

Svenska Kyrkan

Granskning av projektprocessen för ny kyrkohandbok

Stockholm 2017-10-30

Svenska Kyrkans Revision
Sysslomansgatan 4
751 70 Uppsala

Governance, Risk & Compliance

Grant Thornton Sweden AB
Sveavägen 20
P.O. Box 7623
SE-103 94 Stockholm

T +46 (0)8 563 070 00
F +46 (0)8 563 070 04
www.grantthornton.se

2017-10-30

Granskning av projektprocessen för ny kyrkohandbok

Vi har härmed nöjet att avlämna vår rapportering i enlighet med vårt uppdragsavtal daterad 2017-04-24.

Vi har under maj-oktober 2017 genomfört en oberoende granskning av hur projektet med Kyrkohandboken har styrts och drivits för att Svenska kyrkan ska kunna ta lärdom av vad som kan och behöver utvecklas i denna typ av stora projektarbeten. Granskningen har utförts på uppdrag av Svenska kyrkans revision.

Vi har i denna rapport sammanställt våra väsentliga iakttagelser från granskningen. Syftet har varit att åskådliggöra brister i projektprocessen och komma med förbättringsförslag till framtida projekt.

Med vänlig hälsning



Kristina Sjödin, Partner

Grant Thornton Sweden AB

Om du har några frågor avseende denna rapport, vänligen kontakta:

Kristina Sjödin

Partner

T +46702759911

E Kristina.sjodin@se.gt.com

Innehåll

Avsnitt	Sida
1. Granskningsområden	4
2. Metodik	5
3. Dokumentation och intervjuer	6
4. Bedömning	7
5. Bedömning av respektive område	8
6. Bakgrund	9
7. Tidslinje	10
8. Projektdirektiv	11
9. Projektplanering och metod	13
10. Projektorganisation – roller och ansvar	15
11. Praktiskt genomförande	18
12. Beställarens styrning och uppföljning	21
13. Hantering av remissinstansens kritik	24
14. Transparens	27
15. Kommunikation och förankring	29
16. ”Lessons learned”	31

1. Granskningsområden

Uppdraget

Uppdraget har varit att genomföra en oberoende granskning av hur projektprocessen för den nya kyrkohandboken har genomförts. Uppdraget innefattar en bedömning av projektets genomförande och effektivitet, transparens och avrapportering till beslutande instanser, förankring av projektets förslag samt styrelsens kravställning och styrning av projektet. Uppdraget har genomförts av Marcus Nylund och Kristina Sjödin.

Utredningsmål och syfte

Utredningens målsättning är att belysa brister och utvecklingspotentialer i kyrkans projektprocess. Syftet är att dra lärdomar och komma med förslag till vad som kan förbättras för framtida projekt.

Utredningsinriktning och avgränsning

Vi har avgränsat denna granskning till perioden 2006-2017 då kyrkohandboksarbetet under denna period bedrivits kontinuerligt och vi därför anser att flest lärdomar kan hämtas därifrån. Reflektionsfasen som genomfördes under 2006-2010 berörs endast översiktligt då den kan ses som en förstudie till huvudprojektet. Granskningen är koncentrerad till perioden 2010-2017 då arbetet med att revidera 1986 års kyrkohandbok och ta fram en omarbetad version utfördes.

Granskningen är fokuserad till hur projektet har drivits och innefattar inte någon bedömning av innehåll och kvalitet i själv slutprodukten, dvs kyrkohandboken. Huvudsyftet med granskningen är att få fram utvecklingsområden för hur Svenska kyrkan arbetar med större projekt. Därför inriktas rapporten på de delar i projektarbetet som vi anser har störst behov av utveckling, medan delar som ansetts ha fungerat väl inte är berörda mer än översiktligt. Handboksarbetet har inkluderat ett omfattande förankringsarbete med församlingar och stift ute i landet och även på internationell nivå. Vår granskning omfattar inte detta område.

2. Metodik

Granskningen är genomförd under perioden maj-oktober 2017 och baseras på genomgång av relevant dokumentation. Intervjuer har genomförts med representanter från olika arbetsgrupper, projektledning, styrgrupper och ansvariga som haft insyn i projektet. Material har främst tillhandahållits av personal vid kyrkans kansli.

De frågeställningar vi har analyserat och tagit ställning till har primärt varit:

- Har kravställning på projektet varit tillräckligt tydlig?
- Har roller och ansvar varit tydliga i projektets olika grupper?
- Hur har beställarens styrning och uppföljning fungerat?
- Vilken projektmetodik har tillämpats?
- Har man arbetat med tidplaner och kritiska milstolpar?
- Hur har det praktiska genomförandet fungerat? Har projektet bedrivits effektivt?
- Har projektet varit tillräckligt transparent?
- Hur har förankringen skötts?
- Hur har hantering av remissinstansers kritik och andra kritiska röster skötts?

Rapporten inleds med en bakgrundsbeskrivning av projektet och följs av en redogörelse av iakttagelser och rekommendationer till förbättringar utifrån följande områden:

- Projektdirektiv
- Projektplanering och metod
- Projektorganisation – roller och ansvar
- Praktiskt genomförande
- Beställarens styrning och uppföljning
- Hantering av remissinstansers kritik och andra kritiska röster
- Transparens
- Kommunikation och förankring

Rapporten avslutas med ett sammanfattande "lessons learned" avsnitt.

3. Dokumentation och intervjuer

Intervjuer har genomförts med:

- Helen Ottosson Lovén, generalsekreterare sedan 2011.
- Nils Gårder, ledamot kyrkostyrelsen 2002-2017.
- Lars Johnsson, ersättare/ledamot kyrkostyrelsen 2006-2017, referensgrupp 2014 och styrgrupp 2015-2017.
- Cristina Grenholm, ordförande/ledamot styrgrupp 2010-2014.
- Anna Lundblad, ersättare/ledamot kyrkostyrelsen sedan 1998 och ledamot styrgrupp 2014-2017.
- Solveig Ininbergs, huvudprojektledare 2015-2017.
- Boel Hössjer Sundman, projektledare 2010-2014 och operativ projektledare 2015-2017.
- Henrik Tobin, operativ projektledning 2015-2017.
- Esbjörn Hagberg, ledamot i biskopsmötet 2002-2016 samt ordförande för revisionsgruppen 2016-2017.
- Karin Nelson, revisionsgrupp 2016.
- Andreas Söderberg, slutförslagsgrupp och revisionsgrupp 2013-2017.
- Lars Åberg, expertgruppen 2006-2012.

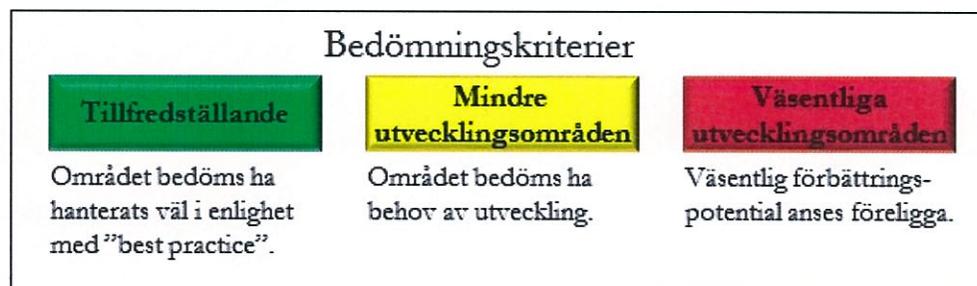
Vi har baserat utredningen på genomgång av relevant dokumentation:

- Direktiv 2006 och 2010.
- Sammanställning från Generalsekreterare gällande protokoll från kyrkostyrelsen och arbetsutskottet där kyrkohandboken berörts mellan 2006-2017.
- Protokoll från kyrkostyrelsen, biskopsmötet och styrgruppen.
- Delegations- och arbetsordning för kyrkostyrelsen.
- Projektbeskrivning Den svenska kyrkohandboken/Kyrkohandbok för Svenska kyrkan del 1, steg 2-5.
- Förklaring till förslag Kyrkohandbok för Svenska kyrkan del 1 (2012, 2016 och 2017).
- Kommunikationsplan 2015 och 2017.
- Remissammanställning 2010, 2012 och 2016.
- Internt arbetsmaterial t ex minnesanteckningar från expertgrupp, slutförslagsgrupp, revisionsgrupp, referensgrupp och styrgrupp.
- Diverse artiklar om kyrkohandboksarbete från bland annat Svenska kyrkans hemsida samt övrig extern media.

