

Hvordan fastholder vi en relevant og  
nærværende folkekirke også i fremtiden?

Strategi for Aalborg Stift  
2026

# Folkekirke i og til tiden



# Forord

## Hvordan udvikler og fastholder vi en relevant og nærværende folkekirke også i fremtiden?

Det har været overskriften på det strukturprojekt, som Aalborg Stift har gennemført det seneste år.

Folkekirken lever af det lokale, og opgaven er at være til stede og bevare denne nærhed, også i tider med både demografiske og økonomiske forskydninger på tværs af landet og af landsdelene. Opgaven må være at udvikle en struktur, som fastholder folkekirkens lokale liv, samtidig med at ressourcerne anvendes bedst muligt.

Et vigtigt udgangspunkt for projektet har været den 46. biskop i Aalborg Stift P. C. Kierkegaards ord fra 1867 om, at der *"hele Landet igjennem, hos os fra Skagen til den sydlige Spidse af Bornholm, ikke kunne fødes eller opvoxe noget Menneske, uden at han føler sig omgivet af et Tilbud – ikke en Tvang, men et Tilbud af christen Tro og Trøst"*.

Alle skal have en folkekirke og en præst i sin nærhed. Folkekirken er ikke kun et organisatorisk begreb. Det er også et teologisk begreb. Sandt er det, at lokalområdet er blevet større, og det skal folkekirken også tage højde for. For nærheden menneske til menneske er en del af evangeliets forkyndelse, og det må være bærende for folkekirken i dag og i morgen.



Foto: Marie Hoehl Tolstrup

En udfordring er, at struktur og organisering ofte ikke passer helt sammen. Det må vi tage højde for. Derfor er det også afgørende, at dette ikke er en strategi kun for de tyndt befolkede områder, men også for de tæt befolkede områder. Hvordan være kirke, hvor ressourcerne måske bliver mindre, og hvordan være kirke, hvor nærheden er svær på grund af mange mennesker?

Her fremlægges nu strategien. Den skal hjælpe os med på alle niveauer at træffe gode og kloge beslutninger, som også er holdbare i fremtiden. Den er et redskab til stift, provsti og menighedsråd. Et redskab, som understøtter, at folkekirken er en relevant institution i samfundet.

Der skal lyde en tak til de mange menighedsråd og provstiudvalg i stiftet, der har engageret sig i samtalen. Det kan tydeligt fornemmes, at der er en vilje og en lyst til det. Også en tak til projektleder Mette Olesen, der med dygtighed, virkelyst og munterhed har givet sig i kast med opgaven med stor respekt for folkekirkens liv og væsen. Aalborg Stiftsråd skal takkes for at afsætte de nødvendige ressourcer til projektet og stiftsadministrationen for at arbejde med på det.

Det er håbet, at strategien vil medvirke til, at vi samvirker om, at folkekirken også er god og nærværende om ti, tyve og tredive år.

Alle i Aalborg Stift opfordres til at tage strategien til sig og indgå i den fortsatte dialog.

Thomas Reinholdt Rasmussen  
Biskop

# En fælles proces



Foto: Mette Olesen

## Fem overordnede temaer gik igen under dialogen ved alle møder:

### *Mere samarbejde på tværs*

Der er opbakning til øget samarbejde mellem sogne og pastorer om administration, personale, kirkegårde og aktiviteter for at skabe kvalitet og bæredygtig ressourceanvendelse.

### *Tilpasning af strukturer*

Mange oplever, at de nuværende sogne- og pastoratsstrukturer er under pres. Der peges bl.a. på behov for større enheder, justering af sognegrænser og mere fælles koordinering på provstiniiveau og stiftsniveau.

### *Kirkegårde og bygninger*

Drift og vedligeholdelse af bygninger og kirkegårde fylder stadig mere. Der efterspørges mere fleksibel anvendelse, stordriftsfordele og løsninger, der reducerer ressourceforbruget.

Strategien bygger på analyser af demografi, økonomi, struktur og organisering, samfundstendenser samt en bred dialog med præster, provster, menighedsråd og provstiudvalg.

Sammen danner analyser og dialoger et fælles vidensgrundlag, som strategien er bygget på.

### *Præster og medarbejdere*

Rekruttering og fastholdelse er en udfordring flere steder. Der peges på behov for stærkere faglige fællesskaber, præsteteams og øget samarbejde på tværs.

### *Tilpasning af kirkelivet*

Kirkelivet skal i højere grad tilpasses lokale behov og deltagelsesmønstre. Der peges på behov for fleksibilitet i gudstjenesteliv og aktiviteter samt en tydelig prioritering af ressourcerne.



I efteråret og vinteren 2025 blev der afholdt dialogmøder med menighedsråd og provstiudvalg fire steder i stiftet. Mere end 400 deltog. Her blev der givet indsigt i udvikling og tendenser for fremtiden og deltagerne drøftede herefter handlemulighederne.



Foto: Anika Thorø Weber

*"Min forventning er, at man træffer beslutninger på et oplyst grundlag og ikke på baggrund af gætværk".*

*"Jeg håber, at vi får skåret ind til benet, hvor det kræves for fortsat at skabe gode, solide rammer for kirkeliv og personalets arbejdsliv".*

*"Vi skal fortsat arbejde med prioritering af nærvær og personlig tilknytning – uden dette findes der ingen folkekirke".*

*"Det kan blive følelsesladet, og jeg er bekymret for, at det bliver en kamp mellem by og land".*

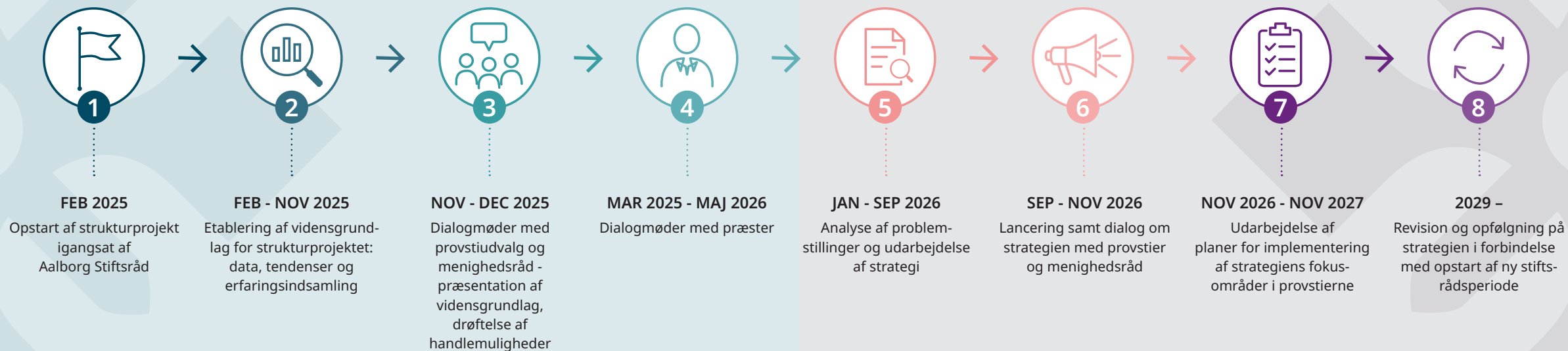
*"De lokale skal skabe et godt kirkeliv og ikke overbebyrdes i administrativt arbejde".*

*"Jeg er bekymret for, at for mange penge bruges på bygninger frem for kirkeliv".*

*"Jeg er bekymret for, at det bliver sværere at få personale og præster på landet".*

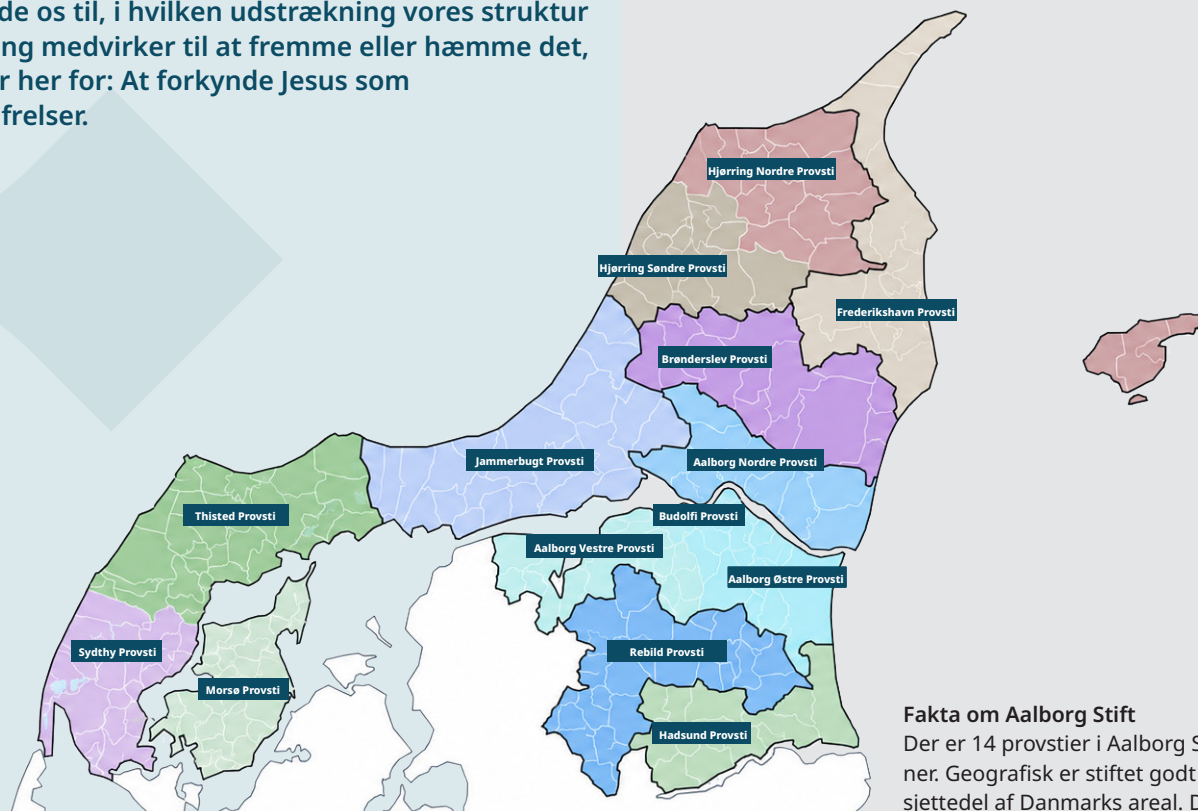
*Udsagn fra dialog på stormøder*

# En fælles proces



# Rammer for fremtiden

Vi skal forholde os til, i hvilken udstrækning vores struktur og organisering medvirker til at fremme eller hæmme det, folkekirken er her for: At forkynde Jesus som hele verdens frelser.



