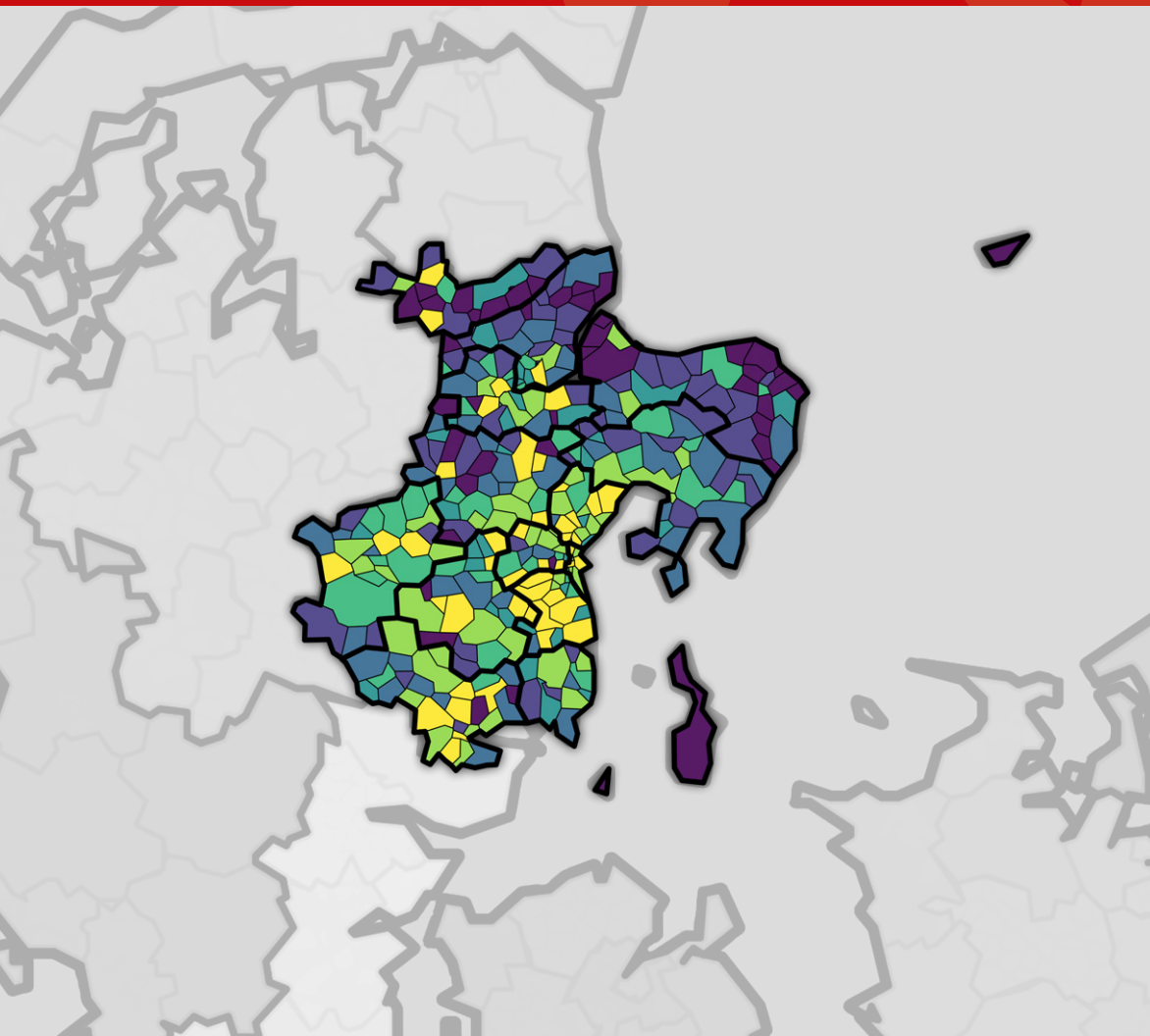
Karen Marie Leth-Nissen
Anders Damtoft Kaufmann og Maj Dalsgaard

Når grænser flyttes

Undersøgelse af storpastorater i Aarhus Stift



Når grænser flyttes

Karen Marie Leth-Nissen,
Anders Damtoft Kaufmann og Maj Dalsgaard

Når grænser flyttes

Undersøgelse af storpastorater i Aarhus Stift

FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Når grænser flyttes
Undersøgelse af storpastorater i Aarhus Stift

Forfattere: Karen Marie Leth-Nissen, Anders Damtoft Kaufmann og Maj Dalsgaard

Grafisk tilrettelæggelse: D-Grafisk, David Lund Nielsen

1. udgave, 1. oplag 2023

© Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, København 2023

FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter
Skt. Markus Kirkeplads 1,1.
8000 Aarhus C
www.fkuv.dk

ISBN: 978-87-90323-79-0 (digital)
Tryk: Scandinavian Print Group

Indhold

Forord 7

1. Indledning og anbefalinger 9

2. Undersøgelsens baggrund og materiale 19

3. Hvorfor lægge pastorater sammen?
– faktorer bag sammenlægninger 31

4. Dialog mellem menighedsråd, provst,
provstiudvalg og biskop 37

5. Med menighedsrådene som omdrejningspunkt 45

6. Planlægning 75

7. Høring 129

8. Implementering, evaluering og endelig drift 131

9. Litteratur og kilder 135

10. Bilag 141

Forord

Aarhus Stift er kendetegnet af at favne store land- og byområder og dermed menigheder med forskellige vilkår og bud på at være kirke for deres lokalområde. Her har kirken en naturlig plads i lokalsamfundet og sammen med en stærk virkelyst og nysgerrighed er der grobund for at tænke kirke på nye måder i det moderne samfund.

Den energi og den tillid, der er mellem kirke og befolkning, arbejder vi med i stiftsrådet, hvor en del af vores vision lyder:

> *Stiftsrådets opgave er også at formidle og arbejde med de strukturelle ændringer der sker i stiftet ift. land og by som Aarhus Stift rummer, samtidig med at kirkens indhold ikke fortyndes eller forsvinder i de strukturændringer.*

Den ændrede demografi i by og på land må nemlig ikke betyde, at de kirkelige tilbud bliver udvandede eller svært tilgængelige. Folkekirken er hele folkets kirke og skal være nærværende hos alle folk i alle livets faser. Samtidig er Folkekirken Danmarks største demokratiske organ. Det betyder at der er mange stemmer der bør og skal lyttes til.

Derfor er jeg glad for, at det tidligere stiftsråd i 2020 tog den modige og kloge beslutning det var at søsætte projektet *Når Grænser Flyttes*. Det er vigtigt, at vi kender både de gode erfaringer og de svært håndterbare udfordringer, når vi skal tilpassse folkekirken til vores moderne samfund og sørge for, at den står robust om 10, 20 og 100 år.

I projektbeskrivelsen er succeskriteriet skrevet ind som

> *At menighedsråd, der fungerer i områder, der har været underlagt strukturændringer, bliver hørt og vejledt til at få tingene til at fungere bedre.*
>
> *At udarbejde en lavpraktisk manual med konkrete værktøjer til brug ved fremtidige strukturændringer, såfremt en sådan vejlednings- og rådgivningsmodel viser sig at kunne gøre en forskel for såvel menighedsråd, som præster og kirkelig ledelse.*

Det kan vi alle være enige i. Jeg synes også, at vi skal svinge os endnu højere op end lavpraktiske manualer og optimerede funktioner. Folkekirken er som sagt en kirke for hele for folket og en folkelig kirke. Derfor er det vigtigt, at vi også om hundredvis af år kan synge: Kirken den er et gammelt hus. Bygget af levende stene.

Kan sten være levende? Ja, det har de været i alle de år som salmen skriver om. I alle de år er vi blevet givet håb. Hørt kirkeklokker, der ringer og ønsker os en velsignet morgen og en velsignet aften. Lokalsamfund har skabt rammen for det kirkeliv, den forankring og den forkyndelse af ord og ånd som sognebørn, præster, medarbejdere år efter år er blevet båret af og har båret med sig.

Det skal vi blive ved med. Det er vigtigt arvegods, som vi skal give videre til de kommende generationer. Det har de i høj grad brug for.

Jeg håber, at rapporten kan blive et inspirationsværktøj for os alle og give os grundlaget for at lave den bedst mulige kirke.

God læselyst.

Ann Dahy
Formand, Aarhus Stiftsråd Februar 2023

1. Indledning og anbefalinger

Baggrunden for projekt *Når grænser flyttes* er, at mange i disse år flytter fra land til by – byerne bliver tættere befolkede og udvider sig, mens små landsbysamfund bliver mindre. Bevægelsen fra land til by har igennem de seneste ti år også påvirket den kirkelige struktur i Aarhus Stift. Særligt på landet er pastorater blevet lagt sammen til nye og større enheder i håbet om at skabe mere bæredygtige præsteembeder, men også for at flytte præstestillinger til byområderne. De nye fællesskaber kan give nye muligheder for samarbejde, gensidig inspiration og gudstjenesteliv, men det kan også være udfordrende, når man skal finde frem til en ny fælles kirkelig hverdag.

Derfor besluttede Aarhus Stiftsråd i et samarbejde med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter (FUV) sig for at undersøge, hvad det egentlig betyder for dem, der bruger kirken, for menighedsråd, præster og ansatte, når grænserne flytter sig. Formålet med projektet var tosidet: På den ene side at afdække, hvilke udfordringer menighedsrådene møder med henblik på at afhjælpe dem i fremtiden og på den anden side afdække de nye muligheder, der også er opstået mange steder, så mulighederne kan formidles og bruges fremadrettet andre steder.

FUV har derfor undersøgt sammenlægningsprocesser i syv storpastorater i Aarhus Stift, og talt med menighedsråd, præster, medarbejdere, kirkegængere, borgere, institutioner, provster og biskop i forsøget på at indkredse både udfordringer og muligheder. Rapporten fremlægger resultaterne af undersøgelsen, og kommer med anbefalinger til det fremtidige arbejde med pastoratssammenlægninger. Rapporten peger også på de lovgivningsmæssige udfordringer, som de syv storpastorater i undersøgelsen har mødt.

Målene med undersøgelsen var (fra projektbeskrivelsen, se bilag bagest i rapporten):

- At indsamle viden om de helt konkrete erfaringer og behov, der er som følge af strukturændringer.
- At beskrive de lokale udfordringer og muligheder, der rejser sig i forbindelse med strukturændringer teologisk, kirkeligt og folkeligt.
- At udarbejde en lavpraktisk manual, der kan fungere som rådgivning og vejledning for menighedsråd, præster og provstiudvalg ved fremtidige strukturændringer, såfremt det viser sig hensigtsmæssigt med en sådan udgivelse.
- At identificere temaer, der i forbindelse med strukturændringer kalder på ny lovgivning.

Projektet sigtede altså dels på indsamling af positive og negative erfaringer med strukturændringer dels på at klæde det kirkelige landskab bedre på til at møde strukturændringer i fremtiden.

Projektets succeskriterier var:

- At menighedsråd, der fungerer i områder, der har været underlagt strukturændringer, bliver hørt og vejledt til at få tingene til at fungere bedre.
- At udarbejde en lavpraktisk manual med konkrete værktøjer til brug ved fremtidige strukturændringer, såfremt en sådan vejlednings- og rådgivningsmodel viser sig at kunne gøre en forskel for såvel menighedsråd som præster og den kirkelige ledelse.

Vi har, med udarbejdelsen af nærværende rapport og den tilhørende guide for arbejdet med pastoratssammenlægninger, forsøgt at opfylde de mål og succeskriterier, som stiftsrådet med projektbeskrivelsen har lagt for arbejdet.

Yvonne Nielsen Alstrup, tidligere projektmedarbejder på FUV, var projektleder på arbejdet i første halvdel af undersøgelsen. Vidensmedarbejderne Anders Damtoft Kaufmann, Maj Dalsgaard og Karen Marie Leth-Nissen (projektleder) overtog herefter arbejdet med den videre indsamling af

data, gennemførelse af konference, skrivning af rapport og manual. Vi vil gerne takke Kirkefondet for samarbejdet undervejs, dels i opstartsfasen af projektet, hvor udviklingskonsulent Berit Weigand Berg fra Kirkefondet bidrog til udvikling af metode samt indsamling af viden for to af storpastoraterne, og dels længere henne i arbejdet, hvor udviklingskonsulent Dorte Kappelgaard sammen med Berit Weigand Berg delte erfaringer med os fra Kirkefondets undersøgelse af pastoratssammenlægninger i Aalborg Stift.

Allermest vil vi dog gerne takke de mange deltagere i undersøgelsen, både menighedsrådsmedlemmer, præster, medarbejdere, kirkegængere, borgere og repræsentanter for institutioner og folkekirkens interessenter, som har stillet op til samtaler. Tak for værdifulde input fra kolleger på FUV og ressourcepersoner over hele folkekirken, som har delt deres erfaringer gavmildt med os undervejs.

De overordnede anbefalinger fra projektet

Hele undersøgelsen peger på, at folkekirkens menighedsråd, provster, provstiudvalg, biskopper og stiftsråd har brug for en guide for arbejdet med pastoratssammenlægninger. Den guide, som vi har lavet ud fra undersøgelsen, er ikke del af denne rapport, men findes som et særskilt dokument. Vi har valgt at strukturere undersøgelsens resultater efter de procestrin, som guiden anbefaler.

Herunder har vi samlet de overordnede anbefalinger fra undersøgelsen. De uddybes alle sammen i de efterfølgende afsnit af rapporten.

Menighedsrådene må være udgangspunktet for en pastoratssammenlægning

Med erfaringer, både fra undersøgelsen, fra andre stifter og fra landdistriktsforskningen vil vi anbefale, at menighedsrådene og præsterne er udgangspunktet for og primære aktører i fremtidige pastoratssammenlægninger.

Begynd med et fælles møde

Lad menighedsråd, præster, provst, provstiudvalg og biskop sammen sætte rammen sammen fra begyndelsen, og indkald til et fælles møde, hvor en mulig pastoratssammenlægning er eneste punkt på dagsordenen. Invitér medarbejdere med til mødet.

Tal åbent om formålet med ændringen, set fra alle deltageres perspektiv. En sammenlægning kan have som grundvilkår, at biskoppen vil flytte præstestillinger til andre områder. Tal også om hvilke love, der sætter rammen for sammenlægningen, og hvilke juridiske ændringer, en sammenlægning får for fx ansættelsesvilkår, præstegårde og jord.

Mødet er det første skridt på vejen mod en fælles vision for pastoratssammenlægningen.

Hav en fælles vision fra begyndelsen – udvikling eller afvikling?

En fælles vision, som er forankret blandt menighedsråd, præster og gerne også medarbejderne, er afgørende for at få en sammenlægning til at blive til udvikling lokalt. Uden fælles vision om hvor vi skal hen sammen, kan følelsen af afvikling og afmagt brede sig blandt de involverede i sammenlægningen.

For vi kan se i undersøgelsen, at en pastoratssammenlægning kan koste præster, som går tidligere på pension, fordi de bliver frustrerede over ændringer, som de ikke altid kan se meningen med. Den er hård for menighedsrådene, for den koster både tid og hjerteblod. Det er samtidig omkostningstungt at lægge pastorater sammen, for det kræver ombygninger, evt. renoveringer af præstegård, fælles medarbejdere, nye IT-systemer, juridisk hjælp fra stiftet og provstiet, udgifter til ekstern facilitator mm.

Her er brug for en fælles vision for at få sammenlægningen til at lykkes.

Vi er inspirerede af erfaringer fra både andre stifter (særligt drejebog for pastoratssammenlægninger fra Ribe Stift) og landdistriktsforskningen (Tanvig 2012; Tanvig m.fl. 2016), som peger på, at lokale udviklingsproces-

ser kan løfte et helt lokalområde. Det kræver en stærk fælles vision og vilje til samarbejde. Ud fra inspirationen har vi skabt et bud på, hvordan en best practice proces for en pastoratssammenlægning kan se ud, som har menighedsrådene som omdrejningspunkt:

a) Menighedsrådene finder en facilitator til processen.
b) Menighedsrådene mobiliserer deltagere til stormøde, blandt rådene, præsterne, medarbejderne, de frivillige, lokale borgere, foreningsrepræsentanter, repræsentanter for lokale institutioner. Husk også repræsentant for provstiudvalget.
c) Menighedsrådene og deltagerne i stormødet udpeger en styregruppe for processen, som provsten sidder med i.
d) Facilitator og styregruppe arbejder fælles med lokal afdækning sammen med menighedsrådene. Overvej at invitere kommunens planlægningschef med til møde om kommunens fremtidsplaner.
e) Styregruppen forbereder arbejdet med en fælles vision, også for lokalt samarbejde på tværs.
f) Styregruppen gennemfører visionsproces med endnu et stormøde for alle involverede.
g) På baggrund af stormødet udarbejder styregruppen et fælles beslutningsoplæg til biskoppen, som herefter kan hjælpe processen til næste led.

Lav en detaljeret aktivitets- og tidsplan

Vi anbefaler, at planlægningen af den kommende sammenlægning bygger på det beslutningsgrundlag som var resultatet af den inddragende proces. Brug kræfter på, gerne sammen med en ekstern facilitator, at fastlægge rammerne for:

- Mødekultur i samarbejdet mellem menighedsrådene
- Rammer for samarbejde om præster og præsteansættelser? Hvordan med præster og distriktsdeling?
- Rammer for fælles økonomi og det fælles præstegårdsudvalg?
- Rammer for koordinering på tværs. Fælles udvalg eller pastoratsråd? Og skal det have beslutningsmandat?

- Rammer for ledelse af medarbejderne, herunder fælles koordinering ved fx kordegn og behov for nye fysiske rammer.
- Rammer for fælles kommunikation.
- Rammer for fælles aktiviteter, arrangementer og gudstjenester
- Præsternes samarbejde. Provsten bør i samarbejde med præsterne lave en plan for, hvordan præsternes samarbejde kan komme godt i gang og styrkes.

Lav en samlet, detaljeret plan for de første år i sammenlægningsprocessen, så alle ved, hvornår hvad skal ske. Hav åbenhed om økonomien i sammenlægningen. Udarbejd et årshjul for samarbejdet i pastoratet. Udarbejd en kommunikationsplan for hvordan selve sammenlægningen skal præsenteres i offentligheden.

Planlægningsfasen kan også identificere de områder, hvor menighedsråd og præster vurderer, at der er brug for hjælp og støtte fra provsti og stift, særligt til HR og ansættelser og byggesager. Stiftet kan også give forslag til struktur og vedtægter for samarbejder mellem menighedsråd.

Høringsproces – formel og uformel

Biskop og stift kan supplere den formelle høring med en mere uformel, hvor biskoppen mødes med de involverede menighedsråd og præster – evt. også medarbejderne – og fremlægger den beslutning, som er sendt i høring.

Biskoppen har det sidste ord

Da biskoppen har den endelige beslutningskompetence i forhold til sammenlægningen af pastorater, vil vi anbefale, at biskoppen undervejs i processen laver en skriftlig opsamling til menighedsrådene om de fordele og ulemper, som er argumenterne for at gå videre med den påtænkte pastoratssammenlægning.

Som afrunding på vores overordnede anbefalinger, samler vi op på de lovgivningsmæssige udfordringer, som undersøgelsen peger på.

Lovgivningsmæssige udfordringer ved strukturændringer

Vores interviews peger på en hel del udfordringer med lovgivning i forbindelse med sammenlægningen til storpastorat. Overordnet set er opfattelsen, at lovgivningen på området til at være rettet mod en sognekontekst, snarere end et pastorat eller storpastorat. Den kirkelige lovgivning er så at sige "skruet sammen på sognet".

Omkring præsteansættelser

Hovedudfordringen er, at alle menighedsråd i storpastoratet har kaldsret, og dermed skal deltage i orienterings- og indstillingsmøder omkring en præsteansættelse i storpastoratet. Da menighedsrådets beslutninger træffes i møder, hvor mindst halvdelen af medlemmerne skal være til stede for at være beslutningsdygtigt, skal alle menighedsråd (op til 11 råd i nogle af storpastoraterne) stille med mindst halvdelen af medlemmerne til indstillingsmødet, ellers er indstillingen ikke gyldig, og skal gå om. Ved præsteansættelser er det desuden vanskeligt, at så mange menighedsråd deles om kaldsretten. Hvem skal bestemme hvilken præst der skal ansættes?

I nogle tilfælde har biskoppen taget den regel i brug, hvor stemmesedlerne ved præsteindstilling mærkes med de deltagende menighedsråds navne, så biskoppen kan se primærsognets indstilling, som kan være forskellig fra de andre menighedsråds indstilling.

Omkring præstegårde, præstegårdsjord og skov

Spørgsmålet om sognenes præstegårde udgør en væsentlig problematik, og har potentiale til store konflikter i pastoratssammenlægninger. Fælles præstegårdsudvalg med ét medlem fra hvert råd og en fælles præstegårdskasse, der administrerer alle præstegårde, udgør en udfordring for menighedsrådene, idet deres kirkekasser ikke er lagt sammen. Samtidig oplever flere det som et tab, at ejerskabet til skov og jord, som i generationer har haft lokal betydning, nu overgår til fælles præstegårdsudvalg under sognepræsteembedet, og at indtægten for forpagtningerne går ind i den fælles

præstegårdskasse. Her åbner sig desuden en problematik omkring jord og skov, som i forbindelse med sammenlægningen bør omskødes, fordi det nu får en ny formel ejer. En omskødning kan have betydning for EU-tilskud og landbrugsstøtte, som kan bortfalde.

Præstegårdene udgjorde en særlig udfordring med stor symbolsk betydning i flere sammenlægninger, og både menighedsrådsmedlemmer, præster og provster udtrykte stor frustration omkring beslutningskompetencen vedrørende præstegårdene.

Omkring sognebåndsløsere, valgbarhed og valgret

Sognebåndsløsere er et felt, som giver problemer i flere af vores storpastorater, både for almindelige sognebåndsløsere, som ønsker fortsat tilknytning til en præst, men også for sognebåndsløsere, som sidder i menighedsrådet. Her er meget korte tidsfrister, som skal overholdes, og det har ikke været tydeligt for menighedsrådene, hvilken instans der har ansvaret for at fristerne kommunikeres til sognebåndsløserne.

Omkring samarbejdsaftaler mellem menighedsråd

Behovet for samarbejdsaftaler har ikke stået klart for alle menighedsråd eller provster ved sammenlægningens start, og det har efterfølgende krævet store ressourcer at få dem beskrevet, oprettet og underskrevet. Samarbejdsaftaler opleves af flere som et tungt og besværligt apparat, som tager tid at få godkendt i Kirkeministeriet, hvis de kræver dispensation. Her er ikke nødvendigvis behov for lovændringer, men snarere for øget oplysning og støtte til menighedsrådenes samarbejde.

Kan menighedsråd melde sig ud af en pastoratssammenlægning?

En sidste ting, som vi ikke fik juridisk klarhed over: Kan et menighedsråd melde sig ud af en sammenlægning? Det finder vi ikke klart defineret i lovene på området.

Resultater fra evaluering af forsøgslovgivningen kan lette arbejdet for menighedsrådene

Evaluering af den forsøgslovgivning, som Kirkeministeriet har haft i gang 2017-2022, er nu gennemført på Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter (2022), og den viser, at forsøgslovgivningen, hvis den ophøjes til lov, kan lette en del af de udfordringer som menighedsråd og provstier oplever omkring pastoratssammenlægninger.

Kommer loven igennem, kommer der nye muligheder for at menighedsrådene kan lade professionelle ansatte aflaste sig i det administrative arbejde. Evalueringen gennemgår forskellige modeller for, hvordan menighedsråd kan arrangere sig med professionelle ansatte som aflastning for det administrative arbejde (Evaluering af forsøg under Lov om forsøg i folkekirken 2022, 112-115). Den nye lov vil samtidig åbne for nye modeller for samarbejde omkring administration og vedligeholdelse af præsteboliger, som også kan lette menighedsrådene, hvis de ønsker det. Under forsøgslovgivningen har der kørt forsøg, hvor menighedsråd, der selv ønskede det, fik lettet arbejdet med administration og vedligeholdelse af præsteboliger (Evaluering af forsøg under Lov om forsøg i folkekirken 2022, s. 262ff).

2. Undersøgelsens baggrund og materiale

Pastorater i forandring

Hele Danmark er opdelt i geografiske sogne gennem sognestrukturen, som vi kender til helt tilbage til middelalderen. Sognet er omdrejningspunkt for menighedsrådets arbejde, og den lokale økonomi er gennem kirkekassen knyttet til folkekirkens sogne.

Præsters arbejde er derimod organiseret i pastorater (en præst kaldes også *pastor*, som er latin for hyrde). Et præsteembede, som er det område, som én eller flere præster er ansvarlige for, omfatter ét eller flere sogne, og kaldes et pastorat. Hvis der er flere præster i et pastorat, er der én af dem, som er kirkebogsførende for hele pastoratet. Et pastorat kan således omfatte 1 eller flere menighedsråd, som præsten/præsterne er født medlem af.

Præsterne hører under biskoppen, som har ansvaret for at oprette og nedlægge præstestillinger (se boks).

Biskoppen kan oprette, ændre eller nedlægge præstestillinger

§ 1, Cirkulære nr. 9894 af 23/10/2006

Biskoppen kan beslutte, om et pastorat skal oprettes, ændres eller nedlægges, ligesom biskoppen kan fastsætte pastoratsnavne samt oprette og nedlægge præstestillinger.

Biskoppen har som ét af sine overordnede ansvarsområder at sørge for, at folkekirken lokalt kan betjene sine medlemmer og befolkningen. Vi skal kunne gå i kirke, få døbt vores børn og begravet vores døde, når vi har brug for det. Når befolkningen flytter sig – fx fra land til by – skal biskoppen også sikre, at den lokale folkekirke kan følge med. Det betyder, at biskoppen løbende danner sig et overblik over befolkningsforandringerne i stiftet, og overvejer, om der er brug for flytning af præstestillinger fra en egn til en anden, for at få puslespillet til at gå op. En biskop har nemlig kun et bestemt antal præstestillinger at gøre godt med. Det samlede antal præster er bestemt på Folketingets finanslov, og præstestillingerne betales af finanslov (40 %) og Fællesfonden (60 %), og fordeles i aftale mellem biskopper og Kirkeministeriet (i 2022 havde folkekirken i alt 1.892,8 årsværk til præster og provster) (Finanslov 2022, s. 21).

Med en lovændring i 2006 (LBK nr. 4 af 03/01/2007 om folkekirkens økonomi §2, stk. 1, nr. 8), åbnede folketinget dog mulighed for at finansiere præstestillinger gennem den lokale kirkeskat, hvilket sogne i rige provstier/kommuner har størst mulighed for at benytte sig af i forsøget på at følge med efterspørgslen på folkekirkens ydelser.

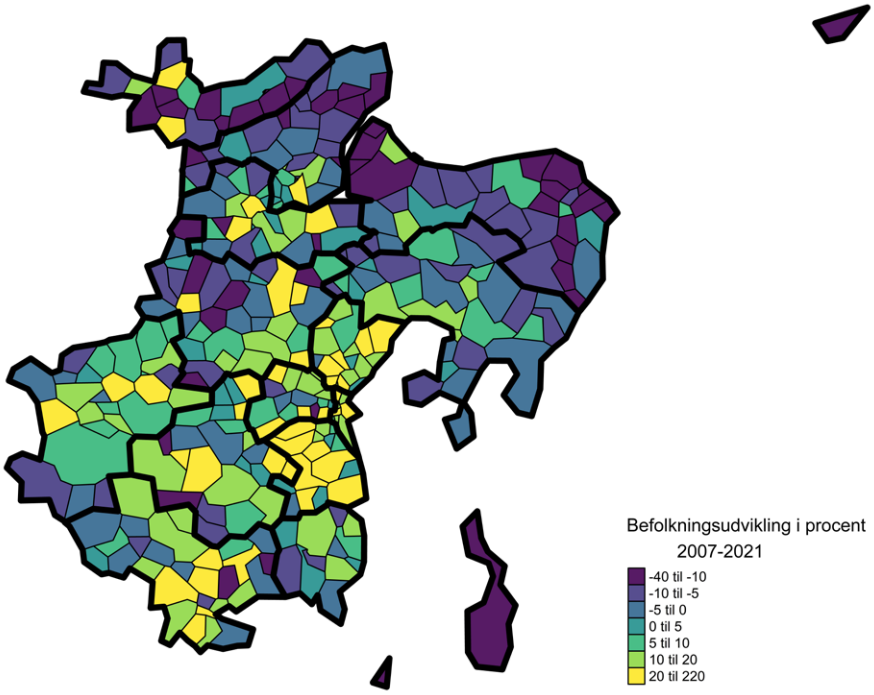
Vi kan således sige, at pastoratsændringer – ændringer i det område, som præsterne arbejder inden for – er ét af biskoppens ledelsesredskaber, når biskoppen skal udføre sin opgave med at sikre kirkelig betjening til alle medlemmer i stiftet.

I nyere tid er det særligt kommunalreformen i 2007, som har skubbet til befolkningsudviklingen, og flytningen fra land til by. Ved kommunalreformen lagde en del mindre kommuner sig sammen til større. De fik herved mulighed for at samle velfærdsinstitutioner som daginstitutioner, skoler og plejehjem i større enheder. De nye, større institutioner er ofte placeret i lokale 'centerbyer', som de mindre samfund orienterer sig imod. I kølvandet på kommunalreformen lukkede eller flyttede mange kommuner institutioner og skoler på landet. Effekten kan mærkes på bosætningen, idet børnefamilier fx er mindre tilbøjelige til at slå sig ned i et landsbysamfund uden daginstitution eller skole.

Kommunalreformen ændrede også forholdene for folkekirkens lokale arbejde. Når en skole flytter, forandres mulighederne for samarbejde mellem præst og skole, og fx konfirmandundervisningen kan blive svær at organisere i det lokale sogn. Også fx børnehavegudstjenester til jul skal tænkes om, når en lokal børnehave flytter og bliver del af et stort børnehus i en anden by i området.

Forandringerne i Aarhus Stift

Kommunalreformen har haft betydning for befolkningens bosætning i hele Danmark, men har påvirket Aarhus Stift helt særligt (se kort). Kortet over Aarhus Stift bruger sogne- og provstigrænser, og viser, hvordan befolkningen har flyttet sig i perioden 2007-2021. Sogne som er farvet lilla, har haft faldende befolkningstal, mens sogne med grøn farve har stabile tal. De sogne, som er farvet gule, har haft stigende befolkningstal.



Figur 1: Kort over Aarhus Stift, viser befolkningsudviklingen 2007-2021. Datakilde: Danmarks Statistik. Kort udarbejdet af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.

Kortet viser, at i Aarhus Stift går udviklingen to veje: på den ene side vokser befolkningen langs motorvej E45 og i Aarhus-området, mens landområderne på den anden side mærker, at befolkningen tynder ud. Og det giver særlige udfordringer for Aarhus Stift, at udviklingen så at sige accelereres af både vækst og fald i befolkningen lokalt.

Aarhus Stift – både biskop og menighedsråd – har anvendt den førnævnte lov om lokalfinansierede præster til at ansætte flere præster i vækstområderne i stiftet, for på den måde at afbøde konsekvenserne af befolkningsflytningerne. Pr. 1. august 2021 havde Aarhus Stift 37 lokalfinansierede præstestillinger, ud af et samlet forbrug af lokalfinansierede præster i hele folkekirken på i alt 124,58 præster ("Rapport om Præstefordelingsmodel 2022 til 2027"). Det svarer til, at Aarhus Stift har 30 % af alle landets lokalfinansierede præster.

Allerede biskop Kjeld Holm (biskop i Aarhus Stift 1994-2015) tog fat på at tilpasse pastoratsstrukturen til de nye vilkår. Biskop Henrik Wigh-Poulsen (biskop i stiftet siden 2015) har fortsat arbejdet. Ved siden af ansættelsen af flere præster med lokalfinansiering, har begge biskopper også arbejdet med at sammenlægge pastorater for at få flyttet præstestillinger internt i stiftet.

Et særligt redskab i biskoppens værktøjskasse er her *storpastoratet* (se boks). Vi vil gerne her understrege, at pastorater også kan lægges sammen, uden at de bliver til storpastorater. Det er fx muligt at lægge sogne ind under allerede eksisterende præsteembeder, så en præst skal passe flere sogne.

Storpastoratet opstår, når flere pastorater lægges sammen, med det formål at flere præster skal samarbejde om ansvaret for den kirkelige betjening i

Definition på storpastorat

En formaliseret sammenlægning af flere (mindre) sogne eller pastorater, som hidtil har været betjent af en enkelt præst, til større enheder, som betjenes af flere præster i fællesskab, og hvori der indgår landsogne.
Kilde: "Præster på tværs" 2020, 17.

Tabel 1: Storpastoraterne fordelt på stifter
(Gengivelse af Tabel 1.1 fra 'Præster på tværs', 2020, 31.)

