiseveier. Referansegruppen har pekt på disse utfordringene. Eksempelvis når reiseveier må gå via ferge eller ferger med ventetid, kan gjennomføring av en gravferd ta to dager for tilsatte. Nord-Hålogaland bispedømme med 31 av 39 fellesråd som ettsoknskommuner og omfattende geografi gir et bilde av dette.

En særlig utfordring i spredtbygde strøk og mindre kommuner vil være å ha store nok organisatoriske enheter som gjør at flere tilsatte kan ha større deltids- eller heltidsstillinger. Små stillinger gjør det mer utfordrende for arbeidsgiver å rekruttere kvalifiserte medarbeidere, sikre nødvendig kompetanseutvikling og gode arbeidsvilkår. Dette er avgjørende faktorer for å sikre god kvalitet på de kirkefaglige tjenestene. Særlig gjelder dette ett-sokns kommuner, men også andre små kommuner har få tilsatte.

Vi har tidligere vist til eksempelet Alver kirkelige fellesråd, som er en ny organisering av det kirkelige arbeidet for 23 046 medlemmer i 5 sokn. Før soknesammenslåingen i 2019 og kommunesammenslåingen i 1. januar 2020, var kirkemedlemmene fordelt på 3 kommuner og 9 sokn.

Arbeidsmiljøundersøkelser blant de kirkelig tilsatte i Alver tyder på at den nye organisasjonen fungerer godt. De 6 andre kommunene i Nordhordland prosti er relativt små ett-soknskommuner med et samlet medlemstall på 7018 medlemmer.

Høringssvarene etter Müller-Nilssen-rapporten fra kommunene og de kirkelige organene i Nordhordland prosti mener gjennomgående at det blir for stor avstand mellom lokalsamfunnene og den lokale kirken dersom man innfører prostifellesråd. Alver kommune anfører i sitt høringssvar at avstanden mellom kirken og kommunen vil øke, og at en slik modell vil utfordre finansieringen av de kirkelige tjenestene. De kirkelige høringsinstansene i prostiet peker i samme retning, og anfører at avstanden mellom de kirkelig tilsatte som skal betjene lokalsamfunnene og en ledelse plassert på prostifellesrådsnivå blir for stort.

Eksempelet viser et relativt avgrenset geografisk område der det finnes både tettbygde regionale sentra og mange mindre lokalsamfunn. Selv med ulike størrelser på kommunene peker både de kirkelige organene på at kommunenivået fremdeles må være utgangspunktet den lokale kirkelige organiseringen.

Utredningene ser dette som et eksempel på at størrelsen man velger på den lokale kirkelige organisasjonen, muligheten for å rekruttere kvalifiserte medarbeidere, og evnen til å sørge for nødvendig kompetanseutvikling er avgjørende faktorer for å sikre kvaliteten på de kirkefaglige tjenestene for medlemmene i soknene. Utfordringen vil være å finne en tjenlig balanse mellom disse forholdene, som til dels kan peke i ulike retninger.

Dersom kommuneoverskridende fellesråd ikke blir innført som en ordning i hele kirken, ser utredningene et behov for samarbeidsmodeller mellom flere fellesråd utredes nærmere. Dette for å sikre at tilsatte kan tilbys store nok stillinger og at det blir lettere å rekruttere nødvendig kompetanse til den lokale arbeidsplassen.

## ***Kirken er en attraktiv arbeidsplass med kvalifiserte ansatte i hele landet***

Å sikre en folkekirke i hele landet er et sentralt mål bilde som er satt for denne utredningen. Under dette målet at *kirken er en attraktiv arbeidsplass med kvalifiserte ansatte i hele landet*.

Det er en særlig utfordring for kirken samlet sett å rekruttere til stillinger som krever kirkelige utdanninger. Det er ikke et alternativ for kirken å velge ut bare noen geografiske områder av landet man skal satse særlig på. Prestetjenesten skal etter Kirkeordningen finnes i alle sokn. Dette innebærer at kirkens totalt 786 soknepreststillinger må fordeles på 1164 sokn.<sup>2</sup>

Kirken skal rekruttere tilsatte som skal ha sitt daglige virke både i de store byene og i de mindre kommunene. I særlig grad er det utfordrende å rekruttere kvalifiserte prester, diakoner, kateketer og menighetspedagoger og kantorer og kirkemusikere. Disse utdannes gjerne i de de største byene, og mange bispedømmeråd og fellesråd erfarer at det er utfordrende å rekruttere særlig til mindre kommuner. Kirkerådet har et samlet rekrutteringsarbeid med sikte på å rekruttere unge til å utdanne seg og kvalifisere seg til kirkelig tjeneste og stillinger, ikke bare prester.

En arbeidsgiver vil alltid ha en grunnleggende forpliktelse for å ivareta kompetanseutvikling for de tilsatte på flere områder. Dette følger av flere plikter i arbeidsmiljøloven.<sup>3</sup> Samtidig definerer ikke arbeidsmiljøloven uten videre hvordan dette arbeidet skal ivaretas. Med én arbeidsgiver i kirken, sett fra lokalt plan, vil prostifellesrådene bli tillagt det primære ansvaret for rekruttering og kompetanseutvikling for de tilsatte på den lokale arbeidsplassen. Sett i forhold til dagens fellesråd vil en organisering med prostifellesråd være mer hensiktsmessig med tanke på å utøve dette ansvaret. Sett i forhold til at rekrutteringen til særlig de vigslede stillingene må sees i en nasjonal sammenheng, vil lokalkirken, det regionale- og nasjonale nivået i kirken måtte samvirke.

Når det gjelder kompetanseutvikling for de kirkefaglige tjenestene, ivaretas dette i dag blant annet av Kirkerådet, Bispemøtet, KA og utdanningsinstitusjonene som utdanner til kirkelige stillinger. Slik vil det trolig være uavhengig av organiseringen av arbeidsplassen lokalt.

Felles for organisering av tilsatte basert på soknet er at man naturlig utøver tverrfaglig arbeid. Erfaring tilsier at ulike profesjoner og faggrupper ofte har ulik inngang til møte med mennesker eller gjennomføring av aktivitet. Dette er en styrke.

Relasjon og nærhet er helt sentralt i menighetsbygging i soknet. Det er i denne sammenheng en stor fordel at tilsatte kjenner menigheten og nærmiljøet.

---

<sup>2</sup> Tall innhentet fra Kirkerådet per desember 2021.

<sup>3</sup> I f.eks. arbeidsmiljøloven § 4-2 heter det at arbeidstakere har krav på opplæring i systemer, at det skal legges til rette for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet og at det under omstillingsprosesser skal sørges for kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Nærmere bestemmelser finnes blant annet om opplæring og kompetanse i relasjon til HMS og vern mot diskriminering.

Nettverksbygging lokalt og kjennskap til lokalmiljøet gir økte muligheter for samhandling. Det åpner også for å samarbeide og samskape med lokale aktører.

Med tilgang til daglig ledelse i hver menighet, oppnår man en nærværende ledelse der hver menighet, menighetsråd og stab har lett tilgang på daglig ledelse.

Utredningene ser det som viktig med daglig leder som både kan jobbe tett opp mot menighetsrådet for å støtte rådet i saksbehandling, samtidig ha nærhet til ansatte i soknet som skal utføre menighetsrådenes mål- og strategiplaner.

En kritisk faktor er at det i flere sokn er små stillingsressurser til daglig leder, og daglig leder må ivareta ledelse i flere sokn. Dette gjør at oppgaveporteføljen kan bli stor med to, eventuelt flere menighetsråd å følge opp, samt en større ansattgruppe.

Når det gjelder organisering basert på soknet, tilsier erfaring at små enheter kan skape slitasje på arbeidsmiljø og begrense faglig utvikling. I noen tilfeller kan det være grunnlag for å vurdere muligheten for at sokn slår seg sammen.

### **3.1.3 Lokalisering og inndeling av tilsatte basert på oppgaver og fag**

Utredningene går nå over til å se på organisering av lokale tilsatte basert på oppgaver og fag.

Det er naturlig med utgangspunkt i Müller-Nilssen-utvalgets utredning av prostifellesråd å se på om tilsatte som tjenestegjør i menigheten i større grad bør samles basert på oppgaver og fag.

Som Müller-Nilssen-utvalget skriver på s. 128: «... må det gjøres nye vurderinger bl.a. av hvordan de ansattes arbeidstid skal fordeles mellom prostikontoret og menigheten: Mens målene om større fagmiljøer og mer tverrfaglig samarbeid kan tilsi stor grad av fysisk samlokalisering, kan hensynet til nærhet til lokalmenigheten og akseptabel reisetid tale for at mer av arbeidstiden brukes lokalt.»

Vi finner få eksempler på en gjennomført organisering av tilsatte basert på oppgaver og fag. Som beskrevet i kap. 2 følger Øygarden kyrkjelege fellesråd en modell hvor ansatte er samlet basert på oppgaver og fag. Ansatte er lokalisert i et felles hovedkontor, og organiseres i avdelinger (diakoni, trosopplæring, kirkemusikk, gravplass og drift, administrasjons- og serviceavdeling).

En organisering basert på fag eller oppgaver gir gode muligheter til å utvikle gode tiltak, tjenester og arrangement på tvers av soknene. Det er en organisering med større fagmiljø og større tverrfaglig miljø. Dette fremmer faglig fokus, gir rom for kompetanseutvikling som igjen gir mulighet for spisskompetanse innen ulike fagområder som alle soknene innen fellesrådet kan benytte. Det kan gi økt kompetanse og tilflyt av ressurser i lokalmenigheten når det er behov for dette. Felleskontor for flere ansatte innen samme arbeidsfelt gir mulighet for høy kvalitet på planarbeid og på arbeidet i soknene. Det gir større erfaringsutveksling mellom de ansatte.

Organiseringen kan gjøre det lettere å sikre godt kvalifiserte ledere som får et større miljø å lede, og mellomledere med fagkompetanse. Modellen gir mulighet til å sikre kvalitet innen både faglig og daglig ledelse.

Muligheten for å organisere ansatte på oppgaver og fag gjelder også administrativt ansatte, som for eksempel ellers ville jobbet spredt. Å samle administrative ressurser kan føre til bedre rutiner og høyere kvalitet på de administrative oppgavene. Samling av oppgaveporteføljene kan også gjøre at hver enkelt får tydeligere ansvarsområder og ikke altfor bred oppgaveportefølje.

En kritisk faktor ved organisering basert på oppgaver og fag kan være at grensesnittet mellom fellesrådets og menighetsrådets ansvar kan bli uklart. Man kan oppleve misnøye fra menighetene ved at stab og stabsstøtte oppleves mer fjernt fra menigheten. Menighetsrådenes ansvar for soknets strategiske arbeid og lokale planer for trosopplæring, undervisning, diakoni og kirkemusikk kan tenkes å ikke komme like tydelig frem i møte med organiseringen av en større felles enhet.

Tid som brukes på reise vil også være en kritisk faktor i tilfeller der ansatte er samlokalisert.

## **3.2 Ledelse av arbeidsplassen lokalt**

### **3.2.1 Innledning**

Av målbildet for utredningen er særlig de følgende målene aktuelle når utrederne så skal vurdere ledelse av arbeidsplassen lokalt:

#### ***Avklarte roller og mandat***

- 1. Klarhet i roller og mandat for folkevalgte, ansatte og frivillige*
- 2. God balanse mellom embete og råd, folkevalgte og ansatte*
- 3. Styringslinjer og ansvarsdelegering mellom nivåene som er funksjonelle og forståelige for kirkens aktører*

#### ***God ledelse på alle nivå***

- 1. Økt mulighet for strategisk og faglig ledelse av kirkens virksomhet lokalt*
- 2. En ledelse som fremmer godt arbeidsmiljø og hensiktsmessig konflikthåndtering*
- 3. Ledelse som skaper felles retning og rammer for hele kirken, med gode prosesser for medvirkning og partssamarbeid*

#### ***God ressursutnyttelse***

- 1. God forvaltning av menneskelige og økonomiske ressurser i alle deler av kirken*
- 2. God forståelse internt i kirken og hos kirkens interessenter av hvordan kirken er organisert og virker*

### *3. Funksjonell fordeling av oppgaver til riktig nivå og med en ansvars- og rollefordeling som forhindrer dobbeltarbeid*

Utredningen legger til grunn at to arbeidsgiverlinjer skal bli én, sett fra lokalt plan.

Siden geografiske forhold og medlemstetthet i mer eller mindre grad er konstante forhold, velger vi å ta utgangspunkt i de eksisterende modeller for daglig ledelse av arbeidsplassen lokalt.

Det er mange ulike tjenestegrupper som arbeider i lokalkirken. Disse er nærmere listet opp og beskrevet i kap. 6.1. En rubrisering av tjenesteordningers beskrivelse av ledelse og særskilte ansvarsområder er inntatt i kap. 6.2

Et av målene for delutredningen er å skape klarhet i roller og mandat for folkevalgte, ansatte og frivillige. Utrederne omtaler samspillet mellom soknerådsleder, lokal daglig leder og soknepresten nærmere i kap. 3.2.7.