4. Bedömning

Bedömningen av hur väl vi anser att olika områden har fungerat inom projektet har gjorts i enlighet med nedanstående färgskala. Projektet har innefattat flera olika faser. Vissa faser kan ha ansetts bättre, andra sämre, och vi har då gjort en sammanvägd bedömning av området.

Vi uppfattar det som att alla som varit delaktiga i projektet och särskilt de som suttit centralt i projektet har arbetat hårt och fokuserat med kyrkohandboken. Det har varit ett mycket omfattande arbete som pågått under lång tid och det har ställt höga krav på dedikerade personer för att slutföra detta arbete. Vi har granskat och bedömt projektarbetet på basis av våra erfarenheter från ”best practice”. Varje organisation är unik med en egen kultur. Vi uppfattar det som att kyrkans tradition av att ”alla får vara med och tycka och påverka” och att beslut helst fattas i konsensus sannolikt har präglat hur man drivit handboksarbetet. Vi bedömer dock att det finns utrymme för utveckling och förbättringar i enlighet med de förslag vi lämnar, baserat på ”best practice” utan att för den skull ta bort kulturen av ”samsyn” och samarbete.



5. Bedömning av respektive område

Område	Bedömning
Projektdirektiv	●
Projektplanering och metod	●
Projektorganisation – roller och ansvar	●
Praktiskt genomförande	●
Beställarens styrning och uppföljning	●
Hantering av remissinstansers kritik	●
Transparens	●
Kommunikation och förankring	●

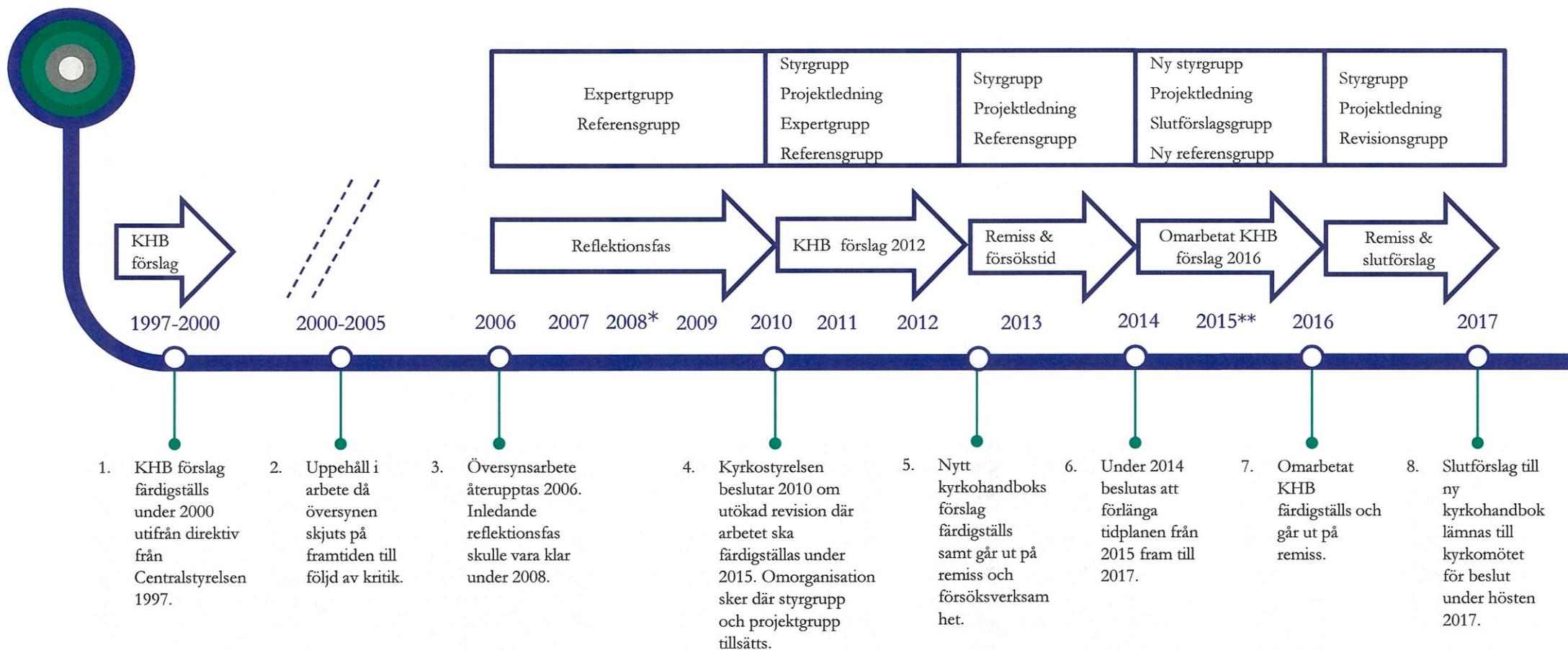
6. Bakgrund

Första initiativet till översyn av kyrkohandbok togs 1997. Ett förslag gick ut på remiss 2000 vilket resulterande i kritik mot förslaget rörande språk, struktur samt att arbetet blivit en total revision istället för en försiktig översyn i enlighet med direktiven. Kyrkostyrelsen beslutade 2006 om fortsatt arbete med översyn av kyrkohandboken där erfarenheter från 2000 års förslag med dess remissomgång skulle beaktas. Översynen skulle innehålla en övergripande reflektion om gudstjänsten och ett arbete med Svenska kyrkans mässordning. Arbetet utfördes av en expertgrupp och leddes av handläggare vid kyrkans kansli, med stöd från en referensgrupp med bred lekmanrepresentation. Enligt direktivet skulle arbetet vara klart under 2008. Arbetet försenades dock och två dokument skickades på remiss till domkapitlen först under 2010.

Biskopsmötet ansåg i oktober 2009 att det fanns skäl att göra en revision av kyrkohandboken istället för en översyn. Kyrkostyrelsen beslutade i maj 2010 om en mer genomgripande revision, vilken även skulle innefatta en försöksverksamhet. Beslut togs att kyrkohandboksarbetet skulle bedrivas i projektform med en projektgrupp, bestående av personal från Kyrkokansliet, som skulle arbeta tillsammans med expertgruppen. Referensgruppen kvarstod men det utsågs även en styrgrupp primärt bestående av personal från kyrkans kansli. Arbetet skulle enligt ursprunglig tidplan vara klart senast vid 2015 års utgång men projektet blev försenat. I november 2013 omorganiserades projektet och en nyutsedd ”slutförslagsgrupp” fick i uppgift att avsluta projektet. En ny styrgrupp med representation från såväl ärkebiskop, biskopsmötet och styrelsen utsågs i december 2014. I början av 2016 omorganiserades projektet återigen och en revisionsgrupp utsågs av styrgruppen med uppgift att ta fram ett färdigt förslag till ny kyrkohandbok. Kyrkostyrelsen mottog revisionsgruppens kyrkohandboksförslag i mars 2017. Beslut att överlämna Kyrkohandbok för Svenska kyrkan del 1 till kyrkomötet togs av kyrkostyrelsen i juni 2017. Målet är att kyrkohandboken ska behandlas av kyrkomötet under 2017 och tas i bruk från och med pingstdagen 2018.