## Fakta om Aalborg Stift

Der er 14 provstier i Aalborg Stift og 10 nordjyske kommuner. Geografisk er stiftet godt 7.000 kvadratkilometer, en sjettedel af Danmarks areal. Der er 425.600 folkekirkemedlemmer og 533.746 indbyggere i stiftet (tal fra Danmarks Statistik for 2026).

Folkekirkens struktur og organisering har altid udviklet sig i takt med samfundet. Arbejdet med struktur er derfor en løbende proces, hvor rammer og organisering tilpasses nye behov og udfordringer, så folkekirken i Aalborg Stift fortsat kan løse sin opgave bedst muligt.

**Struktur** handler om de formelle rammer – dvs. hvordan folkekirken er opdelt i sogne, provstier og stifter.

**Organisering** handler om, hvordan opgaver løses inden for og på tværs af strukturen – dvs. samarbejde i menighedsråd, arbejdsdeling i pastorater, ledelse og brug af fælles løsninger gennem samarbejdsaftaler på tværs af sogne og provstier.

Ændringer kan ske i strukturen, i organiseringen eller i en kombination af begge.

## Kort sagt:

- **Struktur** er "rammerne"
- **Organisering** er måden, vi arbejder på, inden for rammerne

# Bæredygtig struktur og organisering

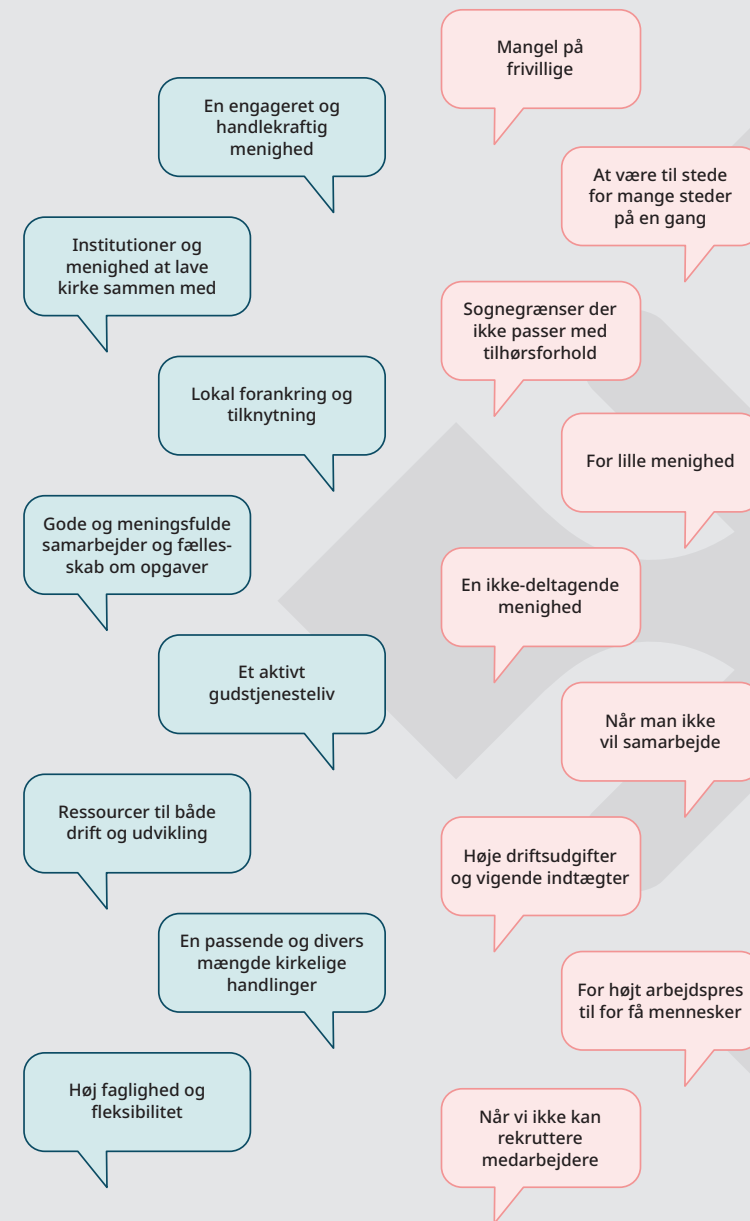
## Pejlemærker mod en bæredygtig struktur og organisering

- at der er tilstrækkeligt befolkningsgrundlag til at understøtte aktivitet, engagement og et blomstrende kirkeliv
- at der er flere præster og medarbejdere samlet i entydige arbejdsfællesskaber, som giver mulighed for faglig sparring, fleksibilitet og afløsning
- at ledelse og beslutningsveje er tydelige, så ansvar og prioriteringer er klare
- at organisering af arbejde og struktur hænger sammen
- at der er ét menighedsråd pr. pastorat, gerne suppleret med lokale kirkelivsudvalg, som skaber nærhed og engagerer frivillige i det kirkelige liv



En bæredygtig struktur og organisering i folkekirken i Aalborg Stift betyder, at opgaver, ansvar og ressourcer hænger sammen i robuste enheder, som skaber gode rammer for kirkeliv, arbejdsmiljø, fælles prioriteringer og lokal forankring – nu og i fremtiden.

- at der er en balanceret størrelse på enheden, typisk svarende til et sammenhængende lokalområde og lokalt folkeskoledistrikt
- at strukturen giver mulighed for at tilpasse brug og vedligehold af kirker og faciliteter efter lokale behov f.eks. primærkirke(r) til gudstjeneste og differentieret brug og vedligehold af øvrige kirker og bygninger.
- at der er lokale institutioner (skole, plejehjem mv.) inden for enheden at være kirke sammen med.



Figur: Udsagn fra dialog om bæredygtige enheder. Blå er udsagn om, hvad der opleves bæredygtigt. Rød er udsagn om, hvad der ikke opleves bæredygtigt.

# Fremtidsbillede

Vi skaber sammen rammerne for, at folkekirken nu og i fremtiden er nærværende, relevant og bæredygtig i hele Aalborg Stift.

Et stift, hvor kirkelivet blomstrer på tværs af vores mange unikke steder og lokalområder. Vi er nærværende og til stede der, hvor folk er og færdes.

Vi er en attraktiv arbejdsplads med høj faglighed og stærke arbejdsfællesskaber i sognet, på institutioner og der, hvor menigheden i øvrigt er.

Fremtidige generationer finder det attraktivt at tage del i og ansvar for det kirkelige liv i stiftet.

Vi forvalter vores ressourcer ansvarligt, udvikler vores fællesskaber og tilpasser struktur og organisering til de vilkår, vi har, og det samfund, vi er en del af. Samtidig værner vi om det lokale kirkeliv og er altid nysgerrige på nye måder at være kirke på.



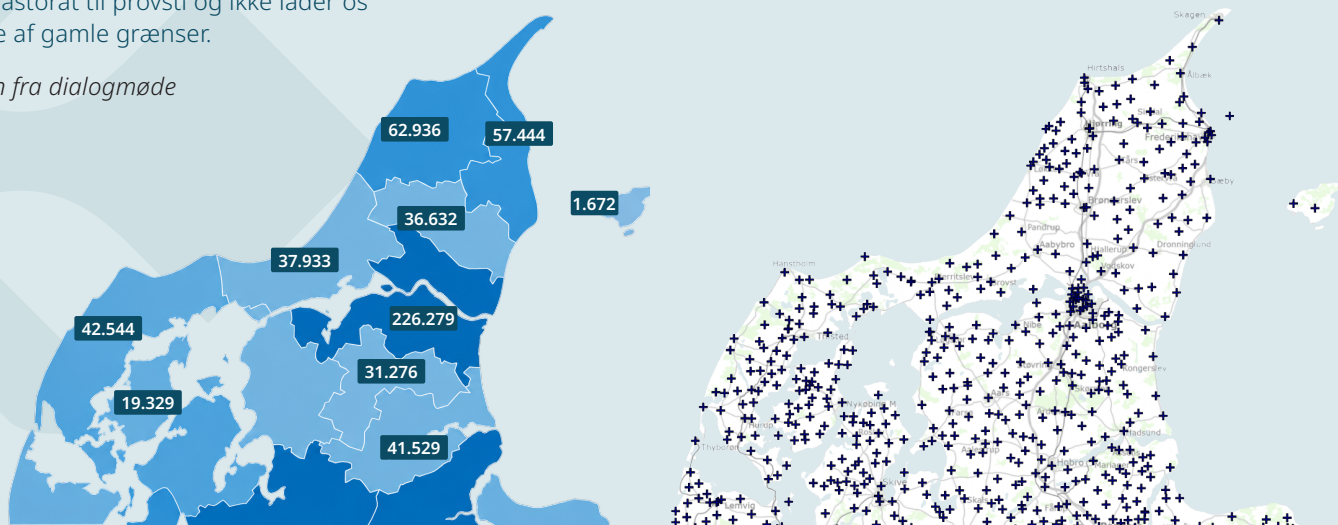
Foto: Folkekirkens IntraNet

# Hvorfor en strategi?

En strategi er et kort og kompas i ukendt terræn. Den skal hjælpe os med at sætte en fælles retning for de beslutninger, vi træffer i menighedsråd, provstier og stift.