	Antal storpastorater i stiftet i alt		Antal storpastorater i stiftet i undersøgelsen		Tidspunkt for oprettelse*
Stift	**Antal**	%	**Antal**	%	
Aarhus	**20**	28	**18**	29	2006-2019
Roskilde	**13**	18	**11**	17	2007-2016
Viborg	**13**	18	**11**	17	2005-2017
Ribe	**11**	15	**10**	16	2007-2018
Fyen	**4**	6	**4**	6	2001-2016
Aalborg	**4**	6	**3**	5	2010-2018
København	**3**	4	**3**	5	2008-2017
Lolland-Falster	**2**	3	**2**	3	2010-2018
Haderslev	**1**	1	**1**	2	2014
Helsingør	**0**	0	**0**	0	----
Total	**71**	99	**63**	100%	

* Baseret på de 63 deltagende pastorater, undtaget et enkelt, hvor vi ikke kender det præcise årstal.

sognene i storpastoratet. Storpastorater kommer i mange modeller, som vist i rapporten "Præster på tværs", som Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter udgav i 2020. FUV kortlagde i "Præster på tværs", hvordan storpastorater er brugt til tilpasningen af den kirkelige struktur i alle folkekirkens stifter.

Aarhus Stift ligger også her i toppen af statistikken, med 20 storpastorater (28 %) af de 71 storpastorater, som forfatterne bag undersøgelsen fandt i folkekirken. Antallet af storpastorater har været stærkt stigende i årene fra 2000-2019 ("Præster på tværs" 2020, 31-32).

Storpastoraterne bliver af både biskopper og provster set som svar på befolkningsflytningerne, men også på andre udfordringer. Folkekirken står i et generationsskifte i præstestanden, hvor der over en årrække kommer udskiftning i mange stillinger ("Præster i folkekirken" 2022). Samtidig er antallet af ansøgere til præstestillinger faldende, og biskopper og provster ønsker derfor også at gøre stillingerne så attraktive for ansøgere som muligt. Den antagelse, som både biskop og provster i undersøgelsen giver udtryk for, er at det klassiske solopræsteembede på landet er i faldende kurs blandt yngre præster, som i stedet efterspørger samarbejde i teams. Flere af dem foreslår storpastorater som et bud på en ramme om mere samarbejde med kolleger i hverdagen, ligesom kolleger i et pastorat i princippet kan aflaste hinanden fra altid at være på tilkald, hvis nogen i pastoratet har brug for en præst. Samme antagelse ligger bag et ønske om at fremtidssikre præsteembederne med tidssvarende præsteboliger, der ligger geografisk godt i forhold til pasningen af embedet, og samtidig er tæt placeret på transportmuligheder for evt. ægtefælle og pasningsmuligheder og skole til evt. børn.

Vi må igen understrege, at præster også kan samarbejde om aflastning og fælles arbejdsopgaver på tværs af pastorater, og at storpastoratet ikke er den eneste ramme, som kan fremme samarbejde mellem præster.

I de næste kapitler går vi tættere på de syv storpastorater, som var med i undersøgelsen, og ser på årsager, faktorer, og selve processen omkring sammenlægningerne.

Interviewmateriale

Hvordan og hvad har vi gjort i undersøgelsen? Vi udvalgte syv storpastorater til undersøgelsen:

Provsti	Pastorat	Sogne
Norddjurs	Norddjurs Midt pastorat	Ørum-Stenvad-Ginnerup, Ålsø, Hoed, Vejlby, Homå, Lyngby-Albøge, Fjellerup, Glesborg
Horsens	Voer Herred pastorat	Kattrup-Tolstrup, Gangsted-Søvind, Vedslet, Ørridslev
Odder	Fjordpastoratet	Ørting-Falling, Gylling-Alrø, Hundslund-Torrild
Favrskov	Hadsten storpastorat	Hadsten, Vissing, Ødum-Hadbjerg, Lyngå-Skjød-Lerbjerg
Randers Nordre	Ommersyssel Østre pastorat	Dalbyneder, Dalbyover, Gjerlev-Enslev, Hald-Kærby, Råby, Sødring, Udbyneder-Kastbjerg-Havndal, Øster Tørslev
Hobro-Mariager	Glenstrup-Skjellerup-Nørre Onsild-Sønder Onsild pastorat	Glenstrup, Skjellerup, Nørre Onsild-Sønder Onsild
Silkeborg	Lille Hids pastorat	Kragelund, Funder, Serup-Lemming, Sejling-Sinding

De syv storpastorater blev udvalgt efter fire kriterier:

- Undersøgelsen skulle så vidt muligt dække hele stiftet.
- De syv pastorater skulle dække de 4 typer fra undersøgelsen "Præster på tværs" (2020), som vi gennemgår senere i rapporten.
- De deltagende storpastorater skulle både repræsentere steder, hvor sammenlægningen er gået glat og steder, hvor der har været udfordringer.
- Samtidig ønskede vi også en spredning mellem storpastorater, som er dannet "nedefra", hvor initiativet kommer fra lokalt hold, og nogle der er dannet "oppefra", hvor initiativet kommer fra biskoppen.

Det er lykkedes os at dække hele stiftet (se kort herunder). Som vi vil vise senere i rapporten, fandt vi dog kun storpastorater, som repræsenterer tre

af de fire typer af storpastorater, når det kommer til samarbejde mellem præster og menighedsråd på tværs af sognegrænser.

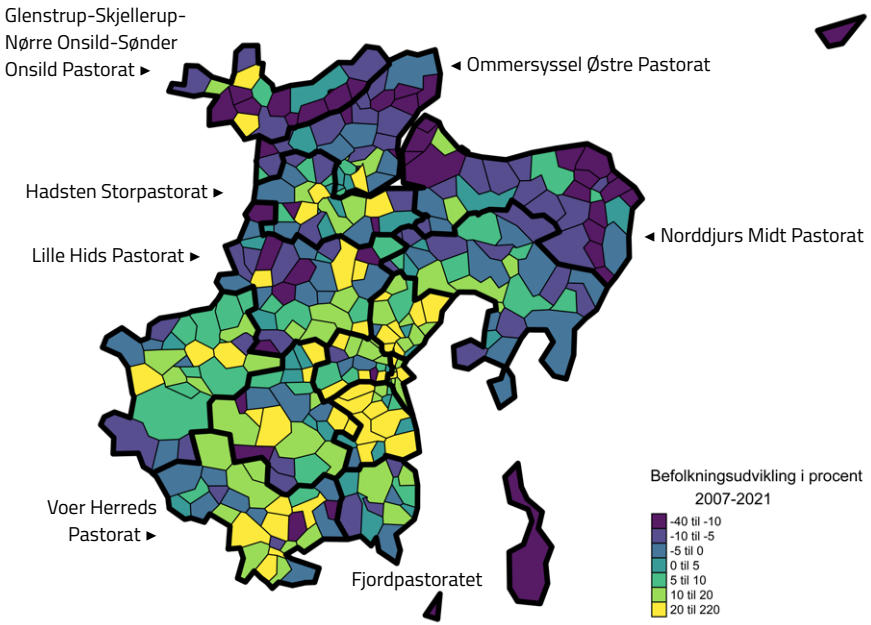
Af de syv sammenlægningsprocesser, som vi beskriver i det følgende, er ingen så at sige "gået glat". Det peger på, at det er en stor mundfuld at lægge pastorater sammen, når biskop og provst også lægger op til et forpligtende samarbejde mellem menighedsrådene. Der er dog forskel på, hvor kompliceret processen har været, og derfor en vis bredde i vores materiale.

Vi fandt eksempler på storpastorater, hvor initiativet er kommet fra hhv. provst og biskop, men dog ikke eksempler på steder, hvor ideen blev født på sogneniveau.

Vi er således ikke kommet helt i mål med de ønsker til spredning i udvælgelsen af storpastorater til undersøgelsen, som projektbeskrivelsen lagde op til.

De syv storpastorater er temmelig forskellige. Ét storpastorat består i dag af fire sogne med tre menighedsråd og 1,5 præster, mens et andet har 11 sogne og på sammenlægningstidspunktet otte menighedsråd, som nu er nede på næsten fem. Vi kan se, at det gør en forskel for processen og sammenlægningen, hvor mange enheder, og dermed også mennesker, der er involveret. Samtidig har det også haft stor betydning, om de involverede har oplevet processen som et tilvalg eller som noget, de skulle deltage i, ligesom også andre faktorer har spillet ind. Ingen af de syv processer ligner hinanden, og alligevel er der fælles træk, som vi forsøger at trække frem i rapporten.

I undersøgelsen har vi indsamlet viden om processen med sammenlægningerne. Vi har spurgt ind til de helt konkrete erfaringer, som de berørte sogne og menighedsråd har gjort sig. Det har vi gjort gennem gruppeinterviews med ca. 125 personer fra de syv sogne. I alt er gennemført 43 fortrinsvis gruppesamtaler (se bilag bagest i rapporten), som er optaget på diktafon (svarende til ca. 60 timers interviewmateriale) og derefter gennemlyttet, hvorefter substansen af indholdet er opsamlet i notatform. Interviewmaterialet er analyseret ved hjælp af det digitale analyseværktøj NVivo.



Vi har for hvert storpastorat talt med:

- provsten for sig,
- menighedsrådsmedlemmer fra så mange af storpastoratets sogne som muligt,
- præsterne,
- medarbejderne,
- kirkegængere, hvis muligt,
- borgere, hvis muligt,
- repræsentanter for lokale institutioner, hvis muligt.

Hertil har vi materiale fra mails og dokumenter, som deltagere har fremsendt til os i forbindelse med interviews.

Vi har desuden gennemført interessentinterviews med biskoppen, samt med repræsentanter for interessenter fra det nationale niveau, nemlig fra Landsforeningen af Menighedsråd, Præsteforeningen og Provsteforeningen. Interessentinterviews fungerede som en optakt.

Konference 2022

Vi afviklede en konference for alle interesserede i Aarhus Stift, 22. november 2022, hvor repræsentanter for folkekirkens nationale interessenter var til stede sammen med ca. 50 menighedsrådsmedlemmer, præster, provster og medarbejdere. Deltagere i paneldebatter på konferencen var Marie Hedegaard Thomsen, præst, Hadsten Storpastorat, Inge Lise Strandgaard, provst, Randers Nordre Provsti, Karin Andersen, formand for Ørridslev Sogns Menighedsråd, Jakob Jakobsen, formand for menighedsrådet, Gangsted-Søvind og for pastoratsrådet i Voer Herred Pastorat, Henrik Wigh-Poulsen, biskop over Aarhus Stift, Søren Abildgaard, formand for Landsforeningen af Menighedsråd, Annette Bennedsgaard, formand for Provsteforeningen, Pernille Vigsø Bagge, formand for Præsteforeningen samt Berit Weigand Berg, udviklingskonsulent, Kirkefondet. Berit Berg holdt desuden oplæg om Kirkefondets erfaringer fra et projekt om storpastorater i Aalborg Stift.

På konferencen fremlagde projektmedarbejderne fra FUV de samlede resultater fra projektet til fælles diskussion, sammen med et første udkast til et procesdiagram og guide til pastoratssammenlægninger i fremtiden. Guiden blev modtaget positivt af alle deltagere, som kom med input til forbedringer. Et gennemgående tema på konference var spørgsmålet om, hvad en bæredygtig størrelse på et storpastorat er, hvis vi skal have dem? For flere af storpastoraterne i undersøgelsen har en størrelse, som gør samarbejde sværere pga. udstrakt geografi.

Vi fandt konsensus om en strategi for de næste skridt:

- At rapporten skal pege på behov for lovændringer, og at det har lange udsigter
- At vi i guiden beskriver best practice på området, til støtte for aktørerne ved pastoratsændringer
- Og desuden peger på FUV's Evaluering af forsøgslovgivningen – som kan lette arbejdet for menighedsrådene på flere områder.

Materiale og erfaringer fra andre stifter og projekter

Vi har indsamlet materiale og erfaringer fra andre stifter og projekter, som vi inddrager i både rapport og guide.

- Drejebog for pastoratssammenlægninger, udarbejdet af arbejdsgruppe for god kirkelig forvaltning, Ribe Stift. Er anvendt i Ribe Stift i flere år.
- Rapport fra Kirkefondet: Et bæredygtigt sogn i storpastoratet – en rapport på baggrund af kvalitative interviews. På vegne af Aalborg Stift, 2022.
- Præster på tværs, FUV 2020.
- Samarbejde – hvor giver det mening. Eksempler på samarbejde i storpastorater til samtale og debat i menighedsrådet, FUV 2020.
- Rapport fra "Kirken på landet" satsningsområde, FUV 2020.
- Materiale fra Juridisk afdeling, Aalborg, Aarhus og Viborg Stifter på stiftsjura.dk.
- Vejledninger fra folkekirkens Intranet, DAP'en.
- Erfaringer fra arbejdet med Hindsholmordningen, Fyens Stift, samt andet inspirationsmateriale fra folkekirken.
- Erfaringsindsamling fra ressourcepersoner ved online-workshop i januar 2023, med deltagelse af lektor Erling Andersen, Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, sognepræst og tidligere lektor, Anita Hansen Engdahl, Roskilde Stift, konsulent Ole Kamp og Elisabeth Jensen, leder af Arbejdsgiver og Rådgivning, Landsforeningen af Menighedsråd.

I det følgende fremlægger vi resultaterne af interview- og dokumentanalyserne. Vi har valgt at strukturere dem efter den guide for pastoratssammenlægning, som vi har udarbejdet på baggrund af det indsamlede materiale (særligt drejebog for pastoratssammenlægninger fra Ribe Stift), og som vi vil anbefale som *best practice*. Vi begynder derfor med den indledende vurdering, som kommer som første trin i processen.

En note: Vi bruger i rapporten gentagne gange omtalen "menighedsråd og præster". Vi ved godt, at præster er født medlem af menighedsrådet, men da præsternes arbejdsvilkår er særligt berørte af sammenlægninger, nævner vi dem for klarheden særskilt i teksten.

3. Hvorfor lægge pastorater sammen? – faktorer bag sammenlægninger

Vores interviews viser, at det i Aarhus Stift udelukkende har været biskop eller provster, som har taget initiativ til at arbejde hen mod en pastoratssammenlægning. I andre stifter har vi eksempler på, at det er menighedsrådene som har sat gang i en proces, og det ser ud til, at de processer, som vokser fra det lokale niveau (nedefra), udvikler sig mere organisk og mindre konfliktfyldt, end de processer, som sættes i gang af biskoppen (ovenfra). Vi kan dog ikke sammenligne direkte, da vi kun har hørt om processer fra andre stifter som led i vores erfaringsindsamling[1]. Vi ved også fra andre stifter, at provstiudvalget har været en aktiv samarbejdspartner for menighedsråd og provst i nogle sammenlægninger.

I Aarhus Stift er det altså biskop eller provster, som tager fat. Hvad var biskoppens og de involverede provsters overvejelser i den indledende vurdering af, om en pastoratssammenlægning var den rigtige løsning for et givet område?

Af vores interviews med både biskop og provster bliver det tydeligt, at deres indledende vurderinger af folkekirkens lokale muligheder oftest bundede i tanker, som i hvert fald biskoppen havde gået med i årevis. Det var oftest biskoppen, og i færre tilfælde, provsten, som tog initiativet til en fælles

1 Her henviser vi til erfaringer fra Kerteminde ("Kertemindemodellen") og fra Roskilde Stift. Kilder på her.

samtale mellem biskop og provst om en pastoratssammenlægning. Vi hører ikke om menighedsråd, som aktivt arbejdede mod sammenlægning, selvom flere af dem var klar over, at deres sogn nærmede sig en nedre grænse for, hvad der er bæredygtigt (fx rådet for et sogn med under 200 medlemmer af folkekirken).

Biskoppen som initiativtager

Biskoppen – som har det store overblik over hele stiftet – tog teten, når det gjaldt sammenlægninger i yderområder, hvor befolkningstallet har været faldende over en årrække. I flere tilfælde havde allerede den forrige biskop Kjeld Holm sat gang i processer, som ikke førte til en sammenlægning. Biskop Henrik Wigh-Poulsen, som tog over efter Kjeld Holm i 2015, har derfor både lagt pastorater sammen, som ikke tidligere har været i proces, og pastorater, som har været præsenteret for tankerne om et storpastorat tidligere. For biskop Henrik Wigh-Poulsen var den afgørende faktor bag pastoratsændringerne et ønske om at flytte præstestillinger fra land til by. Biskoppen – i samarbejde med stiftskontorchefen – ville således sikre en opnormering af den præstelige betjening i byområder og forstæder, som ikke kunne opnås alene ved ansættelsen af lokalfinansierede præster i byerne.

Som forberedelse til nogle af samtalerne med menighedsrådene, havde biskop og stiftskontorchef udarbejdet en skitse til diskussion, som var baseret på præstenormering i forhold til antallet af medlemmer af folkekirken i de daværende pastorater. Skitsen blev, i forskellige udgaver, anvendt som diskussionsoplæg i tre forskellige områder i stiftet og præsenteret for de lokale menighedsråd ved et fællesmøde.

Herudover tog biskoppen samtaler med provster for provstier, hvor der skulle findes præstestillinger til overflytning til andre provstier. Udgangspunktet var, at stillingerne skulle findes ved embedsledighed – altså når en præst gik på pension. Dialogen mellem biskop og provst gik herefter på mulighederne for at sætte sogne (og dermed et antal folkekirkemedlemmer og beboere) og præstestillinger sammen, så alle fik dækket deres behov for præster, selv med en stilling mindre i provstiet.

Flere af de provster, som fik opgaven fra biskoppen, var helt nye provster uden det store lokalkendskab i provstiet. Her havde biskoppen været ude og tale med menighedsrådene og sætte processen i gang, før provsten blev ansat. Det betød, at provsterne på den ene side var forholdsvis afhængige af biskoppens analyse af, hvor og hvordan sammenlægningen kunne foregå. På den anden side havde de ikke endnu nået at opbygge relationer lokalt, som kunne være vigtige i forberedelse og implementering af en pastoratssammenlægning.

Provsten som initiativtager

De provster, som tog initiativ til sammenlægninger, var i begge tilfælde provster i vækstområder i stiftet. Provsterne så et behov for intern rokade af præsternes ressourcer, og en mulighed for at arbejde tættere sammen om løsning af de lokale kirkelige opgaver. De to storpastorater i vækstområder er Hadsten Storpastorat nord for Aarhus, og Voer Herreds Pastorat ved Horsens, som begge ligger tæt på motorvej E45, og har en del sogne, som er i vækst (se kort over stiftets befolkningsudvikling ovenfor).

Den ene af de to provster, som selv tog fat på samtalen med biskoppen, havde mangeårig erfaring fra et landsogn i provstiet. Den anden havde erfaringer fra andre sammenhænge, som gav blik for at se nye muligheder på tværs af sogne- og pastoratsgrænser. Da de to blev provster, præsenterede de hver især biskoppen for en plan, hvis formål var at sikre gode vilkår, også for de små sogne i provstiet. Begge provster så her storpastoratet som en mulighed for at bevare præst og præstegård lokalt, ved at arbejde sammen på tværs af sognegrænser i et storpastorat.

Generelt har provsterne, også dem, som arbejdede med en sammenlægning, som var sat i gang af biskoppen, haft provstiudvalget med som en aktiv medspiller, som har støttet op om processen med finansiering af fx fælles regnskabskontor med provstiet som ramme.

Samtidig er det vigtigt at understrege, at både provst og biskop er ansvarlige for præsternes arbejdsmiljø gennem stiftets arbejdsmiljøorganisation, sammen med præsternes arbejdsmiljørepræsentanter. Skal provsten ikke

lede processen, skal provst og arbejdsmiljørepræsentanter deltage i processen alligevel, så også præsternes arbejdsmiljø tænkes med ind i en ny struktur.

Ny provst

Samtidig er der to faktorer, som i de undersøgte cases var med til at give momentum for en indledende vurdering af en pastoratssammenlægning, og det var præsters pensionstidspunkt og ansættelsen af en ny provst. Vi kan se, at anledningen til, at biskop eller provst valgte et bestemt tidspunkt til at sætte en proces i gang, ofte var at én eller flere præster i området nærmede sig pensionsalderen. I flere tilfælde drejede det sig også om, at biskoppen netop havde ansat en ny provst, og dermed fandt et vindue for forandring, som ikke på samme måde var til stede under den tidligere provst.

Det var altså et sammenfald af både timing (præst på pension eller ny provst), årsager (flytte stillinger, sikre de små sogne mm.) og bagvedliggende faktorer som befolkningsflytning, som fik biskop og provster til at sætte pastoratssammenlægninger i gang i de områder, som senere blev til syv storpastorater.

Anbefalinger til den indledende vurdering

Hvad kan vi lære af dette? Når provsterne blev bedt om at evaluere forløbet, har flere af dem gode råd til andre, som skal i gang med processen. Én provst fortæller:

> *"Hvis jeg nu skulle viske tavlen ren, så ville jeg ønske at vi havde taget hele provstiets skæbne op til overvejelse. Så det blev alles anliggende og alles vilkår".*

Provsten syntes her, at det havde været bedre, hvis alle menighedsråd i provstiet havde haft indsigt i processen, og arbejdet solidarisk med på den. Også fordi en sammenlægning kan komme på tale senere i andre dele af provstiet. En måde at sikre, at hele provstiet er med i overvejelserne, er at biskoppen beder alle provster om at udarbejde en pastoratsplan for alle

provstier, som opdateres årligt. En pastoratsplan for provstiet kan bruges dels i den konkrete situation, dels som redskab i provstens mere langsigtede del af samarbejdet med menighedsrådene. Det er helt oplagt, at en sådan pastoratsplan skal udarbejdes i samarbejde mellem menighedsråd, provst og provstiudvalg, så den bliver et fælles dialogredskab og ikke en plan, som ligger i provstens skuffe.

De to provster, som i vores undersøgelse tog initiativ til at sætte en proces i gang, havde hver især lavet deres egen skitse til forandringerne. Én havde mange års anciennitet som præst i provstiet. En anden var forholdsvis ny og havde ikke erfaring som præst i provstiet. Vi ser det som en fordel i alle situationer, at arbejde med en fælles pastoratsplan, som indeholder data for lokal demografi. Det vil også give en helt ny provst føling med situationen lokalt, på baggrund af den viden og det lokalkendskab, som forgængeren har lagt i pastoratsplanen. Pastoratsplanen kan også indeholde navne på lokale nøglepersoner, som har viden eller indflydelse ift. at få ting til at ske.

Typiske ulemper ved en påtænkt pastoratssammenlægning:

- Det kan koste præster, som går tidligere på pension.
- Det er hårdt for menighedsrådene – koster både tid og hjerteblod.
- Og husk: Det er dyrt at lægge sammen, for det kræver ombygninger, evt. renoveringer af præstegård, fælles medarbejdere, nye IT-systemer, juridisk hjælp fra stiftet og provstiet, udgifter til ekstern facilitator mm. Hvor skal pengene komme fra?

Typiske fordele:

- En sammenlægning kan – set fra biskoppens perspektiv – give mulighed for at overføre præstestillinger til andre områder i stift, eller andre stifter.
- En sammenlægning kan give nye samarbejdsmuligheder omkring kommunikation og kirkeligt arbejde.

Endelig vil vi anbefale som del af best practice:

- At biskoppen – som den endelige beslutningstager – som afrunding på den indledende vurdering laver en skriftlig opsamling på fordele og ulemper ved at gå videre med den påtænkte pastoratssammenlægning, og hvilke argumenter, der ligger til grund for, at biskoppen vælger at gå videre med processen.

En sådan vurdering vil sikre tydelighed og transparens gennem hele sammenlægningsprocessen.

4. Dialog mellem menighedsråd, provst, provstiudvalg og biskop

I de syv cases fra Aarhus Stift var det biskop eller provst, som tog initiativet, men i andre stifter har det også været menighedsrådene, som har taget initiativ til den første fælles dialog mellem menighedsråd, provst, provstiudvalg og stift.

Den første dialog på det lokale niveau

Vores interviews beskriver flere forskellige modeller for den første dialog om en mulig pastoratssammenlægning.

Nogle steder bad biskoppen menighedsrådene om at arrangere et stormøde med alle menighedsråd i området. Ét sted hører vi om, at biskoppen fortalte menighedsrådsmedlemmerne, at han var villig til at kaste det hele op i luften, men at de så skulle forpligte sig på at være med til strikke en løsning sammen. På andre møder deltog både biskop og stiftskontorchef, og fremlagde en ny model for pastorater indtegnet på et kort over området. Den eller de nye modeller var baseret på beregninger, der skulle underbygge flytning af præstestillingerne. Vi hører fra menighedsrådenes side om, at "bølgerne gik højt" på møderne, og at nogle menighedsrådsmedlemmer var skeptiske overfor tanken om ændringer.

Et andet sted fortæller menighedsrådsmedlemmer, at en mulig sammenlægning blev taget op på et budgetsamråd mellem provst og menigheds-

råd, og at de altså ikke havde biskoppen med i den første dialog. Det var menighedsrådsmedlemmerne ikke forberedt på, og de følte sig angrebet af provsten. Derfor gik de i forsvarsposition, og de beskriver, at det "blev en kamp mellem land og by".

Et tredje sted introducerede den nye provst tanken om en sammenlægning på en række møder, både på formandsmøde, budgetseminar og budgetsamråd. Provsten havde vendt ideen med biskoppen først, og præsenterede et kort over provstiet, hvor der var angivet forskellige løsninger med farver, men understregede, at der var også andre muligheder for nye pastoratskonstruktioner.

I de fleste tilfælde fortæller de menighedsrådsmedlemmer, som vi har interviewet, at de opfattede sammenlægningen som biskoppens eller provstens projekt. Nogle har oplevet dialogen som énvejskommunikation, og som en top-down proces, hvor de har følt sig sat uden for indflydelse.

Den første dialog er nogle steder blevet oplevet som konfliktfyldt og svær, af næsten alle implicerede. Når vi ser på konteksten for dialogen om flytning af præstestillinger, så følger den oveni oplevelser af, at kommunen i forvejen har flyttet andre lokale institutioner ud af området. Måske har fraflytning eller manglende tilflytning gjort, at huse står tomme eller at foreningslivet lukker ned lokalt. Biskoppen og provsten taler altså ind i det, som af mange opleves som et tab af lokal sammenhængskraft. Det er derfor næsten forventeligt, at en dialog om flytning af præstestillinger – og dermed et muligt tab af præstegård – skaber uro blandt nogle menighedsrådsmedlemmer. Samtidig kan det spille ind, at motivationen for at gå ind i menighedsrådet for medlemmer i mindre samfund ofte er at styrke det lokale liv, som to menighedsrådsformænd fra undersøgelsen skrev til os:

> *"For små lokalsamfund gør vi det, fordi vi gerne vil gøre en forskel. Vi vil gerne bidrage til stærke og inkluderende fællesskaber, der binder lokalbefolkningen sammen. I vores små fællesskaber lærer vi at samarbejde for og med hinanden, og vi træffer beslutninger til gavn for et større formål, – også selv om vi kommer fra vidt forskellige baggrunde. Vi sætter fælles retning og tager ansvar for vores kirke og livet omkring den. På baggrund*

af flid og fokus skulle det gerne forårsage, at vi giver værdi for andre mennesker i at være med i fællesskabet, fordi vores engagement smitter. Intet er mere meningsfyldt for vores frivillighed, end at være medvirkende til at skabe et fundament for sammenhold, kulturer og værdier i lokalsamfundet." (Fælles mail fra to menighedsrådsformænd i mindre sogne)

De er aktive, fordi de vil gøre en forskel lokalt, og de forklarede os, at sammenlægningerne for menighedsrådsmedlemmer kan føles som noget, der går på tværs af det lokale, og trækker energi og aktiviteter væk fra det lokale, og ud i en større enhed, som de ikke føler sig som del af.

Fælles for de processer, som vi har med i undersøgelsen, er, at præster og menighedsråd deltog, men at medarbejderne ikke blev inddraget i den første del af dialogen, selvom en sammenlægning ville give konsekvenser for deres ansættelsesforhold.

Argumenter for sammenlægning

Vi spurgte i vores interviews ind til, hvilke argumenter biskop eller provst brugte, når de fremlagde deres tanker om en sammenlægning af mindre pastorater til et storpastorat. Interviewpersonerne husker, at hovedårsagerne til sammenlægninger var, at biskop eller provst ønskede at:

- Spare en præstestilling, som skulle flyttes til et pastorat i byen, enten indenfor stiftet eller i andre stifter.
- Skabe bedre arbejdsvilkår for præster, både ved at samle kvotestillinger i fulde stillinger, og i form af bedre muligheder for samarbejde på tværs af sognene.
- Skabe bedre fordeling af præsteressourcer i området.
- Svare på de problemer, som den demografiske udvikling med fraflytning på landet og tilflytning i byen giver folkekirken lokalt, ved at tilpasse den lokale struktur.

Provsterne argumenterede – ifølge interviewpersonerne – også med, at hvis ikke præstestillingerne ændredes, ville det være svært at rekruttere

de rette kandidater til præstestillingerne, idet yngre præster gerne vil have kolleger og samarbejde med andre omkring arbejdet i sognene.

En medvirkende faktor, som ikke eksplicit nævnes, men som kommer frem i interviewene, er, at flere af menighedsrådene i de helt små sogne manglede medlemmer og ikke var fuldtallige.

Provsterne selv argumenterede også med, at en sammenlægning ville give helt nye muligheder for samarbejde på tværs, som kunne styrke det lokale kirkeliv og aflaste menighedsrådene.

Fælles forståelse af årsager til sammenlægning?

Svarene viser også, at årsagerne og faktorerne bag en påtænkt sammenlægning ikke altid er blevet kommunikeret så klart og vedvarende ud, at de involverede har taget kommunikationen til sig. Det kan vi se, fordi det ikke altid er de samme årsager, som bliver fremhævet i interviews fra det samme storpastorat. Det kan bl.a. hænge sammen med, at vores interviewpersoner ikke har deltaget i de samme møder, eller ikke været aktive i processen på samme tidspunkt. Andre steder har processen været så langvarig, så de implicerede måske har glemt de oprindelige argumenter for en pastoratssammenlægning. Nogle menighedsrådsmedlemmer oplever, at årsagerne ikke altid lægges åbent frem. De fleste mener, at sognesammenlægninger i hovedsagen handler om flytning af personressourcer fra land til by og om at skabe bedre vilkår for præsterne. Nogle af vores interviewpersoner foreslår, at der i fremtiden meldes mere åbent og klart ud om at sammenlægningen handler om flytning af præster, i stedet for – som de har oplevet det – at lægge sammenlægningen frem som noget, der bliver en fordel for de lokale sogne. Det er blandt andet derfor, vi anbefaler, at hvert trin i en fremtidig proces afrundes med et fælles notat, som biskoppen deler med alle, og hvor de fordele og ulemper, som de involverede har peget på, samles op.

Når biskop eller provst sætter en proces mod en sammenlægning i gang, berører og rører det mange mennesker. Nogle får ændret deres arbejdsvilkår, andre får ændret deres opgaver eller beslutningskompetencer og for nogle mennesker er det en stor del af deres identitet som lokal beboer, som

er i spil. Vi kan se, at processen kan sætte forskellige fortællinger om sammenlægningen i gang, og at de fortællinger er med til at forme processen mod sammenlægning. Fx har vi i ét storpastorat fire forskellige fortællinger om, hvorfor pastoraterne skal lægges sammen, og det har gjort processen mere kompliceret end forudset.

Fx fortæller en provst om sin oplevelse af, at der i lokalområdet blev skabt en intern fortælling om at de steder, hvor der ikke var præstebolig i fremtiden, skulle der være en anden kirkelig samlingsmulighed. Fortællingen forandrede sig undervejs i processen til, at provstiet havde lovet menighedsrådene kompensation i form af sognehus de steder, hvor præstegården blev nedlagt. Ingen havde det på skrift, men fortællingen var med til at gøre mange diskussioner langvarige, og satte provstiet i rollen som en instans, menighedsrådene ikke syntes, de kunne stole på.

Nogle steder har medarbejderne ikke fået information om den forestående sammenlægning, før den var implementeret og de fik et nyt ansættelsesbevis.

Vores fund viser, at det er vigtigt at alle aktører er klar over, hvad der er årsagerne til sammenlægningen. Uklarhed kan nære tabsfortællinger, og give usikkerhed, som kan forplante sig til de næste skridt i sammenlægningsprocessen. En fælles klarhed kan fx opnås gennem en faciliteret dialog (ved en ekstern facilitator), som sikrer at alle tilstedeværende ved, og kan tale med om, hvorfor en pastoratssammenlægning sættes i gang.

Præsentere model eller ej?

Vi kan se, at i de tilfælde, hvor biskop eller provst har præsenteret noget, der ligner en færdig model for en pastoratssammenlægning, oplever vores interviewpersoner sammenlægningen som noget, der kommer "ovenfra" og som de reelt ikke har haft indflydelse på.

