

Hørings svar til Strategi for Den norske kirke 2022-2025

Borg bispedømmeråd takker for muligheten til å gi innspill til ny strategi for den norske kirke 2022-2025. Vi har med beste evne forsøkt å involvere menighetsråd, fellesråd, kirkevergelag, proster og sekretariat i høringsprosessen. Både kort tidsfrist og tidspunkt på året har vært begrensede faktorer for å lykkes med dette. Prosessen har omfattet elektronisk spørreskjema til menigheter og fellesråd, prostemøtet og behandling i Borg bispedømmeråd.

Kontekst: Om det strategiske arbeidet i Borg bispedømme fra 2013-2020

Borg bispedømmeråd har lenge jobbet med strategisk planlegging og utvikling i samarbeid med fellesråd og menigheter. I 2013 startet en bred medvirkningsprosess om ny strategisk plan for Den norske kirke i Borg. Først ble alle menighetene utfordret på utfordringer og muligheter fram mot 2025, om lag 600 personer deltok i dette arbeidet. Det ble utviklet et kunnskapsgrunnlag basert på kirkestatistikk som bla viste bekymringsfulle tendenser for dåpshandlinger og oppslutning på trosopplæring. Det ble også bestilt en analyse på medlemsandel og befolkningsutvikling i Borg fram mot 2040.

På bakgrunn av et omforent mulighetsbilde, Kirkemøtets visjonsdokument og prioriterte utfordringer ble det utviklet et forslag til tre strategiske mål og fem strategier, samt en konkret plan for gjennomføring og forankring. Visjonen til Dnk ble nedfelt i strategiplanen. Dette forslaget ble også gjenstand for bred høring og diskusjon i alle menighetsråd og involverte rundt 700 personer før det ble vedtatt av bispedømmerådet 25.02. 2015. Siden den gang er strategien revidert en gang med bakgrunn i Kirkemøtets strategidokument som ble vedtatt i 2017. Les mer om prosessen her: <https://kirken.no/nb-NO/bispedommer/borg-bispedomme/bispedommeradet/Strategiarbeidet-2015-2020/>

Strategiplanen har en tiltaksdel som vi har kalt strategimatriksen. Den består av målene på vertikal linje og strategiene på horisontal linje med rom for både beskrivelse av tiltak, økonomi og ansvar. Den ble utviklet fordi vi i løpet av medvirkningsprosessen avdekket at menighetsrådene var mer interessert i å diskutere konkrete tiltak i sin menighet enn overordnede strategier og mål. En av tilbakemeldingene vi får på strategimatriksen er at den bidrar til å se helheten i menighetens ulike planer og virksomhet.

Vi avdekket også at kunnskapen om og bruken av menighetens statistikk som grunnlag for å handle, og utviklingstrender som grunnlag for å prioritere var svært varierende fra menighet til menighet, ofte avhengig av lokale ildsjeler og ikke forankret i organisasjonen. Vi begynte med å oppfordre til å bruke menighetsmøtet til å drøfte resultater og trender avdekket i kirkeårsstatistikken, men oppdaget fort at kvaliteten i rapporteringen også var varierende. Det førte til at vi i perioden 2017-2019 har hatt rapporteringskurs og har bistått menighetene aktivt med å forbedre og avhjelpe innrapportering.

Det har vist seg viktig å gjøre menighetene oppmerksom på alle andre data som kan hjelpe menighetene til å vite mer om lokalsamfunnet de skal handle i; eksempler er bærekraftsrapporter, ungdomdata, folkehelsestatistikk, rapporter fra NAV, folkehelse rapporter og levekårs kartlegginger.

I den samme perioden har biskopen innrettet visitasforberedelser og foredrag etter strategiplanen og bruker aktivt kirkeårsstatistikk og andre tilgjengelige data om lokalsamfunnet i

visitasarbeidet. Både strategiplanen og datagrunnlag for utvikling har vært tema på alle arenaer der ledere i regional og lokal kirke har vært samlet siden 2013; ledersamlinger, årskonferanser for Borg arbeidsgiverforum, fagdager, kurs, prostivise samlinger med menighetsråd, visitaser og andre anledninger som jubileer etc.

