

Til
Kirkeministeriet

Dokumenttype
Hovedrapport

Dato
December 2017

ANALYSE AF STIFTERNE

HOVEDRAPPORT



INDHOLD

1.	INDLEDNING OG HOVEDKONKLUSIONER	1
1.1	Tværgående konklusioner	2
2.	STIFTSADMINISTRATIONERNES LEDELSE OG ORGANISATION	8
2.1	Ledelse og samspil i folkekirken	8
2.2	Stiftsadministrationernes organisering	9
2.3	Processer	12
2.4	Samspil mellem stifterne	14
2.5	Medarbejdere og kompetencer	18
2.6	Ledelse og prioritering af opgaver	22
3.	STIFTSADMINISTRATIONERNES OPGAVER	26
3.1	Stiftsadministrationernes opgaver	26
3.2	Ressourceanvendelse på opgaveløsningen	27
3.3	Stiftsadministrationens samlede årsværkforbrug på opgaveløsning i stiftet	29
3.4	Menighedsrådenes opgaver og stiftets nye opgaver	35
3.5	Serviceniveau og mål	36
3.6	Serviceniveau og brugertilfredshed	37
3.7	Menighedsrådenes fremtidige behov for bistand	41
4.	CENTERDANNELSEN	42
4.1	Centrenes organisering og opgaveløsning	42
4.2	Ledelsesopgaven i centrene	51
4.3	Kvalitet og effektivitet	53
5.	STIFTERNES ØKONOMI	56
5.1	Gennemgang af stifternes udgifter	57
5.2	De nuværende økonomiske rammer i stifterne	61
5.3	Opsamling på økonomistyring	71
6.	UDVIKLING AF STIFTSADMINISTRATIONERNE	72
6.1	Præmisser for at drøfte ændringer	72
6.2	Stifternes hidtidige moderniseringstiltag	73
6.3	Forslag til fremadrettet udvikling	73
7.	OPLÆG TIL NY FORDELINGSMODEL	80
7.1	Ny fordelingsmodel skal understøtte ledelses-, og fordelingsmæssige udfordringer	80
7.2	Ny fordelingsmodel for stiftsadministrationerne	80
7.3	Ny fordelingsmodel for centrene	83
7.4	Karakteristika ved fordelingsmodellen for stiftsadministrationer og centre	85
7.5	Forslag til proces for fordelingsmodellen	86
7.6	Forudsætninger for samt øvrige anbefalinger til fordelingsmodellen	89
7.7	Mulig udvidelse til fordelingsmodellen	90

1. INDLEDNING OG HOVEDKONKLUSIONER

Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) og Carve Consulting (herefter Carve) har i efteråret 2017 gennemført en analyse af stifterne. Opgaven er bestilt af Kirkeministeriet med det formål at analysere og vurdere stifternes økonomi, organisering og opgaveløsning. I det følgende er der således fokus på stifterne som administrativ enhed, der i nærværende rapport bliver benævnt stiftsadministrationen. I det tilfælde, hvor der er fokus på stifterne som geografisk enhed, vil dette selvstændigt blive præciseret.

Analysen har været tilrettelagt som en iterativ proces, hvor en lang række repræsentanter for folkekirken og stifterne har været involveret i analysen gennem interview, workshops, survey og løbende kommentering på analysens resultater. Overordnet set skal analysen give svar på:

- 1) om den nuværende organisering understøtter opgaveløsningen
- 2) om den nuværende organisering understøtter stiftets kerneopgaver og
- 3) om centerdannelse har ført til højere effektivitet og bedre kvalitet.

Der henvises til kommissoriet for en nærmere beskrivelse af de enkelte elementer og spørgsmål, der har været i fokus i analysen. I overensstemmelse med aftalen med styregruppen skal den samlede analyse munde ud i en række tværgående anbefalinger og modeller til yderligere udvikling, der kan skabe nye muligheder for en organisering, der i højere grad kan understøtte den samlede opgaveløsning med fokus på det organisatoriske set up (fx kompetencer, processer, ledelse), opgaveløsning (fx ressourceanvendelse, prioritering, opgaveplacering) og den økonomiske bevillingsmodel for at sikre den rette sammenhæng mellem økonomi og opgaver.

