

Avsedd för
Kyrkokansliet

Typ av dokument
Bilaga

Datum
Februari 2019

PROCESSUTVÄRDERING

BILAGA 4. LULEÅ STIFT



LULEÅ STIFT

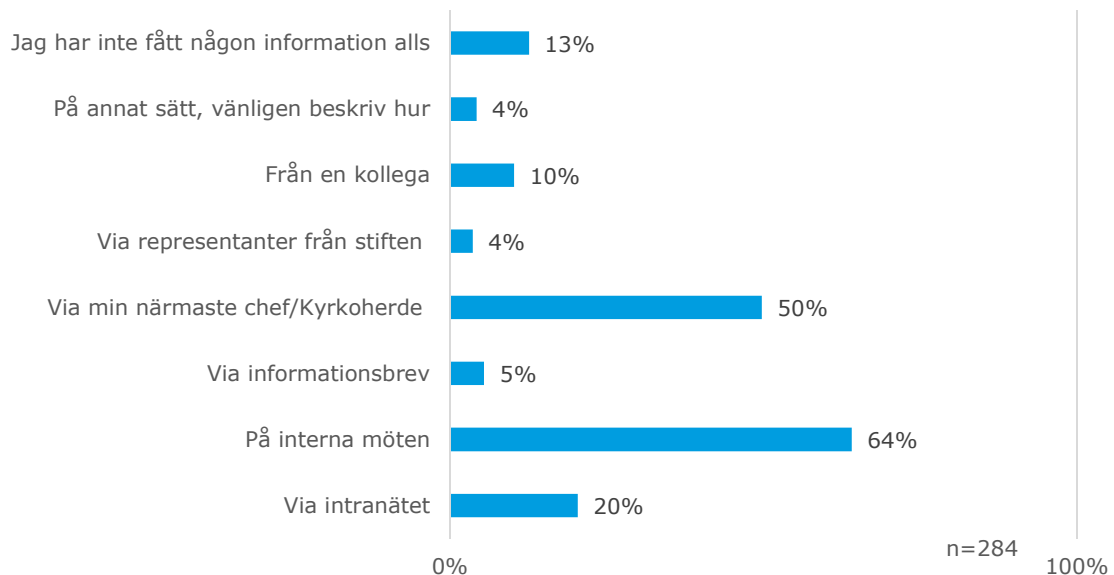
Denna bilaga innehåller beskrivning av indelningsändringarnas implementering i Luleå stift utifrån genomförd enkätundersökning, fallstudier två nybildade pastorat samt kompletterande intervjuer med ansvariga på stiftet. Fallstudierna har bestått av fokusgrupper med medarbetare (i bilagan syftar medarbetare på avlönade anställda och inte volontärer) och fokusgrupper med den lokala ledningen och förtroendevalda. Bilagan är disponerad efter resultat från enkätundersökningen och fallstudierna för de två studerade pastoraten.

1.1 Resultat från enkätundersökningen i Luleå stift

Medarbetare har fått information om hur arbetet med indelningsändringarna fortlöpt

En stor andel av medarbetarna i Luleå stift har fått information om hur arbetet med indelningsändringarna fortlöpt. Flest medarbetare uppger att de har fått information på interna möten och/eller via deras närmaste chef/kyrkoherde. En relativt liten andel säger att de inte har fått någon information alls. En anledning till detta kan vara nya anställningar inom pastoraten. I figuren nedan illustreras medarbetarnas upplevelse av hur de har fått informationen.

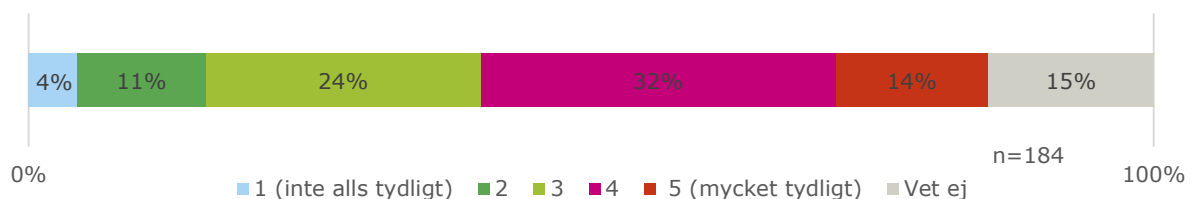
Figur 1. Hur har du huvudsakligen fått information om hur arbetet med indelningsförändringen fortlöpt? (det är möjligt att ange flera alternativ)



Syftet och målet med indelningsändringarna har varit relativt tydligt för medarbetare

Medarbetares uppfattningar om syftet med indelningsändringarna varit tydligt varierar. De flesta av respondenterna anser ändå att syftet varit tydligt, 46 procent uppger en 4 eller 5 på en femgradig skala. I figuren nedan illustreras i vilken utsträckning medarbetarna anser att syftet och målet med indelningsändringarna har varit tydligt.

