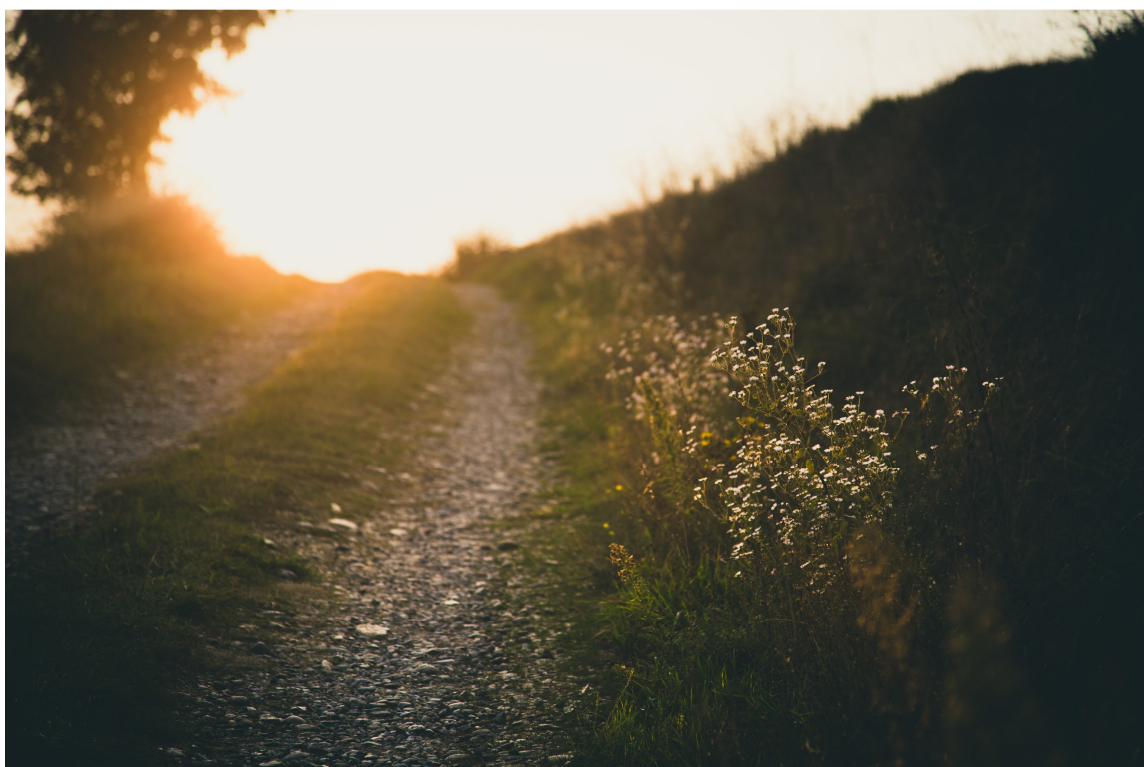


Avsedd för
Kyrkokansliet

Typ av dokument
Rapport

Datum
Februari 2019

PROCESSUTVÄRDERING INDELNINGSÄNDRINGAR I HÄRNÖSANDS, LULEÅ OCH UPPSALA STIFT 2013-2018



**PROCESSUTVÄRDERING
INDELNINGSÄNDRINGAR I HÄRNÖSANDS, LULEÅ OCH
UPPSALA STIFT 2013-2018**

Ramboll
Krukmakargatan 21
Box 17009
SE-104 62 Stockholm

T +46 (0)10 615 60 00
<https://se.ramboll.com>

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Sammanfattning	3
2.	Inledning	6
2.1	Svenska kyrkans står inför stora utmaningar med minskade medlemsantal	6
2.2	Svenska kyrkan har gett Ramboll i uppdrag att göra en processutvärdering	6
2.3	Teoretisk ansats – hur en förändring implementeras har betydelse för resultatet	7
2.4	Läsanvisning	9
3.	Genomgång av processen för indelningsändringar	10
3.1	Stiftsstyrelsens övergripande ansvar	10
3.2	Övergripande beskrivning av processen	11
3.3	Indelningsändringarna har initierats på olika sätt	11
3.4	Utredningsarbetet har drivits av stiftet och enheterna har involverats på olika sätt	12
3.5	Omställningsarbetet har drivits av enheterna med stöd från stiftet	13
4.	Analys av implementeringen	15
4.1	Indelningsändringar har kommunicerats men syfte och mål är inte tydligt för alla	15
4.2	Indelningsändringarna uppfattas i varierande grad vara lösningen på enheternas utmaningar	16
4.3	Medarbetares delaktighet i förändringsarbetet har varit begränsad	17
4.4	Medarbetare har i låg utsträckning fått stöd att tolka och förstå indelningsändringarna	18
4.5	Aktivt ledarskap har saknats inom pastoraten	19
4.6	Stiftets roll i förhållande till pastoraten har varit otydlig i processen	20
4.7	Förändringsarbetet har krävt mer resurser och kompetenser än förväntat	21
4.8	Rambolls samlade bedömning av implementeringen per stift	22
4.8.1	Samlad bedömning av Härnösands stifts implementering	23
4.8.2	Samlad bedömning av Luleå stifts implementering	24
4.8.3	Samlad bedömning av Uppsala stifts implementering	26
5.	Tidiga resultat av förändringen	28
5.1	Beskrivning av tidiga resultat	28
5.1.1	Indelningsändringarna har lett till att enheter har undvikit konkurs	28
5.1.2	En stärkt samverkan har påverkat möjligheten att genomföra kyrkans grundläggande uppgifter både positivt och negativt	28
5.1.3	Större enheter möjliggör gemenskap om de geografiska avstånden inte är för stora	29
5.1.4	Arbetsmiljön har påverkats både positivt och negativt	29

5.2	Förklaringsfaktorer till de tidiga resultaten	30
5.2.1	Organisationskultur och historia har påverkat enheternas inställning till indelningsändringarna	30
5.2.2	Bristande organisatorisk kapacitet och bemanning påverkar möjligheterna för en god implementering	31
5.2.3	Otydlig målstruktur gör det svårt att bedöma måluppfyllelse av indelningsändringarna	31
6.	Rambolls rekommendationer	33
6.1	Planering inför indelningsändringen	33
6.2	Information om förändringen	34
6.3	Erbjud anpassat stöd för att genomföra förändringen på lokal nivå	35
6.4	Stötta ledarskapet under förändringen	36
7.	Bilagor	38
	Bilaga 1. Metodbeskrivning	38
	Bilaga 2. Enkätundersökningens frågor	38
	Bilaga 3. Härnösands stift	38
	Bilaga 4. Luleå stift	38
	Bilaga 5. Uppsala stift	38

1. SAMMANFATTNING

En processutvärdering av tre stifts arbete med indelningsändringarna

Sommaren 2018 fick Ramboll Management Consulting (fortsättningsvis Ramboll) i uppdrag av Kyrkokansliet och de tre stiftet Härnösand, Luleå och Uppsala att genomföra en processutvärdering av stiftens arbete med indelningsändringarna. Syftet med studien är att analysera och lära av hur indelningsändringar har genomförts i de tre stiftet samt hur processen kan utvecklas inför att flera enheter genomför indelningsändringar. Utvärderingen är baserad på totalt fem fallstudier i de tre stiftet, där både medarbetare (i rapporten syftar medarbetare på avlönade anställda och inte volontärer), ledningen och förtroendevalda har fått komma till tals i fokusgrupper. Fallstudierna har valts av stiftet för att synliggöra olika sätt att genomföra indelningsändringar. Intervjuer med strukturhandläggare och biskopar i stiftet har genomförts. En enkät har också skickats till medarbetare och chefer på alla enheter i de tre stiftet som har berörts av en indelningsändring. Enkäten har skickats ut till 998 personer och av dem har 476 stycken besvarat enkäten, vilket innebär en svarsfrekvens 48 procent.

Kyrkomötet beslutade om ändringar i kyrkoordningen för att möjliggöra den nya organisationsformen pastorat

I kyrkostyrelsen strukturutredningen *Närhet och samverkan* (2011:2) framkom att församlingar eller pastorat genom indelningsändringar skapar förutsättning för samverkan för att församlingar ska kunna genomföra kyrkans grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. I enlighet med kyrkoordningen är stiftsstyrelsen ansvariga för att fortlöpande följa utvecklingen av lokala strukturer och snarast initiera åtgärder för att församlingen ska kunna fullfölja sina uppgifter. Beslutet i linje med strukturutredningens förslag ger möjligheten att bilda nya pastorat. Som utgångspunkt i stiftens arbete med dessa indelningsändringar har fyra så kallade bärkrafter funnits som målsättning där enheter ska ha kapacitet att uppfylla dessa. De fyra är kyrklig, demokratisk, ekonomisk och organisatorisk bärkraft. Om de fyra bärkrafterna inte kan uppnås har stiftet möjlighet att genomföra en indelningsändring.

De tre stiftet följer på en övergripande nivå samma process för genomförande av indelningsändringar

De tre stiftet har valt olika tillvägagångssätt för att arbeta med indelningsändringar inom sin organisation, men det finns fortfarande många likheter, till exempel följer stiftet ungefär samma process. På en övergripande nivå kan processerna för indelningsändringarna delas in i hur den har initierats, hur utredningen har gått till och hur implementeringen i det nya pastoratet har gått till. Indelningsändringarna har initierats på olika sätt i de studerade pastoraten. Antingen har stiftet, en enskild enhet eller enheter tillsammans initierat indelningsändringen. Under utredningen har en arbetsgrupp tillsammans med stiftet arbetat fram en utredning, majoriteten av arbetet har i de flesta fall gjorts av strukturhandläggaren från stiftet. Utredningen har sedan skickats ut på remiss innan det slutgiltiga beslutet har fattats av stiftsstyrelsen. Från att ha varit stiftets ansvar övergår ansvaret och ägandeskapet efter beslutet till det nya pastoratet som under något/några års tid sedan har arbetat med att ställa om de olika enheterna till ett pastorat. Under denna period har stiftet funnits som ett stöd men det har varit upp till det nya pastoratet att ta fram och implementera den nya organisationen. Ungefär 1,5 år efter stiftsstyrelsen fattade beslut har det nya pastoratet trätt i kraft. Den exakta tiden varierar och beror på hur lång tid för omställning som stiftsstyrelsen har fattat beslut om.

Analys av processen utgår från ett teoretiskt ramverk för implementering

För att bedöma implementering av en organisationsförändring använder Ramboll ett teoretiskt ramverk för implementering där ett antal parametrar analyseras. Parametrarna är information till

medarbetare, tydlighet med syfte och mål, medarbetares delaktighet, stöd att tolka och förstå, aktivt ledarskap samt stöd från stiftet.

Sammanfattningsvis kan Ramboll se följande. Mycket av det stiftet har gjort är i linje med Rambolls teoretiska ansats för god implementering. Det har på flera håll funnits en tydlig behovsbild och den kommande förändringen har kommunicerats. Det har också funnits stöd från stiftet i form av intranätsidor, checklistor, ledningsgruppsutbildningar och ibland extra resurser.

Indelningsändringen har kommunicerats till i stort sett samtliga medarbetare i alla stiftet men syfte och mål med att genomföra indelningsändringen har inte varit tydligt för alla. Syfte och mål har varit tydligast när det har funnits en kritisk ekonomisk situation samt när stiftsstyrelsen har fattat beslut om att inte ha enprästpastorat (i Härnösands stift). Indelningsändringarna uppfattas i varierande grad vara lösningen på enheternas utmaningar och det finns en utbredd uppfattning att andra lösningar inte har testats eller utvärderats innan indelningsändringen beslutats om. Samtidigt framkommer i intervjuer att andra lösningar har testats, till exempel har enheterna tidigare uppmanats till att samverka mellan enheterna men att det har skett i begränsad omfattning när det ska ske på frivilligbasis.

Generellt sett har medarbetares delaktighet i förändringsarbetet varit begränsad, det är i första hand den lokala ledningen och förtroendevalda som har varit delaktiga i förändringsarbetet. I framför allt fallstudierna framkommer att medarbetare inte har känt sig delaktiga och att de upplever att mycket information har stannat på ledningsnivå och inte nått dem. Medarbetare har i varierande utsträckning upplevt att de fått stöd att tolka och förstå vad indelningsändringen innebär för dem i deras enhet. Det innefattar både att omsätta övergripande mål till det lokala sammanhanget och att få hjälp att tolka hur medarbetaren kommer att påverkas. Det tycks bero på att ledningen i vissa fall inte har sett det som sin roll att informera och stödja medarbetare då den lokala ledningen har förväntat sig att stiftet ska hantera detta till viss del.

Utvärderingens samlade underlag visar att det inte har funnits ett aktivt ledarskap för att implementera förändringen i flera nybildade pastorat. Ramboll ser att den lokala ledningens möjligheter att vara aktiva ledare i förändringsprocessen bland annat har påverkats av bristande erfarenhet, kunskap om vad som krävs i förändringsarbete och bristande engagemang och ägarskap. Deras förmåga att känna ett ägarskap för förändringsarbetet har påverkats av otydliga roller som lett till glapp och överlapp i vem som ska genomföra vad. Vissa förutsättningar och faktorer har varit utanför deras kontroll, såsom vakanser, men extra stöd hade kunnat skapa förbättrade förutsättningar för dem. Stiftet har bidragit med stöd i utredningen, ledningsgruppsutbildningar, stödmaterial så som checklistor och i vissa fall extra resurser. Trots stiftets stöd har flera av enheterna upplevt en otydlighet i vad stiftet ska stödja med. Det kan bero på att stiftet är aktiva under utredningen vilket skapar en förväntan om att stiftet även ska driva arbetet under omställningen. Den förväntan som inte infrias leder till att flera enheter anser att stödet från stiftet inte är tillräckligt. Ramboll bedömer att stiftet kan arbeta mer med att förankra förändringen och bygga den kapacitet som krävs för att enheterna själva ska kunna driva förändringen samt att efter varje enhets förutsättning prioritera och planera insatser som ger mest nytta för enheterna.