Kyrkohandboksarbetet har således försenats i flera omgångar och blivit kritiserat från både internt och externt håll. Kritiken har varit särskilt hård gällande arbetsprocessen som ansetts vara alltför sluten och forcerad, samt gällande hur arbetet med de musikaliska delarna har gått till. Projektet har drivits i flera olika konstellationer av arbetsgrupper och referens- respektive expertgrupper. Projektmedlemmar har avgått till följd av att projektet har pågått under en lång tid men även med anledning av att man varit kritisk till hur arbetet bedrivits. Handboksarbetet har innefattat försöksverksamheter och remissrundor. Från projektets sida hävdas att fokus i arbetet har varit ”brukarperspektivet” och man anser att svenska kyrkan internt är positiv till handboksförslaget. Kritiker från både ”kultursverige”, musiker som verkar i kyrkan och andra interna röster har fortsatt allvarliga synpunkter på process och sakinnehåll.

7. Tidslinje



* Ursprunglig plan reflektionsfasen, direktiv 2006

** Ursprunglig plan för KHB, direktiv 2010

8. Projektdirektiv

Bedömning:



Iakttagelser

Kyrkohandboksarbetet har utgått från två huvudsakliga direktiv från 2006 och 2010 som utarbetades av Kyrkokansliet på uppdrag av Kyrkostyrelsen. Kravställningen innehåller slutdatum för när arbetet ska vara klart samt vilka grupper som ska vara delaktiga. Kvaliteten på kravställningen varierar, där direktivet från 2006 är något tydligare än tilläggsdirektivet 2010.

Direktiven innehåller huvudpunkter som ska utföras men ger inte mycket vägledning för hur man tänkt sig att omarbetningen av handboken skulle göras. Från intervjuer framgår att man saknade tydlighet i hur man skulle angripa uppgiften; det blev upp till de enskilda grupperna att välja tillvägagångssätt. Ofta börjar ett projekt med en förstudie som ska leda fram till klarhet i vad och hur projektet ska utföras. I kyrkohandboksprojektet borde reflektionsfasen kunna ses som förstudie och dess resultat skulle då rimligen kunna ge vägledning till det fortsatta arbetet. Vi bedömer att det är så såväl beställare som utförare tänkt. Hur sedan förnyelsen och anpassningen av handboken skulle göras när det gällde nyförfattande av såväl texter som musik framgår dock inte. Vem eller vilka skulle föreslås bidra med nya eller omarbetade texter och musikstycken? Skulle det öppnas upp för en stor krets att lämna förslag till ny musik, t ex? Om dessa strategiska frågor hade klarlagts redan i direktiven bedömer vi att arbetet med handboken hade underlättats. I direktiven utses ett antal roller och grupper för handboksarbetet. Vilka beslut man vill fatta på styrelsenivå och vilka mandat de olika grupperna får framgår dock inte.

Enligt utsago anser sig styrelsen inte besitta den sakkunskap som krävs för att ge detaljerade direktiv. Huvuddirektiven har därför utarbetats av Kyrkokansliet på beställarens uppdrag. Direktiven har sedan godkänts av kyrkostyrelsen. Hur projektet ska drivas och ledas mer detaljerat brukar framgå av en projektplan. Om direktivet är kort och summariskt borde projektplanen, som tas fram av projektledaren och godkänns av styrgruppen, förankras hos beställaren så att man är säker på att det råder samsyn kring hur direktivet tolkats. Man bör då hänvisa till projektplanen i direktivet, vilket inte har gjorts.

8. Projektdirektiv

Rekommendationer

- Formulera tydliga projektdirektiv. Vi rekommenderar att man i kravställningen tydliggör huvudsteg i uppdraget och ger vägledning för hur arbetet ska genomföras samt ställer tydliga krav på avrapportering från projektet. I de fall direktiven förblir övergripande bör de förtydligas i en projektplan som direktiven hänvisar till.
- Säkerställ att de roller och grupperingar som fastställs i direktiven också får tydliga mandat. Den styrgrupp som utses måste ha mandat att besluta över projektet. De andra gruppernas ansvar och mandat måste också tydliggöras i direktiven.
- I de fall direktiv förändras eller utökas bör dessa förändringar dokumenteras separat så att dess påverkan på ursprungsdirektivet tydligt framgår. Om justering görs på ursprungsdokument bör versionshantering tillämpas så att förändringar är spårbara.
- Vi rekommenderar att direktiv bör upprättas av beställaren men om denna uppgift delegeras till annan funktion bör direktiven ändå analyseras och gås igenom med såväl beställare som projektansvariga för att undvika förväntansgap.

9. Projektplanering och metod

Bedömning: ●

Iakttagelser

Projektledningsgruppen har tagit fram projektplaner för perioden 2010-2017. Den första projektplanen har uppdaterats vid ett flertal tillfällen och själva dokumentet har förändrats och kompletterats. Projektplanen innehåller huvudsakligen de områden som brukar återfinnas i en projektplan.

Den del vi framförallt bedömer som svag är metodiken, hur projektet är tänkt att genomföras med de resurser och grupper som ska vara med i arbetet. De huvudaktiviteter man ser i projektet är inkluderade men endast i punktlista och det framgår inte hur arbetet ska genomföras. Till exempel noteras att nytt material ska författas och utvärderas men det sägs ingenting om hur detta viktiga arbete ska gå till. Hur ska nytt material tas fram? Vilka ska bidra med nya texter och ny musik? Ett arbetet av denna karaktär har behov av en väl fungerande kvalitetssäkringsprocess, men hur denna process ska se ut framgår inte alls av projektplanerna.

Bemanning och resurser framgår men utan tydlig koppling till arbetsmoment och ansvarsområden. Ansvar och roller samt mandat för de olika grupperna framgår inte heller tillräckligt tydligt. Hur ska de olika arbetsgrupperna, referensgrupperna, expertgrupperna och slutförslagsgrupperna interagera, vem ska göra vad och när, vem har mandat att besluta vad? Vilken roll och vilket mandat har projektledaren? Enligt vår erfarenhet utses vanligtvis delprojektledare som ansvarar för olika delar i större projekt, någon sådan ansvarsfördelning framgår inte av planen.

Tidplan och milstolpar framgår, dessa skulle dock kunna utvecklas och förtydligas i tidslinjeformat. Eftersom projektplanen löpande har uppdaterats måste det ha varit svårt att följa upp om tidplan och milstolpar har hållits. Projektplanerna har löpande kompletterats med ”nedbrutna” tidplaner och aktivitetsplaner, vilket enligt intervjuer med personer från expertgruppen ansetts ha varit bra.

Hur avrapportering och uppföljning av projektet ska ske är knapphändigt berört, av projektplanen framgår endast att avrapportering ska ske till kyrkostyrelsen löpande. Det framgår inte vad som ska avrapporteras eller i vilket format.

Den ursprungliga projektplanen har reviderats löpande och då framförallt med komplettering av leveranser. Vi uppfattar detta som att projektplanen, som ska vara ett hjälpmedel för planering och genomförande av projektet, mer blivit ett avrapporteringsdokument.

I de första projektplanerna finns kostnadsbudgetar medan de senare projektplanerna enbart hänvisar till Kyrkokansliets budget. Någon uppföljning av budget har enligt uppgift inte skett under projektet.