Det har været en vigtig afgrænsning for analysen, at der ikke skal ændres på antallet af stifter og på stiftsgrænserne. Dette har således ikke været i fokus i opgaven. Tilsvarende har analysen ikke eksplicit vurderet snitflader og sammenhængen i opgaveløsningen mellem menighedsråd, provstier og stifter. Anbefalinger vil derfor pege på løsningen inden for den nuværende stiftsorganisering, men resultaterne fra analysen peger samtidig på, at der kan være et behov for at se på den samlede administrative opgave, også udenfor stifterne.

Følgende hovedrapport er bygget op på følgende måde:

- I kapitel 1 (nærværende kapitel) præsenteres de overordnede rammer for analysen samt hovedkonklusioner fra analysen.
- I kapitel 2 beskrives stifternes organisering og ledelse. Derudover analyseres de primære organisatoriske udfordringer ift. at løse stifternes opgaver på en hensigtsmæssig måde og skabe rum til udvikling.
- I kapitel 3 beskrives stifternes opgaver, ressourceanvendelse og serviceniveau. Derudover analyseres hvordan opgaveprioriteringen ser ud i praksis, hvor stifterne lykkes med deres opgaver og hvor de er udfordret.
- I kapitel 4 beskrives og analyseres centerdannelse med særlig fokus på kvaliteten i opgaveløsningen og centrenes effektivitet.
- Kapitel 5 er en økonomisk analyse af den samlede økonomi for stifterne og for de enkelte stifter.
- I kapitel 6 præsenteres anbefalinger til udvikling af stifterne
- I kapitel 7 opstilles et oplæg til ny økonomisk fordelingsmodel

Udover nærværende hovedrapport er der udarbejdet en bilagsrapport med diverse delanalyser fx en mere fyldestgørende brugerundersøgelse af stiftsadministrationerne. Derudover er der en beskrivelse af metode og datagrundlag.

1.1 Tværgående konklusioner

Stifternes administration indgår som et væsentligt element i den komplekse helhed, som folkekirken udgør. På den ene side er der tale om en statslig myndighed, der varetager en lang række offentlige opgaver såsom legalitetstilsyn, begravelse, forvaltning af bygninger, personregistrering etc. og på den anden side er der tale om en "medlemsorganisation", som er organiseret gennem et trosfællesskab og en fælles opbakning til kirken som institution og til forkyndelse af evangeliet.

Stifterne og biskoppernes rolle er integreret i denne kompleksitet, der samtidig hviler på et stærkt teologisk fundament og en gammel tradition, der blev kodificeret ved DL 2-17-1, hvoraf fremgår, at:

"I hvert Stigt skal være een Superintendent, som Kongen dertil beskikker og stadfæster, som skal have alle Provster, Præster (Skoletienere, Dægne og Substitutter) under sig, og holde dem til at gjøre deris Embede, og see til, at alting gaar skikkeligen og ret til, som her befalis".

Stifterne er placeret midt i krydsfeltet mellem formel offentlig myndighed og det frivillige foreningsdrevne fællesskab.

Traditionerne og kompleksiteten gør det vanskeligt at forholde sig til stiftsadministrationen som en hvilken som helst anden offentlig institution, hvor gængse teorier og modeller for god offentlig ledelse og forvaltning gør sig gældende. Stiftsadministrationerne skal varetage deres opgave effektivt, korrekt og med høj kvalitet ligesom alle andre offentlige institutioner. De skal samtidig navigere i et felt, hvor det ikke er klart politisk definerede målsætninger og servicemål der er gældende, men derimod kirkelige råd og en kompleksitet af ønsker og behov fra almindelige medlemmer af folkekirken, menighedsråd, stiftsråd, biskopper, politikere og øvrige interessenter. Hertil kommer, at hvert stift er lovfæstet som en selvstændig myndighed og ledes af en valgt biskop, hvilket i nogen grad legitimerer divergerende prioriteter på tværs af stifterne.