Resultat av indelningsändringarna

I enkätundersökningen och fallstudierna framträder vissa tidiga resultat av indelningsändringarna. Dessa resultat handlar i huvudsak om en förbättrad ekonomisk situation och om en bättre organisatorisk struktur. I de tidiga resultaten ses också att många anser att arbetsmiljön har påverkats både negativt och positivt, men med tyngd mot det negativa. Vissa beskriver att stressen har ökat bland annat till följd av att det saknas rutiner i arbetet efter omställningen.

Andra beskriver att arbetsmiljön har påverkats positivt, bland annat till följd av att de har fått fler kollegor. Ramboll anser att indelningsändringarna har skapat nödvändiga resultat för enheterna som i vissa fall tidigare led av stora arbetsmiljöproblem och i andra fall kanske inte hade funnits kvar som enheter alls idag eftersom den ekonomiska situationen var kritisk.

Indelningsändringarna har gjorts i ett läge där medarbetare inom vissa enheter beskriver att de hade kunnat klara sig i några år till. Det gör att uppfattningen hos framför allt medarbetare har varit att indelningsändringen inte behövdes. Känslan av att förändringen har medfört något positivt har därmed ibland uteblivit hos medarbetare men lyfts i högre utsträckning i intervjuer med strukturhandläggare och biskopar.

Rekommendationer

Med utgångspunkt i analysen bedömer Ramboll att processen för implementering av organisationsförändringar som denna i Svenska kyrkan kan utvecklas. Ramboll anser att stiftens processer är bra men det finns saker att göra för att utveckla den ytterligare. I korthet är våra rekommendationer att;

- Tydliggör målstruktur genom att avgränsa målsättningar för att möjliggöra för enheterna att själva sätta och följa upp sina mål med förändringen.
- Inkludera förutsättningar för god implementering i utredningen såsom organisationskulturella skillnader mellan enheter, förtroendevaldas inställning till förändringen och ledares engagemang och ledarskapsförmåga. Analysera respektive situation och utifrån analysen anpassa stöd till enheterna i processen.
- Planlägg framtida utredningar så att det går att finansiera ett processtöd som stödjer enheterna under implementeringen och som kan delas mellan flera enheter.
- Inför en kommunikationskanal direkt till medarbetare i form av en nationell intranätsida för att säkerställa att medarbetare informeras och känner sig delaktiga. Ramboll föreslår att intranätssidan utgår från *Handbok för förändringsarbetet* från Luleå stift.
- Tydliggör vem som äger processen i vilket skede och när medarbetare och lokal ledning kan eller inte kan påverka processen för att undvika att enheterna har fel förväntningar på processen.
- Utveckla stödet till medarbetare i form av checklistor genom att inkludera syftet med respektive aktivitet, om aktiviteten är ett lagkrav, vilka aktiviteter som måste vara klara innan ikraftträdandet och hur lång tid varje aktivitet uppskattas att ta.
- Visa på alternativa sätt att organisera sig över flera geografiska områden samt peka på för- och nackdelar med organiseringen vilket kan underlätta arbetet för pastoraten när de ska börja arbeta som en juridisk enhet.
- I beslut om indelningsändring föreslås att stiftsstyrelsen utser eller rekommenderar en ledare som pekas ut i beslut om indelningsändringen. Genom att ha en tydlig ledare som driver förändringen kan tydlighet samt en känsla av kontinuitet skapas för medarbetarna.
- Utöka stödet till ledningsgruppen genom utbildningsdagar och genom att utse en mentor till kyrkoherden så att de har förutsättningar och kapacitet att driva förändringen.

2. INLEDNING

2.1 Svenska kyrkans står inför stora utmaningar med minskade medlemsantal

Sedan 2000 har Svenska kyrkans medlemsantal minskat från omkring 7,4 till 6,0 miljoner medlemmar. Prognosen är en fortsatt minskning med ytterligare 1,3 miljoner medlemmar till 2030 vilket påverkar församlingarnas ekonomiska förutsättningar. I november 2012 beslöt kyrkomötet, i enlighet med betänkandet från strukturutredningen *Närhet och samverkan* (2011:2), att pastorat ska vara den enda kyrkoordningsreglerade samverkansformen på lokal nivå. Efter strukturutredningens förslag gjordes ändringar i kyrkoordningen för att möjliggöra för den nya organisationsformen pastorat.

Pastorat som bildas efter indelningsändringen har det övergripande lokala ansvaret för att enheterna fullgör sin grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Pastoratet har det ekonomiska ansvaret för alla församlingens uppgifter och ska anställa och avlöna den personal samt anskaffa och underhålla den egendom som behövs för församlingens verksamhet. I pastoratet är det församlingarna som framträder lokalt.

I kyrkoordningen framgår också till att stiftsstyrelsen fortlöpande ska följa utvecklingen (av lokala strukturer) och snarast initiera åtgärder när så behövs (kap 37 5 §) för att församlingen ska kunna fullfölja sina uppgifter (kap 37 2 §).

Från strukturutredningen tog de tre studerade stift fast på möjligheten att bilda nya pastorat. Som utgångspunkt i stiftens arbete har fyra så kallade bärkrafter funnits som målsättning där enheter ska ha kapacitet att uppfylla dessa. De fyra är kyrklig, demokratisk, ekonomisk och organisatorisk bärkraft.¹ Om de fyra bärkrafterna inte kan uppnås har stiftens möjlighet att via indelningsändringar bilda pastorat av flera enheter. Arbetet med indelningsändringar efter kyrkomötets beslut 2012 har pågått i respektive stift sedan 2013.

Sedan 2013 har cirka 490 av totalt 1 425 församlingar och pastorat inom Svenska kyrkan indelningsändrats. 97 av dem har genomförts i Härnösands, Luleå och Uppsala stift. De tre stiftens tillsammans bildat en grupp som har tagit fram omfattande material till de berörda församlingarna och pastoraten (hädanefter kallade enheter) som sedan har använts för att stötta de enheter som har varit först ut i förändringen. Arbetet har bedrivits i fem år och de tre stiftens som ingår i gruppen är intresserade av att utvärdera hur processen har fungerat och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. De tre stiftens tillsammans med analysenheten inom Kyrkokansliet efterfrågade därför sommaren 2018 en processutvärdering av det genomförda arbetet.

2.2 Svenska kyrkan har gett Ramboll i uppdrag att göra en processutvärdering

Syftet med processutvärderingen är att analysera och lära av hur indelningsändringarna har genomförts i de tre stiftens samt hur processen kan utvecklas inför att flera enheter genomför indelningsändringar. Lärdomar om hur processen har fungerat och hur den kan utvecklas kan på så sätt komma fler stift tillhanda och bidra till ett lärande även på nationell nivå varvid rapporten är skriven så att den kan läsas av alla stift. Indelningsändringar avgränsas till förändringar i indelning gjorda mellan 2013 till 2018.

Processutvärderingen har Ramboll genomfört som en kvalitativ undersökning av processen för indelningsändringarna. Fokus för utvärderingen är processen för hur indelningsändringarna har

¹ De fyra bärkrafterna nämns i stiftens *Handbok för förändringsarbete* men det framgår ingen tydlig definition av dem, varför de är viktiga och var de kommer ifrån.

gått till samt hur den har upplevts av medarbetare (i rapporten syftar medarbetare på avlönade anställda och inte volontärer) och lokal ledning i de tre stiften, även förtroendevalda har ingått i fokusgrupper med den lokala ledningen. Fokus i utvärderingen är att beskriva processen samt besvara frågan om i vilken utsträckning stiftet har genomfört förändringen enligt god implementering (se nedan för definition) utvärderingen har därför fokuserat på medarbetare eftersom de inte själva har varit ansvarig för implementeringen men samtidigt påverkats mest utav den.

Eftersom förändringen har skett relativt nyligen i de tre stiftet har det inte varit möjligt att utvärdera resultat och effekter av indelningsändringarna och därför har detta heller inte varit fokus i utvärderingen, dock har vissa tidiga resultat kunnat identifieras och redovisas därför i rapporten.

Processutvärderingen består av fem fallstudier med enheter som genomgått en indelningsändring samt intervjuer med biskopar och medarbetare från stiftet. En enkät till medarbetare och den lokala ledningen på enheterna i de tre stiftet som har genomfört indelningsändringar. Enkäten har skickats ut till 998 personer och av dem har 476 stycken besvarat enkäten, vilket motsvarar 48 procent av alla tillfrågade. Enkäten har syftat till att undersöka indelningsändringarna från framförallt ett medarbetare perspektiv och har därför inte gått ut till förtroendevalda. I bilaga 1 beskrivs metoden för processutvärderingen mer utförligt.

Genom enkäten har Ramboll samlat in en bred bild av hur processen har upplevts och medarbetare och chefer som har berörts av en indelningsändring har fått möjligheten att lämna synpunkter. För att komplettera bilden från enkäten och för att få möjlighet att göra djupintervjuer med hela pastorat har två pastorat valts ut i vardera av de tre stiftet för fallstudier. Fallstudierna har bestått av två fokusgrupper per pastorat, en med ett urval av medarbetare och en med chefer och förtroendevalda. I Uppsala stift genomfördes bara en fallstudie på grund av svårigheter tidsmässigt för det andra pastoratet att delta. Ramboll har önskat att fallstudierna ska vara representativa för stiftet för att ge en bild av processen som andra enheter kan känns igen sig i och ta till sig av. Med det som bakgrund har stiftet själva valt ut pastoraten som ska vara representativa för hur processen har gått till, vilket utmaningar som har funnits och vilka förutsättningar pastoraten har haft. Ingen församling har själv varit med i urvalsprocessen.

2.3 Teoretisk ansats – hur en förändring implementeras har betydelse för resultatet

Processutvärderingen utgår från Rambolls ramverk för analys av implementering. Enligt den ser vi övergripande på processen som en implementering av en förändring, i detta fall en indelningsändring. Ramverket har med en teoretisk ansats ambitionen att förklara varför ett resultat av en intervention, insats eller policy i en verksamhet uppstår. Enligt denna ansats räcker det inte med att interventionen är evidensbaserad och ändamålsenligt utformad. För att uppnå önskade resultat och på längre sikt effekter krävs dessutom en god implementering och en kontext som möjliggör önskad förändring. För denna processutvärdering handlar en möjliggörande kontext om enheternas förutsättningar som stiftet behöver ta hänsyn till i indelningsändringarna. En ändamålsenlig utformning handlar om ifall indelningsändringarna är lösningen som krävs för att uppnå de mål stiftet har satt upp. Slutligen handlar en god implementering om hur väl stiftet och den lokala ledningen genomför förändringen.

Figur 1. Ramboll Impact Framework²



Rambolls definition av god implementering har sitt ursprung från den amerikanska forskaren Dean L. Fixsens arbete och som Ramboll tillsammans med honom har vidareutvecklat. Utifrån denna definition handlar en god implementering inte bara om att de som berörs av förändringen får information utan hänsyn måste tas till det lokala sammanhang som organisationen och dess medarbetare befinner sig i. För att ta hänsyn till detta behövs en aktiv strategi för implementering som både fokuserar på individens förståelse och på att skapa en organisationskultur och kapacitet som kan hantera förändringar. Framför allt kräver lyckade genomförda förändringar ledare som kan och vill leda. Några ytterligare parametrar som avgör en god implementering är ägarskap av förändringen från ledningen som skapas genom hög delaktighet hos chefer och medarbetare. Slutligen krävs för en god implementering en lokal anpassning till arbetssätt och processer samt att kapacitet säkerställs genom att bygga upp nödvändig kompetens för att utveckla och förvalta förändringen.

För att bedöma god implementering har Ramboll valt att studera ett urval av parametrar som utgår från Fixsens definition av god implementering och som har operationaliserats för denna studie, dessa beskrivs närmare i figur 2 nedan. Parametrarna har ingått i enkäten och i de intervjufrågor som har ställts i fallstudierna.

I utvärderingen har Ramboll valt att fokusera på medarbetarnas erfarenheter eftersom det är deras upplevelse av vilken information de har fått och om stödet från ledningen har varit tillräckligt för att det ska kunna ses som en god implementering. Ledningens och till viss del förtroendevaldas uppfattning av processen har i modellen framför allt handlat om stöd från stiftet, en parameter som medarbetare inte har kunnat avgöra eftersom stödet i första hand inte har riktats till dem.

Figur 2. Beskrivning av parametrar som har studerats inom god implementering³

MEDARBETARE

Information till medarbetare

Medarbetarna har fått information om indelningsändringen på något sätt, t.ex. från stiftet, den lokala ledningen, via intranätet, via informationsbrev, på interna möten.

Tydlighet med syfte och mål

Medarbetarna tycker att indelningsändringens syfte och mål har varit tydligt. Medarbetarna har förståelse för varför indelningsändringen genomförs.

Medarbetares delaktighet

Medarbetarna är nöjda med hur de har deltagit i indelningsändringen, både i utrednings- och omställningsarbetet och oavsett hur de har deltagit. De kan ha varit en del av en arbetsgrupp, kommit med synpunkter/förslag på ändringar eller fått information på interna möten.

Hjälp att tolka och förstå

Medarbetare har fått stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsändringen och hur den enskilde medarbetarens arbete kommer att påverkas, antingen från stiftet eller den lokala ledningen.

Aktivt ledarskap

Medarbetare har fått praktisk hjälp från den lokala ledningen att genomföra förändringen. Det har funnits ett lokalt engagemang och den lokala ledningen som känner ett ägarskap för förändringen.

LEDNING

Stöd från stiftet

Stiftet har i något avseende stöttat enheterna. Stiftet har också anpassat sitt stöd efter en bedömning av enhetens förutsättningar.

² Ramboll Management Consulting AB.

³ Ramboll Management Consulting AB.

2.4 Läsanvisning

I avsnitt 3 ges en övergripande beskrivning av processen för indelningsändring från initiering till ikraftträdande. I avsnitt 4 analyserar Ramboll hur processen för indelningsändringarna har sett ut på en övergripande nivå (mer detaljerade beskrivningar av respektive stifts arbete i utvalda pastorat går att utläsa i bilagorna) samt gör en bedömning av implementeringen av indelningsändringarna per stift. I avsnitt 5 beskrivs de tidiga resultat som går att identifiera efter indelningsändringarna samt förklaringsfaktorer till resultaten. Avsnitt 6 består av Rambolls rekommendationer till stiftet och Kyrkokansliet kring hur processen för indelningsändringar kan utvecklas. I bilaga 1 återfinns en metodbeskrivning för utvärderingen inklusive en beskrivning av enkäten. Därefter följer bilagor med resultat per stift.