”Der er behov for, at vi hæver blikket fra sogn/pastorat til provsti og ikke lader os bremse af gamle grænser.

*Udsagn fra dialogmøde*



Knap halvdelen af Aalborg Stifts indbyggere bor i Aalborg by og opland. Til venstre ses indbyggertal i de nordjyske kommuner i Aalborg Stift. Som det ses på kortet til højre, er antallet af kirker mere ligeligt geografisk fordelt pga. historiske forhold. Kilder: Danmarks Statistik 2026 - befolkning på kommuneniveau og kirkeplan.dk

**Vi har brug for en fælles retning, fordi de udfordringer, vi står over for, går på tværs af sogne, pastorater og provstier.**

Nogle områder vokser, mens andre mister indbyggere. Samtidig bliver befolkningen ældre, medlemsprocenten falder, og det kan nogle steder være vanskeligt at rekruttere både medarbejdere og frivillige.

Det bliver ikke alle steder muligt at fortsætte som i dag. Hvis folkekirken i Aalborg Stift fortsat skal være nærværende og bæredygtig i hele stiftet, må struktur, organisering og samarbejde udvikles.

Det kan vi ikke gøre alene hver i vores enhed. Vi skal arbejde sammen og koordinere, så vi handler med rettidig omhu og ikke hopper fra tue til tue efterhånden som problemerne opstår.

Strategien skal ikke ses som et ønske om centralisering, men et fokus på at tænke "vores fælles folkekirke" og ikke kun "mit provsti", "mit sogn".

Strategien skal hjælpe os med at:

- træffe langsigtede og koordinerede beslutninger i alle led
- prioritere ressourcer klogt med blik for fremtiden
- skabe en enklere struktur og organisering
- sikre gode rammer for menighedsliv og arbejdsliv
- fastholde og udvikle en nærværende folkekirke i hele stiftet

# Vores fælles folkekirke i Aalborg Stift



## MED STRATEGIEN

tager vi fælles ansvar for vores folkekirke i Aalborg Stift.

## VI LØFTER OS OP

i helikopteren og tager et helhedsblik på tværs af de strukturer, vi er en del af.



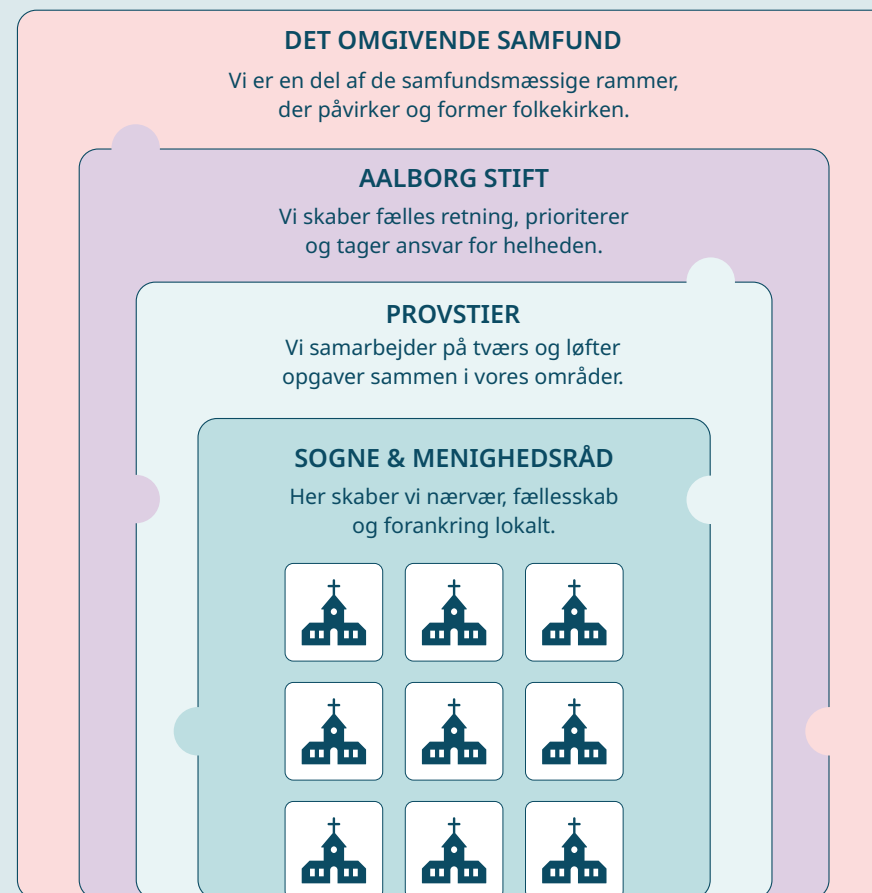
## HELHEDSBLIK

handler om at erkende, at vi i dag lever på tværs og i større lokalområder, hvor demografien forandrer sig – vi skal skabe en struktur og organisering, hvor det lokale kan overleve.



Folkekirken er sammenhængskraft.  
Sammen skaber vi en levende og stærk folkekirke i Aalborg Stift

Vi er en del af noget større, der går på tværs af vores arbejde i provstier, menighedsråd og sogne.



# Forandringer vi skal forholde os til

For at kunne træffe gode og langsigtede beslutninger om folkekirkens fremtidige struktur og organisering er det nødvendigt at forstå de samfundsmæssige vilkår og forandringer, som også præger Aalborg Stift.

Hvis folkekirken også i fremtiden skal være nærværende, relevant og bæredygtig, må vi forstå de forandringer, der former samfundet omkring os.

De følgende tendenser beskriver nogle af de udviklinger, der danner grundlag for strategien. De kalder på fælles prioriteringer og en aktiv stillingtagen til, hvordan vi bedst organiserer og indretter os til fremtidens vilkår.



Befolkningssammensætningen forandrer sig



Vi flytter mod byerne



Klima og kulturarv stiller nye krav



Nye generationer – nye behov



Ressourcerne er under forandring



Foto: Thea Tanggard

# Forandringer vi skal forholde os til



## Befolkningssammensætningen forandrer sig

I de seneste 10 år har mange områder i Aalborg Stift oplevet befolkningstilbagegang, men væksten er centreret omkring de større byer. Befolkningsprognoserne tyder på, at udviklingen fortsætter, samtidig med at befolkningen bliver ældre, og der bliver færre børn og unge. Medlemsprocenten i stiftet er fortsat høj, men faldende i lighed med udviklingen på landsplan.

Udviklingen betyder, at grundlaget for aktiviteter, engagement og økonomi ændrer sig forskelligt i stiftet, og at forskellene mellem provstier og sogne bliver større.

Det skaber behov for at prioritere ressourcer og tilpasse organisering og samarbejder til lokale forhold, så folkekirken fortsat kan være nærværende i hele stiftet.

### Fakta

I 2026 er medlemsprocenten i Aalborg stift 79,9 %. I 2016 var den 84,6 %. Det er et fald på 4,7 procentpoint.

På landsplan var der i samme periode et fald på 6,9 procentpoint.



## Vi flytter mod byerne

Flere flytter mod de større byer – typisk byer med mere end 2.000-3.000 indbyggere – mens mange mindre byer og landdistrikter oplever stilstand eller færre indbyggere.

Tilknytningen til det lokale sogn ændrer sig, og fællesskaber og aktiviteter sker i højere grad på tværs af sognegrænser. Vores lokalområder er blevet større.

Det peger på behovet for at tilpasse folkekirkens struktur og organisering til den udvikling, der sker i befolkning, bosætning og hverdagsliv.

## I 2026 bor 2/3 af indbyggerne i kommunerne i Aalborg stift i byer med mere end 2.000 indbyggere

### 2026-2036 (ændring i %)

| Kommune       | Børn og unge (0-16 år) | Erhvervsaktive (17-64 år) | Ældre (+65 år) |
|---------------|------------------------|---------------------------|----------------|
| Brønderslev   | 2%                     | -5%                       | 13%            |
| Frederikshavn | -11%                   | -12%                      | 10%            |
| Hjørring      | -9%                    | -11%                      | 11%            |
| Jammerbugt    | -9%                    | -10%                      | 13%            |
| Læsø          | 18%                    | -16%                      | 5%             |
| Mariagerfjord | -2%                    | -8%                       | 15%            |
| Morsø         | -9%                    | -13%                      | 7%             |
| Rebild        | -2%                    | -5%                       | 14%            |
| Thisted       | -5%                    | -9%                       | 9%             |
| Aalborg       | 5%                     | -1%                       | 17%            |
| <b>SUM</b>    | <b>-1%</b>             | <b>-6%</b>                | <b>13%</b>     |

### 2026-2036 (ændring i antal)

| Kommune       | Børn og unge (0-16 år) | Erhvervsaktive (17-64 år) | Ældre (+65 år) |
|---------------|------------------------|---------------------------|----------------|
| Brønderslev   | 142                    | -1.124                    | 1.143          |
| Frederikshavn | -959                   | -3.829                    | 1.729          |
| Hjørring      | -966                   | -3.752                    | 1.810          |
| Jammerbugt    | -610                   | -2.040                    | 1.325          |
| Læsø          | 33                     | -123                      | 40             |
| Mariagerfjord | -150                   | -1.991                    | 1.613          |
| Morsø         | -299                   | -1.385                    | 390            |
| Rebild        | -140                   | -951                      | 923            |
| Thisted       | -373                   | -2.232                    | 1.058          |
| Aalborg       | 1.904                  | -1.481                    | 7.265          |
| <b>SUM</b>    | <b>-1.408</b>          | <b>-18.908</b>            | <b>17.296</b>  |

Befolkningsprognose Danmarks Statistik

# Forandringer vi skal forholde os til



## Klima og kulturarv stiller nye krav

Klimaudfordringer og den grønne omstilling får stadig større betydning – også for folkekirken. Som forvalter af kulturarv med kirker, kirkegårde, præstegårde og jordarealer står folkekirken over for både direkte konsekvenser af klimaforandringerne og stigende forventninger til bæredygtig drift, energiforbrug og ressourceanvendelse.

