

DOKUMENT			DIARIENUMMER
Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi för digitalisering och samverkan			KS 2020-0635
UPPRÄTTAT AV	DATUM	DOKUMENTBETECKNING	VERSION
Kyrkostyrelsen	9 juni 2020	Strategi	1.0

1. Bakgrund

1.1 KYRKOSTYRELSENS RÅD FÖR ADMINISTRATIV SAMVERKAN (RÅDET)

Kyrkostyrelsen har inrättat ett råd för administrativ samverkan. Av instruktionen till rådet framgår att ”Rådet är ett till kyrkostyrelsen rådgivande och beredande organ för styrelsens hantering av strategiska frågor, kopplade till området administrativ samverkan inom Svenska kyrkan. Uppdraget innefattar inte frågor inom det kyrkoantikvariska området. Uppdraget fullgörs inom ramen för kyrkostyrelsens uppdrag enligt 10 kap. 3 § kyrkoordningen och av kyrkostyrelsen tilldelade medel.” Rådets uppgift är att inom sitt uppdrag lämna förslag till *strategiska överväganden* avseende

- a) målbild och prioriteringar inom de administrativa områden som är föremål för samverkan mellan den nationella nivån och stiftet,
- b) principiella finansieringsfrågor, och
- c) hur samverkan mellan den nationella nivån och stiftet ska utformas.

Rådet ska löpande följa verksamhetens genomförande, bedöma resultatet och göra uppföljningar mot de av kyrkomötet antagna insatserna:

- Fastställer i samverkan med stiftet gemensam långsiktig målbild, strategier, finansiering och genomförande för gemensam administration i Svenska kyrkan.
- Skapar strukturer för att identifiera, prioritera och genomföra de åtgärder som gör mest nytta för Svenska kyrkan.
- Etablerar ett gemensamt lönecenter för hela Svenska kyrkan till år 2022, som ett första steg.
- Utarbetar strategier för stöd till Svenska kyrkan att utveckla digitala arbetsplatser och mötesformer med användaren i fokus, där det ska vara enkelt att arbeta effektivt.

Syftet med dokumentet är att tjäna som vägledning när kyrkostyrelsen står inför vägval och prioriteringar inom området digitalisering och samverkan. Det handlar både om digitala gemensamma redskap för kärnverksamheten och gemensamma administrativa arbetssätt och. Första delen av dokumentet anger teologiska utgångspunkter och en reflektion om kyrkosyn i förhållande till administrativ samverkan. Dokumentet innehåller även förslag på vägledande principer avseende finansiering, obligatorium, kravställande och vissa organisatoriska förslag.

1.2 KYRKOMÖTETS BESLUT

Kyrkomötet antog 2019 följande långsiktiga mål i Verksamhet och Ekonomi:

Mål 1 ”År 2030 har vi stärkt förmågan att bidra till ett församlingsliv som möter samtidens utmaningar”, med delmålen undervisning, diakoni och kompetensförsörjning. Detta mål talar om hur vi inom den grundläggande uppgiften kan använda våra gåvor på bästa sätt för att sprida Guds rike. Församlingens uppdrag att nå ut med evangelium i ord och handling är detsamma, men förändringar i människors vardag och livsvillkor får konsekvenser för hur det kan utföras.

Mål 2: ”År 2030 finns ett stärkt engagemang i Svenska kyrkan för ett hållbart samhälle i Sverige och i världen”, med delmålet ansvar för skapelsen. I detta mål inkluderas självklart även Svenska kyrkan.

Även Svenska kyrkan behöver vara en kyrka och värna alla hållbarhetsdimensionerna: den sociala, den ekonomiska, den ekologiska samt den andliga och existentiella.

Mål 3: ”År 2030 finns en effektiv styrning, administration och förvaltning i Svenska kyrkan, så att församlingarna kan fullgöra sitt grundläggande uppdrag”, med delmålen administration, digitalisering, styrning och förvaltning. Detta mål pekar på en effektivisering, så att vi får mer värde för pengarna, eftersom vi vill att Svenska kyrkans samlade resurser i större utsträckning ska gå till den grundläggande uppgiften. Människan är förvaltare av Guds gåvor och har ett ansvar, både gentemot andra människor och gentemot skapelsen i stort.