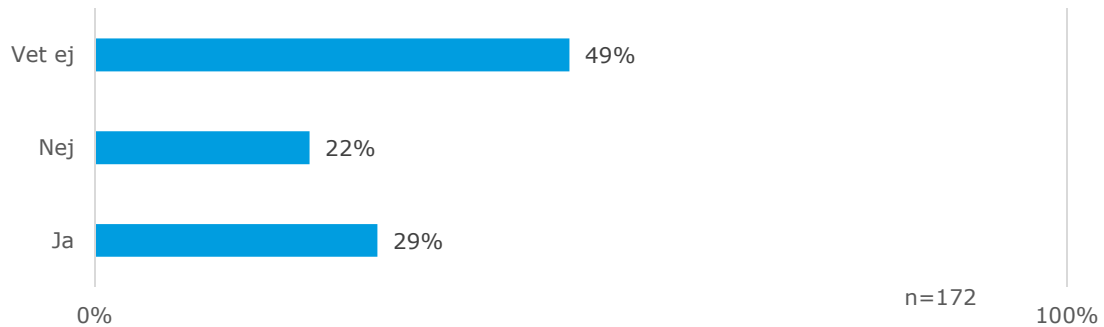
Figur 2. I vilken utsträckning anser du att det är tydligt vad syftet och målet med indelningsförändringen var?



Många medarbetare vet inte om de är nöjda med delaktigheten

Medarbetare är i olika utsträckning nöjd med hur de varit delaktiga i genomförandet av indelningsändringarna. Det är många som har uppgett i enkäten att de inte vet om de är nöjda.

Figur 3. Är du nöjd med hur du var/hittills är delaktig i genomförandet av indelningsförändringen?



Medarbetarna har i varierande utsträckning fått stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsändringarna

39 procent av medarbetarna anser att de har fått stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsändringarna. Men många medarbetare uppger också att de inte vet, hela 37 procent uppger att de inte vet i enkätundersökningen. I figuren nedan visas medarbetarnas upplevelse av om de fått stöd att tolka och förstå innebörden.

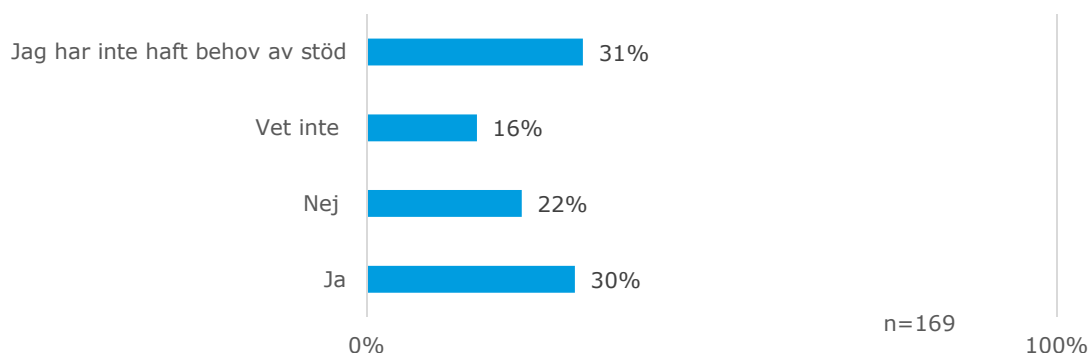
Figur 4. Har du fått/fick du stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsförändringen?



Medarbetarnas behov av praktiskt stöd från den lokala ledningen varierar

Enkätresultatet visar att medarbetares behov av praktiskt stöd från den lokala ledningen varierar. Nästan en tredjedel av medarbetarna uppger att de inte har haft behov av stöd i att genomföra de förändringar som påverkat deras yrkesroll. Nästan lika stor andel (30 procent) uppger att de har fått stöd medan 22 procent uppger att de inte fått något stöd. 16 procent uppger av medarbetarna uppger att de inte vet om de har fått praktiskt stöd.