Samtidig skal hensynet til klima, økonomi og kulturarv ses i sammenhæng med den lokale befolkningsudvikling. Faldende eller stigende medlemstal og ændrede bosætningsmønstre påvirker behovet for bygninger, arealer og aktiviteter og dermed de fremtidige prioriteringer af ressourcerne.

Dette skaber behov for en mere strategisk og helhedsorienteret forvaltning af folkekirkens fysiske rammer og ressourcer. Der bliver behov for at overveje, hvordan bygninger, arealer og investeringer bedst anvendes, vedligeholdes og udvikles – både lokalt og på tværs af sogne og provstier – så ressourcerne understøtter en bæredygtig og fremtidssikret folkekirke.



## Fakta

Flere kirkegårde oplever i dag højtstående grundvand. Det bevirker, at nogle afdelinger af kirkegårdene lukkes af. Beregninger fra GEUS viser, at det øvre grundvand kan stige mellem 10 og 27 cm frem mod det næste århundrede.

Det tager 40-60 år at tage en kirkegård ud af brug, fra man har stoppet erhvervelsen af nye gravsteder.

Fra 2026 skal kirkegårdskonsulenten i hvert stift vurdere og udpege kirkegårde med særlige bevaringsværdier som led i den nationale kategorisering af folkekirkens kirkegårde i kategorierne umistelige, bevaringsværdige og øvrige kirkegårde.

Etableringen af Folkekirkens Enhed for Middelalderkirker i 2026 understøtter en mere strategisk og national forvaltning af middelalderkirkerne, så lokale menighedsråd ikke alene bærer ansvaret for bevaring af en væsentlig del af Danmarks kulturarv.

# Forandringer vi skal forholde os til



## Nye generationer - nye behov

Befolkningens livsformer, værdier og forventninger til fællesskaber, arbejde og engagement ændrer sig. Tilknytningen til institutioner er ofte mere fleksibel end tidligere, og nye generationer har andre forventninger til deltagelse, frivillighed og arbejdsliv.

Udviklingen ses også i folkekirken, hvor brugen af kirkelige handlinger og aktiviteter ændrer sig, og hvor både frivillige og medarbejdere i stigende grad efterspørger fleksibilitet, meningsfulde fællesskaber og stærke faglige relationer. Samtidig opstår nye ønsker og behov på tværs af generationer.

Det skaber behov for at udvikle folkekirkens fællesskaber, aktiviteter og arbejdsformer på tværs af sogne og provstier, så kirken fortsat opleves relevant og attraktiv for medlemmer, frivillige og medarbejdere.



### Fakta

Gennemsnitsalderen på valgte menighedsrådsmedlemmer i Aalborg Stift ved sidste menighedsrådsvalg i 2024 var 62 år (By-, Land- og Kirkeministeriet)

Frivilligheden er stigende i Danmark. I 2024 udfører 40 % af befolkningen frivilligt arbejde, og 45 % når tidsafgrænset frivillighed medregnes. Stigningen skyldes især flere ældre frivillige (VIVE, 2024). Der er fortsat stor opbakning til frivilligt arbejde generelt i samfundet. Flere engagerer sig i mere fleksible, tidsafgrænsede og ad hoc-prægede former for frivillighed.

### Fakta

Ændrede begravelsesmønstre påvirker indtægter på kirkegårde. 88 % af de døde bliver kremeret. I dag ender 11 % af kremeringer som askespredninger. 17 % ønsker, at deres aske bliver spredt.

Kilde: FUV og DKL

# Forandringer vi skal forholde os til



## Ressourcerne er under forandring

De økonomiske rammer forandres som følge af demografiske ændringer og faldende medlemstal. Det påvirker det kirkelige skatteudskrivningsgrundlag og dermed de ressourcer, der er til rådighed nu og i fremtiden. Samtidig er der fortsat forventninger til folkekirkens tilstedeværelse og rolle i lokalsamfundet.

Udviklingen betyder, at de økonomiske vilkår og handlemuligheder varierer mellem sogne og provstier. Samtidig kan det blive stadig vanskeligere at imødekomme ønsker og behov med de ressourcer, der er til rådighed.

Det skaber behov for at overveje, hvordan ressourcer, opgaver og ansvar bedst organiseres, så der også fremover er økonomisk bæredygtige enheder med kapacitet til at løfte folkekirkens opgaver.

**Udviklingen i befolknings- og medlemstal er ikke ens inden for provstierne. De fleste provstier har pastorater i vækst og pastorater i tilbagegang, mens enkelte provstier primært oplever tilbagegang.**



| Provsti                 | Befolkningsudvikling |                |               |           | Medlemsudvikling |                |                |            |
|-------------------------|----------------------|----------------|---------------|-----------|------------------|----------------|----------------|------------|
|                         | 2015                 | 2025           | Tal           | %         | 2015             | 2025           | Tal            | %          |
| Aalborg Budolfi Provsti | 77.965               | 84.161         | 6.196         | 8%        | 60.837           | 61.716         | 879            | 1%         |
| Aalborg Nordre Provsti  | 51.095               | 53.974         | 2.879         | 6%        | 43.153           | 42.708         | -445           | -1%        |
| Aalborg Vestre Provsti  | 25.172               | 26.915         | 1.743         | 7%        | 22.476           | 22.767         | 291            | 1%         |
| Hadsund Provsti         | 18.365               | 17.833         | -532          | -3%       | 16.424           | 15.110         | -1.314         | -8%        |
| Brønderslev Provsti     | 35.829               | 36.573         | 744           | 2%        | 31.926           | 30.797         | -1.129         | -4%        |
| Hjørring Nordre Provsti | 25.219               | 23.282         | -1.937        | -8%       | 22.424           | 19.566         | -2.858         | -13%       |
| Frederikshavn Provsti   | 60.282               | 57.755         | -2.527        | -4%       | 52.432           | 47.178         | -5.254         | -10%       |
| Jammerbugt Provsti      | 38.328               | 37.969         | -359          | -1%       | 33.817           | 31.970         | -1.847         | -5%        |
| Thisted Provsti         | 30.133               | 30.022         | -111          | 0%        | 25.618           | 23.977         | -1.641         | -6%        |
| Sydthy Provsti          | 13.883               | 12.670         | -1.213        | -9%       | 12.417           | 10.783         | -1.634         | -13%       |
| Morsø Provsti           | 20.784               | 19.472         | -1.312        | -6%       | 17.717           | 15.891         | -1.826         | -10%       |
| Aalborg Østre Provsti   | 53.579               | 59.325         | 5.746         | 11%       | 43.246           | 44.881         | 1.635          | 4%         |
| Hjørring Søndre Provsti | 41.927               | 41.756         | -171          | 0%        | 36.421           | 34.643         | -1.778         | -5%        |
| Rebild Provsti          | 28.952               | 31.035         | 2.083         | 7%        | 25.480           | 25.799         | 319            | 1%         |
| <b>I alt</b>            | <b>521.513</b>       | <b>532.742</b> | <b>11.229</b> | <b>2%</b> | <b>444.388</b>   | <b>427.786</b> | <b>-16.602</b> | <b>-4%</b> |

→ Se befolkningsfremskrivning 2026 - 2036 på næste side

# Forandringer vi skal forholde os til

Befolkningsfremskrivning 2026-2036 Kommuner Aalborg Stift (Danmarks Statistik 2026)

| Kommune       | 2026    | 2036    | Forskel i tal | Forskel i % |
|---------------|---------|---------|---------------|-------------|
| Brønderslev   | 36.784  | 36.940  | 156           | 0%          |
| Frederikshavn | 57.606  | 54.550  | -3.056        | -5%         |
| Hjørring      | 63.056  | 60.147  | -2.909        | -5%         |
| Jammerbugt    | 37.884  | 36.553  | -1.331        | -4%         |
| Læsø          | 1.714   | 1.657   | -57           | -3%         |
| Mariagerfjord | 41.609  | 41.080  | -529          | -1%         |
| Morsø         | 19.388  | 18.095  | -1.293        | -7%         |
| Rebild        | 30.996  | 30.829  | -167          | -1%         |
| Thisted       | 42.600  | 41.049  | -1.551        | -4%         |
| Aalborg       | 225.942 | 233.620 | 7.678         | 3%          |
| SUM           | 557.579 | 554.520 | -3.059        | -1%         |



Foto: Folkekirkens IntraNet

# Fælles retning - fælles strategi tre fokusområder

Forandringerne skaber udfordringer på tværs af Aalborg Stift. Udviklingen peger på, at den nuværende måde at organisere og prioritere på, flere steder ikke er bæredygtig på sigt, og at vi ikke alle steder i stiftet kan fortsætte, som vi hidtil har gjort. Strategien sætter retning med tre fokusområder:

|     | FOKUSOMRÅDE                                        | HOVEDUDFORDRING                                                                                                                                                                         |
|-----|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01. | Mod en mere bæredygtig struktur og organisering    | Den nuværende struktur og organisering understøtter ikke altid de opgaver og vilkår, folkekirken står overfor i dag.                                                                    |
| 02. | Strategisk prioritering af ressourcer              | Ressourcerne er under pres som følge af demografiske ændringer, faldende medlemstal og stigende krav til drift, bygninger og nye aktiviteter og behov.                                  |
| 03. | Arbejds miljø, rekruttering og stærke fællesskaber | Det bliver stadig vigtigere at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere, frivillige og folkevalgte i en tid, hvor forventningerne til fællesskab, arbejdsliv og engagement ændrer sig. |

De tre fokusområder skal ses i sammenhæng. Samtidig er der en indbyrdes afhængighed mellem dem.