Det ser ud til at være en fordel, hvis hverken biskop eller provst på dette tidspunkt i processen har fremlagt en endelig plan for, hvordan en sam-

menlægning kan se ud. Her kan en ekstern facilitator hjælpe processen på vej.

Vi kan se, at menighedsråd, som har en præst, de er rigtig glade for, har været mindre tilbøjelige til at indgå i samarbejde og sammenlægning, fordi de ikke ønsker at dele deres præst med andre – og heller ikke interesserede i de andre sognes præster.

Anbefalinger til den første dialog mellem menighedsråd, provst, provstiudvalg og biskop

- Menighedsråd, provst, provstiudvalg og biskop bør sammen sætte rammen fra begyndelsen, og indkalde til et fælles møde, hvor en mulig pastoratssammenlægning er eneste punkt på dagsordenen.
- Invitér alle præster og medarbejdere med til mødet.
- Åbenhed. Meld klart ud hvad formålet med ændringen er. Sæt tid af, så menighedsråd, præster og medarbejdere sammen med provst, repræsentant for provstiudvalg og biskop, kan klarlægge præcist hvorfor, de arbejder mod en sammenlægning af de berørte sogne. En fælles klarhed over årsager vil give fælles fodslag i de næste led af processen, og sikre at alle i højere grad oplever sig reelt involveret i arbejdet mod en ny struktur.
- Tal om hvilke love, der sætter rammen for sammenlægningen, og hvilke juridiske ændringer, sammenlægningen vil føre med sig. Inddrag stiftets jurister, så menighedsråd, præster og medarbejdere allerede på dette stadie har indsigt i, hvilke konsekvenser en sammenlægning får for ansættelsesvilkår og -rammer, for den lokale økonomi og juridiske ejerforhold ift. præstegårde og præstegårdsjord, for protokolproblematik ift. præsteansættelser, for sognebåndsløsning og menighedsrådsvalg.
- Vær opmærksom på, at præsterne kan komme til at stå i et krydspres, hvor de skal forsvare arbejdet med en sammenlægning overfor menighedsrådene eller i lokalområdet. Flere præster er blevet sygemeldt i længere tid eller er gået på tidligere pension, fordi de mistede modet ved udsigten til sammenlægning. Måske kan dette undgås med en mere inddragende proces.

- Giv tid. Måske skal det første dialogmøde følges af endnu ét, før alle involverede er enige om, at arbejdet med en sammenlægning går videre.

Endelig vil vi anbefale som del af best practice, da biskoppen har det sidste ord:

- At biskoppen som afrunding på dialogen med menighedsråd, præster og medarbejdere laver en skriftlig opsamling på fordele og ulemper ved at gå videre med den påtænkte pastoratssammenlægning, og hvilke argumenter, der ligger til grund for, at biskoppen vælger at gå videre med processen.

En sådan vurdering vil sikre tydelighed og transparens gennem hele sammenlægningsprocessen.

5. Med menighedsrådene som omdrejningspunkt

Biskoppen tog beslutning om at gå videre med processen i alle de syv områder, som vi har undersøgt. Hvad var næste skridt? Og hvordan blev de involverede inddraget? Det prøver vi at svare på i dette kapitel. I nogle tilfælde gik biskop og provst næsten direkte fra dialog med menighedsråd og præster til en høringsfase, og herefter til implementering af den egentlige sammenlægning. Det betød, at sammenlægningen for de involverede begyndte næsten uforberedt med forvirring over de forandringer, som de pludselig skulle tage stilling til, fx nye ansættelsesbeviser, deling af medarbejdere, fælles kommunikation osv. Som en provst fortalte:

> *"Det var en udfordring, at vi var naive, og troede at det var lettere end det var. Vi kom skævt i gang. Der var så mange ting, vi ikke havde forudset."*

I en situation, hvor nye samarbejdsrelationer skal opbygges, og der er brug for at mobilisere lokale kræfter til en pastoratssammenlægning, kan det være en fordel at dreje på perspektivet. Vi foreslår, at folkekirkens aktører erkender, at de alle er afhængige af hinanden, når folkekirken skal ledes og forandres (Andersen og Lindhardt 2010, s. 204). Top-down forandringer fungerer ikke, fordi folkekirken i dag må forstås som en netværksorganisation (Andersen og Lindhardt 2010, s. 161-197). For at forandre folkekirken lokalt, kan det derfor være frugtbart at se processen som en lokal udviklingsproces, som kan styrke det lokale liv og skabe nye muligheder i lokalsamfundet. Alt andet er i risiko for at blive set som en afviklingsproces. Vi inddrager her erfaringer fra et forskningsfelt indenfor landdistriktsforskningen, som har samarbejdet med Landdistrikternes Fællesråd (Tanvig

2012; Tanvig m.fl. 2016), og som på baggrund af empiriske undersøgelser og konkrete udviklingsprojekter har udviklet en teori om opbygning af lokal strategisk kapacitet (se også rapport fra "Kirken på landet" for inspiration). Tanvig m.fl. argumenterer således for at tage lokal udvikling med lokalt udgangspunkt alvorligt:

> *"Behovet for en lokal indsats for at få mere udvikling er til stede og også erkendt nogle steder. Men det forekommer nødvendigt med en styrkelse af den lokale kapacitet, så det kan lade sig gøre. Tidligere studier viser, at indbyggede kulturer og traditioner i lokalsamfundene ofte er modstræbende over for nye slags aktiviteter og organiseringer, og at andre kræfter end de almindelige ildsjæle skal involveres, se f.eks. Tanvig (2014; 2015)" (Tanvig m.fl. 2016, s. 17).*

Tanvig m.fl. argumenterer for, at både en øget globalisering og grænseoverskridende netværk har ændret mulighederne for styring af den regionale udvikling, som fra en klassisk, hierarkisk styret tilgang må ændre taktik til en tilgang, som anerkender at udvikling lokalt foregår i netværk (fx styringsnetværk mellem offentlige og private aktører) (Sørensen og Torfing 2005 i Tanvig m.fl. 2016, s. 17-18; Andersen og Lindhardt 2010, s. 185-197). Med andre ord: lokal udvikling kan ikke styres ovenfra, men skal understøttes i at vokse lokalt, gennem mobilisering og opbygning af lokale kompetencer, som sammen kan skabe en udvikling (Andersen og Lindhardt 2010, s. 161-223).

Overordnet argumenterer Tanvig m.fl. (2016) for, at lokale udviklingsprocesser tager udgangspunkt i mobilisering af lokale kræfter, gennem aktiviteter som er rettet mod mennesker, de fysiske forhold, erhverv, lokale ressourcer som peger udad, samt globale (eller regionale) ressourcer, som kan trækkes ind (Tanvig m.fl. 2016, s. 20-21).

Gælder det samme for folkekirken, peger det på, at pastoratsændringer i fremtiden bør fokusere på opbygning af lokal strategisk kapacitet med menighedsrådene som omdrejningspunkt, hvis ændringerne skal forankres i udvikling lokalt, og ikke ende som afvikling.

Oversat til et bud på, hvordan en best practice proces for en pastoratssammenlægning kan se ud, skitserer vi her en inddragende proces, som har menighedsrådene som omdrejningspunkt:

h) Menighedsrådene finder en facilitator til processen.
i) Menighedsrådene mobiliserer deltagere til stormøde, blandt rådene, præsterne, medarbejderne, de frivillige, lokale borgere, foreningsrepræsentanter, repræsentanter for lokale institutioner. Husk også repræsentant for provstiudvalget.
j) Menighedsrådene og deltagerne i stormødet udpeger en styregruppe for processen, som provsten sidder med i.
k) Facilitator og styregruppe arbejder fælles med lokal afdækning sammen med menighedsrådene. Overvej at invitere kommunens planlægningschef med til møde om kommunens fremtidsplaner.
l) Styregruppen forbereder arbejdet med en fælles vision, også for lokalt samarbejde på tværs.
m) Styregruppen gennemfører visionsproces med endnu et stormøde for alle involverede.
n) På baggrund af stormødet udarbejder styregruppen et fælles beslutningsoplæg til biskoppen, som herefter kan hjælpe processen til næste led.

Hvem skal lede eller facilitere processen?

Vores interviews giver indtryk af, at biskop og provst i hver af syv storpastorater har forsøgt at skabe en proces, som passede med de lokale behov, selvom det flere steder først er sket på bagkant, når udfordringerne viste sig.

Nogle steder blev processen mellem menighedsrådene efter det første møde med biskoppen faciliteret af en ekstern konsulent. Et sted fik menighedsrådene lov til "at finde ud af det selv", de skulle bare frigøre de præsteressourcer, som biskoppen havde meldt ud. Her kom senere også en ekstern facilitator ind.

Flere steder har provsten involveret sig dybt i processen, og deltaget i arbejdsmøder som facilitator og leder af processen. I ét storpastorat var det

provsten, der drev processen og var med til at skabe fortællingen om storpastoratet. Provsten var præst i provstiet og det berørte område før sammenlægningen, og havde derfor mange lokale relationer at bygge på. Vores interviewpersoner understreger, at det var vigtigt, at provsten var kendt med det lokale folkelige og kirkelige liv i provstiet. De mener, at de var løbet ind i flere problemer, hvis ikke processen var drevet så tydeligt af provsten. Andre provster har også engageret sig i processen, men været nye og ikke haft et rodfæstet netværk blandt præster og menighedsrådsmedlemmer. En del af vores materiale peger på, at de nye provster har oplevet flere konflikter og diskussioner end andre, fordi de ikke havde den tillid lokalt, som processen egentlig krævede.

Provst eller ekstern facilitator?

At køre en pastoratssammenlægning er en stor opgave, hvis den skal inddrage de involverede. Provster er under alle omstændigheder involveret, men det er spørgsmålet, hvor formålstjenstligt det er at lade provsten facilitere hele processen. Som en provst fortalte os:

> *"Den tætte og vedvarende dialog er afgørende, hvor vi husker hinanden på, hvad det fælles mål er, ellers danner der sig nye fortællinger om hvad vi burde gøre i stedet. Det kræver mange, mange møder."*

Fordele ved at lade provsten lede:

- Provsten har lokalkendskab og lokale relationer – hvis provsten ikke er ny.
- Provsten er ansvarlig for præsternes arbejdsmiljø.
- Provsten kan inddrage provstiudvalgets medlemmer som aktører, og få dem på banen med strategi og økonomi.

Ulemper ved at lade provsten lede:

- Provsten har i forvejen en magtfuld rolle i forhold til de involverede, og kan derfor have svært ved at facilitere en proces, hvor de involverede kan tale åbent om mulighederne. Her kan også samarbejdsrelationer i

provstiudvalg, provstens tidligere eller nuværende geografiske tilhørsforhold spille ind, og skabe grobund for følelser af at blive forfordelt eller overset. Vi har eksempler på, at både medarbejdere og menighedsråd anbefaler en neutral mægler eller facilitator til processen.

- Flere provster fortæller, at de har manglet redskaber til at gennemføre processen. De var altså ikke tilstrækkelig klædt på til arbejdet med at facilitere processen.
- Vi har flere eksempler på, at provsten – med biskoppens velsignelse – udarbejder en plan, og herefter overtaler sognene til at følge den model, som provsten har lagt ud, og taler dem fra de muligheder, de selv så. Eller simpelthen sender planen i høring, så det bliver det her eller ingenting.
- Nogle menighedsråd tager også individuel kontakt til provst eller biskop, og forsøger at forhandle en særlig løsning igennem. Det undgås med en ekstern facilitator.
- Provsten har i forvejen en travl kalender med mange opgaver, og ikke som udgangspunkt ressourcer til en inddragende proces, som kræver tid, både til forberedelse og selve møderne med de involverede.

Når valget er truffet, er det afgørende, at biskop og provst giver et klart defineret mandat til den person, som udpeges til facilitator. Vi har i interviews et eksempel på, at menighedsrådsmedlemmer oplevede, at facilitatoren fremlagde situationen sådan, at de havde stor indflydelse på det endelige udfald af processen. Ved processens slutning fik de ikke den løsning igennem, som de havde udarbejdet sammen med facilitatoren, og det skabte stor frustration hos en del af menighedsrådene i det nye storpastorat.

Samtidig kan det være en fordel, at menighedsrådene selv er med til at udpege facilitatoren, så de føler sig trygge ved personen, og ikke fx føler, at det er én, som kommer med en dagsorden fra biskoppen.

Én provst foreslår, at ansættelsen af "en provstisekretær nr. 2, en forandringsagent eller en fuldmægtig" kunne aflaste provsten under en sammenlægning. Også Kirkefondet bliver nævnt som en mulig ressource til at facilitere en inddragende proces.

Hvem skal deltage i den inddragende proces?

Hvorfor er det afgørende at arbejde med en inddragende proces på det tidlige stadie af en sammenlægningsproces? Vi kan se i vores materiale, at de processer, hvor menighedsråd og præster har haft indflydelse, over tid falder lidt lettere på plads, og ikke genererer vedvarende konflikter.

Mangel på inddragelse kan tage modet fra de lokale menighedsrådsmedlemmer. En formand oplevede fx at være del af en proces, hvor han oplever at provsten bestemte det hele. Det gjorde ham frustreret, som han fortalte:

> *"Det er i hvert fald mit budskab: Man mister ejerskabet til de her beslutninger, og man mister lysten til at beskæftige sig med det, fordi, nå men okay, det er jo et fedt, det kører jo selv, men det er der ikke noget, der gør. Og hvis der er nogen ting, hvor der skal ydes en frivillig indsats, der fungerer, så er mit råd, så lad være med at pille ved det. For så er det fordi der er nogle ildsjæle, der gider tage sig af det. Og det hungrer alle foreninger efter." (Menighedsrådsformand i mindre sogn, 6 år i menighedsråd).*

Vores undersøgelse viser, at lokale ildsjæle (menighedsrådsmedlemmer og præster), som er med til at drive processen, er afgørende for samarbejdet. Skal en pastoratssammenlægning fungere, må menighedsråd og præster være del af processen. Samtidig advarer nogle af deltagerne mod, at en enkelt formand eller en præst dominerer sammenlægningsprocessen.

Præster er ligesom de læge menighedsrådsmedlemmer dybt påvirket af en mulig pastoratssammenlægning. Vi kan se, at flere præster har oplevet processen omkring en pastoratssammenlægning som konfliktfyldt og uoverskuelig, og af de grunde har truffet beslutning om at gå tidligere på pension. Det har været uforudsete pensioneringer, som har trukket veksler på både præster, menigheder og menighedsråd.

I de storpastorater, som vi har undersøgt, var det alene menighedsråd og præster som deltog i processen med sammenlægningsprocessen, i det omfang, der overhovedet var en proces. Ingen steder har vi hørt om, at medarbejdere var inddraget. I en sammenlægningsproces vil kirkens ansatte

opleve ændringer i deres arbejdsforhold, og de bør derfor i det mindste være informeret om udviklingen i processen. Samtidig vil medarbejdere (evt. medarbejderrepræsentant) kunne bidrage med værdifuld lokal viden og ideer til samarbejde på tværs af sognene, som kan kvalificere processen og det kommende samarbejde mellem menighedsrådene.

Relationer og indbyrdes tillid mellem alle involverede har stor betydning for arbejdet med en pastoratssammenlægning. Det gælder for menighedsrådsmedlemmer, præster og medarbejdere indbyrdes i sogne og pastorater, men det gælder også på tværs. Hvis de berørte menighedsråd, præster og medarbejdere ikke har kendskab til hinanden på forhånd, kan relationer og tillid opbygges undervejs i en pastoratssammenlægningsproces.

Vi kan kun anbefale, at menighedsråd, præster og medarbejdere inddrages mest muligt i processen. Endnu et argument for inddragelse er, at personer, som ikke er involveret i en konkret sammenlægningsproces, næsten som en naturlov vil indgå i uformelle dialoger med hinanden. Medarbejdere, som hører noget i Brugsen, bliver nervøse og taler med hinanden, hvis de ikke får klar besked. Præster taler med hinanden ved provstikonventer. Menighedsrådsmedlemmer mødes også i andre sammenhænge. Jo mindre de involverede får at vide, jo mere vil de gætte på udfaldet, og des større uro kan manglen på information og inddragelse skabe.

En del af processen, som alle de nævnte kan bidrage værdifuldt til, er afdækningen af de lokale forhold og den lokale identitet.

Lokal afdækning – betydningen af den lokale identitet

Før den bedst mulig løsning på en pastoratssammenlægning kan findes, har alle involverede parter – og særlig biskoppen, som har den endelige beslutningskompetence – brug for mere viden. Viden om lokale forhold og om de lokale identiteter, som knytter sig til de enkelte sogne.

Det ved vi, fordi vi i vores undersøgelse har fundet flere eksempler på, at den endelige sammenlægning går på tværs af de lokale forhold og de lokale

identiteter, og ikke føles naturlig for de involverede menighedsråd. Fx fortæller en formand:

> *"Vi har ikke så meget samarbejde, [...] men jeg tænker at samarbejdet det ville nemmere have foregået, hvis det var blevet efter det som vi foreslog. Vi passer mere sammen med dem derinde end dem deroppe, ja, undskyld jeg siger det på den måde". (menighedsrådsformand, har siddet i menighedsråd i lille sogn i flere perioder)*

Formanden prøver her at sætte ord på sin oplevelse af, at de med sammenlægningen er blevet trukket i den forkerte retning, væk fra "dem derinde" i byen, som de føler sig mere knyttet til. De ser sig selv som et landsogn tæt på byen, og den identitet skubber sammenlægningen til, så de ikke kan se sig selv i den nye struktur. Her er ikke oplevet sammenhæng mellem kirkelig struktur og folkelig struktur. Den endelige struktur kan ende med at spænde ben for samarbejde på tværs af sognene, som antydet i citatet her.

Lokal identitet kan også bunde i en oplevelse af at være små sogne overfor store sogne, og en uro for, om det lille sogn "forsvinder" i sammenlægningen med det store. Hvordan bevares det særlige lokale præg, når sognene ikke ligner hinanden? Vi hører også, at det er vigtigt at huske på forskellen på land og by. Herunder nævner flere, at det er vigtigt at have blik for landsognenes særlige karakter: landpræsteembedet, landsbykirken etc.

Lokal identitet kan også handle om at have egne, lokale medarbejdere, særlig gravere, som er meget synlige i hverdagen. Medarbejderne er fx her en ressource i forhold til at se, hvad der er af muligheder for samarbejde.

Vi har i materialet to eksempler på afdækning af lokale forhold som led i sammenlægningsprocessen. I processen mod sammenlægning til Voer Herred Pastorat i Horsens Provsti, nedsatte provsten en arbejdsgruppe, som til en vis grad lavede en kortlægning af sognenes demografi og særpræg, og herudfra kom med forslag til hvordan et bæredygtigt pastorat kunne se ud på egnen.

Godt et år efter sammenlægningen til Ommersyssel Østre Pastorat, blev provst og menighedsråd klar over at de manglede to ting for at komme videre: en fælles vision og en fælles viden om sognene i pastoratet. I den forbindelse frikøbte biskoppen i 2020 i en kortere periode (5 uger) én af sognepræsterne til at afdække de demografiske og kulturelle forhold i storpastoratets sogne. Præstens arbejde mundede ud i en rapport som grundlag for et fælles visionsarbejde. Den samlede rapport gav storpastoratets menighedsråd en fælles referenceramme for samarbejdet, og de ville ønske, at de havde haft den viden, før de blev lagt sammen.

Erfaringerne fra Ommersyssel Østre Pastorat og Voer Herred Pastorat peger på, at en kortlægning af lokale forhold er vigtig FØR de endelige beslutninger tages, og kan hjælpe i processen med at få taget de rigtige beslutninger.

Herunder hører også en afdækning af de forhold, som handler om samhørighed og sammenhæng også udenfor det snævert kirkelige: hvem deler man skole, foreninger, plejehjem, indkøbssteder etc. med.

Præstegårdene fremstår i interviewene som hjerteblod for menighedsrådene, som oplever at præstegårdene har en helt afgørende betydning for den lokale identitet og orientering mod det kirkelige. De er gamle samlingspunkter for både kirkelige og folkelige aktiviteter, og det synlige tegn på at præsten bor i sognet. Vi kan i interviewene også se betydningen af at bevare et lokalt holdepunkt, – og anbefalinger om, at ikke alt skal op i luften. Som en provst, som selv havde ledet processen sagde:

"Man skal gå meget mere forsigtigt til værks."

Kendskab til kirkelivet og traditionerne i de sogne, som er involveret, kan også gøde jorden for fremtidige samarbejder mellem menighedsrådene. Andre forhold, som er gode at kende til, er om de berørte sogne har præg af forskellige kirkelige retninger, ligesom de gamle kommunegrænser (før 1970) og pastorater, som sogne tidligere har hørt sammen i, også er vigtige at kende til. Særligt er også geografi en faktor i det daglige. Præster i et storpastorat fortalte os, at de kører rigtig mange kilometer, og det er jo for

så vidt spildtid. De har nemlig 19 km mellem de to kirker, som ligger længst væk, og ingen distriktsdeling. Geografi handler også om, hvor befolkningen orienterer sig hen – mod fx skole, arbejde, fritidsaktiviteter, indkøb og borgerservice.

Det er også godt at på, hvordan de involverede sogne samarbejder med andre sogne, end dem som er berørt af sammenlægningen. Måske skabes der en dominoeffekt, som ødelægger noget andet værdifuldt, når strukturen ændres?

En lokal afdækning kan gennemføres som workshops rundt i sognene. Her kan de involverede – med en facilitator – arbejde fælles med at fremskaffe viden til den lokale afdækning. Én provst foreslår endda, at den lokale afdækning skal laves for hele provstiet, så alle får fælles fodslag om forandringerne:

> *"[...] jeg tror at vi skulle have kigget på hele provstiet, på én gang, så havde vi fået mere vi-følelse, i stedet for os og dem."*

Afdæk fælles viden ved at arbejde med punkterne herunder – og brug også Danmarks Statistiks tal samt kommuneplanen. Se på:

- Lokal befolkningsprofil. Antal indbyggere i sognet, medlemstal og medlemsprocent. Uddannelse, alder, beskæftigelse, pensionister. Befolkningsprognose (evt. gennem kommunen)
- Tilflyttere kontra beboere, som er vokset op på egnen
- Antal kirkelige handlinger/år, antal gudstjenester undersøg også, hvordan kirkegængerne har det med en evt. ændring i antallet af gudstjenester
- Kirkeligt arbejde – og mulige udækkede behov for en indsats fra sogn eller sogne
- Menighedsrådskulturen. Holder rådet hyppige møder, og arbejder med udvalg? Hvordan med økonomi, bruger rådet alle midler hvert år, eller opererer det med frie midler?
- På tværs af områdets sogne. Er der eksisterende samarbejde mellem sogne i området, også om vikardækning og ferie? Har nogle af sognene

tidligere hørt sammen som pastorat og delt præst? Har nogle af sognene præg af "hovedsogn"?
- Kirkelige foreninger, fx KFUM og Indre Mission, eller valgmenigheder i sognet
- Folkekirkelige bygninger og lokaliteter – kirke, kirkegård, præstegård, sognehus, graverfaciliteter mm. Herunder også geografi og afstande mellem de sogne og kirke, som er tænkt som del af pastoratssammenlægningen. Fysiske afstande har også betydning for den lokale identitet
- Kirkelige og folkelige traditioner
- Samarbejde mellem kirke og foreningsliv
- Foreningsliv og institutioner i området
- Skoler og daginstitutioner – konfirmandundervisning og skole-kirke-samarbejde
- Lokale attraktioner og kulturarv
- Kommuneplan, vækstområder, skoledistrikter
- Kollektiv transport og infrastruktur – vejnet og cykelstier
- Handelsliv – også udenfor sognet
- Hvor tager indbyggerne hen for at arbejde, handle ind og more sig? Hvor orienterer indbyggerne sig hen?
- Historisk præg – kan vi tale om en lokal identitet eller lokale identiteter? Hvad er den grundet i? Hvad betyder sognegrænserne i området? Hvor gik de gamle kommunegrænser? Inddrag gerne Lokalhistorisk Arkiv

Fra den lokale afdækning kan de involverede sogne gå videre til at arbejde med at finde fælles fodslag om muligt samarbejde, hvor det giver mening for dem lokalt. Samtidig er en interessentanalyse også vigtig at få med i processen, så også de samarbejdspartnere, fx fra skoler og foreningsliv, som sognene samarbejder med og ønsker at samarbejde med i fremtiden, er tænkt med ind i den endelige plan.

Vision for samarbejdet mellem menighedsrådene

En udviklingsproces i samarbejde mellem menighedsrådene skal forankres i en fælles vision for den nye situation, de vil hen til. Den fælles vision skal stå tydeligt for alle involverede for at kunne bære samarbejdet igennem

processen. Men hvorfor skal vi arbejde med en fælles vision for et muligt storpastorat? En formand sagde:

> *"Storpastoratet bringer rigtig meget godt med sig og meget større muligheder, for at lave noget godt i fællesskabets interesse. Men det bliver ikke rigtig godt, før vi alle vil det."*

Hvis et menighedsråd føler sig tvunget til at gå med i sammenlægningen, er det endnu vigtigere at bruge god tid på at finde en fælles vision. En provst fortalte:

> *"Det er her skoen trykker, at vi ikke har et fælles billede af, hvad vi gerne vil."*

Uden fælles vision er det svært at trække samme vej. De fælles visioner stod ikke alle steder i undersøgelsen lige tydelige for vores interviewdeltagere. I vores interviews støder vi på forskellige former for visionsarbejde, som menighedsråd har været involveret igennem sammenlægningsprocesserne. Nogle steder har visionsarbejdet været en del af et faciliteret forløb med en ekstern facilitator. Et menighedsrådsmedlem fortalte os:

> *"Vi havde 3 temadage/aftner i X-by, hvor der blev lagt vægt på, hvad man kunne samarbejde om. Det var gode aftner. Disse aftner og plancher blev ikke brugt til noget bag efter."*

Også et andet sted var menighedsrådene med til visionslørdage, som de var glade for, men som de ikke kunne se blev brugt, da sammenlægningen blev en realitet. Hvis et visionsarbejde ikke – klart og tydeligt – bliver brugt som fundament for det efterfølgende arbejde med sammenlægningen, bliver de involverede frustrerede.

Derfor skal visionsarbejdet integreres i hele arbejdsprocessen omkring en pastoratssammenlægning, så ingen føler at deres kostbare fritid er gået med noget, som ikke giver værdi i sidste ende. Arbejdet med en fælles vision handler ikke om, at de involverede skal blive enige om alt, men om at finde ud af, hvor behov, ønsker og ideer lapper over og kan dækkes gennem samarbejde. Som beskrevet i Ommersyssel Østre Pastorats visionsrapport, s. 2:

”Vi behøver ikke gøre tingene ens fra kirke til kirke, fra sogn til sogn, men for at et fællesskab kan fungere godt, skal vi bevæge os i samme retning.”

Uden fælles vision glemmer vi, hvad vi er sammen om, og så mister samarbejdet mening.

Som en medarbejder sagde:

”Man skulle have taget det i små skridt. Hvor første skridt måske var en tid hvor de enkelte råd fandt ud af hvilke værdier de havde. Og man derfor begyndte at nærme sig hinanden, inden man skulle træffe beslutninger om noget.”

Arbejdet med en fælles vision kan tage udgangspunkt i årsager og faktorer til sammenlægning, som klarlagt i den forrige del af arbejdsprocessen.

Arbejd herefter med omrids til en fælles vision.

- Visioner for det kirkelige arbejde – nogle menighedsråd oplever, at det kirkelige arbejde er helt afhængigt af præsten. Kan det ændre sig i en inddragende proces, hvor præsterne også kan tænkes som ressourcer på tværs af sognene? Også spørge: Hvad kan kirken bidrage med i lokalsamfundet?
- Vision for samarbejdet mellem menighedsråd, præster og medarbejdere i dagligdagen? Den mindste grad af samarbejde kunne være at lade præsterne samarbejde, mens menighedsråd og medarbejdere fortsatte som før sammenlægningen. En tanke værd er et citat fra en provst: ”Min bekymring i det ville være, – ja, det skulle være naturligt for præsterne. Men det ville være svært at præsterne så ikke i det daglige var understøttet af menighedsrådene. Men måske ville det være bæredygtigt. Men hvis de ikke kom i hinandens kirker, så ville der stadig sidde en ensom præst.”
- Visioner for kirkegang – ønsker vi at se hinanden i kirkerne på tværs af de gamle pastorater?
- Vision om fælles samarbejde om medarbejdere? Og om lokaler, udendørs faciliteter og redskaber/maskiner? Ønsker vi en fælles daglig koor-

dinering – måske en daglig leder? Som en præst sagde: ”Hav fokus på det gode arbejdsmiljø, og husk at vi skal alle kende hinanden. Det sociale gør en stor forskel.”

- Vision for kommunikation? Fælles navn?
- Vision for samarbejdet mellem menighedsråd? Er det formålstjenstligt at arbejde mod en sammenlægning af nogle af rådene?

Arbejd videre med omrids til en fælles vision. Arbejd med vision som på både kort og langt sigt. Fx 2 år, 5 år og 10 år. Nu hvor vi kender hinandens sogne bedre, hvordan kan vi så se mulighederne for en fælles vision og fælles samarbejde?

Et udgangspunkt for menighedsrådenes, præsternes og medarbejdernes arbejde med en fælles vision for samarbejdet i det kommende storpastorat kan være modellen for samarbejde mellem menighedsråd og præster i et storpastorat (”Præster på tværs” 2020, s. 127, og i temahæftet Samarbejde – hvor giver det mening). Vi beskriver i guiden, hvordan et visionsarbejde kan foregå med modellen som værktøj.

En del af visionsarbejdet kan også være at arbejde med et navn til storpastoratet. Navnet fastsættes af biskoppen efter høring af menighedsrådene (se boks).

Pastoratsnavn

(om § 1 i Cirkulære om oprettelse, ændring og nedlæggelse af pastorater, fastsættelse af pastoratsnavne samt om oprettelse og nedlæggelse af præstestillinger)

Biskoppen fastsætter pastoratsnavnet efter høring af de berørte menighedsråd. I pastorater med flere sogne fastsætter biskoppen, hvilket sogn der er hovedsognet.

Hvis pastoratsnavnet ikke er en sammenstilling af de berørte sogne, vil biskoppen typisk sende navneforslaget i høring ved Stednavneudvalget, inden biskoppen træffer afgørelse.
Kilde: Sammenlægning af pastorater, stiftsjura.dk

Tids- og aktivitetsplan

Med afsæt i erfaringer fra de syv storpastorater vil vi også anbefale, at styregruppen på dette tidspunkt i processen udarbejder en overordnet tids- og aktivitetsplan. En sådan plan vil give alle et overblik over, hvad der kommer til at ske, hvis eller når biskoppen beslutter at gå videre med den påtænkte sammenlægning. Et menighedsrådsmedlem fortalte om den proces, hun var del af:

> *"Det er gået alt for stærkt. Hastværk er lastværk. Det er ikke konstruktivt samarbejde, når man skal skrive under på noget, man ikke helt kender baggrunden for og ikke helt har været involveret i."*

Samtidig kan mange møder trætte menighedsrådsmedlemmer. I de fleste af de syv storpastorater har menighedsrådene mistet medlemmer og formænd, som havde været med i årevis, fordi de kørte trætte i processen. En præst sagde:

> *"Det er en tidstung proces: Høring, seminarer, mange lørdage."*

Planen kan derfor være med til at give et realistisk blik på, hvad der er muligt at nå på fx det første år af en sammenlægning. Ting tager tid, og mange møder. Fra vores interviews har vi følgende gode råd fra andre, som har prøvet det:

Menighedsrådsmedlemmer:

> *"Det er vigtigt at huske at menighedsrådsmedlemmer også kan have fuldtidsarbejde. Og møder ikke skal ligge i arbejdstiden."*

> *"Det er godt, at det går langsomt, i en proces, hvor vi kan følge med og få bygget relationerne op hen ad vejen."*

Præster:

> *"God idé at starte ud med at prøve at afgrænse opgaveløsningen."*

”Struktur for samarbejde har taget lang tid. Vi fik først årshjul på plads i 2022, så alle kan vide hvornår der holdes møder i aktivitetsudvalg, forretningsudvalg etc.”

Medarbejdere:

”Start med en bid ad gangen.”

”Sørg for at høre og inddrage medarbejderne.”

”Få folk ind udefra med inspiration til samarbejdet.”

”Start med det, der er nemt at samarbejde om og få skabt en samarbejdssucces til at begynde med.”

”Lav fælles arrangementer – f.eks. julefrokost eller brand/førstehjælpstræning. Så er det nemmere at ringe til de andre og spørge.”

”Den lokale forankring er vigtig og skal fortsat være det.”