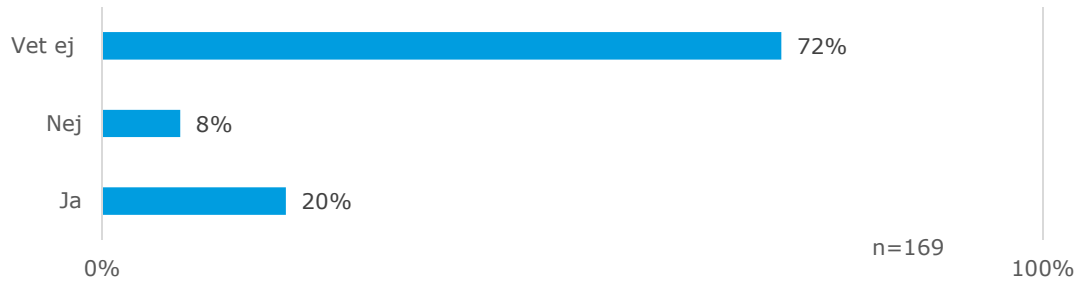
Figur 5. Har du fått praktiskt stöd från din lokala ledning i att genomföra de förändringen som har påverkat dig i din yrkesroll? (exempelvis har det funnits en aktiv chef/kyrkoherde på plats som har stöttat dig i förändringen)



Medarbetare har ingen insyn i om stiftet har stöttat enheten

Medarbetare vet generellt sett inte om stiftet har stöttat enheten under indelningsändringarna. En femtedel av medarbetarna är däremot medvetna om att stiftet stöttat deras enhet, medan 8 procent uppger att deras enhet inte fått något stöd. I figuren nedan visas medarbetarnas upplevelse om stiftet har stöttat enheten under indelningsändringarna.

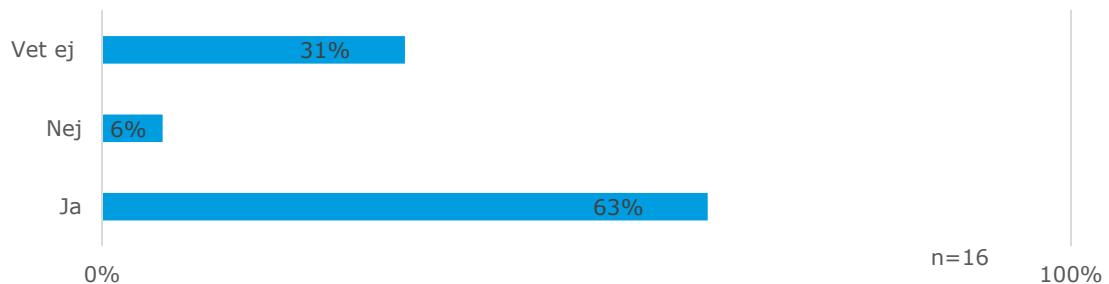
Figur 6. Har stiftet i något avseende stöttat din enhet under indelningsförändringen? (medarbetare)



Ledningen anser att stiftet har stöttat enheterna under indelningsändringarna

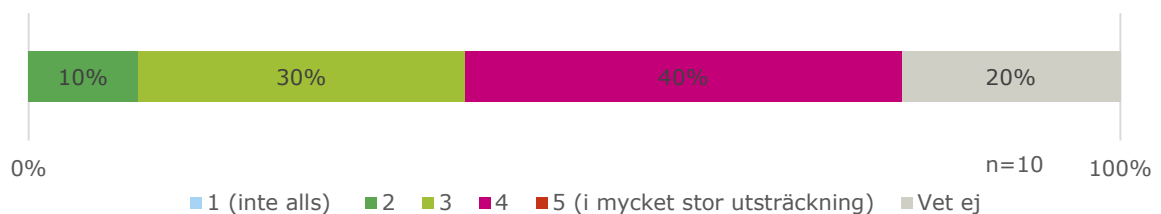
Majoriteten av ledningen upplever att de har fått stöd från stiftet. Ungefär en tredjedel uppger däremot att de inte vet och en liten del anser att de inte fått något stöd från stiftet. I figuren nedan visas ledningens upplevelse av om de fått stöd från stiftet eller inte.

Figur 7. Har stiftet i något avseende stöttat din enhet under indelningsförändringen? (ledning)



Av de i ledningen som upplever att de har fått stöd från stiftet under indelningsändringarna, är en stor del nöjd med stödet. En ganska liten del är mindre nöjd och några vet inte alls. I figuren nedan visas hur nöjd ledningen är över stödet från stiftet.