En mere bæredygtig struktur og organisering er en forudsætning for at kunne arbejde strategisk med ressourcer, og for at skabe gode rammer for arbejdsmiljø, rekruttering og stærke fællesskaber.

Det betyder ikke, at alt skal ændres eller ændres med det samme, men at arbejdet ikke alle steder kan fortsætte som hidtil.

Fremover træffer folkekirken i Aalborg Stift på alle niveauer beslutninger med afsæt i fokusområderne.



Foto: Hans Ravn

# Fokusområde 1

## Mod en mere bæredygtig struktur og organisering

**Menighedsråd, provstier og stift skal sammen udvikle en struktur, der passer til de opgaver og vilkår, folkekirken står over for i dag og i fremtiden.**



Mange steder er folkekirken i Aalborg Stift organiseret i små enheder - sogne og menighedsråd - mens opgaver, aktiviteter og udfordringer i stigende grad går på tværs af sogne, menighedsråd og pastorater.

Samtidig er befolkningen, økonomien og behovene for kirkelig tilstedeværelse under forandring. Det gør det vanskeligere at træffe langsigtede beslutninger og skabe stærke rammer for kirkelivet.

Hvis struktur og organisering ikke udvikles, kan det flere steder blive sværere at fastholde aktivitet, rekruttere frivillige og medarbejdere og understøtte en bæredygtig anvendelse af ressourcerne. Det kan også blive svært at imødekomme behovet for tilstedeværelse dér, hvor befolkningen søger hen.

Fokusområdet handler derfor om at skabe mere robuste enheder, hvor ansvar, opgaver og ressourcer hænger bedre sammen, samtidig med at det lokale engagement og nærværet bevares.

### Konkret betyder det:

- At menighedsråd, provstier og stift i samråd vurderer, om den nuværende struktur og organisering er bæredygtige også på længere sigt. Det gøres med afsæt i pejlemærkerne på side 20.
- At der arbejdes med mulige ændringer i menighedsråds-, sogne-, pastorats- og provstigrænser, hvor det giver mening.
- At der over tid skabes færre, men mere robuste og bæredygtige enheder med bedre forudsætninger for at løfte folkekirkens opgaver i et fremtidigt perspektiv.



Foto: Hans Ravn

# En struktur skabt til en anden tid

Sognestrukturen blev udviklet i en tid, hvor mennesker levede og arbejdede mere lokalt end i dag.

Vi levede i mere afgrænsede lokalsamfund, hvor landbruget genererede mange lokale arbejdspladser.

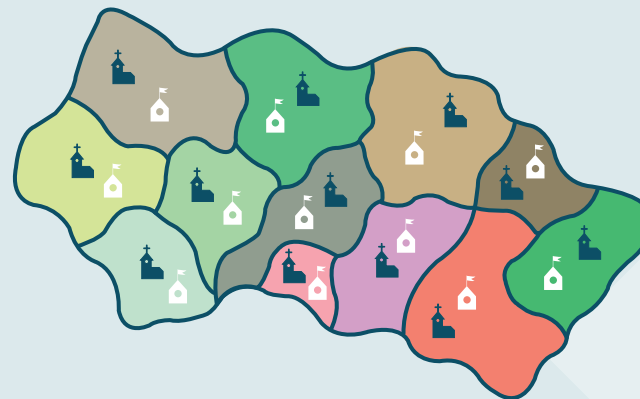
Der var typisk skole og indkøbsmuligheder i sognet.

Strukturen passede til de lokale fællesskaber og den måde samfundet i øvrigt var organiseret på.



Hovedpointe: Strukturen blev skabt til en anden virkelighed end den, vi har i dag

## FORTID



### Oprindeligt var strukturen mere enkel

- Et sogn, en kirke og et menighedsråd
- Præsten betjente typisk en kirke inden for pastoratet
- Skole, indkøb, arbejdspladser og fritidsliv var typisk lokalt forankret
- 1 sogn
- 1 kirkekasse
- Jævn befolkningsvolumen
- Skole og indkøb lokalt



# Arbejdet foregår allerede på tværs af strukturen

## Over tid er der udviklet en kompleks struktur og organisering

Eksempel i områder med nedgang i befolkningstal:

- 1 pastorat - 1 præst
- 1-4 kirker
- 1-3 menighedsråd
- 3-5 sogne
- 2-4 samarbejdsaftaler på tværs af sogne/pastorater
- 2-4 kirkekasser
- Lav befolkningsvolumen
- Skole, indkøb mv. deles på tværs af sogne og pastorater

Eksempel i områder med vækst i befolkningstal:

- Mere ensartet struktur - 1 pastorat - 1 sogn - 1 kirke
- Flere medarbejdere og frivillige, der organiseres i udvalg, kræver koordinering og beslutningskraft
- Typisk høj befolkningsvolumen, men lavere medlemsprocent

Forandringen er allerede i gang. Mange opgaver løses i dag på tværs af sogne og menighedsråd. Færre ressourcer og ændret demografi har ført til flere fælles stillinger og samarbejder. Arbejdssællesskaberne er mange steder vokset frem på tværs af sogne, pastorater og menighedsråd.

### Eksempel:

*Når arbejdsfællesskaber, struktur og organisering ikke følges ad*

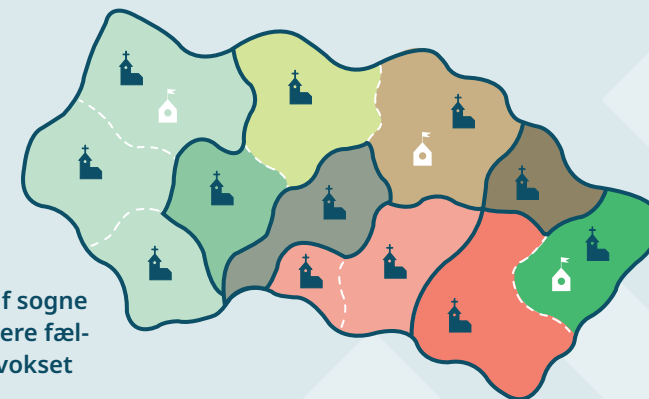
Et pastorat består af fire kirker, fire sogne, tre menighedsråd og en præst. Graverne arbejder i praksis som et fælles team på tværs af kirkerne, men er ansat lokalt, og organister og kirkesangere betjener flere sogne. Hverdagen er derfor allerede organiseret på tværs.

Men den formelle struktur og den måde, ansvar og opgaver er organiseret på, følger ikke nødvendigvis det fælles arbejdsfællesskab. Medarbejdere refererer til forskellige menighedsråd, har forskellige arbejdsgivere og møder forskellige forventninger til, hvordan opgaverne skal løses. En graver kan eksempelvis opleve, at fire menighedsråd har fire forskellige ønsker til kirkegårdens drift, selv om opgaverne udføres af det samme graverteam.

Præsten oplever tilsvarende at skulle betjene flere menighedsråd og lokalsamfund samtidig. Hvert menighedsråd ser naturligt nok sine egne behov og aktiviteter, men har ikke nødvendigvis indblik i de øvrige sognes ønsker og forventninger.

Hovedpointe: Virkeligheden har allerede ændret sig. Det giver anledning til at overveje, om struktur og organisering understøtter den måde, folkekirkens opgaver allerede løses på i dag.

## NUTID



Derfor kan præsten opleve at blive trukket i flere retninger på én gang og have vanskeligt ved at prioritere mellem opgaverne.

Resultatet er, at medarbejdere og præster ofte arbejder i fælles arbejdsfællesskaber, mens beslutninger, ansvar og prioriteringer fortsat ligger i flere lokale fora. Det gør organiseringen kompleks og kan gøre det vanskeligere at træffe fælles og langsigtede beslutninger.

### Udfordringer

- mange beslutningsfora
- uklart ansvar og uklare forventninger
- lokalt fokus - frem for fælles fokus på tværs
- sværere rekruttering og fastholdelse
- mindre robuste arbejdsfællesskaber



# Pejlemærker for bæredygtige enheder

Vi kan lære af enkelheden i den oprindelige struktur og organisering.

Men vi skal erkende, at lokalområderne er blevet større  
- og vi lever ikke kun lokalt, som vi gjorde engang

Målet er ikke større enheder i sig selv, men bæredygtige enheder.

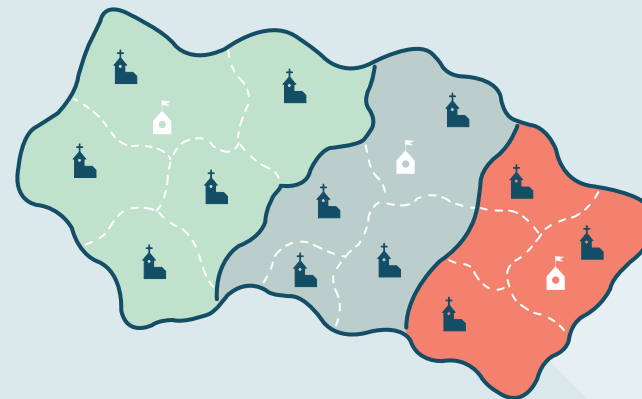
Målet er bæredygtige enheder, hvor struktur og organisering understøtter:

- kirkelivet
- medarbejderne - rekruttering og arbejdsmiljø
- menighedsrådenes arbejde og rekruttering af frivillige



Hovedpointe: Lokale kirker og fællesskaber består, men strukturen og organiseringen understøtter i højere grad de opgaver, der skal løses i fremtiden.