3. GENOMGÅNG AV PROCESSEN FÖR INDELNINGSSÄNDRINGAR

I detta kapitel ges en övergripande beskrivning av indelningsändringsprocessen (härefter processen) samt en övergripande redogörelse av hur enheterna har upplevt den. Beskrivningen börjar med att redogöra för stiftsstyrelsens uppdrag i kyrkoordningen kopplat till enheterna och går därefter igenom stegen i processen från initiering till ikraftträdande, beskrivningen ligger till grund för analysen i kapitel 4.

3.1 Stiftsstyrelsens övergripande ansvar

I kyrkoordningen kapitel 37 5 § beskrivs att stiftsstyrelsen ska *"verka för en ändamålsenlig lokal struktur. Styrelsen ska fortlöpande följa utvecklingen och snarast initiera åtgärder när så behövs för att bestämmelserna i 2–4 §§ ska kunna följas"*. Bestämmelserna i 2–4 §§ anger att församlingen ska kunna fullgöra sina uppgifter enligt bestämmelserna i kapitel 2 1 §, som lyder *"Församlingen är det lokala pastorala området. Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Församlingen har ansvar för den kyrkliga verksamheten för alla som vistas i församlingen..."*. Genom att kyrkomötet beslutade i enlighet med förslaget i utredningen *Närhet och samverkan* finns en möjlighet för stiftet att bilda pastorat. I *Handbok för förändringsarbete*, som Luleå stift utgår ifrån vid indelningsändringar, beskrivs att *"Ett pastorat eller en församling som inte ingår i ett pastorat bör vara tillräckligt stor för att vara kyrkligt, demokratiskt, ekonomiskt och organisatoriskt bärkraftig"*. I intervju med strukturhandläggare beskrivs bärkrafterna enligt följande.

Kyrklig bärkraft betyder att det behöver finnas tillräckligt många medarbetare som tar ansvar för att den grundläggande uppgiften blir utförd. Demokratisk bärkraft innebär att det finns tillräckligt många personer som fullgör uppdragen som förtroendevalda i enheten. Ekonomisk bärkraft innebär att det finns långsiktiga mål för det egna (enhetens) kapitalets storlek och att i de fall de understiger fastställer kyrkofullmäktige ett åtgärdsprogram för hur de egna målen ska nås. Enheten ska ha en god ekonomisk hushållning och ha en ekonomisk ställning som utgör en betryggande buffert för ekonomiska påfrestningar. Församlingen och pastoratet ska förvalta sina medel på ett sådant sätt att kravet på god avkastning och betryggande säkerhet tillgodoses. Medlen ska förvaltas på ett etiskt försvarbart sätt i enlighet med kyrkans grundläggande värderingar. Organisatorisk bärkraft innefattar att arbetsplatserna i enheterna präglas av god arbetsmiljö och förvaltning som följer de regler och krav som finns i samhället.

Ramboll vill dock framhäva att detta inte är en beslutad definition och den kan skilja sig åt mellan enheter och stift.

Dessa bärkrafter används i alla tre stift. Detta bekräftas i intervjuer med biskoparna där indelningsändringarna syftar till att skapa enheter som kan fullgöra sitt uppdrag, ha en lokal förankring och vara en rikstäckande kyrka. I intervjuerna är det framför allt förbättrade förutsättningar för samverkan och att klara sin ekonomi som lyfts fram.

Enligt kyrkoordningen är det stiftsstyrelsen som beslutar om bildandet av nya pastorat medan pastoratet beslutar om ändringar i församlingsindelningen i pastoratet.

"6 § Stiftsstyrelsen beslutar om ändringar av den indelning som avser pastorat och församlingar som inte ingår i ett pastorat."

7 § Pastoratets kyrkofullmäktige beslutar om ändringar av församlingsindelningen i pastoratet. Innan fullmäktige fattar sitt beslut ska församlingsråden i pastoratets församlingar få tillfälle att yttra sig. Församlingens kyrkofullmäktige beslutar om indelning av församlingen i flera församlingar så att församlingen blir ett pastorat. Ett pastorats beslut om ändrad församlingsindelning och en församlings beslut om indelning i flera församlingar ska för att gälla fastställas av stiftsstyrelsen...”

Processen för indelningsändringar ägs därför först av stiftet för att efter fattat beslut gå över till pastoratet. Det är med detta som bakgrund som indelningsändringarna inleds.

3.2 Övergripande beskrivning av processen

Ramboll har sammanställt en förenklad bild av processen som vi hoppas kan ge en övergripande förståelse för processen för berörda såväl som utomstående parter inom kyrkan. De tre stiftet har visserligen valt olika tillvägagångssätt för att arbeta med indelningsändringarna men det finns fortfarande många likheter och därmed möjlighet att dra lärdomar av varandra. Processerna för indelningsändringarna kan delas in i hur processen initierats, hur utredningen genomförts och hur förändringarna implementerats på en övergripande nivå (se Figur 3. Övergripande beskrivning av processen för indelningsändring). Exakt hur processen gått till och vilka som varit involverade i processen varierar mellan stiftet och mellan de framtida pastoraten (detta beskrivs utförligare i respektive stifts bilaga).

Figur 3. Övergripande beskrivning av processen för indelningsändringar



3.3 Indelningsändringarna har initierats på olika sätt

Indelningsändringarna har initierats på olika sätt i de studerade pastoraten. Antingen har stiftet, en enskild enhet eller enheter tillsammans initierat indelningsändringen.

För ett av de två studerade pastoraten i Härnösands stift har indelningsändringen initierats av stiftet. För det andra pastoratet har enheterna själva initierat indelningsändringen. I det fallet har det skett efter stiftsstyrelsens principbeslut om att så kallade enprästpastorat ska upphöra, det vill säga enheter som bara har en präst anställd. Även stiftet har hänvisat till principbeslutet vid initieringen av den andra indelningsändringen. Ansvariga för indelningsändringarna på stiftet beskriver i intervju att de har initierat utredningarna baserat på ett tillsynsansvar där de har uppmärksammat en ohållbar arbetsmiljösituation i termer av hög arbetsbelastning och ensamarbete. Arbetsmiljösituationen beskrivs ha varit kritisk under många år där enheterna haft chans att samverka med varandra utan att något har skett och problematiken kvarstått. Stiftsstyrelsens principbeslut beskrivs ha skapat legitimitet att genomföra indelningsändringarna och samla enheter i ett pastorat.

I Uppsala stift har stiftsstyrelsen fattat beslut om vilka enheter som är i behov av samverkan i pastoratet för att klara sina uppgifter och sin ekonomi. Beslutet är taget mot bakgrund av biskopens och prostars visitationer hos enheter. Det är biskopens samlade bild av enheterna som ligger till grund för stiftsstyrelsens beslut men ingen ytterligare dokumentation om motivet finns att tillhandahålla av enskilda stiftshandläggare. I intervju med biskopen framgår att stiftsstyrelsen har beslutat om en policy som ligger till grund för de utredningar som genomförs och där betonas vikten av en ändamålsenlig indelning där såväl demokratisk, organisatorisk, ekonomisk och pastoral bärkraft ska belysas. Stiftsstyrelsen har fattat beslut om vilka utredningar som ska genomföras under aktuell mandatperiod. Därefter har stiftets strukturhandläggare åkt ut till samtliga av de utpekade enheterna för att inleda utredning om indelningsändring. Representanter för stiftet beskriver att motivet till varför vissa enheter valts ut inte alltid har varit tydlig för dem, det har heller inte funnits nedbrutna mål på lokal nivå. Detta har försvårat i kommunikationen med enheterna som ska utredas.

Luleå stift har låtit enheterna själva initiera indelningsändringar. Ofta har det gjorts mot bakgrund av att den ekonomiska situationen blivit kritisk och ett behov av samverkan har blivit påtagligt för enheterna för att säkra deras framtid. När enheterna har anmält att de vill starta en utredning för indelningsändring så har representanter från stiftet stöttat i utredningsarbetet på olika sätt. Det har framhållits som viktigt för biskopen och strukturhandläggaren att det är enheterna som själva valt att initiera utredningen där stiftet *"inte ville tvinga på dem förändringen utan istället ge dem råd och rum att genomföra förändringen"*. Stiftet har valt detta tillvägagångssätt eftersom de har bedömt det som mest framgångsrikt efter att tidigare själva ha initierat förändringar i enhetens struktur. Stiftet beskriver också att det finns en acceptans för att förändringar behöver göras för att klara ekonomin.

3.4 Utredningsarbetet har drivits av stiften och enheterna har involverats på olika sätt

Efter att en indelningsändring har initierats har utredningsarbetet väntat, detta utgår från kyrkoordningen och har normalt sett tagit drygt ett år. Utredningen har framför allt bestått av historiska beskrivningar av enheterna (som enheterna har fått ta fram), analys av olika ekonomiska nyckeltal (så som folkmängd, medlemsantal, kyrko- och begravningsavgift, disponibelt kapital, intäktsfördelning mm) men även genomgång av förtroendemanna- och personalorganisationen samt antal anställningar. För att samla in fakta till utredningen har en arbetsgrupp skapats som för att bistå stiftet. De har dels kommit med synpunkter och dels samlat in de faktauppgifter som krävts som underlag i utredningen. Arbetsgruppen har i regel bestått av förtroendevalda och kyrkoherdar från enheterna som har varit aktuella för utredningen.

I Härnösands och Uppsala stift har stiften ansvarat för större delen av utredningen. I Luleå stift har några enheter gått ihop och anställt en person med hjälp av finansiering från stiftet som har ansvarat för utredningen och som har haft tidigare erfarenhet av annat utredningsarbete inom kyrkan.

Ledningen och medarbetare i samtliga av de studerade pastoraten har involverats i utredningen. De har däremot involverats på olika sätt och i olika utsträckning. Representanter från den lokala ledningen och förtroendevalda samt i vissa fall komminister har haft aktiva roller i utredningsarbetet genom att delta i arbets- eller referensgrupper. Medarbetare har däremot i mindre utsträckning haft en aktiv roll i utredningsarbetet utan snarare blivit informerade om indelningsändringen och ibland deltagit på workshops eller liknande aktiviteter. I vissa fall har de inte informerats alls.

I stiftsstyrelsens beslut ingår att uppdra åt respektive kyrkofullmäktige att utse ledamöter och ersättare till interimisdelegerade (tidigare indelningsdelegerade). Interimsdelegerade och interimsstyrelsen har i uppgift att förbereda och fatta beslut för det nya pastoratet. I utredningsförslaget föreslås också en bemanningsplan för det tilltänkta pastoratet samt namnet för det nya pastoratet.

Inför beslut i stiftsstyrelsen om ändrad indelning genomförs samråd med respektive enhet, ofta genom remissyttrande. De olika indelningsförslagen har röstats om i kyrkofullmäktige. Ibland har kyrkofullmäktige tagit beslut som inte varit i linje med utredningens förslag, förslaget har då röstats ner i kyrkofullmäktige. Trots motsättningar där flera förtroendevalda i vissa enheter har drivit linjen att inte ingå i pastorat har stiftsstyrelsen i flera fall ändå beslutat om att bilda ett nytt pastorat. I Luleå stift röstade vissa enheter nej till en indelningsändring eller drog sig ur utredningen då de kommit fram till att de inte ville bilda pastorat eller inte bli utredda. I vissa fall har detta accepterats av stiftsstyrelsen och i andra fall har stiftet ändå genomfört utredningen samt beslutat om att de ska ingå i ett pastorat.

3.5 Omställningsarbetet har drivits av enheterna med stöd från stiftet

Fram till att utredningen har lämnats är det stiftet som har drivit arbetet. Efter att utredningen har lämnats med förslag på indelningsändringen och beslut har tagits av stiftsstyrelsen har omställningsarbetet påbörjats. I omställningsarbetet har det varit upp till pastoraten själva att implementera förändringen. Normalt sett har beslut om en indelningsändring fattats cirka 1,5 år innan ikraftträdande men vakanser och motstånd från förtroendevalda (och i vissa fall medarbetare) har i flera fall inneburit att omställningsarbetet inte har kunnat starta förrän flera månader efter det fattade beslutet.

Enligt kyrkoordningen ska interimisdelegerade väljas efter att stiftsstyrelsen beslutat om indelningsändring. Representanter väljs från enheternas kyrkofullmäktige. Stiftsstyrelsen beslutar också om interimisdelegerades storlek och antal ledamöter och ersättare från respektive enhet som läggs samman. Interimsdelegerade ansvarar för alla frågor som rör det nya pastoratet. De i sin tur väljer en interimsstyrelse för beredning och verkställighet.

För ett av pastoraten gavs drygt fem år från att inriktningsbeslutet fattades till att det nya pastoratet trädde i kraft. Det berodde på att stiftsstyrelsen såg att enheterna behövde mer tid på sig att ställa om varvid beslutet innebar en omställningstid på fem år, något som mottogs väl av enheterna i pastoratet. Detta går att jämföra med andra pastorat som har studerats och som har haft cirka ett och ett halvt år mellan beslut och ikraftträdande.

När det framtida pastoratet har inlett sitt arbete med omställningen finns det olika typer av stöd som stiftet har erbjudit. Pastoraten har genomgående erbjudits utbildning för ledningsgrupper och det har i några fall skjutits till medel för att pastoraten ska kunna ta in extra resurser i form av stöd i förändringsledning, administrativa stöd och i ett fall en prost för att avlasta under omställningsåret. För att underlätta i omställningen och inför att bilda ett nytt pastorat har stiftet även tagit fram checklistor över alla aktiviteter som har behövt hanteras inför att indelningsändringen ska träda ikraft. Checklistorna finnas att tillgå via Svenska kyrkan intranät och berör områdena personal och arbetsmiljö, styrning/ledning under omställningsarbete, arkiv, fastigheter och byggnader, begravningsverksamhet, ekonomi, kommunikation och barnrättsperspektiv. Störst arbetsinsats under omställningen har varit hos kyrkoherde och administrativ personal.