Sammanfattningsvis bedömer vi att projektplanen snarare har varit en ”projektbeskrivningsdokumentation” som rimligen inte använts aktivt och fungerat som ett verktyg i planeringen och uppföljningen av projektet. Vi anser att det är viktigt att ta fram en väl genomtänkt projektplan, som är tillräckligt detaljerad och praktiskt tillämpbar, så att den kan fungera som ett stöd i projektarbetet. Planen kan då även användas för uppföljning av löpande resultat och uppnådda milstolpar, för såväl projektledare som styrgrupp och beställare.

9. Projektplanering och metod

Rekommendationer

- Säkerställ att projektplanen tydliggör arbetsmetodik, särskilt viktiga vägval och principbeslut samt kvalitetssäkringsprocess och avrapporteringskrav för projektet. Tydliggör roller, ansvar och mandat för individer i projektet såväl som de olika grupperingar man arbetar genom. Utse gärna delprojektledare som ansvariga för olika områden.
- Vi rekommenderar att man redan tidigt i projektet, gärna i planeringsfasen, analyserar och tänker igenom viktiga vägval och beaktar konsekvenser av dessa vägval för att undvika problem längre fram.
- Ta fram en tidplan i form av en tidslinje med kritiska aktiviteter och milstolpar markerade som är enkel att följa upp.
- Se projektplanen som ett planeringsverktyg och inte ett avrapporteringsdokument. Formalisera och standardisera avrapporteringen uppåt och inkludera gärna fasta punkter för statusuppdateringar.
- Beskriv hur kvalitetssäkring ska gå till i projektet. Detta bedöms som särskilt viktigt när vissa delar hanterats med anonyma författare.
- Inkludera kostnadsbudget med estimat för tidsåtgång. Inkludera kostnad för intern personal. Säkerställ att kostnadsposterna går att följa upp.
- Inför versionshantering av projektplaner så att samma dokument inte bara fylls på och det därmed blir svårt att göra uppföljning av projektet.
- Säkerställ att projektplanen kommuniceras och förankras med styrgrupp och beställare.

10. Projektorganisation – roller och ansvar

Bedömning:



Iakttagelser

På basis av såväl intervjuer som genomgång av mötesprotokoll är vårt intryck att det rådde oklarhet om vilket ansvar och vilka mandat olika roller och grupper hade i projektet. Diskussioner och beskrivningar rörande mandat och roller förekom tidigt i projektet. Det framgår från intervjuer att beslut fattas i konsensus, att alla har ett gemensamt ansvar i arbetet. Man säger att det finns en kultur av att ”alla ska vara med och tycka”. Detta kan säkert ha bidragit till att man inte ansett att ansvar och mandat behövde klargöras.

Projektledarrollen och dess mandat framstår som otydlig. Från intervjuer framkommer att det inte kändes klart vilket mandat denne/dessa hade. Vi uppfattar det som att projektledarrollen varit ganska bred och inte bara innefattat att styra arbetet utan även att vara en operativ del i arbetet i stor omfattning. Delprojektledare med olika ansvarområden har inte utsetts, däremot har enligt intervjuer arbetet delats upp så att ”vi arbetade med musiken, andra med texterna”. Vi uppfattar det som att ansvar och beslut i sakfrågor huvudsakligen togs på gemensamma möten med de olika arbetsgrupperna (expertgruppen, slutförslagsgruppen respektive revisionsgruppen) och projektledaren. Vid vissa tillfällen deltog även referensgruppen och gav synpunkter.

Normalt sett har en styrgrupp ansvar för att följa upp och ställa krav på projektet. I handboksprojektet utsågs en styrgrupp först 2010 så innan dess borde referensgruppen och/eller styrelsen själv ha fungerat som den kravställande funktionen. Enligt intervjuer framgår att man inte upplevde att styrgruppen var särskilt engagerad i projektet, de höll sig informerade genom att ”sitta med på vissa möten ett tag”. Vi uppfattar dock att styrgruppen under den senare delen av projektet varit betydligt mer aktiv och kravställande. Enligt utsago har styrgruppens mandat av vissa upplevts som otillräckligt i förhållande till projektledningen, där det upplevdes som att styrgruppen hade svårt att påverka vid strategiska vägval.

Från 2010 till slutet av 2014 tillhörde projektets styrgrupp och projektledning Kyrkokansliet. Detta upplägg kan ha bidragit till att vissa upplevde handboksprojektet som en kansliprodukt då inte beställaren var representerad i styrgruppen. En anledning till att man valde detta upplägg kan bero på kulturen och vanan att bedriva utredningsarbeten och inte förändringsprojekt. I förändringsarbetet som berör många parter som inte har insyn i projektet är det viktigt att beställaren är väl representerad och har tydligt mandat.

Under projektets gång förändrades organisationen av projektet, nya grupper tillkom och enskilda personer slutade av olika skäl. På basis av intervjuer uppfattar vi det som att en del av dessa förändringar kom oväntat och utan information och förankring. Förändringarna kunde hanteras men skapade, p g a bristande information, osäkerhet runt vilken roll en person eller grupp hade.

10. Projektorganisation – roller och ansvar

Iakttagelser forts.

Projektets operativa grupper har arbetat relativt informellt. Det går oftast inte att utläsa vem som ansvarar för vilket område eller vilken aktivitet. I intervjuer har dock merparten av projektdeltagarna uttryckt att de tycker att samarbetet fungerat väl men att bristen på tydlig metodik och ansvarsfördelningen påverkat såväl vägval som effektivitet och kvalitet.

Vid förändring av organisation och roller är det viktigt att förtydliga vilka ansvar och mandat som gäller. Ofta tillkommer behov av omorganisation p g a att projektet ”kör fast” eller behöver styras upp och då måste den nya ansvariga ledningen få fullt mandat att förändra. Vi bedömer att detta hanterats väl i samband med den stora förändringen i slutfasen av projektet. För att avsluta arbetet utsågs 2016 en revisionsgrupp som fick en tydlig uppgift att slutföra handboksarbetet, att omhänderta remissvaren från sista remissrundan och säkerställa att ett handboksförslag kom fram som kunde presenteras för kyrkomötet i september 2017. Enligt ansvarig för den gruppen underlättades arbetet av att de hade ett tydligt avgränsade uppdrag och mandat. De hade inte mandat att ompröva tidigare beslut om inriktning och vägval. De kunde helt enkelt fokusera på att få ihop arbetet och hålla tidplanen.

Projektet har fått omfattande kritik för att inte ha haft tillräckligt stark kompetens runt musikområdet. Bristen på musikalisk kompetens uppmärksammades redan tidigt i projektet. Eftersom musikkdelen är viktig i handboksarbetet anser vi att bristen på musikkompetens borde ha åtgärdats tidigt i projektet.

10. Projektorganisation – roller och ansvar

Rekommendationer

- Säkerställ tydlighet i roller, ansvar och mandat. Tydliggör ansvar och mandat för de grupperingar som utses så att de är klara över sina roller, vilka krav som ställs på dem, vilka beslut de har rätt att fatta, o s v. Även om det finns en kultur av beslutsfattande i konsensus på gemensamma möten är det viktigt att formalisera detta för större projekt. Risk finns annars att man upplever brist på transparens och att beslut kan ifrågasättas. Ju fler roller och grupperingar, desto viktigare med tydlighet.
- Projektledarens roll, ansvar och mandat behöver förtydligas.
- Styrgruppen måste ha mandat att leda och besluta över projektet och även utöva detta ansvar. Styrgruppen bör ha löpande insyn och begära uppdatering beträffande status, vägvalsfrågor, tidplan, budgetfrågor m m från projektledaren.
- I de fall projekt drivs från kyrkans kansli rekommenderar vi att styrgruppen primärt består av personer utanför kansliet, då dessa annars kan komma att vara linjechefer över projektmedlemmarna där projektet utförs, vilket kan komplicera arbetet och kravställningen.
- Säkerställ en fullgod representation av relevanta kompetenser för projektets olika delar och inriktningar.
- I de fall extern expertis tas in i projektet, se till att dess ansvar och mandat tydliggörs så att denna insats blir effektiv och kvalitetshöjande.
- I stora projekt kan det vara värdefullt att ta in en extern professionell projektledare.