## FREMTID

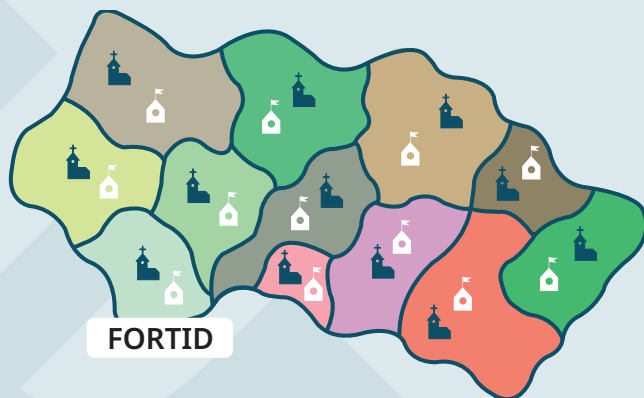


### Pejlemærker for bæredygtige enheder

- Minimum 2 præster pr. pastorat
- Medarbejderfællesskaber inden for pastoratet
- Tydelige beslutningsveje og ansvarsdeling
- 1 primærkirke(r) + differentieret brug af øvrige
- 1 pastorat - 1 sogn
- 1 pastorat - 1 samlet drift af bygninger og kirkegårde
- 1 menighedsråd pr. pastorat + lokale kirkelivsudvalg
- 1 kirkekasse
- Jævn befolkningsvolumen typisk 2.000-2.500 indbyggere per præst
- Minimum 1 folkeskole per pastorat



# Fortid - Nutid - Fremtid

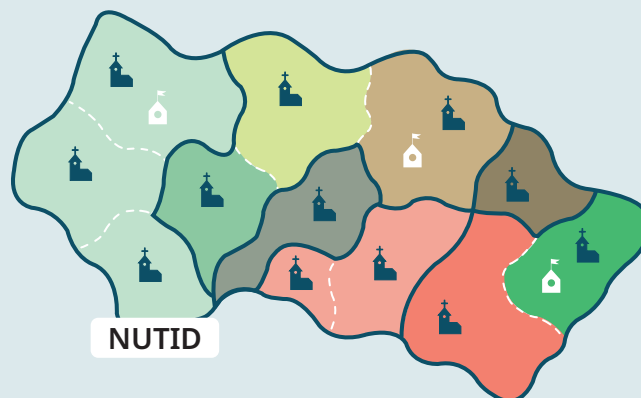


**FORTID**

## ➤ Oprindeligt var strukturen mere enkel

- 1 præst - 1 pastorat
- 1 kirke
- 1 menighedsråd
- 1 sogn
- 1 kirkekasse
- Jævn befolkningsvolumen
- Skole og indkøb lokalt

Da denne struktur blev lagt, levede vi i mere afgrænsede lokalsamfund. Landbruget sikrede mange lokale arbejdspladser og fundament for skole, indkøb lokalt.



**NUTID**

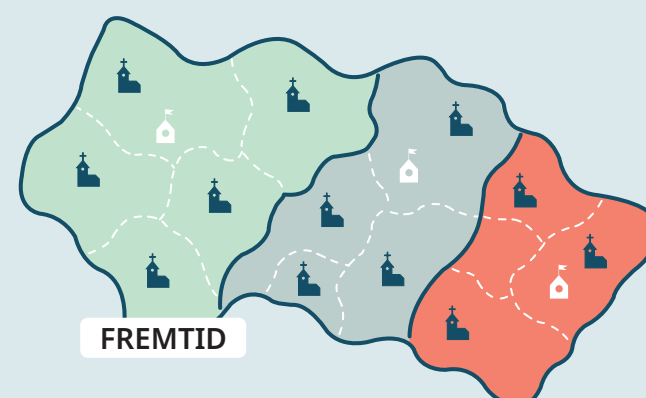
## ➤ Over tid er der udviklet en kompleks struktur

*I områder med nedgang i befolkningstal:*

- 1 pastorat - 1 præst
- 1-4 kirker
- 1-3 menighedsråd
- 3-5 sogne
- 2-4 samarbejdsaftaler på tværs af sogne/pastorater
- 2-4 kirkekasser
- Lav befolkningsvolumen
- Skole og indkøb deles på tværs af sogne og pastorater

*I områder med vækst i befolkningstal:*

- Mere ensartet struktur - 1 pastorat - 1 sogn - 1 kirke
- Flere medarbejdere og frivillige, der organiseres i udvalg, kræver koordinering og beslutningskraft
- Typisk høj befolkningsvolumen, men lavere medlemsprocent



**FREMTID**

## ➤ Pejlemærker for bæredygtige enheder

- Minimum 2 præster pr. pastorat
- Medarbejderfællesskaber inden for pastoratet
- Tydelige beslutningsveje og ansvarsdeling
- 1 primærkirke(r) + differentieret brug af øvrige
- 1 pastorat - 1 sogn
- 1 pastorat - 1 samlet drift af bygninger og kirkegårde
- 1 menighedsråd pr. pastorat + lokale kirkelivsudvalg
- 1 kirkekasse
- Jævn befolkningsvolumen typisk 2.000-2.500 indbyggere per præst
- Minimum 1 folkeskole per pastorat

En bæredygtig og enkel struktur og organisering for samarbejde og fællesskab i tidssvarende lokalområder.

# Fokusområde 2

## Strategisk prioritering af ressourcer

Menighedsråd, provstier og stift styrker sammen evnen til at prioritere ressourcer med blik for helheden og anvender dem dér, hvor de skaber størst fremtidig værdi for folkekirkens liv og virke.



Foto: Mette Olesen

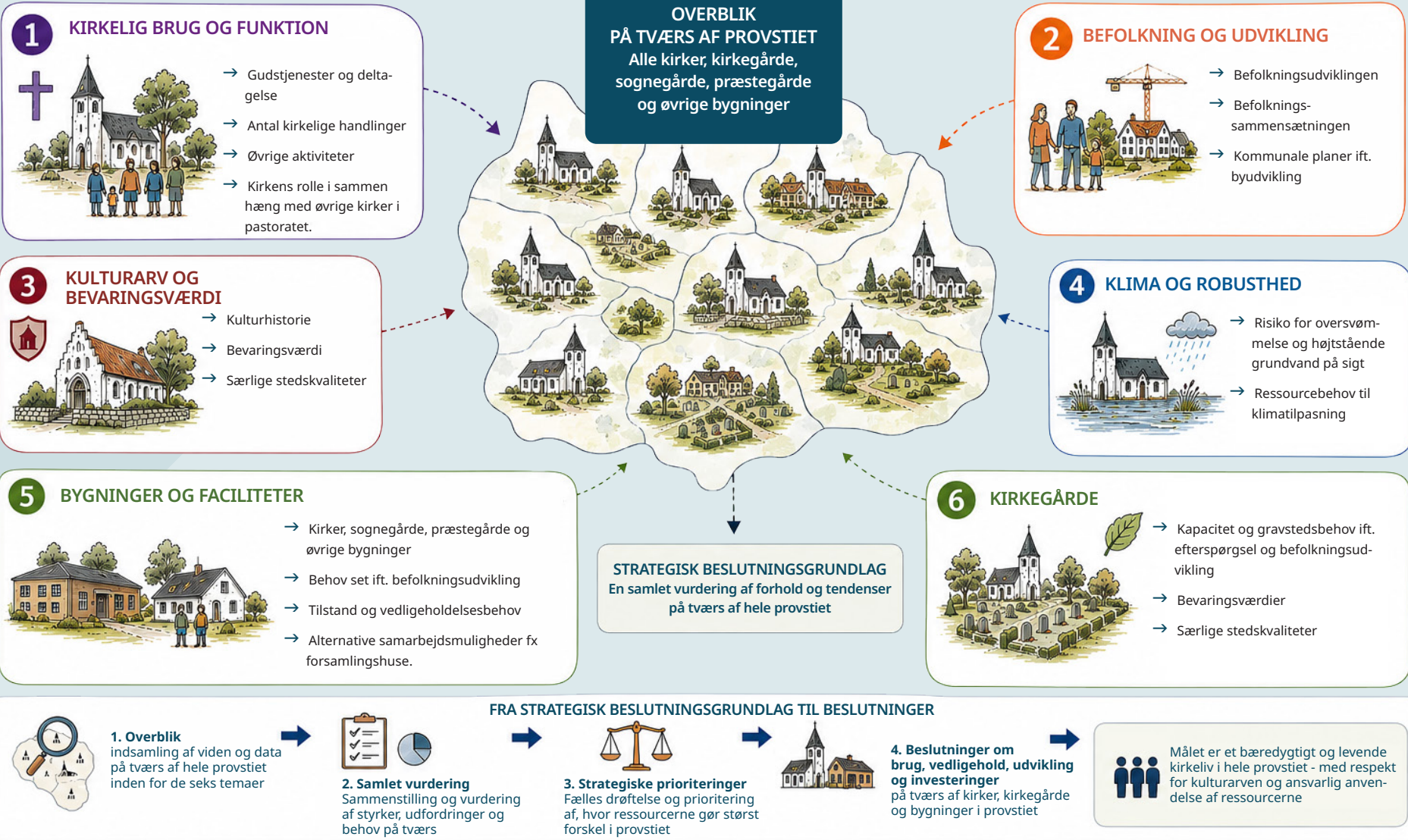
Befolkningsudvikling, økonomi og ændrede behov betyder, at ressourcerne ikke nødvendigvis skal anvendes på samme måde som i dag, eller ud fra princippet "lige meget til alle".

Hvis ressourcerne fortsat fordeles efter eksisterende mønstre, er der risiko for, at de ikke understøtter de steder og aktiviteter, hvor behovet og efterspørgslen er størst også i et fremtidigt perspektiv.

Fokusområdet handler om at skabe et stærkere fælles grundlag for prioriteringer, så ressourcerne anvendes langsigtet, ansvarligt og med blik for både de lokale behov og den samlede udvikling i provstierne og i stiftet som helhed.