Figur 8. I vilken utsträckning är du nöjd med stödet från stiftet under indelningsförändringen? (ledning)



1.2 Fallstudie 1

Antal enheter i nya pastoratet: 2

Initiering av utredning: 2012

Beslut om indelningsändring: 2014

Ikraftträdande av indelningsändring: 2018

Enheternas kyrkoherdar såg potential i att bilda ett pastorat

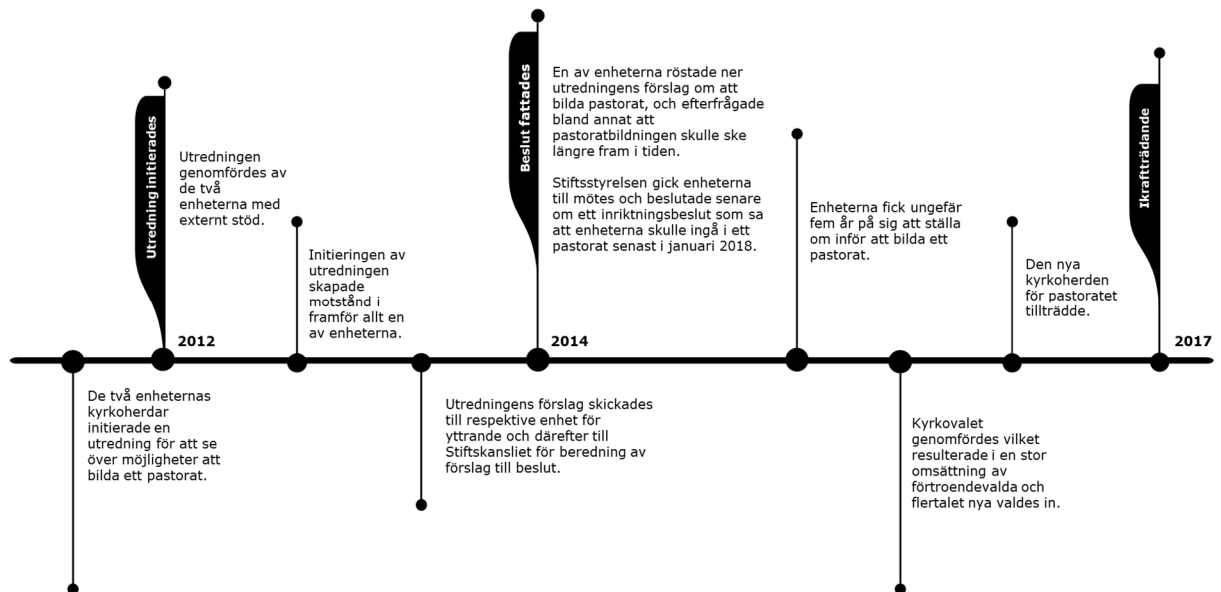
Processen att bilda ett pastorat påbörjades redan 2012. Två kyrkoherdar var initiativtagare till att påbörja en utredning eftersom de såg samverkansvinster med att bilda ett pastorat. Vid tidpunkten samverkade enheterna redan inom vissa områden, bland annat delade de på en kamrer. Ekonomin var inte kritisk för enheterna just då, men den ekonomiska utvecklingen för båda enheterna såg ut att försämrats på sikt. Den ena enheten saknade också viktiga funktioner som påverkade deras pastorala bärkraft. Även antalet förtroendevalda ansågs vara en utmaning för särskilt en enhet.

Processen för indelningsändringen pågick under flera år och skapade konflikter i enheterna

Under 2012 påbörjades ett utredningsarbete i syfte att utreda möjligheterna för att enheterna skulle bilda ett pastorat. Utredningen genomfördes av en extern part som var anställd via stiftet. Utredningen genomfördes under ett år. Underlaget för utredningen kom bland annat från träffar med personal och förtroendevalda i de två enheterna. I samtalen med personalen framkom att medarbetare i en av enheterna var särskilt oroliga för en pastoratbildning och flera såg det som ett hot. En oro handlade om att enheterna var olika stora, och att man såg en risk i att det skulle skapa hierarkier mellan enheterna och ett minskat inflytande för den mindre enheten. Det fanns också en rädsla för uppsägningar. Oron bidrog till en turbulent period i den ena enheten och som påverkade både församlingsbor och anställda. Dåvarande kyrkoherde för den andra enheten, och som bland annat initierade utredningen, blev hårt ansatt under denna period på grund av det interna motståndet.