Luleå stift har utvecklat en handbok som ett hjälpmedel och stöd till enheter som genomför indelningsändringar. Genom de tre stiftens samarbete har handboken spridits till alla och har

sedan använts i processerna i alla tre stiftet. Handboken beskrivs ha tagits fram för att stötta enheterna lokalt i utredningarna. Handboken beskriver processen för indelningsändringen samt går igenom ett antal verktyg som är bra att använda när man ska utveckla en verksamhet. Exempel på verktyg i handboken är SWOT-analys, nulägesanalys och förändringens tre perspektiv. Alla etablerade managementverktyg för att som ledning ge underlag till att utveckla den befintliga verksamheten.

Några pastorat har valt att under omställningsarbetet besöka andra pastorat som tidigare genomfört en indelningsändring. Detta beskrivs ha varit bra eftersom det har givit dem viktig information som de har haft nytta av då de upplever att pastoraten har varit ärliga med vilka utmaningar som finns i processen. Genom att träffa andra pastorat har det funnits en möjlighet att få en realistisk bild av någon i samma situation, ställa frågor och därmed vara mindre överraskad av det ofta krävande första året.

När det nya pastoratet träder ikraft, tidigast ett år efter fattat beslut, är processen för indelningsändringen avslutad. Enligt den dokumenterade processen i handboken ska alla förberedelser gällande ekonomi, personal och lokaler för det nya pastoratet vara klara. I fallstudierna ser det olika ut där vissa enheter har varit klara vid ikraftträdandet medan andra fortfarande har haft saker kvar på sina checklistor. Ett av pastoraten uppger att de extra resurser som stiftet gav under omställningsåret hade varit bättre att få efter ikraftträdandet, något som var svårt för dem att förutse under omställningsarbetet.

4. ANALYS AV IMPLEMENTERINGEN

I detta avsnitt beskrivs Rambolls övergripande analys av implementeringen av indelningsändringarna. Därefter följer en bedömning av respektive stifts implementering. Bedömningarna ska läsas utifrån varje stifts förutsättningar i processen och inte som en jämförelse mellan stiftet. Tillvägagångssättet har till viss del skilt sig, vilket gör att en jämförelse inte är rättvisande för stiftet.

Rambolls processutvärdering visar att indelningsändringarna inneburit utmanande processer för enheterna. Sammanfattningsvis ser Ramboll följande. Syftet och målet med indelningsändringarna har i varierande grad uppfattats som tydligt hos enheterna som genomgått processen. Huruvida indelningsändringarna svarat mot enheternas utmaningar varierar också. Medarbetare har haft en relativt liten roll i förändringsarbetet, medan kyrkoherdar och förtroendevalda involverats och drivit arbetet. Stiftets roll i förändringsarbetet är ibland otydlig för medarbetare. Stiftets stöd uppskattas men förändringsarbetet kräver ofta mer resurser än vad som planerats för. Vår bedömning av den genomförda processen utifrån vår teoretiska ansats för implementering beskrivs i bilden nedan och analysen i avsnittet utgår från dessa parametrar.

Figur 3. Parametrar som har studerats inom god implementering⁴

MEDARBETARE

Information till medarbetare

Medarbetarna har fått information om indelningsändringen på något sätt, t.ex. från stiftet, den lokala ledningen, via intranätet, via informationsbrev, på interna möten.

Tydlighet med syfte och mål

Medarbetarna tycker att indelningsändringens syfte och mål har varit tydligt. Medarbetarna har förståelse för varför indelningsändringen genomförs.

Medarbetares delaktighet

Medarbetarna är nöjda med hur de har deltagit i indelningsändringen, både i utrednings- och omställningsarbetet och oavsett hur de har deltagit. De kan ha varit en del av en arbetsgrupp, kommit med synpunkter/förslag på ändringar eller fått information på interna möten.

Hjälp att tolka och förstå

Medarbetare har fått stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsändringen och hur den enskilde medarbetarens arbete kommer att påverkas, antingen från stiftet eller den lokala ledningen.

Aktivt ledarskap

Medarbetare har fått praktisk hjälp från den lokala ledningen att genomföra förändringen. Det har funnits ett lokalt engagemang och den lokala ledningen som känner ett ägarskap för förändringen.

LEDNING

Stöd från stiftet

Stiftet har i något avseende stöttat enheterna. Stiftet har också anpassat sitt stöd efter en bedömning av enhetens förutsättningar.

4.1 Indelningsändringar har kommunicerats men syfte och mål är inte tydligt för alla

Utvärderingens samlade underlag visar att i stort sett alla medarbetare och ledning fått information om indelningsändringarna och att en utredning ska påbörjas. I enkätundersökningen framgår att det är många av medarbetarna som har fått information om indelningsändringarna, antingen på interna möten och/eller från sin närmaste chef/kyrkoherde. Det stämmer också överens med medarbetares beskrivningar i fokusgrupperna.

Enligt stiftet är det de fyra bärkrafterna (kyrklig, demokratisk, ekonomisk och organisatorisk) som ska säkerställas genom indelningsändringarna. I intervjuer med strukturhandläggarna och med biskopar är det den kritiska ekonomiska situationen och en kritisk arbetsmiljö (till exempel hög arbetsbelastning, svårt att hitta vikarier vid sjukdom, ensamarbete) där man ser ett behov av samverkan som har varit de främsta orsakerna till indelningsändringarna. Samverkan ses som en lösning eftersom det gör att medarbetare blir mindre ensamma i sin roll och det är möjligt att

⁴ Ramboll Management Consulting AB.

planera arbetet på ett sätt som leder till att enheten kan genomföra kyrkans grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. En kritisk ekonomisk situation och arbetsmiljö är orsaker som också medarbetare och den lokala ledningen har uppfattat. I utvärderingens fokusgrupper framkommer att ekonomi, arbetsmiljö samt vakanser som påverkar enheternas förmåga att utföra kyrkans grundläggande uppgift, upplevs som huvudsakliga mål. Samtidigt framgår i ett stift att det har varit svårt för strukturhandläggaren att beskriva varför just vissa enheter ska utredas. Uppkomsten till initiering av utredningen och bakgrunden har inte varit tydlig i just detta fall eftersom det inte har funnits skriftligt material som motiverar beslutet att visa enheterna.

Medarbetares uppfattningar skiljer sig i ganska hög utsträckning från varandra gällande hur tydligt syftet och målet med indelningsändringarna har varit. Några medarbetare anser att det inte alls var tydligt och några som anser att det var mycket tydligt. I enkätundersökningen framgår att drygt 40 procent av medarbetare uppger en 4–5 på en 5-gradig skala i frågan om syfte och mål med indelningsförändringen varit tydligt, drygt 20 procent upplever inte att det varit lika tydligt och uppger en 1–2. Därefter ställer sig 26 procent relativt neutrala till påståendet och uppger en 3, medan 10 procent säger att de inte vet. I enkätundersökningen samt i fokusgrupperna framkommer att de flesta medarbetare har en uppfattning om vad indelningsändringens mål och syfte är, men att de inte upplever att det tydligt presenterats för dem av den lokala ledningen eller stiftet. Ramboll har inte heller identifierat att utredningarna tagit fram tydligt avgränsade och mätbara mål om vad indelningsändringen ska resultera i. Vilket delvis kan förklara varför nästan en femtedel i enkätundersökningen anser att mål och syfte varit otydligt.

Sammanfattningsvis bedömer Ramboll att beslut om att genomföra indelningsändringarna har kommunicerats till medarbetare. Däremot har medarbetare i varierande utsträckning uppfattat syftet och målet med indelningsändringen som tydligt. Vi drar denna slutsats då bärkrafterna inte nämns av medarbetarna under fallstudierna och det inte heller finns en tydlig och kommunicerad definition av vad bärkrafterna innefattar och hur de ska operationaliseras i respektive genomförd indelningsförändring.

4.2 Indelningsändringarna uppfattas i varierande grad vara lösningen på enheternas utmaningar

Medarbetares upplevelser av om indelningsändringarna varit lösningen på behoven och utmaningarna (till exempel minskade medlemsantal, färre personer som engagerar sig i verksamheten, svårigheter att rekrytera personal) hos respektive enheter skiljer sig åt. I enkätundersökningen är det ungefär en tredjedel av medarbetarna som inte anser att indelningsändringarna är lösningen på de utmaningar enheterna har. På frågan om i vilken utsträckning respondenterna anser att syftet och målet med indelningsändringen ligger i linje med de utmaningar och mål som enheterna har, uppger 30 procent av medarbetarna en 1–2 på en femgradig skala. Lika stor andel medarbetare uppger en 3. 20 procent tycker däremot att indelningsändringen i stor utsträckning svarar mot deras utmaningar och skattar 4–5. Resterande 20 procent har svarat att de inte vet. Andelen representanter från lokala ledningen som upplever att indelningsändringen är lösningen på utmaningarna som deras enhet står inför, är större i jämförelse med medarbetare.

I fokusgrupperna ifrågasätter en medarbetare och den lokala ledningen att indelningsändringen är lösningen på deras behov. Det är otydligt för flertalet hur indelningsändringen ska lösa de utmaningar och behov som medarbetarna upplever finns inom enheterna. Flertalet efterfrågar en tydligare förklaring och motivering till varför indelningsändringarna har genomförts. Samtidigt finns en förståelse hos merparten av medarbetare samt lokala ledningar om behovet av en

långsiktig lösning för enheternas överlevnad på sikt. Men alla anser inte att lösningen på problemen är att bilda större ekonomiska enheter genom ett pastorat. Vissa anser inte heller att det nybildade pastoratet är hållbart på lång sikt och räknar med att fler förändringar behöver ske. En del är besvikna över att för få enheter bildade ett nytt pastorat, eller önskar att pastoratet hade bildats med andra enheter.

Ramboll bedömer att detta påverkar förändringsarbetet och förutsättningarna att implementera indelningsändringarna negativt eftersom medarbetare och ledningen i viss utsträckning inte förstår eller delar behovs- och målbilden, så även om medarbetare får information om förändringen så behöver förändringen upplevas som relevant.

4.3 Medarbeters delaktighet i förändringsarbetet har varit begränsad

Merparten av medarbetarna har inte haft en aktiv roll i förändringsarbetet. De har känt till utredningen och tagit del av beslut om indelningsändringen. Men medarbetarnas roll har i första hand handlat om att vara en del av förändringen i sin ordinarie roll, med begränsat mandat eller utrymme att påverka förändringen. Vår enkätundersökning och fallstudier visar att medarbetarna i varierande omfattning involverats i utredningen av indelningsändringarna samt i arbetet med genomförandet av indelningsändringarna vilket är en viktig del i god implementering.

I enkätundersökningen uppger 37 procent av medarbetarna att de inte alls varit involverade i utredningen. Därefter uppger 42 procent att de inte heller haft någon aktiv roll men däremot deltagit i interna informationsmöten om indelningsändringen. Därefter uppger 19 procent att de har fått information och haft möjlighet att lämna synpunkter på utredningen. Enstaka respondenter, 7 procent, uppger att de har deltagit i en referensgrupp/arbetsgrupp/styrgrupp i samband med utredningsarbetet. Medarbetarnas delaktighet i arbetet med genomförandet av indelningsändringen efter fattat beslut i stiftsstyrelsen, är ännu mindre än under utredningen. I enkätundersökningen uppger 89 procent av medarbetarna att de inte har haft någon aktiv roll, medan en liten andel uppger att de har varit delaktiga i en arbetsgrupp eller liknande för genomförandet. Gemensamt för medarbetarnas enkätsvar på frågan om deras involvering under både utredningen och i genomförandet efter indelningsändringen, är att medarbetare som inte haft någon roll, värderat sin roll neutralt. Det vill säga majoriteten av medarbetarna som inte varit involverade har uppgett "vet inte" på frågan om de är nöjda med sin delaktighet. En del är dock nöjda med hur de involverats, medan andra är missnöjda och har velat involveras mer.

I fallstudierna beskriver vissa medarbetare att de har involverats i workshops eller liknande. Ett pastorat som bildats i ett av stiftet har genomfört en workshop med anställda och förtroendevalda och diskuterat utmaningar och möjligheter i det nya pastoratet. Diskussionerna har sedan sammanställts till en broschyr med medskick till de interimisdelegerade. I övrigt beskriver medarbetare i fokusgrupperna att de främst har deltagit på informations- och/eller dialogdagar under utredningsarbetet. Flera upplever ändå att de har fått diskutera sina farhågor vid en potentiell indelningsändring under utredningen, men däremot inte haft möjlighet att påverka innehållet eller slutsatserna i utredningen. En del medarbetare önskar att de blivit involverade i högre utsträckning, eller att deras åsikter i högre grad togs tillvara på i samband med förändringsarbetet. En del medarbetare upplever att de möten som har ägt rum där medarbeters synpunkter har fått komma till uttryck, inte har haft någon betydelse för processen. Detta kan i vissa fall bero på kommunikationsmissar/otydlighet från ledningen eller stiftet där det inte har varit tydligt när det är möjligt och/eller om det ens är möjligt att komma med synpunkter i processen eller hur synpunkter har tagits omhand. Det kan också bero på att det finns en otydlighet kring roller där medarbetare och den lokala ledningen inte har uppfattat att stiftet äger processen fram till det fattade beslutet utan istället tror att de som enhet har mandat att fatta beslutet. I Luleå stift är situationen ännu otydligare eftersom det är enheterna själva som ska

initiera indelningsändringen och driva utredningen, med stöd från stiftet, men det är stiftet som äger beslutet om att genomföra en indelningsändring. Att enheterna ska initiera och driva processen kan leda till att enheterna också tror att de har rätt att besluta om indelningsändringen, vilket kräver än mer kommunikation och tydlighet gällande roller och befogenheter i processen.

Det går inte att involvera alla medarbetare i alla processen och beslut eftersom det sällan är praktiskt görbart och tar mycket tid. Ramboll bedömer därför att det inte har varit fel att medarbetarna involverats i olika grad. Men det är viktigt med kommunikation i förändringsprocesser och det måste vara tydligt vilka möjligheter man som medarbetare har att påverka och vara delaktig i processen.

4.4 Medarbetare har i låg utsträckning fått stöd att tolka och förstå indelningsändringarna

Enligt resultatet från enkätundersökningen och fokusgrupperna, har medarbetare i varierande utsträckning upplevt att de fått stöd i att tolka och förstå indelningsändringarna i en lokal kontext. Detta innefattar både att omsätta mål till lokal kontext samt att få hjälp i att tolka hur medarbetare kommer att påverkas.

