

Västerås stift i omförhandlingen av det svenska välfärdskontraktet

ANALYS AV ESF-PROJEKTET AKTÖR FÖR VÄLFÄRD

Curt-Olof Mann, Torbjörn Einarsson och Filip Wijkström



Västerås stift i omförhandlingen
av det svenska välfärdskontraktet

Analys av ESF-projektet Aktör för Valfärd åren 2012–2014

Tidigare publikationer i serien Civil Society Reports

2014

Curt-Olof Mann, Torbjörn Einarsson och Filip Wijkström. *Västerås stift i omförhandlingen av det svenska välfärdskontraktet. Analys av ESF-projektet Aktör för Välfärd åren 2012–2014.*

Henrik Karlsson. *Samverkan eller korporatism? En intervjustudie över intresseorganisationers utbyte med svensk förvaltning.*

2013

June Findlay. *Charitainment. A Matter of Pomp and Circumstance.*

2011

Torbjörn Einarsson. *Medlemsorganisationen. Individ, organisationen och samhället.*

2009

Lisa Sjöblom. *Partner eller kontrollant? En studie av Sidas uppföljning.*

2008

Torbjörn Einarsson. *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen. En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar.*

2007

Torbjörn Einarsson och Filip Wijkström. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik. Fallet vård och omsorg.*

2006

Thodenius, Björn. *Organisering av kunskap. En studie av Wallenberg Consortium North.*

Besök gärna förlaget och våra skrifter på www.civilsociety.se

Västerås stift i omförhandlingen av det svenska välfärdskontraktet?

ANALYS AV ESF-PROJEKTET AKTÖR FÖR VÄLFÄRD ÅREN 2012–2014

Curt-Olof Mann,
Torbjörn Einarsson
& Filip Wijkström

European Civil Society Press
www.civilsociety.se

Stockholm 2014

Nyckelord: civila samhället, organisering, samhällskontraktet, Svenska kyrkan, verksamhetsutveckling, välfärdsproduktion, Västerås stift

Västerås stift i omförhandlingen av det svenska välfärdskontraktet. Analys av ESF-projektet Aktör för Valfärd åren 2012–2014.

ISBN: 978-91-86641-06-1

ISSN: 1653-8153

Civil Society Reports

© European Civil Society Press och författarna, 2014

Omslag: Manifesto/Petra Lundin

Grafisk form & sättning: Helena Lundin

Distributerad av:

European Civil Society Press

c/o SIR

Box 6501

SE-113 83 Stockholm

Tryckeri: Ineko, Göteborg, 2014

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	1
INLEDNING	5
FÖLJEFORSKNINGENS UPPLÄGG	11
ESF-PROJEKTETS BAKGRUND OCH SAMMANHANG	19
AKTÖR FÖR VÄLFÄRD UR ETT INDIVIDPERSPEKTIV	25
AKTÖR FÖR VÄLFÄRD UR ETT ORGANISATIONSPERSPEKTIV	33
SVENSKA KYRKAN I ETT NYTT SAMHÄLLSKONTRAKT	49
ANALYS OCH BEDÖMNINGAR	57
AVSLUTANDE REFLEKTIONER: VÄSTERÅS STIFT OCH VÄLFÄRDEN	67
LITTERATUR	77
FÖRTECKNING ÖVER INTERVJUPERSONER	81

SAMMANFATTNING

Västerås stift genomförde under åren 2012–2014 projektet Aktör För Välfärd med medel från Europeiska Socialfonden genom svenska ESF-rådet. Ett forskarteam under ledning av docent Filip Wijkström vid Handelshögskolan i Stockholm anlätades för att som följeforskare följa projektet och samtidigt genomföra en lärande utvärdering med kontinuerlig återkoppling till projektgruppen vid Västerås stift. Detta är slutrapporten för följeforskarnas arbete.

Det övergripande perspektiv följeforskarna har valt har varit att analysera det aktuella ESF-projektet i tre nivåer. Den första nivån är församlingarna och deras medarbetare och verksamhet, vilket är den nivå det aktuella ESF-projektet i första hand fokuserar på. Den andra är de betydligt längre och pågående förändringssträvanden inom Västerås stift för vilka projektet kan förstås som ett särskilt verktyg, avgränsat i tid och inriktning. Den tredje slutligen är utvecklingen inom Svenska kyrkan som helhet, satt i perspektivet den svenska välfärden och det civila samhället.

Redan från projektets början går det att tolka in en ambivalens i projektets mål, en ambivalens som tycks vara sprungen ur mötet mellan stiftets egna förändringsambitioner och ESF-rådets program. Konsekvensen blir att de nya välfärdsverksamheterna – utifrån ESF-rådets målsättning – måste vara av ett slag som resulterar i långsiktiga nya (externa) intäkter, för att dessa verksamheter ska kunna bidra till målet i projektet att säkra arbetstillfällena i församlingarna. Projektet ser ut att ha lyckats såväl med att stärka engagemang, kunskaper och beredskap som att skapa acceptans

och intresse hos många av stiftets församlingar när det gäller de egna möjligheterna att bedriva välfärdsrelaterad verksamhet. I första hand har detta skett utifrån församlingsmedarbetarnas analyser, kompetenser och initiativ. Däremot ser det inte idag ut att finnas någon tydlig enighet inom stiftet kring om och i så fall hur församlingarna ska ägna sig åt ny välfärdsrelaterad verksamhet, hur denna ska vara finansierad eller om formerna för hur förändringsarbetet inom stiftet och församlingarna ska bedrivas.

Bedömningen som följeforskarna gör är att man såväl inom stiftet som i de enskilda församlingarna fortsatt behöver diskutera dessa frågor, och då tydligt kopplat till den egna särarten som kyrka och utifrån perspektivet vilket mervärde man kan och vill bidra med i samhället. Intrycket är att den individuella kompetensutveckling av enskilda medarbetare som har varit projektets huvudinnehåll till stor del kom för tidigt i relation till sådana mer fördjupande diskussioner inom organisationen. Detsamma gäller de olika former av samverkan mellan församlingar och med andra aktörer som man tänkt sig som stimulans, stöd, finansiering och även struktur för verksamheternas utveckling.

Som slutsatser av projektet identifieras tre nyckelområden som man bör fokusera på inför det fortsatta förändringsarbetet i stiftet. Det första rör matchningen mellan å ena sidan de individer och grupper som är kapabla och villiga att driva verksamhetsutveckling och ny verksamhet och å den andra sidan en organisatorisk miljö (först och främst på församlingsnivå) där dessa medarbetare stimuleras och ges förutsättningar att göra detta. Det andra området handlar om en fördjupad analys av det faktum att de nya verksamheter som faktiskt har utvecklats under projektet nästan uteslutande drivs församlingsnära med befintliga kompetenser och resurser, snarast betraktas som ett komplement till den välfärdsproduktion som de offentliga huvudmännen ansvarar för och därför i stor utsträckning pågår utanför offentliga uppdrag och utan nya intäkter från offentliga huvudmän. Det tredje området, slutligen, rör de ansatser till kyrkligt entreprenörskap med särskilda kännetecken och förutsättningar som har kommit i dagen och hur man inom stiftet framöver ska förhålla sig till detta.

Avslutningsvis reses i slutrapporten frågor av mer övergripande karaktär som primärt handlar om hur Svenska kyrkan, stiftet och församlingarna ska navigera och manövrera i ett nytt – omförhandlat – samhällskontrakt. Det innebär på olika sätt utmaningar för församlingarna och stiftet att leva efter det grundläggande uppdraget och slå vakt om de värderingar och ideal som ligger till grund för Svenska kyrkan, samtidigt som man ska förhålla sig till såväl offentliga uppdragsgivare och de nya välfärdsmarknaderna som till professionell personal anställd i egen välfärdsproduktion. I vilken mån kan exempelvis de präster och diakoner som i stor utsträckning både har utbildats och arbetat inom den statliga sfären, ta den nya organisationen genom dessa utmaningar? Vilken roll kan och bör organisationens medlemmar – de ideella och förtroendevalda – spela i styrning, ledning och drift för att driva eventuell ny välfärdsverksamhet på ett sätt som står i samklang med Svenska kyrkans idé- och värdegrund?

Ett mer djupgående samtal som troligen bör föras såväl inom Västerås stift som inom Svenska kyrkan som helhet handlar om på vilket sätt Svenska kyrkans (och församlingarnas) grundläggande uppdrag ska kunna matchas med de upplevda behoven av välfärdsproduktion i kyrklig regi i dagens samhälle. Det samtalet bör även handla om hur såväl uppdrag som upplevda behov ska kunna kombineras och matchas med finansieringsformer av olika slag men också med de olika typer av personella resurser som står till buds. Slutligen bör man även diskutera och analysera den huvudmannastyrning eller governance som är tänkt att sätta prioriteringsordningen mellan dessa storheter i organisationen.

INLEDNING

Svenska kyrkan är idag en av Sveriges största producenter av välfärdstjänster utanför offentlig sektor. Samtidigt är kunskapen om denna organisation och hennes omfattande välfärdsengagemang fortfarande minst sagt begränsad. Även den mer publika diskussionen när det mer generellt gäller välfärdsproduktion i religiös regi är mer eller mindre obefintlig (se dock Bäckström 2014 för ett av undantagen). På ett övergripande plan är detta en studie om Svenska kyrkans roll och förutsättningar i framtidens försörjning av välfärdstjänster. Redan idag rör det sig om hundratals församlingar, många fristående institutioner och tusentals medarbetare som bedriver ett omfattande välfärdsarbete. Med denna rapport har vi ambitionen att både höja kunskapen och samtidigt bidra till det fortsatta samtalet om kyrkans roll i framtidens välfärd. Vi gör det genom att sätta fokus på Västerås stift.

Västerås stift är ett av Svenska kyrkans 13 stift och sträcker sig hela vägen från Mälaren i söder upp mot nordväst till den norska gränsen. Stiftet bildades på 1100-talet och är till ytan det tredje största stiftet i Svenska kyrkan. Det omfattar hela Dalarnas län, hela Västmanlands län samt norra delen av Örebro län. Stiftet kan därmed sägas bestå av tre sinsemellan relativt särpräglade områden med sin egen karaktär: Bergslagen, Västerås samt Dalarna/Siljansbygden. Totalt bor det drygt en halv miljon människor i stiftet (570.000) och 73 procent av befolkningen är tillhöriga Svenska kyrkan. I stiftet finns idag 70-talet församlingar som tillsammans bildar runt 60 pastorat och stiftet är vidare organisatoriskt och administrativt indelat i åtta stycken så kallade kontrakt (Hollmer 2013).

Bakgrunden till rapporten är att Västerås stift 2011 sökte och erhöll ett projektbidrag från Europeiska Socialfonden (ESF) inom programområde 1, kompetensförsörjning. Projektet skulle därefter genomföra i grunden handla om kompetensutveckling för anställda inom stiftets församlingar. Detta har också varit ett tydligt mål i arbetet inom projektet, som gavs namnet Aktör för Valfärd (AFV). Vid sidan av detta har ambitionen internt i stiftet också varit att utveckla såväl organisationen som samarbetet med andra samhällsaktörer för att understödja arbetet. Detta då de församlingsanställda förstås inte är isolerade vare sig från den arbetsplats på vilken de är verksamma eller det omgivande samhälle i vilket de verkar. Samtidigt kan inte heller den organisation i vilken människorna arbetar på något meningsfullt sätt skiljas från dessa människor. För att förstå och vidareutveckla de människor som är engagerade i organisationen så måste man också arbeta med och vidareutveckla organisationen, och vice versa. Denna så att säga dubbla dubbelhet – medarbetaren i församlingen och församlingen i sin omvärld – präglar därför såväl denna rapport som följeforskningens upplägg och genomförande.

Ett följeforskningsprojekt blir till

ESF har i sin bidragsgivning formella krav på extern utvärdering och externt stöd till genomförandet. Detta innebär att varje projektägare, i detta fall Västerås stift, ska uppdraga dessa uppgifter åt en extern aktör med lämplig kompetens. Det resulterade i att Filip Wijkström vid Handelshögskolan i Stockholm – efter att ha lämnat ett anbud på genomförande som svar på den upphandling som gjordes av Västerås stift – fick uppdraget att tillsammans med ett team bestående av Torbjörn Einarsson och Curt-Olof Mann genomföra en kombinerad insats med delarna utvärdering och stödresurs samt följeforskningsstudie. Kompletterande ekonomiska resurser för forskningsdelen sköts till från det forskningscenter vid Handelshögskolan i Stockholm där forskarteamet har varit verksamt (www.civilsociety.se). Under perioden maj 2012

– juni 2014 har så detta team följt arbetet med projektet Aktör För Velfärd (AFV) inom stiftet, med det dubbla syftet att dels fungera som utvärdering och stöd för projektet, dels vinna ny kunskap om hur förändringsarbete bedrivs och huvudmannastyrning (*governance*) utövas i och genom komplexa idéburna organisationer.

Viktigt att poängtera är att Västerås stifts arbete med dessa frågor varken börjar eller slutar med det aktuella ESF-projektet. Detta är istället inbäddat i en större helhet. Stiftet har länge arbetat med att vidga synen på och stimulera utveckling av församlingarnas roll i välfärden. Denna kombinerade studie och utvärdering bör därmed också i sig ses som ett ytterligare steg för stiftet att öka sin kunskap och fördjupa sin erfarenhet för att utveckla församlingarnas arbete på välfärdsområdet. På samma sätt varken börjar eller upphör studierna vid Handelshögskolan i Stockholm om de idéburna organisationerna och deras betydelse i samhället med denna rapport. Arbetet med detta projekt bygger vidare på erfarenhet och kunskap från tidigare projekt, och den nya kunskap som har vunnits inom projektet fogas till resultat från tidigare studier och utgör del av den plattform utifrån vilken ny forskning planeras och genomförs. Kunskapen omsätts också till nya texter och publikationer och integreras successivt i vår undervisning.

Svenska kyrkan och välfärdens omförhandling: stiftet i ett större sammanhang

Västerås stift bör förstås som del av det vidare organisatoriska sammanhang som utgörs av hela Svenska kyrkan. Där har frågorna om kyrkans roll i välfärden kommit att aktualiseras bara under de allra senaste åren efter separationen från svenska staten (se t ex SKU 2009; SKU 2013). Utifrån ett sådant perspektiv kan man med fog också lyfta frågan vad – i praktisk och reell mening – begreppet folkkyrka numera står för. Åtminstone på sina håll inom Svenska kyrkan tycks man omfamna detta ännu tydligare idag än i samband med separationen från staten (se t ex Idestrand 2012). Detta även om folkkyrkotanken som sådan

och som den har kommit att växa fram i Svenska kyrkan förstås är vidare och mycket äldre än de diskussioner som fördes inför den separation mellan kyrka och stat som genomfördes år 2000, vilket Bengt Kristensson Ugglå (2012) tydligt visar i en intressant essä om folkkyrkotanken och dess förkämpar Einar Billing och Gustaf Wingren.

Utän att vi här ger oss in på den teologiska frågan om vad begreppet folkkyrka innebär, ställer vi oss ändå frågan om folkkyrkotanken som den utvecklas idag kommer att kunna innebära en kyrka med en omfattande – kanske även växande – verksamhet inom välfärdsområdet? Kommer Svenska kyrkan även fortsättningsvis att kännetecknas av en partipolitiskt influerad demokrati med en aktiv och stark medlemsorganisation som en central del av huvudmannastyrningen? Vilka roller kommer de vigda grupperna – prästerna och diakonerna – respektive tjänstemännen inom välfärdsprofessionerna få, i relation till varandra men också i relation till medlemsorganisationen? Och vilken betydelse får detta för den konkreta styrningen och kontrollen av den välfärd som organiseras och bedrivs inom Svenska kyrkans hägn – nu och i framtiden?

I varje förståelse av folkkyrkobegreppet antar jag att man är tvungen att också redogöra för vilken roll och betydelse människorna i organisationen ska ha, i relationen till Gud men också till varandra och kyrkan som organisation. (Wijkström 2014, sid 256)

Detta är grundläggande och viktiga frågor som inte bara handlar om verksamheten och självbilden i Västerås stift utan om hela Svenska kyrkan och hennes identitet i det nya samhällskontraktet. Stiftets aktiva och konkreta arbete med välfärdsfrågorna bör därför också sättas in och förstås i den pågående transformationen av det omgivande svenska samhället (se t ex Bäckström 2014). På annat håll har detta beskrivits som en *omförhandling av samhällskontraktet* där det civila samhället – och Svenska kyrkan numera som en del av detta – fyller en viktig funktion (Wijkström 2012a). En central del i denna omförhandling rör just de idéburna aktörernas roll i produktionen, finansieringen och styrningen

av välfärden (se t ex Einarsson och Wijkström 2007; Reuter 2012; Lundström och Wijkström 2012). Vi saknar fortfarande mycket kunskap såväl om konsekvenserna för civilsamhället som om dessa aktörers roll, betydelse och omfattning i samhället, inte minst när det gäller välfärden (jfr Wijkström och Einarsson 2006). Regeringen tillsatte under 2014 en särskild utredning för att "undersöka möjligheterna att på olika sätt underlätta för det civila samhällets organisationer att bedriva sin verksamhet" med det explicita syftet att "dessa organisationers kompetens och kapacitet bättre ska tas till vara [...] inte minst inom vård och omsorg" (Regeringen 2014, sid 1). Och med tanke på att frågan om vinster i välfärden kom att bli en valfråga i riksdagsvalet 2014 och även tycks kunna spela roll för den efterföljande regeringsbildningen behöver ett regeringsskifte i sig inte nödvändigtvis innebära att dessa frågor minskar i betydelse, snarare tvärtom.

Rapporten är grovt sett strukturerad i tre delar. Vi börjar i det individperspektiv på projektet och dess genomförande som är primärt fokus i ESF-projektet. Därefter diskuteras och analyseras projektet och dess olika delar ur ett organisations- och verksamhetsperspektiv. Slutligen återkommer vi till den pågående omförhandlingen av samhällskontraktet och betydelsen av projektet inte bara för Västerås stift utan också för Svenska kyrkan.

FÖLJEFORSKNINGENS UPPLÄGG

De insatser som gjorts för att samla in det empiriska underlaget för följeforskningsprojektet har som helhet präglats av följsam anpassning till den interna dynamik och utveckling som har kännetecknat AFV och dess verksamhet inom organisationen. Den på förväg fastslagna planen för vårt arbete har dock angett en enkel men tydlig grundmodell som till största delen har kunnat följas, även om vissa mindre justeringar har gjorts under tiden på grund av förändrade förutsättningar.