Provst:

”Forberedelsesfasen skal gøres meget længere.”

”Vi skal se til andre brancher som har arbejdet med det her i årevis. Vi kan godt lære noget!”

En anden provst:

”Det er en fordel med langsommelighed, og at samarbejde får lov at vokse op nedefra.”

Anbefalinger til den inddragende proces

- Find en facilitator: Brug en ekstern facilitator.
- Menighedsrådene mobiliserer deltagere til stormøde, blandt rådene, præsterne, medarbejderne, de frivillige, lokale borgere, foreningsrepræsentanter, repræsentanter for lokale institutioner. Husk også repræsentant for provstiudvalget.
- Menighedsrådene og deltagerne i stormødet udpeger en styregruppe for processen, som provsten sidder med i.
- Facilitator og styregruppe arbejder fælles med lokal afdækning sammen med menighedsrådene. Skab en lokal afdækning af de kirkelige og folkelige forhold. Den kan give et transparent grundlag, som alle har været med til at udarbejde, og sikre at beslutninger tages på et oplyst grundlag. Overvej at invitere kommunens planlægningschef med til møde om kommunens fremtidsplaner.
- Styregruppen forbereder arbejdet med en fælles vision, også for lokalt samarbejde på tværs. Arbejd med fælles vision, også for lokalt samarbejde på tværs: Husk, at visionsarbejdet skal danne grundlag for de næste trin i processen, ellers er det meningsløst at bruge tid på.
- Styregruppen gennemfører visionsproces med endnu et stormøde for alle involverede.
- På baggrund af stormødet udarbejder styregruppen et fælles beslutningsoplæg til biskoppen, som herefter kan hjælpe processen til næste led.

Endelig vil vi anbefale som del af best practice:

- At biskoppen som afrunding på den inddragende proces med menighedsråd, præster og medarbejdere laver en skriftlig opsamling på fordele og ulemper ved at gå videre med den påtænkte pastoratssammenlægning, og hvilke argumenter, der ligger til grund for, at biskoppen vælger at gå videre med processen, til næste skridt, nemlig selve planlægningen af sammenlægningen.

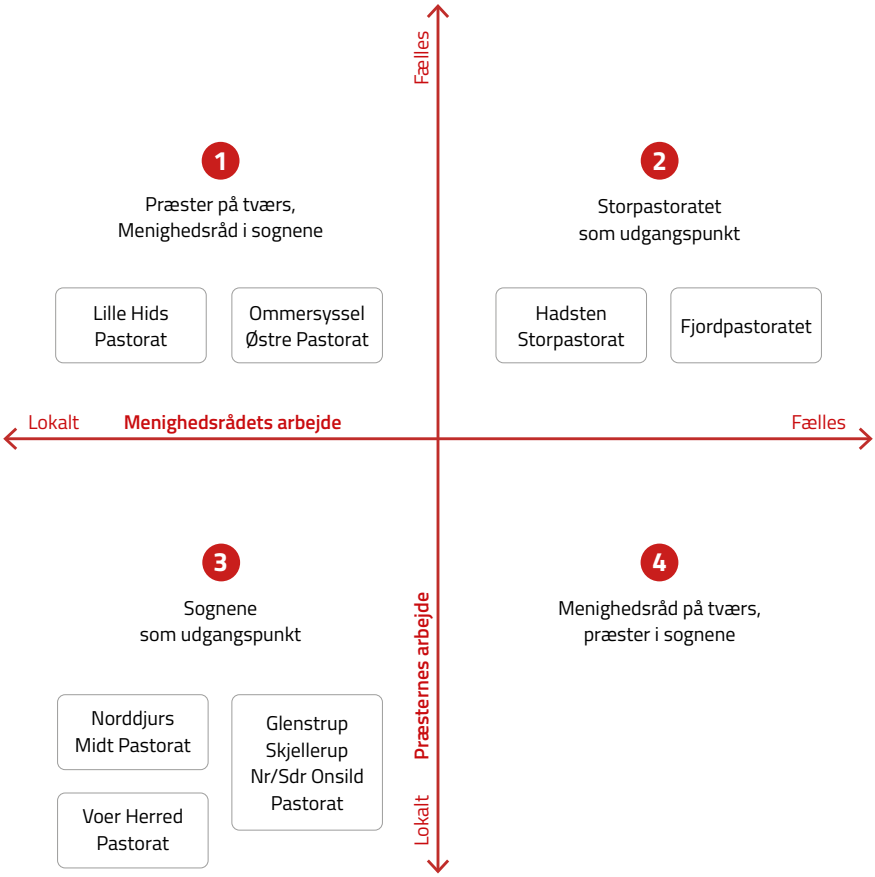
En sådan opsamling vil sikre tydelighed og transparens gennem hele sammenlægningsprocessen.

Samarbejde i de syv storpastorater – hvor giver det mening

De syv storpastorater er forskellige. Ét af dem består i dag af fire sogne med tre menighedsråd og 1,5 præster, mens et andet har 11 sogne og under sammenlægningen er gået fra otte til næsten fem menighedsråd. Det gør en forskel for processen og sammenlægningen, hvor mange enheder, og dermed også mennesker, der er involveret. Samtidig kan vi også se, at det ikke kan forudsiges, hvordan den rigtige model ser ud for et givet storpastorat. Det afhænger af de mange forhold som er indeholdt i en lokal afdækning (som beskrevet ovenfor). Vi kan se, når vi kigger på tværs af de syv storpastorater i undersøgelsen:

- At antallet af sogne/præster ikke har været afgørende for graden af samarbejde mellem menighedsrådene i pastoratet. Det er muligt at samarbejde på tværs både med få og med flere menighedsråd, det afhænger af mange andre forhold end blot antallet af sogne eller præster.
- At sammenlægning af menighedsråd oftest sker i landsogne. Nogle steder som en løsning på, at det har været tiltagende svært at rekruttere menighedsrådsmedlemmer. Andre steder i frustration over de mange administrative opgaver, som menighedsrådet skal stå for.
- At et højt antal sogne og en vidt udstrakt geografi er en udfordring i pastoratssamarbejde. Både i hverdagen, hvor medarbejdere og præster bruger mange timer i bil for at komme fra kirke til kirke, men også ved præsteansættelser og fælles møder/aktiviteter.
- At sammenhæng mellem kommuneplan og kirkelig struktur giver lokal sammenhæng, fordi de kirkelige institutioner da favner samme område som de kommunale institutioner. Det letter samarbejder mellem institutionerne og foreningerne. Samtidig styrker det de lokale beboeres identitet, at kirkelivet m. konfirmationer, aktiviteter, lokale arrangementer henvender sig til de samme mennesker, som resten af lokalsamfundet er orienteret imod.

De deltagende pastoraters placering indenfor de fire hovedtyper af storpastorater:



Figur 2: Forsøg på indplacering af de syv storpastorater på to skalaer fra lokalt til fælles: for præsternes samarbejde og menighedsrådenes samarbejde. Model fra "Præster på tværs" 2020, 124. Vi har vurderet storpastoraternes placering ud fra de informationer, vi har indsamlet gennem interviews, hjemmesider mm., og vi tager derfor forbehold for viden, vi ikke har haft mulighed for at tage med i vurderingen.

Når vi ser på samarbejdet i de syv storpastorater, som vi har undersøgt, finder vi eksempler på tre af typerne i modellen.

Type 1: Præster på tværs, menighedsråd i sognene

Præsterne har – foruden de lokale opgaver – stor opmærksomhed på styrkelsen af det fælles. Præsterne går på tværs af pastoratet i det daglige arbejde og iværksætter i fællesskab initiativer og aktiviteter. Idéen er at styrke fællesskabet og få menighederne til at benytte sig af de kirkelige tilbud i hele pastoratet. Menighedsrådene arbejder med fokus på det lokale, og der oprettes hverken tværgående udvalg, afvikles fællesmøder eller iværksættes andre initiativer til at styrke det fælles.

- Præsterne opfatter samarbejdet med hinanden som en fordel – og vil gerne se det smitte af på menighedsråd og menigheder.
- Menighedsrådene forholder sig til det lokale, og ser storpastoratet som en god ramme om præsternes samarbejde.

Kilde: "Præster på tværs", 125.

Hadsten Storpastorat (Favrskov Provsti), Lille Hids Pastorat (Silkeborg Provsti), og Ommersyssel Østre Pastorat (Randers Nordre Provsti), passer med modellens type 1. Dog har Hadsten Storpastorat mere end 1 menighedsråd, men passer alligevel bedre i modellen som en type 1.

Type 2: Fælles om det hele

Her arbejder præsterne ud fra pastoratet som helhed. Menighedsrådet er ét fælles råd, hvor alle beslutninger og al økonomi er samlet. Både det lokale og det fælles har stor opmærksomhed – og hænger naturligt sammen. Gennem fælles aktiviteter i de enkelte sogne anspores menighederne til at bevæge sig frit i pastoratet til de kirkelige tilbud.

- Præsterne arbejder i praksis i alle pastoratets kirker.
- Ét fælles menighedsråd i pastoratet.
- Aktivitetsudvalg i hvert sogn.

Kilde: "Præster på tværs", 125.

Fjordpastoratet (Odder Provsti) passer på en type 2, hvor præsterne deles om hele pastoratet, og hele pastoratet er dækket af et fælles menighedsråd.

Type 3: Sognene som udgangspunkt

Her foregår næsten alt, som det gjorde før sammenlægningen – nu bare med kolleger til den enkelte præst og ingen præstevikarer "udefra". Både præster og menighedsråd arbejder lokalt i ét eller flere sogne. Præsternes samarbejde består af koordinering og afløsning i forbindelse med ferie og fridage. Menighedsrådene arbejder med fokus på det lokale, og der oprettes hverken tværgående udvalg, afvikles fællesmøder eller iværksættes andre fælles initiativer.

- Udpræget distriktsdeling, hvor præsterne udelukkende afløser hinanden ved ferie- og fridage.
- Menighedsrådene har fokus på det lokale.
- Der afvikles ingen eller få årlige koordinerende fællesmøder.

Kilde: "Præster på tværs", 125.

Norddjurs Midt Pastorat, (Norddjurs Provsti), Glenstrup-Skjellerup-Nørre Onsild-Sønder Onsild Pastorat (Hobro-Mariager Provsti) og Voer Herred Pastorat (Horsens Provsti) ligner en type 3.

Type 4: Menighedsråd på tværs, præster i sognene

Menighedsrådene har her – foruden det lokale fokus – stor opmærksomhed på at styrke det fælles gennem tværgående udvalg, fælles annoncering, planlægning og afvikling af fælles arrangementer for hele området. Præsterne arbejder ud fra en distriktsdeling og hver især med fokus på det lokale. Samarbejdet mellem præsterne består af koordinering og afløsning i forbindelse med ferie og fridage.

- Menighedsrådene udforsker mulighederne for, hvad der kan gøres fælles og på tværs.
- Præsterne arbejder i høj grad hver for sig, men har fælles koordinering.
- Fokus på at udnytte mulighederne i den nye konstruktion.

Kilde: "Præster på tværs", 125.

Vi havde ingen type 4 i vores undersøgelse i Aarhus Stift. Det kan evt. hænge sammen med, at præsters ønske om samarbejde eller det modsatte påvirker menighedsrådene mere end det omvendte.

Undersøgelsen ”Præster på tværs” (F2020) undersøgte forholdene i 63 storpastorater, og fandt flere tendenser blandt sogne, der nu var del af storpastorater. Nogle af tendenserne kan måske inspirere menighedsråd, præster og medarbejdere, som er i en sammenlægningsproces.

”Præster på tværs” (2020) (storpastorater i hele landet) pegede på, at:

For sogne og menighedsråd:

- Halvdelen af sognene havde et naturligt tilknytningsforhold forud for etablering af storpastoratet.
- Der var en klar tendens til, at menighedsrådene ikke lagde sig sammen i forbindelse med etablering af storpastoratet.

For samarbejde mellem menighedsråd:

- I godt halvdelen af storpastoraterne blev der etableret tværgående råd eller udvalg, der dækker hele pastoratet.
- Halvdelen af pastoraterne fik tilført ekstra ressourcer til opbygning af samarbejdet i den nye konstruktion.
- For de fleste sogne medførte storpastoratet nye samarbejdsområder, fx: Administrativt fællesskab om kirkekontor, fælles/tværgående udvalg for koordinering og planlægning, økonomi, ekstern kommunikation, fælles præsteansættelser og ansættelser af andet personale.

For de kirkelige aktiviteter:

- De kirkelige aktiviteter foregik på undersøgelsestidspunktet overvejende lokalt i de enkelte sogne.

For samarbejde mellem præster og personale:

- Hvad personale angår, var præsterne den gruppe, der går mest på tværs af sognene, fulgt af kirkemusikerne, mens kirketjenere og kirkegårdspersonale i udpræget grad arbejdede lokalt.

- Samarbejdet mellem præsterne foregik meget forskelligt, og fordelingen af arbejdet var i høj grad overladt til præsterne selv.
- Halvdelen af pastoraterne betjentes af præsterne i fællesskab, mens der i ca. en tredjedel af pastoraterne var distriktsdeling. Der var en klar tendens til, at pastorater med få sogne og præster havde betjening i fællesskab, mens større konstruktioner benyttede sig af distriktsdeling. Samarbejdet skete oftest om afløsning, planlægning og koordinering, mens afvikling af konkrete aktiviteter kom senere i processen. En undtagelse var gudstjenester med deltagelse af flere præster, som var almindeligt udbredte. I 40% af pastoraterne var præstekvoten uændret, i 40% var den sat ned, og i de sidste 20% af pastoraterne var der sket en forøgelse af præstekvoten ("Præster på tværs" 2020, 73-75).

Forandringer i de syv storpastorater i undersøgelsen

På de følgende sider følger et overblik over Aarhus Stifts' undersøgelse af de syv storpastoraters situation og fortælling.

Ommersyssel Østre Pastorat, Randers Nordre Provsti

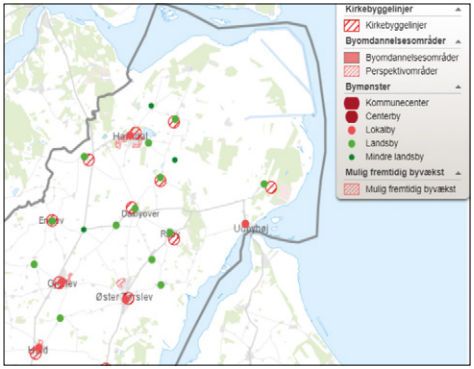
Sogne i pastoratet

Gjerlev
Enslev
Hald
Kærby
Dalbyneder
Dalbyover
Øster Tørslev
Råby
Sødring
Udbyneder
Kastbjerg

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	4,5	3
Kirker	12	12
Råd	8	5
Præsteboliger	5	3
Indbyggere		5.886
Medlemmer i %		87

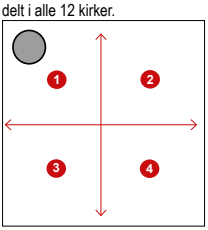
Ommersyssel Østre Pastorat set i relation til kommuneplanlægningen



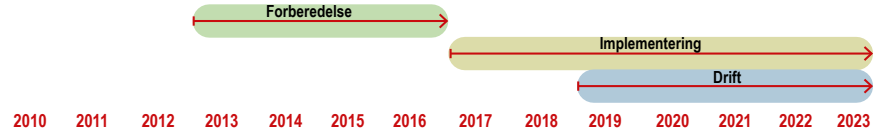
Storpastoratets struktur følger langt hen ad vejen den kommuneplan, som Randers Kommune har vedtaget. Her er ingen deciderede centerbyer – den nærmeste er Spentrup sydvest for pastoratet. Nogle områder i storpastoratet beskrives i kommuneplanen som lokalcentre: Havndal, Udbyhøj Vasehuse, Gjerlev, Øster Tørslev, Hald, og placeringen af de tre præstegårde og kirkecentret passer med lokalcentrene. Fremtidig byudvikling forventes i Havndal, Gjerlev, Øster Tørslev og Hald.

Pastoratstype

Ommersyssel Østre Pastorat placerer sig med de lokalt orienterede menighedsråd og tværgående præster som type 1, idet de tre præster samt organister og sangere går på tværs, uden distriktsdeling og med gudstjenester fordelt i alle 12 kirker.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Allerede den forrige biskop, Kjeld Holm, tog initiativ til dialog med menighedsrådene i området om en mulig pastoratssammenlægning, men den blev ikke realiseret. Biskop Henrik Wigh-Poulsen tog i 2015 på ny initiativet, fordi provstiet skulle aflevere præster til byområder, ligesom flere præster nærmede sig pensionsalderen. De tidligere 11 menighedsråd er nede på 6 råd, som tager sig af de 11 sogne og 12 kirker. 5 præster (en af dem havde en 50% forpligtelse i Randers) i 5 præstegårde er blevet til 3 præster i 3 præstegårde. I Gjerlev blev præstegården erstattet af et kirkecenter i den nedlagte skole som fælles kordegnekontor for hele pastoratet. Præstegården i Råby-Sødring sogne er nedlagt, mens et sognehus er på vej. Pastoratet har et fælles forretningsudvalg/pastoratsråd uden beslutningskompetence, og et fælles kontaktpersonudvalg for samarbejde om medarbejdere, og menighedsrådene tænker kirkemusikere, kordegne og kirke-kulturmedarbejder som fælles medarbejdere. Der forestår stadig et arbejde med at skabe fælles arbejdsvilkår for medarbejderne. Menighedsrådene nåede ikke til enighed om præsternes relation til sognene, og valgte i en afstemning at anbefale biskoppen, at der ingen distriktsdeling skulle være for præsterne. Præsterne er i dag helt fælles for alle sogne og kirker, men der er ikke lokal enighed om, at det i længden er den bedste løsning, da flere savner at have en tilknytning til en enkelt præst.

Voer Herred Pastorat, Horsens Provsti

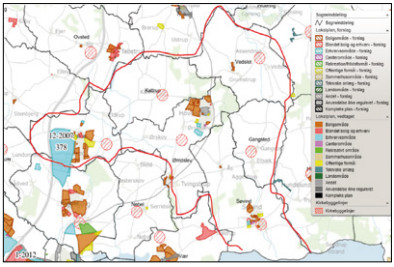
Sogne i pastoratet

Kattrup
Tolstrup
Gangsted
Søvind
Vedslet
Ørridslev

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	2,75	3
Kirker	6	6
Råd	4	4
Præsteboliger	3	2
Indbyggere		8.470
Medlemmer i %		81

Voer Herred Pastorat set i relation til kommuneplanen

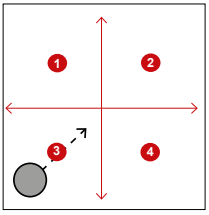


Geografisk strækker pastoratet sig fra Gedved i vest til Søvind i øst., - en afstand på 14 km. Strukturen på Pastoratet svarer til skoledistrikter, plejehjemsdistrikter og generelle bevæg mønstre blandt lokalbefolkningen. Ikke samarbejde om kirkebladet.

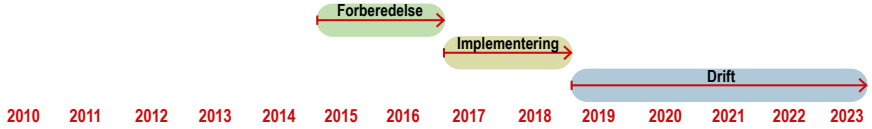
Menighedsrådene har bygget ny præstegård i Gedved 2022 den anden ligger i Søvind (som forventer en mindre udbygning). Kattrup har kirkehus, og Søvind har kirkehus.
I Øridslev Sogn fungerer den tidligere præstegård i Hovedgård som sognehus. Tolstrup har sogneshus og Kastrup har et lille kirkehus.

Pastoratstype

Arbejder sig fra en type 3 mod en type 2, med mere fokus på det fælles, både for præsterne, de fælles ansatte, og for menighedsrådene, med fælles drift af bygninger.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Udgangspunktet for sammenlægningen var 4 selvstændige enheder og menighedsråd med hver sin bosiddende præst og hovedsageligt lokalt ansatte medarbejdere. I 2015-2016 blev tanken introduceret af provsten på fælles møder for menighedsrådene, fordi provsten ønskede at forbedre præsternes arbejdsvilkår mod flere fuldtidsstillinger og mulighed for mere samarbejde, og gøre embederne mere attraktive for nye præster. Pastoratsændringen fandt sted i forbindelse med nyansættelse af sognepræst. Menighedsrådene fik hjælp af både Horsens Provsti og Landsforeningen for Menighedsråds udviklingskonsulent, der hjalp med at se på vision, ligheder, udfordringer og samarbejdsmuligheder fremadrettet for pastoratet.

I dag består pastoratet stadig af 6 sogne, 4 selvstændige menighedsråd. Pastoratet har 3 fuldtidsansatte sognepræster, der i fællesskab varetager de kirkelige handlinger, undervisning af ca. 140 konfirmander årligt samt menighedspleje. Hver sognepræst har stadig sit primære virke og afholder gudstjenester i de oprindelige hjemmehørende sogne.

Pastoratet samarbejder om fælles ansatte: 1 kirke-kultur medarbejder samt 1 kordegn. Organister, sangere og kirkegårdsansatte er ansat lokalt under sognene, med forskellige grader af samarbejder på tværs. Bygget ny præstebolig 2022, er på vej med nyt stort sognehus med kontorer til fælles ansatte og præster.

Glenstrup-Skjellerup-Nørre Onsild-Sønder Onsild pastorat

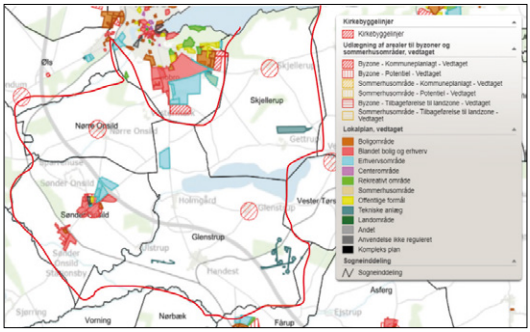
Sogne i pastoratet

Glenstrup
Skjellerup
Nørre Onsild
Sønder Onsild

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	1,75	1,25
Kirker	4	4
Råd	4	3
Præsteboliger	2	1
Indbyggere		2.056
Medlemmer i %		85

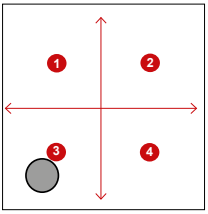
Glenstrup-Skjellerup-Nørre Onsild-Sønder Onsild Pastorat set i relation til kommuneplanen



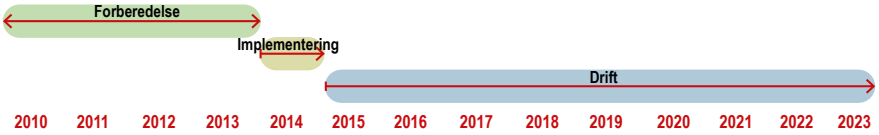
Pastoratet ligger syd for Hobro, og Sønder Onsild og Sønder Onsild Stationsby er af kommunen udpeget til bosætningsbyer. Glenstrup-Skjellerups præstegård ligger i Glenstrup, syd for søen, og længere fra kommunens planer om byudvikling. Tre af de fire sogne i pastoratet ligger omkring motorvej E45.

Pastoratstype

Både de tre menighedsråd og de to præster er orienteret mod det lokale, og har ikke meget fælles i pastoratet.
Pastoratet er en type 3.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Biskoppen tog initiativet, og årsagerne var flere, idet den ene præst gik på pension og provstiet som helhed skulle aflevere en stilling til byområder. De 2 pastorater med hver to sogne er nu lagt sammen til 1 pastorat med fire sogne. Før sammenlægningen havde sognene 1,75 præster i alt, fordelt på to tjenestemandsansatte præster, hvoraf den ene havde en 25 % kvote andetsteds. I dag har sognene i alt 1,25 præst, idet den ene tjenestemandsstilling er omdannet til en overenskomstansat præst på 50 %. Pastoratet har en udfordring, idet fremtiden for de to præstegårde er uafklaret. Den ene er beboet af den kirkebogsførende sognepræst, mens den anden i en periode blev beboet af den overenskomstansatte præst. I det store og hele fortsætter arbejdet i sognene som før pastoratssammenlægningen.

Norddjurs Midt Pastorat, Norddjurs Provsti

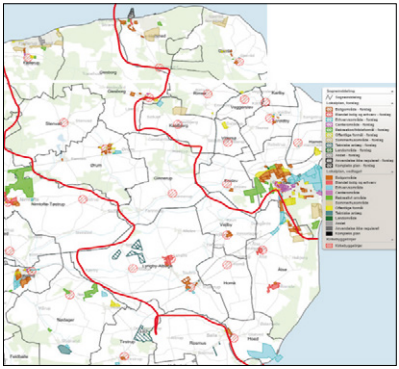
Sogne i pastoratet

- Lyngby
- Albøge
- Ålsø
- Homå
- Vejlby
- Hoed
- Ørum
- Ginnerup
- Stenvad
- Fjellerup
- Glesborg

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	4,3	4
Kirker	12	12
Råd	11	6
Præsteboliger		4
Indbyggere		9.853
Medlemmer i %		84

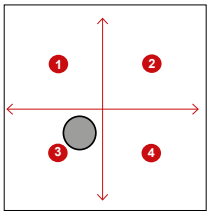
Norddjurs Midt Pastorat set i relation til kommuneplanen



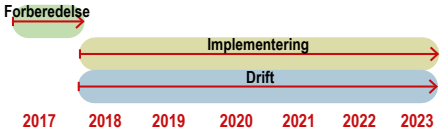
Provstiets tre storpastorater overlapper ikke med kommuneplanen, men går på tværs af de fire bybånd, som Norddjurs Kommune bruger i udviklingen af kommunen. Det betyder, at sognene i Norddjurs Midt Pastorat orienterer sig mod forskellige centerbyer og skoledistrikter, og ikke mod en samlende lokal helhed.

Pastoratstype

Norddjurs Midt Pastorat arbejder både præster og menighedsråd overvejende ud fra det lokale, med sogne eller præstens distrikt som fokus. Fælles kommunikation og få fælles aktiviteter.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Det var biskoppen, der tog initiativet til sammenlægningsprocessen, som blev sat i gang af flere årsager: Provst og to præster gik på pension, og det gav en mulighed for at "rydde op" i de kvoterede præstestillinger. Demografien har samtidig ændret sig, så befolkningen er mindre, og der skulle derfor skæres 2 stillinger i provstiet og flyttes til Århus.

Menighedsrådene havde svært ved at nå til enighed i den indledende proces, og det blev provst og biskop som trak de endelige streger på kortet. Sammenlægningen blev implementeret fra august 2018, efter at den var forberedt i 1 års tid. Præsterne er primærpræster i hver sin del af storpastoratet, hver sine menighedsråd. Pastoratssammenlægningen førte mange juridiske procedurer med sig, som nogle har oplevet som tunge og besværlige. I dag har pastoratet 1 fælles kordegn, som styrer den fælles kalender for alle 11 sogne. Fælles kirkeside i ugeavisen og fælles hjemmeside. Flere, større stillinger til medarbejderne, men også meget mere at koordinere om, - den digitale kalender hjælper, men ønsker bedre muligheder for koordinering på fællesmøder. Pastoratet har 1 fælles friluftsgudstjeneste. To årlige pastoratsmøder.

Hadsten Storpastorat, Favrskov Provsti

Kalder sig også: Hadsten-Vissing-Ødum-Hadbjerg-Lyngå-Skjød-Lerbjerg Pastorat (på egen hjemmeside).

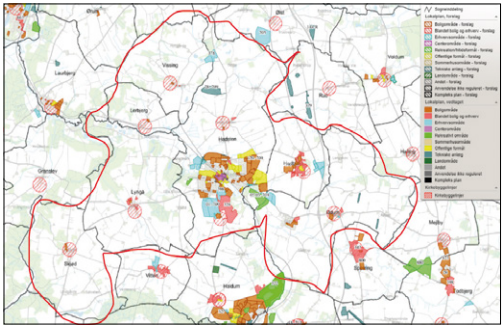
Sogne i pastoratet

Hadsten
Vissing
Ødum
Hadbjerg
Lyngå
Skjød
Lerbjerg

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	**4,5 + provst minus kvote**	**4,4 + provst minus kvote**
Kirker	**9**	**9**
Råd	**7**	**4**
Præstebolige (bopæl)	**4**	**3**
Indbyggere		**12.484**
Medlemmer i %		**81**

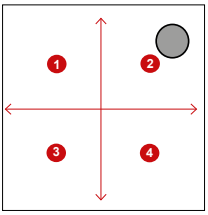
Hadsten Storpastorat set i relation til kommuneplanen



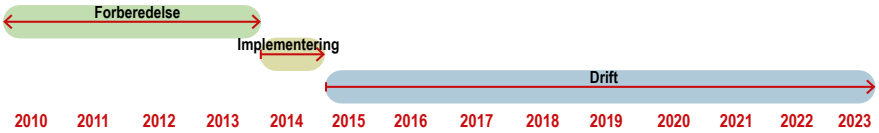
Hadsten er en af Favrskov Kommunes fire hovedbyer, med i dag 8.325 indbyggere (2020), og byen er den største by i Favrskov Kommune. Hadsten er en by i vækst med kort afstand til motorvej E45 og i køreafstand til Aarhus. Hadsten Storpastorat består dermed af én hovedby med stort behov for præstelig betjening, mens de mindre sogne i pastoratet har et stabilt eller faldende indbyggertal.

Pastoratstype

Præsterne har distriktsdeling, men samarbejder om mange funktioner på tværs. Har før Corona prøvet uden distriktsdeling. Det fungerede ikke godt for hverken præster eller menigheder.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Provsten var, inden processen startede, ansat i Lyngå, Skjød og Lerbjerg sogn. Han kendte derfor området og de forskellige sogne særdeles godt. Provsten drev processen og gav fortællingen om hvordan og hvorfor storpastoratet skulle være liv. Hvis ikke det var drevet så tydeligt af provsten, havde der været flere problemer, og det har derfor vist sig vigtigt, at provsten var meget lokalt kendt med det kirkelige liv i provstiet. Der blev hurtigt efter implementeringsfasen lavet et fælles koordinationsudvalg, som også har fastholdt fortællingen om storpastoratet. I det hele taget er det for både præster, ansatte og provsten vigtigt, at fortællingen om storpastoratet lever.

Før corona var præsterne fælles om alle opgaver, men det fungerede dårligt for både præster og menighed. Den nuværende distriktsopdeling giver mening både for præster og menigheden. Præsterne arbejder sammen om mange ting, men har også funktionsdeling på visse områder så flere grupper oplever at få en relation til præsten og de ansatte.

Lille Hids Pastorat, Silkeborg Provsti

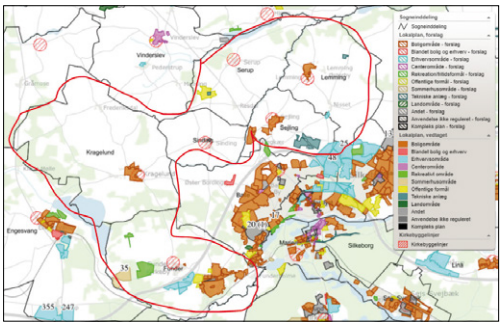
Sogne i pastoratet

Kragelund
Funder
Serup
Lemming
Sejling
Sinding

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	2,75	2,75
Kirker	6	6
Råd	4	4
Præsteboliger		3
Indbyggere		7.794
Medlemmer i %		85

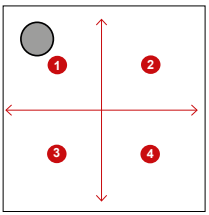
Lille Hids Pastorat set i relation til kommuneplanen



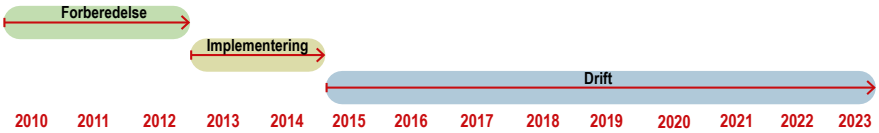
Sognene i storpastoratet er orienteret mod Silkeborg snarere end mod hinanden, og dermed er geografien en udfordring i samarbejdet, for infrastrukturen og den offentlige transport hænger ikke sammen, og modvirker at sognenes beboere deltager i aktiviteter og gudstjenester på tværs af pastoratet.