Trods det fælles formelle fundament er stifternes opgaver og formål i praksis ikke en entydig størrelse, men varierer fra stift til stift og fra biskop til biskop. Og dette påvirker naturligvis de stiftsadministrationer der skal understøtte biskoppens arbejde. Det er også en af årsagerne til, at der ikke eksisterer én fælles strategi for folkekirken. Et nyligt udvalgsarbejde har i stedet formuleret syv pejlemærker, der udgør udvalgets forslag til en rettesnor for det fremtidige arbejde.

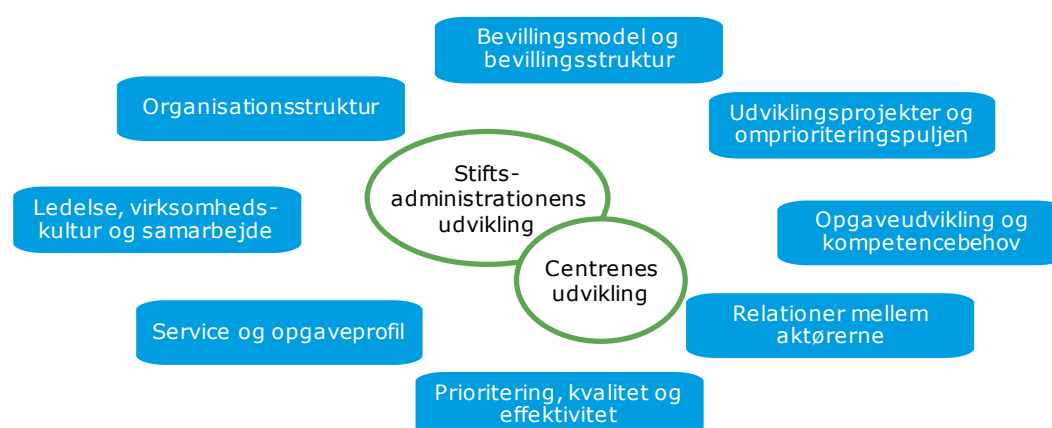
I nærværende analyse kommer vi derfor ikke med bud på, om den ene eller anden opgave er mere hensigtsmæssig at bruge tid på frem for en anden, eller om stiftsadministrationerne er organiseret på den rigtige måde ift. at opfylde et bestemt formål. Vi kommer derimod med bud på områder, der efter vores vurdering er en hindring for at løse opgaven hensigtsmæssigt, og bud på udviklingsspor og løsninger til, hvordan stifterne i højere grad kan tage en mere proaktiv rolle for at opfylde de behov, der eksisterer, og honorere de offentlige krav, der naturligt er (uanset særegenheden) til at løse opgaverne effektivt.

Stiftsadministrationerne er lykkedes med mange opgaver de senere år, og der har været arbejdet med at blive mere effektive og prioritere de rigtige opgaver. Som eksempler på succeser kan nævnes digitalisering af folkekirkens administration, implementering af stiftsråd som en rådgivende funktion for biskoppen, optimering af de administrative services gennem centerdannelsen etc. Derudover viser brugerundersøgelsen af stiftsadministrationen en høj grad af tilfredshed (og i nogle stifter meget høj grad af tilfredshed) med de services og ydelser, der leveres.

Det hører samtidig med til billedet, at der er sket betydelige forandringer i rolle og opgaver for nogle af de andre aktører, uden at dette umiddelbart har medført en gentænkning og tilpasning af roller og opgaver for det samlede aktørbillede. Som eksempler kan nævnes styrkelsen af provstiernes rolle og opgave på det økonomiske område. I kombination med andre udviklingstendenser, herunder ikke mindst forandringer drevet af biskopperne og stiftsrådene, er dette med til at sætte stifterne under pres.