Följeforskningen har bedrivits i tre relativt distinkta men något överlappande faser. Den första fasen handlade om att fastställa ett utgångsläge för insatserna både på stifts- och församlingsnivå. Följeforskningsstudien inleddes ett par månader efter det att AFV formellt sett hade startat så för teamet var det viktigt att omedelbart komma igång med en första intervjuomgång. Intervjuer har varit den i särklass viktigaste källan till kunskapsinhämtning. Andra datakällor som användes för att fastställa utgångsläget ("nollläget") för vår uppföljning har bland annat varit den av AFV genomförda kompetenskartläggningen, grundläggande statistik om stiftets församlingar samt material från ett par tidigare studier av Svenska kyrkan och Västerås stift med data på församlingsnivå.

Den andra och längsta fasen i följeforskningen har gått ut på att löpande skugga de olika aktiviteter och processer som genomförts inom ramen för AFV. Ytterligare intervjuer har genomförts under gång, först och främst i fördjupningssyfte, och ett antal utbildningsinsatser och processdygn har också observerats på plats.

Dessa insatser inom AFV har också följts upp och analyserats genom att vi har kunnat ta del av resultaten från stiftets egna uppföljande enkäter till deltagarna. Under hela projekttiden har även följeforskarna både observerat verksamheten och medverkat vid ett antal möten med projektgruppen och vid alla styrgruppens ordinarie möten. Sammanlagt tre så kallade lärseminarier samt ett slutseminarium har dessutom genomförts för att man inom AFV skulle ha möjlighet att ta del av de erfarenheter och resultat som vunnits inom projektet, samtidigt som vi som forskarteam i och med dessa tillfällen fick en tidig möjlighet för återkoppling på våra tankar och delanalyser.

Den tredje och avslutande fasen handlade primärt om att följa upp det material som samlades in under den första fasen för att få en indikation på vad som hade förändrats under projektets gång. Den innebar också en fördjupning inom vissa av de områden som under projektets gång kommit att framstå som mer relevanta än vad de gjorde inledningsvis.

Statistik och enkätmaterial

Den omfattande kompetenskartläggning som genomfördes under mobiliseringsfasen av AFV-projektet gav oss värdefull information för att fokusera och rama in det fortsatta arbetet med uppföljningen. Följeforskningsteamet har också tagit del av den egenuppföljning som projektgruppen utfört, främst i form av enkäter efter utbildningstillfällen, liksom ett par andra enkäter, framförallt riktade till diakoner respektive kyrkoherdar. Detta material har, tillsammans med den information som man inom projektet har samlat in om deltagarna i samband med de många olika aktiviteter som har genomförts, utgjort en viktig källa till kunskap. De utbildningar och andra samlingar inom projektet som har riktats till enskilda församlingsmedarbetare, församlingar och kontrakt har kunnat följas upp med avseende på omfattningen på deltagandet, såväl på individ- som på församlings- och kontraktsnivå.

Statistiska uppgifter över samtliga församlingar i stiftet för åren 2010 och 2011 har inhämtats från församlingsdatabasen hos kyrkokansliet i Uppsala och har på ett övergripande plan hjälpt teamet att orientera sig om omfattning och spridning när det gäller församlingarnas pågående verksamhet inom välfärdsområdet, som har varit fokus för projektet. Tanken var initialt att söka samband och förändringar i olika variabler kopplat till församlingarnas utveckling av verksamhet och kompetens i projektet. På grund av att relativt få verksamheter har hunnit komma igång under den korta perioden som projektet har löpt, och eftersom dessa verksamheter dessutom är av begränsad omfattning, har det dock inte varit meningsfullt att presentera analyser av detta kvantitativa material inom ramen för detta följeforskningsprojekt. Materialet finns dock tillgängligt för fortsatta studier.

Inom ramen för en intern utredning inom Svenska kyrkan – ”Arbetsformer i förändring: församlingens uppgift och förutsättningar” – genomförde man under 2009 en omfattande enkät i hela Svenska kyrkan om välfärdsrelaterad verksamhet. Sammanlagt 560 pastorat svarade, varav 34 i Västerås stift. Vi har tagit del av och bearbetat de delar av enkätmaterial som rörde Västerås stift. Dels som bakgrund till upplägget av vår studie, dels som en bild över den välfärdsverksamhet som produceras i församlingarna i stiftet tre år före projektstarten.

För att fördjupa våra kunskaper om den interna styrningen i församlingarna och samspelet mellan förtroendevalda och kyrkoherdar har vi slutligen även fått tillgång till församlingsinstruktionerna för alla stiftets församlingar. Denna instruktion är ett av de tydligaste verktyg som domkapitlet har både för att främja och utöva tillsyn över församlingarnas verksamhet.

Intervjuer och observationer

Den huvudsakliga informationsinhämtningen har skett genom intervjuer och deltagande observation vid olika typer av aktiviteter och möten arrangerade och genomförda inom ramen för AFV.

Huvuddelen av intervjuerna har skett per telefon och totalt har ett 80-tal intervjuer av varierande längd genomförts (se förteckning i bilaga). Samtliga har dokumenterats genom referatprotokoll.

Deltagande observation har skett vid återkommande tillfällen. Främst vid projektets samtliga styrgruppsmöten från och med maj 2012, med något undantag. Därutöver vid planeringsdag med projektgrupp, kontraktsadjunkter och referensgrupp under våren 2012, i samband projektets startkonferens hösten 2012, vid en av de utbildningsdagar som genomfördes kontraktsvis under hösten 2012, vid ett av de så kallade processdygnen i augusti 2013 samt vid en kyrkoherdeträff i ett av kontrakten under våren 2014.

Verksamhetsutveckling i enskilda utvalda församlingar har följts över tid genom intervjuer med kyrkoherdar eller verksamhetsansvariga samt genom fortlöpande kontakter med projektgruppen. Totalt har representanter för 31 av stiftets drygt 60 församlingar intervjuats vid åtminstone ett tillfälle.

Intervjuer har genomförts i huvudsak i tre omgångar. Den första som genomfördes under maj och augusti 2012 riktade sig till styrgruppen och vissa andra nyckelpersoner samt kontraktsadjunkterna. Avsikten var att etablera ett slags "nolläge" för vår studie, det vill säga att genom intervjuer med de personer som kunde antas ha mest kunskap och inblick skapa en bild av utgångsläget för projektet. Hit hör också de intervjuer med kyrkoherdar i ett första urval av stiftets församlingar som genomfördes i januari 2013. Urvalet gjordes av forskarna i teamet och omfattade totalt 23 församlingar att följa närmare. Det baserade sig till största delen på kontraktsadjunkternas erfarenhet av vilka församlingar som skulle kunna vara särskilt intressanta, ur perspektivet att de redan var eller kunde tänkas komma att engagera sig i välfärdsrelaterad verksamhet.

Den andra intervjuomgången genomfördes under perioden september till oktober 2013. Den omfattade totalt 17 församlingar som antingen hade medverkat vid något av projektets processdygn och/eller som vid denna tidpunkt hade något konkret initiativ eller verksamhet på gång rörande egen verksamhet inom välfärdssfältet. En halvtidsavstämning med projektgruppen gjordes också vid denna tidpunkt.

Den tredje omgången intervjuer genomfördes slutligen i februari och april 2014. Vid detta tillfälle intervjuades kyrkoherdar och verksamhetsansvariga i åtta församlingar med verksamhet eller initiativ startade före projektperioden samt sju församlingar som hade startat någon form av välfärdsrelaterad verksamhet under projektperioden. Vidare intervjuades på nytt tre av de kontraktsadjunkter som varit med under hela projekttiden samt två kontraktsadjunkter som anställts senare. Slutligen intervjuades också ledamöterna i styrgruppen i denna sista omgång.

Dubbelriktad återkoppling genom "läreseminarier"

Gemensamma så kallade "läreseminarier" (inklusive ett slutseminarium) har genomförts av teamet tillsammans med projektgruppen varje termin från och med hösten 2012, sammanlagt fyra stycken. Dessa tillfällen har – förutom att de har inneburit en möjlighet till lärande för och återkoppling till projektgruppen om följeforskningens resultat och teamets tankar om fortsättningen på projektet – även på olika sätt bidragit med ytterligare värdefulla insikter för följeforskningsteamet. Utöver input av kunskap via seminarier och samtal har också teamets forskningsledare medverkat vid ett flertal tillfällen då AFV-projektets frågor har diskuterats och debatterats inom organisationen. Det har handlat om föreläsningar och seminarier i samband med projektets uppstartskonferens i Grängesberg hösten 2012, vid stiftets präst- och diakonmöte under hösten 2013, på ett internt slutseminarium i stiftet i Rättvik, vid AFVs "spridningsseminarium" i Uppsala under våren 2014 samt medverkan vid det stiftsmöte som genomfördes i Avesta i september 2014. Syftet med dessa insatser har från teamets sida precis som för läreseminarierna har varit dubbelriktat. Förutom löpande återkoppling av kunskap och analys till projektgruppen och andra intressenter inom stiftet har vi på detta sätt också kontinuerligt fått möjlighet att presentera och pröva våra preliminära slutsatser och resultat. Samtidigt har även tillfälle funnits för oss att ställa kompletterande och fördjupande frågor.

Våra utgångspunkter för analysen

- (a) En första viktig utgångspunkt för analyserna i denna rapport har varit det syfte och de mål som man från Västerås stift själva har ställt upp i sin ansökan till ESF. Vi redogör för dessa i avsnittet nedan som handlar om ESF-projektets bakgrund och sammanhang.
- (b) AFV-projektet är del av en process inom stiftet som både har en historia före det att man fick ESF-medel och även verkar fortsätta efter det att AFV-projektet formellt är avslutat. Inom stiftet menar man att det är en av kyrkans grundläggande uppgifter att arbeta utåtriktat med samhällsrelevanta aktiviteter. Därför vill vi samtidigt placera in och analysera på vilka sätt AFV-projektet kan ha bidragit till detta. Det är ju inte säkert att en ny större verksamhet till exempel riktad till utsatta grupper nödvändigtvis leder till märkbart fler arbetsuppgifter för den avlönade anställda personalen i stiftet. I stället skulle sådan verksamhet kunna drivas med hjälp av insatser av ideellt arbetande medlemmar eller volontärer.
- (c) Slutligen bör stiftets och församlingarnas välfärdsarbete, och därmed även AFV-projektets fokus på sådana frågor, tolkas utifrån att detta är en del av Svenska kyrkan och hennes verksamhet. Det bör också – inte minst i de delar som handlar om mer institutionaliserad välfärdsproduktion – förstås utifrån den omförhandling av samhällskontraktet som pågår, där aktörer ur civilsamhället i allt högre grad både förväntas och bereds möjlighet att engagera sig i välfärdsproduktion.

Utifrån ovanstående utgångspunkter belyser vi i rapporten på vilket sätt projektet har bidragit till:

- **attitydförändring** genom att man i stiftet och församlingarna har lyckats skapa en fördjupad förståelse för försam-

lingarnas möjligheter som tjänsteproducent, utförare och entreprenör av välfärdstjänster inom det som kallas "den sociala ekonomin",

- **kompetensutveckling** genom att anställda i församlingarna har den kompetens som behövs för att leda och arbeta i projekt inom välfärdsområdet,
- **verksamhetsutveckling** genom att bredda församlingarnas utåtriktade verksamheter på välfärdsområdet samt huruvida det medverkar till att säkra arbetstillfällena i församlingarna,
- **organisationsutveckling** genom att det har skapats stödjande strukturer och effektivare former för samverkan mellan församlingarna i stiftet,
- **erfarenhetsspridning** av detta arbete inom Svenska kyrkan och till partners utanför den egna organisationen.

Rapportens disposition

I följande tre avsnitt redogör vi för det empiriska underlag som vi har samlat in och använt i analysen. Vi börjar med projektets bakgrund och sammanhang. Därefter analyserar vi materialet först ur ett individperspektiv och sedan ur ett organisationsperspektiv, med fokus på de huvudsakliga syftena i projektet som listas ovan.

Sedan följer ett analysavsnitt i vilket vi tar avstamp i pågående omförhandling av det svenska samhällskontraktet som har beskrivits i andra sammanhang (se t ex Wijkström 2012a). Här placeras både projektet och församlingarna in i det vidare omvärldssammanhang som utgörs av Svenska kyrkan, civilsamhället och det svenska välfärdssystemet.

Rapporten knyts samman och avslutas med analys och reflektioner i de tre stegen (a)-(c) ovan: projektets syfte och mål, det mer långsiktiga arbetet med välfärdsfrågor inom Västerås stift samt Svenska kyrkans, civilsamhällets och välfärdssamhällets utveckling.

ESF-PROJEKTETS BAKGRUND OCH SAMMANHANG

I följande avsnitt redogörs för vad följeforskningsteamet uppfattar som några av de grundläggande förutsättningarna och centrala inslagen i den process som föregick och kom att forma AFV-projektets syfte, målsättningar och metoder.

Projektet ur bidragsgivarens och bidragsmottagarens perspektiv

Bakgrunden till projektansökan hos svenska ESF-rådet från Västerås stift har varit ett långvarigt och utåtriktat samhällsengagemang, bland annat inom olika välfärdsrelaterade områden, inom ramen för Västerås stifts verksamhet. AFV som projekt kan därför förstås som att det har växt fram från två håll. Dels så har ett antal församlingar inom stiftet varit pionjärer inom vad man tidigare har beskrivit som "den sociala ekonomin", dels har man centralt i stiftet tagit aktiv del i samtalen och funderingarna om Svenska kyrkans framtida roll i samhällsbygget.

ESF (Europeiska Socialfonden) lyste 2011 ut medel för projekt i norra Mellansverige med bland annat möjligheter att bedriva kompetensutveckling med inriktning mot social ekonomi. Därmed erbjöds ett tillfälle för stiftet att under en period arbeta mer fokuserat både med frågor om social ekonomi generellt och mer specifikt om kyrkans samhällsroll i en skala som annars inte skulle ha varit möjlig.

ESFs övergripande syfte är att främja den regionala utvecklingen i Europa och man ska konkret arbeta för att främja sysselsättning och skapa fler arbetstillfällen. Den aktuella utlysningen gjorde inom ramen för programområde 1 genom vilket man stödjer kompetensutveckling med målet att den enskilde ska kunna behålla sin anställning på en förändrad arbetsmarknad. I utlysningen prioriterades dessutom sådana verksamheter som kunde motverka utanförskap och utveckla glesbygden.

Detta innebär att stiftet och ESF i det aktuella projektet har lagt betoningen något olika på de båda kommuniserande kärnen verksamhetsutveckling och kompetensutveckling. ESFs huvudsakliga mål med utlysningen var att medarbetarna skulle rustas för att kunna behålla sina arbeten, medan stiftet primärt ville ta möjligheten att utveckla församlingarnas olika verksamheter – befintliga såväl som nya – inom den sociala ekonomin. Samtidigt ville man låta diskussionen om kyrkans roll i samhället fortsätta, med ambitionen att öka intresset och förståelsen för just välfärdsverksamhet. Vi menar dock att skillnaderna i målsättning inte bör överdrivas.

I ansökan till ESF beskriver man från stiftets sida en utveckling där kyrkans medlemsantal minskar. Det innebär att församlingarnas intäkter stagnerar och i vissa fall även minskar vilket gör att de redan existerande anställningarna är i farozonen. Vidare skriver man att det finns många uppgifter inom det sociala området i samhället som borde utföras. Den bedömning man gör är att det finns efterfrågan på tjänster som man i stiftets församlingar skulle kunna utföra och därmed säkra jobben lokalt. Man skriver vidare att det redan finns ett antal pionjärförsamlingar som driver olika verksamheter, allt från skolor, begravningsbyråer, restauranger, behandlingshem, familjecentraler och integrationsprojekt till sociala företag med stöd av medel inom det så kallade Fas 3 (en del av jobb- och utvecklingsgarantin inom arbetsmarknadspolitiken). Den mest aktiva församlingen i stiftet har till och med kunnat tredubbla sin personalstyrka under det senaste decenniet. Av detta följer projektets övergripande mål *att säkra jobben för församlingsanställda i Västerås stift genom att bredda basen för församlingarnas verksamhet inom främst den sociala ekonomin.*

I ansökan beskrivs att det redan finns goda exempel på plats i stiftet, och detta ska nog förstås som en av den viktigaste anledningen till att projektet kommer till inom stiftet. Men dessa initiativ och verksamheter ute i enskilda församlingar förs inte automatiskt vidare till andra församlingar, vilket upplevdes som ett problem men också innebar en möjlighet. För att dessa innovativa verksamheter ska kunna skalas upp och mångfaldigas och även få betydelse för sysselsättningen i stort skriver man från stiftets sida i ansökan till ESF att det krävs såväl kompetensutveckling av enskilda individer som organisationsutveckling. Det krävs också ett bättre samarbete med den sociala sektorns uppdragsgivare och den sociala ekonomins stödjande organisationer (framförallt tänker man sig nog här olika former av aktörer från den offentliga sektorn). Vidare menar man att församlingarna behöver ta tillvara tillgängliga erfarenheter bland de anställda, utveckla ett mer entreprenöriellt förhållningsätt samt knyta kontakter med olika aktörer i samhället för olika former av samverkan.

Projektets primära målgrupp är alltså enligt ansökan de anställda i stiftets församlingar och deras anställningar. För att möjliggöra den önskvärda utvecklingen måste varje medarbetare vara bärare av kyrkans idé och vilja utveckla kyrkans verksamheter. Hela arbetslaget måste därför, enligt ansökan, involveras i processen då man menar att nya idéer och samarbeten uppstår i församlingens totala kontaktyta med det omgivande samhället. Av denna anledning är därför det första steget en kompetensutveckling av hela arbetslag. Därefter avser man att inom projektet gå vidare med fördjupad kompetensutveckling för enskilda medarbetare som ska kunna leda projekt eller utföra tjänster i den sociala ekonomin.

Som sekundär målgrupp nämns de förtroendevalda i kyrkoråden. Att få med de förtroendevalda beskrivs i ansökan som avgörande för att säkerställa fortlevnaden. Då dessa varken har behov av samma typ av kompetensutveckling eller hör till ESFs målgrupper så ska de istället involveras i de processer, information och dialoger som omger AFV. Den ideella arbetskraften i församlingarna, de aktiva medlemmar som bidra med sin tid i olika former och funktioner, beaktas inte närmare.

Utöver detta trycker man från stiftets sida i ansökan särskilt på jämställdhet och tillgänglighet på alla nivåer, från projektorganisation till utbildningsinsatser, men också i de verksamheter som startas upp. Dessa faktorer har även särskild plats i ESFs ansökningsformulär vilket tyder på att de betraktas som särskilt viktiga.