Som en konkret oppfølging av strategiplanen i Borg ble det utviklet et prosjekt over samme lest som Menighetsfakultetets MUV- prosjekt, bare at Borg versjonen var litt kortere og foregikk over en to-årsperiode i stedet for 3 år. Formålet med MUV Borg var at menighetene som deltok skulle utvikle en helhetlig plan for arbeidet sitt ut fra både teologiske, lokale, ressursmessige og kunnskapsmessige perspektiv. Til hjelp fikk menighetene en rekke konkrete verktøy. Les mer om prosessen her: <https://kirken.no/nb-NO/bispedommer/borg-bispedomme/fagomrader/menighetsutvikling-i-borg/>

Mange menigheter melder at MUV prosessen har vært viktig i utviklingen av menigheten. En viktig erfaring med MUV arbeidet var at flere av menighetene hadde begrenset kapasitet til å jobbe i en planleggingsprosess over flere år, de savnet prosess for gjennomføring og læring av tiltak, heller enn prosess for plan. Det viste seg også at menighetene som deltok i varierende grad så seg som en del av Den norske kirke, men først og fremst tok utgangspunkt i sin egen menighets ønsker og mål, framfor å knytte menighetens arbeid til Den norske kirkes visjon, mål og strategier.

Arbeidet med trosopplæringsplanene har også vært en viktig driver for strategisk arbeid i Borg. Gjennom arbeidet har menighetene vurdert styrker, svakheter og ressurser i menigheten. Sentrale dimensjoner i TOL-planen har vært førende for menighetene i arbeidet med å identifisere utviklingsmuligheter.

Disse erfaringene tok vi med oss inn i arbeidet med revidering av strategien og det strategiske arbeidet som har foregått i opplæringen av nye menighetsråd høsten 2019 med påfølgende ledersamling mars 2020. Vi jobber nå i et svært forandret klima for strategisk tekning; flere ledere har strategisk ledererfaring fra sine sivile stillinger, flere nye ledere i kirken har strategisk ledererfaring og behovet for strategisk ledelse øker når ressursene i lokalkirken krever prioriteringer i større grad enn tidligere. Det gir grunnlag for samarbeid på tvers både geografisk og temamessig. Vi opplever en annen holdning til datagrunnlag for strategisk utvikling og en større etterspørsel om bistand til analyser og rapporter.

Vi erfarer at flere menigheter ønsker og faktisk benytter strategimatrisen med felles strategiske mål og strategier (40 % av menighetene oppgir at de har utviklet lokalt tilpasset strategi). Vi opplever altså at den felles [overordnede og kortfattede strategien](#) absolutt har verdi. Oppdatert mal for strategisk plan for lokalmenighetene samt innhold fra menighetsråds kursene finnes her: <https://kirken.no/nb-NO/bispedommer/borg-bispedomme/aktuelt1/menighetsr%C3%A5dskurs/>

Det strategiske arbeidet overfor lokalkirken dreier seg nå mye om hvordan menighetene kan møte de ulike medlemsgruppernes ønsker og behov på en bedre måte (med utgangspunkt i medlemsundersøkelsen), hvordan digitaliseringen i mediasamfunnet skaper behov for ny virksomhet og omstilling i lokalkirken og hvordan lokalkirken knytter bånd og etablerer samarbeid med offentlige og frivillige organisasjoner lokalt. Det er altså en stor vridning fra å se innover mot egen virksomhet i strategisk planlegging til å vende blikket utover for å delta i og analysere omverdenen. FNs bærekraftsmål er en viktig driver i dette arbeidet.

