Åke Söderberg redovisar resultaten om schemaläggning.

# Västerås synar administrativa rutiner

**Omvärldsanalysen säger att Svenska kyrkan de kommande åren får räkna med en snävare ekonomi. Uppgiften är dock densamma och lika angelägen som tidigare. Samfälligheten i Västerås är ett exempel på en enhet som förbereder sig, bland annat genom att vässa administrationen.**

Att en ny ekonomisk situation är att vänta vet Svenska kyrkan Västerås. De angrep situationen genom att först fokusera på målbilden. Hur ska kyrkans verksamhet i Västerås se ut 2014 när det är dags för nästa uppsättning förtroendevalda? Efter att ha mejslat fram den målbilden blev nästa steg att utreda hur man ska organisera sig för att kunna förverkliga tankarna. För att analysera detta har de tagit hjälp av Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.

– Arbetsgivarorganisationen kan hjälpa till på olika sätt. Vi har egen kompetens inom en rad områden och tillgång till strategiska samverkanspartner för specialområden, säger Helén Källholm.

## Målbilden först

Den målbild de tecknade talar om att Svenska kyrkan Västerås vill ha verksamhet som är öppen när människor har möjlighet att delta, vill prioritera kärnverksamheten och återerövra det allmänna prästadömet. Det sistnämnda betyder att de i större utsträckning vill engagera och utrusta ideella som vill vara med och ta ansvar.

När målbilden hade fixerats blev det dags att ta fram handlingsplaner. I den här artikeln följer vi bara ett av dessa spår, det som handlar om att se över administrationen.

Utgångspunkten för det fortsatta arbetet har inte varit att omorganisera, utan att titta på hur olika processer nu ser ut. Exakt hur gör man idag? Vilka problem finns? Kan man göra på något annat sätt? Vart vill man och vilka konsekvenser får olika arbetssätt?

## Med arbetsgivarorganisationen

För förvaltningschefen i Västerås, Sven Sörbring, var det naturligt att i det läget kontakta Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation för att höra vilket stöd som fanns att få.

– Varje gång vi ringer arbetsgivarorganisationen känner jag att vi hjälps åt att lösa ett problem. Det är inte alls som när man ringer en myndighet. Vi är ju medlemmar och organisationen finns för att erbjuda kompetens och ge stöd när vi behöver det, säger Sven Sörbring.

– Det är naturligt att vi hanterar sådana här frågor inom kyrkans egen organisation. Vi har ofta kontakt i arbetsrättsliga personalfrågor och har alltid fått professionell hjälp av hög kvalitet, fortsätter Sven.

Sven Sörbring tog kontakt med Helén Källholm, verkställande direktör på Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.

– Västerås, och Svenska kyrkan i stort, har utmaningar att möta. Det är självklart att arbetsgivarorganisationen vill ge stöd i arbetet att rusta sig för framtiden, säger Helén.

– Vi känner Svenska kyrkan, har många kompetenser och gör vårt yttersta för att våra medlemmar ska få det stöd de efterfrågar. Vi har också kunskaper om och kontakter med externa aktörer som vid behov kan anlitas för att komplettera inom specialområden eller när vi själva inte hinner, fortsätter Helén.

### Kartlagd administration

Telefonsamtalet från Sven Sörbring resulterade i ett projekt där samfälligheten och arbetsgivarorganisationen samarbetat i en genomlysning av löneprocess, schemaläggning, inköps- och leverantörsprocess, fastighetsförvaltning, it- och telefoni, kyrkobokföring och kontorsservice, ekonomi och kommunikation.

Kyrkonämnden i Västerås är beställare av projektet och det blir de som får ta ställning till de förslag som framkommit. Projektgruppen i Västerås har bestått av förvaltningschefen och ett par kyrkoherdar och administratörer. Den har arbetat i nära kontakt med arbetsgivarna, kyrkoråden, och den fackliga samverkansgruppen har varit referensgrupp.

Medarbetare från arbetsgivarorganisationen har, kompletterade med noga utvalda externa konsulter, genomfört intervjuer med administratörer och chefer från verksamheten.

– Samfälligheten har cirka 240 anställda. Av dessa har 45 personer intervjuats, alltså en ganska stor andel. Min uppfattning är att intervjuarna fått öppna och kreativa svar. Alla har gjort sitt bästa för att belysa både svårigheter och glädjeämnen, säger Sven Sörbring.

– En sak vi fått upp ögonen för är att ekonomi inte bara handlar om siffergranskning och service, utan också om strategi och uppföljning. Bakom siffrorna finns frågor som: vad har enheten för mål, hur lyckas de nå dem och hur ska medlen tilldelas?

Foto: Sara Granberg

Adrian Glansborg, konsult från Implement; Sven Sörbring, förvaltningschef i Västerås kyrkliga samfällighet; Helén Källholm, verkställande direktör och Åke Söderberg arbetsgivarkonsult, båda från Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.

### Pengar att spara

Genomlysningen pekar också på områden där samfälligheten kan tjäna pengar genom att nyanställa. Detta kanske förvånar. Men en samordnad och genomtänkt inköpsfunktion kan i en så stor samfällighet som Västerås spara stora pengar.

– Om vi kan få till stånd en bättre tingens ordning är kostnaderna för det försumbara, säger Sven Sörbring.

– Det är inte några stora överraskningar i projektets rapport till kyrkonämnden. Men man blir lätt hemmablind. Därför har det varit bra med den professionella hjälpen från arbetsgivarorganisationen och deras konsulter, fortsätter han.

### Att ha koll

En av de frågor som Sven särskilt lyfter fram är frågan om hur man använder sin tid.