De mer konkreta mål som stiftet ställer upp i sin ansökan är:

Projekt mål: Att anställda i 30 församlingar ska besitta tillräcklig kompetens för att starta lokala projekt inom social ekonomi och att 10 projekt ska ha kommit igång vid projekttidens slut.

Delmål 1: Att skapa en förståelse för församlingarnas möjligheter som tjänsteproducent, utförare och entreprenör av välfärdstjänster inom den sociala ekonomin.

Delmål 2: Att kompetensutveckla enskilda medarbetare, efter konstaterade individuella behov, i de färdigheter som krävs för att kunna leda projekt och utföra tjänster främst inom den sociala ekonomins område.

Delmål 3: Att skapa stödande strukturer, bättre rutiner och effektivare former för samverkan mellan församlingarna i Västerås stift. Bland annat genom att få till stånd arbetsgrupper i kontrakten för samverkan över församlingsgränserna.

Delmål 4: Att verka för resultatspridning och erfarenhetsutbyte inom Svenska kyrkan regionalt och nationellt samt med transnationella partners.

Projektgruppen för AFV har sammanställt en rapport över den mestadels kvantitativa men även kvalitativa måluppfyllelsen. Enligt denna har de olika målen i allt väsentligt uppnåtts, i stort sett uppnåtts eller till och med överträffats. Ett undantag rör

stödstrukturerna och samverkan inom stiftet, där bilden framstår som oklar. I projektgruppens sammanfattning av projektet finns däremot ingen utvärdering av hur projektet har bidragit till det övergripande projekt målet.

Projektets organisation och plats inom Västerås stift

Svenska kyrkan är en komplex organisation. Strukturen innebär att församlingarna till stor del är autonoma, så länge de inte avviker från sitt grundläggande uppdrag (Edqvist et al 2005; Ekström 2013). Varken stift eller nationell nivå har alltså direkt bestämmanderätt över församlingarna, även om biskop och domkapitel har att utöva tillsyn av församlingarnas verksamhet och stiftet i särskilda fall också på egen hand kan formulera instruktionen till en församling (Ekström 2013, sid 100). I huvudsak utgår dock deras påverkan främst genom normgivning och endast i undantagsfall genom disciplinåtgärder. Detta ställer också särskilda krav på ett projekt som Aktör För Välfärd. Detta eftersom Västerås stift som projektägare inte har någon formell makt att tvinga församlingar eller kyrkoherdar att delta i projektet.

Västerås stift har alltså varit projektägare vilket innebär att stiftsstyrelsen formellt sett har haft det slutliga ansvaret för ESF-projektet. Projektet har haft en styrgrupp bestående av två representanter från stiftsstyrelsen, chefen för stiftets församlingsavdelning, en representant för församlingarnas kyrkoherdar samt projektledaren. Projektets ekonomihandläggare har varit sekreterare. Det löpande arbetet har skötts av en projektgrupp på församlingsavdelningen och det har funnits en referensgrupp bestående av kyrkoherdar, diakoner och förtroendevalda från församlingarna.

Projektets deltagare har däremot utgjorts av anställda i församlingar och pastorat. Det innebär att denna del av organisationen har varit helt central för att kunna genomföra projektet.

I projektansökan och även i inledningen av projektet lades en stor del av ansvaret på kontrakten som en samordnande nivå

mellan stift och församlingar. Tanken bakom detta tycktes dels ha varit att kontraktet, som är en del av stiftet, skulle kunna hjälpa till med kommunikation och uppföljning, dels att församlingarna skulle kunna samarbeta på kontraktsnivå i enlighet med delmål 3.

AKTÖR FÖR VÄLFÄRD UR ETT INDIVIDPERSPEKTIV

Eftersom ESF-projektets insatser primärt har handlat om individuell kompetensutveckling som enligt det övergripande målet skulle syfta till att säkra jobben för enskilda anställda medarbetare har ett fokus på just dessa individer varit tydligt. Den stora gruppen frivilliga eller ideellt engagerade inom organisationens många olika verksamheter nämns däremot inte alls i detta perspektiv. Detta tydliga fokus på individuella anställda hindrar dock inte att Aktör För Välfärd som del av ett större och tidsmässigt längre utvecklingsarbete i stiftet har ett organisationsperspektiv, vilket vi också noterade inledningsvis. Vi återkommer även till detta i nästa avsnitt.

Förutsättningar

Antaganden och förväntningar

Förutom att stiftet formulerade sina förväntningar på projektet i projektansökan så har vi genom nollägesintervjuerna tagit del av de förväntningar som enskilda nyckelpersoner inom stiftet hade på projektet. Vi bedömer att dessa intervjuer väl speglar hur man inom stiftet såg på projektet och betraktade de vidare frågorna om församlingarnas verksamheter på välfärdsområdet.

Det övergripande mål och det projektmål som anges i ansökan är båda delvis inriktade på individer, dels för att "säkra jobben för församlingsanställda", dels för att "anställda i 30 församlingar

ska besitta tillräcklig kompetens för att starta lokala projekt inom social ekonomi". Ett av de fyra delmål som formuleras är vidare "att kompetensutveckla enskilda medarbetare, efter konstaterade individuella behov, i de färdigheter som krävs för att kunna leda projekt och utföra tjänster främst inom den sociala ekonomins område".

Ansökan som helhet andas att huvudsyftet med projektet är verksamhetsutveckling som kommer till stånd genom kompetensutveckling av individer. Bland annat formulerar man i ansökan att "projektet Aktör För Välfärd går ut på att förändra församlingarnas arbetssätt genom att frigöra medarbetares kreativitet och vidga förståelsen för kyrkans roll i samhället". Projektets syfte sammanfattas på följande vis: "Genom Aktör För Välfärd vill Västerås stift nu kompetensutveckla enskilda medarbetare i stor skala för att kunna utföra nya tjänster och utveckla nya verksamheter inom den sociala ekonomin så att jobben säkras, ekonomin stärks och församlingarna i ökad omfattning kan bidra till människors väl, i synnerhet de sårbara och marginaliserade."

Flera av de nyckelpersoner som intervjuades vid projektets start framhöll att projektet tillkom i ett läge där det fanns en oro för vad kommande omorganisation samt nedskärningar inom kyrkan skulle kunna innebära för enskilda medarbetare.

De intervjuade nyckelpersonerna önskade i detta läge att projektet skulle medverka till att synliggöra och medvetandegöra möjligheterna med att bedriva välfärdsverksamhet i församlingarna, stimulera och inspirera till idéer och ny verksamhet, att medarbetarnas kreativitet skulle få utlopp samt att man skulle våga ta egna initiativ och pröva. Dock var det knappast någon som i det sammanhanget nämnde den individuella yrkeskompetensen eller den kompetens som behövs för att ansvara för och driva olika former av verksamhet inom välfärden. Motivet att bevara jobben var inte heller särskilt framträdande i intervjuerna, även om man som sagt signalerade oro för den kommande omorganisationen och dess konsekvenser för ekonomi och arbetsorganisation.

Den generella uppfattningen var att man för att uppfylla dessa förväntningar behövde bevara medarbetarnas självständighet att forma sitt arbete och samtidigt hitta nya och annorlunda former för att öppna upp för kreativitet och delaktighet.

Bland nyckelpersonerna pekades det på att kyrkoherdarna skulle behöva hantera hur arbetsuppgifter ska prioriteras – eller snarare omprioriteras – i medarbetarnas tjänster, för att man i församlingarna skulle kunna möta det nya. Det nämndes också att kyrkoherdarna måste förankra detta nya synsätt och de nya arbetsformerna hos sina anställda och inspirera dem.

Slutligen nämndes att kompetensutveckling skulle behövas och då framförallt i betydelsen att lära sig mer om möjligheterna med ny verksamhet, lära sig nya förhållningssätt till behov och det omgivande lokalsamhället, lära sig mer om samarbete samt att det handlade om att förändra attityder med hjälp av kunskap.

Även ett urval av kyrkoherdar intervjuades om utgångsläget för sina respektive församlingar inför projektet. Bilden som gavs var att förutsättningarna såväl i omvärlden som hos församlingen varierade stort. Generellt verkade medarbetarnas – inklusive kyrkoherdarnas egna – spontana omvärldsanalys, idéer och preferenser ha stor betydelse för vad kyrkoherdarna tyckte låg framför dem när det gäller verksamhetsutveckling. Några av dem pekade på att församlingarna behövde göra en mer strukturerad och systematisk omvärldsanalys, men intrycket var att den primära drivkraften och utgångspunkten för ett eventuellt förändrings- eller utvecklingsarbete inom organisationen var vad medarbetarna ville och ansåg sig kunna göra.

Kyrkoherdarna pratade däremot inte särskilt mycket om behovet av nya kompetenser eller vad de tyckte att medarbetarna skulle utbilda sig till inom projektet. Den generella inställningen verkade vara att medarbetarna själva fick välja vilka utbildningar de ville gå men också om de ville gå några utbildningar överhuvudtaget. Däremot pratade flera av kyrkoherdarna om vilka kompetenser församlingen redan hade och vad man skulle kunna göra med dessa i termer av ny verksamhet.

Planeringen av kompetensutveckling inom projektet

Utbudet av de individuellt inriktade kompetensutvecklingsinsatserna inom projektet formades framför allt utifrån de ambitioner som fanns om verksamhetsutveckling, och då framförallt på församlingsnivå.

Projektet inleddes med en kompetenskartläggning av medarbetarna på stiftet som genomfördes under våren 2012. Enkäten besvarades av 837 personer av de 1162 som den skickades ut till, vilket får anses som en bra svarsfrekvens.

Det visade sig i denna kartläggning att cirka 500 personer tyckte att den egna församlingen borde starta nya projekt eller verksamheter som svarar mot konkreta sociala behov i närsamhället. Över 400 personer, det vill säga närmare hälften av de svarande, beskrev en idé om en ny verksamhet församlingen skulle kunna driva, eller ett nytt uppdrag som man skulle kunna ta på sig. Cirka 400 av de svarande angav minst ett område som de skulle vilja lära sig mer om eller utbilda sig inom för att kunna vara med och möta framtida behov.

Drygt 600 medarbetare – särskilt kvinnor, högutbildade och personer med kortare anställningstid – svarade att de skulle kunna tänka sig att vara delaktiga i ett nytt projekt om församlingen skulle starta ett sådant. En tredjedel av dessa kunde till och med tänka sig att vara "ansvarig för ett helt projekt", hälften angav att de skulle kunna vara "ansvarig för att leda en mindre grupp" och tre fjärdedelar kunde tänka sig att vara "delaktig i en grupp".

Drygt 60 personer angav diakon som befattning. Av dessa angav tio en särskild profil, intresse eller kunskap i rollen som diakon. Ungefär 20 av de tillfrågade kyrkoherdarna, det vill säga cirka en tredjedel, valde att inte ens besvara enkäten.

Projektets analys av behov av och efterfrågan på kompetensutveckling skedde på (åtminstone) två plan. För det första inom projektet, i viss mån utifrån kompetenskartläggningen, men också utifrån en bedömning av vilka kompetenser som generellt skulle vara angelägna i framtiden för en församling med ambitioner att utveckla ny verksamhet inom välfärdsområdet. Det senare

låg till grund för planeringen och upphandlingen av de specifika kurserna i projektets utbildningskatalog.

För det andra förutsattes att en analys av behov och efterfrågan skulle ske i respektive församling. Det fanns en önskan inom projektet att kyrkoherdarna skulle använda kompetenskartläggningen som utgångspunkt för utvecklingssamtal och kompetensplanering tillsammans med varje medarbetare. Dessutom fanns förhoppningen att den enskildes kompetensutveckling skulle ses i ett sammanhang av församlingens samlade kompetens och utvecklingsambitioner. Som vi såg i förra avsnittet var det dock endast i begränsad utsträckning som denna förhoppning infriades, om att kyrkoherdarna i sitt eget planeringsarbete skulle använda kompetenskartläggningen.

Det ursprungliga kursutbudet var, enligt uppgift från projektgruppen, inte anpassat efter vare sig kompetenskartläggningens resultat eller församlingarnas uttalade behov. Orsaken var, menade man i projektgruppen, att ESF-rådets projektvillkor krävde en specifikation av vilka utbildningar som avsågs handlas upp redan innan, för att ett klartecken till genomförandefasen skulle ges.

Vid en jämförelse mellan de önskemål om personlig kompetensutveckling som framkom i kompetenskartläggningen och projektets ursprungliga kursutbud var det endast en mindre del av önskemålen som såg ut att kunna tillgodoses i och med de kurser som till slut erbjöds.

Individens roll och medverkan i projektet

I detta avsnitt redovisas följeforskningsteamets bild av projektets insatser för individer (och då framförallt anställd personal) såväl som dessa individers bidrag till den verksamhetsutveckling som skett under projektiden.

Medarbetares kompetensutveckling

Enligt vår sammanställning av antalet deltagare i projektets aktiviteter är det 218 personer, fördelade på 46 församlingar, som har

deltagit i minst en av de individuellt inriktade utbildningarna i projektet (dagarna om jämställdhet och tillgänglighet är då inte medräknade). Drygt hälften av dessa (121 personer) har deltagit högst tio timmar, medan 43 personer har lagt över 40 och som mest drygt 100 timmar på utbildningarna. Bland dessa har i stort sett alla gått projektledar- och/eller intraprenörsutbildningen. Totalt 14 kyrkoherdar deltog i kursen Ledarskap i förändring som gavs vid två tillfällen riktades särskilt till den yrkesgruppen.

Merparten (130 personer) av de 218 har deltagit i endast en utbildning. Hela 43 personer, återigen, har deltagit i mellan tre och sju olika utbildningar.

Projektgruppen såg vid halvtidsuppföljningen hösten 2013 inte att kyrkoherdarna hade använt möjligheten att uppmuntra medarbetare att bredda sin kompetens. De som gick utbildning hade ibland fått uppdraget från kyrkoherden, ibland inte. Det bedömdes att särskilt bland diakonerna var det nog många som själva hade tagit sig uppdraget utifrån sitt ämbete och sin arbetsbeskrivning.

I våra intervjuer med verksamhetsansvariga i början av 2014 säger någon att projektledar- och intraprenörsutbildningarna underlättade för henne att vara drivande och pusha kollegor. Någon annan menar att kurserna inte har varit nyckeln till att komma igång med verksamhet.

Andra projektinsatser

Enskilda medarbetare som har varit drivande i arbetet med att utveckla och etablera ny verksamhet uppger i varierande grad att de har fått stöd genom projektet och dess olika insatser. Det handlar i dessa redogörelser om allt ifrån nya kontakter och samarbete med andra församlingar inom stiftet om verksamhetsutveckling till inspiration från goda exempel som man i ESF-projektet har lyft fram genom bland annat studiebesök. Något som särskilt nämns av flera är att projektet uppfattas ha bidragit till ett förändrat klimat i stiftet som har gjort det både acceptabelt och önskvärt att nu testa nya verksamheter inom välfärdsområdet. Likaså har den särskilda coaching som projektets personal har kunnat erbjuda enskilda utvecklingsprojekt i församlingarna uppfattats som en stor hjälp på vägen.

Verksamhetsutveckling

I intervjuer om initiativ till ny verksamhet i församlingarna hösten 2013 hänvisade kyrkoherdarna som kontaktades ofta till en diakon eller annan medarbetare i egenskap av initiativtagare och verksamhetsansvarig.

Projektgruppen konstaterade vid halvtidsuppföljningen att det var enskilda individer som frågade efter verktyg för verksamhetsutveckling, det skedde inte på församlingsnivå. Projektet jobbade med individens egen verksamhetsutvecklingsiver, menade man, medan församlingarna som organisation inte verkade vara mottagliga för det sätt som det presenterades för dem inom ramen för AFV. Detta beskrevs som att potentialen i dynamiken mellan individ och organisation inte togs tillvara.

Intrycket från församlingsintervjuerna i februari 2014 var att idéerna och drivkraften till ny verksamhet nästan alltid hade kommit från enskilda medarbetare. En av kyrkoherdarna nämnde till och med att det är viktigt att idén till ny verksamhet kommer från personalen.

Den omvärldsanalys och idéutveckling som arbetslagen har gått igenom under processdygnet har tagit sin utgångspunkt i de enskilda medarbetarnas engagemang, erfarenheter, kunskaper och yrkeskompetens. Intrycket från ett av processdygnet vid vilket följeforskare deltog var att detta avspeglades i de verksamhetsidéer som blev resultatet.

Projektgruppen drar i sin projektsammanfattning slutsatsen att det är en viktig utmaning att åstadkomma strukturer för nya verksamheter och arbetssätt så att dessa inte blir beroende av enskilda eldsjälar. Vidare konstaterar man att där eldsjälar, kyrkoherdar och kyrkoråd drar åt samma håll så skapas en hållbar bas för utveckling och nyorientering.

Intervjuer i några av de församlingar som särskilt följts inom ramen för följeforskningen stärker denna slutsats. Några av de "eldsjälar" som har tagit initiativ och utvecklat ny verksamhet under projekttiden har sedan valt att kliva åt sidan och lämna sin församling, vilket har gjort att verksamheternas framtid i församlingen nu är mer osäker.

Personalkategorier

Projektet AFV har tagits emot olika av stiftets personalkategorier, och projektet kan också sägas ha haft olika fokus på olika grupper. Intervjuerna ger sammantaget en kluven bild av hållningen till diakonernas roll i församlingarnas verksamhetsutveckling, dels hos stiftet genom projektet, dels hos kyrkoherdarna. Det finns å ena sidan en tendens till att man vill tona ned diakonernas roll som yrkesgrupp, men å den andra att man lyfter fram enskilda diakoners betydelse och dessutom i praktiken ofta lägger ansvaret hos dem för det nya som sker – eller förväntas ske – på välfärdsområdet. Det ser ut att delvis vara en anpassning till den utveckling som faktiskt har skett under projektets gång, där det i många fall visat sig vara just diakoner som mer eller mindre på egen hand inom församlingen förverkligar projektets målsättningar.

Samtidigt gav diakoner i projektets egen enkät uttryck för att tid, resurser, organisation, beslut, synsätt och prioriteringar i församlingen är hinder som de upplever för att de ska kunna göra mer för utsatta grupper.

Det finns också enskilda medarbetare med andra befattningar än diakon som har tagit initiativ och varit drivande i nya verksamheter inom ramen för AFV-projektet. I några intervjuer har det betonats att projektet har bidragit till att lyfta fram och stärka arbetslag, verksamheter och yrkesroller, inte minst "serviceyrken", som generellt sett inte har så hög status, vilket har lett till att nya idéer och initiativ till verksamheter har kunnat komma fram.