Trots motståndet lade utredningen ändå fram förslag om att ett nytt pastorat skulle bildas från och med januari 2014. Eftersom det ansågs vara ohållbart att de två enheterna skulle kunna kvarstå som enskilda enheter på grund av deras ekonomiska bärkraft. Men förslaget avslogs i kyrkofullmäktige hos den ena enheten, den enhet som varit mest negativt inställd till indelningsändringen. De ville få utrymme att fortsätta på egna ben ett tag till men efterfrågade även att få mer tid på sig för att genomföra indelningsändringen än vad stiftsstyrelsen hade föreslagit. Stiftsstyrelsen gick enheten till mötes och fattade ett inriktningsbeslut om att de två enheterna skulle ingå i ett pastorat senast i januari 2018. Det dröjde till 2016 innan Stiftsstyrelsen tog officiellt beslut om att de två enheterna skulle bilda ett pastorat i januari 2018.

Figur 9. Beskrivning av processen för fallstudie 1



Enheterna fick flera år på sig att förbereda sig och ställa om

Stiftsstyrelsen fattade ett inriktningsbeslut som innebar att man till nästa mandatperiod skulle bilda gemensamt pastorat. Det var drygt fem år mellan att inriktningsbeslutet om att ingå i ett pastorat togs och det nya pastoratet trädde i kraft. Enheterna fick en relativt lång period på sig att förbereda och ställa om eftersom motståndet hade varit så stort. Många aktiviteter och händelser skedde under den perioden.

De två enheterna arbetade för att närma sig varandra under denna period. Enheterna delade också på samma kyrkoherde under fyra år i väntan på ikraftträdandet eftersom den ena enhetens kyrkoherde gick i pension. Men 2016 slutade den tidigare kyrkoherden och en ny kyrkoherde rekryterades för att leda pastoratet. I fokusgrupperna framgår att enheterna arbetade tillsammans som ett arbetslag redan innan pastoratet officiellt bildats. Enheterna genomförde gemensamma flera aktiviteter under omställningsperioden, bland annat en gemensam resa.

Arbetet mot att bilda ett nytt pastorat beskrivs i intervjuer ha påverkats positivt efter kyrkovalet 2014. I valet byttes många förtroendevalda ut och nya ledamöter valdes in. Efter valet bildade enheterna en gemensam arbetsgrupp som agerade i form av en styrelse för förändringsarbetet. Representanter från den gruppen beskriver i fokusgruppen att de försökte arbeta utifrån Luleå stifts handbok. Från 2016 menar de intervjuade att de två enheterna började se och tala om varandra som ett arbetslag. Samma år tillträdde också den nya kyrkoherden som rekryterades för att leda pastoratet.

Enheterna är nöjda med att de fick mer tid att förbereda sig på förändringen

Enheterna är positiva till att förändringsarbetet fick ta tid. Men att perioden när utredningen initierades och genomfördes var påfrestande för medarbetare och ledning i enheterna, framförallt i den ena enheten. I intervju beskriver representanter från enheterna att de upplevde att processen under 2012 blev forcerad och påtvingad. Medarbetare beskriver i intervju att vissa förtroendevalda och medarbetare i en av enheterna, upplevde att processen hade gått för fort fram vilket låg till grund för motståndet som utvecklades. När stiftsstyrelsen tog inriktningsbeslutet om att indelningsändringen skulle ske 2018 beskrivs situationen ha lugnat sig i de två enheterna. Men den reella vändpunkten uppfattas av enheterna ha kommit i samband med kyrkovalet 2014 då flera nya förtroendevalda valdes in. Det betraktades som positivt att flera av de nyvalda förtroendevalda inte varit aktiva tidigare, och att de hade tidigare erfarenheter av förändringsarbete. Det bidrog till en nystart i förändringsarbete menar

intervjuade. Det blev tydligt att de förtroendevaldas fortsatta arbete skulle ta sin utgångspunkt i stiftsstyrelsens inriktningsbeslut.

Att enheterna fick mer tid att förbereda indelningsändringen upplevdes som mycket viktigt för processen och har enligt intervjuade underlättat förändringsarbetet. Medarbetare beskriver i intervju att den extra tiden gav möjlighet till att lära känna medarbetare i den andra enheten och bli mer sammansvetsad som arbetslag innan ikraftträdandet. Fokusgruppen med ledningsgruppen vittnar om samma upplevelse.