Respons på høring fra ulike kilder

Prostemøtet

- Prostene anbefaler at man skriver om den nåværende identitetsbeskrivelsen i et mer tilgjengelig språk. Begge forslagene kan brukes med noen justeringer, pdes. at det er begreper som er allment forståelige samtidig hvordan man skal bruke dette til å koble organisasjonen vertikalt og i kommunikasjon med kommunene. Identiteten bør også uttrykke tydeligere at vi er en kristen kirke.
- Formålskategoriene kan være misvisende. Kirke i samfunnet mangler trossdimensjonen- føye til kirken er et aktivt trossamfunn/håpsbærer og en aKirke for medlemmene oppleves av flere som for snevert. Bør trossamfunnets rolle i samfunnet understrekes i Kirke i samfunnet? Eller bør andre kategori utvides til kirke for alle, og kirke for medlemmer flyttes til kirke som organisasjon?
- Strategier støttes videreført.
- Forslag satsinger foreslås videreført; gudstjenester og kirkelige handlinger viktige. Viktig- diakoni i vår tid, ikke ny tid.

Menighetenes svar

I høringen med menighetsrådene fikk vi inn 33 svar fra 43 menigheter.

Identitetsbeskrivelse

I valget mellom de to foreslåtte identitetsbeskrivelsene er det 57 % som ønsker alternativ 1: *En bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke gjennom gudstjenester, undervisning, misjon og diakonalt arbeid*, og 43 % som ønsker alternativ 2: *En evangelisk-luthersk, landsdekkende, demokratisk og åpen folkekirke gjennom gudstjenester, undervisning, misjon og diakonalt arbeid*

I begrunnelsen for valget anfører de som har valgt alternativ 2 at benevnelsen evangelisk-luthersk er avgjørende for valget. Det er viktig å få frem identiteten til trossamfunnet. For dem som har valgt alternativ 1 er begrunnelsen knyttet til at denne beskrivelsen er knyttet mer til hensikt og kommuniserer identitet bedre enn alternativ 2 som oppfattes som mer formell og beskriver det som står om Dnks rolle i lover og forskrifter. Alternativ 1 oppleves også å være mer i harmoni med visjonen rent språklig.

To konkrete alternativer er foreslått:

En åpen folkekirke, forankret i bekjennelsen og som formidler evangeliet gjennom gudstjenester....

En evangelisk-luthersk, kulturbærende, demokratisk og åpen folkekirke gjennom gudstjenester----

Tre formålskategorier med tilhørende målbeskrivelser

På dette spørsmålet svarte 39,6 % av menighetene at inndelingen er nyttig, 27 % svært nyttig og 27 % av menighetene verken eller. Et stort flertall mener altså at inndelingen i tre formålskategorier er nyttig.

I kommentarene til inndelingen påpekes det at kategoriene er nyttig for å synliggjøre kirkens ulike arenaer og til å bevisstgjøre alle kirkens oppdrag. En menighet foreslår å gjøre om *Kirke for medlemmer* til *Kirken som trossamfunn*. En menighet påpeker at den siste kategorien er et virkemiddel for de to første.

Målbeskrivelse for formålscategorier

55 % vurderer målbeskrivelsene som nyttige for formålene, 13 % svært nyttig og 26 % er nøytrale. Det er altså et flertall som vurderer målbeskrivelsene som nyttige.

Flere kommentarer peker på at målbeskrivelsen for formål 1 bør inneholde synlig; *Kirken er en aktiv og synlig samfunnsaktør*. Andre vil bytte ut *Kulturinstitusjon* med *kulturbærer*. Noen ønsker også proaktiv i stedet for aktiv.

Et flertall av kommentarene peker på at målbeskrivelse for Kirke for medlemmene bør

inkludere tro; Kirken gir fellesskap, tro på Gud og håp til mennesker eller kirken gir fellesskap, mening, tro og håp til mennesker.
Flere opplever målbeskrivelse for formål 3 som avgjørende i tiden framover.
Flere peker på at målbeskrivelsene bør formuleres til *å være* eller *skal være*, i stedet for *er*.

Strategier som hensiktsmessig nivå mellom mål og satsingsområder

På dette spørsmålet svarer 67 % av menighetene at de vurderer det som hensiktsmessig med strategier, mens 33 % svarer nei. Det er altså et flertall som vurderer det som hensiktsmessig med strategier.