Pastoratstype

De fire menighedsråd i Lille Hids Pastorat orienterer sig hovedsagelig mod det lokale, mens præsterne dels arbejder i distriktsdeling og samarbejder på tværs af pastoratet.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Biskop Kjeld Holms anledning til at gå i gang med pastoratssammenlægningen i 2013 var dels muligheden for at spare en præstestilling, dels befolkningsudviklingen i området, som udgør en del af Silkeborgs opland. Flere tilflyttere var kommet til Funder sogn, mens en del var fraflyttet de andre sogne. Pastoratsændringen blev også set som en mulighed for at forbedre præsternes arbejdsvilkår og øge muligheden for samarbejde. Forberedelsesfasen var kort, idet sammenlægningen blev implementeret i efteråret 2013, hvorefter menighedsrådene stod med det videre arbejde. Det er en udfordring i samarbejdet, at de seks sogne er uens i størrelse og befolkningssammensætning, med Funder som det største og stadigt voksende sogn. Det endelige resultat af processen er en uændret præstenormering, hvor de tre præster arbejder efter distriktsopdeling. Som noget af det første efter pastoratssammenlægningen skulle alle tre præstestillinger besættes, da to præster stod for pension, og også den sidste præst valgte pension fremfor at deltage i den nye proces.

Menighedsrådene i pastoratet har i dag flere fælles medarbejdere, nemlig kordegne, organister (som blev opsagt og ansat fælles under pastoratet) og ny funktion som kirke-kulturmedarbejder. Medarbejdere er geografisk spredt, og det er en udfordring at skabe gode rammer for samarbejde på tværs.

Fjordpastoratet, Odder Provsti

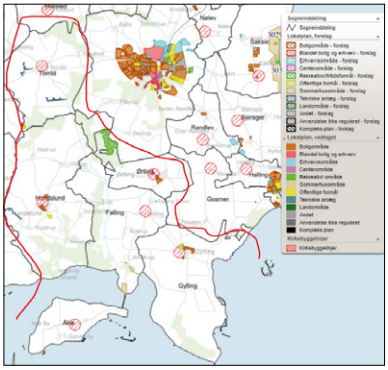
Sogne i pastoratet

Gylling
Alrø
Ørting
Falling
Hundslund
Torrild

Fakta om pastoratet

Emne	Før	Nu
Præster	2,15	2
Kirker	6	6
Råd	3	1
Præsteboliger		2
Indbyggere		4.298
Medlemmer i %		82

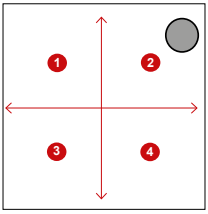
Fjordpastoratet set i relation til kommuneplanen



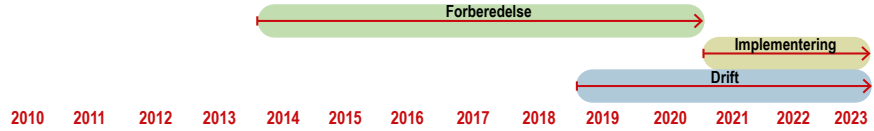
Provstiet har som helhed en stabil demografi med en lille vækst i Odder. Odder Kommune forudser ingen udbygning af boligområder i Fjordpastoratets område.

Pastoratstype

Fjordpastoratet er en type 2, hvor alt er fælles. Præsternedeler sognene på tværs, og alle råd er lagt sammen til ét menighedsråd.



Tidslinje for sturkturændringsprocessen



Pastoratssammenlægningen fortælling

Den tidligere biskop, Kjeld Holm, havde meldt ud, at der ved embedsledighed skulle spares 1 præstestilling i provstiet. Biskop Henrik Wigh-Poulsen og provsten tog fat på processen igen i 2014, med et indledende fællesmøde for menighedsrådene i området. Ved siden af målet om samlet at afgive en stilling fra Odder Provsti, ønskede biskoppen og provsten med pastoratsændringen også at rydde op i præstelige kvotestillinger og skabe mere samarbejde mellem præster og menighedsråd. I processen har de tidligere tre menighedsråd valgt at lægge sig sammen til ét råd. De to præstegårde ligger i hhv. Torrild i nord og Gylling i syd, og er således placeret i hver sin ende af pastoratet. Efter sammenlægningen har rådene ansat ny præst i den ene stilling, samt en kirkekultur-medarbejder, som bl.a. står for børnearbejdet i pastoratet.

6. Planlægning

En pastoratssammenlægning er en lang og forholdsvis kompleks proces, som involverer mange forskellige mennesker og deres måde at gøre tingene på, både i det daglige arbejde, på møder og til højtider. For at sikre, at de involverede ved, hvad der skal ske, og kan forberede sig på, hvad sammenlægningen indebærer for dem, er det godt at have en plan. Vi kan se her, at jo bedre forberedelse, des mere indflydelse får menighedsrådene på den lange bane. Og selvom det ikke var et særskilt fokus i undersøgelsen at spørge ind til, hvordan selve sammenlægningen blev planlagt, kan vi se, at de fleste af de syv sammenlægninger ikke har været beskrevet i en samlet plan, før implementeringen gik i gang.

Ét sted gik samarbejdet mellem menighedsrådene helt i hårdknude fra begyndelsen, og ingen havde derfor incitament til at lave en plan for et samarbejde, som de alligevel ikke ønskede.

Et andet sted gik de fortrøstningsfulde ind i sammenlægningen, men havde slet ikke forudset de opgaver, som den førte med sig. Provsten gik til festgudstjenesten, som markerede sammenlægningen, med en følelse af, at alt nu var på plads, med sammenlægningen. Provsten fortalte i interviewet:

> *"Vi har hele tiden fra provstiet prøvet at sige, at vi står bag jer, vi vil gerne hjælpe. Men vi forstod ikke hvor omfattende og indgribende sådan en proces er. Det siger teorierne om forandringsledelse også, men det forstod vi ikke. Hvad det gør ved folk, når vi forandrer. Så vi ikke ekskluderer dem, som fx føler at det er en svær proces.*

Fra første dag skulle vi have sat ind med massiv assistance. Talt åbent om at der er nogen faser i det her. Så vi sammen kunne tale om, hvor vi var i processen og fælles forståelse af, hvad der skal ske. Og at der er mange følelser i det. Forstå hvordan vi får folk involveret i processen."

Den manglende plan for processen gjorde, at implementeringen af sammenlægningen fik karakter af brandslukning, og at de involverede hele tiden følte, at de var usikker grund. Provsten pegede på, at:

"Vi har manglet samarbejdsformer hen over niveauerne, fra menighedsråd til provsti og stift."

Menighedsråd, præster og medarbejdere fik derfor en start på samarbejdet, som skabte mere usikkerhed end godt var. Usikkerhed, som en stor dels vedkommende kunne have været afhjulpet med en klar plan, med beskrevne aktiviteter og ansvarsfordeling.

Grundlæggende menighedsrådsarbejde – også samarbejde mellem menighedsråd – er afhængigt af, at der tages beslutninger. Lov om menighedsråd (se boks) foreskriver, at beslutninger tages i møder. Det betyder, at en pastoratssammenlægning uvægerligt vil medføre flere møder for menighedsrådsmedlemmerne. Møder, som ligger udover de møder, som de allerede holder i det enkelte menighedsråd.

Menighedsrådets arbejde

Bekendtgørelse af lov om menighedsråd nr. 771 af 24/06/2013

§ 24. Menighedsrådets beslutninger træffes i møder. Menighedsrådet er beslutningsdygtigt, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede.

Mange menighedsrådsmedlemmer og præster fortalte os, at de var overraskede over hvor mange møder, det kræver at blive lagt sammen til et større pastorat. De oplevede, at de mange møder gav en risiko for mødetræthed

og afbud, som ovenikøbet kunne svække andres motivation til at møde op. Som et menighedsrådsmedlem sagde:

> *"Der har været for mange møder – og ifølge planen i årshjulet vil det fortsætte på samme måde. De mange møder er ikke med til at skabe samhørighed, når ikke alle deltager. Når der ikke ifølge dagsordenen skal besluttes noget, man er forberedt på i de lokale råd, vil man efterhånden finde ud af, at man kan bruge sin sparsomme tid på bedre måder."*

Her manglede den forventningsafstemning, som en klar plan ville have givet. En plan, som var fremlagt og vedtaget, FØR sammenlægningen blev implementeret. En plan ville have gjort det tydeligt for alle involverede, hvor mange møder, sammenlægningen ville lægge op til. En klar plan ville dermed give åbenhed om, hvilken proces de involverede gik ind til, men også give mulighed for på forhånd at justere forventningerne, – fx ved at lade sammenlægningen strække sig over længere tid, så menighedsrådsmedlemmer og præster ikke blev så mødetrætte, som tilfældet er for mange i undersøgelsen. For de fleste af de syv storpastorater kan vi se, at en plan for sammenlægningsprocessen kunne have lettet samarbejdet og gjort vejen mere tydelig for alle involverede. En sådan plan er derfor også skrevet ind som en del af de anbefalinger, vi kommer med i rapporten her, som del af det beslutningsgrundlag, som biskoppen skal træffe endelig beslutning om sammenlægning ud fra.

I det næste vil vi derfor beskrive, hvad selve planlægningsarbejdet med fordel kan fokusere på. Det er fx afgørende at få fundet ud af sammen, hvordan det daglige samarbejde skal foregå i det kommende storpastorat. På samme måde er det vigtigt at få en procedure for beslutninger på plads, ellers er der stor risiko for utryghed eller mistillid (fx en følelse af at beslutninger træffes bag om ryggen på menighedsrådene). Undersøgelsen peger også på, at det er vigtigt at deltagerne på forhånd har klarhed over, hvorfor der er indkaldt til mødet, hvad dagsordenen er, og hvad der skal besluttes. Ellers kan motivationen til at deltage også forsvinde.

Planlægningsarbejdet kan begynde med at de involverede menighedsråd sammen med arbejdsgruppe og facilitator arbejder med oversigten herun-

der, så der får taget stilling til, hvordan planen for sammenlægningen skal være. Det er også med til at gøre det tydeligt for alle, hvad de nu siger ja til.

- Hvordan vil vi organisere samarbejdet mellem menighedsrådene?
  - Vil vi have fælles møder med alle medlemmer tilstede? Hvor tit?
  - Hvordan ønsker vi, at præsternes arbejde skal fordeles? Distrikt eller på tværs af alle sogne?
  - Hvordan vil vi håndtere præsteansættelser?
  - Hvordan håndterer vi møder om budgetlægning?
  - Vi skal have et fælles præstegårdsudvalg, hvordan vil vi arbejde med det?
  - Vil vi have et overordnet udvalg, som koordinerer på tværs, fx pastoratsråd, forretningsudvalg eller koordinationsudvalg? Skal det have beslutningskompetence eller vende tilbage til de enkelte råd for mandat for hver beslutning? Hvor ofte skal det mødes?
  - Vil vi have underudvalg, fx aktivitetsudvalg eller kontaktperson/personaleudvalg? Og hvor ofte skal de mødes?
  - Vil vi samarbejde om kommunikation?
  - Hvilken mødekultur vil vi have?

- Hvordan ser årshjulet ud for den organisation for samarbejdet, som vi er ved at bygge?
  - Her skal vi gøre klart, for hvert enkelt møde i årshjulet, hvem der skal komme, hvorfor mødet holdes, og hvad der skal besluttes.

- Hvilken assistance får vi brug for fra provsti og stift?

I det følgende gennemgår vi baggrunden for de enkelte punkter i oversigten. Det første overordnede spørgsmål handler om, hvordan rådene vil organisere samarbejdet mellem sig, når de bliver lagt sammen til ét pastorat.

Fælles møder – uden kompetence til beslutninger

Menighedsråd kan organisere deres samarbejde gennem fælles møder. De fælles møder fungerer som et forum, hvor samarbejdet kan drøftes og udvikles, men ingen bindende beslutninger kan tages på et sådant møde (se boks for reglerne for fælles møde som samarbejdsorgan).

Vi har i undersøgelsen eksempler på forskellige måder at organisere sig på. Flere steder fungerer sognene fortsat som enkeltsogne i et pastorat. Menighedsrådene består og kører videre som hidtil, – enkelte har lagt sig sammen. Rådene afholder fælles møder som pastoratsmøder med 60-70 mennesker. Det er ikke besluttende møder, og der bliver ikke besluttet bindende ting på mødet. Møderne handler om at se på aftaler, som menighedsrådene senere kan tage beslutning om hver for sig, og om oplæg til mere samarbejde.

Fælles møde

(Lov om menighedsråd § 22, stk. 5)

Flere menighedsråd i et pastorat skal samles til et fælles møde i flere forskellige situationer.

Deltagerne på fællesmødet udgør ikke et fælles menighedsråd og kan derfor som udgangspunkt ikke træffe beslutning i plenum. Mødet er et forum for fælles debatter, forventningsafstemninger og drøftelser i pastoratet.

Beslutninger om fx køb, salg af fast ejendom m.v. skal fortsat træffes i de enkelte menighedsråd og protokolleres dér. Hvis et flertal af menighedsrådene i pastoratet stemmer for, må beslutningen anses for at være vedtaget, jf. en analogi af menighedsrådslovens § 24, stk. 3.

Samarbejde om præster og præsteansættelser – distriktsdeling?

Menighedsråd i et storpastorat skal samarbejde med hinanden om præsteansættelser, fordi præster er ansat i et pastorat. Gældende lov vedrørende præstestillinger i forbindelse med pastoratssammenlægninger bestemmer, at alle stillinger i et pastorat ved en sammenlægning lægges ind under ét sognepræsteembede, og at der herefter kun er én kirkebogsførende præst

Præstestilling

§ 3, Cirkulære nr. 9894 af 23/10/2006

Præstestillingerne følger pastoratet. Når et pastorat lægges sammen med et eller flere andre pastorater, vil præsterne dermed dække alle pastoraterne.

Præsterne vil modtage et opdateret ansættelsesbevis fra stiftet.
Kilde: Sammenlægning af pastorater, stiftsjura.dk

Distriktsdeling for præster

Bekendtgørelse af lov om medlemskab af folkekirken, kirkelig betjening og sognebåndsløsning nr. 622 af 19/06/2012

§ 8. Præsterne i et pastorat kan med menighedsrådenes tilslutning dele pastoratet i områder, således at hver præst betjener sit område.

Stk. 2. Menighedens medlemmer har dog uanset områdedelingen ret til kirkelig betjening af enhver af pastoratets præster.

§ 9. Fremsætter menighedsrådet eller en af præsterne ønske derom, eller anser biskoppen det for påkrævet, kan biskoppen efter forhandling med menighedsrådet og præsterne fastsætte regler om præsternes betjening af menigheden eller menighederne, herunder om opdeling af pastoratet i områder, og om præsternes adgang til brug af kirken eller kirkerne. Sådanne regler skal altid fastsættes, når pastoratet opdeles i områder.

Stk. 2. Biskoppens afgørelser efter stk. 1 kan af de berørte menighedsråd og præster påklages til ministeren for ligestilling og kirke

i pastoratet. Sammenlægningen får altså betydning for præsternes arbejdsvilkår i det øjeblik den træder i kraft, hvorefter præsterne er præster for alle sogne i storpastoratet. I første omgang skal menighedsrådene tage stilling til, om de vil anbefale biskoppen at præsterne arbejder på tværs af hele pastoratet, eller de arbejder efter distriktsdeling (se boks for reglerne på området).

Storpastoratsundersøgelsen "Præster på tværs" (2020) fandt store forskelle på, hvordan den præstelige betjening organiseres i storpastoraterne i folkekirken. Undersøgelsen viste, at pastorater med få præster og få sogne oftest

Tabel 3: Organisering af præsternes samarbejde.
Gengivelse af Tabel 12.1 i Præster på tværs, 2020, 57.

N=63 Hvilket udsagn beskriver organiseringen af præsternes arbejde?	Antal	%
Præsterne betjener *hele området* i fællesskab	**23**	37
Præsterne betjener *hele området* i fællesskab – med *funktionsdeling* på enkelte opgaver	**8**	13
Præsterne betjener området ud fra en *distriktsdeling*	**18**	29
Præsterne betjener området ud fra en *distriktsdeling* – med *funktionsdeling* på enkelte opgaver	**2**	3
Blandingsformer	**12**	19
Total	**63**	**101**

valgte en model, hvor præsterne dækkede alle sogne i fællesskab. Pastorater med tre præster eller flere og fem sogne eller flere kunne have samme model, eller en model med distriktsdeling ("Præster på tværs" 2020, 59).

Når vi ser på de syv storpastorater i Når grænser flyttes, ser vi også forskellige måder at organisere præsternes arbejde på. I ét storpastorat har menighedsrådene ved afstemning valgt, at præsterne skal være fuldstændig fælles, selvom de bor i præstegårde fordelt ud over storpastoratet. De oplever, at det har implikationer for præst-sognebarnsforholdet. Én af dem peger på, at sjælesorg forudsætter et fortrolighedsforhold, og synes, at fortroligheden er udfordret, hvis de ikke kender præsten. Andre er urolige over, at de ikke ved hvem, der skal begrave dem, for "hvem er min præst"? Heri ligger, at sognebørnene ikke oplever at der er én præst, som er særligt forpligtet på netop dem, og at de derfor selv må ud og skaffe sig en præst den dag, de får brug for én. Selvom flere præster fortæller, at de har en indbyrdes aftale om, at sognebørn kan få den præst, de ønsker, til en kirkelig handling, er det ikke sådan alle har forstået det. Et tidligere menighedsrådsmedlem fortalte:

> *"Jeg var ude for, en mor der døde [rådsmedlemmets mor]. Lige næsten i starten af det her. Og der tænkte vi: 'Jamen, hvem er vores præst? Vi har jo*

ingen præst. Og hun ville gerne til alters. Og hvad gjorde vi, en fredag eftermiddag? Den første vi ringede til, sagde at det var ikke hendes afdeling. Den næste vi ringede til, så sagde han, jeg har ikke prøvet det før, men jeg VIL meget gerne, hvis I vil tage til takke med som jeg kan gøre det. Og han gjorde det fantastisk. Så blev han vores præst".

Citatet peger på, at det tager tid at finde ind i en ny ordning, og at fortrolighedsforholdet til en ny præst vokser ud af kontakterne. I et andet storpastorat havde menighedsrådene indledningsvis valgt, at præsterne skulle dække hele pastoratet. Præsterne fortæller:

"Menigheden oplevede at der blev for mange præster, der kom i kirkerne. Der kunne gå op til et år inden en kirke havde den samme præst. Præsterne har oplevet en tid, hvor man blev smurt tyndt ud over det hele. To gange på plejehjemmet i løbet af et år er for lidt."

I coronaperioden (2020-2022) blev præsternes arbejde af sundhedshensyn mere distriktsopdelt, også på søndage. Det havde de gode erfaringer med, og sammen med menighedsrådene blev de enige om en distriktsdeling, som de supplerer med en funktionsdeling på nogle ting: Plejehjem bliver fx betjent af to præster, i stedet for fem.

I andre storpastorater har menighedsrådene indstillet til biskoppen, at præsterne skal have et primærsogn, og at hvert sogn har en primærpræst. Alle præster var dog medlem af alle rådene, og sad med til alle menighedsrådsmøder. Det gav en større arbejdsbyrde for præsterne, mens menighedsrådene kunne opleve, at præsterne fik for stor vægt (og flere stemmer) på

Præsters deltagelse i menighedsrådsmøder

Bekendtgørelse af lov om menighedsråd nr. 771 af 24/06/2013:

§ 2, stk. 6. Når den kirkelige betjening af et pastorat, der består af flere sogne, er ordnet således, at betjeningen af et enkelt sogn væsentligt er overdraget til en af præsterne, kan biskoppen ved regulativ for ordningen af tjenesteforholdet mellem præsterne bestemme, at hver af dem skal være medlem af menighedsrådet i sit sogn.

møderne. Det blev løst ved at søge om hos biskoppen om at præsten kun er med i det menighedsråd, som præsten er primærpræst for (se boks).

I et andet storpastorat, hvor præsterne er helt på tværs af pastoratet, har præsterne nu en fordelingsnøgle for deres deltagelse i rådsmøder, hvor de roterer mellem rådene. De synes, det er en utilfredsstillende ordning, hvor de skriver under på regnskaber, de ikke har fornemmelse for. Samtidig synes de, "at menighedsrådene heller ikke er for gode til at styre det, de glemmer at indkalde præsterne, eller lægger møder på en mandag."

Selv med en ordning med primærpræster skal præsterne i deres arbejde efter en sammenlægning dække alle sogne. For nogle råd er det en udfordring, som de ikke kendte til på forhånd. Fx ønskede fire sogne med fælles primærpræst, at det blev prioriteret, at deres præst kunne lave minikonfirmandundervisning for de lokale børn, så relationen over tid kunne bygges op. Men nu er de med i et storpastorat, og hvordan får hun så tid til det? De oplever, at provsten pålægger præsten bisættelser i andre sogne på samme tid, og hvad kan de gøre? Fordelingen af præsternes arbejde er provstens bord, men en forventningsafstemning om samspillet mellem primærsogne/de sogne, som præsten tidligere var præst for, og samarbejdet på tværs i storpastoratet, er vigtig at få før sammenlægningen.

Præsteansættelser i et storpastorat

Menighedsrådenes kaldsret følger med i sammenlægningen, og alle menighedsråd skal derfor deltage i orienterings- og indstillingsmøder. Også når præsternes arbejde er fordelt med distriktsdeling. I vores interviews kan vi høre, at en del menighedsråd har fundet reglerne omkring præsteansættelse forvirrende, uklare og endda uigennemskuelige. Da menighedsrådets beslutninger som nævnt træffes i møder, skal mindst halvdelen af medlemmerne fra alle råd være til stede for at forsamlingen er beslutningsdygtig, ellers er indstillingen ikke gyldig, og skal gå om.

Vi gør her opmærksom på, at nogle oplevede indstillingsprocessen som rigid, med mange detaljer, som der skulle tages højde for, fx at kravet om, at

alle navne i protokollen skulle være stavet rigtigt, ellers var indstillingen ugyldig og måtte gå om, hvilket de havde oplevet engang.

En problemstilling, som er god at tale om inden selve sammenlægningen, handler om indstillingsretten. Nogle menighedsrådsmedlemmer, i sogne med primærpræsteordning, gav udtryk for, at de oplevede det som grænseoverskridende, at andre menighedsråd skulle være med til at vælge "deres" præst:

> *"Tænk hvis man ikke får den præst, man helst vil have? Hovedparten af den lokale præsts tjenester afholdes i de lokale kirker, så det er jo mest vores præst".*

Også nogle af præsterne oplevede ansættelsesforløbet som udfordrende. Én af dem fortalte:

> *"[...] samtalen med de [mange] råd og præster, var ubehagelig. Jeg blev sat med 4 personer, præster og menighedsrådsmedlemmer, foran mig og resten i hestesko bag mig, og så førte de fire samtalen. Til sidst kunne de andre stille spørgsmål. Det blev en lille samtale med de andre som tilhørere."*

Som reglerne er nu, skal alle råd være beslutningsdygtige gennem hele ansættelsesproceduren, med de ulemper og fordele det giver, men i nogle storpastorater lader de primærsognet få "serveretten" ved indstillingsmødet.

Spørgsmålene om distriktsdeling af præsterne og omkring de meget store forsamlinger til præsteansættelser hører fortrinsvis til i storpastorater, som består af mange sogne. Er ønsket at få et meget stort storpastorat, skal også disse forhold tænkes med i planlægningen.

Økonomi og fælles præstegårdsudvalg

Som led i planlægningen skal menighedsrådene finde en ordning på økonomien for det, som de skal samarbejde om i pastoratet. Udgangspunktet er, at det fælles pastorat får et nyt CVR-nummer, med sin helt egen økonomi

og egen kasse, ved siden af de CVR-numre og kasser, som menighedsrådene har.

Nogle finder ordningen tung, med de mange kasser og regnskaber. En præst fortalte:

> *"Økonomi er en stor byrde i menighedsrådsarbejdet. Jeg har ikke nogen forudsætninger for at kunne foreslå hvordan en sammenlægning af økonomien skulle kunne foregå. Men tænker at et større fælles regnskab kunne være smartere."*

Det betyder, at det netop er vigtigt at have tegnet forretningsgangene grundigt op i planlægningen, så det står klart, ved hvilke møder menighedsrådene bestemmer over hvilke kasser.

Det står fast i lovgivningen, at menighedsrådene SKAL samarbejde om præstegårdsudvalget og den medfølgende økonomi.

Præstegårdsudvalg

Det lovfæstede stående udvalg, som menighedsråd i et pastorat skal have, er præstegårdsudvalget (se boks om præstegårdsudvalg). Ved en sammenlægning bliver de enkelte menighedsråd/gamle pastoraters præstegårdskasser lagt sammen (se boks om rette ejer af fast ejendom). Præstegårdene hører derefter formelt set ind under den kirkebogsførende sognepræsts embede og sogn. Det betyder, at alle beslutninger om præstegårdene skal træffes i det fælles præstegårdsudvalg, som typisk har ét medlem fra hvert menighedsråd. Præstegårdsudvalget skal have en vedtægt, som beskriver arbejds- og beslutningsgange, og den skal menighedsrådene blive enige eller stemme om.

Vores interviews viser, at spørgsmålet om præstegårdene rummer potentiale til store konflikter i pastoratssammenlægninger. Præstegårdene fik flere steder stor symbolsk betydning, og både menighedsrådsmedlemmer, præster og provster udtrykte stor frustration omkring beslutningskompetencen for præstegårdene.

Præstegårdsudvalg

§ 18, Lov om menighedsråd nr. 771 af 24/06/2013

Er der flere menighedsråd i et pastorat, skal menighedsrådene nedsætte et stående præstegårdsudvalg.

Udvalget skal bestå af et lige stort antal medlemmer fra hvert menighedsråd.

Udvalget fører tilsyn med præsteembedets faste ejendom.

Menighedsrådene skal lave en vedtægt med nærmere regler for udvalgets virksomhed og beføjelser. Er der ikke enighed mellem rådene om vedtægtens indhold, træffes afgørelsen på et fælles møde ved almindeligt stemmeflertal. Hvis der er stemmelighed, afgør biskoppen sagen.

Menighedsrådene kan finde udkast til vedtægt i håndbog for blanketsamling på DAP under menighedsrådet.

I ét af vores storpastorater skulle én af præstegårdene nedlægges, da der nu var færre præster i pastoratet. Provstiudvalget anbefalede én løsning, hvor præstegården i en mindre by, som er et naturligt centrum i området bevaredes, mens præstegården i det område, som er præget af fraflytning, blev solgt. Menighedsrådene stemte om beslutningen, og det kom til stemmelighed. Altså ingen beslutning. Provsten kunne intet gøre, for ingen andre har beslutningskompetencen. Adspurgt sagde stiftet: ”løs det lokalt”. Over tid blev manglen på beslutning også til en økonomisk udfordring, for den ene præstegård skulle stadig holdes, selvom den ikke bliver brugt. Provsten og præsterne foreslår, at beslutningskompetencen for præstegårde fremover ændres og flyttes ud af det lokale regi, så menighedsrådene ikke skal belastes af så svær en beslutning. Igen er det klogt at have diskussionen om præstegårdene på plads allerede i planlægningsfasen, så en svær beslutning ikke ødelægger et begyndende samarbejde mellem menighedsråd. Vi gør også opmærksom på, at indtægten fra et eventuelt salg af præstegårde ikke må bruges til drift eller nye tiltag, men skal bruges til bygninger, men man kan dog søge dispensation til at anvende midlerne til andet.

Sammen med præstegårdene overgår også sognets ejerskab til skov og jord til pastoratets fælles præstegårdskasse.

Rette ejer af fast ejendom

§ 21, stk. 1, Lov om folkekirkens økonomi nr. 95 af 29/01/2020

Menighedsrådet i sognet bestyrer kirkens faste ejendom, mens menighedsrådene i pastoratet bestyrer præsteembedets faste ejendomme. Den faste ejendom vil dog formelt set være ejet af enten kirken eller præsteembedet. Præsteembedet svarer til pastoratet.

Rette ejer af folkekirkens ejendomme er dermed:

- kirken for så vidt angår kirkebygning, kirkegård, bygning på kirkegården samt bygning uden for kirkegården til brug for kirke/kirkegård, fx sognegård, kirkekontor, mandskabs- og redskabsbygninger.
- præsteembedet for så vidt angår præsteboliger og præstegårdsbrugsjord, fx landbrugsbygninger og -jord.

Hvis præsteembedet eller kirken ikke står som ejer i den elektroniske tingbog, skal det tilrettes i systemet før eller i forbindelse med tinglysning af nye skøder eller servitutter. Ellers risikerer man at få skødet eller servitutten afvist fra tinglysning. En korrekt ejerbetegnelse kan desuden have betydning for forpagtningsaftaler.

Tilretningen i tingbogen kan ske ved at anmelde navneændring til Tinglysningsretten og vedlægge kopi af biskoppens afgørelse om pastoratsændringen. Dokumentet uploades til tinglysningssystemet, hvorefter ændring af ejerbetegnelsen kan ske. Menighedsrådene kan finde vejledning om tinglysning i Byggehåndbogen på DAP.

Det kom som en stor overraskelse for nogle menighedsrådsmedlemmer i undersøgelsen. Sognets præsteskov og -jord havde indtil da givet en årlig indtægt fx gennem forpagtning, som de kunne disponere over i menighedsrådet. Samtidig med at de mistede indflydelse på, hvordan de indtægter skal anvendes, oplevede de også et tab af råderet over de ejendomme, som sognet i generationer har ejet.

Når præstebolig, jord og skov skifter rette ejer til en ny kasse, bør det hele omskødes. Her er endnu en problematik, som det er godt at have tænkt ind i planen og talt om på forhånd. En omskødning kan have betydning for EU-tilskud og landbrugsstøtte, som kan bortfalde. En provst fortalte:

> *"I princippet skal al jord og skov afgives til embedet og dermed til det fælles præstegårdsudvalg. Hvis man skal følge lovgivningen, skal jord og skov omskødes. Hvis man gør det, er der noget med noget EU- tilskud og land-*

brugsstøtte som falder væk. Der sker et eller andet med støtten. Og der skal gøres et kæmpe arbejde for at omskøde jord og skovområder. Så det er besværligt at gøre, men ifølge loven skal det gøres. Pga. besværlighederne har vi valgt at vi ikke omskøder jorden, og den jord der før hørte til et sogn, er stadig under deres forvaltning. Før gik pengene i sognets kasse, nu skal det så i præstegårdsudvalgets kasse. Så de penge der ender der kan ikke flyttes ud af kassen igen. Og så kommer der til at mangle penge i sognekassen."

Reglerne for provenu ved salg af fast ejendom er også værd at kende, fx ved salg af præstegård eller andre ejendomme (se boks om provenu ved salg).

Provenu ved salg af fast ejendom

§§ 21a og 21b, Lov om folkekirkens økonomi LBK nr. 95 af 29/01/2020

Provenu ved salg af fast ejendom overføres til kirke- og præsteembedekapitalen i de pågældende sogne i pastoratet. Provenuet fordeles som udgangspunkt forholdsmæssigt efter antallet af medlemmer, medmindre andet er aftalt.

Kirke- og præsteembedekapitalen administreres i dagligdagen af stiftet.

Vi hører også, at flere oplever forvirring omkring økonomien, fordi det fælles præstegårdsudvalg har én kasse, mens menighedsrådene har hver deres kasse. Vi prøver derfor at udlægge reglerne her.

Indtægter fra udlejning, forpagtning m.v.

§ 3, stk. 2, Lov om folkekirkens økonomi LBK nr. 95 af 29/01/2020

Renter, udbytte m.v. af kirkens kapitaler samt leje- og driftsindtægter for præsteembedets faste ejendomme, fx boligbidrag fra sognepræsten, indgår som udgangspunkt i kirkekassen.

I kirkekassens regnskab vil indtægterne fremgå som en særskilt post, som præstegårdsudvalget/menighedsrådene i fællesskab på fællesmøde kan disponere over. Det pågældende menighedsråd kan således ikke egenhændigt råde over beløbet.

Indtægter fra forpagtningsaftaler og anden jordbrug, fx fredet skov, udleje til fårehyrde eller andet, indgår i kirkekassen, men det pågældende menighedsråd, som har indgået aftalen, kan disponere over beløbet.

For indtægter fra udlejning, forpagtning m.v. gælder det, at det enkelte menighedsråd, som har indgået aftalen med lejer eller forpagter, kan fortsat – efter en sammenlægning – stadig kan disponere over indtægten (se boks om indtægter fra udlejning, forpagtning mv.)

Anderledes er det for de beløb, som indkommer fra præstens boligbidrag og renter fra kirkens kapitaler, som for begges vedkommende går i kirkekassen. Det enkelte menighedsråd kan dog ikke disponere over pengene, som skal fordeles i pastoratet ved beslutning på fælles møde eller i præstegårdsudvalget.

For hvert budgetår skal præstegårdsudvalget udarbejde et oplæg til drifts- og anlægsudgifter, som vedtages på fælles møde med alle menighedsrådene – indenfor den ramme, som provstiudvalget har meldt ud (se boks om budgetbidrag og bevillinger til præstegårdsudvalget). Det betyder, at alle menighedsråd har indflydelse på, hvilke større ting, præstegårdsudvalget skal arbejde med.