11. Praktiskt genomförande

Bedömning:



Iakttagelser

Reflektionsarbetet 2006-2010 utfördes självständigt av en expertgrupp där betoning låg på egen efterforskning och förankring i stiftet. För arbetet 2010-2017 uppfattar vi det som att förslag till omarbetning av handboken delvis gjordes av arbetsgrupperna (expertgrupp/slutförslagsgrupp/revisionsgrupp) själva. Där man bedömde att det fanns behov av nyskapande valdes ett antal externa kontributörer ut av gruppen tillsammans med projektledningen. Projektledningen kontaktade sedan författare, tonsättare och övrig extern expertis, vilka fick i uppgift att arbeta fram förslag (anonymiserade för texterna).

Inkomna förslag och åsikter granskades sedan av expertgruppen och projektledningen. Referensgruppen hölls informerad via möten. Projektledningen återkopplade därefter, vid behov, synpunkter och ändringsförslag till kontributören för vidare bearbetning. Arbetsmetodiken anses enligt vissa intervjuade ha fungerat väl, enligt andra uppfattades processen som omständlig. ”Det blev en hel del omtag och missförstånd genom att kommunikationen inte hanterades direkt mellan den som granskat text eller musik och den externt anlitate kontributören”.

Efter den kritik som kom gällande framförallt bristen på musikalisk kompetens, tillsattes musikkompetens men hur dessa personer skulle bidra i projektet fanns olika uppfattningar om. Kritikerna menar att man tog in kompetens som sedan inte fick möjlighet att arbeta och påverka innehållet. Enligt intervjuer framkom att musikerna kände sig överkörda, de fick inte påverka innehållet. Vi bedömer att det fanns ett stort förväntansgap mellan vad projektet och styrgrupperna ville använda de musikaliska experterna till och vad musikerna själva hade tänkt göra i projektet.

Genom att ta in externa parter öppnar man upp för olika synsätt, och även potentiellt missnöje, vilket kan skapa kritik istället för det extra bidrag man förväntat sig gällande specialistkompetensen. Det kan vara utmanande att ta in externa personer med andra referensramar men enligt vår mening är det ju ofta just det man vill åt och därför blir det än viktigare att lyssna in hur dessa experter anser sig kunna bidra på bästa sätt.

Kvalitetssäkring har varit ett viktigt steg i arbetet med handboken, den har enligt vissa fungerat bra, enligt andra har den inte varit tillräckligt bra. Av styrgruppsprotokoll framgår att kvalitetssäkring sker ”genom möten med grupper och enskilda”. Vi bedömer att det som där åsyftas rimligen mer handlar om förankringsarbete vilket vi, på basis av intervjuer, bedömer ha skett i stor omfattning. Hur själva kvalitetssäkringen av materialet skett är svårare att få grepp om. Vi bedömer att denna process behöver analyseras, kanske hade kvalitetssäkringen som gjordes inom projektet även kunnat gås igenom av andra interna intressenter, t ex genom biskopsmötets representanter och genom musikalisk expertis, innan materialet gick ut på remiss. När material lämnas ut för till en bredare krets är det viktigt att det uppfattas som färdigarbetat.

11. Praktiskt genomförande

Iakttagelser forts.

Projektet har en omfattande dokumentation som synes väl hanterad med omfattande minnesanteckningar, arbets- och beslutsprotokoll.

Arbetet blev försenat vid flera tillfällen och man tvingades göra omarbetningar, folk hoppade av, omorganisationer tvingades fram och projektet kritiserades hårt. Trots detta, lyckades man mobilisera genom tydlig fokusering, där revisionsgruppen, som var utsedd av projektets styrgrupp, fick fram ett utkast till styrelsen att ta ställning till som sedan överlämnades till kyrkomötet.

Personal beskriver att de arbetat väldigt hårt, kanske alldeles för hårt under långa perioder. I samband med den omfattande kritiken tog flera av de inblandade mycket illa vid sig. Tonläget i sociala medier har upplevts som mycket hårt. Vi uppfattar det som att enskilda individer har pekats ut och kritiserats öppet. Det är viktigt att kyrkan hanterar dessa personalrelaterade frågor och drar lärdom inför framtida projekt.

11. Praktiskt genomförande

Rekommendationer

- Tänk igenom strategiska beslut tidigt i projektet och bedöm konsekvenser av olika vägval. Säkerställa att dessa vägval förankras i styrgrupp.
- Vi rekommenderar att metod och arbetsformer tydliggörs och dokumenteras i projektplanen så att alla inblandade vet vad som gäller och så att nya tillkommande personer kan ta del av detta.
- Analysera hur kvalitetsäkringsprocessen har fungerat i projektet och dra lärdom av detta inför kommande projekt. Vi rekommenderar att kvalitetssäkra material så mycket det går internt hos viktiga instanser innan materialet går ut på remiss till en bredare krets.
- Projektet har till stor del drivits genom stora arbetsmöten med alla representanter närvarande där alla frågor behandlats. Någon uppdelning av ansvarsområden har inte skett utan arbetet har skötts på basis av "konsensus", vilket vi bedömer påverkade effektiviteten. Vi rekommenderar en tydligare uppdelning i ansvarsområden där projektledaren styr arbetet men delegerar ansvar till experter och deras grupper för att utföra själva arbetet.
- Säkerställ att det finns en strategi för när och hur man tar in externa personer i projekt. Det är ofta bra att engagera externa personer men det ställer krav på tydlighet i hur dessa experter ska användas i projektet.
- Se över arbetsbelastning och säkerställ att tillräckliga resurser med rätt kompetens finns för de olika arbetsstegen under hela projektets gång.

12. Beställarens styrning och uppföljning

Bedömning:



Iakttagelser

Strukturerad rapportering uppåt i organisationen har enligt intervjuer uppfattats som bristfällig under stora delar av projektet. Man uppfattar att det saknas insyn i hur arbetet har utförts från såväl kyrkostyrelse som biskopsmötet. Kontinuerlig avrapportering gällande kyrkohandboksarbetet har dock skett på kyrkostyrelsemöten sedan 2013 via generalsekreterarens rapport, där arbetet kommenterats och projektets tidsplan presenterats.

I kyrkostyrelsens direktiv till arbetet sägs att en referensgrupp ska utses som ska ha kontinuerlig insyn i arbetet och vara primär förankringsgrupp för projektet. Vi kan se att referensgruppen ibland varit delaktig i arbetet genom att de lämnat synpunkter på material framförallt vid möten mellan referensgruppen och projektgruppen. På basis av protokoll från arbetsutskott respektive styrelse kan vi inte se att referensgruppen vid något tillfälle lämnat någon återkoppling om hur de ansåg att arbetet i projektet fungerade eller lyfte några viktiga frågor till styrelse eller arbetsutskott. Enligt intervjuer uppfattades det som att det inte ingick i referensgruppens uppgifter att återkoppla och återrapportera till styrelsen. Enligt utsago har dock nomineringsgrupperna i kyrkostyrelsen fått viss information om projektet via de egna representanterna i referensgruppen.