Intrycket som vi som följeforskare har fått är att kyrkoherdarna i stort har varit lojala med projektets idé att släppa fram medarbetarnas idéer och initiativ till ny verksamhet. Flera uttryckte i intervjuer att de vid processdyggen i huvudsak såg sig själva som en av medlemmarna i arbetslaget. Den bild vi har fått är vidare att det knappast är någon kyrkoherde som har profilerat sig som idéspruta eller eldsjäl när det gäller ansatser till verksamhetsutveckling under projektiden.

AKTÖR FÖR VÄLFÄRD UR ETT ORGANISATIONSPERSPEKTIV

När vi lyfter blicken något från ESF-projektets kompetens- och individutvecklingsfokus blir det uppenbart att vi också kan betrakta projektet som ett av flera verktyg i ett större utvecklingsarbete som bedrivs inom Västerås stift. Man vill från stiftets sida hjälpa och stimulera församlingarna till att utveckla mer utåtriktade och samhällsrelevanta aktiviteter. Redan i projektansökan framgår att syftet är att bredda basen för församlingarnas verksamhet och att det är församlingarnas verksamhet och verksamhetsutveckling som står i förgrunden. Projektets placering vid församlingsavdelningen på stiftet är också en tydlig signal om att detta är det huvudsakliga synsättet. I följande kapitel redogör vi för den bild vi som följeforskare har fått av ESF-projektet ur detta perspektiv.

Svenska kyrkan är en komplex organisation och det är nödvändigt att ha viss grundläggande kunskap om strukturer, ansvarsfördelning och beslutsvägar för att möjliggöra en förståelse av de svårigheter som uppstår då organisationen eller verksamheterna ska förändras. På regional nivå är Svenska kyrkan indelad i tretton geografiska stift med var sin biskop. Stiftens uppgift är att främja och att utöva tillsyn över församlingarnas arbete inom stiftets område. Församlingarna inom ett stift är dessutom indelade i kontrakt med var sin kontraktsprost som bland annat har till uppgift att biträda biskopen i dennes tillsyn av församlingarna. Den nationella nivån i Svenska kyrkan handhar gemensamma angelägenheter såsom samråd, utbildning, internationell mission

och diakoni samt inomkyrklig normgivning och överprövning av beslut (Ekström 2013; Edqvist et al 2005).

Församlingarna ses som grunden i Svenska kyrkans organisation och enligt Kyrkoordningen (Edqvist et al 2005, sid 48) gäller för deras existensberättigande att de har ett särskilt syfte samt fyra sätt för att uppnå detta, "allt annat som församlingen utför är stöd för och en konsekvens av denna uppgift":

Syftet är att människor skall komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas. Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission.

Församlingarna är i stort sett autonoma enheter inom Svenska kyrkan och till en församling hör de människor som är medlemmar i Svenska kyrkan och bor inom församlingens territoriella område. Församlingarna är självstyrande genom sina kyrkoråd och kyrkoherdar men är samtidigt en del av ett stift samt av Svenska kyrkan. Formellt och juridiskt är dock denna tillhörighet relativt svagt reglerad, där ett av de viktigaste formella regleringsinstrumenten enligt Svenska kyrkans Kyrkoordning är den tidigare nämnda församlingsinstruktionen utifrån vilken biskopen också bland annat genomför visitationer av de enskilda församlingarna och deras verksamhet (se även Hollmer 2013). Drygt två tredjedelar av Svenska kyrkans församlingar ingår i samverkansformen pastorat vilket innebär att församlingarna i ett pastorat väljer ett gemensamt kyrkoråd och en gemensam kyrkoherde som leder verksamheten.

Förutsättningar

Syftet med kompetensutvecklingsinsatserna inom projektet har varit att i förlängningen utveckla såväl verksamhet som organisation i församlingarna. Det framgår tydligt redan i ansökan att detta var ett syfte och än tydligare blir det när man, som vi redan har antytt, sätter in projektet i det större sammanhang som

stiftets utvecklingssträvanden utgör. Det övergripande målet anges vara att säkra jobben för församlingsanställda och medlet för detta är att bredda den ekonomiska basen för församlingarnas verksamhet.

Även i ljuset av projekt målet, de fyra delmålen och andra formuleringar i ansökan är det uppenbart att det finns en agenda och mål på organisationsnivån som väger tungt. Det handlar om sådant som beskrivs som att starta lokala projekt "inom social ekonomi", om att skapa förståelse för församlingarnas möjliga roll som producent av välfärdstjänster samt om att "leda projekt och utföra tjänster främst inom den sociala ekonomins område". Vidare formuleras i ansökan bland annat att "projektet Aktör För Välfärd går ut på att förändra församlingarnas arbetssätt genom att frigöra medarbetares kreativitet och vidga förståelsen för kyrkans roll i samhället" samt att projektet syftar till att "utveckla nya verksamheter inom den sociala ekonomin så att jobben säkras, ekonomin stärks och församlingarna i ökad omfattning kan bidra till människors väl, i synnerhet de sårbara och marginaliserade."

Vi kan därför anta att det konkreta projektet byggdes upp och organiserades inom stiftet utifrån ett antagande om att man skulle kunna erbjuda medarbetare och församlingar kompetensutveckling på individnivå som ett effektivt verktyg för att i förlängningen åstadkomma verksamhetsutveckling på organisationsnivå, framförallt i församlingarna.

En viktig förutsättning för ett framgångsrikt projekt som nämndes i nollägesintervjuerna med nyckelpersoner var att man måste lyckas engagera medarbetarlag, till skillnad från enskilda eldsjälar, så att de gemensamt skulle bli bärare av idéerna. Man framhöll samtidigt att kyrkoherdarna måste äga idéerna, tycka att det är viktigt med nya verksamheter och att projektet ligger i deras och församlingens intresse. Slutligen framhölls vikten och behovet av en tydlig och närvarande kontakt med medarbetarna från stiftet och församlingsledningen samt öppenhet och "högt i tak".

Huvudintrycket i våra nollägesintervjuer med kyrkoherdar var att de flesta av dessa ville "skynda långsamt". De verkade snarast vilja utveckla det de redan hade i församlingen och helst

satsa på en enskild verksamhet för att sedan utvärdera denna. I relation till projektet gav många uttryck för att man ville värna sin församling – inklusive idéerna, medarbetarna, arbetssättet och relationerna till den lokala omvärlden. Några av de intervjuade pratade om att låta tidigare "omvälvningar" i församlingen lägga sig, utan att gå närmare in på vad dessa innebar. Troligen handlade detta dock om församlingar som relativt nyligt hade genomgått sammanslagningar.

Särskilda förutsättningar i församlingarna

Flera av stiftets församlingar har genomgått sammanslagningsprocesser under projektiden. Det allmänna intrycket är att man inom sådana nya sammanslagna församlingar inte samtidigt har mäktat med eller ansträngt sig tillräckligt för att kunna hantera de idéer och initiativ som har handlat om verksamhetsutveckling. Det finns dock några exempel på att församlingar som har stått inför en sammanslagning gemensamt har tagit tillfället i akt för att med hjälp av bland annat AFV-projektets processdygn börja diskutera och forma den nya sammanslagna församlingens verksamhet.

På olika sätt har det under projektets gång framkommit att det har funnits delade meningar inom stiftet och i församlingarna om ambitionen och ansträngningarna för att utveckla ny och intäktbringande verksamhet. Vissa har menat att det inte får handla om att enbart jaga intäkter, medan andra är mer öppna eller ser det som något positivt att intäktsbasen för församlingen breddas. En annan uppfattning som framkommit är att kyrkan inte ska vara med och tävla om skattepengar utan i stället bedriva verksamhet som har kapacitet att generera "egna intäkter" (som alltså skulle vara något annat än offentliga medel). Det har också vid intervjuerna och i andra sammanhang pekats på att man inom kyrkan inte är van att tänka i termer av ekonomi och intäkter. En fråga som några gånger har lyfts som särskilt angelägen att hantera inom stiftet är vad folk kan förvänta sig att få för medlemsavgiften till Svenska kyrkan.

Den bild som församlingsintervjuerna (huvudsakligen med kyrkoherdar) gav var att de krympande medlemstalen med de

minskade intäkter och de nedskärningar som blir följden inte är en faktor som fick särskilt stor uppmärksamhet i projektet. Detta i kontrast till vikten av dessa faktorer i den bakgrundsbeskrivning som ges i projektansökan. Motivet att säkra anställningar i församlingarna framstår således inte som en särskilt stark drivkraft för kompetens- och verksamhetsutveckling. Möjligen skulle bilden vara en annan om vi frågade kursdeltagare direkt, men ingenting tyder på det.

I de inledande nyckelpersonsintervjuerna framhölls betydelsen av att kyrkoherdarna skulle behöva hantera hur arbetsuppgifter ska (om)prioriteras i medarbetarnas tjänster för att utrymme skulle skapas för de nya initiativen och idéerna inom välfärdsområdet. Också behovet av att kyrkoherdarna måste förankra arbetet och de nya idéerna hos sina anställda och även inspirera dem nämndes i intervjuerna. Det framhölls att kyrkoherdarna måste vara med, tycka att det är viktigt, samt att projektet ligger i deras och församlingens intresse.

I de sonderande intervjuer som genomfördes i början av 2013 pratade inte kyrkoherdarna särskilt mycket om utbildningsutbudet, varken om dess eventuella brister, förtjänster eller frågetecken, de konstaterade bara att det fanns utbildningar. De pratade inte heller om att de skulle behöva den ena eller andra kompetensen i församlingen eller om att de skulle "skicka" medarbetare på utbildning. Inställningen verkade vara att medarbetarna själva skulle välja vilka utbildningar de ville gå och om de ville gå några utbildningar överhuvudtaget.

Samtidigt hade kyrkoherdarna ofta svårt att under intervju-situationen se konkreta nya uppgifter för församlingen att engagera sig i. Flera hänvisade till att medarbetarna ville mycket, men att man ännu inte hade processat fram det man inom församlingen skulle satsa på.

Verksamhet

Inom ramen för den tidigare nämnda interna utredningen inom Svenska kyrkan "Arbetsformer i förändring" (SKU 2009, sid 2) genomfördes en enkät som i januari 2009 skickades ut till kyrko-

herdarna i Svenska kyrkans samtliga 975 pastorat. Från Västerås stift kom totalt 34 svar in, varav man i 20 fall uppgav att församlingen eller pastoratet bedrev eller planerade någon verksamhet som "inte självklart ligger inom församlingens grundläggande uppgift" (formuleringen är tagen direkt ur den aktuella enkäten). I elva av dessa svar uppgav man två eller fler typer av verksamhet. I de allra flesta fallen handlade det om verksamheter som tydligt omfattas av Aktör För Valfärd.

Vid jämförelse av svaren från denna enkät med intervju svaren från de genom följeforskningen utvalda församlingar i januari 2013, det vill säga fyra år senare, visar sig några intressanta saker. För det första ser vi att av de 15 församlingar eller pastorat som finns med i båda undersökningarna är det 11 som vid båda tillfällena uppger att de driver någon av de aktuella typerna av verksamhet. För det andra är det vanligt att församlingarna eller pastoraten har en helt eller delvis annan verksamhet vid det andra tillfället än vid det första. För det tredje ser det ut att vara en delvis annan karaktär på de välfärdsrelaterade verksamheterna som rapporteras under 2013 jämfört med situationen under 2009. Det mest uppenbara är att familjerådgivning är mindre vanligt medan arbetsträning (Fas 3 eller liknande) samt flyktingverksamhet har tillkommit under perioden.

Utifrån dessa observationer kan vi formulera några tentativa hypoteser:

- Förmågan och viljan hos en församling att driva verksamhet vid sidan om det man inom församlingen uppfattar som den grundläggande uppgiften ser ut att vara relativt livskraftig.
- Det verkar underlätta starten av en sådan verksamhet att man redan sedan tidigare driver en annan verksamhet av liknande typ.
- Förutsättningarna för olika typer av verksamhet tycks variera över tid, beroende på interna eller externa faktorer, vilket ibland verkar innebära svårigheter för en församling att långsiktigt kunna hålla fast vid en viss verksamhet.

Sammanfattningsvis förekom det alltså redan 2009 att församlingar i stiftet bedrev välfärdsrelaterad verksamhet, inom olika områden. De förutsättningar som kunde erbjudas inom ramen för det ESF-finansierade AFV-projektet har dock hos flera av de församlingar som redan bedriver välfärdsrelaterad verksamhet – och därigenom enligt ovan bör ha goda förutsättningar – inte lett till någon ny verksamhet under projektperioden.

I Aktör För Valfärd står diakonin tydligt i fokus. En del av syftet uppges tydligt handla om att utveckla denna inom stiftet. Samtidigt är det diakonala arbetet och dess metoder inom Svenska kyrkan svårt att kategorisera med de rubriker för verksamhetsinnehåll, metoder och former som är gängse inom den traditionella (offentliga) välfärdssektorn. Exempelvis framhålls det att kyrkan inklusive diakonin traditionellt jobbar med enskilda individer, inte med strukturella lösningar.

Synsättet enligt intervjuer med nyckelpersoner är att kyrkans roll, teologi och grundläggande uppdrag pekar ut möjligheterna till ny verksamhet. Visionen beskrevs av några som att kyrkan ska driva relevant verksamhet, kopplad till lokalsamhället och lokala behov, som en aktiv och kompetent samhällsaktör.

De nyckelpersoner som intervjuades i projektets inledning framhöll att det man inom projektet ville främja inte får uppfattas som något annat än kyrkans grundläggande uppdrag. Inte heller som att det skulle handla om att tjäna pengar på svaga människor, som ett påbud uppifrån, eller som något som kan upplevas hota att tränga ut församlingarnas ordinarie verksamhet. Det nya måste, för att få acceptans, ses som en utveckling av sådant som kyrkan redan gör. Därför, menade någon, bör man kanske helt enkelt kalla det för diakoni snarare än social ekonomi.

I olika intervjuer har det vidare framkommit skepsis till vissa typer av verksamheter. Bland annat betraktas engagemang inom arbetsintegrerande socialt företagande eller arbetslivsrehabilitering i andra former som exempel på en "städgummeroll" gentemot det offentliga som intervjupersonerna menade att Svenska kyrkan inte ska ta på sig.

I den genomförda kompetenskartläggningen ansåg tre fjärdedelar av medarbetarna i stiftet att församlingen redan före ESF-projektet drev "ett eller flera projekt som svarar mot konkreta sociala behov i närsamhället". Likaså tyckte tre fjärdedelar att den egna församlingen "borde starta nya projekt eller verksamheter" av det slaget.

På frågan "Vilken eller vilka verksamheter känns det särskilt angeläget att församlingen engagerar sig för på din ort?" svarar från hälften upp till tre fjärdedelar av de svarande genom att markera det fasta alternativet "motverka utanförskap" hos olika kategorier i befolkningen. Det kan jämföras med som mest en tredjedel som tycker att utförande av olika mer konkreta och traditionella välfärdstjänster är angeläget och en dryg tredjedel när det gäller olika näringsverksamheter.

Projektets insatser

Medarbetares kompetensutveckling

Ett antal intressanta observationer är möjliga utifrån sammansättningen över kursdeltagare i de olika kurser som har genomförts inom ramen för projektet.

Totalt har 46 församlingar haft minst en deltagare (som mest 17) i någon av de individuellt inriktade kurser och utbildningar som har genomförts med finansiering ur ESF-projektet. Totalt var det drygt 200 personer som deltog i dessa, av de totalt drygt 900 som deltog i projektet aktiviteter. Några av dessa församlingar utmärker sig genom ett högt deltagande räknat i antal timmar. Det finns emellertid en tydlig skillnad mellan församlingar där relativt få medarbetare deltagit mycket och sådana där relativt många personer har deltagit relativt få timmar. I en utvärdering på längre sikt av vad den aktuella kompetensutvecklingen betyder för församlingars verksamhetsutveckling kan det vara intressant att skilja mellan dessa två olika "strategier" mellan församlingarna, vilka man något förenklat kanske skulle kunna kalla för "spets" respektive "bredd".

De totalt 58 medarbetare i stiftet som har deltagit mest i olika utbildningssatsningar räknat i antal timmar (mer än 40 timmar per person) eller antal utbildningar (minst tre stycken genomgångna kurser) finns samlade i 26 av stiftets cirka 70 församlingar.

Sammanlagt 22 församlingar har haft minst en deltagare i någon av de båda utbildningar som varit direkt inriktade på att leda utveckling av ny verksamhet, det vill säga de så kallade intraprenörs- respektive projektledarutbildningarna. Sex av dessa församlingar finns med bland de nio som enligt projektgruppens redovisning också har startat ny verksamhet under projekttiden.

Processdygnen

Syftet med de så kallade processdyggen var, enligt kurskatalogen (Aktör För Välfärd 2014), att man med hjälp av dessa skulle fördjupa omvärlds- och behovsanalysen, skapa samsyn i församlingen kring dess roll i lokalsamhället, framförallt i sociala frågor och angående resurser och samverkan, samt formulera konkreta idéer om verksamhet och ringa in behov av kompetensutveckling.

Diskussionerna om verksamhetsutveckling under processdyggen kanaliserade socialt engagemang hos medarbetarna inom ramen för församlingarnas organisation och dagliga arbete. Detta verktyg kan ses som ett sätt för församlingarna att tillsammans kontextualisera ett socialt engagemang i konkret församlingsverksamhet. Utgångspunkten var samtidigt kyrkans värdegrund snarare än professionalitet, marknadstänkande, organisationsfrågor eller liknande. I den omvärldsspaning för församlingarnas som sammanställdes under processdyggen verkade de personliga erfarenheterna vara mycket viktiga. På det sättet skilde den sig kanske inte ifrån vad medlemmar eller "gemene man" skulle ha gjort. De olika verksamhetsidéer som blev resultatet av församlingarnas deltagande i processdyggen tycks till allra största del handla om utveckling av sådant som församlingarna redan gör och där den kompetens som behövs redan finns bland medarbetarna. Det fanns få konkreta idéer om verksamheter som kräver en helt annan organisation eller annorlunda kompetenser än vad man redan har. Det huvudsakliga värdet av metoden verkade vara

att den stärkte gemenskap kring idéer och möjligheter, delaktighet och medvetenhet om egna resurser hos medarbetarna. Detta snarare än att man tillsammans identifierade nya möjligheter, tidigare osynliga behov eller fick upp ögonen för sådana kompetenser som saknades i den egna organisationen.

Utifrån de genomförda intervjuerna verkade det finnas behov i församlingarna som inte direkt handlade om verksamhetsutveckling som ändå tillgodosågs genom deltagandet i processdygnet. Syftet med deltagandet från församlingens sida uppgavs vara sådant som prata ihop sig i arbetslag, team-building inför kommande församlingssammanslagning, att man ska göra något gemensamt i personalgruppen, lära känna varandra, se behov och möjligheter samt prata mer förutsättningslöst om verksamheten.