Kommentarene som er gitt går på at en strategi bør inneholde strategier, at strategier gir felles retning for ulike menigheter og kan bidra til målretting lokalt. Noen påpeker at det er viktig at strategier er forståelig for den som skal jobbe etter den. Andre mener det blir for mange nivåer å forholde seg til. Noen ønsker ikke å svare fordi dette spørsmålet ikke var nevnt i høringsnotatet.

På spørsmål om andre strategier enn de som er gitt i dag er viktige, kommer følgende forslag: rekruttere medlemmer til frivillig innsats i lokalkirken, samhandling med kommuner og statlige etater, strategi for synlighet og tilgjengelighet, og strategier som retter seg spesifikt mot dåp, barn og unge. Noen savner en strategi som sier noe om tro, diakoni, fellesskap og de døpte- om å innfri som folkekirke.

Kirken i samfunnet- satsingsområder

På dette området er menighetene ganske enige; 76 % mener diakoni i ny tid, 33 % Bærekraftsmål og 22 % kulturarv.

Kirken for medlemmene- satsingsområder

Fire satsinger skiller seg ut: 76 % ønsker barn og unge, 44 % dåp, 31 % livslang læring og 22 % tilgjengelighet.

Kirken som organisasjon – satsingsområder

Tre områder skiller seg ut: 80 % ønsker frivillighet, 41 % god ledelse og 39 % rekruttering. Intern kommunikasjon får 16 %.

Kommentarene går ut på at flere av satsingene hører sammen som for eksempel diakoni, bærekraftsmål og klima, barn og unge og livslang læring, og kulturarv og kunst og kultur. Flere hadde ønsket å kunne krysse av på flere enn to alternativer per område.

Bispedømmerådets samlede vurderinger

Innspill til prosess

Koronapandemien har gitt oss mange utfordringer, høringsprosessen hadde nok hatt en annen innretning enn den nå fikk med det utsatte Kirkemøtet. Det er allikevel slik at kvalitet på plan og prosess henger nøye sammen når det gjelder forankring og gjennomføring. Den korte høringsfristen og begrensede prosessen menighetene fikk delta i, innebærer at det må legges stor vekt på forankring og kommunikasjon av den ferdige strategien om den skal ha noe effekt for organisasjonen vår i det videre arbeidet.

Med den erfaringen vi har fra strategisk arbeid i Borg bispedømme er kunnskapsgrunnlaget og felles forståelse av utfordringer avgjørende. Prognoser om medlemsutvikling er viktig, men også trender i kirkeårsstatistikk og medlemmenes perspektiv på, - og opplevelse av kirkens tilbud og kommunikasjon er viktig som grunnlag for strategisk tenkning. I strategiske prosesser er det ytre perspektivet vel så viktig som det indre, hva motiverer endringer i strategiske veivalg? I denne høringsprosessen legger man først og fremst opp til et indre perspektiv. Det er en svakhet ved høringsprosessen. Borg bispedømmeråd reagerer på at

man legger opp til høring om relativt små språklige justeringer basert på eksisterende strategiplan når man står overfor store strategiske retningsvalg.

Kort om Medlemmenes perspektiv

Den norske kirke har 3,7 millioner medlemmer. Det er et stort mangfold av interesser, tro, tvil, livssituasjoner og behov som Den norske kirke skal møte om vi skal være relevante og engasjere oss i folks liv. Kunnskap om ulike medlemsgrupper er et viktig verktøy i arbeidet med å nå flere av medlemmene med kirkens budskap og virksomhet. På den ene side handler det om å være bevisst på hvem vi når, og på den andre siden være bevisst på hvem vi ekskluderer med vår kommunikasjon.

Kommunikasjon er grunnleggende i all kirkelig virksomhet. Forkynnelse, kirkelige handlinger, barne- og ungdomsarbeid, diakoni og misjon handler om en pågående dialog mellom mennesker og mellom mennesker og Gud. En fungerende kommunikasjon bygger på kunnskap, forståelse og relasjoner som deles i større eller mindre grad mellom mennesker, i menigheten og i samfunnet som helhet. Mange menigheter bruker i dag store ressurser på å informere om kirkens aktiviteter. En utfordring mange opplever, er at det er vanskelig å tilpasse kommunikasjonen avhengig av om mottaker har liten kjennskap til kirken eller har en sterk relasjon til kirken- vi sender den samme informasjonen til alle i de samme kanaler. Det viser seg å ha dårlig effekt. Våre medlemsundersøkelser viser at vi er gode til å kommunisere og være i kontakt med om lag 23 % av kirkens medlemmer, vi har en utfordring med å nå de resterende 77 %. Les mer om dette [her](#).