Under reflektionsfasen fanns ingen styrgrupp och det saknades plan för avrapportering och uppföljning. Vi kan dock se att behovet av avstämning och styrning aktualiserades tidigt i processen. Vid uppstarten av reflektionsfasen 2006 beskrev dåvarande handläggare att "Vi kommer ju under arbetets gång att ta många beslut och göra viktiga vägval – kanske vore det en poäng att försöka identifiera de beslut som det är av värde för oss att de tas av beslutande organ". I mitten av 2008, ett halvår innan reflektionsfasen skulle vara klar, lämnade expertgruppen en rapportering till styrelsen. Den rapporteringen bedöms ha varit summarisk men redan här lyftes behovet av mer musikresurser vilket borde ha givit styrelsen anledning att följa projektet närmare. Detta verkar inte ha skett då vi inte har funnit någon avrapportering innan arbetsutskottets yttrande 2009-11-20 "Arbetet har nu pågått i drygt tre år och det finns behov av en avstämning". Noterbart är att projektet då blivit mer än 1,5 år försenat jämfört med ursprunglig tidsplan.

När kyrkohandboksarbetet övergick i projektform 2010 utsågs chefen för kansliavdelningen "Sekretariatet för teologi och ekumenik" som projektbeställare. Beställare och utförare utgjordes av samma enhet, i vissa fall samma avdelning.

Styrgruppsmöten synes ha hållits löpande. Protokollen återspeglar vissa diskussioner som har förts och innehåller vissa faktiska beslut, men saknar i flera punkter tydlighet om vilka krav styrgruppen har ställt på projektet. Enligt vissa uppfattades styrgruppen som ett formellt organ där diskussioner och dialog inte förekom. I de fall man inte hade samsyn framgick det inte av protokollen. Vi uppfattar det på basis av protokoll, som att styrgruppen under sista delen av projektet var mer aktiv och förde diskussioner och gav synpunkter på hur arbetet bedrevs.

12. Beställarens styrning och uppföljning

Iakttagelser forts.

Projektet har diskuterats i styrelsens arbetsutskott och i styrelsen men på basis av protokoll framkommer inte mycket av diskussion om hur projektet drivs och vilka strategiska vägval som görs, vi uppfattar det som att dessa organ primärt har fattat beslut i enlighet med projektets förslag. Enligt utsago utsågs kompetenta personer att driva handboksarbetet och styrelsen ansåg sig därför kunna delegera t ex vägvalsfrågor till projektet. I intervjuer framkommer dock åsikter att styrelsen borde ha tänkt igenom målsättning, strategi och vägval för att styra och kravställa på projektet. Det har även funnits avvikande mening av enskilda styrelsemedlemmar i styrelseprotokoll där det framgår att man varit kritisk till projektets styrning och framförallt föreslagit andra lösningar gällande musikdelen.

Överdrag utifrån tidplan rapporteras till kyrkostyrelsen men vi har inte kunnat se att överskridanden får några nämnvärda konsekvenser. Om projektet har begärt mer tid har det godkänts utan särskilda anmärkningar.

Någon kostnadsuppföljning har enligt utsago ej gjorts under projektets gång, detta har inte heller efterfrågats av vare sig styrgrupp, referensgrupp eller styrelse. Ett skäl till att kostnadsuppföljning inte skett kan vara att projektet hanterats från kansliet och därmed ansetts ingå i kansliets budget. Det framgår av uppdaterade projektbeskrivningar samt styrgruppsprotokoll att man godkänt utökade resurser för projektet. Externa kostnader i form av anlitate text och musikköpare m m har bokförts på projektet så dessa kostnader har kunnat följas upp. Tidsrapportering för intern personal har dock inte tillämpats. Schablonfördelning av tid har lagts in i de uppdaterade projektbeskrivningarna vilket borde ha möjliggjort en löpande kostnadsuppföljning.

Efter vår förfrågan har nu en budgetuppföljning tagits fram för perioden 2010-2017. Eftersom internt nedlagd tid, som rimligen är den största kostnadsposten, inte kunnat bedömas på ett konsekvent sätt, anser vi inte att man kan dra slutsatser om hur mycket projektet har kostat.

Vi tror att bristen på styrning av projektet kanske delvis beror på att kyrkan har en politisk styrning med många representanter, där man är van att lägga ut utredningsuppdrag men kanske mindre van vid att vara kravställare på ett långt projekt. Detta kan ha påverkat upplägget där vi uppfattar att det varit stort fokus på att få representativitet från olika partier, funktioner, roller och personer men inte på hur dessa skulle arbeta praktiskt tillsammans och avrapportera uppåt till styrelsen.

12. Beställarens styrning och uppföljning

Rekommendationer

- Beställaren måste vara mer aktiv som kravställare. I ett långt och omfattande projekt är det viktigt att löpande följa att tidplaner hålls, att milstolpar uppnås, att eventuella brister i resurs eller kompetenser avhjälps och att kvalitetsfrågor och annat som är kritiskt för projektet uppmärksammas i tid. I de fall förseningar uppkommer måste konsekvenser beaktas och uppdatering av planer och kravbilder göras.
- Vi rekommenderar Svenska kyrkan att i framtida projekt säkerställa en löpande statusrapportering från projektet till styrgrupp och beställare, inkluderande tidplan- och milstolpeuppföljning, resurs- och kompetensfrågor, kvalitetsfrågor och annat som är kritiskt för projektet. Genom att tydliggöra milstolpar och där även inkludera princip- och vägvalsfrågor uppnås ofta naturliga krav på uppföljning och rapportering från beställaren. Ett mer aktivt agerande och en tydligare kravbild över vad man velat få återrapporterat hade rimligt ökat känslan av insyn som många uttrycker saknades under projektets gång.
- I de fall beställaren utser en referensgrupp som har till uppgift att följa projektet och säkerställa insyn är det viktigt att denna insyn resulterar i en återkoppling till beställaren, d v s styrelsen.
- Även om kostnadsuppföljning inom Svenska kyrkan primärt hanteras genom att hålla övergripande budgetramar snarare än en specifik projektbudget, anser vi att ett så stort projekt rimligen behöver följas upp utifrån en estimerad budget. Vi rekommenderar därför att budgetuppföljning inklusive interna resurser ligger som en punkt i den löpande uppföljningen av projektet. Att följa upp nedlagd tid är inte bara viktigt ur kostnadssynpunkt utan även för att ge en bild av hur effektivt projektet har drivits.

13. Hantering av remissinstansens kritik

Bedömning:



Iakttagelser

Remissundersökningarna har varit omfattande och har genomförts i tre omgångar. Den första remissomgången som genomfördes 2010 gällde reflektionsmaterialet och låg till grund för omarbetningen av handboksförslaget 2012. När 2012 års handboksförslag tagits fram, genomfördes en omfattande försöksverksamhet och remissrunda. Efter en omarbetning utifrån synpunkter inhämtade från försöksverksamheten och remissomgången 2014 genomfördes återigen en remissomgång 2016. En mängd instanser fick möjlighet att delta, bland annat alla kyrkoråd, domkapitel, stiftsstyrelser och ett stort antal församlingar där det även var möjligt att skicka in spontansvar. Remissrundorna har även inkluderat externa intressenter från kulturinstitutioner som t ex Svenska Akademien och Kungliga Musikaliska Akademien.

Det har framförts kritik mot att remissfrågorna varit formulerade för att skapa ”positiv respons”. Projektet betonar dock att det funnits frifältsrutor att skriva mer utförligt om synpunkter och kritik och hävdar att remissfrågorna fungerat bra. Utformningen av remissfrågor har förankrats med styrgruppen som givit synpunkter vid flera tillfällen och även godkänt upplägget.