Det man tyckte sig ha fått ut var insikter om rollen för församlingen i lokalsamhället samt om vad man tillsammans redan gör eller framöver kan göra tillsammans. Men det handlade också om att dela olika kontakter för samverkan med varandra, att tillämpa ett strukturerat tankesätt samt om att skapa samsyn, delaktighet och gemenskap i personalgruppen. Andra resultat som nämndes var en ökad stolthet, nya projektidéer samt kraft och energi. Däremot var det ofta oklart hur man skulle gå vidare mer konkret i församlingen efter det genomförda processdygnet.

När projektgruppen intervjuades för en halvtidsuppföljning konstaterades att processdygnet i och för sig inte på något tydligt sätt varken hade skapat eller bidragit till fler initiativ till ny verksamhet i församlingarna. Inte heller tycks dessa aktiviteter ha lett till fler kursanmälningar inom ramen för det övriga programmet bland församlingarnas medarbetare. De hade dock öppnat idéer bland deltagarna om vad verksamhetsutveckling skulle kunna handla om, utan att det för den skull direkt kunna omsättas i praktik hemma i församlingen.

Projektgruppens egna erfarenheter är, enligt den egna projektredovisningen, att arbetet med hela arbetslaget i en församling med fokus på de sociala behoven i lokalsamhället skapar dynamik och delaktighet som frigör energi och skaparkraft bland medarbetarna.

Flera av de personer som har intervjuats har framhållit processdygnsmetodiken som en av de stora vinsterna med hela projektet. Ett tydligt tecken på detta är att stiftet numera också har anammat denna som modell för församlingarnas arbete med att ta fram nya församlingsinstruktioner under 2014.

Attitydförändring

De aktiviteter inom ESF-projektet som flest församlingar och medarbetare har berörts av under projektperioden har varit de som syftat till att genom ökad kunskap påverka synsätt och attityder kring församlingarnas möjligheter att starta och driva olika former av välfärdsrelaterad verksamhet. Omkring 700 personer fördelade på 59 församlingar har enbart deltagit i antingen startkonferensen, en kontraktsdag eller ett processdygn.

Detta är ett stort antal medarbetare som kommer från nästan alla församlingar inom stiftet. ESF-projektet ger oss dock inte tillräckligt underlag för några tydliga slutsatser om vilken betydelse den individuella respektive den kollektiva kompetensutvecklingen har haft för verksamhetsutveckling i församlingarna. Svaret är inte givet utifrån vad vi sett.

Det som i flera av intervjuerna med kyrkoherdar och de verksamhetsansvariga på församlingarna framstår som projektets viktigaste bidrag är vare sig en mer kompetent personalstyrka eller många nya verksamheter inom välfärdsområdet. Snarare handlar det om sådant som går att sammanfatta och beskriva med ord som inspiration och idéer, kontakter och samverkan, begrepp och struktur, förståelse och insikt. Det är genom inflytande och påverkan av den typen som projektet uppges ha bidragit till en ökad samsyn i församlingen, någon form av genombrott i kyrkorådet (som består av förtroendevalda) eller kanske genom att man inom församlingen nu har satt av pengar eller tjänster öronmärkta för denna typ av verksamhet. I de församlingar som har genomfört ett processdygn menar intervjupersonerna att medarbetarna har tagit intryck, blivit mer positiva, inspirerade, stärkta och mer involverade i verksamheten.

Kyrkoherdar och verksamhetsansvariga i de församlingar som har startat ny verksamhet under projektiden menar att projektet genom projektgruppens personal rent konkret har inspirerat, väckt tankar och visioner, visat på möjligheter, bekräftat, möjliggjort, fungerat som idégivare och extern samtalspart samt i något fall också varit avgörande för starten av den nya verksamheten.

I de avslutande intervjuerna under våren 2014 framstår det samlade "tänket" om församlingens roll och möjligheter i samhället som det viktigaste resultatet av projektet. En del i detta förefaller vara att vissa församlingar och verksamheter nu tydligare och på bredare front uppmärksammas som goda exempel inom stiftet. Bland församlingar som redan före projektet hade den typ av verksamhet som projektet syftade till menar man att verksamheterna inte har förändrats konkret under projektet. Däremot har det gjort att församlingarna nu har blivit modigare och det har också bidragit med ett nytt, mer positivt och strategiskt synsätt, större pondus, en tydlig bekräftelse och ett synliggörande. Detta menar intervjupersonerna har kommit till stånd tack vare utbildningarna men också genom att det har funnits möjligheter och verktyg för självreflektion, rådgivning och stöttning, tillgång till extern kompetens samt ett tydligare mandat från stiftet.

Samtidigt framförs synpunkten av flera intervjupersoner att man inom stiftet och församlingarna inte har diskuterat tillräckligt om huruvida Svenska kyrkan (och stiftet) överhuvudtaget ska gå åt det håll som projektet Aktör För Valfärd pekar ut. Det uttrycks som att man inom stiftet ännu inte tillräckligt har problematiserat den politiska effekten och konsekvenserna, om Svenska kyrkan i ännu högre utsträckning ska vara aktiv på det sättet. En sådan analys och fördjupad diskussion skulle kunna medföra, menar vissa i samband med intervjuerna, att Svenska kyrkan kanske i stället ska stötta de olika (offentliga) välfärdssystem som redan finns, snarare än att bidra till att avveckla dem.

Verksamhetsutveckling

I projektets egen resultatredovisning uppges att minst tio nya verksamheter eller pilotprojekt har startats under projektiden

och konkret handlar det om nio stycken församlingar där ny eller annan verksamhet har startats. De flesta av dessa är verksamheter i mindre eller relativt blygsam skala. Inga nya institutionella åtaganden av typen förskola eller äldreboende har inletts. Några av de angivna verksamheterna har snarast karaktären av utvecklingsbara koncept, varav två är under utveckling.

Det kan noteras att av de elva församlingar som hade den aktuella typen av verksamhet såväl 2009 som vid inledningen av ESF-projektet 2013, är det endast två som återfinns bland de nio som enligt projektredovisningen har startat eller utvecklat någon form av verksamhet under projektperioden. Det innebär att man genom AFV-projektet har breddat antalet församlingar som nu arbetar med någon form av projekt eller verksamhet inom välfärdsområdet.

Enligt församlingsintervjuerna under hösten 2013 dominerar verksamheter som arbetsträning, praktikplatser och rehabilitering. Ofta är dessa verksamheter riktade till ungdomar eller flyktingar och åtminstone till del finansierade med offentliga medel. De konkreta exempel som uppges är butik med rättvisemärkta varor och hantverk, snöröjning, flyktingguider samt julklappsinsamling och julklappsutdelning. Flera av verksamheterna rubriceras av församlingarna som "mötesplatser", där det ska vara lätt för de människor som initiativet riktar sig till att titta in och ta kontakt.

Även om det i vissa fall tycks handla om nya resurser som kommer till från offentliga medel, så förefaller ändå det vanligaste vara att det handlar om att anställda inom församlingen nu utför del av sin tjänst i den nya verksamheten. Intressant att notera är vidare att flera av de nya verksamheterna involverar olika former av frivilliga insatser från ideellt engagerade människor, något som inte har getts särskilt stort utrymme vare sig vid projektets start eller inom dess olika aktiviteter.

Organisationsutveckling

I samband med följeforskningsteamets halvtidsuppföljning med projektgruppen under hösten 2013 nämndes att bilden av kyrkoherdarnas nyckelroll snarast hade stärkts under projektets gång.

Om hela medarbetarskaran ska vara med på tåget så måste kyrkoherden backa upp, framhölls det. Samtidigt konstaterade man att det var enskilda medarbetare som ville utveckla ny verksamhet och att dessa ofta själva hade valt att gå kurser, i och för sig med kyrkoherdens goda minne. Däremot visade församlingarna i stort, inklusive kyrkoherden, enligt projektgruppen inte någon nämnvärd vilja till verksamhetsutveckling. Kyrkoherdarna uppgavs inte heller ha använt sig av uppgifterna från den genomförda kompetenskartläggningen vare sig i verksamhetsplaneringen eller i utvecklingssamtal med de anställda. Inte heller verkar kyrkoherdarna, enligt projektgruppen, i någon större omfattning ha använt sig av projektets utbildningar eller tagit ett helhetsperspektiv på församlingens samlade kompetens eller kompetensbehov utifrån perspektivet verksamhetsutveckling.

De kyrkoherdar som deltagit i ett processdygn med sin församling värdesatte i de intervjuer vi gjorde att man hade möjlighet att vara hela arbetslaget tillsammans och att de genom processdygnet hade fått en möjlighet att dela sätt att tänka kring dessa frågor med personalen. Flera av kyrkoherdarna nämnde spontant att de uppskattade att vara en i gruppen och därmed slippa ta ansvaret att leda och komma med förslag. De kände stolthet, tillförsikt och tillit till medarbetarnas kreativitet och initiativ när det gäller dessa frågor.

Få kyrkoherdar i de församlingar som varit aktiva i projektet verkar dock vara beredda att driva det utvecklingsarbete som krävs. Många säger istället att de ser denna typ av ny verksamhet som något som medarbetarna ska kunna göra tillsammans. Däremot ser vissa av dem som sin uppgift att prioritera bland de olika idéerna.

En erfarenhet som uttrycks från projektgruppens sida är att det blir bäst när en eldsjäl, kyrkoherden och kyrkorådet drar åt samma håll. Inom projektet har man endast i relativt begränsad utsträckning jobbat direkt med de förtroendevalda i församlingarna. En anledning till detta är att projektmedlen från ESF har varit direkt riktade för att användas till utveckling av anställda. Samtidigt har det ofta framhållits som en brist i projektet att möjligheterna att aktivt jobba med kyrkoråden har varit begränsade.

En uppfattning är att kyrkoherdarna inte heller har förmått eller velat engagera och involvera kyrkoråden. En slutsats som dras i projektredovisningen inför det fortsatta arbetet i stiftet är att stiftet på ett tydligare sätt bör bjuda in församlingarna att också inkludera de förtroendevalda och även de ideella i utvecklingsarbetet. Flera av de verksamheter som startats under projektiden involverar tydligt frivilligas arbetsinsatser.

Samverkan mellan församlingar eller med andra aktörer, som i ansökan nämndes som ett område som skulle utvecklas, är tämligen frånvarande i de beskrivningar som ges i intervjuerna av vad man menar att projektet har åstadkommit. Särskilt samverkan med aktörer utanför Svenska kyrkan lyser tydligt med sin frånvaro i intervjuerna och berättelserna om framgångsrika projekt eller församlingar. Enligt projektets resultatredovisning har nya former av samverkan uppstått i några kontrakt, framför allt i den del av stiftet som ligger i Dalarna. I projektets egen projektredovisning framhålls att det har varit en framgångsfaktor att möjliggöra och upprätthålla församlingsöverskridande nätverk utifrån engagemang och intresse. Det menar man har stärkt individer som har haft svagt stöd lokalt och det har också bidragit till att bevara den positiva energi som har uppstått vid utbildningarna.

Enligt den redovisning som projektgruppen har sammanställt har det varit en framgångsfaktor att projektet har varit fullt integrerat med stiftets övriga arbete. Detta har tillfört personella resurser samt underlättat informationsspridning och förankring samt bidragit till samordningsvinster. Flera av de intervjuade personerna framhåller att arbetet med Aktör För Välfärd framöver tydligare måste bli en del av det ordinarie arbetet inom stiftet om denna verksamhet ska fortleva. Vidare menar man att kompetensutvecklingen behöver integreras bättre med ordinarie fortbildningar och att de främjande och stöttande insatserna bör göras om till ordinarie verksamhet.

Det har i olika sammanhang nämnts att man i stiftet redan inför mandatperioden 2010 – 2013 beslutade att rubriken "social ekonomi" skulle ingå i varje församlingsinstruktion. I stiftets riktlinjer och anvisningar för arbetet med de nya instruktionerna

2014–2017 har Aktör För Velfärd gjort avtryck på både metoder och innehåll (se även Hollmer 2013). Det talas i detta senare dokument än mer om församlingens roll i välfärden, social ekonomi och liknande, samtidigt som arbetssättet från processdyggen är utgångspunkten för förslag till hur man i församlingen kan arbeta fram nästa version av sin instruktion.

SVENSKA KYRKAN I ETT NYTT SAMHÄLLSKONTRAKT

Vårt intryck är att det idag verkar finnas en relativt stor medvetenhet i såväl Västerås stift som dess församlingar om ett opinionsläge hos både allmänhet och egna medlemmar där många förväntar sig och även bejakar att Svenska kyrkan ska engagera sig i välfärdsrelaterad verksamhet. I våra intervjuer och samtal med stiftets representanter hänvisas ibland till ett par aktuella större undersökningar där man kartlägger medlemmarnas och allmänhetens önsknings- och förväntningar när det gäller vilka välfärdsuppgifter som Svenska kyrkan skulle kunna ta på sig och vilken samhällsroll organisationen kan tänkas ta i framtiden. Det finns också färskare interna studier inom Svenska kyrkan där man visar att det finns ett stort intresse och även en beredskap för att engagera sig ideellt i organisationen. Båda dessa förhållanden är relevanta att ta med i analysen av hur vi kan tänka oss det fortsatta arbetet med välfärdsrelaterade frågor inom Västerås stift med alla sina församlingar.

Samtidigt är man inte, som vi har sett i föregående avsnitt, överens inom stiftet om att det verkligen är i riktning mot en ökad välfärdsproduktion inom församlingarna som man bör gå och vilken typ av välfärd det i så fall bör handla om. Meningarna går isär. Dessa diskussioner har ännu inte, menar man inom stiftet, förts till vägs ände utan frågan om församlingarnas insatser inom välfärden behöver även fortsatt stötas och blötas i olika fora och sammanhang.

I förlängningen blir dessa grundläggande frågor och samtal också avgörande för på vilket sätt och i vilken omfattning man

inom Västerås stift kan tänkas öka sitt engagemang inom välfärden, vilket i sin tur får konsekvenser för såväl den organisationsutveckling som utveckling av medarbetarna som kan komma att behövas. Slutligen får det också, som vi noterar inledningsvis i rapporten, konsekvenser för den egna identiteten i Svenska kyrkan och även för idén om hur den nya folkkyrkan ska gestaltas.

Omförhandlingen av samhällskontraktet¹

I detta avsnitt i rapporten placerar vi in Svenska kyrkan och församlingarna i Västerås stift i den större samhällsförändring som tidigare har beskrivits som en pågående omförhandling av det svenska samhällskontraktet (Wijkström 2012a). I en aktuell antologi analyseras också just Svenska kyrkans nya roll i denna omförhandling (Wijkström 2014). Det svenska samhällskontraktet består, som det beskrivs i dessa arbeten, av en mängd mindre »kontrakt« eller »avtal« på olika områden. Dessa reglerar, implicit eller explicit, situationen inom olika delar av samhället. Vi återfinner dessa överenskommelser på arbetsmarknaden och inom jordbruket såväl som beträffande familjens roll och individens plats. I dessa hanteras också välfärdens organisering eller platsen för religion och religiösa institutioner i samhället.

Med idén om ett samhällskontrakt ges arbetet inom Västerås stift en analysram i vilken ett antal skeenden i organisationens omvärld kan placeras in och göras mer begripliga. Den övergripande omförhandlingen av samhällskontraktet består av många parallella processer som dessutom griper in i varandra. En gäller civilsamhällets roller och förväntade bidrag i samhället. En annan rör det svenska välfärdskontraktet och dess förändring de senaste decennierna, där inte minst Svenska kyrkan och hennes

1. Detta avsnitt bygger vidare på resonemang och texter hämtade från dels antologin "Civilsamhället i samhällskontraktet" (red Filip Wijkström, European Civil Society Press, 2012), dels kapitlet "Svenska kyrkan i ett omförhandlat samhällskontrakt" ur antologin "Välfärdsinsatser på religiös grund. Förväntningar och problem" (red Anders Bäckström, Artos, 2014).

olika delar är viktiga parter i förhandlingen (Wijkström 2014). Denna omförhandling gäller i grova drag på vilket sätt och i vilken omfattning den offentliga sektorns tidigare ansvar för – och nästan totala dominans av – produktionen av vård, skola och omsorg nu har förändrats. Det är i mötet mellan dessa två pågående omförhandlingar som vi placerar in analysen av Västerås stift i den dubbla rollen som del av civilsamhället och samtidigt aktör inom välfärden.

Former för en växande välfärdsproduktion i Svenska kyrkan

Vi har i tidigare studier visat att mängden avlönat arbete i de svenska idéburna organisationer som är verksamma i olika former av välfärdsproduktion enbart under perioden 1992–2002 ökade från cirka 35 000 heltidsanställda till motsvarande drygt 50 000 heltidsanställda (Wijkström och Einarsson 2006).^{2,3} Utan att gå in på några exakta detaljer så representerade redan då, för drygt tio år sedan och direkt efter separationen från staten, Svenska kyrkan i vid mening (det vill säga i församlingarna och på olika institutioner som stadsmissioner och diakonisällskap) med sina många tusentals avlönade välfärdsarbetare (diakoner, läkare, pedagoger med flera) en betydande andel av den idéburna välfärd som produceras av avlönad arbetskraft utanför den offentliga sektorn. Troligen representerar organisationens ideellt engagerade en ännu större del av det oavlönade arbete som utförs på dessa områden. Det finns i nuläget inte några tecken

2. I dessa beräkningar ingår enbart den avlönade arbetskraften och inte de volontärer, medlemmar eller andra ideellt arbetande som kännetecknar idéburen verksamhet i betydligt högre grad än exempelvis verksamhet i offentlig eller vinstdriven regi. Om även denna del av arbetskraften adderas blir volymen välfärdsarbete som bedrivs i idéburen regi förstas ännu större (se Jeppsson-Grassman och Svedberg 2007 för en analys av det ideella arbetet inom Svenska kyrkan).
3. Som ett slags jämförelse kan nämnas att två av de allra största vinstdrivande företagen, Capio och Attendo, under 2012 vardera hade 10 000 respektive 15 000 anställda (Fagerlund et al 2013).

på att utvecklingen skulle avstanna eller reversera, vare sig för Svenska kyrkan eller för det civila samhället som helhet. Snarare tyder de tecken vi ser idag på en fortsatt expansion av de idéburna organisationernas andel i välfärdsproduktionen.