I intervjuer med stiftet framgår att när väl utredningen har påbörjats ligger beslutet om en indelningsändring hos stiftsstyrelsen. Men många medarbetare och vissa representanter för ledningen har inte uppfattat processen så. I intervjuerna framgår att en del upplever att beslutet ligger hos respektive enhet och inte hos stiftsstyrelsen. Därför känner vissa som intervjuats en besvikelse över hur processen har gått till, särskilt i de fall stiftsstyrelsen fattat beslut som gått emot exempelvis beslut i kyrkofullmäktige. I flera av fallstudierna beskriver intervjupersoner från pastoraten att de har upplevt utredningen och beslutstagandet som ett "spel för galleriet". Vilket Ramboll uppfattar beror på att premisserna för processen för indelningsändringarna inte har kommunicerats tillräckligt tydligt till lokala ledningar och medarbetare.

På frågan om medarbetare fått stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsändringen, det vill säga om det har funnits en eller flera personer inom enheten eller stiftet som de har kunnat ställa frågor till direkt och fått processen förklarad, svarar 40 procent ja. Det är därefter 28 procent av medarbetare som svarat nej, och 33 procent som svarat att de inte vet. Medarbetare som besvarat enkätundersökningen upplever däremot i varierande omfattning att informationen de fått om indelningsändringarna varit tillräcklig. Enkätsvaren vittnar om att många upplever att det funnits möjlighet att ställa frågor, samtidigt som en tredjedel säger att de inte vet om det varit möjligt.

Rambolls analys utifrån intervjuerna är att många har upplevt att de haft möjlighet att ställa frågor om förändringen, men att svaren inte alltid har givit all den information som medarbetarna sökt. Fallstudierna vittnar om att medarbetare har känt oro inför indelningsändringarna. Oron har bland annat handlat om medarbetares arbetssituation i det nya pastoratet. Under vissa möten har medarbetare uttryckt en oro inför framtiden, till exempel hur den nya personalorganisationen ska se ut och vad som kommer att hända med deras anställningar. Medarbetare har därför ställt frågor som stiftet och i vissa fall representanter från ledningen inte har kunnat besvara. Det har skapat en osäkerhet hos medarbetargruppen om hur processen ska fortlöpa. En del upplever därför att informationen från ledningen inte varit tillräckligt, eller att informationen inte varit korrekt. I intervju med representanter från ledningen framgår samtidigt att de ibland har upplevt utmaningar i att ge information till medarbetare om processen, när de själva inte haft alla svar eller den information som efterfrågas.

4.5 Aktivt ledarskap har saknats inom pastoraten

En god implementering förutsätter att ledare är engagerade och aktiva för att genomföra förändringen. Utvärderingens samlade underlag visar att ledarskapet för att genomföra förändringen i flera nybildade pastorat inte beskrivs som aktivt och/eller tydligt. Ramboll ser att den lokala ledningens möjligheter att vara aktiva ledare och känna ett ägarskap för förändringsarbetet har påverkats av deras olika förutsättningar och i vissa fall av faktorer som varit utanför deras kontroll.

Avsaknaden av ett aktivt ledarskap har berott på flera saker. Utvärderingens samlade underlag visar att det ibland har varit otydligt vem som är ledaren för förändringsarbetet och/eller vilka som ska driva förändringen. Utvärderingen visar en otydlighet i roll- och ansvarsfördelningen under förändringsprocessen. Otydligheten har framför allt handlat om stiftets kontra pastoratets roller i förändringen men också inom pastoratet. Ibland har en otydlighet funnits mellan vilken roll kyrkoherden har i relation till de förtroendevalda. Ledningen i det nya pastoratet verkar i flera fall heller inte ha uppfattat vad som är pastoratets ansvarsområde kontra stiftets. I intervjuer med medarbetare, lokala ledningen och förtroendevalda framkommer en upplevelse av att stiftet ibland tvingat enheterna till indelningsändringarna och att det upplevs som konstigt att stiftet sedan inte har varit mer aktiva under själva omställningsarbetet. Det kan kopplas till en otydlighet gällande vilka möjligheter som stiftet har enligt kyrkoordningen att driva en fortsatta förändring, då ägarskapet efter beslutet ligger hos enheterna. Att det inte har varit tydligt för enheterna att de själva ska driva arbetet framåt indikerar att stiftet i högre utsträckning hade behövt försäkra sig om att beslutet och den fortsatta processen är väl förankrat hos enheterna och det är tydligt vem som har ansvar att genomföra förändringen.

Utvärderingen visar också att erfarenheten av och kompetens om att genomföra ett omfattande förändringsarbete generellt är lågt inom enheterna. Kopplat till detta ser Ramboll att omställningsarbetet har påverkats av om pastoraten haft en kyrkoherde och förtroendevalda med erfarenhet av förändringsarbete eller inte. Arbetet har också påverkats av kyrkoherdens och de förtroendevaldas inställning till indelningsändringarna. I vissa fall har vi i utredningen sett att förtroendevaldas inställning påverkat processen negativt på olika sätt.

Andra påverkansfaktorer som har försvårat omständigheterna för ett aktivt ledarskap i förändringsprocessen är vakanta kyrkoherdar och/eller en mindre erfaren ledning. En annan förklaring till att ledarskapet för förändringsprocessen har varit försvagat är att kyrkoherden haft en mycket stor arbetsbörda i samband med förändringsarbetet. Arbetssituationen under omställningen samt under första åren efter ikraftträdande har varit stor. Framför allt efter att stiftsstyrelsen har beslutat om att ett nytt pastorat ska bildas och omställningsarbetet påbörjas. Kyrkoherden ska i flera fall både verka som förändringsledare och som kyrkoherde för det nya pastoratet. I många fall blir kyrkoherden också chef för betydligt fler än tidigare och får en ledningsgrupp att ansvara för. Dessa faktorer gör att kyrkoherden inte har haft möjlighet att lägga ner den tid som krävs på förändringsarbetet.

Sammanfattningsvis visar fallstudierna att ett aktivt ledarskap har saknats i indelningsändringarna. Dock finns en viss motsättning till detta i enkätundersökningens resultat. I enkätundersökningen framkommer att de flesta medarbetare uppfattar att deras närmaste chef/kyrkoherde har stått bakom indelningsändringarna. 64 procent uppger att närmaste chef/kyrkoherde står bakom dem, 25 procent uppger att de inte vet. 32 procent uppger att de har fått praktiskt stöd från den lokala ledningen, 28 procent att de inte har fått stöd, 26 procent att de inte har haft behov av något stöd och slutligen 14 procent som inte vet. Vid en fördjupning av om medarbetare har upplevt sig ha fått praktiskt stöd från den lokala ledningen skiljer sig pastoraten i relativt hög utsträckning åt, det är till exempel fem pastorat som är övervägande

missnöjda med ledarskapet, i nio pastorat är man övervägande nöjd och i nio pastorat finns inget entydigt svar. Detta tyder på att det finns ett aktivt ledarskap i vissa pastorat.

För att stötta enheterna har stiftet erbjudit utbildning för den lokala ledningen i förändringsledning, de har även fått utbildning i ledningsgruppsarbete. Stödet har stärkt ledarskapet i enheterna men trots detta efterfrågas mer stöd från stiftet i fallstudierna. Eftersom aktivt ledarskap är en viktig förutsättning för god implementering är det viktigt att tydliggöra vem som har ansvaret att driva förändringen samt att ledare har förutsättning såsom stöd, kunskap och tid. Ramboll bedömer att ledarna är i behov av mer stöd från stiftet från utredningsarbetet till efter ikraftträdandet för att klara att genomföra förändringen med goda resultat.

4.6 Stiftets roll i förhållande till pastoraten har varit otydlig i processen

Stiftets roll i förändringsarbetet har ibland varit otydlig för enheterna vilket bland annat har att göra med otydliga roller och ett ägarskap för förändringen som flyttar mitt i processen. Stiftets stöd till enheterna har ibland också uppfattats som för liten i relation till det arbete som förändringen har visat sig kräva av enheterna.

Fram till att indelningsutredningen är klar är det stiftet som framför allt har drivit förändringsarbetet. När utredningen är klar och beslut om indelningsändringen är taget går ansvaret att genomföra förändringen formellt över till pastoraten. Ramboll kan konstatera i utvärderingen att när beslutet tagits har stiftets stöd i regel minskat och det har varit upp till pastoraten själva att implementera förändringen. När ansvarsfördelningen förändrats har vissa pastorat känt sig lämnade i arbetet med att implementera beslutet om indelningsändring eftersom de har saknat förståelse för processen och förutsättningar som kompetens och tid. I vissa fall har förändringsprocessen stannat av, i några pastorat genomfördes inte några förändringar under flera månaders tid. Anledningen till att förändringsarbetet avstannade kan ha flera orsaker, men den vanligaste orsaken är att det inte har funnits en kyrkoherde på plats som ska vara kvar eller att det har funnits förtroendevalda som varit negativt inställda till förändringen och därför inte velat påbörja arbetet.

Medarbetare och den lokala ledningen har involverats på olika sätt i framför allt utredningsarbetet, men det har inte varit tydligt vilka frågor de kan påverka. Återigen kan det kopplas till att ägarskapet inte har uppfattats av enheterna då det inte har varit tydligt för alla att det är stiftsstyrelsen som har beslutanderätten kring att bilda pastorat. Det har gjort att de haft felaktiga förväntningar och upplever att utredningen inte har tagit tillvara på synpunkter eftersom det har saknats återkoppling kring hur synpunkter har tagits vidare. Ledningen och medarbetare i några fallstudier beskriver att stiftet i alltför hög utsträckning har fokuserat på faktainhämtning under utredningen och inte så mycket på mjuka värden såsom att se till personalgruppens behov och kulturella skillnader mellan enheter. Med mjuka värden menas exempelvis ledningens eller medarbetarnas farhågor och frågor om indelningsändringen.

För medarbetare upplevs stiftets roll som otydlig. Det är inte heller förvånande eftersom stiftet i första hand har riktat sina insatser till förtroendevalda och kyrkoherdar. I de fall där den lokala ledningen inte har agerat aktivt eller där det har funnits förtroendevalda som har motsatt sig förändringen, har kommunikationen och stödet från stiftet inte kommit medarbetare till gagn som därmed inte har uppfattat att stiftet har gett stöd till enheterna. Givet det bedömer Ramboll att ledningen behöver mer kunskap om hur förändringsarbete kan drivas och vikten av kommunikation till medarbetare i det arbetet samt att stiftet i högre utsträckning pekar på hur medarbetare kommer att påverkas av processen och tar fram en plan för hur lokala ledningar kan påverka medarbetare positivt i förändringsprocessen.

Synen på stiftets roll och förväntningar på vad stiftet ska bidra med i processen samt vilket mandat de har, är särskilt otydlig i de fall pastoratbildningen varit en långdragen process eller när det funnits motstånd till en att bilda en juridisk enhet. I vissa fall har det funnits större förväntningar på vad stiftet ska hjälpa till med i förändringsarbetet i jämförelse med vad stiftet har bistått med i praktiken. Ramboll bedömer att detta kopplar an till ägarskapet över indelningsändringen som finns reglerade i kyrkoordningen kapitel 37 6-7 §§ (se sida 9). Ägarskapet för processen flyttas från stiftet till enheterna efter det fattade beslutet. Att ägarskapet flyttas har inte uppfattats av alla inom enheterna vilket gör att de varken har varit rustade kompetens- eller resursmässigt för att ta över arbetet. Ramboll bedömer att rollerna i förändringsprocesserna måste tydliggöras för att skapa förutsättningar för det lokala ledarskapet att driva förändringen.

4.7 Förändringsarbetet har krävt mer resurser och kompetenser än förväntat

Stiften som ingår i utvärderingen arbetar delvis olika med stöd och genomförande av indelningsändringarna, men har alla på något sätt stöttat och haft en roll i förändringsarbetet. Hur stiftets stöd ska se ut är inte reglerat i kyrkoordningen eftersom processen efter beslutet ägs av pastoratet. Ramboll bedömer att stiften har gjort många saker rätt med utgångspunkt i vårt teoretiska ramverk för implementering. Stiften har bland annat i utredningsarbetet involverat enheterna på olika sätt, de har tagit fram hjälpmedel till den lokala ledningen och tillfört extra resurser. Men stiften, och i viss utsträckning även den lokala ledningen, har underskattat hur mycket arbete en omställning kräver, både i termer av resurser och kompetenser. Stiftet har i de allra flesta fall tillsatt extra resurser under utredningsarbetet men också vid omställningen till ett nytt pastorat. I några fall har stiftet tillsatt medel för att pastoraten ska kunna ta in till exempel stöd i förändringsledning eller administrativt stöd. De extra resurserna verkar dock inte ha räckt.

Stiften har på olika sätt skjutit till extra resurser. De resurser som har skjutits till har i vissa fall också varit nödvändiga för enheter som har haft ett flertal vakanser, medan andra enheter som inte har haft vakanser har varit i behov av andra former av stöd. Förutom att kyrkoherdens arbetsbelastning blivit högre i samband med indelningsändringen har även medarbetare upplevt en ökad arbetsbörda. Flertalet av de tillfrågade medarbetarna efterfrågar därför mer stöd och mer tid för omställningen. Det är framför allt inom administration och IT som arbetsbördan blivit för stort och det efterfrågas extra resurser för att hantera de arbetsuppgifter som har tillkommit i och med indelningsändringarna.

Utöver att mer resurser efterfrågas har de ibland uppfattats som felprioriterade. Många enheter har fått extra resurser under själva omställningsarbetet men ett betydande arbete görs även efter ikraftträdandet vilket gör att vissa arbetsuppgifter fortsätter att belasta personalen. I omställningsarbetet har enheter fokuserat på administrativa uppgifter men inte på organisatoriska uppgifter som kommit efter ikraftträdandet, det har gjort att till exempel roll- och ansvarsfördelning har varit otydligt. Underskattningen av arbetsbördan har resulterat i att pastoraten inte genomfört nödvändiga förändringar i tid vilket har skapat en stress i senare skeden av omställningsprocessen. Detta har i förlängningen bidragit till en dålig arbetsmiljö. Det är tydligt i intervjuerna att ett för stort ansvar har lagts på vissa personer, framför allt kyrkoherdarna i de nya pastoraten, som inte i alla lägen har haft tillräcklig kunskap eller tid och resurser för att genomföra förändringarna, vilket påverkar medarbetena negativt.