Enligt kritiker sammanställde och bearbetade kanslitjänstemän och projektledningen remissmaterialet och prioriterade vad experter fick i uppgift att bearbeta. Bearbetning av remissmaterialet har gjorts av arbetsgrupperna, analysenheten vid kyrkokanslitet och projektledningen. Bearbetningen har gjorts baserat på en vetenskaplig metod vilken presenterats för intressenter i projektet. Resultatet från remissrundorna, baserat på den metod man tillämpat för kategorisering av svaren, har också presenterats till alla inblandade grupperingar inklusive styrelse. Vad som de facto beaktats från remissresultatet har beslutats i de operativa projektet, d v s slutförslagsgrupp, revisionsgrupp och projektledningen. Beslut har tagits i möten mellan operativ grupp och projektledningen. Vi har tagit del av ett urval av dokumentationen runt detta. Mötesprotokollen avseende detta är av blandad kvalitet. Protokollen från revisionsgruppens period är enligt vår bedömning de tydligaste där det framgår hur synpunkter har beaktats och hanterats i materialet. Vi har inte tagit del av sammanställningar från respektive remissrunda som visar att alla remissvar som kommit in har behandlats.

Återkopplingen från remissomgångarna har kritiserats. Den remisskritik som handlade om metodval och musiken ansågs från projektet inte kunna beaktas då man ansåg att det skulle innebära en för stor omarbetning. Kommunikationen och framförallt argumentationen runt detta borde enligt många ha varit tydligare. Från intervjuer framkom t ex ”Detta medförde att man riskerade att anses som arrogant mot remisskritiker då deras förslag på vägval inte fick någon återkoppling”.

Kritik har även framkommit vid sidan av remissomgångarna där arbetet med musiken har varit särskilt uppmärksammat, både inom och utanför Svenska kyrkan. Man försökte bemöta kritiken genom seminarier tillsammans med representanter från musikorganisationerna, dock lyckades detta inte då parterna inte kunde komma överens om hur arbetet skulle bedrivas. Projektet ombad experterna att granska det material som tagits fram t o m 2014 medan musikerna krävde större handlingsfrihet rörande musikomarbetningen. Detta resulterade i att kritiken kvarstod även efter dessa insatser.

13. Hantering av remissinstansers kritik

Iakttagelser forts.

Projektet och Svenska kyrkan har lagt ner stora resurser i försöksverksamheter och remissrundor. Vi bedömer att projektet försökt hantera detta på ett professionellt sätt och att ambitionen just har varit att förankra materialet. Vi tror dock att den bristande eller otydliga återkopplingen om hur remissfeedback omhändertagits har påverkat intressenters förtroende. Kanske fokuserades det för hårt på det positiva resultat som kunde läsas ut ur sammanställningsrapporten och kanske underskattades behovet av hantering och kommunikation runt kritiken mot musikdelen.

Vi anser att kritik från experter, både internt och externt, hade kunnat bemötas bättre. Det fanns behov av att skapa förståelse för det principiella upplägget kring handboken men också behov av att lyssna in och låta experter komma till tals, särskilt i de fall de faktiskt bjöds in i arbetet.

13. Hantering av remissinstansers kritik

Rekommendationer

- Säkerställ en tillfredställande kvalitetssäkring runt remisshanteringen från genomgång och analys till faktisk omarbetning, inklusive en spårbarhet som styrker fullständighet i hanteringen.
- Säkerställ att kommunikation sker om hur man omhändertar och beaktar synpunkter från remissomgångar.
- Var transparent runt vägval och principbeslut även gällande åtgärder baserade på remissutfallen.
- Se över remissfrågor och bedöm om dessa behöver utvecklas. Det har funnits kritik mot att flervälsfrågorna inte gav en rättvisande bild av vad remissinstanserna ansåg om materialet.



Iakttagelser

Projektet har fått kritik, både internt och externt, gällande transparens där arbetsprocessen upplevts som sluten. Kritiken är främst riktad mot arbetsmodellen som användes för musiken men även andra delar av kyrkohandboksarbetet. Förankringsarbetet har genomförts via seminarier och aktiviteter främst riktade mot olika representanter i stiftet. Arbetet med förankring har även utförts genom remissomgångar och försöksverksamhet.

Arbetsmodellen där anonyma experter utarbetar förslag som sedan projektledning och expertgrupper tar ställning till har givit upphov till viss kritik rörande insynen i projektet. Denna metod kan vara nödvändig för att garantera en objektiv bedömning av förslagen men det är då mycket viktigt med transparens i hur processen runt dessa anonyma bidrag sköts.

Diskussioner och förslag rörande musiken är återgivna i minnesanteckningar från projektgrupperna. Vi anser att förslag som presenterats i projektgrupperna runt hur musikdelen hade kunnat utvecklas borde ha lyfts till styrgruppen. Alla områden där man inte varit ense i projektgrupperna har inte behövt hanteras i styrgruppen men principiella och för projektet viktiga områden, borde enligt vår uppfattning ha hanterats på den nivån. Frågorna har kanske diskuterats men det framgår inte av de styrgruppsmötesprotokoll vi har tagit del av.

Vi har fått bilden av att protokoll inom Svenska kyrkan primärt innehåller beslut. Diskussioner och motiv till beslut är ofta inte återgivna alls i protokollen. Exempel på det är t ex i samband med att projektmedlemmar avgått från sina uppdrag.

Det framgår av flera protokoll att man tydliggör att viss information är att klassa som arbetsmaterial och att det därmed inte lämnas ut utanför projektet. De som är involverade i projektet måste dock kunna ta del av arbetsdokumentation för att kunna fullgöra sitt arbete. Vanligtvis lagras dokumentation på anvisad plats på server med behörighet till detta utifrån vilken roll man har i projektet. Då får man struktur över dokumentationen och kan säkerställa att insyn erhålls i relation till behov och mandat.

Vi bedömer inte att det räcker med att bara låta beslutsdokument, där diskussioner, motiv och argumentationer inte presenteras, vara kommunicerade till intressenter utanför den inre projektgruppen. Ett exempel på det är när en person från arbetsgruppen inte fick ta del av andra experters utlåtanden med hänvisning till att det materialet klassades som arbetsmaterial. Att en person som blivit invald i arbetsgruppen med en tydlig uppgift att bidra till att förbättra materialet sedan nekas att ta del av utlåtanden som har med dennes område att göra anser vi vara ett exempel på bristande transparens.

14. Transparens

Rekommendationer

- Tänk igenom dokumentationskrav i mötesprotokoll. Ett förslag är att skriva kortare men mer informativa protokoll där inte bara ”klassiska” protokollbeslut som vem som utses till vad och när uppgift ska rapporteras inkluderas i protokollen. Inkludera även vägval, analyser, problemområden, och utmaningar som är relevanta att delge styrgrupp och andra intressenter. Vi bedömer att upplägget i protokoll och mötesanteckningar präglas av den kultur man har inom kyrkan runt protokollskrivningen men vill ändå betona vikten av att utvärdera vad som är relevant och viktigt att få fram i protokollen.
- Säkerställ att viktiga diskussioner, inklusive de där enighet inte uppnås, dokumenteras transparent i form av anteckningar som kan tillgås av de som är delaktiga i arbetet.
- Tydliggör vilken dokumentation som ska lagras var och hur behörigheter till mappar och dokument ska tilldelas. Behörighet till dokumentation bör baseras på arbetsuppgifter, ansvar och roll.
- Säkerställ att arbetssätt och framförallt kvalitetssäkringsprocesser beskrivs transparent och ”tål” att synas av annan än den som gjort arbetet.