Innspill til form

I desember leverte Borg bispedømmeråd høring til helhetlig menighetsplan som i noen grad overlapper forslag til strategi for Dnk 2022-2025 når det gjelder innretning og satsingsområder. Det hevdtes i høringsdokumentet til strategien at målsetningen med prosessen er å utvikle en felles metodikk som også bispedømmerådene, menighetsrådene og fellesrådene finner meningsfull når de senere utarbeider sine lokale og regionale strategier. Manglende felles målstyring er en generell svakhet i organisasjonen til Den norske kirke i dag. Dette skyldes delvis at menighetsrådene ikke er forpliktet på Kirkemøtets vedtak, men også at planverktøyet ikke legger til rette for det. Visjon, strategier, satsinger og konkrete mål må henge sammen organisatorisk fra innerst til ytterst, fra topp til bunn. Koblingen til forslaget for helhetlig menighetsplan og den generelle virksomhetsstyringen er viktig å utvikle videre. Målsetningen med en strategi bør i første rekke være å gi virksomheten en felles retning og mål, ikke være knyttet til metodikk. Metodikken er godt beskrevet i utkast til helhetlig menighetsplan. Borg bispedømmeråd har god erfaring med en ensiders strategiplan som felles styringsdokument.

Innspill til innhold

Visjon

Borg bispedømmeråd opplever at visjonen Mer himmel på jord fungerer godt og støtter videreføringen av denne.

Identitetsbeskrivelse

Flertallet av menighetene svarte at alternativ 1 var den foretrukne identitetsbeskrivelse, men det var ikke store forskjeller mellom dem og de som ønsket alternativ 2. I det vesentligste er menighetene enig i beskrivelsene av hva Den norske kirke er. Flere peker på at alternativ 2 er en beskrivelse av det formelle og lovhjemlede oppdraget til Dnk.

En identitetsbeskrivelse skal fungere både internt og eksternt i kirka. Vi vet at 42 % av medlemmene i Borg ikke opplever at kirken setter ord på det som er viktig for dem og 31 %

opplever at kirken ikke er relevant. En tredel av medlemmene svarer verken eller på disse spørsmålene. Vi har altså en stor utfordring med å nå ut til medlemmene våre generelt. Vi har en utfordring med å kommunisere med et språk mennesker i dag bruker og forstår. Identitetsbeskrivelsen er vesentlig i kommunikasjonen av hva Dnk er og skal være, den bør favne alle medlemsgrupper og vi bør derfor bestrebe en vesentlig fornyelse i hvordan vi beskriver vår identitet. De to foreslåtte alternativene oppleves ikke som en fornyelse men som en videreføring av gamle formuleringer. Ord som bekjennende og tjenende er fremmede for folk flest. Kirkens møte med folk innebærer et likeverdig forhold der man sammen skaper mening, støtter hverandre og betyr noe for hverandre. To subjekter møtes, ikke et subjekt og et objekt, der den ene gir, mens den andre får.

Stavanger bispedømmeråd har i sin strategiplan gjort en interessant oversettelse av meningsinnholdet i de nåværende forslagene til et mer moderne språk; Vi vil være en kirke som tror (i stedet for bekjennende), bryr seg (i stedet for tjenende), åpner, deler (i stedet for misjon) og inviterer.

Borg bispedømmeråd vil anbefale alternativ 1 men med en vesentlig språkfornyelse i tråd med Stavanger bispedømmes forslag:

En levende, åpen og synlig kirke som med ord og handling deler kirkens tro i kirkelige handlinger, kultur, livslang undervisning og diakoni.