En del kritiska åsikter om processen framfördes i fokusgrupperna. En del praktiska saker kommunicerades inte ut på ett tydligt sätt under den här perioden vilket påverkat medarbetarnas upplevelse av processen. Exempelvis att personalen skulle sägas upp och söka sina jobb till pastoratet, vilket inte stämde. Ledningsgruppen har också kommunicerat ut en bemanningsplan som medarbetare upplevde inte kommenterades, även om planen visade att en tjänst skulle dras in vilket sen inte skedde.

Enheterna önskar att stiftet varit tydligare med deras roll och mandat

När det gäller stiftets stöd och roll i hela processen med indelningsändringen framgår både positiva men också en del negativa erfarenheter eller synpunkter. Ett exempel från intervjuerna är att både medarbetare och ledning upplever att stiftsstyrelsen inte var tydlig med varför de beslutade om att enheterna skulle ingå i ett pastorat, trots att en av enheterna röstade ner förslaget i kyrkofullmäktige. Medan de visste om att andra enheter fått dispens och inte behövt bilda pastorat. Båda enheterna anser däremot att det var bra att stiftet gick dem till mötes och sköt på tidsplanen. Men att de kunde varit mer tydligt att enheterna hade begränsade möjlighet att kunna påverka utfallet.

Fram till att pastoratet trädde i kraft hade stiftet en stödjande roll. Enheterna beskriver att de hade en kontaktperson från stiftet som det var tänkt att de skulle kunna vända sig till vid frågor eller för stöd. Stiftet genomförde också vissa aktiviteter under den här perioden, bland annat höll i utbildningsdagar.

I fokusgrupperna beskriver enheterna att de önskar att stiftet hade tagit en tydligare och mer stöttande roll i samband med de inledande konflikterna vid indelningsändringen. Dåvarande kyrkoherde blev exempelvis hårt ansatt. I fokusgrupperna med ledningsrepresentanter nämner vissa att de önskar att stiftet därför hade stöttat dem mer under den beskrivna perioden och nyanserat diskussionerna. I fokusgruppen beskrivs att man bad om vägledning och hjälp från stiftet men som inte svarade om de kunde hjälpa till.

Samverkan sker inom vissa områden idag men geografiska avstånd försvårar

Eftersom de två enheterna redan hade börjat samverka och arbeta tillsammans innan ikraftträdandet 2018, blev inte övergången speciellt tydlig. Det har snarare varit en succesiv arbetsprocess som pågått under flera år. Enheterna delade exempelvis redan på en kyrkoherde. Den oro som enheterna hade innan indelningsändringen om exempelvis uppsägningar eller att den mindre enheten skulle missgynnas, har inte förverkligats. Däremot lyfter enheterna fram att det är en generell utmaning när två enheter ska bilda ett pastorat ihop och två kulturer ska mötas. En representant från ledningsgruppen beskriver att *”det är en utmaning att få de två kulturerna att gå i takt”*.

Avstånden mellan enheterna är en uppenbar utmaning som både medarbetare och ledning nämner i fokusgrupperna. I intervju beskriver enheterna att de önskar att det gick att samverka mer än vad de gör idag, men att avstånden är ett försvårande hinder och påverkar förutsättningarna för samverkan negativt. Det är särskilt en utmaning för medarbetarna med tydligt uppdrag att arbeta för båda enheterna som exempelvis kyrkoherden. Men inom vissa områden har enheterna börjat samverka. Numera finns exempelvis en gemensam konfirmandsverksamhet som upplevs vara en positiv effekt av bildandet av pastorat.

Medarbetare som intervjuats beskriver generellt att de är mycket positiva till att de fått fler kollegor genom bildandet av pastorat.