– Om vi inte håller ordning på arbetstiden så arbetar somliga för mycket och andra kanske för lite. Ett bra digitalt system underlättar för att hålla reda på tiden. Kulturen att göra det finns inte riktigt i kyrkan. Men arbetsgivaren har ett arbetsmiljöansvar som är svårt att upprätthålla om man inte har grepp om arbetstiden, säger han.

– Även pensionsfrågorna är viktiga att ha koll på. En arbetsgivare kan förlora oerhört mycket pengar om man inte är uppdaterad på vårt pensionsavtal och vad det betyder för olika arbetsgrupper. Annars kan det bli obehagliga överraskningar.

### Göra lika och samordna

En röd tråd genom rapporten är att det finns mycket att vinna på att göra lika. Att det inte är olika rutiner för de olika församlingarna, att man använder samma blanketter och att samma policy gäller för alla.

En annan genomgående slutsats handlar om samordning. Då handlar

det till exempel om att kunna göra bokningar i andra församlingar, vaktmästarnas tjänster och gemensamt telefonnummer.

**Noga utvalda och skolade**

Många delar av projektarbetet har utförts av medarbetare på Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation. Inom vissa områden har externa konsulter anlitats.

– När man hyr in kompetens måste den arbeta med förståelse för kulturen i kyrkan. Arbetsgivarorganisationen har här samverkat med noga utvalda aktörer och har varit garant för att projektet bedrivits utifrån vår kunskap om kyrkans verksamhet, säger Helén Källholm.

– Jag känner väl till konsultföretaget Implement och vet att de har bred kompetens och lång erfarenhet av olika typer av organisationsutredningar. De kan hantera processer, är seriösa och kunniga, säger Helén Källholm när FÖR frågar varför hon denna gång huvudsakligen valt att samverka med just Implement.

Implement beskriver sig som ett konsultföretag som stödjer organisationer i förändring och utveckling utifrån ett helhetsperspektiv som omfattar både människor, strukturer och processer.

Projektet har resulterat i många förbättringsförslag och handlingsplaner som kyrkonämnden nu har att ta ställning till.

**Text: MARITA BRODIN**
FÖR-redaktionen

# Samverkan med externa specialister

**Projektet i Västerås som beskrivs på förra uppslaget, har genomförts i arbetsgivarorganisationens regi. Den verkställande direktören Helén Källholm har hållit i trådarna, pekat ut vilka kompetenser och experter från Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation som skulle gå in i arbetet och tagit hjälp av strategiska samarbetspartner.**

FÖR har talat med två av de externa konsulterna för att höra hur de ser på samarbetet. Carl Carlsten har lett projektets löpande arbete, gett det struktur, hållit ihop, kvalitetssäkrat och gjort uppföljning. Adrian Glansborg är den som kan it, inköp, telefoni och kontorsservice.

– Det varit ett sammanhållet projekt även om kompetenserna kommit från olika håll. Helén Källholm har varit drivande och sammanhållande, personalen i Västerås har verkligen delat med sig och arbetsgivarorganisationens sakkunniga har fungerat bra tillsammans med oss konsulter, säger Carl. Vi har arbetat som ett team.

Carl håller med om att kulturen i kyrkan är annorlunda än i ett företag, men han vill alls inte se att det varit någon svårighet. Den samverkan som funnits har överbryggat eventuella luckor.

**Måste känna funktionen**

– Den som ska utreda till exempel inköpsfunktionen måste ha egen erfarenhet av det området för att kunna ställa rätt frågor och göra en riktig analys. Det kan man inte göra om man inte känner problemen. Inköp är ingen kärnverksamhet för arbetsgivarorganisationen. Därför var det ett av de områden där man tog in extern expertis, säger Adrian. Däremot är arbetsgivarorganisationen suveräna när det gäller sådant som schemaläggning och avtal, fortsätter han.

– Om vi låter detta med inköp vara exemplet så finns det stor potential i att ha ett strukturerat sätt att köpa in varor i en organisation, säger Adrian. Här finns enkla sätt att spara pengar. Samverkan ger större inköpsvolymer som ger bättre rabatter, bättre ramavtal och så vidare. Man måste fråga sig vilka inköp som kan göras gemensamt och vilka som ska ske lokalt, liksom vem som ska köpa in vad.

– Få leverantörer och större inköp ger färre fakturor. Om antalet fakturor minskar kan man bara där göra stora vinster. Att hantera en faktura kostar cirka 300 kronor inklusive allt. Kan man minska antalet fakturor så gör man stora vinster, säger Carl.

– Alltför ofta tittar man på priset men ser inte alla de indirekta kostnaderna. Till exempel att det tar tid att åka och handla den billiga saken, säger Adrian.

**Många förbättringsförslag**

Projektet har resulterat i en rapport som överlämnats till kyrkonämnden. I den finns ett stort antal förbättringsförslag. De handlar om både stort och smått. Rapporten berättar vad som finns att göra mer än hur det ska göras.

– Många delar av Svenska kyrkan skulle ha nytta av att göra den här typen av analys, säger Carl. Det ser nog ungefär lika ut på många platser. Områdena som man bör titta på är troligen i stor utsträckning desamma. Metodiken skulle också passa på många ställen. Men förbättringsförslagen blir säkert olika. Allt måste anpassas till den lokala organisationen, fortsätter Carl.

– Arbetsgivarorganisationen har mycket kunskap som kan appliceras på olika projekt. Därför är den organisationen väl lämpad att hålla ihop sådana här projekt för att hjälpa församlingar och samfälligheter som till exempel vill granska sin administration, säger Carl Carlsten. I nästa projekt kan vi dra nytta av rapportstruktur, intervjumallar och andra verktyg.

**Text: MARITA BRODIN**
FÖR-redaktionen