2. Teologiska utgångspunkter och reflektioner

2.1 SAMMA KYRKA I FÖRÄNDRING

I utredningen *Gemensamt ansvar – En utredning om fastigheter, kyrkor och utjämningsystem*¹ berördes frågan om Svenska kyrkans uppdrag i relation till förändring.

Det bör redan från början konstateras att Svenska kyrkan kan möta olika förändringar med tillförsikt. Kyrkans uppdrag har inte förändrats. Det är detsamma som tidigare: att förkunna evangeliet och förvalta sakramenten, eller med kyrkoordningens formulering: att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Svenska kyrkan kan vila i förtröstan på Guds ledning när den söker delvis nya sätt att utföra uppdraget. Det viktiga är att kyrkan tar tillvara sina stora resurser för att på bästa sätt kunna verka i sin samtid. Förändring är inte något nytt för kyrkan som genom århundradena framgångsrikt har förmått anpassa sig till nya förutsättningar för att kunna fullgöra sitt uppdrag.

Genom att både bevara och förändra ges nya generationer förutsättningar att möta evangeliet i ord och handling.

2.2 EN HELHET AV ANDLIG, EKONOMISK, SOCIAL OCH EKOLOGISK HÅLLBARHET

Enligt Svenska kyrkans syn på hållbarhet omsluter den andliga dimensionen de övriga hållbarhetsdimensionerna: den sociala, den ekonomiska och den ekologiska. Här finns teologins bidrag till det hållbarhetsarbete som engagerar hela samhället. Skapelsen är Guds gåva. Vi lever mer av det vi får än det vi gör. När vi upptäcker att vi alla ingår i det flöde av liv som strömmar från Gud själv kan den kraft som bor i mänskligheten frigöras för skapelsens bästa.²

Alla resurser är ändliga och detta kräver att vi hushållar med dem på ett klokt sätt. Den gradvis växande insikten om att vi står inför ett klimathot stämmer till eftertanke i ett historiskt perspektiv. Men även här finns väsentliga bidrag i kristen tro. Vi bekänner att vi har del i världens bortvändhet från Gud, samtidigt som vi vet att vi som förlåtna syndare kan åstadkomma förändring, trots att vi saknar både den fulländade kunskapen och den perfekta viljan. Vi kan ha en realistisk syn på allt som står emot det goda i och omkring oss och i hela skapelsen och ändå odla lusten och viljan att värna och vårda det goda.

¹ *Gemensamt ansvar* är den senaste utredningen i en serie utredningar som har starka beröringspunkter med varandra: *Demokratin är en successiv uppenbarelse* 2005, *Välja med förtroende* 2006, *Styra och leda* 2008, *Närhet och samverkan* 2011 och *Gemensamt ansvar* 2015

² Se *Hållbarhetsredovisning 2018* s. 23ff.

De ekonomiska resurserna är ytterst sett gemensamma. De ska förvaltas på ett sådant sätt att de tjänar det gemensamma goda. Natur och miljö ska värnas som förutsättningar för liv. Social gemenskap främjas när mänskliga rättigheter värnas i fredens och försoningens tjänst.³

2.3 SKAPAD MEDSKAPARE

Människan är i enlighet med Guds vilja Guds skapade medskapare och ska utöva förvaltarskap (1 Mos 1:28). På det viset får vi människor delta i skapelsens förnyelse och lita på Guds löfte om att fullkomna skapelsen.⁴ Detta vägleder oss i allt hållbarhetsarbete, som inte bara omfattar ett värnande om miljön utan också handlar om långsiktighet i sociala, ekonomiska och andliga relationer. Detta är den grundläggande motiveringen till helheten i hållbarhetsdimensionerna.

Att tala om förvaltarskap i termer av att människan är ”skapad medskapare” tillför flera aspekter till vad som är människans ansvar och uppdrag. Uttrycket fångar den dubbelhet som präglar den mänskliga existensen. Som skapade är vi både beroende, begränsade och förgängliga. Som medskapare är vi kreativa. Kreativiteten kan vara förstörande, men den rymmer också vår förmåga att vara uppfinningsrika problemlösare. Vi lever i spänningen mellan vår litenhet och vår storhet, vår begränsning och vår gränslöshet, våra misslyckanden och våra framgångar. När vi ser på oss själva som skapade medskapare har vi ett incitament till att mobilisera de bästa resurser som vi har, utan att för den skull förneka vårt radikala beroende och våra gränser.⁵

2.4 SVENSKA KYRKAN, EN HELHET AV LOKALA FÖRSAMLINGAR I EN EPISKOPAL STRUKTUR

Svenska kyrkan är en gemenskap, vilket anges i beskrivningen av syftet med kyrkoordningen.