Ikke desto mindre er det opgaven i nærværende analyse af stiftsadministrationerne at identificere områder, hvor opgaverne i dag løses mindre effektivt, og formulere bud på, hvordan opgaverne for stiftsadministrationen som helhed kan løses mere effektivt. I det følgende opstiller Rambøll og Carve derfor en lang række tværgående konklusioner, hvor fokus mere er på udfordringerne i forhold til en fortsat udvikling ("huller i osten") inden for de givne rammer end på de områder, hvor stiftsadministrationerne lykkes. I det supplerende dokument om udvikling af stifterne giver vi et uddybende bud, hvordan stiftsadministrationerne i højere kan tage en mere proaktiv rolle og samlet set understøtte en mere effektiv opgaveløsning og ressourceanvendelse, der kan give rum til også at imødekomme de internt og eksternt drevne behov for forandring og udvikling.

Rambøll og Carve foreslår at arbejde videre med en modernisering af stiftsadministrationernes administrative funktionsmåde ved at fokusere på følgende nøgleområder og sammenhængen imellem dem:



Figur 1 Otte bearbejdningsområder

Med dette afsæt kan de væsentligste udfordringer, som efter konsulenternes vurdering bør være i fokus i det videre arbejde med den fortsatte udvikling af stifterne, sammenfattes i følgende:

1. **En tilsyneladende fastlåst organisations- og bevillingsstruktur gør det vanskeligt at prioritere ressourcerne ud fra en helhedsvurdering af behov og aktivitet**
 Stiftsadministrationernes omkostninger til drift udgør kun en begrænset økonomisk andel af det samlede økonomiske budget for folkekirken. I absolutte tal udgør stiftsadministrationernes driftsbevillinger omkring 70 mio. kroner ud af en samlet indtægtsbevilling på ca. 1.150 mio. kroner. Det påvirker balancen mellem enhederne i folkekirken, at dele af det kirkelige område bliver bedt om at effektivisere, mens andre dele ikke er underlagt samme krav. 2 procent-besparelse er således en realitet for stiftsadministrationerne, men folkekirken som helhed er ikke underlagt samme krav, og folkekirkens samlede økonomiske råderum er stabilt. Der synes således at være en bredere vifte af muligheder for at effektivisere, hvis det administrative område betragtes som en helhed. Den nuværende tildelingsmodel er ikke fastlagt ud fra objektive faktorer som størrelse, aktivitetsniveau og opgaver, men virker i højere grad bestemt af ønsket om, at alle stifter så vidt muligt skal være lige store som administrative organisationer.

2. **Bevillingsmodellens faste og variable elementer bør revurderes**

Den nuværende bevillingsmodel er baseret på et lighedsprincip, hvori der indgår en fastsat grundnormering på 7,5 årsværk, så den enkelte stiftsadministration er i stand til at yde den rådgivning, som biskopper, provstier og menighedsråd forventer. Siden har stiftsadministrationerne effektiviseret, flere forskellige opgaver har ændret karakter, og der er sket nye centerdannelser, og af disse grunde mangler et dokumenteret og rationelt argument for, at det netop skal være 7,5 årsværk også fremadrettet. Den variable del af bevillingsmodellen består af en vægtet model, hvis vægte på fire objektive kriterier også bør genovervejes set i lyset af den strukturelle udvikling henover årene, og de udfordringer stiftsadministrationerne står over for i øvrigt.

3. **Omprioriteringspuljens anvendelse til finansiering af nye opgaver giver uensartet udvikling**

Hvis bispekollegiet eller stiftsadministrationerne ønsker at gennemføre projekter eller igangsætte nye aktiviteter, skal finansieringen findes inden for den nuværende ramme. Når stiftsadministrationerne årligt giver afkald på 2 pct. af deres driftsbevillinger, vil institutionernes kerneopgaver automatisk komme under pres. Derfor anvendes størstedelen af tillægsbevillingerne fra omprioriteringspuljen til stiftsadministrationernes permanente opgaver og er reelt fast tildelt med henblik på at gennemføre regeringsbesluttede initiativer eller løsning af kerneopgaver. Midlertidige bevillinger til udviklingsopgaver er i høj grad drevet af biskopperne og fylder mindre både i størrelse og i hyppighed. Alternativt kan udviklingsprojekter finansieres via det bindende stiftsbidrag eller andre (eksterne) finansieringskilder. Fx er nogle lokale projekter finansieret via satspuljemidler. Isoleret set kan dette bidrage til at give muligheder. Men det understøtter også en uensartet udvikling og uensartede vilkår for de enkelte biskopper og stiftsadministrationer.