I det følgende skisseres mulige modeller for daglig ledelse av arbeidsplassen lokalt. I kapittel 4 vil utrederne vurdere modellene og gi sine anbefalinger.

#### **3.2.2 Alle rapporterer til en lokal daglig leder i soknet**

Det alminnelige utgangspunktet for hvordan virksomheter er organisert, er at ansatte – gjennom sine mellomledere fordelt på ulike avdelinger o.l. – rapporterer til virksomhetens øverste daglige leder. Ledelsen rapporterer igjen til et styre.

I prostifellesrådsmodellen vil dette helt eller delvis bli tilfelle, gjennom at alle ansatte på lokalt plan, gjennom tjenestevei, rapporterer til øverste daglige leder (Müller-Nilssen-utredningens daglig ledelses-modell 1 og 2) eller øverste daglig leder og prost (Müller-Nilssen-utredningens daglig ledelses-modell 3).<sup>4</sup>

I det følgende skal delutredningen se på modellen der alle som tjenestegjør lokalt i soknet rapporterer til og gjennom én daglig mellomleder på lokalt nivå, i soknet.

#### ***Lokal daglig leders oppgaver og ansvar***

Den lokale daglige leder er i denne modellen nærmeste leder for alle lokalt tilsatte, på vegne av prostifellesrådet som tilsettingsmyndighet. Den lokale daglige lederen vil ha et førstelinjeansvar for de lokalt tjenestegjørende i soknet, mens prostifellesrådets ledelse og sekretariat vil ha et andrelinjes ledelsesansvar.

---

<sup>4</sup> Som bakgrunn fra selskapslovgivningen, vil utrederne peke på aksjeloven § 6-2 som sier at et selskap kan ha en daglig leder. Bestemmelsen sier også at selskapet kan ha flere daglige ledere, og at det i så fall skal angis i vedtektene. Det skal også angis om de daglige lederne i så fall skal fungere som et kollektivt organ. I allmennaksjeloven § 6-2 står det at selskapet skal ha en daglig leder.

Ved siden av rollen som nærmeste leder for tjenestegjørende i soknet, kan lederen også bli tillagt ansvar for å følge opp menighetsrådets virksomhetsområde i det daglige, herunder blant annet å bistå menighetsrådet med sekretærfunksjoner som møteinnkalling, protokollføring, utredning av saker og økonomihåndtering m.m. Etter gjeldende kirkeordning kan menighetsrådet bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten som hører inn under menighetsrådets ansvarsområde, jf. § 11 annet ledd.

Daglig leder i menigheten må forutsettes å ha en stillingsbeskrivelse eller instruks som sier noe om hvilke oppgaver og fullmakter den daglige leder har fra prostifellesrådet. Det samme vil gjelde fra menighetsrådet, dersom den daglige lederen også skal ivareta daglig ledelse for menighetsrådets virksomhetsområde.

I dagens kirkeordning finnes ikke et felles rammeverk som beskriver rollen som daglig leder for soknets organer, verken for funksjonen som daglig leder på fellesrådsnivå eller på menighetsnivå. Dersom stillingsinnehaver mangler en tydelig stillingsbeskrivelse og om mandat ikke er tydelig avklart, kan det føre til uklarhet omkring rolle, forventninger og fullmakter, både i relasjon til soknets ansatte og vis-à-vis soknets organer.

### **Sokneprestens oppgaver og ansvar**

I denne modellen får soknepresten lokal daglig leder som nærmeste leder.

Sokneprestens oppgaver og ansvar vil være utledet av tjenesteordningen for menighetsprester og de lokale kirkelige rådenes virksomhetsansvar.

Nedenfor viser vi en oppgavematrix for fordeling av oppgaver og ansvar hvor alle medarbeiderne i lokalkirken rapporterer til lokal daglig leder.

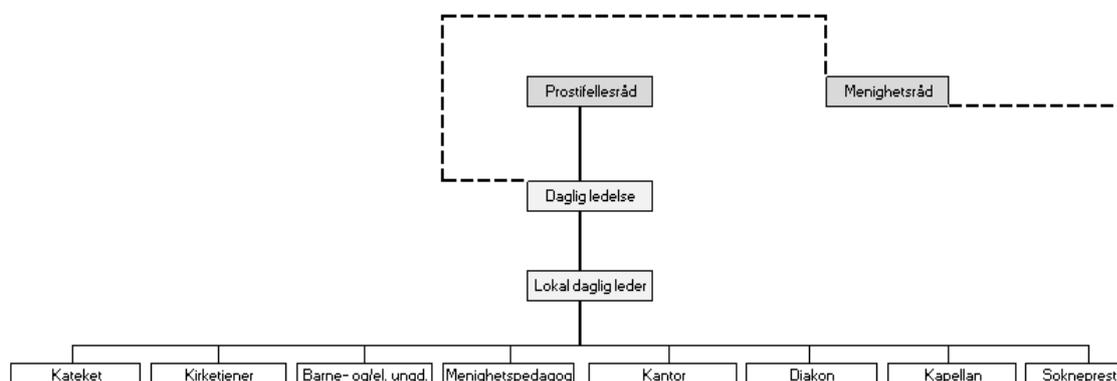
*Oppgavematrix: Alle rapporterer til lokal daglig leder*

<b>Oppgaver og ansvar etter mandat fra:</b>	<b>Beskrivelse:</b>
	<i>Lokal daglig leder</i>
Prostifellesrådets virksomhetsområde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har førstelinjes personalansvar for alle som har soknet som særskilt tjenestested               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er nærmeste leder for de lokalt tilsatte</li> <li>o Leder medarbeiderne innenfor rammen av arbeidsavtale, stillingsbeskrivelse, regelverk av Kirkemøtet (f.eks. tjenesteordningene),</li> </ul> </li> </ul>

	<p>menighetsrådets planer for diakoni, undervisning og musikk osv.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leder stabsmøter i samråd med sokneprest</li> <li>○ Medarbeidersamtaler</li> <li>○ Sykefraværsoppfølging</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lokalt ansvarlig på vegne av arbeidsgiver for HMS</li> <li>– Førstelinjes økonomiforvaltning <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bilagskontroll, anvisning, regnskap</li> </ul> </li> <li>– Kontorer, utstyr, bygning</li> <li>– Iverksetter beslutninger fra prostifellesråd</li> <li>– Arbeid med å samordne menighetsråd, stab, prostifellesråd, felles administrasjon og kirketorg</li> <li>– Annet ansvar som tillegges fra prostifellesrådet i stillingsinstruks og delegasjonsreglement</li> </ul>
Menighetsrådets virksomhetsområde	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kan utpekes til daglig leder-funksjon for menighetsrådets virksomhetsområde <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sekretærfunksjon i menighetsrådsmøtene</li> <li>○ Saksforbereder</li> <li>○ Bistår med økonomi- og planarbeid</li> <li>○ Iverksetter vedtak og beslutninger</li> <li>○ Samordner menighetsrådets planer og virksomhetsområde med soknepresten som leder prestetjenesten i soknet</li> <li>○ Ivaretar andre oppgaver og ansvar som tillegges fra menighetsrådet</li> </ul> </li> </ul>
	<i>Sokneprest</i>
Regelverk fastsatt av Kirkemøtet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Har lokal daglig leder som nærmeste overordnede</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leder prestetjenestens virke i soknet, sml. gjeldende tjenesteordning for menighetsprester § 10 (2)</li> <li>– Er fast representant i menighetsrådet i kraft av stillingen</li> <li>– Sørger for den nødvendige samordning av prestetjenesten med menighetsrådets virksomhet, sml. gjeldende tjenesteordning for menighetsprester § 10 (2)</li> </ul>
--	--

**Figur 1 Tjenestevei**  
**Alle rapporterer til en lokal daglig leder**



**Forklaring:** Rubrikken «Daglig ledelse» er ment å romme de ulike modellene som Müller-  
 Nilssen-utvalget anbefaler. Utrederne kommer tilbake til å se organisering av lokal ledelse opp  
 imot dette nivået i kap. 5. Stiplet linje viser at lokal daglig leder kan utpekes av menighetsrådet  
 som daglig leder for menighetsrådets virksomhetsområde. Videre vises at sokneprest er fast  
 medlem i menighetsrådet i kraft av sin stilling. Andre stillinger kan også være tilsatt enn de som  
 vises her.

### **Modellen i praksis**

I en modell som baserer seg på at alle rapporterer til en lokal daglig leder, har i  
 utgangspunktet alle tjenestegjørende i soknet samme linjeleder.

Hovedforskjellen til dagens rapporteringslinjer er at tjenestevei for  
 menighetsprestene legges om. Menighetsprestene blir med hensyn til sitt  
 tilsetningsforhold underordnet samme daglige leder som andre lokalt  
 tjenestegjørende i fellesrådlinjen. Dette betyr samtidig at prosten ikke lenger er  
 nærmeste arbeidsgiverrepresentant for prestene, slik dette i dag er beskrevet i  
 tjenesteordning for menighetsprester § 8 og tjenesteordning for proster § 4.

Hvem det enkelte lokalt rapporterer til, vil likevel kunne variere noe avhengig av hvordan stabene er organisert og andre stedlige forhold. Ikke sjelden gjør ansatte tjeneste i flere sokn og flere ansatte vil ha prostiet som tjenestedistrikt. Disse vil måtte forholde seg til én daglig leder med tanke på tjenestevei i tilsettingsforholdet, og kan ved siden av dette måtte forholde seg til opptil flere daglige ledere med hensyn til tjenestegjøring forskjellige steder. Lokalisering av staber på felleskontor, hvor én daglig leder betjener flere lokalmenigheter, vil kunne være et grep som veier opp for dette.

I de tilfeller hvor ansatte forholder seg til flere daglige ledere, vil det måtte tas stilling til hvem som skal regnes som stillingens nærmeste overordnede blant disse, for eksempel med tanke på medarbeidersamtale, lønns- og utviklingssamtale, feriefastsettelse, tilrettelegging, sykefraværsoppfølging, påtegning av søknad om permisjon og så videre.

Med tanke på konfliktsituasjoner kan det være en fordel at lokalt ansatte rapporterer via samme leder. Samtidig vil mer krevende situasjoner sjelden kunne følges opp av førstelinjen alene. Konflikter, klager, varsler og liknende vil oftest måtte følges opp i tett samarbeid med andrelinjen for støtte på fag, ledelse og beslutninger. Den store fordelene i ny organisering, i og med samlingen av arbeidsgiveransvaret i prostifellesrådet, ligger slikt sett i at prostifellesrådsnivået kan treffe beslutninger som i utgangspunktet vil gjelde alle som tjenestegjør lokalt i fellesrådsområdet.

En utfordring ved denne beskrevne modellen er at det vil kreves en betydelig oppbygging av daglig lederrollen mange steder. Fortrinnsvis vil det kreves heltidsstillinger avsatt til funksjonen. I den grad prostens personalansvar som nærmeste overordnede for menighetsprestene etter gjeldende ordning avløses, vil daglig lederrollen få et markant utvidet ansvarsområde. Utfordringen vil kunne møtes flere steder, mens modellen andre steder vil være ambisiøs med tanke på økonomi, rekruttering og nødvendige kvalifikasjoner.

Avslutningsvis skal det presiseres at modellen ikke er til hinder for at den som tilsettes eller innplasseres som lokal daglig leder har bakgrunn som prest. Modellen hvor den som ivaretar daglig leder-funksjonen i tillegg fast gjør tjeneste som sokneprest i menigheten, skal imidlertid behandles som en egen modell senere nedenfor.

### **3.2.3 Samme daglige leder i prostifellesråd og lokalmenighet**

Kartleggingen har vist at det er ganske vanlig at kirkevergen i tillegg til å være daglig leder for fellesrådets virksomhet også ivaretar daglig leder-funksjoner for lokalmenigheten i dagens organisering. Modellen er utgangspunktet for hvordan daglig ledelse-funksjonen i lokalmenigheten er organisert i store deler av Nord-Hålogaland bispedømme og i Agder og Telemark bispedømme. Denne løsningen er særlig utbredt i mindre kommuner og såkalte ettsokns-kommuner.

I flere tilfeller er rollekombinasjonen under denne modellen ordnet slik at kirkevergestillingen utgjør en hovedandel, som igjen utøves i kombineres med en eller flere mindre stillingsbrøker for daglig ledelse i lokalmenighetene.

### ***Modellens bakgrunn***

I de tilfeller hvor modellen er tatt i bruk i dag, bygger dens begrunnelse på flere forhold:

For det første legger modellen grunnlaget for at fellesrådet i praksis kan tilby arbeid tilsvarende full stilling. Å kunne tilby heltidsstilling er i mange tilfeller viktig både for å rekruttere og beholde arbeidstakere. Grep for å motvirke uønsket deltid er også et anliggende som er fremhevet i norsk arbeidslivspolitik.