Låt oss här därför anta att denna expansion kommer att gälla även för Västerås stift under de kommande decennierna. Vi gör detta mest som ett tankeexperiment för att börja analysen av vad detta skulle kunna innebära för stiftet och dess församlingar. Hur utvecklingen kommer att te sig avgörs, enligt vår bedömning, i stora stycken av hur man inom Svenska kyrkan väljer att tolka sitt grundläggande uppdrag, och därmed av hur man inom Svenska kyrkan kommer att organisera och förbereda sig för produktion av välfärd. Arbetet med projektet Aktör För Välfärd är ett tydligt bud in i den processen inom Svenska kyrkan från Västerås stift.

En expansion kan för det första ske inom församlingar och pastorat, som den primära enheten för det omfattande diakonala arbete som bedrivs (se Jeppsson Grassman 2001, 2014). Det är också här det i dagsläget är rimligt att tänka sig den största potentialen i Västerås stift eftersom man inte sedan tidigare har några mer omfattande fristående diakonala institutioner inom stiftet. En sådan tillväxt i församlingarna sker antingen genom att mer reguljär och institutionaliserad välfärdsverksamhet (som till exempel skolor, daghem eller äldreboenden) ökar i omfattning eller tillkommer genom ny verksamhet, troligen i huvudsak på uppdrag av kommun eller landsting. Eller så får det mer obundna diakonala arbete som bedrivs i församlingarna större utrymme och mer resurser inom den vanliga församlingsbudgeten. Till exempel genomförs då fler hembesök hos ensamma och äldre, ytterligare arbete med ungdomar utförs eller mötesplatser för arbetslösa och invandrare startas. I båda dessa fall kan man också tänka sig inslag av ideellt arbete från både församlingsmedlemmar och andra volontärer, i egen regi eller i samverkan med avlönad personal i församlingen.

Expansionen skulle för det andra kunna ske i form av nya eller växande institutioner med anknytning till stiftet eller konstellationer av församlingar. Ett exempel är nybildade Västerås

Stadsmission som är en samverkan inte bara mellan församlingar i stiftet utan också med andra kyrkors församlingar. Stadsmissioner och andra inrättningar för socialt diakonalt arbete inom kyrkans hägn är viktiga vägar för det kyrkligt baserade sociala arbetet och många av dem har en lång historia av ett omfattande arbete med, åtminstone tidigare, tydliga religiösa förtecken (Christiansson 2006; Tallberg 2008; Blomqvist et al 2014).

Eller så kan man, för det tredje, tänka sig någon form av ny struktur inom Svenska kyrkan på nationell nivå eller på stiftsnivå, men utanför församlingarnas egen direkta verksamhet och domvärjo. Detta är också en möjlighet som har lyfts fram och diskuterats i ett par utredningar inom Svenska kyrkan, även om inget beslut i denna riktning har tagits (se SKU 2009 & 2013). En enkel parallell för att förstå hur ett sådant arbete skulle kunna organiseras är att betrakta hur Svenska kyrkan har organiserat sin folkbildning genom ett separat studieförbund med egen organisatorisk struktur och finansiering från staten fördelad genom Folkbildningsrådet. Detta är också det sätt som många kyrkor arbetar med den mer reguljära välfärdsproduktionen i andra länder, där exempelvis Katolska kyrkans välfärdsorganisation Caritas finns i många länder och troligen är den allra mest kända. I exemplet med Västerås stift så skulle man då kunna tänka sig att stiftet och församlingarna på olika sätt samverkar med den nya organisationen.

Vilka ska göra, leda och styra?

I ESF-projektet Aktör För Välfärd som analyseras i denna rapport framkommer tydligt vikten av att ha kyrkoherden "med på tåget" för att kunna åstadkomma verksamhetsutveckling i församlingen, i det här fallet inom välfärdsområdet. Det är kanske en av de viktigaste erfarenheterna av projektet och det framstod också som allt viktigare ju längre projektet fortskred. Men frågan om ledning och styrning gäller också driften av de nya välfärdsverksamheter som eventuellt utvecklas inom stiftet.

En första observation är att oavsett hur den tilltänkta expansionen går till så kommer en växande mängd välfärdsarbete behöva organiseras, koordineras och ledas på något sätt. Det kommer att behövas fler personer som – om vi utgår ifrån de grundläggande antaganden och tillväxt som har repeterats inom projektet – kan sättas att sköta dessa uppgifter, och det blir en utmaning att se till att detta sker utifrån Svenska kyrkans grundläggande uppdrag och värdebas.

En andra observation när det gäller de människor som ska involveras i de nya verksamheterna är att beroende på vilka verksamheter som utvecklas, i vilka former och med vilka resurser detta görs, så får det mycket olika konsekvenser för det framtida kompetensbehovet. Det är en sak att inrätta och driva ytterligare några friskolor i några av stiftets församlingar. Det är en helt annan att rekrytera, organisera och leda stora grupper av ideella som vid vissa tidpunkter ska genomföra punktinsatser. Och det är en betydande skillnad på om dessa frivilliga arbetar med insamlingsverksamhet för att finansiera till exempel arbetet i den egna stadsmissionen eller om de engageras i mer direkta insatser riktade till ungdomar eller äldre med särskilda behov, möjligen under ledning av en diakon eller pedagog anställd av församlingen eller stiftet.

Ny eller omskolad personal – avlönade eller ideellt engagerade människor – och personer som utvecklar, driver och leder de nya och utökade verksamheterna blir dessutom viktiga ur en annan aspekt. Dessa människor kommer att vara nyckeln till den faktiska styrningen (*governance*) som kommer att utövas över välfärdsverksamheten i stiftet. De är den allra viktigaste länken mellan det uppdrag som Svenska kyrkan har i samhället å ena sidan och den konkreta verksamheten å den andra (Edqvist et al 2005; se även Linde 2010).

En fråga som ställts i tidigare texter om Svenska kyrkan är vilka människor som kommer att erbjudas eller ta de nya uppdragen vid en expanderande välfärdsproduktion (Wijkström 2011; 2014). Blir det i huvudsak prästerna och diakonerna – det vill säga organisationens egna ämbetsmän ur de "vigda" grupperna? Eller

kommer det framförallt att vara professionella tjänstemän som rekryteras in i organisationen utifrån och som inte nödvändigtvis behöver vara vare sig kallade eller troende? Det handlar om personer som visserligen har en verksamhetsrelevant utbildning som socionom, lärare eller ekonom, men som i huvudsak har rekryteras på sina professionella meriter och inte primärt utifrån sin tro eller avlagda löften till exempel i samband med vigning. Och vilken roll kommer de ideella krafterna, lekmännen, att erbjudas eller ta i den nya kyrkans växande välfärdsverksamhet?

Det är inte orimligt att tro att den ideella kraften inom organisationen kommer att växa framöver, exempelvis med tanke på hur en verksamhet som *Ideellt Forum inom Svenska kyrkan* stadigt har expanderat under de drygt tio år man har existerat (www.ideelltforum.se). I en aktuell studie av hur många som kan tänka sig att jobba ideellt inom Svenska kyrkan visar det sig dessutom att så många som 700 000 människor i Sverige kan tänka sig att engagera sig ideellt i olika verksamheter inom organisationen (Bromander 2014). Här är det viktigt att också uppmärksamma den stora ideella kraft som engageras i olika former av förtroendeuppdrag. Såväl de ideella krafterna som betydelsen av de förtroendevaldas engagemang har kommit att uppmärksammas alltmer under ESF-projektets gång även om dessa initialt inte var prioriterade grupper.

En fråga om särart och mervärde

Möjligheterna och villkoren för inflytande för de många olika kategorier av människor som är verksamma inom Västerås stift kommer att spela roll för framtiden. Det finns dock en mer grundläggande fråga som vi menar är väsentlig att ställa sig inför framtiden inom stiftet och i församlingarna, oavsett nivå eller funktion. Den handlar om *utifrån vilka grundläggande tankemodeller och principer som nästa generation ledare kommer att leda verksamheten*. Vi ställer oss frågan primärt utifrån ett lednings- och organiseringsperspektiv som i första hand berör organisationerna själva. Men den är väsentlig även utifrån ett samhällsperspektiv.

Det är en betydande andel av befolkningen som ställer sig positiv till Svenska kyrkan som aktör på många fält inom välfärdsområdet, vilket Hollmer och Bäckström (2014) tydligt visar i sin aktuella analys. Många förväntar sig nog att man inom Svenska kyrkan ska kunna bedriva verksamheten på något annat sätt – med andra syften och möjligen även med andra resultat – än vad som kan eller kommer att kunna ske i offentlig sektor eller vinstdrivande regi. Människor väntar sig antagligen någon form av *särart* som ska kunna generera någon form av *mervärde* (se t ex Hammare 2013 för en intressant analys av betydelsen av särart i social ideell verksamhet i jämförelse med offentlig eller vinstdriven regi). En sådan särart måste, om den ska vara långsiktigt hållbar, bäras av såväl människor som institutionella strukturer inom organisationen (Wijkström och af Malmborg 2005). Här är det ännu inte tydligt vare sig vilken typ av särart man inom Västerås stift ser framför sig efter ESF-projektet, framför allt på församlingsnivå, eller på vilket sätt den ska säkras och underhållas inom organisationen.

ANALYS OCH BEDÖMNINGAR

Detta avslutande avsnitt är uppdelat i tre delar. Först redogör vi för vad vi funnit i anknytning till ESF-projektets olika delmål, reflekterar kring detta och lyfter intressanta frågeställningar. Projektgruppens egen uppföljning och utvärdering av projektmålen är ett av underlagen. Därefter gör vi ett antal mer övergripande reflektioner rörande Aktör För Valfärd och Västerås stifts arbete inom välfärdsområdet, som inte direkt är kopplade till det specifika ESF-projektet. Slutligen lyfter vi blicken än mer för att försöka utmana tankarna kring "governance", alltså vem det egentligen är som styr eller bör styra denna typ av process i framtiden och vad som är viktigt i denna styrning.

Projektets målsättningar och genomförande

Vi har redan uppmärksammat det faktum att ESF och stiftet hade olika grundläggande skäl till medverkan i projektet, även om konsekvenserna av dessa skillnader inte heller bör överdrivas. Skillnaderna har inneburit att stiftet inte har haft helt fria händer i planeringen. Även om stiftet i stort har kunnat genomföra de aktiviteter som man hade planerat så har i många fall anpassningar behövt göras för att passa ESFs mall. Att en bidragsgivare och en potentiell bidragsmottagare kan ha olika prioriteringar ska nog snarare ses som regel än som undantag. Vad detta innebär är att ett antal kompromisser görs i en bidragsansökan. Bidragsgivaren kan oftast inte göra exakt vad denne skulle vilja. Det gäller att

anpassa sig efter den spelplan som bidragsgivaren ställer upp men att samtidigt lägga upp sitt spel på ett sådant sätt att bidragsmotagaren också kommer närmare sina egna mål.

ESF ställde kravet att projektet skulle inledas med en kompetenskartläggning. Projektgruppen föreföll avvaktande till denna och ifrågasatte värdet av den. I slutändan har den visat sig innehålla värdefullt material. Icke desto mindre borde den kanske ha genomförts efter projektets introduktionsdagar så att medarbetarna hade haft en bättre bild av bakgrunden till den. Man var också tvungen att i ett mycket tidigt skede handla upp de utbildningar som skulle genomföras. Detta fick man göra innan behoven var helt klarlagda. Troligen hade man kunnat anpassa utbildningarna bättre om man hade kunnat handla upp dem löpande.

Projektmålet och det övergripande målet

Projektets övergripande mål var, som vi har sett i tidigare avsnitt av rapporten, "att säkra jobben för församlingsanställda i Västerås stift genom att bredda basen för församlingarnas verksamhet inom främst den sociala ekonomin". Avsikten var att projektet skulle bidra till detta genom att förverkliga projektmålet "att anställda i 30 församlingar ska besitta tillräcklig kompetens för att starta lokala projekt inom social ekonomi och att 10 projekt ska ha kommit igång vid projekttidens slut". Att detta i stort sett har uppfyllts inom ramen för projektet har stiftet visat i sin projektredovisning (Hagman 2014).

Vi kan konstatera att man inom projektet har lyckats komma en bra bit på väg när det handlar om att skapa en bredare beredskap och vilja hos församlingarna i stiftet att utveckla nya verksamheter. Dessutom har man i flera församlingar redan idag startat nya lokala verksamheter, även om dessa än så länge drivs i en relativt liten skala och inte konkret kan sägas ha tryggt särskilt många anställningar. Vad som skulle behöva komma till för att uppnå målet om säkrade jobb är, enligt vår bedömning, att man inom stiftet kommer igång med ett antal verksamheter som långsiktigt genererar nya intäkter som komplement till den huvudsakliga medlemsavgiftsfinansieringen.

Församlingen som producent av välfärd (Delmål 1)

Det första delmålet i ESF-projektet var "att skapa en förståelse för församlingarnas möjligheter som tjänsteproducent, utförare och entreprenör av välfärdstjänster inom den sociala ekonomin".

En kombination av olika verktyg och processer för att främja delaktighet och gemenskap bland de anställda, samt en förbättrad mottaglighet i organisationen för impulser och initiativ som kommer så att säga "underifrån" – från medarbetarna – har blivit projektets främsta metod att få individer att engagera sig i verksamhetsutveckling, tillämpad främst genom processdygnet. Det sättet att driva förändring i församlingarna gör att de medarbetare man redan har kan sätta sin prägel på de nya verksamheter som utvecklas. Det blir samtidigt viktigt att analysera hur organisationen hanterar enskildas idéer och initiativ. Projektet har troligen bidragit till en förväntan hos medarbetarna i flera församlingar på delaktighet i framtida förändringsprocesser.

Det tycks som om det inom projektet har utkristalliserats ett sätt att tänka och driva verksamhetsutveckling i stiftet och dess församlingar som innebär att man i första hand bör gräva där man står och använda det man har. Detta beskrivs som resultatet av ett samspel mellan projektets planerade och erbjudna utbud av utbildningar m.m. och församlingarnas reaktioner på och intresse för de olika projektinsatserna. Konsekvensen är att ny verksamhet inom församlingarna som skulle kräva en annan professionell kompetens eller annorlunda erfarenheter hos medarbetarna än vad den befintliga personalen har – exempelvis inom mer traditionell vård, skola och omsorg – i dagsläget är mindre sannolik.

I stiftets projektredovisning framhålls att antalet nya initiativ och förfrågningar har ökat stadigt under projekttiden. Såväl inom och från församlingarnas sida som från externa aktörer. Detta tolkas inom projektet som en positiv utveckling. Det fanns också en tendens vad gäller deltagandet i kompetensutvecklingen att det mot slutet av projekttiden blev lättare att fylla platserna i kurser och utbildningar. Detta skulle kunna tyda dels på ett ökande intresse som det tog en god del av projekttiden att väcka, dels en

gryende acceptans för att detta verkligen är områden inom vilka församlingar i stiftet ska kunna engagera sig.

Som vi har sett tidigare i denna rapport är det emellertid inte idag klart att det finns en enighet inom stiftet om att detta är den väg man vill vandra. Detta trots att både medvetenhet och acceptans bedöms ha ökat när det gäller möjligheterna med ny välfärdsrelaterad verksamhet i församlingarna inom det man kallar den sociala ekonomin.

Vi upplever att man genom projektet utmanar en dominerande föreställning inom Svenska kyrkan om vad en församling idag har för grundläggande uppgifter att fylla i samhället. Därmed också vad den dagliga verksamheten består av. Tanken på att göra andra saker, att ha ett helt eller delvis annat verksamhetsinnehåll än vad man har haft tidigare som dessutom bygger på för enskilda medarbetare främmande arbetsuppgifter, kan vara svår att hantera. Detta särskilt om både skälen för den nya verksamheten och den konkreta innebörden av den är oklara i församlingen och bland medarbetarna. Här verkar det finnas ett stort behov både av fortsatta samtal och formella beslut i stiftet och församlingarna för att tydliggöra vad det är man menar.

Det är enligt vår bedömning – för att anknyta till avslutningen av föregående avsnitt – extra viktigt att man inom stiftet kopplar denna process till en diskussion om den egna särarten i Svenska kyrkan respektive det mervärde som man hoppas kunna bidra med i det omgivande samhället. Här handlar det inte minst om att teologiskt bättre förankra och driva diskussionen om produktion av välfärd som en del av Svenska kyrkans verksamhet. I direkt anslutning till ett sådant resonemang menar vi att man också bör vara beredd på den tröghet och det förändringsmotstånd som en syn på församlingen som välfärdsproducent kan komma att möta, om det är så att man bestämmer sig för att driva dessa frågor vidare. Då främst orsakat av den identitetsförskjutning som i många fall kan komma att upplevas hos både församlingar och anställd personal (inklusive kyrkoherdarna).

Kompetensutveckling av enskilda medarbetare (Delmål 2)

Projektets andra delmål handlade om "att kompetensutveckla enskilda medarbetare, efter konstaterade individuella behov, i de färdigheter som krävs för att kunna leda projekt och utföra tjänster främst inom den sociala ekonomins område".

I projektupplägget förutsattes att den individuella kompetensutvecklingen inom projektet skulle vara kopplad till någon form av verksamhetsutveckling i församlingarna. På det viset skulle den nya kompetensen vara efterfrågad och komma till mer eller mindre omedelbar användning. I realiteten ser det ut att vara många medarbetare som på eget initiativ, men ändå med kyrkoherdarnas goda minne, har genomgått utbildningar som de ännu inte haft möjlighet att tillämpa i församlingen. Flera personer har lagt ned betydande tid och engagemang på att delta i de kurser och utbildningar som arrangerats inom ramen för projektet.

Samtidigt ser det åtminstone så här långt ut som att det i hög grad har varit andra faktorer än själva utbildningsmomentet som har tillfört värde i verksamhetsutvecklingsprocesserna. Över huvud taget verkar det vara ett svagt samband mellan de direkta kompetensutvecklingsinsatserna inom projektet och den mer konkreta verksamhetsutveckling som faktiskt skett i några församlingar under ESF-projektets formella löptid. Det kan ha flera orsaker. Man bör antagligen skilja mellan snabba och långsamma processer under projektperioden, med olika bakgrund, innehåll och kanske också olika konsekvenser när det gäller den kommande utvecklingen.