Checklistorna som stiften har utvecklat beskrivs som omfattande och har framför allt berört administrativ personal. De finns inom områdena personal och arbetsmiljö, styrning/ledning under omställningsarbete, arkiv, fastigheter och byggnader, begravningsverksamhet, ekonomi, kommunikation och barnrättsperspektiv. Även om alla pastorat beskriver att det har funnits en checklista att arbeta efter så uppger ett flertal av medarbetarna i flera av pastoraten att de inte

känt till någon checklista. Flera av de tillfrågade efterfrågar en gemensam nationell checklista som inkluderar en beskrivning av i vilken ordning saker bör göras samt en tidsuppskattning för hur lång tid varje aktivitet tar.

Utvärderingen visar att nybildade pastorat har behov av att höra hur det har gått för andra pastorat som slagits ihop. Att det är just ett annat pastorat och inte stiftet som står för den kunskapsöverföringen har varit bra eftersom det finns en igenkänningsfaktor pastoraten emellan. Några av pastoraten valde att besöka andra pastorat som redan hade genomfört en indelningsändring. Det beskrivs som viktig informationskälla som de har haft nytta av då de upplever att pastoraten har varit ärliga med vilka utmaningar som finns i processen.

Slutligen efterfrågar flera pastorat mer tid för att genomföra omställningen, flera av pastoraten uppger att de hade behövt minst två år på sig för omställningsarbetet. Hur lång tid pastoraten faktiskt har haft har varierat. Normalt sett har beslut om indelningsändring fattats cirka 1,5 år innan ikraftträdande men vakanser och motstånd från förtroendevalda (och i vissa fall medarbetare) har i flera fall inneburit att omställningsarbetet inte har kunnat starta förrän flera månader efter det fattade beslutet. Ett av pastoraten i Luleå stift fick mer tid på sig att ställa om efter att pastoratbildningen mötte motstånd i en av enheterna. Den extra tiden de fick uppfattades vara avgörande för att underlätta övergången till ett nytt pastorat. Den extra tiden innebar också att omställningsarbetet var klart vid ikraftträdandet.

Ramboll bedömer att det är viktigt att säkerställa att enheter har resurser och kompetens att genomföra förändringen och inte underskatta behovet av stöd efter att förändringen sjösatts.

4.8 Rambolls samlade bedömning av implementeringen per stift

Ramboll har gjort en samlad bedömning av respektive stifts implementering av indelningsförändringen efter vårt ramverk för god implementering. Bedömningen är baserad på både enkätsvar och svar från fokusgrupperna och ger en övergripande bild av hur väl stiften har arbetat med processen för implementering. Eftersom enkätsvaren och fallstudierna till viss del skiljer sig från varandra har vi försökt fånga båda perspektiven i bilderna nedan.

Bedömningen av parametern görs med färgerna grön, gul och röd. Grön betyder att det är mycket som görs inom området. Gul att det görs en del aktiviteter men dessa kan utvecklas eller det kan läggas till nya. Röd betyder att det görs lite på området och det är mycket kvar att göra.

4.8.1 Samlad bedömning av Härnösands stifts implementering

Figur 4. Rambolls samlade bedömning av implementering av indelningsändringar i Härnösands stift

MEDARBETARE

<i>Information till medarbetare</i>	
<i>Tydlighet med syfte och mål</i>	
<i>Medarbetares delaktighet</i>	
<i>Hjälp att tolka och förstå</i>	
<i>Aktivt ledarskap</i>	

LEDNING

<i>Stöd från stiftet</i>	
--------------------------	---

Information till medarbetare: Medarbetare har fått information om indelningsändringarna på olika sätt, bland annat genom interna möten, närmaste chef eller intranät enligt enkätundersökningen. 5 procent av medarbetarna har inte alls fått information om hur arbetet med indelningsändringarna fortlöpt. Eftersom medarbetarna i så stor utsträckning har fått information om indelningsändringarna bedömer Ramboll att den är grön.

Tydlighet med syfte och mål: Många medarbetare beskriver att indelningsändringarnas syfte och mål i varierande grad har varit tydligt. I enkätundersökningen uppger några medarbetare att det inte alls har varit tydligt och några anser att det har varit mycket tydligt. Majoriteten av medarbetarna anser att det har varit relativt tydligt med en viss viktning mot att det har varit mycket tydligt. I fallstudierna framgår att det finns en tydlighet att syftet framför allt har handlat om att ta bort enprästpastorat och att vissa enheter har haft det svårt ekonomiskt. Ramboll bedömer indelningsändringarnas syfte och mål som grön eftersom en majoritet av medarbetarna beskriver att syftet och målet har varit tydligt.

Medarbetares delaktighet: Medarbetare beskriver att de har involverats på olika sätt, många har deltagit på interna möten där de har delgivits information. De beskriver också att det har funnits möjlighet att komma med synpunkter, bland annat på organisationsförslagen i ett pastorat. Medarbetare har också varit med och förändrat verksamheten, där den administrativa personalen i de båda studerade pastoraten har varit involverade i hög grad. Ett fåtal medarbetare har varit en del av en arbetsgrupp. Samtidigt uppger många i enkäten att de inte alls har varit involverade eller haft en uttalad roll och att de inte är nöjda med det. Eftersom medarbetare har involverats men att de inte har fått tillräcklig information om vad de kan påverka och vad som är deras roll i förändringen bedömer Ramboll att denna parameter är gul.

Hjälp att tolka och förstå: Medarbetare beskriver att de i viss utsträckning har fått stöd att tolka och förstå indelningsändringarna. I enkätundersökningen uppger 43 procent av medarbetarna att de har fått stöd att tolka och förstå innebörden av indelningsändringarna. Dock uppger 28 procent att de inte vet om de har fått hjälp. I fallstudierna beskriver medarbetarna att de inte vet att checklistan har funnits som hjälpmedel. Dessutom vet inte de allra flesta medarbetare att det har funnits stöd från stiftet. För Ramboll är det tydligt att enheterna har svårt att omsätta

indelningsändringarnas syfte och mål till sin egen verklighet. De har inte sett indelningsändringarna som lösning på enheternas utmaningar, och hade behövt mer hjälp med detta. Ramboll bedömer att medarbetare inte i tillräckligt hög utsträckning har fått hjälp att tolka och förstå indelningsändringarnas betydelse för dem och omsätta det i den lokala kontexten. Vi bedömer därför denna parameter som röd.

Aktivt ledarskap: I enkätundersökningen beskriver ett flertal medarbetare att de har fått praktiskt stöd från den lokala ledningen. Många uppger också att de inte har behövt något stöd. Samtidigt framkommer i fallstudierna att det aktiva ledarskapet varierar. För många enheter finns vakanser vilket påverkar möjligheter till ett aktivt ledarskap. Ledningen har inte heller haft all information och/eller inte heller förstått innebörden av förändringen. Detta i kombination har gjort att de inte har kunnat svara på medarbetarnas frågor. Rambolls samlade bedömning är att denna parameter är gul.

Ledningens stöd från stiftet: Ledningarna i de nya pastoraten har fått stöd från stiftet. I enkätundersökningen uppger ledningen att stiftet i något avseende har stöttat pastoratet i förändringen. En majoritet av respondenterna uppger också att de är nöjda med stödet. I fallstudierna beskrivs att de har fått hjälpmedel, utbildningar och extra resurser. Samtidigt beskriver ledningarna att stödet inte har varit tillräckligt. Stiftet har missbedömt vilka förutsättningar som krävs och lagt för stort ansvar på enheterna att själva driva förändringen. Ledningarna är inte alls rustade i termer av resurser och kompetens för den här typen av omställning och behöver mer stöd. Ramboll bedömer därför denna parameter som gul.

4.8.2 Samlad bedömning av Luleå stifts implementering

Figur 5. Rambolls samlade bedömning av implementering av indelningsändringar i Luleå stift

MEDARBETARE

<i>Information till medarbetare</i>	
<i>Tydlighet med syfte och mål</i>	
<i>Medarbetares delaktighet</i>	
<i>Hjälp att tolka och förstå</i>	
<i>Aktivt ledarskap</i>	

LEDNING

<i>Stöd från stiftet</i>	
--------------------------	---

Information till medarbetare: Medarbetare har fått information om indelningsändringarna på olika sätt, bland annat genom interna möten, närmaste chef eller intranät. Relativt få medarbetare, 11 procent, uppger att de inte fått någon information om hur arbetet fortlöpt. Eftersom i stort sett alla medarbetare fått information om indelningsändringarna bedömer Ramboll att parametern är grön.

Tydlighet med syfte och mål: I enkätundersökningen anser merparten av respondenterna att syftet och målet med indelningsändringarna har varit tydliga. Pastoraten som studerats initierade

på egen hand pastoratbildningarna vilket kan förklara medarbetarnas bedömning. Ramboll bedömer därför att denna parameter är grön.

Medarbetares delaktighet: 45 procent av medarbetarna uppger att de inte alls har varit delaktiga i utredningen av indelningsändringarna. 7 procent säger att de har varit del av en referensgrupp eller motsvarande. På frågan om medarbetarna är nöjda med sin involvering, uppger majoriteten av medarbetarna att de inte vet. Ett fåtal medarbetare har varit direkt involverade genom arbetsgrupper eller referensgrupper. Medarbetarnas involvering i arbetet efter indelningsändringarna är också liten. Medarbetarna är i varierande grad nöjda med sin involvering, där vissa är nöjda med sin roll medan andra inte är det och önskar att de haft en större roll eller att deras åsikter tagits tillvara på i processen. I fokusgrupperna framgår att medarbetare i varierande uträkning upplever att de varit delaktiga. Eftersom medarbetare har involverats men inte i tillräckligt hög utsträckning bedömer Ramboll att den är gul.

Hjälp att tolka och förstå: En relativt stor andel av medarbetare som enligt enkätundersökningen upplever att de har fått stöd i att tolka och förstå innebörden av indelningsändringarna. Det framgår däremot av fokusgrupperna att vissa medarbetare upplever att de fått felaktig information eller för lite information under processen. Ramboll bedömer därför att denna parameter som gul.

Aktivt ledarskap: I enkätundersökningen uppger 29 procent av medarbetarna att de har fått praktiskt stöd från den lokala ledningen i att implementera förändringar från indelningsändringarna, och 22 procent upplever att de inte har fått det. Av dem som har fått stöd är majoriteten nöjda med stödet. Därefter uppger en tredjedel att de inte har behövt något stöd. I fallstudierna framkommer att det övervägande har funnits ett aktivt ledarskap under förändringsprocessen. Rambolls samlade bedömning är därför att denna parameter är gul.

Ledningens stöd från stiftet: Ledningarna i de nya pastoraten har fått stöd från stiftet i de allra flesta fall. Stiftet har utvecklat en handbok som stöd för pastoraten och bidragit med behovsanpassad hjälp för deras olika behov såsom ledningsgruppsutbildning och stöd under utredningen. En del av indelningsändringarna har varit krävande för ledningen och de har inte alltid varit rustade för att möta det motstånd som indelningsändringarna inneburit. Merparten är relativt nöjda med stiftets stöd, men anser att stiftet borde haft en mer aktiv roll i framför allt inför och under omställningsarbetet där många uppger att de känner sig lämnade av stiftet efter att de har varit väldigt aktiva under utredningstiden. Ramboll bedömer därför denna parameter som gul.

4.8.3 Samlad bedömning av Uppsala stifts implementering

Figur 6. Rambolls samlade bedömning av implementering av indelningsändringar i Uppsala stift

MEDARBETARE

<i>Information till medarbetare</i>	
<i>Tydlighet med syfte och mål</i>	
<i>Medarbetares delaktighet</i>	
<i>Hjälp att tolka och förstå</i>	
<i>Aktivt ledarskap</i>	

LEDNING

<i>Stöd från stiftet</i>	
--------------------------	---

Information till medarbetare: Medarbetare har fått information om indelningsändringarna på olika sätt, bland annat genom interna möten, närmaste chef eller intranät. 7 procent uppger att de inte har fått någon information alls om hur arbetet fortlöpt. Eftersom medarbetarna har fått information om indelningsändringarna bedömer Ramboll att parametern är grön.

Tydlighet med syfte och mål: Syftet och målet med indelningsändringarna har i varierande utsträckning varit tydliga. Med anledning av att utredningar har initierats utifrån biskopens visitation och anledningarna till initieringarna inte har förmedlats vidare, har stiftet inte heller kunnat ge enheterna tydliga svar om varför de ska utredas och genomgå en indelningsändring. Nästan en tredjedel av respondenterna i enkätundersökningen upplever inte att syfte och mål med indelningsändringarna har varit tydliga. Samtidigt som mer än en tredjedel uppger att det har varit relativt tydligt. Rambolls samlade bedömning utifrån både fallstudier och enkätundersökning är att parametern är gul.

Medarbetares delaktighet: I enkätundersökningen är andelen medarbetare som är nöjd respektive inte nöjd med sin roll i arbetet med indelningsändringarna, i stort sett lika stor. En del medarbetare från fallstudien involverades i specifika aktiviteter under bland annat utredningen, men framför allt har de deltagit på interna möten. Vissa medarbetare som varit delaktig upplever däremot att det inte gett några avtryck senare i processen. Parametern blir gul efter Rambolls sammanvägda bedömning. Om medarbetarna hade involverats i högre utsträckning och/eller om medarbetarna hade varit nöjda med att inte vara delaktiga hade Ramboll bedömt denna parameter grön.

Hjälp att tolka och förstå: Medarbetares uppfattning om de fått stöd att tolka och förstå innebörden av indelningsändringarna varierar. I enkätundersökningen svarar lite mer än en tredjedel av medarbetarna att de fått det, medan en tredjedel inte vet och lite mindre än tredjedel anser inte att de fått stöd. En del medarbetare upplever att det fortfarande saknas rutiner för arbetet i det nya pastoratet. Medarbetare har också i varierande utsträckning fått stöd att tolka och förvalta sin roll i det nya pastoratet. Ramboll bedömer denna parameter som gul.