Budgetbidrag, bevillinger m.v. til præstegårdsudvalget

§ 4, stk. 3, Lov om folkekirkens økonomi LBK nr. 95 af 29/01/2020

Når der er flere menighedsråd i et pastorat, udarbejdes budgetbidraget og eventuelle ønsker om yderligere driftsudgifter og bevillinger til anlæg for præsteembedets faste ejendomme på et fællesmøde mellem menighedsrådene. Menighedsrådene indhenter til brug for fællesmødet en udtalelse fra præstegårdsudvalget. På fællesmødet træffes beslutning om budgetbidraget for præsteembedets faste ejendomme ved stemmeflertal.

Provstiudvalget fastsætter rammebevillingen for driftsudgifter og bevilling for anlægsudgifter for præsteembedets faste ejendomme. Menighedsrådene fastsætter på et fællesmøde budgettet inden for disse to bevillinger. Menighedsrådene indhenter til brug for fællesmødet en udtalelse fra præstegårdsudvalget.

Ovenstående beslutninger på fællesmødet træffes ved stemmeflertal.

I Voer Herreds Pastorat var det et fælles ønske for menighedsrådene at blive aflastet for opgaverne med vedligeholdelse af præsteboliger. Det førte til, at menighedsrådene i Voer Herreds Pastorat i samarbejde med Horsens Provsti deltog i et forsøg, som kørte under Kirkeministeriet 2017-2022 (se

(www.forsogifolkekirken.dk). Provstiudvalget nedsatte et præstegårdsudvalg, som tog sig af præsteboligerne, og som årligt afrapporterede til menighedsrådene ved budgetsamråd. Evalueringen af forsøget viste, at forsøget lettede menighedsrådenes arbejdsbyrde med vedligeholdelsen, ligesom det generelle billede er, at konflikter over præsters embedsboliger undgås med forsøgsordningen (Poulsen et al. 2022, s. 261-266). Dog oplevede nogle menighedsrådsmedlemmer, at følingen med bygningerne forsvandt. Det førte omkring menighedsrådsvalget i 2020 til, at nogle nye medlemmer i rådene satte spørgsmålstegn ved hele modellen, særligt fordi præstegårdsudvalget havde planer om at nedrive én af de lokale præstegårde. Også denne situation bør planlægningsarbejdet tage højde for og sørge for at beskrive i vedtægten. Alt i alt er det en god idé at få talt både økonomi og praksis omkring præstegårdsudvalget igennem som del af planlægningen.

Endnu et område, som menighedsrådene skal forholde sig til ved en pastoratssammenlægning, er sognebåndsløsere.

Sognebåndsløseres valgret og valgbarhed

Sognebåndsløseres valgret og valgbarhed er et område, som giver problemer i flere af vores storpastorater. Reglerne for sognebåndsløsere er baseret på pastoratet. Det betyder, at sognebåndsløsere ved en pastoratssammenlægning kan komme til at bo i samme pastorat som den præst, vedkommende har løst sognebånd til. Herved opløses sognebåndet. Nogle sognebåndsløsere ønsker at opretholde valgret og være valgbare til menighedsrådet i det sogn, som de tidligere har været forbundet til gennem sognebåndet. Ønsker de valgretten opretholdt, skal de inden fire uger efter pastoratssammenlægningen give besked til sognepræsten (se boks om sognebåndsløseres valgret).

I et konkret tilfælde var en sognebåndsløser valgt til menighedsrådet i et andet sogn end bopælssognet. Sognebåndsløserens bopælssogn og sognebåndsløsersogn blev del af samme storpastorat ved en sammenlægning. Menighedsrådene var ikke opmærksomme på reglerne om, at sognebåndet blev opløst ved sammenlægning, og sognebåndsløseren fik derfor ikke givet besked om udøvelse af sin valgret. Det betød, at vedkommende efter en

Sognebåndsløsere

§ 1, BEK nr. 1185 af 04/08/2020

Et medlem af folkekirken kan løse sognebånd til sognepræsten for en anden menighed end den, hvortil medlemmet hører. Bestemmelsen er indsat af teologiske hensyn, så man kan blive betjent af en præst, som har samme teologiske synspunkt som en selv.

Man kan af samme grund ikke løse sognebånd til en præst i det pastorat, man bor, da man allerede kan blive betjent af den præst. Når et folkekirkemedlem har løst sognebånd til en sognepræst, som efter pastoratsændringen også dækker medlemmets bopælssogn, vil sognebåndsløsningen derfor ophøre.

Medlemmet kan dog vælge at udøve valgret og være valgbar i hvilken som helst af menighedsrådskredsene i det nye pastorat. Dette gælder både ved oprettelse af et nyt flersognspastorat, ændring i et flersognspastorat eller flytning til et flersognspastorat.

Frist på 4 uger for meddelelse

Sognebåndsløseren skal give besked til en sognepræst i det sogn, hvor valgretten og valgbarheden ønskes udøvet, senest 4 uger efter oprettelsen af eller ændringen i pastoratet.

Hvis meddelelsen ikke gives inden 4 uger, udøver medlemmet sin valgret og valgbarhed i sit bopælssogn. Der er ikke mulighed for dispensation fra 4-ugers fristen.

tid fik besked om at udtræde af menighedsrådet, og selvfølgelig blev meget overrasket og vred over, at ingen havde oplyst om reglerne på området. Et menighedsrådsmedlem spurgte, om en sådan besked i fremtiden kunne sendes til alle sognebåndsløsere gennem e-boks, så situationen ikke gentages ved andre sammenlægninger?

Fælles møder, præsteansættelser og præstegårdsudvalg er områder, som menighedsråd SKAL samarbejde om i en sammenlægningsproces, og sognebåndsløserne skal i god tid have besked. Mange steder vælger menighedsrådene i et storpastorat at have et udvalg, som koordinerer på tværs af hele pastoratet.

Menighedsrådene kan vælge at uddelegere opgaver fra menighedsrådene til forskellige fælles udvalg. I det næste gennemgår vi de områder, som me-

nighedsråd kan vælge at samarbejde om, gennem formelle samarbejdsaftaler mellem menighedsrådene.

Et overordnet udvalg, som koordinerer på tværs

De fleste storpastorater har bygget en organisation for samarbejde op, som består af et koordinerende udvalg eller forretningsudvalg med repræsentanter for alle menighedsråd, ofte formændene. Herunder har nogle storpastorater udvalg som aktivitetsudvalg for fælles aktiviteter på tværs af sognene, kontaktpersonudvalg for samarbejde om medarbejderne. Dem vender vi tilbage til.

For pastoratsrådet/koordinationsudvalget/forretningsudvalget gælder det, at alle de involverede skal være skarpe på, hvad udvalget kan og ikke kan beslutte. De fleste i vores undersøgelse har valgt en model, hvor udvalget ikke kan tage beslutninger, og for hver sag skal tilbage og have en beslutning i de enkelte menighedsråd. Én af menighedsrådsformændene sagde:

> *"Det giver en dobbelthed, fordi vi ikke har mulighed for at godkende noget som helst. Vi kan tage diskussionerne i forretningsudvalget, men så skal vi hjem og diskutere og fremlægge for vores menighedsråd. Og vi kan ikke tage alle nuancerne med tilbage til forretningsudvalget."*

Også én af præsterne fra det samme storpastorat fortalte:

> *"Samarbejdet mellem menighedsrådene går meget langsommeligt, og der er modstand også internt i de forskellige råd. Det er svært at forretningsudvalget ikke har mandat eller kompetence til at tage beslutninger om noget. Alting går så langsomt."*

Samarbejde gennem et udvalg, som ikke har beslutningskompetence, tager lang tid, for hver beslutning må afvente, at alle menighedsrådene får afholdt næste møde. Til gengæld bevarer det enkelte menighedsråd følingen med, hvad der sker i samarbejdet på tværs. Det er ikke lykkedes for nogle af de syv storpastorater i undersøgelsen at finde en model, som balancerer tempo og handling med de enkelte menighedsråds behov for at have fuld

kontrol med beslutningerne. Vi kan høre, hvordan diskussionen om, hvor magten skal ligge, går igen i næsten alle storpastoraterne. Særligt menighedsråd for små sogne i storpastoratet kan føle sig klemte, og er bange for at forsvinde i samarbejdet. Vi kan se, at det kan gøre dem mindre tilbøjelige til at samarbejde om konkrete opgaver, arrangementer eller medarbejdere.

Et enkelt sted er koordinationsudvalget blevet udvidet til at være et ledelsesforum, så præster, daglig leder og kontaktpersonerne er med. Fordelen er, at der så kun er ét udvalg, som handler om storpastoratet, og det reducerer antallet af møder og sikrer bedre koordinering på tværs.

I arbejdet med planlægningen af sammenlægningen, bør arbejdsgruppen tænke ind, hvor midler til finansiering af de fælles tiltag, som blev beskrevet i tids- og aktivitetsplanen (lavet som del af den inddragende proces) skal komme fra, og i hvilket forum de skal anvendes. Her kan koordinationsudvalget fungere som et fælles forum, hvor ideer om tiltag kan blive til konkrete forslag til beslutning i de enkelte menighedsråd.

Vi gør også opmærksom på, at flere deltagere i undersøgelsen giver gode råd om at sætte penge af til at gennemføre selve sammenlægningen. Et par præster foreslår, at menighedsrådene i fællesskab afsætter ressourcer til at vedligeholde pastoratet (fx 20% overhead på det samlede budget), fordi der skal indtænkes etableringsomkostninger og vedligeholdelsesomkostninger. Nogle menighedsrådsmedlemmer foreslår: "Brug nogle % af en præstestilling til at få samarbejdet til at fungere (i stedet for, at en præst har % til provstiet)".

Og så er de fleste generelt enige om, at der skal være en tovholder på sammenlægningsprocessen, som samler trådene og bevarer overblikket.

Der findes mulighed for at nedsætte formelle pastoratsråd, som får delegeret beslutningskompetence fra menighedsrådene. Ønsker menighedsråd i et storpastorat at benytte den, skal de overveje, hvad et sådant pastoratsråd skal kunne? Og afklare med hinanden, hvor beslutningsmyndigheden lig-

ger for de enkelte ansvarsområder, i menighedsrådet eller pastoratsrådet. Den ordning, de kan blive enige om, skal beskrives i en vedtægt.[2]

I Hindsholm-området på Nordfyn (omkring Kerteminde), har de lokale menighedsråd lavet en fælles ordning om samarbejde. De har med vedtægt etableret et Hindsholm-møde, som mødes to gang om året, og med stemmeflertal kan vedtage fælles tiltag for menighedsrådene, og et Hindsholm-råd, som skal stå for at udføre de tiltag, som Hindsholm-mødet har besluttet. Vedtægten kan findes på Fyens Stifts hjemmeside til inspiration (eller i listen over andre kilder bag i rapporten). Det gælder i øvrigt for alle samarbejder mellem menighedsrådene, at de skal oprettes som formelle samarbejdsaftaler, så der er styr på hvem der kan tage beslutninger og hvordan, og hvem, der betaler.

Samarbejdsaftaler mellem menighedsråd

Vi kan høre i interviews, at behovet for formelle samarbejdsaftaler (vedtægter) ikke har stået klart for alle menighedsråd eller provster ved sammenlægningens start, og at det efterfølgende har krævet store ressourcer at få dem beskrevet, oprettet og underskrevet.

Samarbejdsaftaler kan oprettes på alle de områder, som hører under kirkekassen (se boks om samarbejdsaftaler). Hvis samarbejdsaftalen opfylder rammerne i reglerne, skal den kun registreres af stiftet. Kræver den dispensation, skal den gennem Kirkeministeriet, og det er værd at huske på også i planlægningen, så tid til at få aftaler godkendt tænkes med i planen. Flere menighedsråd i undersøgelsen oplevede, at de manglede forslag til struktur for samarbejder og eksempler på vedtægter.[3]

2 Se eksempel fra samarbejde mellem Sankt Andreas, Trinotatis og Vor Frue menighedsråd: https://www.km.dk/fileadmin/share/Samarbejder_2009/Pastoratsraad.pdf

3 Eksempler på forskellige typer af samarbejdsaftaler kan findes på stifternes hjemmesider, her Aarhus Stift https://aarhusstift.dk/menighedsraad/samarbejdsaftaler/samarbejdsaftaler samt på Kirkeministeriets hjemmeside Samarbejdsaftaler – km.dk. Se også på DAP'en: Samarbejde mellem menighedsråd (kirkenettet.dk).

Samarbejdsaftaler

§§ 42a-44, LBK nr. 771 af 24/06/2013

To eller flere menighedsråd kan indgå aftale om samarbejde om løsning af de opgaver, der finansieres af kirkekassen. De nærmere bestemmelser om samarbejdet optages i en aftale.

Aftalen skal indeholde oplysninger om:

- hvilke menighedsråd der deltager i samarbejdet
- hvad samarbejdet vedrører
- finansieringen af samarbejdet
- tilsyn
- vilkår for andre menighedsråds optagelse i samarbejdet
- hvorledes der træffes afgørelse ved uenighed om aftalens fortolkning
- vilkår for ophævelse af samarbejdet og om, hvor aftalen er offentliggjort
- hvorfra aftalen kan rekvireres.

Når samarbejdet vedrører enkeltstående aktiviteter, og når den eventuelle fælles udgift afregnes umiddelbart og afholdes forholdsmæssigt af de deltagende menighedsråds kirkekasser, kan menighedsrådene undlade at udarbejde en aftale.

Hvis samarbejdet kræver dispensation fra den kirkelige lovgivning, skal aftalen godkendes af Kirkeministeriet og offentliggøres på Kirkeministeriets hjemmeside. Hvis aftalen ikke kræver dispensation, offentliggøres den på stifternes hjemmeside. Se Aalborg Stifts, Aarhus Stifts eller Viborg Stifts hjemmeside om samarbejdsaftaler.

Kilde: stiftsjura.dk https://stiftsjura.dk/vejledninger/menighedsraad/sammenlaegning-af-pastorater

Samarbejde med provstiet som ramme

§ 43 a, LBK nr. 771 af 24/06/2013

Flere menighedsråd i ét provsti kan beslutte at etablere de i § 42 a og § 43 nævnte former for samarbejde med provstiet som ramme.

Beslutning derom skal træffes på budgetsamråd, og udgifterne til samarbejdet finansieres af provstiudvalgskassen, jf. § 5, stk. 6-7, og § 17 g, stk. 4, i lov om folkekirkens økonomi.

Endelig er det muligt for flere menighedsråd at arbejde for finansiering af samarbejde med provstiet som ramme (se boks om samarbejde med provstiet som ramme). Det kan forenkle arbejdet for menighedsrådene, som får én fælles administration af fx et fælles regnskabskontor. Samarbejder med provstiet som ramme kan også give små sogne med få medlemmer mulighed for adgang til service, som de ikke kunne løfte alene. Samarbejder med provstiet som ramme er brugt i flere af vores storpastorater, fx til etablering af samarbejde om fælles kalkningsordning, fælles konfirmandkørsel, og fælles kirkeside i ugeavisen i stedet for lokale kirkeblade. Med alle samarbejder er det vigtigt at holde balancen mellem det fælles og det lokale op mod hinanden. Det, som fra ét perspektiv ser ud som en nem og billig løsning, med større udbud af fx kalkning for provstiets kirker, kan i et andet perspektiv betyde, at lokale håndværkere ikke længere får opgaver fra den lokale kirke.

I det følgende giver vi eksempler på de samarbejder, som menighedsrådene i undersøgelsen har erfaring med. Vi begynder med medarbejderne, som i udgangspunktet er ansat af det enkelte menighedsråd, men med en sammenlægning skal begynde at arbejde på tværs, og derfor kræver samarbejde af menighedsrådene, selvom rådene ikke altid har været opmærksomme på det.

Medarbejdere i et storpastorat

Hvad kræver en pastoratssammenlægning af medarbejderne? Menighedsrådene er medarbejdernes arbejdsgivere, og det er væsentligt at forholdene for medarbejderne arbejdes godt igennem som del af planlægningen af en pastoratssammenlægning. Hverdagen forandres øjeblikkeligt, fordi præsterne dækker et større område og oftest flere kirker. Det kræver mere koordinering, som ofte henlægges til en kordegn. Ofte følger også andre forandringer med, men hvilke? Når medarbejdere hører, at en sammenlægning er på vej, melder en række spørgsmål sig straks: Hvad sker der? Skal nogen af os fyres? Skal vi afløse inden for pastoratet? Hvem skal lede os? Hvordan vil I koordinere arbejdet på tværs?

Hvad sker der?

Generelt oplever medarbejderne i vores undersøgelse, at de er blevet inddraget meget lidt.

I ét storpastorat var det lidt tilfældigt, at medarbejderne overhovedet fik at vide, at der var en sammenlægning på vej, da én af dem fik det at vide ved købmanden. Det rejste en masse spørgsmål og bekymringer, fordi en sammenlægning gav dem usikkerhed for deres arbejdsvilkår, og for, om de mon blev fyret. De menighedsråd, som var involveret i sammenlægningen, havde oveni købet forskellige niveauer for information og inddragelse af medarbejderne, som skabte endnu mere uro på tværs af medarbejdergruppen. Nogen vidste noget, andre vidste noget andet og til sammen kunne de bekymre hinanden.

Et andet sted var processen mod sammenlægning ret langt, inden de ansatte hørte noget. En medarbejder opdagede først hvad der var sket, da han modtog gudstjenesteplan for alle de andre sogne også, hvilket fik ham til at undre sig.

Inddragelse af medarbejderne giver bedre arbejdsmiljø, og samtidig kan medarbejderne, som kender sognet og den lokale praksis godt, også bidrage med ideer til, hvordan samarbejdet på tværs kan styrkes og give endnu bedre arbejdsforhold og bedre kirkeliv.

Skal nogen fyres?

I de syv storpastorater i undersøgelser er der ikke tegn på, at sammenlægningen har betydet fyringer. De fleste menighedsråd afventer pensionering, inden de nedlægger stillinger. Og oftest har menighedsrådene ønsket at lægge stillinger sammen på tværs af sognene, så små kvoterede stillinger kunne blive til større stillinger, og dermed mere attraktive for medarbejderne. Her er det vigtigt at have i mente, at sammenlægning af stillinger kræver mere koordinering på tværs, fordi en medarbejder ikke kan være mere end ét sted ad gangen.

Nogle medarbejdere har oplevet at deres ansættelsesvilkår er blevet forbedret pga. sammenlægningen. De har fået kolleger at samarbejde med, og mange steder sidder der nu en kordegn, som koordinerer på daglig basis.

Skal vi afløse inden for pastoratet?

En pastoratssammenlægning fører forandrede arbejdsvilkår med sig, med forskellig virkning for de forskellige medarbejdergrupper. En præst anbefalede:

> *"Der er meget forarbejde som kan og bør gøres inden en sammenlægning træder i kraft. Først og fremmest bør en sammenlægning af personalegrupperne være klargjort, så der er fælles ansættelsesforhold for gravere, organister osv. Arbejdsgangene bør ligge klart fra starten af, så der er rene linjer i forhold til ferier og afløsning og alt det."*

Vi kan høre i interviews, at det nogle steder er kommet bag på menighedsrådene, at medarbejdernes ansættelsesforhold kunne have betydning i en sammenlægning.

Men: samarbejde på tværs kræver tilpasning. Nogle steder er gudstjenestetiderne blev rykket, så de er ens for hele pastoratet, for ellers kan puslespillet omkring afløsning ved ferie og fridage ikke gå op. Ommersyssel Østre Pastorat er både præster og kirkemusikere helt på tværs af pastoratet, og det kræver sit af gudstjenesteplanen. Gudstjenesteplanen er præsternes ansvar, og én af præsterne fortæller:

> *"Der kunne hjælpes til en mere gennemtænkt gudstjenesteplan fra starten af, som tager højde for kirkernes geografi og sogneforhold (så der ikke er gudstjenester i to nabokirker på samme dag), og som laver en jævn spredning ud over året. Der må findes nogen, som kan gøre det bedre end præsterne selv. Den plan vi har nu, er noget som jeg langsomt har eksperimenteret mig frem til, og som stadig render ind i forskellige mangler."*

Medarbejdere i et andet storpastorat fortæller, at fx børnekor på tværs af pastoratet kan være svært at planlægge, fordi der skal en anden form for

transport til, hvis koret skal være med til gudstjenester. Det er også en udfordring ved gudstjenesteplanen, at alle skifter hver søndag, fordi "det giver et slip i sammenhængen" og aldrig bliver rutine. Kun graverne er faste ved kirkerne, men de dækker for hinanden, så de kan også skifte.

Ved siden af den konkrete planlægning skal også medarbejdernes ansættelsesvilkår tænkes igennem. Et sted samarbejder de med stiftets HR-konsulent om at få styr på nuværende vilkår, så de over tid kan skabe fælles vilkår for medarbejderes ansættelser. Graverne har fx ikke fælles arbejdsvilkår, – fx løn, fri, udstyr, arbejdsopgaver, og derfor er stillingerne blevet målt op. Vi ser fx eksempler på forskellig praksis for manuel ringning ved kirken, som er med til at definere gravernes arbejdstid i nogle sogne, men ikke i de sogne, som har automatisk ringeanlæg. Samtidig med at menighedsrådene får blik for medarbejdernes forskellige vilkår, dukker også forskellig kultur for ledelse af medarbejderne frem. Hvornår må medarbejderne fx skrive timer på for deltagelse i møder? Det er der ikke fælles praksis om. Alt det her er et udrednings- og planlægningsarbejde, som er godt at få helt på plads inden sammenlægningen træder i kraft.

Én måde at få ryddet op i de forskelligartede ansættelser på, er ved at nyansætte medarbejderne i stillinger, som er fælles for menighedsrådene i pastoratet.

For gruppen af kirkemusikere gælder det, at de i en del af deres arbejdstid arbejder tæt sammen med præsterne omkring gudstjenester og kirkelige handlinger. Det har fået flere af rådene i storpastoraterne til at ændre i både organisters og kirkesangeres ansættelser, så de er ansat på tværs af pastoratets menighedsråd, og dækker hele pastoratet ligesom præsterne. Det har de gjort gennem formelle samarbejdsaftaler omkring de medarbejdere, de deler. Delte medarbejdere kan lønnes og ledes af det ene menighedsråd, mens det andet menighedsråd afregner efter en fordelingsnøgle.[4]

---

4 For et eksempel på en samarbejdsaftale, se fx Samarbejdsaftale, Beder og Malling menighedsråd vedr. kirkesanger og organister https://aarhusstift.dk/_Resources/Persistent/0/a/e/4/0ae4adae14db1ef9148efbd111caa388cf18cac1/Samarbejdsaftale%2C%20Beder%20og%20Malling%20MR%20vedr%20kirkesanger%20og%20organister%2025-09-2020.pdf
Tilgået 30. januar 2023.

Rent praktisk foregik det i et storpastorat således, at organisterne blev opsagt og derefter skulle nyansættes i pastoratet. Det krævede lidt is i maven, men organisterne er godt tilpas nu, og arbejder fleksibelt på tværs af pastoratet. En organist siger:

> *"Vi er over alt. Man skal kunne lide at køre bil. Der er nogen fordele ved det, man lærer mange at kende. Jeg er positiv overfor sammenlægningen. Man gik meget for sig selv før, men nu er der mange kolleger."*

En anden organist frygtede at blive rodløs, og ville gerne bevare tilknytningen til et lokalområde. Med sammenlægningen fortalte en anden, at han følte det lidt, som om han kommer og løser en opgave og så går igen, og det koster på det lokale tilhørsforhold.

En tredje organist er gået fra at arbejde i 2-3 kirker til at arbejde i op til 9 kirker. Han fortalte, at han nu skal kende de forskellige traditioner, og leve med, at han ikke kommer til at kende menigheden. Fordelen er, at de aldrig har brug for vikarer, for de afløser på tværs. Kirketjeneren er glad for, at organistafløserne altid er nogen kendte. Samtidig kan medarbejderne nemmere finde afløsning, når de har brug for at holde fri.

Nogle gravere fortalte, at det for dem at se er en fordel, at de kan løfte større sæsonbetonede opgaver på kirkegårdene i fællesskab. Samtidig deler de ikke materiel på tværs af kirkegårdene, blandt andet pga. udfordringer med transport, som skal gøres lovlig, før de kan dele. Deling af udstyr har også noget med tillid at gøre, for de vil kun dele med nogen, som de ved passer godt på tingene.

Graverne i det nye storpastorat kendte ikke hinanden på forhånd, for de var jo ikke fælles, men i forskellige pastorater. Enkelte af dem havde samarbejdet om feriedækning, og de dækker stadig – fortrinsvis – opdelt efter menighedsråd. De har en byttecentral ved kirkecentret midt i pastoratet, hvor de samler det, som de ikke skal bruge hver dag, fx varmemåtter. De samarbejder om noget grej og maskiner, og laver fælles kurser og ERFA-dage, og er glade for det fælles kirkecenter, hvor de kan mødes. Én fortæller:

"Den største fordel, det synes jeg nemlig også er, at berøringsfladen er udvidet, at man kender hinanden, at der er et fællesskab, som ikke var der før. Sådan noget kan jeg godt lide."

Nogle har lavet et årshjul for samarbejde mellem medarbejderne, så de ved, hvornår der er møder. 3 gange på et år har de fælles personalemøde for alle, og så har de fælles julefrokost, hvor de er 25, når de alle er samlet. Det er med til at styrke samarbejdet, fortæller medarbejdergruppen.

I flere storpastorater har menighedsrådene fået mulighed for at lave nye, fælles ansættelser, fordi de kan pulje pengene sammen. En menighedsrådsformand fortalte:

"Storpastoratet har givet os mulighed for at ansætte en kirkekulturmedarbejder, som evner at samle børn og forældre fra babysalmesang til 10-årsalderen. En sådan medarbejder ville ikke være mulig i små sogne. På sigt mener jeg, at storpastoratet giver os mulighed for, at lave større og bedre børnekor og ungekor. Voksenkor har vi 2 af, som er rimelig velfungerende. Vi har dygtige korledere som kan varetage opgaven, jeg syntes vi bør give dem noget at arbejde med. I stedet for 2-3 små børnekor, så [kan vi] samle det i ét, det må bestemt være mere interessant for korlederen. Det ville måske også bidrage til at bevare kontakten til den yngre gruppe."

Et andet sted, hvor storpastoratet er sammensat af et større og flere mindre sogne, er en fælles ansættelse af kirkekulturmedarbejder blevet en varm kartoffel. Det store sogn, som har mange tilflyttere, ønsker en kirkekulturmedarbejder til at aflaste organist og præster. De små sogne føler, at de skal betale, men er bange for at de ikke får glæde af kirkekulturmedarbejderen, fordi de ikke har det samme underlag af beboere i målgruppen, og dermed ikke det samme behov. Provstiet understreger, at ansættelsen skal ske i pastoratet. Og hvordan løser de den problematik?

Vi har også et eksempel, hvor nogle menighedsråd (for små sogne) er nervøse for, at de med en delt medarbejder i realiteten mister fx den graver, som de gerne vil have til at gå i hverdagen på deres kirkegård.

Hvem skal lede os?

Generelt er medarbejderne kede af, at de får ny arbejdsgiver så tit, og ud over udskiftning ved menighedsrådsvalg kan kontaktperson i princippet skifte en gang om året. Det gør, at nogle beskriver menighedsrådet som en "usikker arbejdsgiver". Andre oplever nye menighedsrådsmedlemmer, der bliver kontaktpersoner, og "ikke aner, hvordan det skal fungere", og fx ikke svarer på mails fra medarbejderne. De fortæller, at det kniber med personaleledelse, at kontaktpersonerne ikke er proaktive, og at medarbejderne skal selv finde ud af, hvordan det forholder sig med det hele. Nogle oplever, at ferie, fridage og indbyrdes rådighedstjeneste ikke er lagt ordentligt fast af kontaktpersonerne, og de føler, at de i realiteten står til 365 dage om året. Nogle oplever, at det er svært at få gode arbejdsvilkår, fordi kontaktpersonen ikke vil høre på, at noget er imod reglerne. Og hvad gør medarbejderen så? Én oplever at rekruttering til kontaktperson er svær, og at de gode som engagerer sig, løber væk igen fordi folkekirkens system og processer er langsommelige og tunge. For graverne er både kontaktperson og kirkeværge vigtige personer, og ét sted anbefaler gravergruppen, at de, som bliver kirkeværger, har lidt forstand på håndværk, for det gør samarbejdet i det daglige meget lettere for begge parter.

Mange mener, at menighedsrådene har brug for hjælp til at være arbejdsgiver, så der bliver ro omkring ansættelsen, styr på arbejdsbeskrivelser og dermed forventninger til medarbejderne. Nogle anbefaler ligefrem, at rådene ansætter professionelle kontaktpersoner, så "medarbejderne får ordentlig personaleledelse". Flere steder har de en kirkegårdsleder, som er leder for de ansatte på det grønne område (både præste- og kirkegårde), og det oplever medarbejderne som trygt, fordi det så er kirkegårdslederen som er deres daglige leder.

Ét sted forsøgte menighedsrådene at få en ordning med én fælles kontaktperson for alle medarbejderne, men det må de ikke juridisk. Det ville ellers være godt, synes medarbejderne, som kunne få ens rammer og beskeder.

Både menighedsråd og medarbejdere er flere steder glade for, at de har etableret et fælles udvalg for kontaktpersonerne. For nogle har det gjort lettere at få samarbejdet til at hænge sammen på tværs. De arbejder med

tre søndagshold, som følges rundt til hver to gudstjenester – præst, organist og sanger.

I en del storpastorater har menighedsrådene mulighed for at få aflastning for administration omkring personalet, idet fx omlægning af personalestillingerne ligger hos en HR-konsulent, som er betalt fælles af to provstier og stiftet.

I nogle provstier er det langt hen ad vejen provstiets personalekonsulent, der har kontakten med medarbejderne. Det opleves forskelligt af medarbejderne. Nogle har prøvet, at provstiets personalekonsulent var med på medarbejdermøder sammen med kontaktpersonen, og de syntes at det gav styr på tingene, fordi konsulenten kunne støtte kontaktpersonen. Andre steder har medarbejderne oplevet, at personalekonsulenten fra provstiet kørte en del af personaleledelsen, og det gjorde dem usikre på, hvem de skulle lytte til. Her må vi understrege, at det er muligt for menighedsrådet at delegere ledelsen til fx en daglig leder, og at formalia i så fald skal være på plads, så medarbejderne også får klare linjer og gode rammer. Viden om kontaktpersonens ansvar, og muligheder for at uddelegere den daglige ledelse til fx præst eller daglig leder, kan fx findes i Landsforeningen af Menighedsråds bog om kontaktpersonens opgaver (Landsforeningen af menighedsråd 2022).

Hvordan koordinere arbejdet på tværs?

Medarbejderne har brug for, at menighedsrådene allerede i planlægningsprocessen beslutter sig for, hvordan de vil koordinere det daglige arbejde på tværs af pastoratet.

Menighedsrådene i undersøgelsen har fundet frem til forskellige modeller. Nogle har en fælles kordegn, som fordeler kirkelige handlinger og arbejdsopgaver på tværs. Kalendermøder bruges de fleste steder som mødested for udveksling af information og opgaver.

Nogle storpastorater vælger at ansætte eller udpege en daglig leder for at aflaste menighedsrådsmedlemmerne. En menighedsrådsformand sagde:

"Det kræver meget både for formand og kontaktperson [at være i storpastorat]. Men det at have en daglig leder har hjulpet meget på kontaktperson-opgaven. Det er blevet nemmere og en aflastning. Det fungerer fint efter man er begyndt at kende hinanden, og det hjælper meget at [Helle] (daglig leder og kordegn) ved, hvad der har været, og hvordan virkeligheden er. Der er kommet flere på kontoret. Tidligere var der én, nu er der tre fuldtids. Det er en stor hjælp for menighedsrådsmedlemmerne. Arbejdet er blevet mere og mere kompliceret, så det er en stor hjælp at have nogen at spørge og som man kan lægge sig op ad. Vi har som menighedsråd brug for nogen, der har forstand på det, og som vi kan spørge."

Også præster fortalte:

"Fælles kordegn er fantastisk godt. Det giver overblik og er en ressourcetank."

En kordegn eller daglig leder kan fordele og holde trådene samlet, og sikre, at viden ikke forsvinder, når kontaktpersonen skiftes ud. Kordegnens viden skal dog være tilgængelig for medarbejderne, men hvordan? Her berettede en gruppe medarbejdere:

"Vi har selv fundet de værktøjer vi skulle bruge. Vi har insisteret på det skulle fungere. Ikke alle fandt det nødvendigt med fælles kalendersystem og smartphones var også en bekymring. Vi gik fra den blå kirkekalender fra bedemanden til fælles online kalender. Vi brugte lang tid på at udrulle it-løsninger og forklare fordelene. Kontaktpersonen bakkede op, som havde erfaring fra det offentlige med det moderne arbejdsliv."