4. **En tilsyneladende fastlåst organisationsstruktur gør det vanskeligt at sikre en samlet effektiv administrativ løsning for stifterne.**

De 10 stiftsadministrationer er organisatorisk, ledelsesmæssigt og styringsmæssigt selvstændige enheder og fungerer i dagligdagen som skarpt opdelt administrative enheder. Dette giver god mening på baggrund af biskoppens selvstændige position og en "foreningstankegang", ønsker om nærhed i opgaveløsning og en kirkehistorisk forståelse. Men ud fra et effektivitetsperspektiv og ud fra et ønske om at sikre et ensartet serviceniveau i forhold til menighedsrådene samt et ressourceeffektivt og sammenhængende opgaveflow er det ikke nødvendigvis det mest hensigtsmæssige. Der er en risiko for, at den skarpe opdeling skygger for en mere overordnet diskussion om en effektiv og professionel opgaveløsning på det administrative område. Det er Rambølls og Carves vurdering, at det er nødvendigt at finde en måde at diskutere og drive administrative udviklingsmuligheder uden, at det skal falde på argumenterne om "stiftets uafhængighed", "udhuling af biskoppens rolle i forhold til menighedsrådene" eller at "udviklingen sker nedefra". Der bør skabes muligheder for at diskutere helt legitime spørgsmål som: bør provstier betale for den service som stifterne leverer, vil det være mere effektivt at have regionale centre på visse typer opgaver, skal opgaver outsources eller kan der findes fælles administrative løsninger for stifterne som helhed. Dette også for at sikre, at den administrative opgave løses effektivt, at der leveres fælles løsninger, hvor det giver økonomisk og kvalitativ mening, samt at opgaven placeres der, hvor den løses mest effektivt.

5. **Den høje grad af administrativ og ledelsesmæssig selvstændighed til det enkelte stift gør det svært at drive fælles udviklingstiltag, og stifterne har vanskeligt ved at agere som en samordnet stemme i samspillet med Kirkeministeriet**

Jf. konklusion nr. 4 er det i dag vanskeligt at drive fælles administrative udviklingstiltag for stifterne som helhed, fordi der ikke i dag findes organer eller fora, som kan eller har mandat til at drive udviklingstiltag på fællesskabet vegne. Den høje grad af selvstændighed til det enkelte stift giver god mening ift. kirkelige spørgsmål så som graden af involvering i samfundet, kirkeli-

ge aktiviteter og projekter, men virker mindre oplagt når det handler om en samlet professionalisering af de administrative opgaver, sikre fælles og koordinerede bidrag til økonomisk prioritering og udvikling af nye opgaver mv. Det har historisk haft den konsekvens, at det overvejende har været Kirkeministeriet og ikke stifterne, som har forestået og taget initiativ til fælles tiltag som centerdannelsen, Folkekirkens IT, nye principper for organisering (betænkning 1544). Udfordringen med fælles prioritering aktualiseres af, at menighedsrådene i fremtiden især har brug for hjælp til byggesagsrådgivning, højere grad af specialiseret juridisk bistand, input til udvikling af det kirkelige liv, hjælp til kommunikation – skal det være det enkelte stift der selv definerer indhold og prioriteringen af dette, eller skal der findes en fælles holdning til dette stifterne i mellem? Det vil være Rambølls og Carves vurdering, at der er behov for en styrkelse af kapaciteten til at søge en fælles holdning til disse forhold.