Det är dock ingen tvekan om att kompetensfrågan är central för en fortsatt utveckling och drift av välfärdsrelaterade verksamheter inom Västerås stift. Exakt hur den kommer att se ut är bland annat beroende av huruvida stiftet engagerar sig ytterligare inom de välfärdsfält som offentlig sektor har definierat. Om så blir fallet kan det behöva byggas upp en ny typ av kompetens hos personalstyrkan i många församlingar, för att man där ska kunna driva mer institutionsliknande verksamheter (tänk skolor, hem för vård och boende, daghem eller äldreboenden). I vissa fall kommer med stor sannolikhet kompetenser att behövas som man idag inte har i

församlingens kompetensprofil. Vidare kommer verksamheterna troligen att vara finansierade i huvudsak med kommunala medel efter att församlingarna medverkat i offentlig upphandling. Även dessa omständigheter kommer att kräva ytterligare kunnande och speciella kompetenser framförallt inom juridik och ekonomi, antingen i församlingen eller centralt på stiftsnivå.

Det är vår bedömning att det idag hos många medarbetare ute i församlingarna både finns ett tydligt engagemang och en ökad kompetens när det handlar om att kunna initiera, utveckla och driva välfärdsrelaterad verksamhet. Det är ett engagemang och en kompetens på individplanet som stiftet och församlingarna bör vara varsamma med så att det inte slösas bort. Såväl för församlingens egen skull (inte minst för att det är en ekonomisk investering som gjorts) som för den enskilda medarbetarens (utifrån att detta kan vara en betydande insats för individen grundad på en vilja att bidra och utvecklas vidare) är det viktigt att synliggöra detta.

Stödjande strukturer och rutiner för samverkan (Delmål 3)

Det tredje delmålet för projektet var "att skapa stödjande strukturer, bättre rutiner och effektivare former för samverkan mellan församlingarna i Västerås stift. Bland annat genom att få till stånd arbetsgrupper i kontrakten för samverkan över församlingsgränserna".

Det fanns över huvud taget stora ambitioner i projektansökan angående samverkan. Dels med andra aktörer internt inom Svenska kyrkan, dels externt med aktörer inom civilsamhället och den offentliga sektorn, såväl tänkta uppdragsgivare och stödjare som samarbetspartners.

I ansökan och i början av projektet talades det i det sammanhanget om kontrakten som en nyckelnivå. Ambitionen var att varje församling skulle vara representerad i en eller flera arbetsgrupper inom sitt kontrakt. Man ville på så sätt bidra till att stärka samverkan mellan församlingarna för att underlätta lärande, omvärldskontakter och -analys samt möjliggöra ny verksamhet i den enskilda församlingen. Kontrakten beskrevs också i ansökan som lärande miljöer med central betydelse för projektet.

I ansökan ingick kontraktsadjunkterna i projektorganisationen och skulle fungera som projektets förlängda arm gentemot församlingarna i sina respektive kontrakt. Det var en roll som överensstämde med och var tänkt att rymmas i deras ordinarie uppgift som länk mellan församlingarna och stiftet. Kontraktsadjunkterna beskrevs också av projektledningen som tänkta nyckelaktörer i genomförandet. Inte minst skulle de kunna vara det genom att stimulera och stötta församlingarnas samverkan.

Projektets aktiviteter och dialoger med församlingarna skedde också till stor del kontraktsvis. Dels genom återkommande medverkan vid ordinarie samlingar för kyrkoherdar och diakoner i respektive kontrakt, dels vid kontraktsvisa utbildningsdagar på temat Aktör För Välfärd. Dessa anordnades tidigt i projektet och riktades till alla församlingsmedarbetare.

Projektet verkar inte ha förmått leva upp till de höga förväntningarna på samverkan. I det samlade intervjumaterialet är det bara undantagsvis som ny eller utökad samverkan nämns som en del eller ett resultat av projektet. I flera intervjuer och samtal framhålls att församlingarna är ovana att samverka. Det har dock inte hindrat att de i några kontrakt har närmat sig varandra, inlett en dialog och även haft återkommande möten. Det uppges även ha funnits vissa initiativ till nätverk mellan anställda i olika församlingar som gått samma utbildning eller delar intresse för en viss typ av verksamhet.

Vad man också kan konstatera är att projektet som sådant i praktiken har inneburit informell samverkan mellan församlingar i stiftet. Vårt intryck är att det har förekommit en hel del kontakter och utbyte av goda exempel och andra erfarenheter. Inte minst kurserna och utbildningarna har gett nya kontakter och skapat utbyte.

Vid uppföljande intervjuer med kontraktsadjunkter framstår det som om dessa delvis har känt sig ambivalenta till sin roll i projektet. De har slitits mellan å ena sidan projektets ambitioner att driva utveckling och engagera alla, å andra sidan församlingarnas vardagsverklighet som gör det svårt att uppbåda tid,

utrymme och entusiasm för att delta. En uppfattning är att projektgruppen har överskattat kontraktadjunkternas möjlighet att påverka församlingarna. Roll- och ansvarsfördelningen mellan projektgruppen och adjunkterna beskrivs också som delvis oklar.

Det är vår bedömning att erfarenheterna från projektet, om än begränsade, pekar mot att samverkan mellan församlingarna inom stiftet skulle kunna vara ett effektivt sätt att komma vidare i en verksamhetsutvecklingsprocess. Dock är vårt intryck att det först krävs att man inom de enskilda församlingarna själva har kommit en bit på väg med att formulera och medvetandegöra sina utvecklingsambitioner, vad gäller såväl omvärld som organisation och konkret verksamhet. När ESF-projektet avslutades befann sig de flesta församlingarna fortfarande på tidiga stadier i den processen, vilket sannolikt förklarar varför samverkan med andra församlingar ännu inte var aktuell. Dessutom tycks församlingarnas förståelse av det territoriella ansvarsområdet ligga djupt rotad, vilket innebär att det finns ett slags inbyggt motstånd mot att överskrida församlingsgränserna.

Resultatspridning och erfarenhetsutbyte (Delmål 4)

Det fjärde och sista delmålet i ansökan till ESF var att man skulle "verka för resultatspridning och erfarenhetsutbyte inom Svenska kyrkan regionalt och nationellt samt med transnationella partners".

Ett flertal aktiviteter i projektet har syftat till att byta erfarenheter och sprida resultat, vilket det redogörs för i projektets egen redovisning och måluppfyllelse rapport. Det har handlat om allt ifrån möten, trycksaker och elektroniska nyhetsbrev för information och kommunikation inom stiftet till egna seminarier och konferenser samt deltagande i konferenser och studieresor, utanför stiftet och internationellt. Denna rapport är även den en del i den fortsatta erfarenhets- och resultatspridningen.

Det är vår bedömning att erfarenheten och kunnandet som byggs upp genom arbetet med Aktör För Valfärd är viktiga att ta tillvara, både för Svenska kyrkan i stort och för andra samhällsaktörer som påverkar och berörs av utvecklingen inom välfärden.

Man har i projektgruppen redan medverkat till att sprida information och kunskap om projektet, såväl inom Svenska kyrkan som utanför, och vi gör den bedömningen att dessa erfarenheter på olika sätt kommer att kunna tas till vara även efter det att projektet formellt har avslutats, tack vare att projektet har varit väl förankrat i stiftets löpande arbete.

AVSLUTANDE REFLEKTIONER: VÄSTERÅS STIFT OCH VÄLFÄRDEN

Vi har valt att samla våra mer övergripande och sammanfattande reflektioner kring ESF-projektet Aktör För Valfärd under tre rubriker. För projektgruppen, styrgruppen med flera som deltagit i lärseminarierna och de båda avslutande seminarierna där forskarteamet medverkat bör rubrikerna inte vara obekanta. De representerar tre dimensioner som enligt vår uppfattning och ibland i form av metaforer innehåller några av de viktigaste slutsatser av projektet.

”Frön och krukor”

Erfarenheterna från projektet väcker många frågor kring hur idéer, initiativ och de personer som bär dessa kan få en gynnsam miljö, stimulans och stöd för att utveckla någonting nytt. Det handlar om en matchning mellan personer, organisationsstrukturer och processer som vi har liknat vid hur det kan fungera på en plantskola: för att det ska blomstra behöver fröna såväl krukor att växa i som gödning och bevattning.

Vårt intryck från projektet är att en av de stora frågor man brottats med – och kommer att brottas med under överskådlig tid i det fortsatta utvecklingsarbetet – är att personer och grupper med idéer, initiativ- och drivkraft till utveckling ofta befinner sig i en organisation (församling) som för tillfället inte ger dem rätt förutsättningar att förverkliga någonting nytt. Eller att låta detta

växa, leva och frodas. Naturligtvis kan man också tänka sig det omvända, även om vi inte sett detta lika påtagligt i projektet. Alltså att en utvecklingsbenägen och välfungerande församling saknar idéer och initiativ, eller har svårt att knyta dessa till sig. Poängen är att människors engagemang inte alltid matchar med de organisatoriska förutsättningar de har att verka i.

Många olika faktorer spelar in här. Det kan handla om synen på och tolkningen av kyrkans och församlingens grundläggande uppdrag och roll, teologiska överväganden samt kyrkorådets styrning och kyrkoherdens ledarskap och befogenheter som högste tjänsteman. Men det beror också på de anställdas och medlemmarnas kunskap, kompetensnivå och inställning, församlingarnas historia, tradition och organisationskultur. Förutsättningar ges vidare av de formella formerna och gränserna för verksamheten såväl juridiskt (egen regi, bolag, stiftelse eller förening), organisatoriskt (inom församlingen, i samverkan mellan församlingar, i stiftet eller som fristående institution) som resursmässigt (offentliga medel, avlönat och oavlönat arbete, hur man använder sina egna medel med mera). Även förutsättningar i omvärlden spelar förstås också indirekt in.

Man kan välja att gripa sig an matchningsfrågan på många olika sätt, beroende på utgångsläget och vart man som församling strävar. Det väsentliga är att se att den är central för att kunna utveckla långsiktigt hållbar ny verksamhet. Projektet har koncentrerats på att hantera vissa av faktorerna ovan, men inte andra, och framförallt har det inte uttryckligen handlat om att organisera (om) denna matchning mellan individers engagemang och organisatoriska förutsättningar.

Här kan vi nämna några iakttagelser från projektet som får illustrera detta komplex. Vi har i flera fall sett en avvaktande eller till och med avog inställning från församlingarnas kyrkoherdar, vilket också flera av våra intervjupersoner har bekräftat. Inom organisationsutveckling är det inte särskilt ovanligt att förändringar påkallade uppifrån möter motstånd. Men i detta fall uppfattar vi att det finns något mer. Inom Svenska kyrkan tycks det finnas en kultur av att de anställda ska ha stor frihet att forma

verksamheten medan kyrkoherdarna "sysslar med sitt". Dock kan det innebära problem att dessa kyrkoherdar sitter med det yttersta ansvaret och inte engagerar sig i den verksamhetsutveckling som planeras, samtidigt som de enskild medarbetare som förväntas driva förändringsarbetet inte alltid har de befogenheter och resurser som krävs. Vad som hade hänt om projektet mer aktivt hade lyckats med att få kyrkoherdarna att ta ansvaret för och leda förändringsprocesserna är svårt att sja om utifrån vårt material. Det är dock värt att man inom stiftet diskuterar och analyserar detta vidare, även om man inte ska underskatta styrkan i den kritiska hållning som vi har kunnat notera till själva idén att Svenska kyrkan överhuvudtaget ska ge sig in på områden som ligger så pass nära sådan verksamhet som traditionellt har förknippats med den offentliga sektorns ansvarsområden.

Den välfärdsrelaterade verksamhet som Aktör För Välfärd är inriktad på beskrivs ofta inom stiftet och av olika nyckelpersoner med begreppet "utvecklad diakoni". Det finns inom stiftet, och möjligen inom hela Svenska kyrkan, en ofta uttalad principiell hållning att diakonin är hela församlingens ansvar, något som alla i församlingen är engagerade i och ska arbeta med, inte endast diakonerna. De så kallade processdyggen som har utvecklats inom projektet kan ses som ett uttryck för detta, med målet att hela personalgruppen ska göras delaktig i diakonala frågor. I praktiken ser det dock ut som att den utveckling som har kommit till stånd ändå ofta har varit beroende av enskilda diakoners initiativ, drivkraft och ansvar. Utan diakonerna som aktiva initiativtagare tycks det inte hända särskilt mycket. Detta betraktas helt enkelt som deras verksamhetsområde och ansvar. Samtidigt har det i några fall visat sig att verksamheter därmed har blivit helt beroende av enskilda personer. Det har fått till följd att några av dessa har hoppat av när de inte har orkat dra lasset på egen hand, varvid verksamheten har avstannat.

Från institutioner till mötesplatser

Utgångspunkten för ESF-projektet Aktör För Välfärd var att bidra till en utveckling inom Västerås stift där församlingarna i större utsträckning, enligt projektets delmål 1, verkar som "tjänsteproducent, utförare och entreprenör av välfärdstjänster". Underförstått skulle detta ske inom områden som har definierats av den offentliga sektorn och med offentlig finansiering.

Vad som i början av projektet beskrevs som byggande och övertagande av institutioner såsom äldre- eller flyktingboenden med direkta offentliga intäkter kopplade till sig skalades med tiden ner och omtolkades i projektets retorik. Samtidigt har projektet resulterat i en mångfald av församlingsnära projekt vilket ofta har kommit att beskrivas som "mötesplatser" av olika slag. Större institutioner skulle antagligen kunna finansieras genom kommun och landsting och därför vara ett svar både på att behålla tjänster och att få dessa tjänster finansierade, vilket gissningsvis åtminstone till del låg till grund för ESF-ansökan. Då detta nu inte har blivit av kan man ställa sig frågan varför.

De flesta församlingar är små organisationer relativt ett äldreboende eller en skola, varför det i sig inte är så särskilt svårt att förstå att man inte ensam drar igång ett sådant projekt. Men samarbeten mellan församlingar och inom kontrakt, vilket möjligen skulle förenkla start och övertagande av lite större institutioner, har inte heller kommit igång som tänkt. Då vi talar med de församlingar som startat mindre verksamheter så tycks det också handla om att dessa ligger i linje med hur man uppfattar församlingens grundläggande syfte. En förklaring till svårigheterna att få till stånd olika former av församlingsövergripande samarbeten kan vara den vikt som inom organisationen läggs vid den territoriella tolkningen av församlingens ansvarsområde. Den geografiska avgränsningen för den enskilda församlingen är grundläggande för förståelsen av församlingen, och det tycks inte finnas några enkla och tydliga mekanismer för att upphäva denna.

En andra utmaning för Svenska kyrkan tycks handla om ekonomin. Med öppen verksamhet inom den enskilda församlingen som caféer och butiker som bemannas av diakoner eller pedagoger anställda av församlingen, ideella krafter och exempelvis personer som arbetstränar möter man förväntningar om relevans i lokalsamhället, samhällsdiakoni, folkkyrka och även entreprenörskap. Däremot möter man inte de förväntningar om offentliga uppdrag och medföljande intäkter som projektet utgick ifrån.

Det förefaller som om en förklaring till denna utveckling är en kombination av församlingarnas faktiska situation och förutsättningar och sättet att arbeta inom projektet. Det har funnits en växelverkan, men framför allt är vårt intryck att projektet har varit mycket följsamt och gradvis anpassat sig till församlingarnas verklighet där det tycks ligga ganska långt borta för de allra flesta församlingar att tänka sig att man på olika sätt ska anstränga sig för att ta in betydande resurser "utifrån". Man förlitar sig helt enkelt på de egna resurserna som framförallt kommer via medlemsavgiften, tycks det som, och anpassar istället verksamheten till denna; om den ökar så ökar man verksamheten och om den minskar så minskar man den.

Några grundläggande frågeställningar är värda att diskutera i sammanhanget. På ett mer övergripande plan handlar dessa om de strategier och verktyg man använder för organisations- och verksamhetsutveckling i församlingarna. Inte minst i vilken mån den väg man har valt i projektet ska få styra vilka nya verksamheter som utvecklas inom stiftet framöver. Vilka konsekvenser får i så fall detta och hur kommer det att påverka församlingarna och stiftet (och därigenom hela Svenska kyrkan) som organisation? Vad är möjligt att åstadkomma inom ramen för församlingarnas egna, redan existerande, kompetens- och resurserbaser? På vilket sätt kommer det att vara möjligt, om det ens är önskvärt, att från stiftets sida hjälpa församlingarna att utveckla nya verksamheter som kräver nya kompetenser och ekonomiska resurser som man inte har idag? Hur bör en sådan utveckling drivas om den inte kommer till stånd genom de verktyg och metoder som idag har förts in och förankrats i stiftets organisation?

Ett försiktigt kyrkligt entreprenörskap i växande välfärdsverksamheter

Projektet är i hög grad i sina metoder liksom i sina resultat ett uttryck för en vilja att göra något nytt och annorlunda av de resurser man redan har i församlingarna. Det är tveklöst ett entreprenörskap som kommer till uttryck, men det yttrar sig inte i några nya företag, institutionsbyggande eller djärva satsningar inom nya områden. I stället kan det entreprenörskap som har kommit i dagen sägas vara mer organiskt och trevande. Kanske är det också vad man kan förvänta sig i ljuset av den osäkerhet som ofta uttrycks kring huruvida Aktör För Välfärd-spåret är det rätta att gå för Svenska kyrkan och hennes församlingar och på vilket sätt det i så fall mer konkret ska se ut.

Det kommer att vara viktigt för den fortsatta resan för Svenska kyrkan in i det nya samhällskontraktet att hantera balansen och de potentiella spänningarna mellan olika grupper inom organisationen. Om olika former av välfärdsinsatser kommer att öka inom organisationen kan vi anta att man på något sätt behöver hitta en ny balans mellan de två vigda grupperna, prästerna och diakonerna. När det gäller välfärdsfrågorna ligger dessa traditionellt inom ramen för det diakonala arbetet och om dessa växer i betydelse inom organisationen – i termer av antal anställda, den ekonomiska omsättningen, expanderande anläggningar, engagerade ideella krafter och så vidare – är det därför rimligt att tro att det är diakoner som kommer att leda och organisera den nya verksamheten. Traditionellt är det prästerna som har haft ledningsuppdraget och huvudansvaret för ekonomin i församlingarna, men om det nu kommer att vara välfärdsproduktionen som expanderar kan man tänka sig att det behövs någon form av tydligare ansvars- och arbetsfördelning där nya tjänster med ledningsansvar kan komma att skapas för de diakoner som ska bära en stor del av det nya entreprenörskapet. Dessa två grupper är de teologiska fackelbärare i organisationen. I ett aktuellt Biskopsbrev från 2014 om kallelsen för präster och diakoner skriver Biskopsmötet:

Allt sedan apostlarnas tid har Guds folk inom sig kallat och valt ut personer som genom handpåläggning och bön getts särskilda uppdrag. Vigningen bekräftar och ger uttryck för kallelsen till livslång tjänst i ett uppdrag som fullgörs i och för församlingen. Vigningslöftena innehåller en förpliktelse för den som vigs att troget stå till förfogande som tjänare åt evangelium. (Biskopsmötet 2014, sid 10)

Om vi så här mot slutet av rapporten också antar perspektivet Svenska kyrkans styrning kan vi vidare ställa oss frågan vilken roll de vigda grupperna – prästerna och diakonerna – kommer att ha i Svenska kyrkan när det gäller en eventuellt expandande välfärdsproduktion. En betydande del av såväl formell makt som kulturellt inflytandet i denna typ av verksamhet kommer självklart att bäras av personer som har skolats inom de professioner för vård, omsorg och pedagogik som behövs för att driva verksamheterna. Speciellt viktig blir denna grupp om man i stiftet bestämmer sig för att ta steget mot mer regelrätta välfärdsinstitutioner. Här finns naturligt diakonerna som i botten brukar vara antingen socionomer eller sjuksköterskor, men man kan också tänka sig att organisationen – för att bedriva en växande verksamhet på välfärdsområdet – anställer såväl vård- och omsorgspersonal som pedagoger utan att dessa personer är vare sig kallade till eller vigda för ett ämbete inom Svenska kyrkan.