15. Kommunikation och förankring

Bedömning: ●

Iakttagelser

Projektet saknade en tydligt utarbetad kommunikationsstrategi men kommunikationen anses förbättrad i slutet av projektet. Bristen på kommunikation har påtalats i intervjuer där man menar att värdet av ett mer "aktivt och professionellt kommunikationsarbete" borde ha beaktats tidigare. Kommunikationen har fokuserat på att förmedla beslut och resultat, tillämpad metod samt argumentation runt beslut och vägval är dock mycket knapphändert kommunicerade. Vi bedömer att den bristande transparensen gällande arbetsmetoder, val av externa kontributörer och kvalitetssäkringsmetod har bidragit till kritiken av projektet, särskilt gällande musikdelen.

En stor del av den externa kommunikationen har gjorts via "kyrkliga" kommunikationskanaler (stift, kyrkliga tidningar, kyrkans hemsida) medan kommunikation i övriga externa kanaler har varit mindre omfattande. Enligt intervjuer ansåg man att kyrkohandboksprojektet främst skulle fokusera på "brukarperspektivet" och därför var förankring och kommunikation främst inriktad på de interna kanalerna. Med tanke på den kritik och debatt som förts i extern press bedömer vi att projektet kanske borde ha beaktat behovet av kommunikation även i kanaler utanför kyrkan. Egentligen borde det ju vara positivt med så stort engagemang från "externa kultursverige" i ett internt handboksarbete. Genom att kommunicera mer runt upplägg, vägval och principbeslut runt kyrkohandboken till de som inte haft insyn i arbetet hade kanske "kritikerstormen" ha kunnat undvikas.

På basis av intervjuer och det material vi tagit del av bedömer vi att förankringsarbetet skötts på ett bra sätt. Projektet har haft ett ambitiöst förankringsarbete vilket har innefattat många möten, träffar och seminarier främst med representanter från "brukarperspektivet" men även med externa representanter från "kultursverige". Arbete med förankring har även utförts genom remissomgångar och försöksverksamhet.

15. Kommunikation och förankring

Rekommendationer

- Säkerställ att det finns en tydligt utarbetad kommunikationsstrategi redan från början i projektet. Beakta både det interna och externa perspektivet. Inkludera en kommunikationsplan, för såväl intern som extern kommunikation, i projektplanen.
- I ett förändringsarbete är det oerhört viktigt med ett genomtänkt förankringsarbete. Kommunikation är en del i förankringen. Vi rekommenderar att kommunikationen inkluderar budskap gällande de vägval och diskussioner som ligger till grund för de förslag som tas fram.
- I de fall man genomför försöksverksamhet och remissrundor och därmed inbjuder till synpunkter och potentiell kritik måste det finnas beredskap och metoder för hur dessa ska hanteras och kommuniceras.
- Se till att inte bara kommunicera vilka nya personer som engageras i projektet utan även hur detta motiveras och hur de är tänkta att bidra.

16. ”Lessons learned”

- Kravställning och uppföljning av projektet från styrelsen och styrgruppen borde ha varit bättre. Med ett tydligare genomarbetat upplägg där principfrågor, arbetsmetod inklusive urval för nyproduktion av texter och musik och kvalitetssäkringsmetoder hade beaktats initialt i projektet, hade många problem i senare skede kunnat undvikas. Med en mer strukturerad uppföljning och kravställning från styrelsens och styrgruppens (och referensgruppens) sida hade vägval, utmaningar, förseningar och problem kunnat hanterats tidigare.
- Under projektet har det förekommit ett flertal grupper med olika sammansättning, ansvar och mandat. Vår granskning visar att det inte varit tydligt vilka mandat de olika grupperingarna eller rollerna har haft, vare sig baserat på formella beslut eller i praktisk tillämpning. Vårt intryck är att det finns en kultur inom kyrkan att arbetet ska ske i samverkan och samarbete, ”alla” bjuds in att diskutera och ”tycka till” i stormöten. Enligt vår bedömning bedrivs projektarbeten bäst genom att dela upp arbetet i olika delprojekt där en ansvarig utses att hantera delprojektet med mandat att ansvara för uppgiften fullt ut. Resultatet av det arbetet rapporteras sedan till en central projektledning som primärt har ansvar för att styra projektet, inte för att genomföra arbetet. Vi bedömer att såväl de olika gruppernas som projektledarens mandat skulle ha behövt förtydligas. Med tydliga roller, ansvar och mandat får man ofta en bättre effektivitet, styrning och uppföljning av projekten.
- Kvalitetssäkring och remisshanteringen är viktiga delar i arbetet att ta fram en handbok som medför förändringar i en verksamhet som berör många människor. Med så olika intressenter måste det finnas en beredskap för att hantera synpunkter som kommer från remissrundor och försöksverksamheter. Enligt vår uppfattning beror förseningarna i projektet till stor del på att man underskattade hur lång tid remissbearbetning skulle ta och hur omfattande behovet av omarbeting var. För framtiden rekommenderar vi att tänka igenom kvalitetssäkringsprocessen så att man skiljer mellan kvalitetssäkring och förankring. Först bör materialet kvalitetssäkras fullt ut internt av de instanser som är lämpliga för detta, sedan kan material gå ut på remiss för synpunkter.
- När experter anlitas för att säkerställa bredd och kvalitet i arbetet måste det finnas förutsättning för dessa experter att bidra med kompetens och erfarenhet. Nu bjöds expertis, gällande framförallt musikdelen, in väldigt sent i arbetet, vilket innebar att deras förslag om mer omfattande insatser inte ansågs kunna tillmötesgå. Experterna blev då missnöjda vilket ledde till ökad kritik mot projektet. Expertis skulle enligt vår uppfattning ha funnits med tidigt i projektet och denna expertis skulle ha fått mandat att påverka innehållet i de delar de anlitas för att förstärka.

16. ”Lessons learned” forts.

- Transparensen i projektet och kommunikationen runt projektet borde ha varit större. Även om intentionen om öppenhet säkert har funnits, bedömer vi att projektet arbetat relativt slutet. Denna bedömning baseras på att återrapporteringen uppåt synes ha fokuserat på leveranser och inte inkluderat mycket av vägvalsfrågor eller förslag med avvikande meningar som framförts längre ner i projektet.
- Behovet av kommunikation underskattades i början av projektet men kommunikationen blev förstärkt mot slutet. Vi bedömer att kommunikationen främst fokuserat på att informera om vad som hänt och vad som levererats. Vi anser att det är minst lika viktigt att kommunicera motiv till beslut och vägval. Det bedöms som extra viktigt när det gäller ett förändringsarbete där förankring är så centralt. Beslutet att fokusera på tidplanen och prioritera att få fram ett handboksförslag trots att det fanns tydlig kritik mot kvaliteten framförallt gällande musiken hade kunnat motiveras bättre i kommunikationen.
- Se över protokoll, dokumentation och rapportering i projektarbeten. Att göra en internklassificering i arbetsmaterial och beslutsprotokoll riskerar att skapa bilden av hemlighetsmakeri. Självklart måste ren arbetsdokumentation få finnas som också ska hanteras som detta under hela projektet. Viktiga diskussioner, vägvalsbeslut, kvalitetssäkringssteg osv behöver dock vara transparenta för dem som är delaktiga i arbetet och bör arkiveras löpande på gemensam lagringsplats med behörighet i enlighet med tilldelade mandat. Den återrapportering som sker till styrgrupp, styrelse och andra viktiga intressenter behöver vara tillräckligt öppen och informativ för att ge beställaren en rättvisande bild av hur arbetet går och vilka frågor som behöver lyftas uppåt.



© 2017 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires.

Grant Thornton Sweden AB is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

grantthornton.se