For det andre legger modellen grunnlag for mengdetrening innen beslektede arbeidsoppgaver, i stedet for at oppgavene spres på flere hender.

For det tredje kan modellen gi stillingsinnehaveren god oversikt på flere områder og nivå, noe som kan bidra gunstige synergieffekter.

En svakhet ved modellen er at en slik kombinasjon kan forsterke «altnulig»-aspektet ved dagliglederrollen. Videre kan det tenkes at arbeid på ulike nivå innenfor samme virksomhetsområde kan ha uheldige sider ved seg.

Denne ordningen er i bruk i områder med store geografiske avstander og liten medlemstetthet. Under de rette forutsetninger kan en slik modell være tilstrekkelig for å ivareta daglig ledelsesfunksjoner på flere nivå.

Gitt at det i fremtidig organisering frigjøres ressurser til det, kan det tenkes tilfeller hvor det vil være ønskelig å legge til rette for større kapasitet i relasjon til lokal daglig lederfunksjon, enn hva som per i dag er mulig.

En slik modell er mest aktuell der fellesrådet sammenfaller med kommunen, men i en prostifellesrådmodell kan organiseringen bli for stor.

### **3.2.4 Daglig leder og sokneprest er sidestilt**

I en modell der lokal daglig leder og sokneprest er sidestilt anerkjennes disse funksjonene som likeverdige og viktige for arbeidsplassen lokalt. Samtidig rapporterer begge til prostifellesrådet, innenfor samme arbeidsgiverlinje.

#### ***Daglig leders oppgaver og ansvar***

Lokal daglig leders oppgaver og ansvar blir tilsvarende slik beskrevet i de to modellene behandlet ovenfor, med den forskjell at lokal daglig leder i denne modellen ikke er nærmeste overordnet til sokneprest.

## **Sokneprestens oppgaver og ansvar**

I oppgavematriksen for denne modellen inntatt nedenfor heter det at soknepresten koordinerer de kirkelige tjenestene i soknet og sørger for en helhetlig og hensiktsmessig oppgaveløsning i samråd med daglig leder. Dette begrunnes i det følgende.

I dagens tjenesteordning for menighetsprester heter det i § 10: «*Soknepresten leder prestatjenesten i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet.*»

For alle prester gjelder heter det i § 2 at: «*Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ...*» og videre i § 10: «*I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester et pastoralt lederansvar og bidrar til strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.*»

Diakoner utøver sin tjeneste i tråd med tjenesteordning for diakoner, hvor det i § 2 heter: «*Diakonen leder menighetens diakonitjeneste.*»

Tilsvarende utøver kateketer sin tjeneste i tråd med tjenesteordning for kateketer, hvor det i § 2 heter: «*Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste.*»

Og kantorer utøver sin tjeneste i tråd med tjenesteordning for kantorer, hvor det i § 2 heter: «*Kantoren leder den kirkemusikalske virksomheten i menigheten.*»

Utredene legger til grunn at dette er stillinger som fortsatt vil ha helt sentrale oppgaver med de kirkelige tjenestene i soknet. Og videre at Kirkemøtet «*fastsetter kvalifikasjonskrav og tjenesteordning for særskilte stillinger innen kirkelig undervisning, diakoni og kirkemusikk*», jf. § 28 i kirkeordningen.

Tilsatte i slike stillinger vil gjennom sine tjenesteordninger ha en større eller mindre grad av faglig selvstendig ansvar.

En menighet vil ha behov for at de kirkefaglige tjenestene i soknet koordineres, uansett hvor mange og store stillinger soknet har til rådighet. Videre at de kirkelige tjenestene ses som en helhet. Denne modellen foreslår at et slikt ansvar tillegges soknepresten.

I saksfremlegget til KM sak 8/16, skriver Kirkerådet: «*Soknepresten har en sentral rolle når det gjelder ledelse på menighetsnivå, og flere steder vil det bare være presten som jobber i soknet som har full stilling.*»

Soknepresten vil i en slik modell ikke være nærmeste leder for øvrige ansatte. Heller ikke for de andre prestene. Arbeidsgivers representant på arbeidsplassen lokalt vil være daglig leder. Sokneprestens ansvar for å koordinere de kirkefaglige tjenestene på en helhetlig og hensiktsmessig måte må skje innenfor rammene av planene for menighetslivet som menighetsrådet vedtar og i nært samråd med daglig leder.

I denne modellen bygges det på et lokalt samvirke mellom det administrative lederansvar, koordineringen av de kirkefaglige tjenestene og menighetsrådets virksomhetsansvar.

Med hensyn til soknets organer, følger det at soknepresten har fast plass i menighetsrådet, jf. kirkeordning for Den norske kirke § 9. Denne representasjonen må ses i lys av samvirkeprinsippet i kirken og målbildet i kirkelig organisering om å sikre en god balanse mellom embete og råd, folkevalgte og ansatte.<sup>5</sup>

Sokneprestens oppgave i menighetsrådet er å bringe inn sine perspektiver som prest i og overfor menigheten og å bidra med utgangspunkt i sitt pastorale lederansvar i soknet.<sup>6</sup> Soknepresten sitter således i menighetsrådet i kraft av sin stilling, ikke som ansattrepresentant eller valgt representant.

Bispemøtet har uttalt følgende om sokneprestens rolle i menighetsrådet i sak BM 08/16 s. 4:

*«Samtidig bygger samvirkemodellen på det prinsipp at presten i rådet ikke sitter der som ordinært medlem, men som representant for den, av Gud innsatte, særskilte tjeneste med Ord og sakrament. I rådsorganet er det derfor prestens oppgave å være til stede som lærer, veileder og forkynner. Presten utøver gjennom dette et pastoralt lederansvar (lat. pastor, hyrde), og må ut fra denne tankegang ha en viss selvstendighet i forhold til rådsorganet.»*

Sokneprest vil i en sidestilt modell ha prost eller prostifellesrådets daglige leder som nærmeste overordnede, avhengig av funksjonsfordeling på prostifellesrådsnivå. Utrederne kommer tilbake til dette spørsmålet i kap. 5.3.

*Oppgavematrise: Sidestilt ledelse mellom daglig leder og sokneprest*

<b>Oppgaver og ansvar etter mandat fra:</b>	<b>Beskrivelse:</b>
	<i>Lokal daglig leder</i>
Prostifellesrådets virksomhetsområde	<ul style="list-style-type: none"><li>– Har daglig leder i prostifellesrådet som nærmeste overordnede</li><li>– Har førstelinjes personalansvar for alle som har soknet som særskilt tjenestested, bortsett fra sokneprest<ul style="list-style-type: none"><li>○ Er nærmeste leder for de lokalt tilsatte, med unntak av sokneprest</li></ul></li></ul>

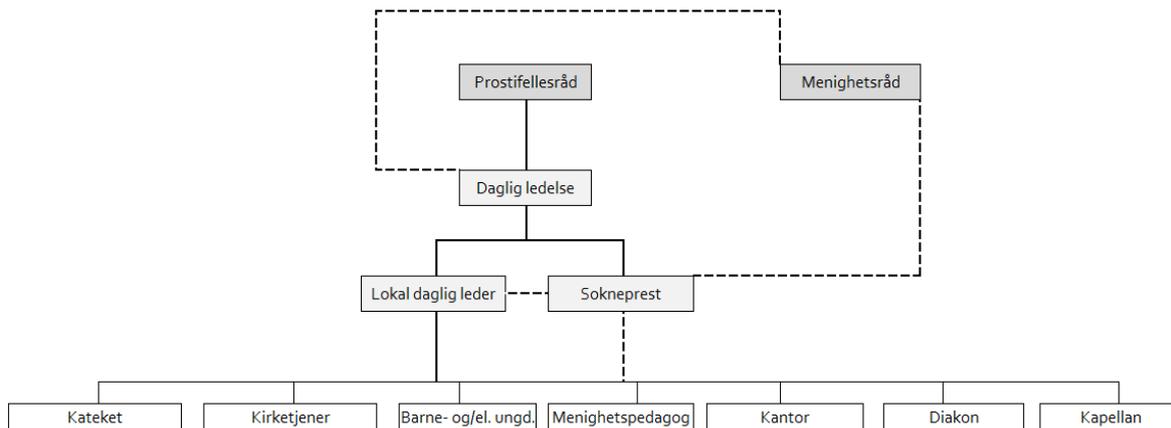
<sup>5</sup> Se om samvirkeprinsippet i kap. 6.1.

<sup>6</sup> Se utredningen «Kirkens embete & råd» fra 1987 s. 92.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leder fellesrådsmedarbeiderne innenfor rammen av arbeidsavtale, stillingsbeskrivelse, regelverk av Kirkemøtet (f.eks. tjenesteordningene), menighetsrådets planer for diakoni, undervisning og musikk osv.</li> <li>○ Leder stabsmøter i samråd med sokneprest</li> <li>○ Medarbeidersamtaler</li> <li>○ Sykefraværsoppfølging</li> <li>– Lokalt ansvarlig på vegne av arbeidsgiver for HMS</li> <li>– Førstelinjens økonomioppfølging <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bilagskontroll, anvisning, regnskap</li> </ul> </li> <li>– Kontorer, utstyr, bygning</li> <li>– Iverksetter beslutninger fra prostifellesråd</li> <li>– Arbeid med å samordne menighetsråd, stab, prostifellesråd, felles administrasjon og kirketorg</li> <li>– Annet ansvar som tillegges fra prostifellesrådet i stillingsinstruks og delegasjonsreglement</li> </ul>
<p>Menighetsrådets virksomhetsområde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kan utpekes til daglig leder-funksjon for menighetsrådets virksomhetsområde <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sekretærfunksjon i menighetsrådsmøtene</li> <li>○ Saksforbereder</li> <li>○ Bistår med økonomi- og planarbeid</li> <li>○ Iverksetter vedtak og beslutninger</li> <li>○ Samordner menighetsrådets planer og virksomhetsområde med soknepresten som leder prestetjenesten i soknet</li> <li>○ Ivaretar andre oppgaver og ansvar som tillegges fra menighetsrådet</li> </ul> </li> </ul>

	<i>Sokneprest</i>
Regelverk fastsatt av Kirkemøtet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Har prost eller prostifellesrådets daglige leder som nærmeste overordnede, avhengig av funksjonsfordeling på prostifellesrådsnivå</li> <li>– Leder prestetjenestens virke i soknet, sml. gjeldende tjenesteordning for menighetsprester § 10 (2)</li> <li>– Er fast representant i menighetsrådet i kraft av stillingen</li> <li>– Sørger for den nødvendige samordning av prestetjenesten med menighetsrådets virksomhet, sml. gjeldende tjenesteordning for menighetsprester § 10 (2)</li> <li>– Koordinerer de kirkefaglige tjenestene i soknet og sørger for en helhetlig og hensiktsmessig oppgaveløsning i samråd med daglig leder</li> </ul>

**Figur 2 Tjenestevei**  
**Lokal daglig leder og sokneprest er sidestilt**



**Forklaring:** Rubrikken «Daglig ledelse» er ment å romme de ulike modellene som Müller-Nilssen-utvalget anbefaler. Utrederne kommer tilbake til å se organisering av lokal ledelse opp imot dette nivået i kap. 5. Stiplet linje viser at lokal daglig leder kan utpekes av menighetsrådet som daglig leder for menighetsrådets virksomhetsområde. Videre vises at sokneprest er fast medlem i menighetsrådet i kraft av sin stilling. Stiplet linje viser samordnet ledelse mellom lokal daglig leder og sokneprest. Stiplet linje viser også at sokneprest koordinerer de kirkefaglige tjenestene i soknet i samråd med daglig leder. Andre stillinger kan også være tilsatt enn de som vises her.

### **Modellen i praksis**

Ved at sokneprest og daglig leder er sidestilt på lokalt plan, anerkjennes rollene som likeverdige og viktige funksjoner, hver på sitt område. Funksjonene er gjensidig avhengig av hverandre. Modellen sikrer at ikke over- og underordningsforhold på utilsiktet måte påvirker funksjonene i deres daglige virke.

Der hvor daglig leder ivaretar funksjonen som sekretær for menighetsrådsmøtene, kan sokneprest og daglig leder i denne sammenhengen møtes med ulike funksjoner, uten at det i bakgrunnen ligger et formelt over- og underforhold mellom rollene i det daglige.

Også i denne modellen oppnås én arbeidsgiverlinje. Prostifellesrådet med dets daglige ledelse ivaretar arbeidsgiveransvaret for alle lokalt tilsatte som prostifellesrådet tilsetter, herunder både for lokal daglig leder og sokneprest. Ved eventuell uenighet mellom lokal daglig leder og sokneprest, kan spørsmålet med bindende virkning avgjøres av prostifellesrådets ledelse.