De aktörer som idag bedriver någon form av välfärdsproduktion befinner sig sedan en tid tillbaka på en speciell typ av arenor – de framväxande välfärdsmarknaderna – som stadigt tycks alltmer kommersialiserade och marknadsliknande. Detta gäller även många av de idéburna organisationer som har välfärdsuppdrag på offentligt mandat finansierade med skattemedel (Lundström och Wijkström 2012). Man förväntas som välfärdsproducent delta i olika typer av upphandlingar, räkna på hur långt skolpengen ska räcka, konkurrera med vinstdrivande företag och marknadsföra sig mot nya kund- och klientgrupper och så vidare. Med denna marknadsbaserade versionen av *New Public Management* som under de senaste decennierna på många håll har kommit att genomsyra produktionen av välfärd i offentlig regi kommer behovet av att kunna tala "ekonomiska" att tillta också för de

idéburna organisationerna (Wijkström 2012b). I och med detta kommer ytterligare en profession – ekonomerna – att bli viktig att väga och balansera in i det kyrkliga entreprenörskapet.

Som något av en joker i leken för Svenska kyrkans fortsatta engagemang inom välfärdsområdet måste vi så till slut även inkludera de många tusentals engagerade lekmän som har fått något av en förnyad roll i den nya organisationen i och med separationen från staten. I frågan om ett växande engagemang inom välfärden blir dessa viktiga både som de folkvalda representanterna för en viktig kategori av huvudmän, partierna, och som den resursbas de utgör som ideell arbetskraft. Utan att veta hur det kommer att se ut framöver är en inte alltför vågad gissning att man måste ha de förtroendevalda med sig på vagnen om man ska ge sig in i nya uppdrag på välfärdsområdet. Och den ideella arbetskraften kommer troligen inte bara behövas för att viktiga delar av jobbet ska bli gjort utan också kunna bli ett av de viktigaste särartstecken som skiljer ut Svenska kyrkans verksamheter från den verksamhet som bedrivs i såväl kommunal som kommersiell regi (se även Söderholm och Wijkström 2002; Hammare 2010).

Efter Aktör För Välfärd

Det studerade projektet är som vi redan tidigare uppmärksammat endast en etapp av en längre och mer omfattande resa som Västerås stift har anträtt där även Svenska kyrkan som helhet deltar. Detta med den framtida välfärdens organisering, utförande och finansiering är frågor av så pass grundläggande karaktär, som i Svenska kyrkans fall i tiden dessutom sammanfaller med hennes separation från staten, att samtalen om dem kommer att prägla både det svenska samhället och Svenska kyrkan under många år framöver, oavsett vad olika aktörer tycker och tänker i frågan.

Det finns sammanfattningsvis ett antal utmaningar värda att beakta för stiftet och församlingarna. Det handlar för det första om att matcha kyrkans uppdrag dels mot det omgivande samhällets behov, dels mot möjliga nya resursbaser och finansierings-

källor. Församlingarna har sina grundläggande uppgifter och alla deras verksamheter ska ligga inom eller vara till stöd för dessa. Det gör att kanske inte alla typer av behov kan komma ifråga inom ramen för Svenska kyrkans församlingar. En annan fråga är hur den nya verksamheten ska kunna finansieras. Så länge den ryms inom en församlings befintliga budget är det relativt oproblematiskt, bortsett från att någon annan verksamhet kanske måste prioriteras ned eller bort. Om det behövs nya intäkter måste man däremot ställa sig frågan sig var de ska komma ifrån. De behov som har setts som legitima ur politisk synvinkel går det troligen att få viss finansiering för från kommun eller landsting. Andra välfärdsbehov som man inom organisationen kan tänkas vilja arbeta för att möta, till exempel att gömma eller vårda papperslösa flyktingar, måste finansieras på annat sätt.

Detta kan leda till att man i en församling måste diskutera om man skall prioritera att leta efter nya intäktskällor för att arbeta med välfärdsbehov som har identifierats inom församlingens hägn, att leta efter den typen av behov där det redan finns goda möjligheter till finansiering eller om man ska försöka kanalisera befintliga intäkter till nya verksamheter och därmed eventuellt prioritera bort annat som församlingen har gjort tidigare.

Då församlingen har identifierat ett nytt behov som den vill försöka åtgärda finns det ytterligare ett viktigt vägval. Både inom ESF och på Västerås stift, som har varit i fokus i denna studie, talar man om att säkra anställningar, men det är inte alltid ett identifierat socialt behov bäst löses genom avlönade anställda. Svenska kyrkan har en betydande resursbas – befintlig såväl som potentiell – bestående av ideellt engagerade personer som redan idag utför ett omfattande arbete och som skulle kunna göra mycket mer i organisationens tjänst. Det behöver inte heller finnas en direkt motsättning mellan avlönade och ideella krafter. Med hjälp av anställda skulle man kunna mobilisera en större mängd ideellt engagerade. Dessa frågor har dock endast i liten utsträckning diskuterats i projektet.

De insatser inom Västerås stift som under den studerade perioden organisatoriskt har samlats ihop i ett projekt med namnet Aktör För Välfärd är delvis sprungna ur det omförhandlade

samhällskontrakt som skissas tidigare i rapporten. Genom denna kraftsamling har man inom stiftet och en del av församlingarna börjat ta sig an några av de frågor och utmaningar som följer av dessa olika omförhandlingar. De insatser som har möjliggjorts genom finansieringen från ESF har varit ett sätt att möta och besvara vissa av dem. Arbetet tycks nu fortsätta inom stiftet, men i andra former. Det har potential att generera erfarenhet och kunnande som kommer att vara av värde för hela Svenska kyrkan men också för andra idéburna organisationer.

LITTERATUR

- Aktör För Velfärd (2014) Kurskatalog våren 2014. Aktör för välfärd, social ekonomi i Västerås stift. Västerås: Svenska kyrkan, Västerås stift.
- Biskopsmötet (2014) *Kallad till diakon och präst i Svenska kyrkan*. Biskopsbrev. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Blomqvist, Paula, Mankell, Anna och Winblad, Ulrika (2014) "Varför så få ideella aktörer inom äldreomsorgen?" i Bäckström, Anders (red) *Välfärdsinsatser på religiös grund. Förväntningar och problem*, Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Bäckström, Anders (red) (2014) *Välfärdsinsatser på religiös grund. Förväntningar och problem*, Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Christiansson, Elisabeth (2006) *Kyrklig och social reform. Motiveringar till diakoni 1845-1965*, Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Edqvist, Gunnar, Friedner, Lars, Lundqvist Norling, Maria och Tibbling, Patrik (2005) *Kyrkoordning för Svenska kyrkan med kommentarer och angränsande lagstiftning*, Stockholm: Verbum.
- Einarsson, Torbjörn och Wijkström, Filip (2007) *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik : fallet vård och omsorg*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- Ekström, Sören (2013) *Svenska kyrkan – historia, identitet, verksamhet och organisation*, 7:e upplagan, Uppsala: Svenska kyrkan.
- Fagerlund, M., Ekengren, P. och Thörnsten, A (2013). Den privata vård- och omsorgsmarknaden ur ett finansiellt perspektiv. Hur mår den privata vård- och omsorgsmarknaden i Sverige? PowerPoint-presentation november 2013. Stockholm: GrantThornton.
- Hagman, Anders (2014) Aktör för välfärd 2012–2014. Sammanfattning av ett socialfondsprojekt. Västerås: Svenska kyrkan, Västerås stift.
- Hammare, Ulf (2010) Utrymme för flexibilitet. värdegrund, särart och mervärde i en socialt inriktad idébaserad organisation. Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie nr 71. Stockholm: Ersta Sköndal högskola.

- Hammare, Ulf (2013) Mellan löften om särart och krav på evidens. En studie av kunskap och kunskapssyn i socialt inriktade ideella, privata och offentliga organisationer, Rapport i socialt arbete nr. 142, Institutionen för socialt arbete, Stockholm: Stockholms universitet.
- Hollmer, Miriam (2013) Västerås stift i början av 2010-talet. En översikt av församlingsinstruktioner, omvärldsförhållanden och den kyrkliga seden. Opublicerad rapport, Uppsala april 2013.
- Hollmer, Miriam och Bäckström, Anders (2014) "Svenska kyrkan och välfärden. En undersökning av attityder" i Bäckström, Anders (red) *Välfärdsinsatser på religiös grund. Förväntningar och problem*, Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Jeppsson Grassman, Eva (2001) *Socialt arbete i församlingens hägn*, Stockholm: Verbum.
- Jeppsson Grassman, Eva (2014) "Vilken väg? Svenska kyrkans omsorg i en tid av välfärdsförändringar" i Bäckström, Anders (red) *Välfärdsinsatser på religiös grund. Förväntningar och problem*, Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Jeppsson Grassman, Eva. och Svedberg, Lars (2007) "Civic participation in a Scandinavian Welfare State: Patterns in contemporary Sweden" i Trägårdh, Lars. (Red.) *State and Civil Society in Northern Europe. The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn Books.
- Kristensson Ugglå, Bengt (2012) "Öppenhet och egenart. Gustaf Wingren, folkkyrkan och nätverkssamhället". I Claesson, Ulf. (red.) *Folkkyrka nu? Samtal om utmaningar och möjligheter*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Linde, Stig (2010) *Församlingen i granskningssamhället*, Lund: Lund Dissertations in Social Work, Lunds universitet.
- Lundström, Tommy och Wijkström, Filip (2012) "Från röst till service: Vad hände sedan?" i Wijkström, Filip (red) *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press.
- Regeringen (2014) *Ett stärkt och självständigt civilsamhälle. Kommittédirektiv*. Dir. 2014:40. Beslut vid regeringssammanträde den 13 mars 2014, Stockholm: Regeringskansliet.
- Reuter, Marta (2012) "Överenskommelsen som spegel och arena : betraktelser över ett avtal i tiden" i Wijkström, Filip (red) *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press.
- SKU (2009) "Arbetsformer i förändring – församlingens uppgift och förutsättningar", Svenska Kyrkans Utredningar 2009:2, Uppsala: Svenska kyrkan.
- SKU (2013) "Att färdas väl: hur Svenska kyrkan kan navigera i välfärden, Svenska Kyrkans Utredningar 2013:3, Uppsala: Svenska kyrkan.

- Söderholm, Johan och Wijkström, Filip (2002) Offentlig sektor, näringsliv eller ideell regi – Hur påverkar valet av institutionell form vården av missbrukare? Stockholm: Socialstyrelsen.
- Tallberg, Pontus. (red.) (2008) *Vem har ansvaret för välfärden? Hur ansvaret fördelas mellan stat, landsting/region och kommun*, utgiven i ett samarbete av Region Skåne, Västra Götalandsregionen och Sveriges Kommuner och Landsting. Malmö: Region Skåne.
- Wijkström, Filip och af Malmborg, Marianne (2005) "Mening och mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet" i Amnå, Erik (red) *Civilsamhället: några forskningsfrågor*, Stockholm: Riksbankens Jubileumsfond/Gidlunds förlag.
- Wijkström, Filip och Einarsson, Torbjörn (2006) *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Wijkström, Filip (2011) "Från prat till handling. Svenskt civilsamhälle i brytningstid" i *Nyckeln till Svenska kyrkan – en skrift om organisation, verksamhet och ekonomi 2011*, Uppsala: Svenska kyrkan.
- Wijkström, Filip (red) (2012a) *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press.
- Wijkström, Filip (2012b) "Hybrider i civilsamhället. När filantropiskan och ekonomiskan kom till byn" i Wijkström, Filip (red) *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press.
- Wijkström, Filip (2014) "Svenska kyrkan i det omförhandlade samhällskontraktet" i Bäckström, Anders (red) *Välfärdsinsatser på religiös grund. Förväntningar och problem*, Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.

FÖRTECKNING ÖVER INTERVJUPERSONER

Organisation	Namn	Position	Datum
Avesta församling	Madeleine Ingmarstedt	Kyrkoherde	2013-09-24
Bergslagens kontrakt	Charlotta Storbacka	Kontrakt-adjunkt	2012-08-27 2014-02-21
Bjursås församling	Jonas Ericson	Kyrkoherde	2013-09-24
Dingtuna församling	Karin Tossavainen Asph	Kyrkoherde	2013-01-14 2013-09-24
Domkyrko-församlingen	Margarethe Isberg	Kyrkoherde, domprost	2013-01-18
Domkyrko-församlingen	Johan Sköld	Kyrkoherde	2013-10-03
Domprosteriets kontrakt	Susann Senter	Kontrakt-adjunkt	2012-05-14
Falu pastorat	Thorhallur Heimisson	Kyrkoherde	2013-01-25 2013-09-23
Falu-Nedansiljans kontrakt	Joel Ludvigsson	Kontrakt-adjunkt	2012-05-16 2014-02-13
Grythyttans församling	Per Schmidt	Kyrkoherde	2013-01-25 2014-02-18
Grytnäs församling	Roland Söderberg	Kyrkoherde	2013-01-24 2013-09-24
Gränge-Säfsnäs församling	Per Sundberg	Kyrkoherde	2013-01-15

Organisation	Namn	Position	Datum
Gränge-Säfsnäs församling	Torbjörn Axelsson	Tf kyrkoherde	2014-02-24
Hallstahammar-Kolbäcks församling	Lotten Englund	Diakon	2013-09-27 2014-02-18
Hedemora-Garpenbergs församling	Pontus Gunnarsson	Kyrkoherde	2013-01-24 2013-09-24 2014-02-19
Hällefors-Hjulsjö församling	Per Schmidt	Vik kyrkoherde	2013-01-25 2014-02-19
Idre-Särna församling	Ann-Sofie Näslund	Kyrkoherde	2013-09-30
Järna m Nås o Äppelbo församling	Robert van Aarem	Kyrkoherde, kontraktsprost	2013-01-15
Kungsörs församling	Bengt-Olov Hedlund	Kyrkoherde	2013-01-21
Köpingsbygdens församling	Irene Josefsson	Diakon	2013-01-24 2013-09-24 2014-02-13
Leksand Djura Siljansnäs församling	Fredrik Lautmann	Kyrkoherde, kontraktsprost	2013-01-21
Leksand Djura Siljansnäs församling	John Sund	Kyrkoherde	2013-09-24 2014-02-18
Lima-Transtrand församling	Båt Lena Ekman	Kyrkoherde	2013-01-16
Linde bergslags församling	Anna Andersson	Diakon	2013-09-27
Ludvika församling	Gunnar Persson	Kyrkoherde	2013-09-27
Malungs församling	Lennart Pettersson	Kyrkoherde	2013-01-17 2013-09-27 2014-02-17

Västerås stift i omförhandlingen av det svenska välfärdskontraktet

Organisation	Namn	Position	Datum
Mora församling	Karin Egebjerg	Kyrkoherde	2013-01-28
Mora församling	Pernilla Lundström	Församlingspedagog	2013-09-24 2014-02-13
Nora Bergslags församling	Britta Landin	Kyrkoherde	2013-09-23 2014-02-18
Norberg-Karbenings församling	Kjell Gårdman	Kyrkoherde	2013-01-21
Norberg-Karbenings församling	Mari Jansson	Vik kyrkoherde	2014-02-21
Norra Västmanlands kontrakt	Mari Jansson	Kontraktadjunkt	2012-05-28 2014-02-21
Norrbo församling	Kerstin Almegård	Kyrkoherde	2013-09-24 2014-02-20
Norrbärke församling	Niklas Lång	Kyrkoherde	2013-01-17
Näsby-Fellingsbro församling	Jimmy Åkerfeldt	Kyrkoherde, kontraktsprost	2013-01-16 2013-10-11 2014-02-21
Orsa församling	Isabelle Danielsson	Diakon	2013-09-26 2014-02-17
Projektet referensgrupp	Ronald Henriksson	Bitr. direktor Västerås Stadsmission	2012-05-16
Projektets styrgrupp	Maria Lagerman	Stiftsstyrelseledamot	2012-05-10 2014-03-31
Projektets styrgrupp	Ola Söderberg	Stiftsprost	2012-05-14 2014-04-08
Projektets styrgrupp	Fredrik Lautmann	Kyrkoherde, kontraktsprost	2012-05-14 2014-04-02
Projektets styrgrupp	Karin Perers	Stiftsstyrelseledamot	2014-04-02

Organisation	Namn	Position	Datum
Projektgruppen	Nils Åberg	Föreståndare Stiftsgården Rättvik	2012-05-29 2013-09-20
Projektgruppen	Lotta Lundberg- Eriksson	Stifts- konsulent org./ledarskap	2013-09-16
Projektgruppen	Annaeva Lagergren	Diakon	2013-09-19
Projektgruppen	Anders Hagman	Projektledare	2013-09-20
Sala Norrby Möklinta församling	Lasse Svedberg	Kyrkoherde	2012-08-24 2014-02-20
Skinnskattebergs församling	Hans-Erik Johansson	Kyrkoherde, kontraktsprost	2013-01-21
Stora Tuna Torsång församling	Ann-Gerd Jansson	Kyrkoherde	2012-08-27
Södra Västmanlands kontrakt	Anders Holmberg	Kontrakts- adjunkt	2012-05-25
Tuna kontrakt	Karin Hammermo	Kontrakts- adjunkt	2012-05-15
Tuna kontrakt	Göran Almegård	Kontrakts- adjunkt	2014-04-02
Västanfors Väster- våla församling	Henrik Rydberg	Kyrkoherde	2012-08-28
Västerbergslagens kontrakt	Unni Wiig- Sandberg	Kontrakts- adjunkt	2012-08-24
Västerbergslagens kontrakt	Anders Mogård	Kontrakts- adjunkt	2014-04-01