Aktivt ledarskap: I enkätundersökningen uppger 30 procent av medarbetarna att de fått stöd från sin lokala ledning att genomföra förändringar som påverkat deras yrkesroll. Majoriteten av dessa är också nöjda med stödet de fått från sin ledning. Samtidigt uppger 29 procent att de inte är nöjda med stödet, och 32 procent uppger att de inte behövt något stöd. I fallstudien framkommer att ledarskapet har varit försvagat under en period när ingen kyrkoherde hade rekryterats och tillträtt och de tidigare kyrkoherdarna var på väg att sluta. I det fallet hade pastoratet behövt exempelvis en extern resurs som agerat som förändringsledare. Rambolls samlade bedömning är att denna parameter är gul.

Ledningens stöd från stiftet: De nya pastoraten har fått stöd av stiftet i förändringsarbetet. I fallstudierna beskrivs att de har fått extra resurser och externt stöd till bland annat kyrkoherdarna. Merparten av representanter från ledningarna i de nya pastoraten bedömer i enkätundersökningen att de är nöjda med stiftets stöd. Det är också ledningen i fallstudien. Däremot efterfrågas ännu mer stöd av stiftet efter att beslut om indelningsändring fattats, exempelvis i form av en processledare eller dylikt. Speciellt då pastoratet saknade kyrkoherde under en tid. Ramboll bedömer därför denna parameter som gul.

5. TIDIGA RESULTAT AV FÖRÄNDRINGEN

I enkätundersökningen och fallstudierna framträder vissa tidiga resultat av indelningsändringarna. Dessa resultat handlar i huvudsak om en förbättrad ekonomisk situation, om en bättre organisatorisk struktur samt en möjlighet att klara mer av det kyrkliga uppdraget eftersom det finns fler kompetenser samlade i en organisation. I de tidiga resultaten ses också att många anser att arbetsmiljön har påverkats både negativt och positivt, men med tyngd mot det negativa. Vissa beskriver att stressen har ökat bland annat till följd av att det saknas rutiner i arbetet efter omställningen. Andra beskriver att arbetsmiljön har påverkats positivt till följd av att de har fått fler kollegor. Resultaten är tidiga och Ramboll kan inte uttala sig om slutgiltiga effekter av förändring i detta skede, vilket inte heller har varit uppdraget från stiftet och Kyrkokansliet.

I det följande beskriver vi de tidiga resultaten som har framkommit i fallstudierna och intervjuerna, därefter beskrivs potentiella förklaringsfaktorer till de tidiga resultaten.

5.1 Beskrivning av tidiga resultat

5.1.1 Indelningsändringarna har lett till att enheter har undvikit konkurs

Det mest övergripande och tydliga resultatet av indelningsändringarna, som beskrivs i intervjuer, är att enheter som har varit i dåliga ekonomiska situationer har räddats av de andra enheterna i pastoratet genom att ges möjligheten att samverka och därmed dela på resurserna i större enheter. Resultaten bygger på intervjusvar där stiftet och pastoraten själva uppger att ett antal av enheterna har stått inför så svåra ekonomiska situationer att det endast hade klarat sin ekonomi i ett fåtal år till. I och med pastoraten finns alla dessa enheter kvar och det bedrivs kyrklig verksamhet i dem. Det ska noteras att resultatet inte bygger på en genomgång av varje enhets ekonomi.

5.1.2 En stärkt samverkan har påverkat möjligheten att genomföra kyrkans grundläggande uppgifter både positivt och negativt

Genom indelningsändringar har förutsättningarna för samverkan mellan enheterna stärkts. Innan indelningsändringarna skedde mycket lite samverkan i de studerade fallstudierna. I vissa fall var detta ett resultat av stora geografiska avstånd men det framkommer också kulturskillnader mellan enheterna vilket utgjort ett hinder för samverkan. I underlaget Ramboll tagit del av framkommer flera områden där enheterna numera samverkar kring. Exempel på när enheterna samverkar inom pastoratet är tjänster som tidigare varit vakanta i någon av enheterna nu delas mellan enheter, till exempel personer med diakonal kompetens så att alla församlingsbor kan ta del av den diakonala verksamheten.



”Det har hänt mycket på min arbetsplats, upprustning som inte hade varit möjlig tidigare.”

Möjligheten till att dela på resurser har också gjort att starkare enheter fått dela med sig av sina resurser, vilken citatet nedan visar på.



”Vi har som församling minskat antalet gudstjänster (från två per söndag till en), antalet undervisningstillfällen (en halvering av barn och ungdomsgrupper), diakonala insatser (flera mötesplatser har försvunnit) och missionsdelen är fortsatt obefintlig.”

Generellt sett beskriver intervjupersoner både i fallstudierna och i enkätundersökningen att de har fått fler kolleger vilket möjliggör att lära av varandra och att tillsammans kunna testa nya arbetssätt vilket med en mindre arbetsgrupp inte tidigare varit möjligt. Ett exempel är att medarbetare har fått möjlighet att samarbeta med kollegor gällande kyrkomusikverksamheten, till exempel anordnades en stor körkonsert med alla enheters körer involverade i ett av pastoraten, och där personalen lyfter fram att de som tidigare aldrig hade en kollega inom samma område nu har flera. Andra har också fått förbättrade förutsättningar att genomföra konfirmandverksamheten genom större team där erfarenhet och kompetens kan delas.



"Vi har lagt tid på luncher, för att lära känna varandra och slussa in de nya. Det känns bra att jobba så, känna samhörighet."

5.1.3 Större enheter möjliggör gemenskap om de geografiska avstånden inte är för stora

Samtidigt som enheterna och därmed arbetslagen har vuxit och inneburit samordningsvinster leder en större organisation också till avstånd inom enheten. De stora geografiska områdena, framför allt inom Härnösands och Luleås stift, beskrivs påverka de tänkta samordningsvinster som i vissa fall uteblir då geografiska avstånd gör det omöjligt att dela på tjänster mellan flera orter. Avstånden i Luleå stift inom ett pastorat är cirka 9 mil och i Härnösand är det som mest 20 mil mellan enheterna, i Uppsala stift är avstånden kortare men det kan vara upp till och med tio enheter i ett pastorat vilket leder till långa avstånd även där. De geografiska avstånden är ett stort hinder och har för många inneburit mycket restid, framför allt för kyrkoherden.



"Det är så stora avstånd så det är svårt att dela på diakonin. Det är inte praktiskt möjligt att resa. Är det större grejer så har vi åkt och hjälpt varandra. Det har blivit mer nu att vi åker."

De stora avstånden gör också att avståndet inom organisationen till kyrkoherden för vissa uppfattas som större. Det har medfört att kyrkoherden endast är på en specifik plats vissa dagar i veckan eller har delegerat uppgifter till församlingsherdar eller andra i ledningsgruppen. I fallstudierna och enkätundersökningen framgår även att en del upplever att det har blivit en otydligare organisationsstruktur i och med indelningsändringarna då bland annat beslutsvägar uppfattas blivit längre. Större personalgrupp och nya beslutsled har skapat längre beslutsvägar enligt en del.

5.1.4 Arbetsmiljön har påverkats både positivt och negativt

I enkätundersökningen är det framför allt arbetsmiljön som medarbetare upplever har påverkats till följd av indelningsändringarna. 44 procent av medarbetarna uppger i enkätundersökningen att indelningsändringarna påverkat deras arbetsmiljö negativt som ett resultat av att det har påverkat deras arbetsuppgifter och roll i verksamheten. En del medarbetare beskriver att de upplever en ökad stress idag i jämförelse mot tidigare. I två av fallstudierna där det har gått lite mer tid sedan indelningsförändringen trädde i kraft nämns inte stress bland medarbetarna. Detta kan tyda på att arbetsmiljöproblemen kopplade till förändringen kan vara ett övergående problem. Eftersom Rambolls uppdrag inte har varit att titta på effekten av indelningsändringen är detta bara en hypotes som inte har undersökts inom ramen för processutvärderingen.

Arbetsbelastningen beskrivs ha ökat inom vissa områden, särskilt för administrativ personal. Vidare saknas även rutiner för den nya organisationen enligt vissa medarbetare, vilket skapar en osäkerhet i medarbetarnas dagliga arbete. Även i pastorat som bildats för mer än ett år sedan upplever en del medarbetare att rutiner fortfarande saknas. Citaten nedan är hämtad från

enkätundersökningen och visar på hur en medarbetare upplever att arbetsmiljön påverkats negativt av indelningsändringen.



"Ökad stress, sjukskrivningar, rörig organisation. Sämre klimat för många på grund av osäkerhet av hur det fungerar"

Positiva resultat kopplat till arbetsmiljö handlar till stor del om att medarbetare nu har fler kollegor. Det leder till en bättre arbetsmiljö för flera. Att det inte längre finns några enprästpastorat uppfattas också som positivt. I förlängningen tror Ramboll att detta påverkar arbetsmiljön positivt eftersom man inte behöver vara ensam, det finns möjlighet att kompetensutvecklas och lära av varandra. Det är också lättare att schemalägga semestrar och att som präst ha semester med fler kollegor inom samma kompetensområde i arbetslaget. Indelningsändringarna har också lett till nya arbetsuppgifter och en möjlighet att lära sig nya saker, något som mottas både positivt och negativt av medarbetare.



"Får verka på fler orter, träffa fler ungdomar och jobba i fler kyrkor."

Flera av de intervjuade i fallstudierna uppger att indelningsändringen inte har påverkat dem i sin arbetssituation då arbetet i enheten inte har förändrats. Det gäller framför allt de tjänster som inte påverkas av den geografiska indelningen och som inte har en tjänst som ska verka över flera enheter.

5.2 Förklaringsfaktorer till de tidiga resultaten

Resultaten ovan går att härleda till hur processen är utformad men också till andra förklaringsfaktorer som ligger utanför processen. De faktorer som Ramboll identifierat i processutvärderingen handlar om organisationskultur och historia samt om organisatorisk kapacitet och bemanning. Vi beskriver effekterna av dessa närmare i följande avsnitt.

5.2.1 Organisationskultur och historia har påverkat enheternas inställning till indelningsändringarna

Utvärderingen visar att det finns en ovana och ibland ett motstånd till förändring framför allt bland medarbetare men även hos ledning och förtroendevalda. Motståndet blir extra påtagligt då flera enheter under mycket lång tid har haft samma personal och samma organisationsstruktur.

Många medarbetare i framför allt Luleå och Härnösands stift minns ännu effekterna av kommunsammanslagningen under 1970-talet som upplevs ha påverkat glesbygden negativt. Med det som ingångsvärde har flera medarbetare därför sett på indelningsändringarna som negativ redan från start. I flera av enheterna finns också ett stort motstånd mot att ingå i pastorat tillsammans med enheter som historiskt sett har upplevts som en "storebror". Den mindre enheten har varit rädd för att försvinna in i den större, en faktor som har lett till utdragna processer med många frågor och en känsla av osäkerhet om hur framtiden ska bli för medarbetare i de mindre enheterna.



"Det har fungerat bättre än kommunsammanslagningen. Centrum ska inte vara i [den större orten], det är i alla fall mitt i, en viktig princip."

Under omställningsarbetet finns i vissa fallstudier också ett motstånd till att samverka med varandra. I intervjuerna framkommer att enheterna är isolerade från varandra, har olika arbetssätt, processer, kulturer och ingen vana eller tradition att samverka med varandra. Det beskrivs av flera i fallstudierna att samverkan mellan enheterna innan indelningsändringarna har

varit låg. Isoleringen kan i flera fall vara ett resultat av stora geografiska avstånd. Ovanan att samverkan och samarbetet sedan tidigare gör omställningen desto större för enheterna. Ramboll ser att enheternas organisationskulturer och historia påverkar deras möjligheter att implementera förändringen.

5.2.2 Bristande organisatorisk kapacitet och bemanning påverkar möjligheterna för en god implementering

En annan förklaringsfaktor som har haft betydelse är resurser i form av medarbetare och chefer inom enheterna. I flera fall har det handlat om att personalstyrkan sedan tidigare haft många vakanser vilket har skapat en högre arbetsbelastning för vissa oavsett om förändringen hade skett eller inte.

En annan försvårande omständighet som har påverkat pastoratens organisatoriska kapacitet är att indelningsändringarna pågår i en miljö där flera förändringar sker samtidigt. Det kan handla om nya IT-system eller förflyttning av arbetsuppgifter från enheten till extern part. Ramboll anser att när fler förändringar sker samtidigt skapar det lätt en stressig miljö för medarbetare eftersom det innebär en hög osäkerhetsfaktor inom fler än ett område.

5.2.3 Otydlig målstruktur gör det svårt att bedöma måluppfyllelse av indelningsändringarna

I analysen av de tidiga resultaten har Ramboll utgått från de fyra bärkrafterna som nämns i *Handbok för förändringsarbete*. Bärkrafterna återkommer i de lokala utredningarna och kan ses som mål eller viktiga parametrar att ha med i utredningen då utredningar utreder hur det nya pastoratet kan uppfylla bärkrafterna.

I intervjuer med handläggare från stiftet och med biskoparna lyfts framför allt den svåra ekonomiska situationen och en akut arbetsmiljösituation som de främsta orsakerna till indelningsändringen, vilket kan ses som ekonomiska och organisatorisk bärkraft. Dessa orsaker har anställda och den lokala ledningen också uppfattat. Däremot nämns kyrklig och demokratisk bärkraft i liten utsträckning av medarbetare och lokala ledningar.

Indelningsutredningarna är formulerade på ett sätt som antyder att det är indelningsändringen i sig som gör att bärkrafterna uppfylls. Det vill säga att den dagen pastoratet träder ikraft är arbetet färdigt. En förklaring till detta som Ramboll ser är att detta är kopplat till att ägarskapet över processen flyttas från stiftet till pastoratet i och med det fattade beslutet. Eftersom utredningen tas fram av stiftet och stiftets mål är att se till att de fyra bärkrafterna uppfylls av enheterna så är utredningen formulerad på ett sätt som visar på hur indelningsändringen kan bidra till bärkraftighet. Rambolls bedömning av utredningarna är att det görs en gedigen bedömning kring hur ett framtida pastorat kan leva upp till de fyra bärkrafter (även om alla inte nämns i de studerade utredningarna). Dock finns inte en plan för hur enheterna ska arbeta för att uppnå de fyra bärkrafterna med, en plan som skulle kunna underlätta i det försatta arbetet när enheterna tar över ägandeskapet från stiftet.