Härtill kommer uppgiften att bevara och stärka enheten och gemenskapen bland dem som tillhör Svenska kyrkan, mellan församlingar och stift och med hela den världsvida kyrkan.⁶

Svenska kyrkan kan organiseras på olika sätt, men det är av stor vikt att den utgör en helhet. Biskopen har ett särskilt uppdrag att vårda och värna kyrkans enhet.⁷

Kyrkans organisation och ordningar kan och bör förändras i anslutning till olika samhälleliga förändringar. De ska dock alltid spegla evangeliets tanke om samhörighet, trots olikheter, och delat ansvarstagande för det gemensamma. Bilden av att alla är lemmar i samma kropp är också en bild av delar (församlingar, pastorat, stift) och helhet för Svenska kyrkan i stort.⁸

Även förvaltarskapstanken bör ses i ljuset av att varje del av Svenska kyrkan tillhör en gemensam kropp. Det eftersträvaransvärda är att verka för en god hushållning för hela kroppen. Svenska kyrkans episkopala struktur är ett uttryck för att församlingarna genom stiftet hör samman i en helhet. När intressekonflikter uppstår mellan olika delar av kyrkan bör därför även kyrkostyrelsen se till Svenska kyrkans bästa som helhet.

³ Se Hållbarhetsredovisning 2018 s. 13.

⁴ Ett biskopsbrev om klimatet s. 64.

⁵ Ett biskopsbrev om klimatet s. 64f.

⁶ Kyrkoordningen. Inledning

⁷ Kyrkoordningen 8 kap. 1 § punkt 4.

⁸ Gemensamt ansvar s. 89. Se 1 Korintherbrevet 12:12-31.

Administration uppfattas ibland som något som står i motsättning till kärnverksamhet. Det kan därför vara på sin plats att påminna om att latinets ministrare betyder betjäna. Syftet med en god administration är att betjäna varandra i solidaritet, så att en opartisk och rättvis fördelning av resurser uppnås.

Det bör noteras att synen på Svenska kyrkan som gemenskap ställs i viss motsättning till uppfattningen om Svenska kyrkan som en "sammanslutning".⁹ Församlingar, pastorat och stift är egna juridiska personer i sin egenskap av att vara organisatoriska delar av trossamfundet Svenska kyrkan med dess episkopala struktur.¹⁰

Enligt andra och tredje avdelningarnas inledningar i kyrkoordningen framträder Svenska kyrkan lokalt respektive regionalt som församling och stift. Av fjärde avdelningens inledning framgår att nationell nivå tar ansvar för Svenska kyrkans gemensamma angelägenheter. Det sägs dock inte att den nationella nivån är en form i vilken Svenska kyrkan framträder. Mot denna bakgrund är det alltså inte möjligt att se de olika nivåerna som fristående eller konkurrerande entiteter. Delvis överlappar de varandra. Därför blir fördelningen av olika konkreta uppgifter som till exempel administration, i många fall en fråga om lämplighet, dvs. primärt en ordningsfråga och inte en kyrkosynsfråga.

Läronämnden har vid upprepade tillfällen konstaterat att det ur läromässig synpunkt är möjligt med olika organisatoriska lösningar. Senaste exemplet finns i Läronämndens yttrande 2018:6y om förhållandet mellan pastorat och församling. Med hänvisning till yttrandena 2013:8y och 2012:3y skriver Läronämnden:

... "det lokala självstyret har utformats på flera sätt genom historien och kan från läromässig synpunkt gestaltas på olika sätt".

Ur läromässig synvinkel är bibehållandet av det lokala självstyret en del av vår kyrkas tradition och formerna för detta kan variera. Samtidigt understryker nämnden att "det ur ett evangelisk-lutherskt perspektiv är viktigt att värna församlingen som kyrkans primära enhet, vilket förutsätter en kontinuerlig reflektion över vad det innebär att vara församling." Allt är inte teologi. Det finns en risk för att organisatoriska frågor överlastas teologiskt. I den fråga Läronämnden yttrar sig över begränsas det läromässigt relevanta till bibehållandet av det lokala självstyret, medan formerna både har varierat och kan se ut på olika sätt. Administrativa och organisatoriska frågor kan lösas på olika sätt, men lösningarna bör ligga i linje med synen på kyrkan som Kristi kropp och vara ett uttryck för att vi är Guds skapade medskapare.