6. **Der er meget samarbejde på tværs af stiftsadministrationerne, men i praksis også begrænsede muligheder for at fastlægge fælles bedste standarder.**

God praksis udvikles i den enkelte stiftsadministration, og selv om alle stifter fremhæver, at de inden for de forskellige administrative opgaver har udviklet gode løsninger og modeller, som de gerne stiller til rådighed for hinanden, så er det op til det enkelte stift at tage de løsninger og modeller løsninger til sig. Dette gælder også på de områder, hvor der er brugt kræfter på målrettet at udvikle egentlige fælles løsninger. Tilsvarende er der mange koordinerende råd og fora, hvor biskopper, kontorchefer og medarbejdere mødes på tværs af stifter, men der udvikles og implementeres ikke forpligtende fælles standarder og løsninger. Der er ingen strukturelt forankret tilgang og model for udbredelse af best practice løsninger og standarder. Der er en lang række administrative opgaver, som objektivt set bør løses ens på tværs af stiftsadministrationerne, og hvor der bør være modeller for at følge op på opgaveløsningen. Det er Rambølls og Carves vurdering, at der er behov for at udvikle og afprøve nye modeller for løsning og udvikling af de administrative opgaver, der også giver mulighed for nye løsninger for sammenhængen mellem administration, myndighed, service organisation og gejstlige opgaver. Dette handler om struktur, men handler i lige så høj grad om virksomhedskultur og, at der udvikles og formuleres forpligtende fælles standarder og servicemål for opgaveløsningen, som ikke mindst kan sikre, at menighedsrådene oplever en ensartet service på tværs af stifterne.

7. **Stiftsadministrationerne ser sig i høj grad som serviceorgan for menighedsrådene (i praksis det enkelte menighedsråd), men det gør også, at det bliver menighedernes løbende behov – eller måske snarere stiftets opfattelse heraf – der definerer stiftsadministrationens formål.**

Biskoppen og stiftsadministrationernes ledere og medarbejdere definerer sig i høj grad ift. til de/det enkelte menighedsråd, hvilket uden tvivl også er centralt og meningsfyldt. Ofte fremhæves selvstændigt, at "i vores stift har vi en særlig relation til menighedsrådene". Men det gør det også vanskeligt at navigere mellem mange forskellige roller, ofte i forhold til samme eksterne aktør: som ansat i stiftsadministrationen er man servicemedarbejder, rådgiver, sagsbehandler, myndighed, støtte til udvikling af kirkelige aktiviteter etc. Dertil kommer, at medarbejderne i stiftet også skal understøtte biskoppens opgaver. Det er Rambølls og Carves vurdering, at den høje grad af fokus på "stiftet som støtter det enkelte menighedsråds behov" gør det vanskeligt at afgrænse stiftsadministrationens selvstændige formål klart og gør det vanskeligt at tænke strategisk for stiftsadministrationen som helhed på tværs af menighedsrådene.

8. **Komplekst aktørbillede og uklart opgavesnit mellem de forskellige aktører betyder en høj risiko for ineffektivitet**

Der er mange aktører, som løser opgaver for menighedsrådene. Det ligger i folkekirkens grundstruktur. Det betyder komplekse processer og høj risiko for opgaveoverlap og suboptimering. Der er mange ressourcendrivende udvalg og råd i netværket (fx menighedsråd, provstiudvalg, stiftsråd med underudvalg, budgetråd, stiftsøvrighed, tværgående arbejdsgrupper), som giver varierende konkret udbytte. Der er et overlap i administrative opgaver mellem stifter, provsti-

er, Kirkeministeriet samt Landsforeningen af Menighedsråd. Menighedsrådene gør ifølge brugerundersøgelsen begrænset brug af Landsforeningen af Menighedsråd, men ikke desto mindre er det en aktør, som tilbyder services, som stifterne eller provstierne også tilbyder eller lige så godt kunne tilbyde. Kirkeministeriet har driftsopgaver, som lige så godt kunne ligge i stiftet eller provstiet. Endelig fremgår det af brugerundersøgelsen, at menighedsrådene i lige høj grad bruger provstier og stiftsadministrationer til løsning af de forskellige opgaver. Det kan selvfølgelig være betinget af den konkrete opgave, men det bør give anledning til at overveje, om der reelt set er et opgaveoverlap mellem stiftsadministrationer og provstier, om der er for mange aktører der løser samme opgave og, om det mere er den gode relation der afgør, om man bruger den ene eller anden aktør til at løse en opgave. Det er Rambølls og Carves vurdering, at de mange aktører og den komplekse opgaveplacering øger ineffektiviteten ud fra en samlet, strukturel betragtning.