#### **3.2.5 Sokneprest er lokal daglig leder**

En modell der sokneprest ivaretar funksjonen som lokal daglig leder i menigheten er i liten grad tatt i bruk innenfor dagens ordning. Som vi skal komme tilbake til, er dette imidlertid utgangspunktet for hvordan rollene er organisert i forsøksprosjektet med enhetlig ledelse i det nasjonale Døveprostiet.

Modellen der soknepresten samtidig er lokal daglig leder har vært oppe til vurdering tidligere. I sakspapirene til KM 8/16, Veivalg for fremtidig kirkeordning, uttalte Kirkerådet følgende på s. 60:

*Kirkerådet har merket seg at 47 prosent av menighetsrådene og fellesrådene som tok stilling til spørsmålet ga uttrykk for at andre enn presten bør være daglig leder, 37 prosent mente at presten kan, men ikke må, være daglig leder, mens 13 prosent mente at prest bør være daglig leder. Kirkerådet har videre merket seg at det var et flertall av biskopene og bispedømmerådene som ga uttrykk for at presten kan, men ikke må, være daglig leder.*

Videre uttaler Kirkerådet:

*Kirkerådet har merket seg at noen av høringsinstansene har pekt på at det flere steder ikke er noen andre som fremstår som leder enn soknepresten. Soknepresten har en sentral rolle når det gjelder ledelse på menighetsnivå, og flere steder vil det bare være presten som jobber i soknet som har full stilling.*

I sakspapirene konkluderte Kirkerådet med følgende i sin anbefaling på s. 61:

*Kirkerådet mener at det uansett valg av alternativ er nødvendig å regelfeste en daglig ledelse av menighetsrådets virksomhet. For å sikre at dette lar seg gjennomføre med de personalressurser som i dag er til stede i soknene, ser Kirkerådet det som nødvendig å åpne for at både prest og andre ansatte kan være daglig leder av menighetsrådets virksomhet.*

I spørsmålet om soknepresten kan eller bør tillegges dagligleder-funksjoner må momenter som tidsbruk, kapasitet, prioriteringer, stillingens karakter og rekrutteringshensyn tas i betraktning.

### **Forholdet til sokneprestens rolle i menighetsrådet**

Hvis soknepresten skal ivareta dagligleder rollen, oppstår spørsmålet på hvilken måte denne rollen lar seg forene med sokneprestens rolle i menighetsrådet.

I lovforslaget til tidligere lov om Den norske kirke, uttales følgende i Ot.prp. nr. 64 (1994-95) på s. 53:

*«Selv om det normalt ikke vil være ønskelig, er det ikke noe lovmessig til hinder for at en menighetsprest utpekes til å være daglig leder av menighetsrådets virksomhet. Dette vil i så fall være et verv som vedkommende må være villig til å påta seg. En menighetsprest kan også ved instruks fastsatt av bispedømmerådet i medhold av tjenesteordning for menighetsprester pålegges ansvaret for å være daglig leder dersom vedkommende menighetsråd ønsker det.»*

Da Døvekirken i 2018 søkte Kirkerådet om å gjennomføre et prøveprosjekt med enhetlig ledelse, la søknaden opp til at sokneprestene skulle ivareta dagliglederfunksjonen i menighetene. En hovedbegrunnelse for å legge ansvaret til sokneprestene, var at det hovedsakelig bare er sokneprestene som har fulltidsstillinger. Dagligleder-funksjonen omfatter både menighetsrådets virksomhet og fellesrådets virksomhet på lokalt plan i soknet.

Kirkerådet godkjente forsøksordningen. I vedtaket ble det satt som premiss at det i evalueringen av prøveprosjektet rettes «særlig oppmerksomhet mot rollen som daglig leder». Det skal foreligge en midtveisevaluering i juli 2022, og en sluttevaluering ved forsøksperiodens utløp i desember 2023.

En rollekombinasjon krever bevissthet om hvordan rollene skal ivaretas og balanseres, og om det er tilfeller hvor rollene kan komme i et krysspress.

I Kirkeordning for Den norske kirke § 42, heter det at kirkelig tilsatte som i denne egenskap har medvirket ved tilretteleggelsen av grunnlaget for en avgjørelse, eller ved tidligere avgjørelse i samme sak, alltid skal anses som inhabil når saken behandles i et kirkelig organ. Bestemmelsens tredje ledd bokstav b modifierer dette:

*«Biskopen regnes ikke som kirkelig tilsatt i forhold til denne bestemmelse. Det samme gjelder prost og annen prest som enten i kraft av sin stilling eller etter oppnevning av biskopen er medlem av et organ for soknet.»*

(Vår utheving)

I denne forbindelse følger det nettopp av kirkeordningen § 9 at soknepresten er fast medlem av menighetsrådet i kraft av sin stilling. Med hensyn til det som nevnes om oppnevning, kan biskop bestemme at en annen prest enn soknepresten skal være medlem av menighetsrådet. Biskopen bestemmer også hvordan prestene skal være varamedlemmer for hverandre.

I forbindelse med forsøksprosjektet i Døvekirken, ga KA flere innspill i sin uttalelse datert 6.4.2020. Ett av innspillene var å inngå en supplerende avtale, ved siden av den ordinære arbeidsavtalen, som kan tydeliggjøre rammer, ansvar og fullmakter i forbindelse med ivaretagelse av funksjonen som daglig leder.

Etter det gjennomgåtte, trekker flere hensyn i retning av at soknepresten ikke som en normalordning bør være tillagt rollen som daglig leder i menighet samtidig som denne ivaretar rollen som sokneprest på stedet.<sup>7</sup>

### 3.2.6 Menighetsrådet og lokal arbeidsledelse

Menighetsrådet har ikke i utgangspunktet arbeidsgiveransvar, med mindre organet selv har foretatt ansettelse for eksempel på bakgrunn av gaver og innsamlede midler eller med mindre slikt ansvar er delegert fra prostifellesrådet. En annet forhold er at menighetsrådet ifølge dagens ordning kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av menighetsrådets virksomhetsområde, jf. kirkeordningen § 11 andre ledd.<sup>8</sup>

En sentral oppgave for menighetsrådet av betydning for lokal arbeidsledelse, er å fastsette planer og målsettinger for det lokalkirkelige arbeid. Det følger det av kirkeordningen § 12 at menighetsrådet har «*ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet*». Slike planer og beslutninger er det opp til lokalkirkens medarbeidere, daglige ledelse og frivillige å følge opp og arbeide innenfor rammen av.

For kateketer, diakoner og kantorer heter det i tjenesteordningene at disse «... er forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd ...».<sup>9</sup> For prestatjenestens vedkommende heter det at soknepresten «... sørger for den nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet.» Dette må ses i sammenheng med at soknepresten selv sitter i menighetsrådet og leder prestatjenesten i soknet.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Det hører med til bildet at det finnes et stort antall små selskaper i Norge hvor daglig leder også sitter i styret. Imidlertid gjelder i utgangspunktet ikke dette selskaper som er pålagt eller selv har pålagt seg selv å følge forvaltningsloven og forvaltningspraksis.

<sup>8</sup> Se nærmere omtale i kap. 6.1.

<sup>9</sup> Jf. § 3 i hhv. tjenesteordning for kateketer, tjenesteordning for diakoner og tjenesteordning for kantorer.

<sup>10</sup> Jf. tjenesteordning for menighetsprester § 10.

Menighetens bemanning, muligheter og forutsetninger kan variere fra sokn til sokn. Det er betegnende for menighetsrådets handlingsrom at mange av personalressursene i stor grad er bundet opp i kjerneoppgaver, som gjennomføring av hovedgudstjenesten og kirkelige handlinger som dåp, konfirmasjon, vigsel og gravferd.

For å gjennomføre aktiviteter og satsinger utover dette, er lokalkirken ofte avhengig av engasjement fra menigheten og frivillige. Dette gjenspeiler at lokalkirken står i et gjensidig avhengighetsforhold til medlemmenes og andres engasjement og oppslutning.

De valgte medlemmene til menighetsrådet kan ofte ha viktige ansvarsoppgaver også mellom menighetsrådsmøtene av betydning for lokal arbeidsledelse. Dette berøres nedenfor, i beskrivelsen av samordnet ledelse i soknet.

### **3.2.7 Samordnet ledelse i soknet**

Utredene har i kartleggingen funnet at «samordnet ledelse» eller «tredelt lokal ledelse» er begreper og en modell som er i bruk, som betegner oppgavefordeling og arbeidsmåten mellom menighetsrådet (ofte representert ved menighetsrådsleder), lokal daglig leder/administrasjonsleder og sokneprest.

I Bergen har menighetsrådene, fellesrådet og bispedømmerådet utformet det de kaller «samordnet ledelse i menighet». I Kirkelig fellesråd i Bærum er det utarbeidet en beskrivelse av fordelingen av ledelse og ansvar i lokalmenigheten mellom menighetsrådet, lokal daglig leder/kirkeforvalter og sokneprest, det de omtaler som tredelt lokal ledelse.

Utredene gjengir hvordan oppgavefortegnelsen i Bærum ser ut:

Menighetsrådet har som overskrift for sine oppgaver å vekke og nære det kristelige liv i soknet. Under følger slik oppstilling har menighetsrådet ansvaret for:

- Strategisk menighetsutvikling,
- Mål og planer for soknet,
- Budsjett for menighetsrådets aktivitet,
- Organiserer aktiviteter,
- Planer for diakoni, undervisning og musikk,
- Kirkeoffer-formål,
- Ansvar for bruk av kirken,
- Menighetsrådsleder forbereder og leder menighetsrådets møter,
- Menighetsrådsleder samhandler med kirkeforvalter om oppfølging av menighetsrådsaker

Daglig leder/kirkeforvalter har som overskrift for sine oppgaver å være daglig leder for menighetsrådets virksomhet. I oppgavebeskrivelsen følger:

- Å lede fellesrådsmedarbeiderne,

- Å lede stabsmøtet og samordner de to linjene,
- Implementerer menighetsrådets, fellesrådets og kirkevergens beslutninger,
- Har personalansvar, herunder ansvar for personaloppfølging og medarbeidersamtaler, ansvar for HMS-arbeid, brannvern mv.,
- Økonomioppfølging, bilagskontroll, anvisning, regnskap,
- Bistår menighetsråd med budsjett- og planarbeid,
- Økonomirapportering til menighetsråd,
- Samordner menighetsråd, stab, fellesråd og kirketorg/felles administrasjon
- Tilsettingsprosesser, stillingsbeskrivelser og instruksjer,
- Kontorer, utstyr, bygning
- Fast medlem av AU og møter i menighetsråd

Sokneprest har som overskrift for sine oppgaver å utøve pastoral ledelse ved forvaltning av Ord og sakrament. I oppgavebeskrivelsen følger:

- Holder gudstjenester og forretter kirkelige handlinger,
- Forkynnelse, sjelesorg og sakramentsforvaltning,
- Medvirker i dåps- og konfirmasjonsopplæring,
- Sjelesorg, dødsbud, soknebud og besøke syke,
- Forrettende prest er prosjektleder for den enkelte gudstjeneste,
- Soknepresten har ansvar for å samordne prestatjenesten med menighetsrådets virksomhet
- Er medlem av menighetsrådet
- Kirkefaglig arbeid i stab

Utredningene gjengir også oppgavefortegnelsen for samordnet ledelse i menighetene i Bergen:

#### Administrasjonsleder:

- Har overordnet administrativt ansvar for soknets virksomhet
- Utfører sitt arbeid etter stillingsbeskrivelse for administrasjonsleder og ivaretar daglig ledelse i soknet
- Har ansvar for staben som arbeidsfellesskap, inkludert årlige samtaler med alle ansatte
- Sørger for hensiktsmessig arbeidsfordeling og oppgaveløsning i fellesskap med sokneprest
- Er sekretær, saksbehandler og økonomiansvarlig for menighetsråd
- Har medansvar for plan- og strategiarbeid
- Har medansvar for årsmelding

#### Sokneprest:

- Har pastoralt hovedansvar for soknets virksomhet
- Utfører sitt arbeid etter tjenesteordning for menighetsprest og leder prestatjenesten i soknet
- Er rådgiver i tros- og teologiske spørsmål

- Sørger for hensiktsmessig arbeidsfordeling og oppgaveløsning i fellesskap med administrasjonsleder
- Har medansvar for plan- og strategiarbeid
- Har medansvar for årsmelding

#### Menighetsrådsleder:

- Har overordnet ansvar for menighetsrådets arbeid
- Leder menighetsrådets arbeid – innkaller til møter og er bindeledd mellom råd og stab
- Legger til rette for møtepunkt mellom stab og menighetsråd
- Deltar årlig i en samtale med administrasjonsleder og sokneprest om virksomheten
- Har hovedansvar for menighetens strategi- og planarbeid
- Er ansvarlig for at ansatte blir hørt og rådført med tanke på strategi- og planarbeid
- Har hovedansvar for menighetsrådets årsmelding

#### Viktige arenaer for felles ledelse:

- Stabsmøte – administrasjonsleder har hovedansvaret (ukentlig/hver 14. dag)
- Ledermøte – sokneprest/administrasjonsleder (ukentlig/hver 14. dag)
- Menighetsrådsmøte /AU
- Årlige samtaler mellom menighetsrådsleder, sokneprest og administrasjonsleder
- Årlig møte mellom stab og menighetsråd
- Årsmøte for menigheten

### **3.2.8 Samhandling mellom organer og nivå**

Prostifellesrådet slik det er beskrevet i Müller-Nilssen-utvalgets rapport, blir et strategisk samhandlingsorgan, både for soknene seg imellom og for kontakten mellom soknene i fellesrådsområdet og kommunen. Prostifellesrådet skal sørge for gode rammevilkår, slik at soknene kan løse oppgavene sine på en tilfredsstillende måte.