Andre fortalte også, at det kan kræve tilvænning at gå fra præstens ugentlige orientering på kalendermødet om hvad der sker, til selv at skulle finde det i en online kalender. En medarbejder savner, at den fælles digitale kalender viser navn på afdøde, for det er rart at vide, hvem der er død, så der er mulighed for at kondolere. Men det må de ikke af GDPR-hensyn.

Ét sted har de fundet frem til en ordning omkring en elektronisk kalender. Provsten, som var med til at udvikle modellen, fortæller:

"Kordegnene administrerer dem, præsterne har fuld adgang til dem. Kirkelige handlinger ligger kl. 11 og kl. 13. Præsterne skal være til rådighed for kirkelige handlinger mellem 11 og 14 frem til to dage før. Kordegnen booker præsten uden vedkommendes mellemkomst. Man kan som præst lægge en blokering ind i kalenderen hvis man har brug for fri. Aftalen er, at provsten tager en snak med præsten hvis der er for mange fribookninger, men det har der ikke været brug for. Mange præster lægger deres kalendere ind i den fælles kalender, så de kan se hvad hinanden laver."

Modellen giver overskuelighed, men er jo samtidig en kalender, som viser, hvornår de forskellige kirkerum og sognegårde er optaget. Derfor ønskede menighedsrådene adgang til kalenderen, men det var præsterne imod, for kalenderen er fyldt med personlige oplysninger, som menighedsrådene ikke bør have adgang til. Pastoratet anskaffede derfor endnu en kalender, som kun indeholder de oplysninger, som menighedsrådene må se. Provstiet har støttet op om medarbejdernes overgang til kalenderen:

"Provstiet har holdt små kurser for de ansatte i at bruge apps, så de kan vide hvornår de skal arbejde, og hvilke salmer der skal spilles mm. Det, at det blev fælles kalender, og at kordegnen kan booke dem uden at spørge, var noget der skulle overvindes. Men på den anden side er det også en form for frihed, at beslutningen er taget."

Ved siden af udfordringer med at etablere fælles kalender, er samarbejde i et pastorat også udfordret af, at IT-systemerne er baseret på sogn eller menighedsråd. Det betyder at samarbejde på tværs af menighedsråd er besværligt, fx omkring fælles filmapper med fælles dokumenter. En medarbejder spørger:

"Hvorfor kan vi ikke bruge storpastoratet som en enhed? Man kan f.eks. ikke have en fælles mappe [digitalt]."

Her mangler løsninger, som kan understøtte samarbejdet. Ved siden af koordinering af medarbejdere og arbejdsopgaver, er det også alle mulige andre ting, som kræver koordinering. En præst fortalte, at de gerne ville spare penge på fælles indkøb af toiletpapir. Det krævede et større opsporingsar-

bejde at opklare, hvem der bestilte toiletpapir til de forskellige bygninger i pastoratet, både til toiletter på kirkegårde, i sognegårde mm.

Andre har prøvet at samarbejde om fx fælles service på ringeanlæg, fælles indkøb, men det er ikke alt der lykkes. Nogle ting fungerer måske bedre, hvis de placeres lokalt.

Medarbejdernes samlede gode råd og anbefalinger til menighedsrådene lyder:

- Lav en vejledning til sognene, der peger på mulige måder at gribe sammenlægningen på, gerne med konsulenthjælp fra starten
- Overvej distriktsdeling for præsterne. Involvér medarbejderne i processen. Bedre kommunikation til og dialog med de ansatte. Inkl. de forklaringer, der ligger bag beslutningerne
- Kom på banen som arbejdsgiver. Forventningsafstemning mellem råd og medarbejdere ønskes. Husk at tale med medarbejderne i god tid, når der ændres i stillingerne. Se mere på arbejdsmiljøet, også det fysiske.
- Vigtigt at alle råd er enige om, hvordan tingene skal være (fx brugen af hjemmesiden)
- Præsterne er nøglepersoner i at få fællesskabet til at virke.
- Husk penge til de nødvendige tilpasninger og nyindkøb
- Indkald til regelmæssige medarbejdermøder, med god mødeledelse. Der skal være et medlem fra menighedsrådene (kontaktperson) med på personalemøderne. De sociale arrangementer giver mening, f.eks. en halv times kaffe eller fælles frokost sammen giver meget. Fællesskab om den fælles fortælling om det gode ved storpastoratet. Det hele bliver nemmere når vi kender hinanden. Menighedsrådene skal investere tid i at lære medarbejderne at kende.
- Vi må ikke glemme, at det er en folkekirke (småt, intimt og lokalt)

Og først og sidst: Tag medarbejderne med i arbejdet med sammenlægningen – allerede i den inddragende proces.

Fælles kommunikation – udadtil og indadtil

Netop det intime og lokale er tit kernen i et menighedsråds kommunikation med beboerne i det lokale sogn eller sogne. Hvordan kan en balance mellem lokal kommunikation og kommunikation for storpastoratet se ud? Det skal planlægningsarbejdet også afdække og lægge fast.

Næsten alle menighedsråd i folkekirken bruger en hjemmeside med offentlig kalender for gudstjenester og aktiviteter i den eksterne kommunikation til beboere og brugere. En fælles hjemmeside kan give en fælles kommunikation fra folkekirken i hele området, og brugerne skal kun kigge et sted, når de skal finde information, og den løsning har de fleste af storpastoraterne i undersøgelsen valgt. Vi kan se, at det ny fælles navn for storpastoratet for alvor kommer i spil i forbindelse med hjemmesiderne, som også bruger et logo for storpastoratet som fælles identitetsmarkør. Bemærk dog, at de fleste brugere ikke vil kende til at storpastoratet findes, eller hvad det hedder, og fælles navn og logo fungerer i de første år sandsynligvis mest som noget, der styrker den indre sammenhæng. Tænk også over, at en ny hjemmeside skal have et nyt domænenavn (det, som står i søgelinjen i internetbrowseren). Vi har i undersøgelsen et eksempel, hvor en ny fælles hjemmeside blev bygget op over en allerede eksisterende hjemmeside fra et af de deltagende sogne, og det er en varig sten i skoen for de andre sogne i storpastoratet, at det er x-kirkes hjemmeside, som alle skal ind på.

Ved siden af hjemmesiden arbejder mange sogne også med udsendelse af kirkeblad. Hvad skal der ske med det, når sammenlægningen bliver en realitet? Flere steder har menighedsrådene bevaret kirkebladsordningen, som den var i de gamle pastorater. Andre steder har de lagt sig sammen til et fælles kirkeblad, som dækker hele området.

Borgere, som blev interviewet, fortalte om det nye, fælles kirkeblad:

"Kirkebladet er blevet udvandet, for det var dejligt med det lokale stof."

I ét storpastorat valgte menighedsrådene desuden i et samarbejde med provstiet som ramme at gå med i en fælles annonceside i det lokale ugeblad

som har en stor læserskare. Her bringer de bl.a. gudstjenestetider for alle kirkerne. Det ser en kirkegænger som en stor fordel, og fortæller:

> *"Kommunikationen blev styrket, da den nye provst kom, fordi der er blevet ansat en til at stå for kommunikationen, og kirken har fået to sider i ugeavisen. Man bliver opfordret til at tage til hinandens kirker, fordi man ser det i ugeavisen."*

Når en plan for kommunikation skal laves, skal det tænkes ind, hvem der skal være redaktør og ansvarlig for at opdatere hjemmeside, skrive og udsende kirkeblad, holde kontakten til ugeavis mm., og hvordan de øvrige medarbejdere og menighedsråd skal komme med input og materiale.

Udarbejd også en kommunikationsplan for, hvordan selve sammenlægningen skal præsenteres i offentligheden. Selvom menighedsrådene afholder det lovpligtige menighedsmøde hvert år, kan de ikke regne med, at den information som deles på mødet, kommer videre til sognenes beboere.

Fælles kirkeliv, arrangementer og aktivitetsudvalg på tværs

Samarbejdet om kirkelivet i pastoratet må tage udgangspunkt i den fælles vision for samarbejdet. Også her gælder det om at finde en balance mellem det lokale og det fælles. En gruppe borgere mente:

> *"Der skal være en god balance mellem det lokale og det fælles. Der skal være noget godt i ens eget sogn: højskoledage, fællesspisning og andet. Det lokale er det vigtigste."*

Et sted har et af menighedsrådene bevaret deres egen tradition med at spise sammen (med ca. 50 deltagere), med at synge sammen, have børnekor, udflugter og personalejul. De har ikke inviteret de andre til at blive en del af disse traditioner, med henvisning til pladsproblemer. Samtidig er de med i det fælles aktivitetsudvalg, hvor de kan være med til at lave større arrangementer, som de ikke selv ville have midler til.

De fælles arrangementer er det i det lokale kirkeliv, og har også flere andre funktioner. Provsten forklarede sin oplevelse af de store arrangementer.

> *"Der skal være nogle fælles fremskridt undervejs. Noget der viser at det stadig er kirke og at det kirkelige kan få noget ud af det. Kirkeudvikling – der skal være følelsen af at vinde noget."*

En stor fælles begivenhed er med til at markere styrken i samarbejdet, og kan hjælpe med til at bygge samarbejdet mellem menighedsrådene op. Nogle borgere så også større arrangementer som en mulighed for at skabe kendskab og sammenhængskraft på tværs:

> *"Lav kirkekoncerter og kulturarrangementer på tværs, for det kan skabe nye fællesskaber. Nysgerrighed kan få én til at krydse sognegrænser."*

Vi hører flere steder, at en fordel ved samarbejdet er, at alle bliver gjort opmærksom på alt, hvad der foregår i hele pastoratet, og dermed har flere mulighed for at deltage. Sammen med de fælles tiltag, så oplever nogle, at de pludselig får mange flere tilbud. En tidligere menighedsrådsformand i et mindre sogn fortæller:

> *"Det positive er at det dér samarbejde, der er kommet op at køre. For det synes jeg da er fantastisk. Alle de dér arrangementer, der er, nu på kryds og tværs, altså, det ville vi aldrig havde fået op at køre, hvis ikke vi havde haft det fælles pastorat."*

Samtidig er geografi en faktor, som betyder meget. Jo større et pastorat er, jo længere er der at rejse eller køre for dem, som arrangørerne ønsker som deltagere. Nogle borgere oplever, at:

> *"Vi skal flytte os mere for at deltage i kirkelige arrangementer. De lokale arrangementer forsvinder til fordel for de fælles, og det ses som et tab."*

De anbefaler menighedsrådene at være opmærksomme på, at de ikke skal konkurrere om aktiviteterne, men blive bedre til at koordinere aktiviteter, så de ikke ligger for tæt eller oven i hinanden. Samarbejdet kræver et akti-

vitetsudvalg, som på samme tid helst skal koordinere med menighedsrådenes lokale aktivitetsudvalg. En gruppe medarbejdere efterspurgte desuden, at menighedsrådene, når de lavede nye planer for aktiviteter og fx fælles høstgudstjeneste, tænkte igennem:

> *"[...]og hvem skal så arbejde da? Skal det gå på skift? Eller er der nogle som virkelig gerne vil det? Det skal menighedsrådene tage stilling til. Men menighedsråd har ikke en kontakt [med os], som gør at de ved, at der kunne være noget at tage stilling til. [...] Giver uro, at de ikke kan blive enige."*

Menighedsrådene skal huske, at arrangementer og aktiviteter griber ind i medarbejdernes arbejde, så kontaktpersonerne skal vide, hvem der har timer til at stå for afviklingen.

Eksempler på aktiviteter, som kan skabe fællesskab på tværs:

- Krybbespil på tværs af pastoratets sogne
- Sommerstafet, hvor man tager rundt mellem alle kirkerne i pastoratet
- Cykelandagt, hvor menigheden cyklede mellem pastoratets kirker
- Fælles gudstjenester, forårsjævndøgn i den ene ende af pastoratet og efterårsjævndøgn i den anden
- Fælles udflugt Kristi himmelfarts dag
- Babysalmesang og "De små synger" afvikles på tværs af sognegrænser.
- Mandegrupper 3 steder i pastoratet, annonceres fælles, men afvikles lokalt af den lokale præst/råd

Fælles bygninger og regnskabskontor

For flere af menighedsrådene blev det efter en tid tydeligt, at de med flere medarbejdere på tværs og større behov for mødesteder til koordinering af samarbejdet, fik brug for at udvide eller tilpasse fx sognegård. Vi kan igen se, at det kræver balance mellem store og små sogne, når større projekter skal finansieres og placeres, ellers er der risiko for skævvridning af pastoratet. Geografien spiller, ligesom ved de fælles arrangementer en rolle: hvorfor have et fælles kontor, hvis det er langt at køre for præsterne og medar-

bejderne? Er pastoratet for stort, eller er der andre løsninger end ét fælles mødested?

Nogle steder er menighedsrådene gået med i et samarbejde om fælles regnskabskontor i ramme af provstiet for at aflaste menighedsråd og kordegne.

Fælles mødekultur

Endnu en ting, som er værd at overveje i planlægningsfasen, handler om mødekultur. Hvert menighedsråd og hver medarbejdergruppe etablerer over tid en mødekultur, bevidst eller ubevidst.

Vi har eksempler på menighedsrådsmedlemmer, som har erfaringer med en mødekultur, som var meget topstyret af formand og næstformand. De oplevede, at ingen andre end formand og næstformand fik noget at vide om rådets sager, ikke engang kirkeværgen. Det var frustrerende, og betød også at de andre rådsmedlemmer ikke kunne få lov at tænke med og komme med gode ideer. Efter sidste menighedsrådsvalg har er formand og næstformand skiftet ud, og de har nu lagt om til det, de beskriver som:

> *"en helt ny ledelsesstil, hvor vi alle får lov til at bidrage. Der bliver lyttet og reageret på det, det er rigtig godt. Vi prøver også at lade dem, der har ansvaret, tage det, fx kontaktperson. Så støtter vi, hvis de har brug for det, og ellers regner vi med at de orienterer os når der er noget."*

Vi kan se i vores interviews, at forskelle i mødekultur kan gøre samarbejdet sværere end ventet. Fx har vi en beretning fra et menighedsrådsmedlem, som fortæller om mødekulturen på fælles møder for alle menighedsrådene i pastoratet:

> *"Vi er helt almindelige, folkevalgte borgere, som er valgt til at styre sognets kirkelige og administrative anliggender (jvf. § 1 i Menighedsrådsloven); vi er ikke professionelle mødedeltagere, og derfor kan det være svært at få noget sagt i en stor forsamling. Desuden er vi frivillige med andet arbejde at passe sideløbende. Det er tungt at arbejde i store forsamlinger – det er derimod gået rigtig fint ude i vores lokale råd; men det føles som om, en masse*

vigtige beslutninger hurtigt er trukket ned over hovedet på os. Vi skal styre og skrive under på noget, vi stort set ikke har haft mulighed for at tage del i – vi har intet ejerskab til beslutningerne. Det har desværre gjort, at rigtig mange menighedsrådsmedlemmer har valgt ikke at stille op til valget igen, og at det har været svært at skaffe nye kandidater."

I eksemplet oplever flere menighedsrådsmedlemmer, at provsten tager al taletiden på de fælles møder, og de synes ikke, de kommer til orde. Provsten indkalder til de fælles møder, leder møderne og sørger for referatet, men de vil gerne selv overtage.

De foreslår, at de som supplement til de fælles møder, som er for alle menighedsrådsmedlemmer og præster, afholder et stormøde om året, hvor alle deltager, menighedsråd, præster og medarbejdere. Så kunne de have fælles møde først, og bagefter lave erfaringsudveksling på tværs i grupper, medarbejdere for sig.

Topstyret eller inddragende? Stærk styring fra provsten eller en alternativ mødeleder? Pastoratsråd, koordinationsudvalg, forretningsudvalg – med eller uden beslutningskompetence? Hyppige møder med få ting på dagsordenen eller færre, længere møder? Arbejdende udvalg med eget budget?

Sammen med en facilitator kan menighedsrådene, præsterne og medarbejderne arbejde med spørgsmålet: Hvordan holder vi møder nu, og hvordan ønsker vi at møder skal afvikles i samarbejdet mellem menighedsrådene? Og hvilke møder er relevante for os at afholde? Og skal vi også nogle gange tale om andet end penge og medarbejdere? Som et menighedsrådsmedlem sagde:

"[vi har fået] mere arbejde til rådene – flere møder (2 fællesmøder, formandsmøder, fælles aktivitetsudvalg). Der har ikke været tid til at tale tro."

Ét eller flere menighedsråd – om sammenlægning af menighedsråd

Nogle menighedsråd har, før sammenlægningsprocessen gik i gang, haft svært ved at rekruttere nye menighedsrådsmedlemmer. For flere af dem sætter processen gang i tanker om at lægge nogle af rådene sammen.

Deltagerne i undersøgelsen ser både fordele og ulemper ved sammenlægning af menighedsråd som led i pastoratssammenlægningen. Det kan være en fordel med færre råd, for så bliver det lettere at rekruttere til de færre pladser i rådet. To menighedsråd i undersøgelsen slog sig sammen for at stå stærkere i det store samarbejde.

I et andet storpastorat er de nervøse for, om der kommer for meget skævhed med et sammenlagt råd, hvis der sidder én stærk person, som vil tilgodese sit eget sogn og sin egen kirke og ikke det fælles. Det kan samtidig være en ulempe med færre råd, fordi der bliver færre som aktivt tager del i arbejdet med kirkelivet, bygningsvedligeholdelsen og ledelsen af medarbejderne. En gruppe medarbejdere siger:

> *"Måske det ville være lettere med ét menighedsråd for hele pastoratet. Men samtidig ville det give meget mindre kontakt med menighedsrådsmedlemmerne."*

Allerede nu, hvor der er færre råd end tidligere, kan nogle medarbejdere mærke, at har mindre kontakt til menighedsrådet end tidligere. Samtidig er de også nervøse for, at medlemmerne i det sammenlagte råd ikke kender til det enkelte sogn i pastoratet, og at det derfor bliver svært at diskutere med menighedsrådet. Nogle af graverne føler, at den personlige respekt for medarbejderne er væk, og at de bliver set som ressourcer nu, som kan udføre opgaver, og ikke som mennesker, der har deres arbejdsliv der. Før i tiden bestod menighedsrådet altid af folk fra byen, som kendte stedet, og det savner de. Hvordan vil det så gå, hvis der kun er ét råd for hele pastoratet?

En gruppe menighedsrådsmedlemmer mener, at storpastoratet er så stor en enhed, at den ikke kan administreres af menighedsrådene, som ikke er

professionelle og som frivilligt er stillet op til hvervet. Et tidligere menighedsrådsmedlem sagde:

> *"Menighedsrådene bestemmer ikke noget, og det er ikke godt. Man burde gå all in, når man laver den centralistiske øvelse: Man burde lave ét råd. Men der har ikke været snak blandt rødderne om at lave et samlet menighedsråd, men måske de bliver presset oppefra, så det bliver nødvendigt. Folk gider ikke sidde i menighedsråd, fordi de ikke selv kan få lov at bestemme. Nu er der kommet et lag mere i organisationen: menighedsråd – pastoratsråd – provsti, og det kan jeg ikke se nogen grund til."*

Her er balancen mellem det lokale og det fælles tilsyneladende truet, når menighedsrådsmedlemmerne føler afmagt og distancerer sig fra pastoratssamarbejdet. I et andet storpastorat diskuterede rådsmedlemmerne ved interviewet, om de egentlig ønskede at ende med kun ét menighedsråd for hele pastoratet. Nogle af dem syntes det ville være lettere, på grund af alle de administrative opgaver. På den anden side ville de komme til at mangle alle dem, der skal lave kaffe, holde aktiviteter i gang og holde øje med at der er nye i sognet. En af dem ønskede, at der kommer større professionalisering i administrationen af pastoratet, med folk, som ikke er bundet op på de enkelte sogne. Så ville det hele blive kørt efter de rigtige linjer, og ens for alle. Sådan nogle professionelle skal ikke sidde i provstiet, og de skal heller ikke have noget med provsten at gøre. Et professionelt menighedsråd, som er deres eget, og som kan lede og fordele. Som han sagde: "Så kan vi andre bondeknolde lave de lokale aktiviteter." De andre ved bordet var uenige, for de synes at det er det med bygningerne og økonomien, som er det sjove. De synes til gengæld, at det var bedre, hvis aktiviteterne kørte mere fælles og på tværs. At det er dumt, når de laver foredrag det ene sted, som der kommer få til. De er enige om, at der er for mange ting, som de ikke har forstand på, som de sidder med i hænderne. Processerne må kunne lægges et andet sted, så de var dem som tog beslutningerne, mens de blev udført af andre. Lidt ligesom med det samarbejde, de har med stiftet HR-konsulent nu.

Fælles menighedsråd

§ 1, stk. 3, Bekendtgørelse af lov om menighedsråd nr. 771 af 24/06/2013.

En pastoratsændring betyder ikke, at menighedsrådene lægges sammen. Det vil fortsat være op til menighedsrådene at beslutte, om der skal ske en sammenlægning af menighedsrådene.

Kilde: Stiftsjura, Vejledning i sammenlægning af menighedsråd.

Ønsker I at arbejde videre med sammenlægning af menighedsråd, har Juridisk Afdeling (Aalborg, Aarhus, Viborg stifter) udarbejdet en vejledning til sammenlægning af menighedsråd.

Den præstelige betjening i storpastoratet

Vi har lavet et samlet overblik over forandringerne i den præstelige betjening i de syv storpastorater i undersøgelsen.

Storpastorater med landsogne alene har til sammen afleveret 2,45 præster fra landsogne til andre områder (Ommersyssel Østre Pastorat, Fjordpastoratet, Norddjurs Midt Pastorat, Glenstrup-Skjellerup-Sønder Onsild-Nørre Onsild Pastorat).

Storpastorater med landsogne nær større by har fået tilført 0,25 præstestilling til vækstområde (Voer Herreds Pastorat).

Præstekvoten er uændret i et andet vækstområde (Lille Hids Pastorat).

I storpastorater med by- og landsogne (Hadsten Storpastorat) er der sket en intern omfordeling mellem land og by i storpastoratet, dog har de afleveret 0,35 præst til andre områder.

Desuden kan vi se, at der i dag er:

- Færre præster med kvoter udenfor sognet.
- Både land-, vækst- og blandede storpastorater, der har nedlagt præstegårde.
- Præster i samarbejdende teams i 6 ud af 7 pastorater.
- Distriktsdeling af præsternes arbejde i de fleste storpastorater.

Hvilke konsekvenser har det for kirke- og gudstjenesteliv, at normeringerne er overvejende lavere, og at præsternes arbejde er omstruktureret?

Præsternes samarbejde tager udgangspunkt i den fordeling af arbejdet – med eller uden distriktsdeling – som de har i pastoratet. Selv ved distriktsdeling er der områder, som præsterne skal finde ud af at fordele eller samarbejde om, fx plejehjem, konfirmander og minikonfirmander. Fordeling af fx bisættelser og begravelser kræver også en indsats. En præst siger:

> *"Det at drive et storpastorat kræver mange ressourcer. Og det bruger vi præster også energi på. Hvis præsterne ikke kan sammen, er det svært at se en løsning."*

Ét sted var det provsten, som faciliterede samarbejdet, og fik fuldt mandat fra biskoppen til at få strukturen til at fungere. Storpastoratet har en uformel distriktsdeling, der følger de gamle pastoratsgrænser. Især coronaperioden gjorde det sværere at få samarbejdet i gang. Provsten fortæller, at han har deltaget i månedlige planlægningsmøder med præsterne, og i pastoratsmøder for at sikre koordinering af gudstjenestetider, så medarbejderne kan dække hinanden. Han mener, at det er en udfordring at skabe den stramme struktur i præsternes arbejde i forhold til konfirmander og deltagelse i menighedsrådsmøder, hvor de "kun" deltager i møder i primærsognet.

Provsten mener, der er flere fordele ved præstesamarbejdet, idet der er kommet en mere jævnbyrdig arbejdsfordeling mellem præsterne. Han fortæller også, at det er blevet muligt at tiltrække præster til embeder, hvor man ellers ikke ville kunne få en. Nogle af præsterne har fået reguleret deres arbejdsopgaver ud fra egne ønsker, fx var en præst ikke glad for at have konfirmander. Provsten tog det op på et fællesmøde blandt præsterne, og de aftalte, at vedkommende i stedet for konfirmander tog flere kirkelige

handlinger. Formålet med fælles forhandling er, siger provsten, at der hele er tiden transparens omkring fordeling af opgaver og arbejdsbyrde.

Ved siden af fordelingen af arbejdet i pastoratet, bør det også gennemtænkes på forhånd, om provsten forventer, at præsterne skal afløse ud over storpastoratet, for det giver en ekstra belastning.

Præsterne fortæller selv, at de er glade for at have mindst 1 friweekend om måneden, og samtidig er det blevet lettere at lægge ferieplan. Ved højtiderne har alle præster gudstjeneste, men ellers er der altid en, der har fri. De oplever, at de har en fælles, god kollegialitet, selvom de er meget forskellige. De har en fælles kordegn, der styrer det hele via en fælles kalender. Det virker, og de oplever, at de respekterer hinandens kalender. Kordegnen fører statistik med, at opgaverne bliver ligeligt fordelt. Alt i alt er samarbejdet mellem præsterne blevet bedre. De sparrer med hinanden ved kalendermøder 1 gang om måneden og har fælles konfirmandundervisning for 20 konfirmander, hvor 1 eller 2 præster er på ad gangen.

En anden provst mener også, at præster i storpastorater får bedre vilkår, som kan ligne bypræsters vilkår. De får mere prædikenfri, så de kan få tid til noget andet præstearbejde, og de får studieuger og tid til kurser. I storpastoratet har præsterne begravelsesturnus, rådighedsturnus og bagvagtsliste. Det giver kollegaskab i et andet gear, fordi det er meningen, man skal arbejde sammen og give hinanden faglig sparring. De har kontor samme sted og hjemmekontor – nogle har 3 præstekontorer. De går kun til rådsmøde, hvor de er primærpræst. Det kræver ifølge provsten, at præsten har øje for helheden og tænker over, for hver opgave, om den hører til på sogne eller pastoratsniveau.

Et andet sted har præsterne selv skullet få samarbejdet til at køre. De fortæller, at deres samarbejde over tid er blevet bedre. Provsten foreslog et månedligt præste-erfamøde, og det giver endelig mening for dem.

I et tredje storpastorat har de også arbejdet meget med samarbejdet. En præst beskriver sin nye hverdag således:

"Vi er et fasttømret team – så når der kommer en vikar, er det en vi kender. Det er en fordel både for os og for personalet lokalt. Når man har fri, har man fri. De ringer bare til en anden som er lige så god som jeg er. Det er en fordel, at vi ikke alle sammen er samme sted i livet. Der er 'dyre' tidspunkter. For fx børnefamilier er fredag eftermiddag meget optaget af familie. For andre kan tirsdag formiddag være vigtig. Koncerter og musik arrangementer bliver ofte fælles og kommer i fælles koncertkalender. Vi er sammen om mange ting, og det betyder, at vi ikke har fingrene i alting. Kæmpe plus at have præstekolleger der kender ens sogn og ens kolleger [medarbejdere]. Det bliver mindre sårbart når der er flere præster omkring sognene."

En anden præst fra samme sted supplerer og siger:

"Præsterne laver ofte meget af det samme arbejde, f.eks. kirkebladet. Det er et godt billede på fællesskabet. Der er mange huller og nogen har fået skrevet om det samme emne fordi de begge troede det var deres opgave. Jo, større butikken er, des mere bliver man afhængige af hinanden og af kommunikation og ledelse."

Her kommer igen en fælles kordegn eller daglig leder ind i billedet, som den der kan fungere som "fælles hukommelse" for både præster og medarbejdere.

I et storpastorat kan kun én af præsterne være kirkebogsførende, og har det betydning for samarbejdet? En medarbejder fortæller:

"De ansatte ser det som om KBF'en [den kirkebogsførende sognepræst] er blevet chefen for de andre præster, og det er denne præst, der sætter dagsordenen."

Det er en problematik, som vi ikke hører så meget om fra præsterne (måske fordi vi har interviewet præsterne i grupper, hvor det kan være svært at tale så direkte om et følsomt emne som hierarki). Alligevel er også det et punkt, som er godt at få talt igennem på forhånd.

Provsten har bemærket, at flere af præsterne oplever en større arbejdsbyrde. Provsten tænker, at det kan skyldes, at præsterne nu ser hele mængden af arbejde i pastoratet og derfor synes der er meget, selvom den enkelte præst ikke nødvendigvis har fået flere arbejdsopgaver.

I arbejdet med at få samarbejdet op at køre, kan en ekstern facilitator være en hjælp. I Ommersyssel Østre Pastorat deltog de tre præster i et pilotprojekt, der arbejdede med at styrke præsternes samarbejde, for derved at forbedre præsters psykiske arbejdsmiljø (projekt God Arbejdslyst under Folkekirkens Paraplyprojekt, projektleder Line Ravn).

Provsten siger om projektet:

> *"De tre præster fra storpastoratet har arbejdet sammen med Line Ravn over en periode, og de har været så glade for det. Bruge hinandens styrker, højne fagligheden, arbejdsglæden, ved at arbejde sammen på tværs. Fået gode rutiner, hvor de mødes. Det har højnet arbejdsglæden, siger de alle tre."*

Præstens identitet

Hvordan med præsternes balance mellem lokalt og fælles i et storpastorat? Flere præster anbefaler, at præsterne husker hinanden på samtalen om, hvor meget de er forpligtet på lokalt (i primærsognet) som præst? For 'den gamle præsts' måde at gøre det på kan ikke fortsætte i de nye rammer, og det kan være svært at forstå for menigheden. Vi hører fx et menighedsrådsmedlems ønske om stadig at føle nærhed til sognepræsten, og en uro for at præstens manglende kendskab til og involvering i lokalsamfundet er en udfordring, – måske er landpræsteembedet gået tabt?

I den aktuelle situation, som menighedsrådsmedlemmet taler om, er alle præster skiftet ud, og det har også indflydelse på oplevelsen af præsternes lokalkendskab. Ikke alt nyt skyldes sammenlægningen.

Et andet menighedsrådsmedlem er glad for, at alle præsterne bor i præstegårde i storpastoratet:

”Det er vigtigt, at præsten bor i lokalområdet. Kendskab og lokal kontakt er afgørende. Præsten er en del af lokalområdet, har børn i samme skole og så videre.”

Præsterne er dog selv opmærksomme på, at relationerne kan blive svagere i et storpastorat. En præst fortæller:

”Det at man er to præster i et pastorat gør, at det bliver lidt mindre personbåret.”

Præsten tror på, at det at være præst er relationsarbejde, at en tæt relation til præsten gør, at flere vælger dåb, konfirmation og vielse til. Præsten mener også, at den relation, som folk tidligere kunne skabe til kirken og præsten ikke længere – efter sammenlægningen – er mulig. Præsten har mistet sin følelse af at være tæt på dem, præsten var iblandt. Tidligere kunne præsten godt sidde om aftenen og skrive en begravelsestale, fordi afdøde var en tæt relation, men nu er det mere blevet et arbejde og så sker det ikke, siger præsten.

En anden præst har en bekymring om, at det kan blive sværere at skabe nye kirkegængere, når præsterne er spredt ud over hele pastoratet. En fordel kan være at menigheden præsenteres for flere forskellige præster, og kan vælge en som er ”deres” præst, uden at løse sognebånd.

I etableringen af et samarbejde mellem præster i et storpastorat er det godt på forhånd at have afdækket også præsternes embedssyn, og hvordan samspillet mellem embedssyn og samarbejde med andre præster påvirkes heraf. Et storpastorat har haft meget vanskeligt ved at få samarbejdet mellem præsterne i gang, fordi den ene præst ikke vil samarbejdet med de andre præster af teologiske grunde.

Som en nu afgået præst siger:

”Måske kommer det [samarbejdet] bedre til at fungere, når de gamle præster er væk.”

Vi kan se i flere af vores storpastorater, at sammenlægningen over få år har ført til, at alle præsterne er skiftet ud. De 'gamle' præster er i flere tilfælde blevet sygemeldt eller har taget orlov, fordi samarbejdet med sammenlægningen blev konfliktfyldt eller slidsomt for dem, og efterhånden er de gået på pension. De nye præster er dermed ansat ind i pastoratet fra begyndelsen af, og har takket ja til stillingen på samarbejdets præmisser.