### Konkret betyder det:

- At provstier og menighedsråd samarbejder om langsigtede strategiske beslutningsgrundlag for bygninger, kirkegårde og kirker, som tager højde for økonomi, klima, bevaringsværdier, anvendelse, vedligehold og fremtidige behov.
- At prioriteringer af bygninger og kirkegårde sker med fokus på rettidig omhu, så en stadig større del af ressourcerne ikke bindes i drift og vedligeholdelse, men også kan anvendes til kirkens liv og virke.



Note: Figuren er genereret med hjælp fra AI



**Fokusområde 2:** Strategisk beslutningsgrundlag udarbejdes i fællesskab mellem provsti og menighedsråd. Grundlaget skal understøtte, at ressourcerne anvendes langsigtet og ansvarligt, så der er ressourcer til at bevare kulturarven og til at understøtte et levende kirkeliv, når man tager højde for ændringer i demografi og øvrige samfundstendenser.

# Fokusområde 2

## Pejlemærker

Kirkegårdene udgør en væsentlig del af den lokale kirkelige økonomi. Den demografiske udvikling og ændrede begravelsesmønstre betyder, at efterspørgslen forandrer sig. Færre indbyggere i nogle områder og nye begravelsesformer påvirker både behovet for gravpladser og kirkegårdenes indtægter. Det kalder på en langsigtet tilpasning af kirkegårdenes kapacitet, drift og organisering.



### Pejlemærker for strategisk prioritering på kirkegårde

- Kirkegårdsdriften organiseres på pastoratsniveau  
Et pastorat – én samlet kirkegårdsdrift.
- Den enkelte kirkegård drives ud fra stedets behov  
Ikke alle kirkegårde skal kunne det hele eller drives på samme måde.
- Pastoratet ser det samlede antal gravpladser og gravstedstyper på tværs af kirkegårdene som en helhed og planlægger den fremtidige kapacitet herefter.
- Udviklingsplanerne for kirkegårdene skal prioritere en økonomisk vinkel, så ændringerne i begravelsesskikke og kirkegårdenes brug (faldende indtægter) ikke betyder et stigende forbrug af ligningsmidler. Et konkret pejlemærke er, at indtægterne dækker mindst 50 % af udgifterne.



Foto: Anika Thorø Weber

# Fokusområde 3

## Stærke fællesskaber

Menighedsråd, provstier og stift arbejder sammen om at skabe attraktive og bæredygtige rammer for ansatte, frivillige og folkevalgte med fokus på stærke fællesskaber, gode arbejdsvilkår og mulighed for at løfte opgaverne i fællesskab.



Forventningerne til arbejdsliv, fællesskab og frivilligt engagement ændrer sig. Mange efterspørger stærkere faglige fællesskaber, mulighed for sparring og afløsning samt tydelige rammer for opgaveløsningen. Samtidig bliver det flere steder vanskeligere at rekruttere og fastholde både medarbejdere, frivillige og folkevalgte.

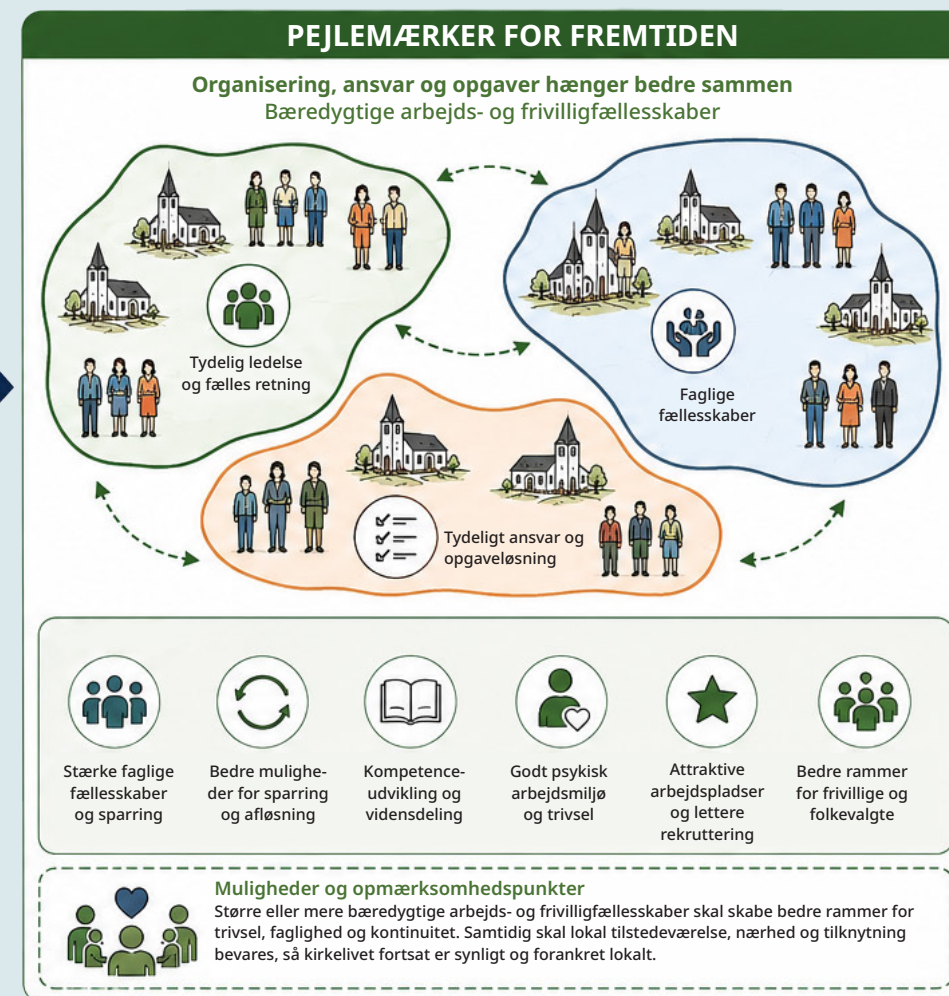
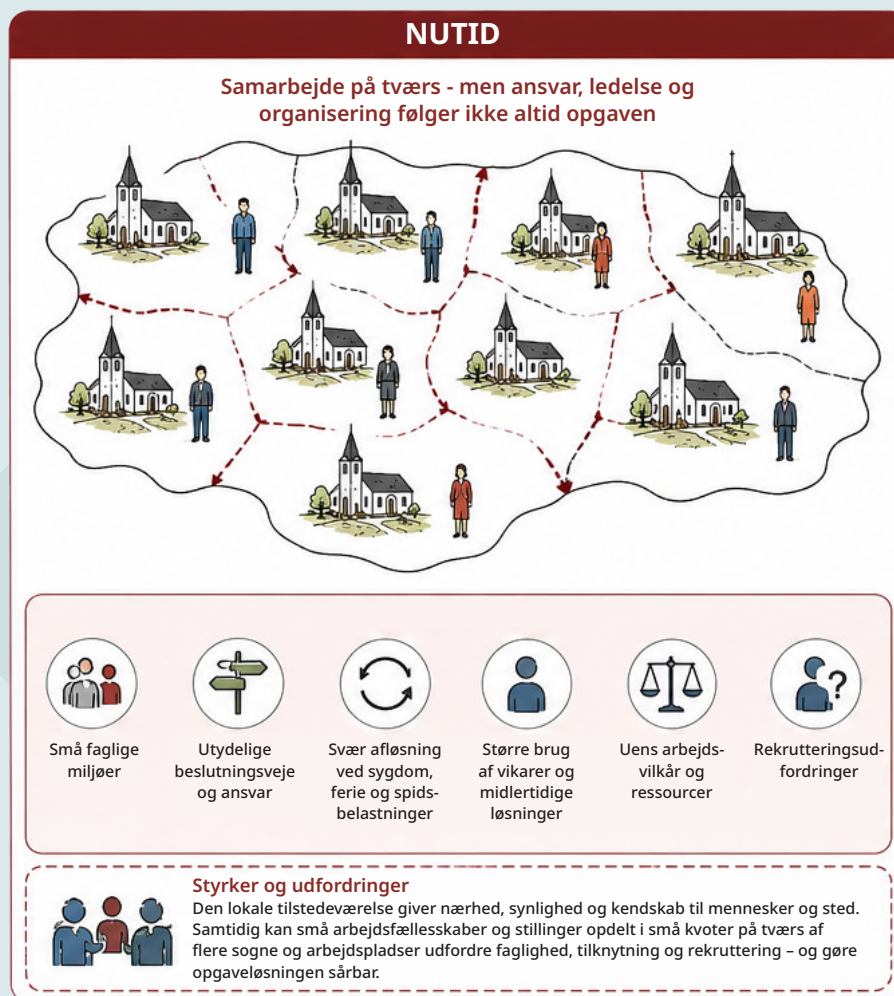
Fokusområdet handler derfor om at skabe en struktur og organisering, der understøtter attraktive arbejdspladser, bæredygtige stillinger og fortsat engagement i det frivillige arbejde. Uden ændringer i organisering og samarbejde kan det flere steder blive vanskeligere at skabe et godt arbejdsmiljø, rekruttere nye kræfter og fastholde de kompetencer, som folkekirken er afhængig af.

### Pejlemærker:

- Struktur, organisering, ansvar og beslutningskompetencer følges ad.
- Administrative opgaver samles i bæredygtige enheder for at styrke kompetencer, kvalitet og adgang til kvalificeret bistand.
- Der skabes bæredygtige præsteembeder og kirkefunktionærstillinger med bedre muligheder for faglig sparring, samarbejde, afløsning og tilknytning til større arbejdsfællesskaber. Det betyder bl.a. at vi fremadrettet skal have færre kvoterede stillinger.
- Afhængigheden af midlertidige løsninger og vikarer reduceres gennem mere robuste enheder.
- Der arbejdes med nye og mere fleksible måder at engagere frivillige på, så det lokale kirkeliv fortsat kan udvikles og understøttes.
- Der er fokus på at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø for medarbejdere, frivillige og folkevalgte i hele stiftet.