I de tilfeller hvor prostifellesrådet tilsetter en lokal daglig leder som betjener lokalmenigheten og som kan stilles til rådighet for oppgaven som daglig leder av menighetsrådets virksomhetsområde, blir denne rollen et viktig knutepunkt for informasjonsflyt og avklaringer mellom soknets to organer.

I de tilfeller det ikke er tilsatt en lokal daglig leder, må det tas stilling til hvem som kan ta oppgaven med å følge opp menighetsrådets virksomhetsområde i det daglige og sørge for den nødvendige samordning med prostifellesrådet. I dagens ordning ser vi at kirkevergen enkelte steder både er daglig leder for fellesrådets virksomhet og ved siden av dette ivaretar funksjonen som daglig leder for menighet/menighetsrådets virksomhetsområde tilsvarende en mindre stillingsprosent. Dersom modellen med prostifellesråd ikke innføres konsekvent, men fellesrådsmodeller tilsvarende i dag

består, vil denne modellen kunne videreføres. Andre steder vil det være behov for å avsette ressurser til dedikerte lokale daglig leder-stillinger.

Hvor «langt» det vil oppleves å være mellom lokalkirken og prostifellesrådet, vil nok i praksis variere, slik det er forskjeller på dette også i dag. Styrken i prostifellesrådsmodellen med tanke på lokal organisering og arbeidsplassledelse ligger etter utredernes vurdering primært i grunnforutsetningen at det oppnås én arbeidsgiverlinje og videre at ansvaret for de ulike nivå og organer skrittvis tydeliggjøres. Det vil igjen kunne styrke grunnlaget for god samhandling mellom ulike nivåer og organer, som til syvende og sist står i et avhengighetsforhold til hverandre.

## **4. Anbefalte løsninger for ny kirkelig organisering**

### **4.1 Innledning**

Utrederne gir i dette kapitlet anbefalinger om hvordan den lokale arbeidsplassen bør være lokalisert, inndelt og ledet i ny kirkelig organisering. Som premiss for sine vurderinger og anbefalinger legger utrederne til grunn at prosessen med ny kirkelig organisering resulterer i en modell med én arbeidsgiverlinje, sett fra lokalt plan.

Utrederne tar primært stilling til to hovedspørsmål. Det første spørsmålet gjelder hvor lokalt tilsatte bør være lokalisert og hvordan de bør være inndelt. Det andre spørsmålet gjelder hvordan den daglige ledelse av de som tjenestegjør lokalt i soknet bør innrettes i fremtidig organisering.

En overordnet refleksjon til disse hovedspørsmålene, er at utrederne mener at organiseringen av de som jobber ute i menigheter med hensyn til lokasjon og inndelinger bør kunne defineres i det enkelte prostirådsområde. Dette vil kunne variere ut ifra geografiske og demografiske forskjeller, avhengig av hva som passer best lokalt.

Utrederne ser større behov for at roller, funksjoner og modeller for organisering av daglig ledelse defineres og følger en gjenkjennbar struktur på tvers av landet og kirkens organisasjon.

### **4.2 Anbefalinger for lokalisering og inndeling av tilsatte**

I denne delen beskrives utredernes anbefalinger for lokalisering og inndeling av ansatte.

Målbildet for hovedutvalgets utredning (se kap. 1.4) gir føringer for utredernes anbefalinger for ny organisering og ledelse av den lokale arbeidsplassen. Det er særlig de følgende målene som er aktuelle når modeller for organiseringen (inndeling og lokalisering av tilsatte) skal vurderes:

## **En folkekirke i hele landet**

1. *Den norske kirke utfører oppdraget sitt som folkekirke i hele landet*
2. *Kirken er en attraktiv arbeidsplass med kvalifiserte ansatte i hele landet*
3. *Kirken henger godt sammen lokalt, regionalt og nasjonalt*

## **Kirken står sterkt lokalt**

1. *Mest mulig av kirkens ressurser brukes til forkynnelse av evangeliet i møter med mennesker lokalt*
2. *Organiseringen er fleksibel, med gode muligheter for lokale tilpasninger og ivaretagelse av soknets myndighet og handlefrihet*
3. *Sterkt lokalt engasjement og deltagelse i kirkens folkevalgte organer*

Utredene har i kapittel 3.1 beskrevet to hovedmodeller:

- Modell 1: Inndeling og lokalisering basert på det geografiske soknet
- Modell 2: Inndeling og lokalisering basert på oppgaver og fag

Utredene tar som utgangspunkt at det må legges til rette for fleksible løsninger for hvordan menighetsansatte i soknet lokaliseres og inndeles. Prostifellesrådene må benytte de løsninger som passer best ut ifra lokale forhold. Utredene ser dette i sammenheng med målbildene for fremtidig organisering om styrking av lokalkirken og behov for fleksibilitet. Utviklingstrekk og forskjeller i kirkelandskapet, som Müller-Nilssen-utvalgets rapport blant annet viser til i sin rapport på s. 23, underbygger behovet for lokale tilpasninger.

Der det ligger til rette for det anbefaler utredene tverrfaglig organiserte staber som er geografisk lokalisert på soknet. Dette ser utredene i sammenheng med at soknet fortsatt skal være kirkens grunnenhet. Utredene mener relasjon og nærhet er helt sentralt for menighetsbygging i soknet.

For de som jobber i menighet anbefaler ikke utredene en rendyrket inndeling etter oppgaver og fag.

Enkelte steder kan forholdene ligge til rette for større grad av samlokalisering. Dette må bero på lokale vurderinger. Et viktig spørsmål vil være om tilstrekkelig nærhet til ansattes tjenestesteder fortsatt opprettholdes i tilstrekkelig grad. Utredene bemerker at kontorlokasjon kan farge hvilke oppgaver og prioriteringer som i praksis får fokus, med tanke på relasjon og nærhet til soknet.

Det kan ikke alltid legges vekt på de mest kostnadseffektive løsninger. Den norske kirke forblir en landsdekkende folkekirke, og har en særlig forpliktelse inn mot betjening av soknet. Müller-Nilssen-utvalget uttaler seg i samme retning i sin rapport på s. 21: «*Det er et mål i seg selv å tilby kirkelige tjenester til alle selv om dette kan være kostbart.*»

Når det gjelder administrativt ansatte, servicefunksjoner, drift m.m., anbefaler utrederne samling i avdelinger som modell også i ny organisering, gjerne samlokalisert med prostifellesrådsledelsen.

Utrederne anbefaler at samhandling på tvers av sokn og tverrfaglige staber utvikles videre. Behovet for samhandling gjelder også benyttelse av spisskompetanse, som kan komme flere sokn og staber til gode, for eksempel innen kirkemusikk, trosopplæring og diakoni.

Utrederne mener at rekruttering og kompetanseutvikling for stillinger som krever kirkelige utdanninger er en grunnleggende utfordring som må sees i en nasjonal sammenheng. Lokal arbeidsgivers plikter overfor kompetanseutvikling må løses i et tett samarbeid med kirkens regionale og nasjonale organer. I Müller-Nilssen-utvalgets rapport s. 63, omtales blant annet følgende om biskopens rolle i fremtidig ordning: «*Ved at biskopen ikke lenger skal ha arbeidsgiveransvar for prester og proster slik som i dag, kan biskopen forholde seg mer samlet til alle de kirkelig ansatte, og fremstå tydeligere som en kirkefaglig leder for alle.*» Dette gir nye muligheter for å hente faglig støtte til tilsatte på den lokale arbeidsplassen.

Utrederne anbefaler at spørsmålet om vigsling til de kirkelige tjenestene blir sett nærmere på. Det kan skape utfordringer at blant tilsatte som har tilnærmet like oppgaver er enkelte vigslet og andre ikke. Delutredning 2 har som mandat å se på biskopens og bispedømmerådets rolle og ansvar.

Utrederne mener at digitale verktøy, systemer og rutiner på flere områder bør leveres og vedlikeholdes på nasjonalt plan. Det vil sikre kvalitet, gjenkjennerbarhet og virke kostnadseffektivt. Det vil motvirke dobbeltarbeid og legger samtidig til rette for nødvendig spisskompetanse som hele kirken kan ha nytte av og som kan understøtte soknene og enhetene på tvers av landet.

Digitaliseringsstrategien for Den norske kirke, vedtatt av Kirkerådet og forankret i digitaliseringsstyre, er et godt nasjonalt grep. Med «*Tilgjengelig kirke*» som visjon, handler ikke digitalisering først og fremst om teknologi, men hvordan kirken skal utføre sitt oppdrag til støtte i det lokale menighetsarbeidet i de lokale soknene.

Når det gjelder etablering av prostifellesråd, ser utrederne og referansegruppen store bykommuner som naturlige områder for prostifellesråd. I den grad prostifellesrådsmodellen ikke konsekvent blir innført, anbefaler utrederne at både modellen med og uten mellomleder lokalt på menighetsnivå videreføres, alt etter hva som vurderes tjenlig med utgangspunkt i dagens erfaringer.

Oppsummert anbefaler utrederne med hensyn til hvordan de tilsatte blir organisert, inndelt og lokalisert:

- Valgfrihet i løsninger for hvordan tilsatte i soknet lokaliseres og inndeles
- Tverrfaglig organiserte staber som er geografisk lokalisert på soknet anbefales der forholdene ligger til rette for det

- Ikke rendyrket inndeling etter oppgaver og fag som utgangspunkt for de som jobber i menighet
- Samling av administrativt tilsatte, servicefunksjoner, drift m.m. i avdelinger, gjerne samlokalisert med prostifellesrådsledelsen
- Videreutvikling av samhandling på tvers av sokn og tverrfaglige staber
- Rekruttering og kompetanseutvikling til stillinger som krever kirkelige utdanninger må ses i en nasjonal sammenheng. Regionale og nasjonale kirkelige organ må tillegges et ansvar ved siden av lokal arbeidsgivers lovpålagte ansvar
- Digitale verktøy, systemer og rutiner bør på flere områder leveres og vedlikeholdes på nasjonalt plan
- Store bykommuner som naturlige områder for prostifellesråd
- Videreføring av modell både med og uten mellomleder lokalt på menighetsnivå, alt etter hva som vurderes tjenlig. Også i den grad prostifellesrådsmodellen ikke konsekvent innføres

### **4.3 Anbefalinger for ledelse av arbeidsplassen lokalt**

Det er særlig de følgende målene som er aktuelle når aktuelle modeller for daglig ledelse av arbeidsplassen lokalt skal vurderes:

#### ***Avklarte roller og mandat***

- 1. Klarhet i roller og mandat for folkevalgte, ansatte og frivillige*
- 2. God balanse mellom embete og råd, folkevalgte og ansatte*
- 3. Styringslinjer og ansvarsdelegering mellom nivåene som er funksjonelle og forståelige for kirkens aktører*

#### ***God ledelse på alle nivå***

- 1. Økt mulighet for strategisk og faglig ledelse av kirkens virksomhet lokalt*
- 2. En ledelse som fremmer godt arbeidsmiljø og hensiktsmessig konflikthåndtering*
- 3. Ledelse som skaper felles retning og rammer for hele kirken, med gode prosesser for medvirkning og partssamarbeid*

#### ***God ressursutnyttelse***

- 1. God forvaltning av menneskelige og økonomiske ressurser i alle deler av kirken*
- 2. God forståelse internt i kirken og hos kirkens interessenter av hvordan kirken er organisert og virker*
- 3. Funksjonell fordeling av oppgaver til riktig nivå og med en ansvars- og rollefordeling som forhindrer dobbeltarbeid*

Når to linjer skal slås sammen til én arbeidsgiverlinje sett fra lokalt plan, reises spørsmålet om hvordan rapporteringslinjer bør organiseres.

Utredningene slår fast at lokalt tjenestegjørende må ha tilgang til daglig ledelse. Daglig ledelse kan organiseres på ulike måter.

I dagens ordning er kirkevergen nærmeste overordnede for de fellesrådstilsatte, med mindre oppgaver med daglig personalansvar er lagt til lokal daglig leder som mellomleder. For prestetjenesten ivaretar prostens arbeidsgivers styringsrett overfor menighetsprestene i det daglige og er nærmeste overordnede for soknepresten. Kapellan har tjenestevei via sokneprest.