3. Nuläge, utmaningar och möjligheter

Rådet vill lyfta fem utmaningar som på ett genomgripande sätt kommer att förändra förutsättningarna för våra enheters (församlingar, pastorat och stift) verksamhet. De rör

- kyrkans framtida ekonomiska resurser (3.1).
- den pågående digitaliseringen av hela samhället (3.2).

⁹ Se *Närhet och samverkan: Betänkande från den av kyrkostyrelsen tillsatta Strukturutredningen* (Svenska kyrkans utredningar 2011:2) s. 174. Där beskrivs kortfattat resonemangen som ledde fram till Lagen om trossamfund.

¹⁰ Se *Närhet och samverkan* s. 174.

- Svenska kyrkans medlemsutveckling (3.3).
- rollfördelningen inom kyrkan (3.4) och
- finansieringsfrågor (3.5)

3.1 EKONOMI

De ekonomiska prognoser som tas fram på den nationella nivån visar tydligt att den resursminskning som många enheter redan upplevt kommer att fortsätta. För att behålla en långsiktig ekonomi i balans behöver Svenska kyrkan effektivisera med minst 2 procent per år, eftersom intäkterna bedöms öka med 0,8 procent per år medan kostnaderna ökar med 3-4 procent per år. Dessa beräkningar är simuleringar och utfall kan komma att bli både bättre och sämre. Siffrorna bygger på att konjunkturen är stabil fram till 2030 och att medlemsprognoserna inte behöver justeras. På grund av pandemin 2020 verkar det dock bli ett väsentligt sämre utfall. Det är för tidigt att säga hur mycket sämre, men pandemin har med all önskvärd tydlighet visat att vi inte har råd att slösa med kyrkans ekonomiska resurser. Vi kommer snabbare än vi tidigare trott till ett läge med kraftigt minskade resurser och vi kan därför inte försvara någon annan ambition än en tydlig strävan efter effektivitet i alla våra stödprocesser och att arbetet organiseras på ett sätt som bidrar till detta. Effektiva processer med ändamålsenligt systemstöd, med rätt grad av centralisering är viktiga delar i detta. Vi måste se till helheten och utföra nödvändig administration så effektivt som möjligt på den plats där det blir mest rationellt.

Detta ställer höga krav på ständig effektivisering, samtidigt som samhällets legala krav på kvalitet i administration ökar. Kyrkan på alla nivåer stimuleras då till att prioritera det mest väsentliga inom den grundläggande uppgiften.

3.2 DIGITALISERING

Den pågående digitala utvecklingen i samhället, i privatliv såväl som i arbetsliv, innebär att förutsättningarna förändras snabbt i Svenska kyrkans verksamhet och att kraven på en utvecklad IT-miljö med gemensamma lösningar ökar. Digitaliseringen utmanar både traditionella arbetssätt och kommunikationsmedia. De flesta arbetsuppgifter sköts idag digitalt, de flesta läser nyheter digitalt, boken biobiljetter, bilbesiktning och hårfrisören digitalt, får information om konserter och andra aktiviteter digitalt. Under pandemin visade det sig att Svenska kyrkans stabila IT-plattform var en förutsättning för att vi fortsatt skulle fungera som kyrka, med digital konfirmandundervisning, digital familjerådgivning, websända gudstjänster, videomöten via nätet etc.

Detta innebär även att synen på församlingen som en lokal och platsbunden gemenskap utmanas. Det finns en spänning mellan det platsoberoende i digitaliseringen och det platsbundna i församlingslivet. Gemenskap finns numera både i digital och fysisk form. Detta är ett faktum som kräver fördjupad analys. Territorialprincipen behöver belysas från flera håll i relation till digitaliseringen. Betydelsen av platsen kan både försvagas och förstärkas i relation till den digitala utvecklingen. Digitaliseringen ger möjlighet till större öppenhet och tillgänglighet, vilket redan tillämpas till exempel i jourhavande präst på nätet. Digitaliseringen har en potential att nå ut från den lokala församlingens arbete till en vidare krets.

En av de största utmaningarna inom det digitala området är att den tekniska utvecklingen går så snabbt. Det gör att de lösningar och modeller som väljs behöver vara sådana att de inte låser fast organisationen till tekniska lösningar och system som riskerar att snabbt bli föråldrade.