Tre formålskategorier med tilhørende målbeskrivelser

Borg bispedømmeråd støtter flertallet av menighetene i at de foreslåtte formålskategoriene vil være en tydeliggjøring av kirkens oppdrag på ulike arenaer og bidra til retning og bevisstgjøring av ulike oppdrag. Det er viktig å være tydelig på at de tre formålskategoriene ikke er ment å være segregerende i forhold til hvilke mennesker som omfattes av kirkens virksomhet, men at kategoriene omfatter kirkens virksomhet på ulike nivåer. For å unngå dette foreslår Borg bispedømmeråd å erstatte medlem med den enkelte. Borg bdr er opptatt av at begrepet medarbeiderskap favner frivillige og ansatte medarbeidere. Deltagelse er et begrep som indikerer aktivitet og engasjement.

Borg bispedømmeråds forslag til formålskategorier og målbeskrivelser for formålskategoriene er:

Kirken i samfunnet

Kirken er tilgjengelig for alle mennesker og er en aktiv samfunns- og kulturaktør

Kirken for den enkelte

Kirken gir fellesskap, verdighet, kristen livstolkning og håp

Kirken som organisasjon

Kirken har en organisasjon som styrker kjernevirksomheten og fremmer et mangfoldig medarbeiderskap og deltagelse.

Strategier

Borg bispedømmeråd vil med bakgrunn i sine erfaringer og resultater med bruk av strategier anbefale at man føyer til strategier som retningsgivende nivå mellom målbeskrivelser og satsinger.

Borg bispedømmeråd vil foreslå følgende strategier som utgangspunkt for videre drøftinger:

- *Styrke kvaliteten på aktiviteter og tjenester når kirken møter mennesker*
- *Videreutvikle helhetlig og målrettet kommunikasjon*
- *Utfordre og **rekruttere** medlemmene til å bruke og delta i lokalkirken*
- *Utvikle **samskaping med kommuner**, lokale foreninger og organisasjoner*
- *Styrke samhandling mellom ansatte*

Nasjonale satsingsområder

Borg bispedømmeråd vil ikke problematisere for mye at mange av satsingene som er beskrevet går over i hverandre, tekstlige formuleringer kan diskuteres i det uendelige, men innholdsmessig er anbefalingene fra menighetene tydelige. Sammen med vurderinger av hvilke utfordringer samfunnet og vi som kirke står overfor vil Borg bispedømmeråd foreslå følgende satsinger:

Kirken i Samfunnet: Bærekraftsmålene, Kunst og kulturarv.

Borg bispedømmeråd vil anbefale bærekraftsmålene som overbygg for det diakonale arbeidet i kirken, de er et viktig grunnlag for samskaping med kommuner og andre organisasjoner. Borg bdr mener kulturarv er en naturlig del av en satsing på kunst og kultur.

Kirken for den enkelte: Barn og unge, samt kirkelige handlinger.

Borg bdr vil fremme de kirkelige handlingene som felles satsingsområde og ikke foreslå en kirkelig handling framfor en annen som satsingsområde. Her vil Borg bispedømmeråd bemerke at tilgjengelighet i betydningen av universell utforming er et prinsipp i menneskerettighetene, lovfestet i Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven og selvsagt for kirken i teologisk forstand. Det er umusikalsk å ha en satsing på noe som er en grunnleggende menneskerett, lovkrav og naturlig i kirkens vesen.

Kirke som organisasjon: Demokratiutvikling, Frivillighet og rekruttering.

Borg bispedømmeråd legger til grunn at god ledelse, internkommunikasjon og digitale fellesløsninger ikke er satsingsområder i kirken, men grunnleggende betingelser og en naturlig del av driften for en hvilken som helst organisasjon i 2022 og framover. Demokratiutvikling er grunnleggende for kirken som organisasjon. Borg bispedømmeråd vil legge vekt på at «frivillighet» handler om å legge til rette for tilhørighet, medarbeiderskap, trosutøvelse, deltagelse og involvering av hele Guds folk og hele kirkens medlemsmasse for å uttrykke og gjennomføre kirkens oppdrag i verden. Dette er nødvendig for å synliggjøre kirkens mangfold og helhetlige kompetanse.