Foto: Folkekirkens IntraNet



Note: Figuren er genereret med hjælp fra AI



**Fokusområde 3:** Målet er en struktur og organisering, jf. fokusområde 1, der skaber robuste arbejds- og frivilligfællesskaber og samtidig finder gode løsninger på, hvordan nærhed, lokal tilstedeværelse og tilknytning kan bevares – fx gennem lokale kirkelivsudvalg.

# Strategi for struktur i Aalborg Stift

Næste skridt er, at strategien omsættes til fremtidsplaner på provstiniveau. Det er provsten, der har initiativet til at igangsætte processen. Arbejdet sker med provstiet som koordinerende ramme, men i tæt samarbejde med menighedsråd og medarbejdere.

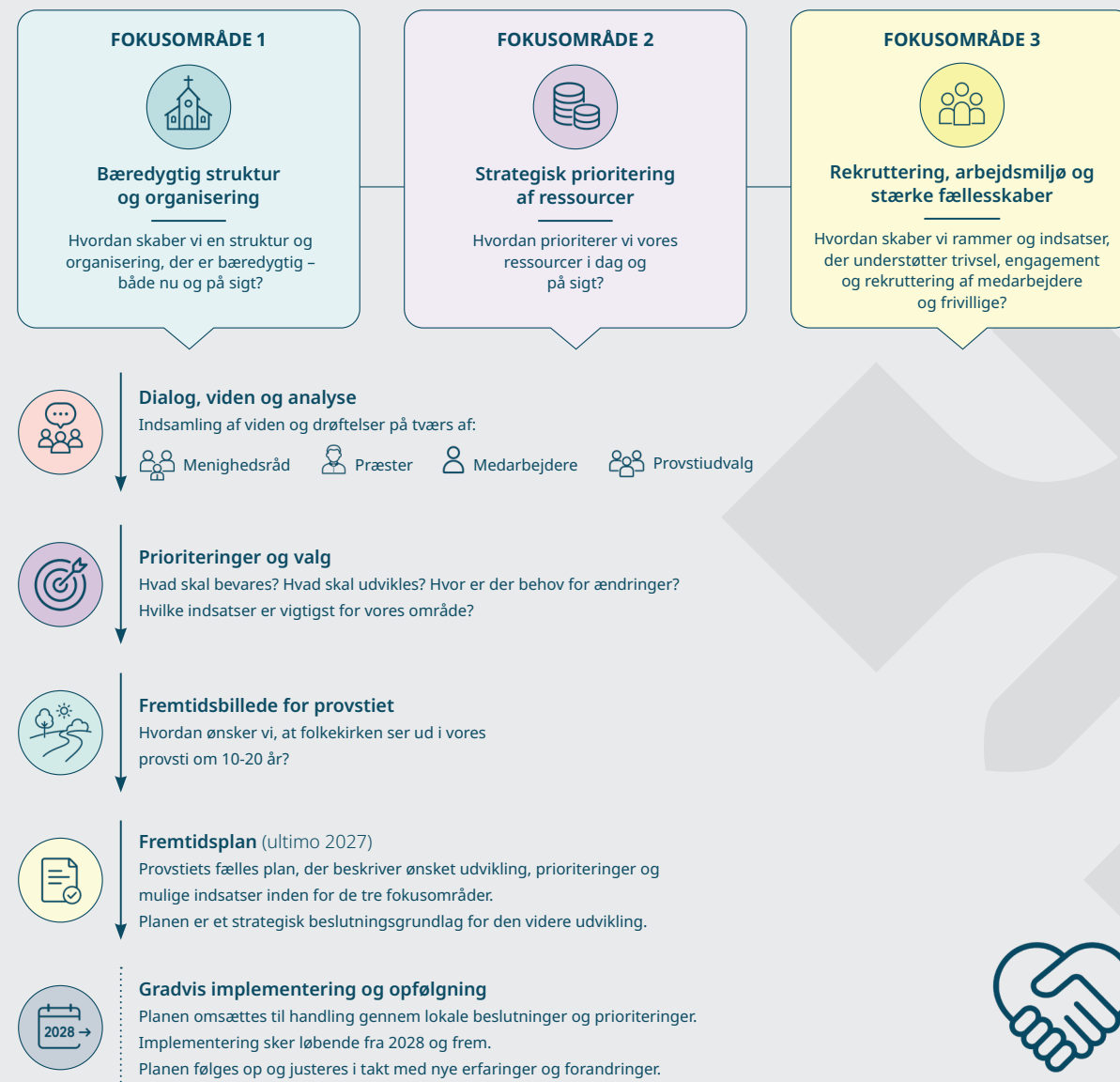
Fremtidsplanen udarbejdes provstivis med afsæt i stiftets strategi og de tre fokusområder. Provstiudvalg og menighedsråd skal således i fællesskab forholde sig konkret til, hvad strategiens tre fokusområder og pejlemærker skal betyde for dem.

Nogle steder vil det kræve mindre justeringer, mens det andre steder vil kræve større organisatoriske ændringer, og måske nye måder at prioritere og arbejde på.

Det er vigtigt at understrege, at hvis der ikke arbejdes aktivt med at tilpasse struktur og organisering, er der væsentlig risiko for, at arbejdsvilkår, rekruttering og ressourceanvendelse forringes over tid.

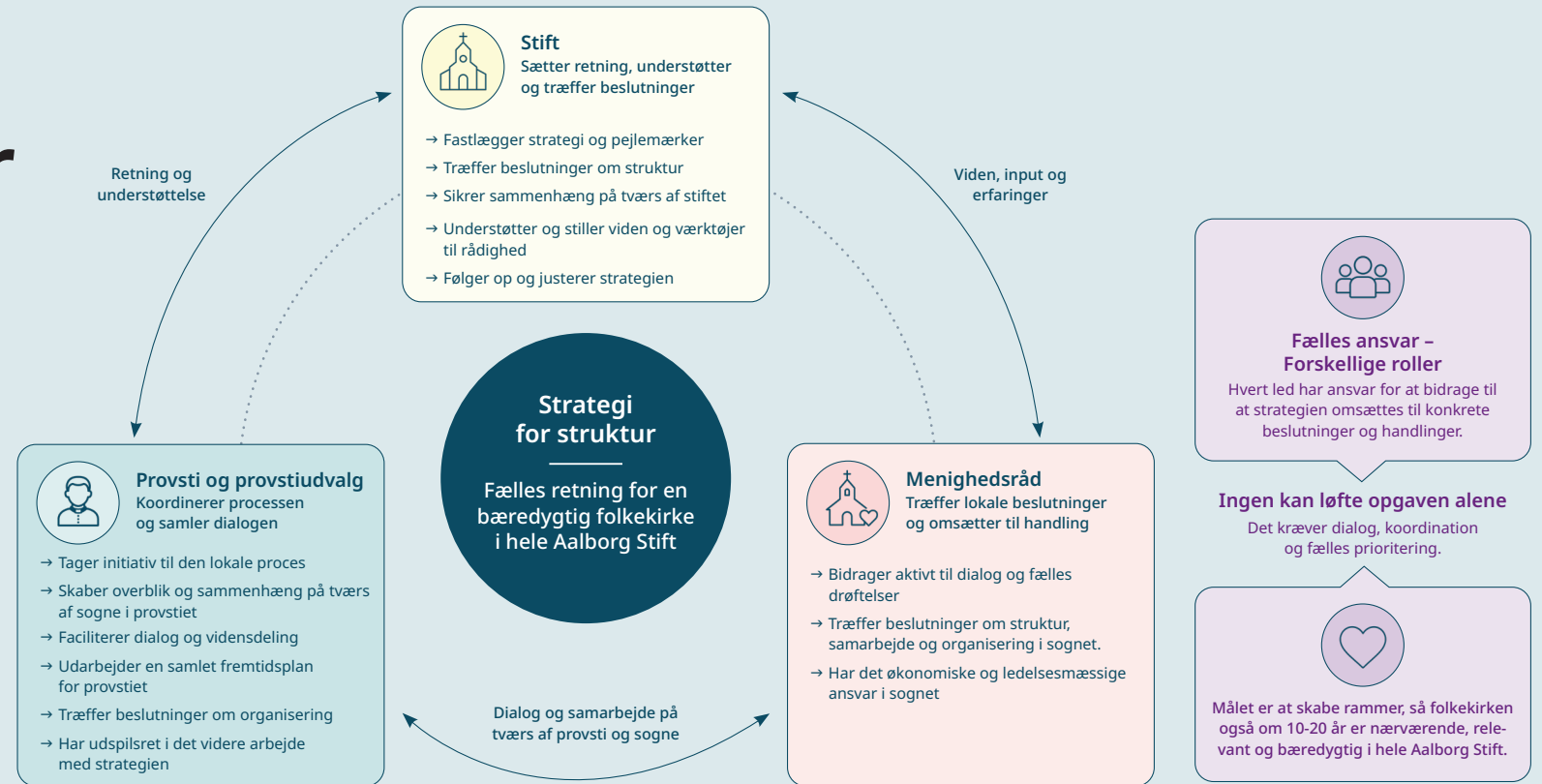
Fremtidsplanen er ikke en færdig løsning, men et fælles beslutningsgrundlag for den videre udvikling af folkekirken i provstiet. Nogle initiativer kan gennemføres hurtigt, mens andre vil skulle udvikles og implementeres over en længere årrække.

Arbejdet med at udarbejde fremtidsplanen på provstiniveau forventes afsluttet ultimo 2027, hvorefter planen skal omsættes til handling gennem lokale beslutninger og prioriteringer.



# Fælles ansvar - forskellige roller

Forventninger: Vi lykkes kun med at lave de nødvendige forandringer i samspil mellem menighedsråd, provsti og stift. Alle led har et selvstændigt ansvar for at træffe beslutninger



## Sådan omsættes strategien lokalt og i dialog



Det enkelte menighedsråd skal ikke handle alene



Arbejdet med strategi for struktur kræver en koordineret indsats - provstiet er rammen for processen