3.3 MEDLEMSUTVECKLING

Svenska kyrkan tappar ungefär en procent medlemmar varje år. Vi kan å ena sidan konstatera att det är en realistisk utveckling. Å andra sidan kan det vara ett försvar för att skyla över en underlåtenhet att professionellt arbeta med medlemsfrågorna. De flesta församlingar som gör strukturerade och uthålliga insatser när det gäller att välkomna nyinflyttade och underlätta för dop- och konfirmationsbokning och att finna former för att till exempel erbjuda dop och konfirmation för människor i alla åldrar, erfar att de inte tappar medlemmar på samma sätt som övriga.

Det gör någonting med en organisations självbild om man bara talar om besparingar på grund av negativa framtidsutsikter. Lika viktigt som att tala om att hushålla med resurserna är det att göra satsningar för Guds rikes utbredning på jorden. Den som bara bromsar, står till slut still. Förslag gällande besparingsåtgärder bör därför kombineras med förslag gällande satsningar. Det vill säga att prioritera administrativa åtgärder som ger direkt inverkan på arbetet med den grundläggande uppgiften. Därför ser rådet det av största vikt att prioritera de delar av den digitala arbetsplatsen som effektiviserar arbetet för församlingsvårdande personal och att administrativt stöd för medlemsutveckling och bokningssystem prioriteras.

3.4 ROLLFÖRDELNING OCH SAMVERKAN MELLAN NIVÅERNA

En nationell organisering av administrativa stödsystem fordrar en fördjupad reflektion över relationen mellan pastoralt ansvar och administration. En framgångsrik sådan organisering förutsätter en någorlunda gemensam hållning att detta varken påverkar vår kyrkosyn eller förändrar Svenska kyrkans identitet.

Svenska kyrkans struktur, med självständiga församlingar, pastorat och stift utgör en grundläggande del av kyrkans självförståelse. Denna lokala självständighet har fördelar, men har också lett till att det idag finns en stor mångfald i kyrkans värld av IT-system, vilket hindrar effektivitet och gemensamt hushållande med resurserna.

Svenska kyrkan är en helhet, men denna helhet låter sig knappast främst beskrivas av administrativa rutiner. Däremot är det inte förvånande att vår kyrka är sig så pass lik från plats till plats att det går att skapa gemensamma administrativa processer.

I lagen om Svenska kyrkan sägs att "Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission." Allt annat som församlingen gör är ett stöd för och en konsekvens av denna grundläggande uppgift (KO Andra avdelningens inledningstext). Församlingens huvuduppgift beskrivs alltså inte som att ägna resurser åt administration. Samtidigt lägger de lokala enheterna betydande resurser på just administration.

En huvuduppgift för Svenska kyrkan på nationell nivå kan sägas vara att ta ansvar för kyrkans *gemensamma* angelägenheter, bl.a. när det gäller inomkyrklig normgivning. (KO Fjärde avdelningens inledningstext). Att för Svenska kyrkan gemensamma datasystem och vad som ska gälla för dem hör till sådana gemensamma angelägenheter framgår av 10 kap. 3 § punkten 7 och 56 kap. 3 § KO. Detta

har också bekräftats i kyrkliga utredningar och av kyrkomötet vid flera tillfällen (se bl.a. strukturutredningens betänkande "Närhet och samverkan" och Ekonomiutskottets betänkande 2019:1). Av detta följer att kyrkostyrelsen, med stöd i kyrkoordningen, kan besluta om kyrkans gemensamma datasystem och då använda sin befogenhet att utfärda närmare bestämmelser. Kyrkomötet får anses ha definierat löneprocessen som en gemensam administrativ process och vad som närmare ska gälla för den, t.ex. om den ska vara obligatorisk för alla kyrkans enheter, bör därför rymmas inom det som kyrkostyrelsen får besluta om.

3.5 FINANSIERING

Kyrkostyrelsens avsikt är att möjliggöra för våra lokala enheter att kunna säkra ett långsiktigt fokus på den grundläggande uppgiften och utvecklingen av den. Om arbetsuppgifter omfördelas mellan nivåer så bör det leda till en omfördelning av resurser. Men det är en utmaning att få till det i en organisation som består av drygt 600 självständiga organ. Resultatet skulle dock bli en hållbarare kyrka för alla.