Utredningene har beskrevet ulike modeller for lokal daglig ledelse i kapittel 3.2. De modeller som utredningene har vurdert som mest aktuelle å ta stilling til er følgende modellalternativer:

- Alle rapporterer til en lokal daglig leder i soknet
- Lokal daglig leder og sokneprest er sidestilt
- Sokneprest er lokal daglig leder

### **Lokal daglig leder og sokneprest er sidestilt**

Utredningene anbefaler at lokal daglig leder og sokneprests lederfunksjoner sidestilles.

Dette innebærer at alle administrative lederfunksjoner ivaretas av daglig leder i soknet eller av daglig leder for prostifellesrådet. I praksis innebærer dette at daglig leder på vegne av prostifellesrådet får ansvar for å lede og organisere den lokale arbeidsplassen. Den daglige lederen i soknet eller daglig leder blir nærmeste leder for alle tilsatte som utøver sin tjeneste i soknet, med unntak av soknepresten.

Soknepresten får ansvar for å koordinere de kirkelige tjenestene i soknet. I praksis innebærer dette å sørge for en helhetlig og hensiktsmessig oppgaveløsning av de kirkelige tjenestene i samråd med daglig leder.

Det at soknepresten sidestilles begrunner utredningene med at alle sokn i kirken skal betjenes av en sokneprest. Kirkelig betjening skal være tilgjengelig i alle sokn i hele kirken. I de store byene, i tettbygde og helt gravgrendte strøk. Kirkemedlemmene i hele kirken skal ha tilgang til gudstjenester, forkynnelse, dåp, nattverd, undervisning, diakoni, kirkemusikk og gravferd. Mange sokn har en bredt sammensatt stab med tilsatte som har ansvar for å utøve og følge opp de ulike tjenestene i det daglige arbeidet. Hver av dem har et selvstendig ansvar for å utøve disse tjenestene i tråd med vedtatte planer i de kirkelige rådene. Vigslede kantorer, kateketer, diakoner og presters tjeneste er i tillegg regulert av tjenesteordninger. Det er helt avgjørende at alle sokn, uavhengig av geografi har tilgang på god faglig ledelse. Soknepresten er særlig viktig i sokn som mangler eller i mindre grad har tilgang på tilsatte med ansvar for de kirkelige tjenestene innenfor undervisning og diakoni. I slike tilfeller vil i praksis ansvaret for den daglige utøvelsen av disse tjenestene falle tilbake på soknepresten.

Utredningene mener modellen hvor lokal daglig leder og sokneprest er sidestilt øker muligheten for strategisk og faglig ledelse av kirken lokalt, slik målbildet for utredningene peker på.

Utredningene mener at begge lederfunksjonene må defineres nærmere, tydeliggjøres og styrkes. Det vil ta tid å utvikle god praksis i ny organisering.

Utredningene mener disse to lederfunksjonene må innføres gjennomgående i alle sokn. Her anbefaler ikke utredningene valgfrihet. Dette gjør lederfunksjonene gjenkjennelige med mulighet for å bygge lederkompetanse systematisk og på lang sikt i kirken.

### **Alle rapporterer til en lokal daglig leder i soknet**

Et alternativ som utredningene har vurdert, er modellen hvor alle rapporterer til en lokal daglig leder. Dette er utgangspunktet i alminnelig organisasjonsstruktur.

Det er flere grunner til at utredningene ikke anbefaler denne modellen. Utredningene vurderer at en helhetlig og hensiktsmessig koordinering av de kirkelige tjenestene er oppnåelig i hele kirken ved å tillegge soknepresten dette ansvaret. Soknepresten har en kirkelig utdanning og har en tjeneste som er gjennomgående i hele kirken. Ved slik å understreke sokneprestens faglige ansvar vil også prestestillingene bli oppfattet som mer attraktive, noe som kan påvirke positivt rekrutteringen av sokneprester til landets 1164 sokn. Utredningene vurderer at sidestillelse av lokal daglig leder og sokneprest er mer nærliggende i en kirkelig kontekst, hvor soknepresten etter dagens tjenesteordning har et pastoralt lederansvar i soknet og i kraft av samvirkeprinsippet har fast sete i menighetsrådet. Soknepresten har gjennom dette en særskilt stilling både i og overfor menigheten.

Videre kan høringssvarene til Müller-Nilssen-rapporten tyde på at prostifellesråd ikke konsekvent blir innført i hele kirken. Vi kan derfor anta at fellesråd i nåværende eller tilsvarende form vil bli videreført som et alternativ i flere tilfeller. I grise- og strøkerder prostifellesråd eventuelt ikke blir innført, finner vi gjerne ett-soknskommuner hvor kirkevergen da både vil være daglig leder for fellesrådet og daglig leder på arbeidsplassen lokalt. I denne organiseringen er det ikke noen lokalt tilsatt mellomleder. Å skulle sørge for koordinering av de kirkefaglige tjenestene i tillegg vil det i mange tilfeller ikke være tilstrekkelig stor stillingskapasitet til å løse et samlet sett så omfattende oppgavesett på en tilfredsstillende og bærekraftig måte.

### **Sokneprest er lokal daglig leder**

Utredningene anbefaler ikke modellen der sokneprest ivaretar daglig leder-funksjonen. Utredningene presiserer at det ikke er noe i veien for at denne funksjonen innehas av noen med bakgrunn og erfaring fra prestetjeneste. Men en modell som samtidig kombinerer disse rollene anbefaler ikke utredningene. Utredningene begrunner dette med at det er viktig å ikke tillegge soknepreststillingen mer administrative oppgaver enn nødvendig. I tillegg representerer en modell med kombinasjon av disse rollene unntak fra normal forvaltningsskikk med tanke på vedtak i menighetsrådet. Når utredningene i kapittel 3 har vist til at denne modellen er utgangspunktet for hvordan

daglig ledelse er organisert i forsøksprosjektet med enhetlig ledelse i Døveprostiet, legger utrederne til at dette ikke nødvendigvis lar seg overføre til hva som bør være utgangspunktet for soknemenigheter generelt.

Uavhengig modellalternativ, er utrederne enige om at soknepresten koordinerer det kirkefaglige tjenestene i soknet og sørger for hensiktsmessig oppgaveløsning i samråd med lokal daglig leder.

Utrederne anbefaler at modellen for «tredelt lokal ledelse» innføres, slik det omtales i Bærum eller «samordnet ledelse» slik det omtales i Bergen.<sup>11</sup>

Oppsummert anbefaler utrederne med hensyn til daglig ledelse av arbeidsplassen lokalt:

- Utrederne anbefaler at lokal daglig leder og sokneprest blir sidestilt.
- Daglig leder i soknet (evt. daglig leder for prostifellesrådet) har ansvar for alle administrative lederfunksjoner på arbeidsplassen lokalt
- Daglig leder i soknet vil på vegne av prostifellesrådet ha ansvar for å lede og organisere den lokale arbeidsplassen, og blir nærmeste leder for alle tilsatte som utøver sin tjeneste i soknet, med unntak av soknepresten.
- Soknepresten får ansvar for å koordinere de kirkelige tjenestene i soknet og sørge for en helhetlig og hensiktsmessig oppgaveløsning i samråd med daglig leder
- Soknepresten vil ha ansvar for å se de kirkelige tjenestene med et helhetlig blikk, gjøre prioriteringer og utvikle det samlede arbeidet i soknet i samråd med soknerådsleder og daglig leder
- Lederfunksjonene for daglig leder og sokneprest må nærmere defineres, tydeliggjøres og styrkes. Det vil ta tid å utvikle god praksis i ny organisering.
- Utrederne anbefaler at de to lederfunksjonene innføres gjennomgående i alle sokn  
Her anbefaler vi ikke valgfrihet med sikte på å gjøre lederfunksjonene gjenkjennelige med mulighet for å bygge lederkompetanse systematisk og på lang sikt i kirken
- Utrederne anbefaler at modellen med samordnet ledelse mellom soknerådsleder, daglig leder og sokneprest nærmere defineres og innføres i alle sokn

---

<sup>11</sup> Begrepet «samordning» brukes i ulike sammenhenger. Med forutsetningen om én felles arbeidsgiverlinje på lokalt plan i ny organisering, er det ikke samordning mellom ulike arbeidsgiverlinjer som utrederne sikter til når begrepet her tas i bruk. Her sikter begrepet til nødvendig samspill mellom lokale roller og funksjoner innad i samme arbeidsgiverlinje.

## Daglig ledelse av menighetsrådets virksomhetsansvar

Referansegruppen påpeker at rådet blir mer operative i ansvaret med «å vekke og nære» og lage virksomhetsplaner for menigheten og de ansatte når rådet har støtte til dette.

Soknerådet bør ha innflytelse på tilsetting av lokal daglig leder og andre medarbeidere i soknet. Daglig leder-funksjoner for soknets to organer må sammenfalle i samme person. Dagens bestemmelse i kirkeordningen § 11 andre ledd må justeres tilsvarende. Utredning av oppgave- og ansvarsfordeling mellom menighetsråd og prostifellesråd ligger ellers til delutredning 4.

I fremtidig kirkelig organisering vil flere oppgaver og større ansvar bli lagt til menighetsrådets rolle. En utfordring ved dette er at det vil kunne kreves en betydelig oppbygging av daglig lederrollen mange steder. Utfordringen vil kunne møtes flere steder, mens modellen andre steder vil være ambisiøs med tanke på økonomi, rekruttering og nødvendige kvalifikasjoner.

## 5. Forholdet til Müller-Nilssen-utvalgets forslag til daglig ledelse av prostifellesrådet

### 5.1 Innledning

I utredernes mandat pkt. 3 heter det at utredningen skal omtale *hvordan de alternative løsningene vil henge sammen med Müller-Nilssen utvalgets ulike forslag til ledelse av prostifellesrådet.*

Müller-Nilssen-utvalget har skrevet at det bør velges én ordning for daglig ledelse på prostinivå som skal gjelde for alle prostier, men at det innenfor denne ordningen må være stort handlingsrom for lokal fleksibilitet (hovedrapporten s. 57). Utvalget anbefaler tre forskjellige modellalternativer for daglig ledelse i prostifellesrådet:

- Alternativ 1: Enhetlig ledelse mellom prost og kirkeverge, hvor det åpnes for lokal variasjon i hvem av disse som har rollen som daglig leder
- Alternativ 2: Daglig leder med prost i stab
- Alternativ 3: Daglig ledelse etter modell fra de andre nivåene i kirken

Utrederne vurderer i det følgende hvordan denne delutredningens anbefalinger i kapittel 4 vil henge sammen med Müller-Nilssen utvalgets anbefaling for organisering av daglig ledelse på prostifellesrådsnivå.

### 5.2 Lokalisering og inndeling av tilsatte

Utrederne har beskrevet to hovedmodeller for inndeling og lokalisering av de tilsatte i lokalkirken:

- Inndeling og lokalisering basert på det geografiske soknet
- Inndeling og lokalisering basert på oppgaver og fag

Utredningene ser ikke at noe er til hinder for at begge modellene for lokalisering og inndeling av de ansatte i lokalkirken kan kombineres med Müller-Nilssen-utvalgets tre anbefalte alternativer for daglig ledelse i prostifellesrådet.

Modellen med inndeling og lokalisering basert på det geografiske soknet, vil etter utredningens syn være mest aktuell for store sokn i byer og store kommuner og sokn i tettbebygde strøk og mellomstore kommuner hvor lokalkirken allerede har etablert former for daglig ledelse i soknet. I mange tilfeller vil fellesråd eller prostifellesråd være inndelt i to eller flere ledelsesnivå.

Modellen med inndeling og lokalisering basert på oppgaver og fag, vil etter utredningens vurdering være mest aktuell for sokn i spredtbebygde strøk, og mindre kommuner hvor det per i dag ikke er etablert ordninger for daglig ledelse i lokalkirken.

Det ligger i navnet at prostifellesrådet normalt vil ha arbeidsgiveransvar for flere sokn. Prostifellesrådets struktur vil i flere tilfeller kunne samsvare med dagens prostigrenser. I andre tilfeller kan det være hensiktsmessig å basere inndelingen av fellesrådsområdet på en annen struktur. Det er naturlig at det i de store byene med et fellesråd og flere prostier i en kommune, fortsetter i samme inndeling slik fellesrådene er i dag. De fire største byene Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger er eksempler på naturlig prostifellesrådsområde. Utredningene henviser til høringssvar fra kommunene og kirkelige instanser som kan trekke i retning av at man må finne hensiktsmessige tilpasninger av prostifellesrådets størrelse. Utredningene viser ellers til at det ligger til delutredning 1 å gjennomgå prostistrukturen.