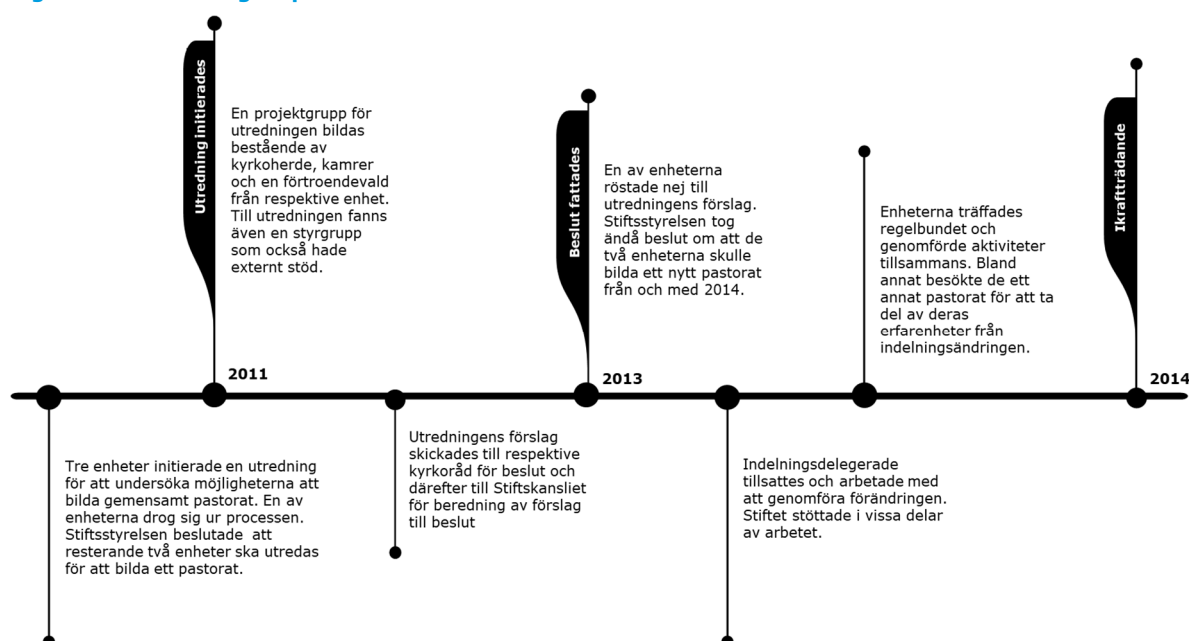
1.3 Fallstudie 2

Antal enheter i nya pastoratet: 2
Initiering av utredning: 2011
Beslut om indelningsändring: 2013
Ikraftträdande av indelningsändring: 2014

Från början utreddes tre enheter om att bilda ett pastorat med syfte att skapa samordningsvinster

2011 påbörjades en utredning som undersökte möjligheterna att bilda ett gemensamt pastorat mellan tre enheter. Utredningen initierades av enheterna själva som såg potentiella samverkansvinster i en pastoratbildning. Utredningen föreslog att samtliga tre enheter skulle bilda ett pastorat. En av enheterna beslutade sig för att dra sig ur processen att bilda ett pastorat. Resterande två enheter initierade då en utredning för att se över möjligheterna att gå samman till ett pastorat. Enheternas ekonomi och framtida utveckling av ekonomin var huvudsakliga motivet till att enheterna såg behov att utreda en pastoratbildning. Båda enheterna hade en välfungerande verksamhet med ett varierat utbud, vid tidpunkten för utredningen.

Figur 10. Beskrivning av processen för fallstudie 2



Utredningen genomfördes med externt stöd

Eftersom det redan hade genomförts en utredning, var mycket av utredningsarbetet redan gjort. Den nya utredningen genomfördes i form av ett projekt och projektorganisationen bestod av kyrkoherde, kamrer och en förtroendevald från respektive enhet. Därutöver fanns en styrgrupp med huvudansvar för utredningen. I styrgruppen satt kyrkoherden och en förtroendevald från varje enhet. Till sitt förfogande hade styrgruppen också en resursperson som finansierades av tillfälligt riktat församlingsbidrag. Resurspersonen kom ursprungligen från stiftet.

Under utredningen kyrkoherde/förtroendevald informerade via kyrkorådsmöten och till personal via arbetsplatsträffar. Informationen till medlemmar och enhetsbor har skett via enhetsblad.

Förslaget har bifallits endast av en enhet men stiftsstyrelsen har ändå beslutat om att bilda ett nytt pastorat

När utredningen lade fram ett förslag om att bilda ett pastorat för de två enheterna, godkändes förslaget i en av enheterna men inte i den andra. Enheten som röstade nej till förslaget ansåg att det gemensamma pastoratet var för litet för att skapa en bärkraftig enhet. De ville därför avvakta med att ingå i ett pastorat tills det fanns en större och enligt dem, en mer hållbar

lösning. Trots detta ansåg stiftsstyrelsen att det fanns behov i enheterna som motiverade att en indelningsändring ändå borde genomföras eftersom det bedömdes stärka förutsättningarna att genomföra den grundläggande uppgiften. Därför togs beslut om att de två enheterna skulle bilda ett nytt pastorat från och med 2014. Men med möjlighet att utöka pastoratet med ytterligare enheter under kommande mandatperiod.