9. **Stiftsadministrationerne prioriterer opgaver og ressourcer forskelligt, hvilket også betyder, at den service som menighedsrådene modtager kan være forskellig**

Det fremgår af stiftsadministrationernes resourceoversigter, at de prioriterer opgaverne meget forskelligt, og opgaverne løses forskelligt fra stift til stift. I de gennemførte interview peges også på, at der i praksis er en høj uensartethed i den konkrete opgaveløsning og i prioriteringen af denne mellem stiftsadministrationerne. Man kan vælge at konstatere og acceptere, at der i dag er en forskellig prioritering stifterne i mellem, men det er Rambølls og Carves vurdering, at man med denne tilgang mister en mulighed for at diskutere, hvordan ressourcerne anvendes bedst muligt, hvilke opgaver der er vigtigst fremadrettet og, om der er nogle stiftsadministrationer, som har fundet bedre måder at løse opgaverne på.

10. **Den enkelte medarbejder prioriterer i høj grad sine egne opgaver, hvilket øger risikoen for, at tiden ikke bruges på det rigtige og at der ikke er plads til nye opgaver uden at tilføre nye ressourcer**

Biskopper og kontorchefer udøver ledelse, men prioriteringen af opgaver er typisk meget afhængig af og drevet af den enkelte sag og det enkelte menighedsråds behov. Prioritering af opgaver sker oftest af den enkelte medarbejder, og kun i begrænset omfang af ledelsen - og slet ikke med afsæt i overblik over den samlede opgavemængde. Medarbejdernes mulighed for at planlægge opgaveløsning udfordres af hasteopgaver og skiftende opgavepres. Opgavefordelingen mellem medarbejderne er ikke nødvendigvis baseret på en strategisk prioritering af kompetence- og resourcebehov i forhold til opgaven. Nogle sagsområder er i udgangspunktet bemandet af én medarbejder. Denne organisering er sårbar ifm. fravær, idet der ofte ikke er vel fungerende back up-løsninger. Diskussion af, hvordan nye opgaver prioriteres, og hvad der er strategisk vigtige opgaver, er typisk ikke en diskussion, der fylder meget.

11. **Der er en efterspørgsel efter nye typer af opgaver og derved også behov for nye kompetencer hos ledere og medarbejdere**

Medarbejderne er dygtige, men stiftsadministrationerne har også udfordringer med at dække efterspørgslen efter specialist-kompetencer og efterspørgslen efter kompetencer til at løfte andre opgaver end de rent administrative opgaver, driftsopgaver og myndighedsopgaver. Flere biskopper efterspørger teologiske konsulenter, som kan supplere stiftsadministrationens overvejende juridiske kompetence. Der efterspørges endvidere stærkere kommunikationskompetencer, som kan bidrage til synliggørelse af det kirkelige liv udadtil. Stiftsadministrationerne har generelt begrænset egen-kompetencer til projekt- og udviklingsarbejde. Der er enkelte steder gennemført efteruddannelse i projektledelse. Medarbejderne er velkvalificerede generalister, men krav og kompleksitet i lovgivning, regelgrundlag etc. stiger og dette udfordrer den enkelte medarbejders kompetencer. Brugerne efterspørger specialisering og ikke bare "venlige" medarbejdere. Det er Rambølls og Carves vurdering, at der behov for at arbejde med en fremtids-sikret kompetencesammensætning for alle stiftsadministrationerne i fællesskab.