### 5.3 Daglig ledelse

Utredningene har beskrevet og behandlet tre hovedmodeller for lokal daglig ledelse lokalt:

- Alle rapporterer til en lokal daglig leder i soknet
- Lokal daglig leder og sokneprest er sidestilt
- Sokneprest er lokal daglig leder

I utgangspunktet utelukker ikke utredningene noen kombinasjoner av de skisserte modellene for lokal ledelse når disse ses i sammenheng med Müller-Nilssen-utvalgets tre anbefalte alternativer for daglig ledelse av prostifellesrådet.

En organisasjon hvor alle ansatte i lokalkirken rapporterer til lokal daglig leder, som igjen rapporterer til daglig leder i prostifellesrådet, fremstår strømlinjeformet og sammenlignbar med mange andre organisasjoner. Den er slik sett enkel å forstå. Samtidig har utredningene tidligere redegjort for at flere forhold i en kirkelig kontekst gjør at utredningene anbefaler en sidestilt modell.

Dersom soknepresten skal være lokal daglig leder, må denne ha daglig leder for prostifellesrådet som sin nærmeste leder i denne rollen. Som begrunnet tidligere

anbefaler ikke utrederne denne modellen blant annet med utgangspunkt i at det er viktig å ikke tillegge soknepreststillingen mer administrative oppgaver enn nødvendig.

Utrederne er delt i synet på hvilket alternativ for daglig ledelse på prostirådsnivå som best går sammen med den modell utrederne anbefaler for lokal daglig ledelse.

*Utreder Taranrød* vil anbefale at sidestilt ledelse innføres på begge de lokale nivåene i kirken og vil derfor anbefale alternativ 3 i Müller-Nilssen-utvalgets alternativer for daglig ledelse i prostifellesrådet. Dette vil være en videreføring av fordelingen av administrative lederoppgaver og koordinering av de kirkelige tjenestene i lokalkirken. I mange tilfeller vil i praksis daglig leder for prostifellesrådet eller kirkevergen være de to lederstillingene som skal sidestilles. Det er følgelig naturlig at nærmeste leder for soknepresten blir prosten. Prosten vil på samme måten som daglig leder for prostifellesrådet svare direkte til prostifellesrådet. Prosten vil i en slik modell kunne utøve et faglig 2. nivå lederansvar for sokneprestene, som koordinerer de kirkelige tjenestene i soknet på 1. nivå. Arbeidsgiveransvaret for lokalkirken samles i prostifellesrådet. Biskopen vil ikke lenger være arbeidsgiver for prestene, men kan bidra til å lede og utvikle alle de kirkefaglige tjenestene. Prosten vil kunne tillegges et ansvar for å sørge for å utvikle de kirkelige tjenestene i nært samråd med den daglige lederen for prostifellesrådet. Prostifellesrådet vil som arbeidsgiver ha ansvar for å vedta planer for kompetanseutvikling i nært samråd med biskopen.

En slik modell sidestiller behovet for en daglig ledelse med hovedansvar for administrative, personmessige og økonomiske lederfunksjoner og behovet for en leder med hovedansvar for det kirkefaglige arbeidet. På regionalt og nasjonalt nivå finner vi tilsvarende samspill mellom daglige ledere for de kirkelige rådene og lederne for prestedtjenesten. Slik vil alle nivå i hele kirkens organisasjon ha avklarte roller og mandat for ledelse på alle nivå. Modellen vil være forståelig for kirkens aktører, og gi god balanse mellom embete og råd, folkevalgte og ansatte. Dette er sentrale elementer i målbildet for ny kirkelig organisering. Modellen tvinger dessuten ikke etablerte lederroller i den lokale kirken inn i et over- og underordningsforhold.

*Utreder Nygård* vil i sterkere grad presisere sammenhengen mellom rådene – her prostifellesrådets – beslutningsmyndighet og behovet for én utøvende ansvarlig leder. Dette sammenfaller med alternativ 2 i Müller-Nilssen-rapporten. Prostifellesrådet må ha nødvendig myndighet til å fatte beslutninger både når det gjelder organisering og prioritering av innsats og bruk av medarbeideres kompetanse til prioriterte formål. Prostifellesrådet vil i de fleste tilfeller ha et tverrkommunalt ansvar som kan bli relativt krevende å håndtere. Daglig leder må forhandle i mange retninger og legge frem forslag til løsning til besluttende myndighet – prostifellesrådet. Disse fra før komplekse utfordringene forsterkes om to likestilte ledere skal samordne seg om felles lederutøvelse. Fungerer ikke daglig leder, må prostifellesrådet ha beslutningsmyndighet til også å skifte ut daglig leder. Det krever tydelighet i daglig leders helhetlige ansvar.

Nygård mener videre at likestilt todelt ledelse kan fungere når ytre rammer rundt virksomheten er stabile og de to lederne fungerer godt sammen. Slike ytre rammer er ikke konteksten rundt etablering av prostifellesråd. Kirken er i tillegg i en endringstid,

både når det gjelder sin rolle som aktør i samfunnet og hvordan formidling av ord og sakrament kan fornyes. Dette taler for tett samarbeid mellom ansvarlig daglig leder og prestens rolle, men ansvarligheten overfor besluttede myndighet og realisering av vedtak i ofte konfliktfylte valg, bør ikke deles.

## 5.4 Forholdet prostifellesråd og lokal arbeidsplassledelse

Prostifellesrådets øverste daglige ledelse vil måtte ha ansvar for å jevnlig gjennomføre kontaktmøter, hvor tillitsvalgte for arbeidstakerne i soknene og administrasjonen møter prostifellesrådets ledelse som likeverdige parter. Gjensidig informasjon og drøfting er viktig i det løpende partssamarbeidet for å ivareta rammevilkårene for arbeidsplassene og for å forankre og avklare felles forståelse og tilnærming til saker, rutiner og praksis mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte.

På prostifellesrådsnivå vil det måtte være organisert et systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet (HMS) forankret i ledelsen og arbeidsmiljøutvalget (AMU). Også dette arbeidet vil ha stor betydning for den lokale arbeidsplassens ledelse, organisering og rammevilkår.

Med tanke på arbeidsgiveransvaret, vil prostifellesrådets oppgaver primært være å understøtte bemanningen og oppgaveløsningen i det enkelte sokn. Videre vil oppgaven være å se helhetlig på personalressurser, arbeidsbelastning, forflytningsbehov og så videre i fellesrådsområdet.

Prostifellesrådet får det overordnede tilsettingsansvaret for menighetsprester som i dag tilsettes av bispedømmerrådet i møte, og stillinger som per i dag tilsettes av fellesrådet. Innenfor et felles personalreglement for hele Den norske kirke fastsatt av Kirkemøtet, kan prostifellesrådet delegere tilsetting av nærmere bestemte stillingsgrupper til et partssammensatt utvalg. Müller-Nilssen-utvalgets rapport viser i kapittel 5.7 til forskjeller i gjeldende tilsettingsordninger og konstaterer at ordningene må gjennomgås.

Rapporten peker på at menighetsrådene må få en styrket plass ved tilsetting av stillinger som direkte arbeider med de oppgaver menighetsrådene har ansvar for. Denne anbefalingen stiller også utrederne seg bak.

## 5.5 Anbefaling om videre utredning

Noen problemstillinger som ikke ligger innenfor mandatet for denne delutredningen, har flere ganger dukket opp underveis. Kontakten utrederne har hatt med andre delutredningene tilsier at dette heller ikke er dekket der, selv om delutredningene riktignok grenser til dette. I forbindelse med prinsippvedtak om ny kirkelig organisering anbefaler vi at følgende vurderes nærmere på hensiktsmessig måte:

- *Soknestrukturen*  
Med hensyn til lokal organisering har sokneinndelingen flere ganger blitt

tematisert i utredningsarbeidet, blant annet i møtene med referansegruppen. Det kan være at den lokale kirkelige organisasjonen i noen tilfeller kan bli enklere og mer effektiv ved å slå sammen små sokn.

- *Fellesrådsstrukturen*  
Dersom modellen med prostifellesråd ikke konsekvent blir innført i hele kirken vil det være behov for alternativer og ordninger for samarbeid mellom fellesråd.
- *Lederfunksjonene*  
Utredningene har anbefalt at lederfunksjonene både for daglig leder og sokneprest nærmere defineres, tydeliggjøres og styrkes. Utredningene viser til modell for organisering av daglig ledelse lokalt, slik det fremgår av utredningens anbefalinger i pkt. 4.3. Se ellers i sammenheng med oppgavematriser m.m. tidligere i utredningen.
- *Tjenesteordningene*  
Det vil være behov for å justere tjenesteordningene i tråd med ny organisering. Blant annet gjelder dette hvordan tjenestegruppenes selvstendighet beskrives i relasjon til arbeidsgivers ledelse og styringsrett. Utredningene presiserer at tjenesteordningene som reguleringsform ses som en styrke, som bidrar til rolleklarhet og gjenkjennelighet på tvers av kirkens organisasjon.

## 6. Vedlegg

### 6.1 Gjeldende kirkeordning

I forbindelse med beskrivelsen av dagens praksis organisering og arbeidsplassledelse er det behov for å gi en kort oversikt og innramming av hva gjeldende kirkeordning sier om lokal ansvarsfordeling og ledelsesfunksjoner.

I en slik oversikt må det nødvendigvis gjøres noen valg om hva som skal tilskrives lokal ledelse og hva som holdes utenfor. Det følgende representerer derfor et utvalg. Hvis ikke annet fremgår, er henvisningene til Kirkeordning for Den norske kirke.

1. Menighetsrådet
  - Opptrer som organ på vegne av soknet, når ikke annet er fastsatt i eller i medhold av lov (Trossamfunnsloven § 1)
  - Kan bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av virksomheten (§ 11 annet ledd)
  - Menighetsrådet har ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet (§ 12 annet ledd)
  - Har hovedansvar for bruken av soknets kirker (Regler for bruk av kirkene kap. 2 og 3)
  - Vedtar flere bestemmelser knyttet til gudstjenesten (Ordning for hovedgudstjenesten)

- Følger opp arbeidet i menigheten, med vekt på et utviklende perspektiv: «Menighetsrådet innbyr minst en gang i året de tilsatte i soknet til å ta del i rådets drøftinger om menighetsforholdene og de oppgaver som foreligger» (§ 12 femte ledd)

## 2. Kirkelig fellesråd

- Skal «ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomheten i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen» (§ 17 første ledd)
- Er ansvarlig på soknets vegne for:
  - a) bygging, drift og vedlikehold av kirker,
  - b) anlegg, drift og forvaltning av gravplasser,
  - c) opprettelse og nedleggelse av stillinger som lønnes over fellesrådets budsjett,
  - d) anskaffelse og drift av kirkekontor,
  - e) administrativ hjelp for prostens virksomhet nasjonalt yter tilskudd til det,
  - f) anskaffelse av lokaler, utstyr og materiell til konfirmasjonsopplæring (§ 17 annet ledd)
- Skal ha en daglig leder av sin virksomhet (§ 16 annet ledd)
- Tilsetter og har «arbeidsgiveransvaret for alle tilsatte som lønnes over fellesrådets budsjett» (§ 17 tredje ledd)

Menighetsrådet og kirkelig fellesråd er soknets to organer. I tillegg kommer menighetsmøtet som vedtaksorgan for soknet, uten at vi særskilt lister det opp her.

Om funksjonen som daglig leder for soknets organer, sier Ot.prp. nr. 64 (1994-95) følgende på s. 53:

*«Mens menighetsrådet kan ha en daglig leder, er det i lovutkastet §§ 13, 23 og 25 foreslått at kirkelig fellesråd, bispedømmerådet og Kirkerådet skal ha en daglig leder.»*

*(Våre uthevinger)*

Med hensyn til menighetsrådets rett til å bestemme at en av soknets ansatte skal være daglig leder, fremgår følgende:

*«Annet ledd gir menighetsrådet hjemmel for å bestemme at en av soknets tilsatte skal være daglig leder av den virksomhet som hører inn under menighetsrådets ansvarsområde. Dette vil f.eks. kunne være klokkeren. Bestemmelsen gir også menighetsrådet adgang til å delegerer myndighet til vedkommende.»*

*(Våre uthevinger)*

Fordelingen av soknets rettigheter og plikter mellom organene menighetsråd og fellesråd er positivt og negativt avgrenset. Systemet er lagt opp slik at når ikke annet

er bestemt i eller i medhold av kirkeordningen, er det menighetsrådet som i utgangspunktet er rette representative og ansvarlige organ på vegne av soknet som rettssubjekt (dvs. negativt avgrenset myndighet). Kirkelig fellesråd er følgelig rette representative organ i de tilfeller kirkeordningen spesifikt har lagt ansvaret til fellesrådet (dvs. positivt avgrenset myndighet).

Menighetsrådet er styringsorganet for lokalmenighetens planer, visjoner og satsinger med tanke på menighetsarbeid. Menighetsrådet er på denne bakgrunn et viktig organ i den lokalkirkelige ledelse og organisasjon. Fastsetting av planer og strategier skjer på grunnlag av samvirket mellom «embete og råd», det som kalles samvirkeprinsippet. I tillegg legger kirkelig regelverk myndighet til menighetsrådet på bestemte områder, som for eksempel bestemmelser om utlån av kirker.