Omställningsåret har underlättats av att mycket av förberedelsearbetet inför indelningsändringen redan var gjort

Indelningsdelegerade ansvarade för förändringen medan löpande frågor togs i enheterna under omställningsåret. I intervju beskriver medarbetare och ledning att mycket av förarbetet inför indelningsändringen redan var genomförd när beslutet kom med anledning av den tidigare utredningen. Ekonomisystemet var exempelvis redan förberett vilket underlättade övergången enligt intervjuade. Tillsammans med stiftet kom de fram till vad det var för saker som behövde genomföras inför indelningsändringen.

Kyrkoherden i en av enheterna sökte tjänsten som kyrkoherde för hela pastoratet och fick tjänsten. Under omställningsåret var kyrkoherden dock frånvarande en längre tid på grund av sjukdom. En extern kyrkoherde fick då hoppa in och driva förändringen. Under omställningsåret möttes de anställda från enheterna flera gånger. De hade bland annat gemensam konferens med en representant från stiftet i syfte att lära känna varandra.

Det finns besvikelse över hur processen har gått till

Både medarbetare och ledning upplever att arbetet med indelningsändringen blev en långdragen process som krävde mycket arbete. Särskilt i samband med den första utredningen när ett pastorat om tre enheter utreddes. I fokusgrupperna beskrivs att enheterna upplevde att arbetet med den första utredningen gick till spillo när den tredje enheten drog sig ur. Många blev också besvikna över att det bara var två enheter som blev kvar. Representanter från ledningen beskriver att det kändes som att de fick börja om från början vid den andra utredningen. Den andra motgången i processen var när en av enheten röstade nej till utredningens förslag.

Den ena enheten som röstade nej till indelningsändringen, beskrivs ha varit besviken på stiftsstyrelsens beslut att ändå driva på en pastoratbildning. Särskilt när en enhet fick dra sig ur vid den första utredningen. En del känner fortfarande en besvikelse över att det bara blev två enheter i pastoratet i stället för tre. En medarbetare beskriver såhär om det: *"Det kände som ett spel för gallerierna när en av enheterna fick säga nej men inte vi."*

I fokusgrupperna beskriver medarbetarna att det var bra att så mycket förarbete redan var gjort kring exempelvis administrationen, och att stiftet också gav stöd i det arbetet. Representanter från ledningen beskriver att de upplever att stiftet var villig att ge stöd, men att det ibland var svårt att själva definiera vad de ville ha hjälp med. Men de önskar bland annat att stiftet i större utsträckning hade förberett enheterna på potentiella utmaningar eller händelser som väntade vid en indelningsändring. Att enheterna fått externt stöd vid utredningen som inte kom direkt från stiftet har varit positivt och viktigt. I intervju nämns att det externa stödet blev en neutral part som kunde agera medlare mellan stiftet och enheterna.

Kommunikationen till medarbetare har varit svår

Representanter från ledningen upplevde att det ibland var svårt med kommunikationen till resterande medarbetare i enheten. De uppfattade att medarbetare inte tyckte att de fick tillräckligt med information. Men att det var svårt att veta vad ledningen kunde och borde kommunicera ut till medarbetarna. Medarbetare bekräftar detta delvis i fokusgruppen. De önskar att de hade fått varit mer delaktig i processen än vad de blev. De beskriver även att informationen borde varit mer samstämmig. Ibland upplevde medarbetare att de olika enheterna fick olika information.

Tidiga resultat är få

Idag samverkar enheterna kring vissa områden. Däremot hade enheterna trott att de kunde

samverkat mer. En representant från ledning säger exempelvis i intervju att *"Vi trodde att det skulle gå att samordna mer men det funkar inte med avståndet"*. De geografiska avstånden beskrivs vara en utmaning för samverkan. Men även för att skapa en känsla av gemenskap mellan personal i enheterna. Medarbetare hoppas att samverka i större uträkning framöver.

Medarbetare som arbetar med ekonomin eller administration har påverkats av förändringen mest enligt intervjuade. Samverkan sker bland annat kring administrationen. Men många upplever inte heller några större förändringar i sin arbetssituation.

Positiva resultat som nämns i intervjuerna är att anställda i enheterna fått fler kollegor uppfattas som särskilt positiv. Nu kan fler medarbetare täcka upp för varandra än tidigare, främst under sommaren.