Ramboll hittar inga direkta formuleringar av mål på lokal nivå och inte heller operationalisering av bärkrafter som gör att de i sig blir till uppföljningsbara målsättningar för pastoraten. Det finns med andra ord inga mål för det framtida pastoratet i relation till indelningsförändring och de fyra bärkrafterna, utom att just juridiskt bli ett pastorat. Dessa mål skulle kunna handla om hur och när den kyrkliga uppgiften kommer kunna uppnås genom samverkan, hur ekonomin ska se ut efter de första fem åren eller hur svaren i medarbetarundersökningar ska se ut som ett tecken på god arbetsmiljö (enheterna har fortfarande andra mål och krav enligt kyrkoordningen).

Sammanfattningsvis kan Ramboll därmed inte bedöma måluppfyllelse för indelningsändringarna eftersom det inte på ett tydligt sätt har framgått vilka målen med indelningsändringarna har varit på stiftsnivå eller lokalt.

6. RAMBOLLS REKOMMENDATIONER

Utvärderingen av de genomförda indelningsändringarna i de tre stiftet har givit Svenska kyrkan en möjlighet att lära sig av hur processen har fungerat och möjliggör för en utveckling av processen inför ytterligare indelningsändringar. Mycket av det stiftet har gjort är i linje med Rambolls teoretiska ansats för god implementering. Det har på flera håll funnits en tydlig behovsbild och den kommande förändringen har kommunicerats. Det har också funnits stöd från stiftet i form av intranätsidor, checklistor, ledningsgruppsutbildningar och ibland extra resurser. Rekommendationerna nedan är förslag på hur befintlig process kan utvecklas för att säkerställa att implementeringen ger de resultat och effekter som stiftet och enheterna vill uppnå. Vår förhoppning är att rekommendationerna kan användas i utvecklingen av processen för indelningsändringar och därmed bidra till att skapa ännu mer positiva resultat för de framtida pastoraten.

Figur 7. Rambolls rekommendationer



6.1 Planering inför indelningsändringen

Tydliggör mål för indelningsändringarna samt bryt ner mål för den lokala kontexten

Rambolls rekommendation är att säkerställa tydliga mål för förändringen och att skapa en tydligare målstruktur genom att formulera och operationalisera indelningsändringens mål och vad de innebär för enheterna. För att uppnå bärkraftighet inom de fyra områdena måste en strategi och målsättningar tas fram som en del av omställningen där begreppen bryts ner och uppföljningsbara mål tas fram. Enligt Rambolls teoretiska ramverk för implementering behöver målen med en förändring bli relevanta på den lokala nivån. Det är i brytpunkten där ägarskapet går över från stiftet till pastoratet som en ny process inleds och som därmed behöver egna mål. Varje framtida pastorat kommer att behöva sina egna lokala mål men Ramboll anser att det kan finnas ett värde av att på stiftsnivå utveckla vad bärkrafterna innebär och hur mål kan sättas för att följa upp dem.

Inkludera förutsättningar för implementering i utredningen

Ramboll föreslår att utredningen utökas för att även inkludera förutsättningar för implementering. Enligt vårt teoretiska ramverk för implementering behöver man ha fokus på implementeringen redan i planeringen av den för att nå önskad effekt av förändringen. Förutsättningar som Ramboll ser som viktiga att ha med i utredningen och som är avgörande för en god implementering är; att belysa organisationskulturella skillnader mellan enheter, att undersöka förtroendevaldas inställning till förändringen och vilken påverkan det kan få på implementeringen av indelningsändringen, att se över antalet vakanser inom enheten och hur det kan påverka omställningsarbetet samt att säkerställa ledares engagemang och stöd för förändring samt att de har förmåga och tid att leda förändringen.

Genom att belysa fler aspekter i utredningen får också den lokala ledningen kunskap om vilka typer av områden som de kommer att behöva arbeta med och vilken typ av kompetens som krävs för en god implementering. Utredningen kommer då att kunna fungera som ett underlag för att avgöra vilket typ av stöd som enheterna är mest i behov av. Utredningen kan också fungera som underlag för att avgöra hur mycket tid enheterna behöver ha på sig inför ikraftträdandet där ett antal saker bör tas i beaktan så som de förtroendevaldas inställning och antalet vakanta positioner. Genom att erbjuda en flexibilitet i när ikraftträdandet ska ske kan en större känsla av ägarskap infinna sig hos ledningen och medarbetare.

Koordinera processerna för att möjliggöra ett processledarstöd

Ramboll föreslår att framtida utredningar planläggs så att det går att finansiera ett processtöd under implementeringen som kan delas mellan flera enheter. Detta har redan gjorts i några av enheterna i respektive stift vilket har beskrivits som positivt och en lösning som Ramboll bedömer som kostnadseffektiv i ekonomiskt pressade situationer. Ramboll ser att det är ett bra sätt att säkerställa att kompetens inom förändringsledning finns tillgänglig, ett effektivt användande av kompetensen. Det är också en möjlighet för enheterna att dra lärdom från och stötta varandra under processen.

Förtydliga roller och ansvar under processen

En förutsättning för en god implementering är ett tydligt ledarskap och ägarskap över processen. I processen för indelningsändringen flyttas ägarskapet under processens gång från stiftet till pastoratet. Det leder till att pastoraten har ansvaret för att implementera en förändring som de inte har mandatet att besluta om samtidigt som stiftet efter det fattade beslutet inte har mandatet att driva förändringen. Ramboll rekommenderar därför att det läggs extra vikt vid att gå igenom roller och ansvar under processen för att säkerställa att det finns ett aktivt ägarskap som tar över och driver processen själva efter det fattade beslutet. Det kan göras genom att ha en öppen dialog mellan stiftet och den lokala ledningen där processen och övergången av ägarskap beskrivs och där komplexitet som medföljer diskuteras för att säkerställa att enheterna förstår att det är dem och inte stiftet som ska säkerställa att den nya organisationen kommer på plats.

6.2 Information om förändringen

Säkerställa att stiftet har kommunikationskanaler till både ledning och direkt till medarbetare

Ramboll rekommenderar att stiftet har en kommunikationskanal till både ledning och direkt till medarbetare där det ges information om processen och vilket stöd som stiftet tillhandahåller, såsom checklistor och handbok. Det är Rambolls förståelse att stiftet främst har kommunicerat med den lokala ledningen och de förtroendevalda som i nästa led ska kommunicera med medarbetarna. Den lokala ledningen har dock i flera fall saknat förutsättningar att kommunicera

med medarbetare på ett tillfredsställande sätt. Den lokala ledningen har inte känt ägarskap över processen eller fått en tydlig bild av vad som kommer att ske vilket har medfört att medarbetarna har känt att de saknar information. Att stötta den lokala ledningen genom att direkt informera medarbetare tror Ramboll skulle vara till stor hjälp för den lokala ledningen och det skulle samtidigt öka känslan av delaktighet hos medarbetarna samtidigt som det är viktigt att det är de lokala ledarna som fortsatt är ägare av processen.

Ramboll rekommenderar att en nationell intranätssida utvecklas som beskriver processens steg och ger goda exempel på genomförda indelningsändringar. Ramboll föreslår att intranätssidan utgår från *Handbok för förändringsarbetet* från Luleå stift, men i omvänd ordning där processbeskrivningen och referenser till kyrkoordningen kommer först. Ramboll rekommenderar att verktygen som beskrivs i handboken utvecklas till att inkludera när i processen de helst ska användas samt vilka som ska delta i de olika övningarna.

Tydliggör syftet med och behovet av indelningsändringen

Ramboll rekommenderar att syftet och behovet av att genomföra indelningsändringar kommuniceras tydligare. Ramboll bedömer att även om en stor majoritet av medarbetarna har nåtts av information om förändringen så har budskapet inte varit tillräckligt tydligt för att medarbetare ska förstå behovet av att göra förändringen. Idag delas inte behovsbilden av vissa enheter vilket försvårar förändringsarbetet eftersom förändringens arbetsinsats och tidsåtgång inte står i proportion till de upplevda utmaningarna. Ramboll rekommenderar att kommunikationen på ett tydligare sätt beskriver bakgrunden och behovet av förändringen samt vad konsekvenserna av att inte genomföra en indelningsändring skulle innebära. Som framkommit i fallstudierna sker samverkan i liten utsträckning när det är på frivilligbasis, även det är en aspekt som Ramboll rekommenderar lyfts fram. Vidare rekommenderar Ramboll att det finns en tydlig och transparent kedja från biskopens visitationer till stiftsstyrelsens beslut med motiv till beslutet och vidare till strukturhandläggare och sedan till enheterna. Ramboll rekommenderar att det på ett tydligare sätt framgår vem som äger processen i vilket skede och när medarbetare och lokal ledning kan eller inte kan påverka processen samt att det är tydligt motiverat när och varför en enhet behöver ingå i ett pastorat. Genom att tydligare beskriva och kommunicera mandat och ägarskap över processen ges förutsättningar för att undvika att de förtroendevalda på ett negativt sätt kommunicerar med församlingsborna om indelningsändringen.

6.3 Erbjud anpassat stöd för att genomföra förändringen på lokal nivå

Samla och sprid exempel på hur det nya pastoratet kan organiseras

Vid flera av fallstudierna framkommer att det finns en övning att arbeta med organisationsfrågor och det önskas stöd från stiftet i att diskutera möjliga vägar att organisera sig för att dra maximal nytta av pastoratet. Ramboll rekommenderar att stiftet stöttar enheterna/pastoraten och visar på alternativa sätt att organisera sig över flera geografiska områden samt pekar på för- och nackdelar med organiseringen. På så sätt behöver inte varje nytt pastorat börja sitt arbete från ruta ett utan kan utgå från goda exempel och dra nytta av erfarenheter av genomförda förändringar från andra pastorat. Eftersom de geografiska avstånden ofta lyfts som en nackdel och som en stor utmaning för enheterna finns mycket att vinna på att sprida goda exempel på organiseringar över flera geografiska platser.

Erbjud stödinsatser från stiftet efter de behov som har framkommit i utredningen

Utifrån utredningen och riskanalysen i utredningen rekommenderar Ramboll att stiftet i dialog med enheterna diskuterar vilket stöd de kommer vara i mest behov av. Ramboll uppfattar att enheterna inte själva kommer att be om stöd utan det är istället bättre om stiftet tar fram ett

antal exempel på vilket stöd som enheterna kan få. Exempel på generellt stöd är utbildning i processledning, mentorskap till kyrkoherde, nätverksträffar med andra pastorat, avlastning i administrativa uppgifter såsom arkiv och diaries.

Utveckla stödmaterialet utifrån målgruppens behov och perspektiv

Ramboll bedömer att det stödmaterial som finns är bra men kan utvecklas för att i högre utsträckning utgå från målgruppens perspektiv. Ramboll rekommenderar att framtagna checklistor utvecklas för att inkludera syftet med respektive aktivitet, om aktiviteten är ett lagkrav, vilka aktiviteter som måste vara klara innan ikraftträdandet och hur lång tid varje aktivitet uppskattas att ta. Genom att tydliggöra vilka uppgifter som är nödvändiga att genomföra innan ikraftträdandet kan pastoraten använda sina resurser på ett smartare sätt.

För att göra processen tydlig och lättillgänglig föreslår Ramboll att utöver det upplägg som finns idag efter område, så finns också checklistor att läsa efter var i processen enheterna befinner sig samt efter vilken roll i enheten man har. Genom att beskriva processen från målgruppens perspektiv underlättas kommunikationen och delaktighet skapas.

6.4 Stötta ledarskapet under förändringen

Utse en ledare för förändringen i samband med att beslut fattas

Ramboll rekommenderar att det på ett tydligare sätt, i den mån kyrkoordningen tillåter, utses en ledare för förändringen. I dagens process har de förtroendevalda en stor roll i förändringen gentemot medarbetarna vilket Ramboll bedömer kan leda till otydliga roller och ett otydligt mandat i frågan. Det är den lokala ledningen som måste driva förändringen eftersom de är dem som har kontakt med medarbetare. Genom att tydliggöra en ledare blir det klart vem som är ansvarig från början vilket skapat en tydlighet för medarbetare och en känsla av kontinuitet under förändringen. Det gör också att processen snabbt kan ta vid efter beslutet eftersom

Ledaren som också förslagsvis en kyrkoherde, skulle i sin roll också kunna ha en tydligare kommunikationsväg direkt till stiftet. Om det är en kyrkoherde som också är en förändringsledare är det viktigt att den avlastas från ordinarie uppgifter, till exempel bör det finnas en större acceptans för att vissa arbetsuppgifter nedprioriteras och/eller att en av församlingsherdarna under en period får ett utökat ledningsansvar. Ett processtöd för att hjälpa förändringsledaren att driva förändringen bedömer Ramboll som viktigt att få till stånd.

Utveckla stödet till ledningsgruppen för att säkerställa det aktiva ledarskapet lokalt

Ramboll rekommenderar att stödet till pastoratens ledningsgrupp ska finnas under hela processen för att säkerställa att pastoraten får det stöd som behövs. Stiftelsen har på olika sätt stöttat pastoraten, bland annat genom ledningsgruppsutbildningar. Detta är ett bra initiativ men Ramboll bedömer att det inte är tillräckligt. Eftersom den lokala ledningen äger förändringen efter stiftsstyrelsens fattade beslut är det av vikt att de förstår sin roll och att de har tillräckliga förutsättningar och verktyg för att driva förändringen. Ramboll föreslår till exempel att stiftet utser mentorer eller rådgivare till kyrkoherden som följer processen från omställningsåret och ytterligare något år efter ikraftträdandet.

BILAGA 1
[BILAGA TITEL]

7. BILAGOR

Bilaga 1. Metodbeskrivning

Bilaga 2. Enkätundersökningens frågor

Bilaga 3. Härnösands stift

Bilaga 4. Luleå stift

Bilaga 5. Uppsala stift