12. Ressourcemæssigt har centrene ikke realiseret en økonomisk gevinst for stiftsadministrationerne under ét, hvilket kan forklares med, at der ikke er tale om en egentlig centerdannelse adskilt fra stiftsadministrationen, men opgaver forankret hos udvalgte medarbejdere i udvalgte stiftsadministrationer.

Der er reelt ikke skabt centre. Der er skabt nogle samarbejder, og der er samlet nogle opgaver hos udvalgte medarbejdere, men der er ikke skabt en struktur med en klar ledelsesforankring og styringsmodel, ligesom der ikke er gennemført en målrettet indsats med fokus på at realisere effektiviseringsgevinster for stiftsadministrationerne som helhed. I nogle tilfælde kan der lokalt konstateres effektiviseringsgevinster, men disse gevinster er lokalt, dvs. i den enkelte stiftsadministration, modsvaret af forøgelse af ressourceforbruget på andre opgaver. Det er Rambølls og Carves vurdering, at der er et behov for at udrulle centerdannelsen fuldt ud (fx ved et klarere ledelsesophæng) og også styrke centerdannelsen ved at samle flere opgaver i centre (se også konklusion 14).

13. Effektivitets- og kvalitetsløftet i centrene er meget uensartet – KAS/GIAS-centret, Forsikringsenheden og PLAN-centret har skabt positive resultater, mens løn-centrene endnu er et stykke fra

Der er sket et effektivitets- og kvalitetsløft i nogle af de eksisterende centre, men det samlede billede er meget uensartet, og det er konsulenternes vurdering, at det fulde potentiale ikke er realiseret. Dette skyldes bl.a., at der er fastholdt en forankring af rådgivnings- og kontaktopgaven i fh.t. menighedsrådene i den enkelte stiftsadministration, selv om hovedopgaven er forankret i et center. Generelt er hurtig sagsbehandling, tilgængelighed og høj specialisering kerneelementer i god service. Brugerundersøgelsen viser, at menighedsrådene netop på disse områder er mere kritiske over stiftsadministrationerne. Den samlede konklusion er således, at den nuværende organisering af centrene ud fra et stordriftsperspektiv er ineffektiv både hvad angår ressourceanvendelse og kvalitet. Det fulde potentiale er ikke høstet, og det er Rambølls og Carves vurdering, at dette ikke kan ske inden for rammerne af den eksisterende organisatoriske løsning, der rummer delt ledelse, delt opgaveløsning og fravær af en fælles prioritering. Der er behov for en mere konsekvent løsning, hvis resultatskabelsen ikke blot skal bero på lokale forhold.

14. Der er mulighed for at sikre kvalitets- og effektivitetsforbedringer ved at samle yderligere opgaver i en centerløsning

Det er generelt – men dog ikke af alle – accepteret, at specialisering og centralisering af stiftsadministrationernes opgaver i centre er en relevant løsning for at opnå større kvalitet. Fordelingen af centeropgaverne er foretaget ud fra et ligeværdighedsprincip og ikke ud fra et rationalitetsprincip. Den manglende rationelle begrundelse for centerdannelsen har skabt usikkerhed og indebåret inkonsistente implementeringer. Der er på økonomi- og lønområdet flere stifter, som fortsat har ansat økonomimedarbejdere, der efterkontrollerer og i nogle tilfælde udfordrer de oplysninger, de modtager fra centrene. Stifterne ønsker at fastholde den lokale tilknytning, og der eksisterer en manglende tillid til centrenes kompetence på de områder, hvor centerdannelsen er sket ved at flytte opgaver, der tidligere blev varetaget i den enkelte stiftsadministration. Opgavefordelingen har i nogle tilfælde gjort arbejdsopgaverne mere omstændelige, fordi flere aktører er indblandet, og opgavesnittet ikke er entydigt. Det er Rambølls og Carves vurdering, at flere af de eksisterende centre bør implementeres konsekvent, og at flere opgaver med fordel kan samles – evt. i nye centre – for at opnå kvalitets- og effektivitetsforbedringer.