4. Strategiska överväganden

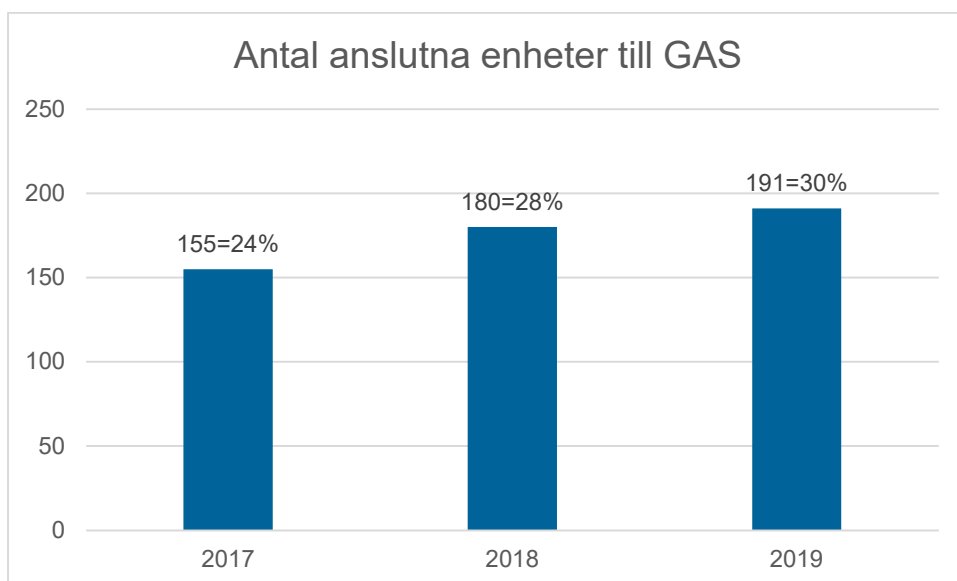
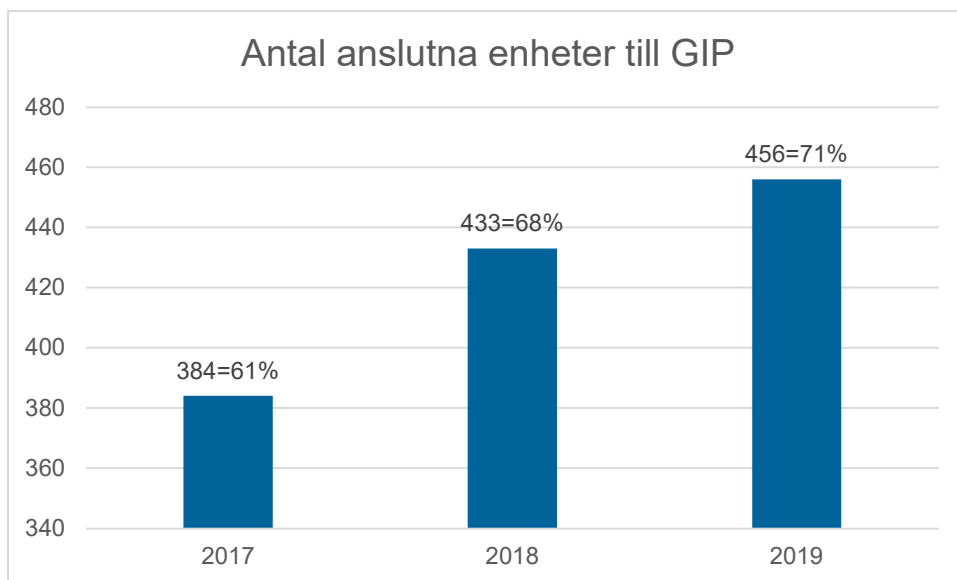
Rådets strategiska överväganden syftar till att de lokala enheterna även på sikt ska ha tillräckliga ekonomiska resurser för ett hållbart kyrkoliv där gudstjänster firas och undervisning bedrivs samt diakoni och mission utövas med utgångspunkt i de förutsättningar och behov som nutidens människor har.

Rådet har valt att dela upp sina strategiska överväganden i fem delar som svarar mot utmaningarna:

- gemensamma administrativa lösningar (4.1).
- en digital arbetsplats (4.2).
- administration kopplat till medlemskommunikation (4.3).
- förtydligande av rollfördelning (4.4) och
- finansiering (4.5).