Konsekvenser for gudstjenestelivet i sognene

Sammenlægning til et storpastorat har konsekvenser for gudstjenestelivet. Meget bliver lagt om, fx gudstjenestetidspunktet, og måske bliver også liturgien tilpasset. Som ovenfor nævnt, så er mange præster også skiftet ud. En kirkegænger synes, at menigheden har mistet kirken som socialt, lokalt bindeled:

> *"Hvis man følte sig lidt ensom, var det godt at komme i kirken."*

Det er anderledes nu, synes kirkegængeren. Et menighedsrådsmedlem siger:

> *"Vi har mistet meget: Præsten var mere en del af mit liv før."*

Og en organist mener:

> *"Jeg tror, at menigheden føler det anderledes [end medarbejderne]. De møder mest op, når det er "egen præst". Her mener jeg, at man skal passe på med at blande kortene for meget. Jeg ved godt, at alle præsterne overordnet er sidestillet, men sådan føler menigheden det ikke. Den kan nemt føle, at strukturen er som et lægehus. Det er meget vigtigt, at menigheden stadig har et tilhørsforhold og tillid til deres præst."*

En menighedsrådsformand synes derimod, at det er en god ting at have 3 præster, man kan vælge imellem. Mange understreger præstens betydning for forholdet mellem sognebeboere og kirke. En kirkegænger siger:

"Præsten betyder rigtig meget. Præsten skal involvere sig. Nærvær og interesse for det enkelte sognebarn er vigtigt. Skal have noget fornuftigt at sige – skal have noget på hjerte. Hvis der er en superpræst "et andet sted", så vil man gerne køre over sognegrænser."

En gruppe præster fortæller, at de har indtryk af at menighedsrådene har "vundet" flere præster, nu hvor alle præster kommer i alle kirker. Deres opfattelse er, at menighedsrådene føler, at både primærpræst og sekundærpræsterne "er vores". Der er kun et enkelt sted i pastoratet, hvor menigheden holder fri, når præsten holder fri – og der altså ikke rigtig kommer nogen i kirke. Præsterne oplever også, at det er blevet mere legalt for kirkegængerne at gå til gudstjeneste i andre kirker. Det synes en kirkegænger også. Han er glad for samarbejdet i storpastoratet, og er sikker på at hans lokale kirke ville blive lukket, hvis det ikke var for samarbejdet. Han synes det er godt med afveksling i præsterne, for han har hørt på den samme i mange år ad gangen. Han synes der skal være en central for præsterne, ligesom en dyrlægecentral, så kan de vælge den præst, de ønsker. Endnu en kirkegænger husker, at sammenlægningen føltes som en omvæltning, men ser nu flest fordele, også ved det at have tre præster at vælge imellem:

"Vi kom måske tættere på hinanden før, men så lærer vi mange andre at kende, når vi kører ud i andre kirker til gudstjeneste."

En menighedsrådsformand fortæller om gudstjenestelivet:

"Nu er der en opblomstring, fordi vi alle sammen kører til de forskellige kirker."

Nogle menighedsråd oplever, at sognebørnene er blevet bedre til at flytte sig med tiden, og ikke længere holder sig til de gamle sognegrænser. Det mener nogle kirkegængere så også, at de er tvunget til:

"Det er skidt, at der er færre gudstjenester. Hvis du vil i kirke hver søndag, så skal du bevæge dig. Før var der to gudstjenester i hvert af de fire pastorater, og nu er der højst en i hver. Menigheden 'fader' [forsvinder langsomt] ud."

Nogle menighedsråd mener, at det er et tab for ikke-vante kirkegængere, for de ikke er tilbøjelige til at gå i kirke andre steder end i sognekirken. En kirkegænger, som er vant til at gå i kirke, synes at der er opstået et meget fint samarbejde mellem præsterne, som sognebørnene ser som en berigelse, og synes det er positivt at blive tvunget til noget andet end det man er vant til fx at lytte til en ny præst og at synge andre salmer.

Der er færre gudstjenester i alle storpastoraterne. Nogle steder giver menighedsrådsmedlemmerne udtryk for, at de præster, de havde før sammenlægningen, ville lave flere gudstjenester, end rådene syntes der var behov for. Flere synes det er ok, at der er færre gudstjenester nu: "De gamle præster VILLE jo". I andre sogne ville menighedsrådene ikke have færre gudstjenester, og det gjorde det svært at få den fælles gudstjenesteplan til at gå op. Et sted er anden helligdagene blevet slået sammen til én gudstjeneste i hele pastoratet, og der er planer om at også Juledag og Påskedag i fremtiden vil blive lagt sammen, så der ikke er gudstjenester i alle kirkerne på disse dage. Nogle kirkegængere synes:

> *"Det er ok med færre præster og færre gudstjenester, når der ikke kommer så mange (3-4)."*

Andre siger, at kirkerne skal lukkes, når de alligevel ikke bliver brugt. De synes det er forkert, at man bruger kirkeskatten på at vedligeholde kirker, man ikke bruger.

Flere steder oplever de dog, at der kommer flere kirkegængere, måske som en konsekvens af, at der er færre gudstjenester at samles til. De steder, hvor der var meget lav tilslutning til højmessen har haft gavn af at samle deltagerne til færre gudstjenester. Kirkegangen er ikke blevet mindre, men menighedsråd og kirkegængere synes det er positivt, at flere er i kirken sammen. Nogen går fortsat kun i kirke hos deres "egen" præst, men der er også en tendens til at flere lærer at krydse sognegrænserne til gudstjenester og arrangementer. Nogle steder oplever de dog også messefald i de mindste sogne.

To opmærksomhedspunkter til planlægningen. Nogle præster fortæller:

> *"De fleste søndage er der fire gudstjenester i pastoratet. Før var der ca. 10 i det samme område. Ved sygdom synes provsten ikke, at der skal vikar på, og så aflyses gudstjenesten, og så kommer folk til en lukket dør med en seddel på. Måske tre gange det sidste år. Det pikerer kirkegængerne."*

Her er det klogt at afstemme forventningerne med provsten på forhånd.

Gennemtænk også ordningen med kirkebil. Et sted har de kirkebil, men kun til én forud bestemt højmesse hver søndag, og den bliver aldrig ringet efter. Tænk, hvis kirkegængerne kunne vælge selv, hvilken af de tre højmesser, de ønskede at blive kørt til? Det kan handle om tilhørsforhold til en bestemt kirke, måske særligt for dem, der ikke kan transportere sig selv.

Konsekvenser for kirkelige handlinger i sognene

Fordelingen af kirkelige handlinger er en central del af præstesamarbejdet, særligt bisættelser og begravelser. Præsterne forsøger at finde modeller, som er rimelige og fleksible for alle, men det er ikke så let. I ét af storpastoraterne mener en præst, at der har været 6 forskellige måder at fordele begravelser på i den tid, hun har været ansat. En anden præst fortæller:

> *"Tanken var at den fælles kordegn skulle være blæksprutte og skulle fordele bisættelser og bryllupper. Men på landet ringer familien og bedemændene direkte til præsten. Og man sender dem jo ikke videre med henvisning til at det ikke er min tur."*

Nogle kirkegængere kender godt fordelingsmodellen, men ved også at valget er frit:

> *"Folk kan vælge præst på tværs til begravelser, og derfor bliver det tydeligt, hvem der er populære blandt præsterne. Det er en kordegn, der fordeler præster til begravelserne, og så får man ikke altid sin egen præst."*

Sker der så en skævvridning af fordelingen? En provst fortæller om deres ordning:

> *"Kan man som sognebarn kan sige navnet på den præst, man gerne vil have til at foretage en kirkelig handling. Så får man som udgangspunkt ønsket opfyldt. Nævner man ikke en specifik præst, tager kirkekontoret stilling til, hvilken præst der har tid og hvordan fordeles handlingerne mest rimeligt. Efter lidt tid har man reguleret, så det så vidt muligt er primærpræsten, der har kirkelige handlinger i primærsognet."*

Præsterne og medarbejderne vil gerne strække sig langt for at opfylde medlemmernes ønsker til præst eller kirke. Det kan dog have en bagside, hvis begge dele skal falde i hak med gudstjenesteplanen. En organist husker:

> *"I [x-sogn] havde vi en familie, der ønskede barnedåb i den kirke, de selv var døbt, konfirmeret og gift i, og det skulle selvfølgelig være med deres sognepræst. De skulle vente i 3 måneder, før det kunne lade sig gøre."*

Generelt kan samarbejdet måske højne servicen til medlemmerne i et lille sogn. En medarbejder mener:

> *"De lidt mindre sogne får en lidt bedre betjening, Der er altid en organist til rådighed, og der er altid en præst til rådighed. Det er meget nemmere at arbejde med både for de ansatte og for medlemmer af folkekirken."*

Og selvom det kan blive sværere at fastholde relationen til den lokale præst, når det ikke er den samme der kommer hver gang til gudstjeneste, så kan netop de kirkelige handlinger være det mødepunkt, som gør at en ukendt præst kan blive til 'min præst'. En præst har erfaret:

> *"Der sker noget nyt, når man har haft begravelse i en sekundærkirke, for så begynder folk at søge præsten og ikke bare kirken."*

Assistance fra provsti og stift?

Planlægningsfasen kan også identificere de områder, hvor menighedsråd og præster vurderer, at der er brug for hjælp. Flere menighedsrådsmedlemmer og præster giver gode råd videre, og anbefaler at få støtte fra provsti og stift, særligt til HR og ansættelser og byggesager.

Stiftet kan også give forslag til struktur og vedtægter for samarbejder mellem menighedsråd.

Anbefalinger til planlægning

Vi anbefaler, at planlægningen af den kommende sammenlægning bygger på det beslutningsgrundlag (med årsager, visioner og lokal afdækning), som var resultatet af den inddragende proces. Brug kræfter på, gerne sammen med en ekstern facilitator, at beslutte:

- Hvordan vil vi holde fælles møder?
- Hvordan vil vi samarbejde om præster og præsteansættelser? Hvordan med præster og distriktsdeling eller ej. Hvordan vil I bevare den lokale sammenhæng?
- Hvordan vil vi håndtere økonomi og det fælles præstegårdsudvalg?
- Ønsker vi et fælles udvalg som koordinerer på tværs? Og skal det have beslutningsmandat?
  - Hvilke opgaver vil vi løse sammen? Kræver de fælles medarbejdere? Og kræver de samarbejdsaftaler?
  - Hvilke udvalg har vi brug for til løsning af opgaverne? Og med hvilket mandat?
  - Hvilken mødekultur vil vi have?
- Hvordan vil vi lede medarbejderne?
  - Vil vi samle stillinger på tværs? Og kræver det tilpasning af gudstjenesteplanen på tværs?
  - Har medarbejderne ens ansættelsesvilkår?
  - Hvordan med kontaktpersoner og den daglige ledelse?
  - Skal vi have fælles personalemøder, fx en gang pr. kvartal eller et pr. halve år?

- Hvem skal koordinere medarbejdernes – og præsternes – arbejde på tværs?
- Ønsker vi fælles kommunikation? Hjemmeside, kirkeblad, ugeavisen? Sociale medier?
- Ønsker vi fælles aktiviteter og arrangementer? Fællesgudstjenester?
- Får vi brug for fælles bygninger til nye medarbejdere og fx fælles kordegn?
- Præsterne
  - Provsten bør i samarbejde med præsterne lave en plan for, hvordan præsternes samarbejde kan komme godt i gang og styrkes.
  - Hvordan ønsker vi gudstjenestelivet efter sammenlægningen?
  - Hvordan med fordeling af de kirkelige handlinger?
- Lav en samlet, detaljeret plan for de første år i sammenlægningsprocessen, så alle ved, hvornår hvad skal ske.
- Hav åbenhed om økonomien i sammenlægningen. Den er vigtig for forståelsen af årsagerne til sammenlægning: for hvordan kan det give mening at bruge flere penge på andre medarbejdere for at spare en præst?

- Udarbejd et årshjul for samarbejdet i pastoratet.
- Udarbejd en kommunikationsplan for hvordan selve sammenlægningen skal præsenteres i offentligheden.
  - Husk sognebåndsløsere, som skal have besked om fire-ugers frist.

Den samlede plan sendes til biskoppen som beslutningsgrundlag for at gå videre med pastoratssammenlægningen.

Endelig vil vi anbefale som del af best practice:

- At biskoppen som afrunding på planlægningsfasen laver en skriftlig opsamling på fordele og ulemper ved at gå videre med den påtænkte pastoratssammenlægning, og hvilke argumenter, der ligger til grund for, at biskoppen vælger at gå videre med processen.

En sådan vurdering vil sikre tydelighed og transparens gennem hele sammenlægningsprocessen.

7. Høring

Vi er nu nået til den del af processen, hvor biskoppen skal til at tage en endelig beslutning om pastoratssammenlægningen. Før den tages, sender biskoppen pastoratsændringen i høring hos de berørte menighedsråd og præster.

Flere af vores interviewdeltagere foreslår, at den formelle høring suppleres med en mere uformel, hvor biskoppen mødes med de involverede menighedsråd og præster – evt. også medarbejderne – og fremlægger den beslutning, som er sendt i høring. Nogle steder har menighedsrådene været i tvivl om, hvad det var de blev hørt om, og hvilke muligheder de havde for at påvirke den endelige beslutning. Konsekvensen blev, at et af menighedsrådene følte sig afmægtige, og ræsonnerede:

"Vi blev ikke hørt, og så passer vi vores eget og holder fast i det vi har."

Høring af menighedsråd og præster

§ 1, Cirkulære nr. 9894 af 23/10/2006 om oprettelse, ændring og nedlæggelse af pastorater, fastsættelse af pastoratsnavne samt om oprettelse og nedlæggelse af præstestillinger

Biskoppen kan beslutte, om et pastorat skal oprettes, ændres eller nedlægges, ligesom biskoppen kan fastsætte pastoratsnavne samt oprette og nedlægge præstestillinger.

Før biskoppen opretter, ændrer eller nedlægger et pastorat, vil biskoppen høre de berørte menighedsråd og præster.

Kilde: Stiftsjura, Vejledning i sammenlægning af pastorater.

Her fik altså oplevelsen af høringsprocessen (sammen med det uheldige forløb, som var gået forud) konsekvenser for hele den efterfølgende implementeringsproces.

Efter høringen træffer biskoppen sin afgørelse, og den juridiske del af pastoratssammenlægningen går i gang. Det medfører, at modtager præsterne nye ansættelsesbeviser, og at stiftet ændrer i KIS, Kirkenettet informationssystem, så IT-systemet bliver opdateret med ændringerne.

Hvilken opgave påhviler nu menighedsrådet? Menighedsrådene skal – som det mindste – rette i oplysningerne på deres respektive hjemmesider.

Anbefalinger

I det øjeblik, biskoppen træffer den endelige beslutning om pastoratssammenlægning, kan menighedsrådene gå i gang med at implementere den plan, som blev lagt tidligere i processen.

8. Implementering, evaluering og endelig drift

Hvordan er det gået med implementeringen af pastoratssammenlægningen i de syv storpastorater? Vi ved jo nu, at de fleste af dem ikke havde en samlet plan, og heller ikke havde forudset, hvilket arbejde det ville give dem. Det er derfor svært i rapporten at trække erfaringerne med implementering af sammenlægningerne frem, fordi de fleste storpastoraters erfaringer ikke systematisk var forberedt på implementering, men så at sige "har asfalteret mens de kørte".

Som eksempler herpå har vi udvalgt nogle citater.

I ét tilfælde gik det galt fra begyndelsen. To af rådene i sammenlægningen havde besluttet sig for, at de ikke ville samarbejde. Og særligt spørgsmålet om, hvilken af to præstegårde, der skulle bevares, fik en konflikt til at bryde ud i lys lue. Menighedsrådene fik pga. konflikten slet ikke et samarbejde i gang, og etablerede ingen fælles udvalg. Det betød, at præster og medarbejdere heller ikke har samarbejdet, og sammenlægningen har reelt ikke haft anden betydning end at en halv præstestilling er sparet, og at det præstearbejde som ligger i den ene halvdel af pastoratet, nu varetages af en 50 % præst i stedet for.

En provst fortæller om sammenlægningen, som blev markeret med en festgudstjeneste:

> *"Der tror jeg at vi som kollektiv – i folkekirken – har været lidt naive. Vi troede vist alle sammen, at nu var det på plads, da vi havde holdt den fest-*

gudstjeneste. Nu har vi besluttet at nu har vi et nyt pastorat, så nu kører det. Lykke til på rejsen! Men det var der vi skulle have sat ind. Der skulle vi havde været der. For der stod man med alle spørgsmålene."

Det betød efterfølgende, at selve implementeringen blev tung for rådene, mener provsten:

"Det har været to skridt frem og ét tilbage, fordi vi ikke var forberedte og måtte lære så meget undervejs."

En anden provst, som også var initiativtager til sammenlægningen, fortæller om implementeringen:

"Der var ikke fælles kirkekontor før, men det blev oprettet som noget af det første. Provstiudvalget blev orienteret undervejs. Der var ikke noget økonomi ift. dannelsen af pastoratet. Der blev sparet en halv præstestilling. [...] Vi fik lavet gældsafløsningen. Der var sogne med gæld og andre havde penge stående på kontoen. Det lykkedes at lave en Robin Hood løsning – Det er én stor fælles kasse. Vi bruger 1.000.000 kr. om året i renter. Så betalte man gælden ud, i tillid til at de kunne få bygget deres sognegård lige så hurtigt over driften frem for at bruge pengene fra en opsparing. Hvis vi virkelig lagde kræfterne sammen, kunne vi gøre noget sammen. [At kunne sige] 'Nu er vi gældfri og vil ikke stifte gæld' er en stor sejr for sognene. En belønning, der kunne ses og mærkes i menighedsrådene. Vi kan hele tiden arbejde med brandslukning. Fx var der eksempler på, at nogen hang præsterne fra det store sogn ud for at ville hugge konfirmanderne fra de små sogne. Det har givet nogen samtaler. Når det er gået så gnidningsløst, som det er, er det fordi vi har kunnet pege på fordelene. Vi har fået noget som vi ellers var i fare for at miste."

Alt i alt har overgangen til praksis været svær for alle menighedsrådene, præsterne, medarbejderne og provsterne.

Kirkegængere og tidligere menighedsrådsmedlemmer var enige om at:

”Det går godt nu, men det har været svært. Og vi er stadig ikke tilfredse med at præsterne ikke er distriktsdelte.”

En provst vurderer:

”Der falder op til et par gange om måneden et skelet ud af skabet. F.eks. et menighedsråd der er 10-15 % over budgettet.”

Og flere anbefaler, at en pastoratssammenlægning også arbejder aktivt med evaluering som redskab, til løbende forventningsafstemning. Et par præster foreslår:

”Lav evaluering hvert år i de første år sammen med provsten.”

En provst evaluerer den sammenlægning, som provsten selv var del af:

”Implementeringen var klaret inden for et år. Kulturændringen er stadig i gang. Det er vigtigt at vedligeholde det der er sket efter. Provsten skal agere som storyteller. Respekten for pastoratet, respekten for præsten. Humlen ligger i en manglende respekt for hyrdeembedet. En manglende respekt for at vedligeholde rollen som hyrde. Det nytter ikke noget bare at skabe nogle gode funktionærstillinger. Der skal være respekt omkring præsterne. Jeg har som provst manglet nogle helt elementære værktøjer. De menneskelige dyder. Jeg har set min begrænsninger, jeg har været på provsteuddannelsen, og har arbejdet med det på provsteuddannelsen. Her har været god mulighed for at undersøge hvor ligger faldgruberne henne og hvordan tager vi nogle gode beslutninger. Vi har ikke oplevet nogen juridiske ting. Vi havde dog ikke opdaget det med at vi egentlig burde have haft et fælles præstegårdsudvalg.”

Det kræver ekstra tilpasning, når ikke alle vil være med. En provst fortæller, at han nu er gået i gang med storpastorat 2.0, hvor tingene skal kunne være i drift:

”Det gælder om at få fællesskabet til at køre uden at nogen kan trække i håndbremsen, og forhindre samarbejdet. Men vi bliver også nødt til at fin-

de en ordning hvor der er nogen der ikke vil være med. Så det skal indarbejdes i driften at nogen er mindre med end andre."

En provst mener:

"Nogle gange er det ikke sammenlægningen der giver problemer. Det kan også være f.eks. en ny provst og ny provstisekretær som forlanger at man skal følge regler og vil gøre tingene på en ny måde."

En anden provsts vurdering er, at ting (fx arrangementer og samarbejde i øvrigt) gror nedefra, fordi man har fået øje på hinanden. Provsten mener også, at det er blevet legitimt at krydse sognegrænser. Og som en tredje fordel har de fået mere attraktive stillinger for medarbejderne, og det har givet bedre folk.

Anbefalinger

- Lav en struktureret evaluering hvert år, fx de første fem år efter pastoratssammenlægningen, og send den til orientering til provst og biskop, så de kan følge med i arbejdet.
- Efter en periode, som kan være indskrevet i den overordnede plan, anses pastoratet for at være i drift, og evalueringerne kan evt. overgå til at være årlige gensidige forventningsafstemninger mellem menighedsråd, præster og medarbejdere.

9. Litteratur og kilder

Alstrup, Yvonne Nielsen. 2020. "Kirken på landet. Etablering af et folkekirkeligt beredskab for kirken på landet." Aarhus: Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. https://www.fkuv.dk/_Resources/Persistent/8/c/8/6/8c8627eb8a55b42576ca0136cd106f9d72867b44/Dokumentationsrapport.KPL%5B1%5D.pdf.

Andersen, Erling, og Mogens Lindhardt. 2010. Ledelse af tro, folkekirken som virksomhed og netværk. 1. udgave, 2. oplag. Gyldendal public. Gyldendal Business.

Berg, Berit Weigand, og Dorte Kappelgaard. 2022. "Et bæredygtigt sogn i storpastoratet? – en rapport på baggrund af kvalitative interviews. Udarbejdet for Aalborg Stift af Kirkefondet". Frederiksberg: Kirkefondet. https://aalborgstift.dk/_Resources/Persistent/c/9/4/e/c94e7bc951c1b9642b213173500d7d736473cda6/Et%20b%C3%A6redygtigt%20sogn%20i%20storpastoratet%20rapport%20endelig%20%281%29.pdf.

Felter, Kirsten Donskov, og Marie Hedegaard Thomsen. 2020. "Præster på tværs. Storpastoratet som ramme om præstens arbejde på landet". Aarhus: Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. https://www.fkuv.dk/_Resources/Persistent/7/1/7/9/717968082547ad2bb79660a157414dfb32970466/Pr%C3%A6ster%20p%C3%A5%20tv%C3%A6rs%20%E2%80%93%20Storpastoratet%20som%20ramme%20om%20pr%C3%A6stens%20arbejde%20p%C3%A5%20landet.pdf.

Landsforeningen af menighedsråd. 2022. *Kontaktperson – Overblik over dine opgaver og roller som kontaktperson*. Sabro: Landsforeningen af menighedsråd. https://www.menighedsraad.dk/media/fysdlf0y/84057-ha-ndbog-a5-2022_1korr.pdf.

Leth-Nissen, Karen Marie, Jais Poulsen, Maiken Friischman Larsen, Tina Langholm Larsen, og Emma Helena Glasscock. 2022. *Religiøsitet og forholdet til folkekirken 2020: Bog 2 – Kvalitative studier*. København: Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.

Mortensen, Bjarke Sschønwandt. 2022. "Præster i folkekirken. Tal og tendenser 2022". København: Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. https://www.fkuv.dk/undersoegelser-og-viden/udgivelser-og-rapporter/behov-for-praester-til-ansaettelse-i-folkekirken.

Poulsen, Jais, Maiken Friischman Larsen, og Tina Langholm Larsen. 2022. "Evaluering af forsøg under Lov om forsøg i folkekirken 2022". Aarhus: Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. https://www.km.dk/fileadmin/share/Folkekirkens_fremtid/Evaluering_af_forsoeg_under_Lov_om_forsoeg_i_folkekirken_2022__digital_.pdf.

Poulsen, Jais, Astrid Krabbe Trolle, Maiken Friischman Larsen, og Bjarke Schønwandt Mortensen. 2021. *Religiøsitet og forholdet til folkekirken. Bog 1: kvalitative studier*. Kbh: Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.

Tanvig, Hanne Wittorff. 2012. *Projekter og lokal udvikling i yderområder?, en analyse af ti projekter med succes*. 1. oplag. Kbh: Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. https://www.ft.dk/samling/20131/almdel/UL%C3%98/bilag/112/1348036.pdf.

Tanvig, Hanne Wittorff, Ivan Andersen, og Uffe Bech. 2016. "Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde. Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter". København: Københavns Universitet. https://static-curis.ku.dk/portal/files/164815803/Organisering_af_lokalsamfunds_udviklingsarbejde_web.pdf

Retlige kilder fra Retsinformation mm.

Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi. LBK nr. 95 af 29/01/2020 https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/95 Tilgået 30. januar 2023.

Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi (historisk, da den er afløst af LBK nr. 95 af 29/01/2020). LBK nr. 4 af 03/01/2007 https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2007/4 Tilgået 30. januar 2023.

Bekendtgørelse af lov om medlemskab af folkekirken, kirkelig betjening og sognebåndsløsning. LBK nr. 622 af 19/06/2012 https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2012/622#Kap3 Tilgået 30. januar 2023.

Bekendtgørelse af lov om menighedsråd. LBK nr. 771 af 24/06/2013. https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2013/771 Tilgået 30. januar 2023.

Bekendtgørelse om valgret og valgbarhed ved flytning mellem menighedsrådskredse i et pastorat og ved oprettelse af nye flersognspastorater, flytning til flersognspastorater eller ændringer i flersognspastorater. BEK nr. 1185 af 04/08/2020. https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1185 Tilgået 30. januar 2023.

Cirkulære nr. 9894 af 23/10/2006 om oprettelse, ændring og nedlæggelse af pastorater, fastsættelse af pastoratsnavne samt om oprettelse og nedlæggelse af præstestillinger. https://www.retsinformation.dk/documents?dnr=9894&yh=2006&yl=2006 Tilgået 30. januar 2023.

Finanslov 2022. Finansministeriet. https://fm.dk/media/25429/fl22a22.pdf Tilgået 16. januar 2023.

Andre kilder

Forsøg i folkekirken 2017-2022 https://forsogifolkekirken.dk. Tilgået 30. januar 2023.

Hvilken hjælp kan du få fra dit stift? https://intranet.kirkenettet.dk/sites/haandboeger/km/Service%20til%20menighedsr%C3%A5dene/Sider/default.aspx Tilgået 13. januar 2023.

Kirkeministeriets forsøg i folkekirken 2017-2022: https://forsogifolkekirken.dk/ Tilgået 11. januar 2023.

Kontaktperson. – Overblik over dine opgaver og roller som kontaktperson 84057-ha-ndbog-a5-2022_1korr.pdf (menighedsraad.dk) Landsforeningen af Menighedsråd, 2021. Tilgået 12. januar 2023.

Rapport om Præstefordelingsmodel 2022 til 2027. Ikke publiceret rapport fra Kirkeministeriet 2021.

Ribe Stifts Drejebog – Indsættes som link eller bilag

Vejledning til samarbejde mellem menighedsråd – vejledning på DAP'en. https://intranet.kirkenettet.dk/sites/haandboeger/km/LMvejledning/samarbejdeMR/Sider/default.aspx Tilgået 13. januar 2023.

Vejledning til sammenlægning af menighedsråd https://stiftsjura.dk/vejledninger/menighedsraad/sammenlaegning-af-menighedsraad fra Juridisk Afdeling i Aalborg, Aarhus og Viborg stifter. Tilgået 12. oktober 2022.

Vejledning til sammenlægning af pastorater Sammenlægning af pastorater | stiftsjura.dk https://stiftsjura.dk/vejledninger/menighedsraad/sammenlaegning-af-pastorater Tilgået 11. januar 2023.

Vedtægt for Hindsholmordningen:
https://www.fyensstift.dk/_Resources/Persistent/d/f/7/4/df7466eb40477a340fc40ed33667ec064514d2c8/Faellesmoeder.pdf Tilgået 7. februar 2023.

10. Bilag

Bilag 1: Projektbeskrivelse bag undersøgelsen

Strukturændringer i Århus Stift
Erfaringsopsamling på strukturændringer med fokus på kirken i lokalområdet

Baggrund og formål:
Der har igennem de sidste 10 år været foretaget en del ændringer af den kirkelige struktur i Århus Stift. Sogne er, særligt i landdistrikter, blevet lagt sammen til større og nye enheder både med henblik på at skabe mere bæredygtige præsteembeder, så stillingerne er blevet mere attraktive, men også for at flytte præstestillinger fra land til by.

Disse nye sognekonstruktioner har medført nye udfordringer i forhold til samarbejde, ansættelse af præster, placering af præstegårde, personaleledelse og ansættelsesvilkår, mødekultur, gudstjenesteliv og sidst men ikke mindst følelsen af fællesskab i de nye enheder.

Som følge heraf har Århus Stiftsråd besluttet at afsætte økonomiske ressourcer til i samarbejde med FUV at undersøge og håndtere de udfordringer, der er opstået som følge af strukturændringerne.

Formålet med projektet er tosidet: På den ene side at afdække, hvilke udfordringer menighedsrådene møder med henblik på at afhjælpe dem i

fremtiden og på den anden side afdække de nye muligheder, der også er opstået mange steder, så mulighederne kan formidles og bruges fremadrettet andre steder.

Projektets mål:

- At indsamle viden om de helt konkrete erfaringer og behov, der er som følge af strukturændringer
- At beskrive de lokale udfordringer og muligheder, der rejser sig i forbindelse med strukturændringer teologisk, kirkeligt og folkeligt.
- At udarbejde en praktisk manual til brug for menighedsråd og provstiudvalg ved fremtidige strukturændringer.
- At aktivere Kirkeministeriet med henblik på at pege på områder, der kalder på ny lovgivning.

Projektets hovedspørgsmål:

- Hvilke udfordringer rejser sig ved strukturændringer?
- Hvilke muligheder viser sig?
- Hvilke lovgivningsmæssige udfordringer møder menighedsråd og provsti i forbindelse med strukturændringer?
- Hvilke redskaber har menighedsråd og provsti brug for med henblik på at lette arbejdet, når strukturerne ændrer sig?

Projektets succeskriterier:

- At menighedsråd, der fungerer i områder, der har været underlagt strukturændringer, bliver hørt og vejledt til at få tingene til at fungere bedre, end de har gjort hidtil.
- At der bliver udarbejdet en manual til brug ved fremtidige strukturændringer, sådan at såvel menighedsrådene som den kirkelige ledelse får konkrete værktøjer til at håndtere strukturforandringer.

Beskrivelse af mulige risici, som kan modvirke projektets succes:

- At det kan være vanskeligt forud at beregne, hvor meget tid og hvor mange ressourcer det vil kræve at facilitere meningsfulde samtaler i områder, hvor strukturændringerne har medført store udfordringer.
- At projektet møder modstand på grund af en skepsis over for storpastoratet som organisationsform.

- At dem, det er mest relevant for, ikke får en oplevelse af ejerskab.
- At projektet møder modstand, idet det opleves som et top-down initieret tiltag.

Projektets metode:
Projektet sigter dels på indsamling af såvel positive som negative erfaringer med strukturændringer dels på at klæde det kirkelige landskab bedre på til at møde strukturændringer i fremtiden.

På den baggrund vil der blive arbejdet med:
- At formidle resultaterne fra FUV's undersøgelse "Præster på tværs"
- At præsentere og implementere værktøjerne fra samme undersøgelse ved hjælp af samtalehæftet "Samarbejde – hvor giver det mening"
- At besøge, indsamle og beskrive erfaringer fra områder, der har oplevet strukturændringer.
- At identificere og definere lovgivningsmæssige udfordringer.
- Fungere som sparringspartner og rådgiver for menighedsråd og andre interessenter.

Bilag 2: Gennemførte projektaktiviteter – Indsamling af data i sogne/pastorater

Oversigt over de indsamlede data bag undersøgelsen. I alt er gennemført 43 fortrinsvis gruppesamtaler. Oversigten viser, hvilke grupper af personer, som har deltaget i interview. I nogle pastorater har vi foretaget interviews af flere omgange, fx to forskellige interviews med menighedsrådsmedlemmer eller borgere, for at sikre, at vi fik bredden i perspektiverne på pastoratssammenlægningen med.

Interviewene er optaget på diktafon (svarende til ca. 60 timers interviewmateriale) og derefter gennemlyttet, hvorefter substansen af indholdet er opsamlet i notatform.

Storpastorat og provsti	Provst	Præster	Menighedsråd	Medarbejdere	Kirkegængere	Borgere	Institutioner
Fjordpastoratet, Odder Provsti	x	x	x	x	x	x	
Norddjurs Midt Pastorat, Norddjurs Provsti	x	x	x	x	x	x	
Voer Herred Pastorat, Horsens Provsti	x	x	x	x	x	x	
Glenstrup-Skjellerup-Nørre Onsild-Sønder Onsild pastorat, Hobro-Mariager Provsti	x	x	x	x		x	x
Lille Hids Pastorat, Silkeborg Provsti	x	x	x	x			
Hadsten Storpastorat, Favrskov Provsti	x	x	x	x			
Ommersyssel Østre Pastorat, Randers Nordre Provsti	x	x	x	x	x	x	