Kirkelig fellesråd har på sin side et vidtfavnende ansvar for en rekke rammebetingelser for den lokale kirkelige virksomhet. Dette inkluderer blant annet ansvar for kirkebygg og vedlikehold. Ikke minst tilkommer tilsetting og arbeidsgiveransvar for de som lønnes over fellesrådets budsjett, samt å virke for samarbeid mellom menighetsrådene. Fellesrådet er ofte organ for flere sokn, på kommunenivå.

Utover soknets organer, er det også viktig å konkret løfte frem de folkevalgte som sitter i disse organene, representert både i menighetsrådet og fellesrådet. De folkevalgte har en viktig del i lokalkirkens styring og beslutninger.

### 3. Ansatte som tjenestegjør lokalt i soknet

*Lokal daglig leder, kirkeforvalter, menighetsforvalter, administrasjonsleder m.m.*

- Utfører sitt arbeid etter stillingsbeskrivelse fra fellesråd
- Utøver stabsledelse og kan være tillagt personalansvar
- Utfører oppgaver tillagt fra menighetsråd
- Er ofte tillagt ansvar inn mot to eller flere menigheter

*Soknepresten*

- Leder prestetjenesten i de sokn denne har som særskilte arbeidsområder (Tjenesteordning for menighetsprester § 10 annet ledd)
- Er fast oppnevnt til menighetsrådet i kraft av stillingen (Kirkeordning for Den norske kirke § 9)
- Sørger for den nødvendige samordning av prestetjenesten i soknet opp mot menighetsrådets virksomhet, planer og strategier (Tjenesteordning for menighetsprester § 10 annet ledd)

*Menighetspresten*

- Utfører sin tjeneste i samsvar med Den norske kirkes ordninger (Tjenesteordning for menighetsprester § 2)
- Utøver et pastoralt lederansvar i forvaltningen av Ord og sakramenter (Tjenesteordning for menighetsprester § 10)
- Forretter gudstjenester og kirkelige handlinger etter fastsatte liturgier. Presten leder forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige

handlinger. Forrettende prest har i denne sammenheng rett til å treffe beslutning i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten. Liturgier og ordninger kan bare fravikes når de selv hjemler det (Tjenesteordning for menighetsprester § 7)

#### *Kantoren*

- Leder menighetens kirkemusikalske virksomhet (Tjenesteordning for kantorer § 2)

#### *Organisten og kirkemusikeren*

- Har ansvar for kirkemusikalsk arbeid i soknet sammen med andre tilsatte.

#### *Diakonen*

- Leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (Tjenesteordning for diakoner § 2)

#### *Kateketen*

- Leder menighetens undervisningstjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere (Tjenesteordning for kateketer § 2)

#### *Menighetspedagogen*

- Har ansvar for pedagogisk arbeid i soknet sammen med andre ansatte. Jobber ofte tett opp mot barn og unge innenfor trosopplæring.

#### *Kirketjeneren*

- Har ansvar for forskjellige praktiske gjøremål i forbindelse med gudstjenester og kirkelige handlinger og kan naturlig ha ansvar for brannvern. Kan for eksempel også være tillagt vaktmesterfunksjoner for kirkehus og kirkeanlegg

#### *Barne- og/eller ungdomsarbeideren*

- Planlegger, tilrettelegger og gjennomfører ulike tilbud for barn og ungdom

#### *Klokkeren*

- Har som oppgave å hjelpe til ved gudstjenesten og å bidra til at det liturgiske liv foregår som det skal. Klokkeren hadde tradisjonelt det musikalske ansvaret under gudstjenestene og var gjerne også lærer ved konfirmantundervisning.

Også andre kan være tilsatt med tjeneste i soknet enn de som er listet opp her.

En generell merknad til oversikten gjengitt ovenfor, er at tjenesteordningene for menighetsprester er mer utfyllende enn tjenesteordningene for diakon, kateket og kantor. En observasjon er at hvis menigheten ikke har egne stillinger som for eksempel kateket og diakon, kan det medføre en oppgaveforskyving over på prest, til sammenlikning med den oppgavefordeling som ellers kommer til uttrykk i tjenesteordningene.

Per i dag finnes ikke noe felles stillingsreglement for lokal daglig leder. En slik funksjon ivaretar mange administrative og praktiske oppgaver i den lokale menighet og er i dag ofte organisert som deltidsstilling. Enkelte fellestråd har lokal daglig leder/menighetsforvalter eller liknende tilsatt i 100%-stilling. Rollen er da ofte tillagt ansvar inn mot to eller flere menigheter.

Ifølge trossamfunnsloven § 16 skal hvert sokn være betjent av en prest. Dette vilkåret for kirkens organisering må ses i sammenheng med ekklesiologi og embesteologi, hvor prestens embete med forvaltningen av Ord og sakrament regnes som kirkekonstituerende. Ettersom prestedtjenesten er tillagt et særskilt ansvar for forvaltningen av Ord og sakrament, følger trossamfunnsloven § 16 opp med et krav til at all prestedtjeneste skal organiseres slik at prestene *«kan utøve sin tjeneste i samsvar med ordinasjonens forutsetninger og forpliktelser.»*

I trossamfunnsloven § 14 følger det at kommunen skal sikre tilskudd til kirkens virksomhet lokalt. Blant annet skal tilskuddet sikre at soknet har tilfredsstillende bemanning ved gudstjenester og kirkelige handlinger, herunder kirketjener, klokker og organist/kantor ved hver kirke, og tilstrekkelig administrativ hjelp.

Tjenestene som diakon, kateket og kantor regnes som kirkeoppbyggende tjenester. Ifølge tjenesteordningene har disse tjenestene lederansvar i menigheten på sine områder, henholdsvis for menighetens diakonitjeneste, undervisningstjeneste og menighetens kirkemusikalske virksomhet. Tjenestenes utøvelse av dette ansvaret skjer innenfor menighetsrådets vedtak med planer og strategiske målsettinger. Menighetens vedtak skjer igjen innenfor nasjonale rammer og regionale målsettinger. Det er menighetsrådet som organ som har det overordnede ansvar for at kirkelig undervisning, kirkemusikk og diakoni innarbeides og utvikles i soknet.

Kirkens organisasjon har råd med demokratisk valgte medlemmer på alle nivå. Kirkens styringsmodell kjennetegnes av dette i kombinasjon med det kirkelige samvirkeprinsippet.

I alle kirkelige rådsorganer er det et samvirke mellom de som representerer den vigslede tjeneste (prestedtjenesten/ordinerte prester) og representanter for det allmenne prestedømme. Dette er tilfelle hele veien fra lokalt soknenivå til Kirkemøtet.

I sakspapirene til KM 8/16, *Veivalg for fremtidig kirkeordning*, uttaler Kirkerådet på s. 25 følgende som gjenspeiler samvirkeprinsippetets aktualitet – også på kirkens lokale plan:

*«Dette samvirket på regionalt og nasjonalt nivå har sin parallell på lokalt nivå, der prester har en relativt selvstendig stilling overfor soknets organer (menighetsråd og fellesråd), samtidig som de samarbeider med folkevalgte i soknets organer. Soknepresten eller en annen prest er alltid fast medlem av menighetsråd og fellesråd.»*

I målbildene for ny kirkelig organisering heter det at det er en målsetting å legge til rette for en god balanse mellom «embete og råd, folkevalgte og ansatte». Müller-Nilssen-utvalget har på s. 74 i sin rapport på dette grunnlaget lagt til grunn at samvirkeprinsippet skal videreføres også i fremtidig organisering:

*«I mandatet slås det fast at den nye kirkelige organiseringen skal inneholde et godt samvirke mellom embete og råd. Hovedutvalget har derfor lagt til grunn at det såkalte «embete-og-råd»-prinsippet ligger fast.»*

## **6.2 Ledelse omtalt i tjenesteordningene**

I matrisen på neste side gjengis hva gjeldende tjenesteordninger for hhv. menighetsprester, kateketer, diakoner og kantorer sier om ledelse.

Stillingskategori	Menighetsprester	Kateketer	Diakoner	kantorer
<b>Tjenestens formål</b>	<p>§ 2 (1) «Presten skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å ...»</p> <p>§ 10 (2) «<b>Soknepresten leder prestedtjenesten</b> i det eller de sokn denne har som sitt særskilte arbeidsområde og sørger for den <b>nødvendige samordning med menighetsrådets virksomhet.</b></p> <p>I forvaltningen av Ord og sakrament utøver alle menighetsprester <b>et pastoralt lederansvar</b> og bidrar til <b>strategisk og åndelig ledelse i og av menigheten.</b>»</p>	<p>§ 2 «... <b>Kateketen leder menighetens undervisningstjeneste</b> og har <u>medansvar</u> for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.»</p>	<p>§ 2 (2) «<b>Diakonen leder menighetens diakonitjeneste</b> og har <u>medansvar</u> for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere.»</p>	<p>§ 2 «... <b>Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet</b>, og skal være <u>med</u> å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og <u>bidra til</u> bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten. ...»</p>
<b>Gudstjenestelige funksjoner</b>	<p>§ 7 (2) «Forrettende prest har ansvaret for å <b>lede forberedelsen og gjennomføringen av gudstjenester og kirkelige handlinger.</b></p> <p>Presten har i denne <u>sammenheng</u> rett til å treffe beslutning <u>i alle forhold der beslutningsmyndigheten ikke er lagt til andre enn presten.</u>»</p>	<p>§ 7 (2) «Ved utførelse av <u>gudstjenestelige og liturgiske funksjoner</u> står kateketen <b>under ledelse av forrettende prest.</b></p> <p>Ved uenighet om utførelsen av disse funksjoner, drøftes saken mellom partenes arbeidsgivere. Dersom det ikke oppnås enighet, avgjøres saken av biskopen.»</p>	← Tilsvarende som for kateket	← Tilsvarende som for kateket

<b>Forholdet til menighetsrådet</b>	<p>Kirkeordning for Dnk § 9 (1) «Menighetsrådet består av <u>soknepresten</u> og ...»</p> <p>§ 9 (5) «Biskopen kan bestemme at en annen prest enn soknepresten skal være medlem av menighetsrådet. Biskopen bestemmer også hvordan prestene skal være varamedlemmer for hverandre.»</p>	<p>§ 3 (1) «Kateketen er <u>forpliktet på de planer og prioriteringer menighetsrådet fastsetter i samråd med kirkelig fellesråd</u>, innenfor de planer og programmer som er fastsatt for <u>undervisningstjenesten</u> i Den norske kirke.»</p>	<p>← Tilsvarende som for kateket</p> <p>(<u>diakonitjenesten</u> i Dnk)</p>	<p>← Tilsvarende som for kateket</p> <p>(<u>kirkemusikktjenesten</u> i Dnk)</p>
<b>Autonomi</b>	<p>Trossamfunnsloven § 16 (2) «All prestatjeneste skal organiseres slik at prestene kan utøve sin tjeneste i samsvar med ordinasjonens forutsetninger og forpliktelser.»</p>	<p>§ 3 (3) « ... Innenfor disse rammer har kateketen et <u>selvstendig ansvar for den faglige utførelsen av de arbeidsoppgaver som er tillagt stillingen.</u>»</p>	<p>← Tilsvarende som for kateket</p>	<p>← Tilsvarende som for kateket</p>
<b>Oppgaver som arbeidsgiver tillegger stillingen</b>	<p>§ 14 «Nærmere bestemmelser om tjenesteoppgaver for den enkelte menighetsprest kan fastsettes av biskopen i instruks for stillingen. [...] Den enkelte prest kan ikke pålegges gjøremål som samlet inklusive reisetid ikke kan påregnes utført på tilfredsstillende måte innenfor normal arbeidsuke.»</p> <p>§ 15 «Før instruks blir fastsatt, skal foruten vedkommende prest også andre særlig berørte prester</p>	<p>§ 3 (3) «Arbeidsgiver fastsetter hvilke tjenesteoppgaver som tilligger stillingen innenfor rammen av gjeldende planer.</p> <p>Ved endring av stillingsbeskrivelse, skal vedkommende kateket, menighetsråd og sokneprest gis anledning til å uttale seg. ...»</p>	<p>← Tilsvarende som for kateket</p>	<p>← Tilsvarende som for kateket</p>

	og menighetsråd ha hatt anledning til å uttale seg. ...»			
<b>Nærmeste overordnede lokalt</b>	§ 8 «... Soknepresten er kapellanens <b>nærmeste overordnede</b> når ikke annet er bestemt av biskopen. Tjenstlig korrespondanse med høyere myndighet skal gå tjenesteveg gjennom nærmeste overordnede.»	For kateketer ikke definert i tjenesteordningen	← Tilsvarende som for kateket	← Tilsvarende som for kateket





DEN NORSKE KIRKE