Enligt kyrkoordningen har nationell nivå ett ansvar för gemensamma angelägenheter i fråga om inomkyrklig normgivning. Svenska kyrkan har samverkat i gemensamma system sedan *relationsändringen 2000* med till exempel kyrkobokföringen, gemensamt e-postsystem, kollekt- och betalsystem, kyrksam, diarieföring, svenskakyrkan.se och Intranätet. Kyrkostyrelsens arbete med gemensam administration och digitalisering är på så sätt en fortsättning på en utveckling som pågått de senaste 30 åren. Här återfinns både system som direkt och indirekt stöder verksamheten.

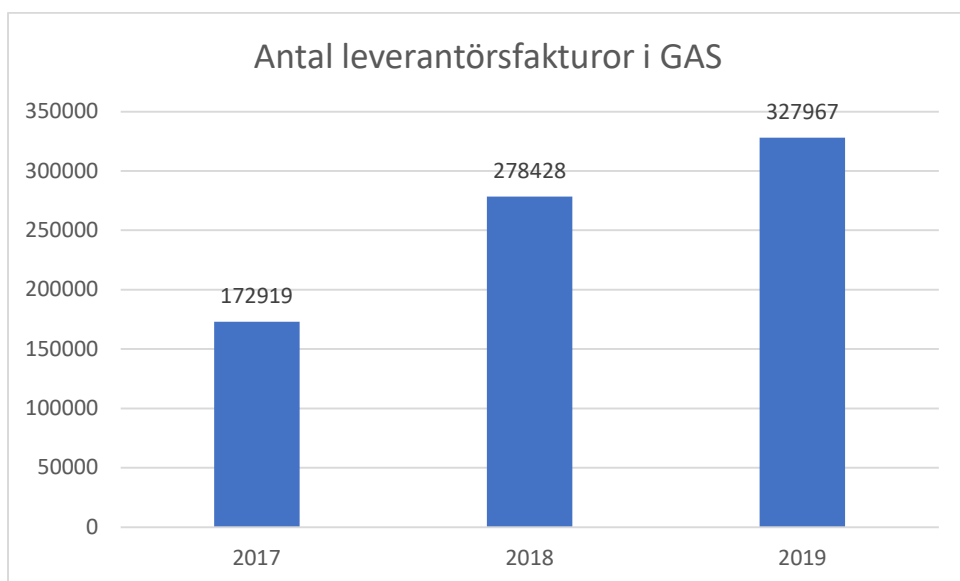
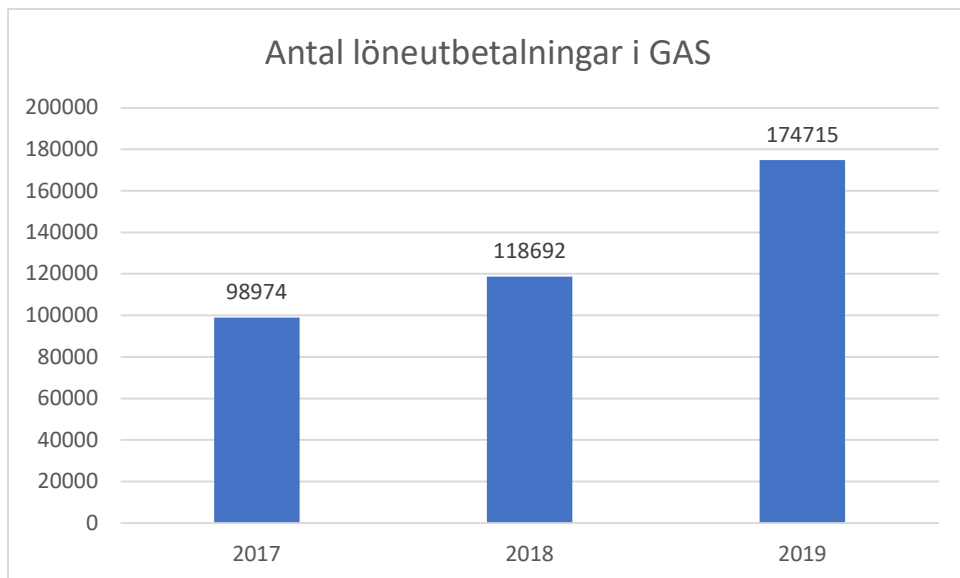
Sedan arbetet med administrativ samverkan började har vi kommit långt. Nedan några exempel.



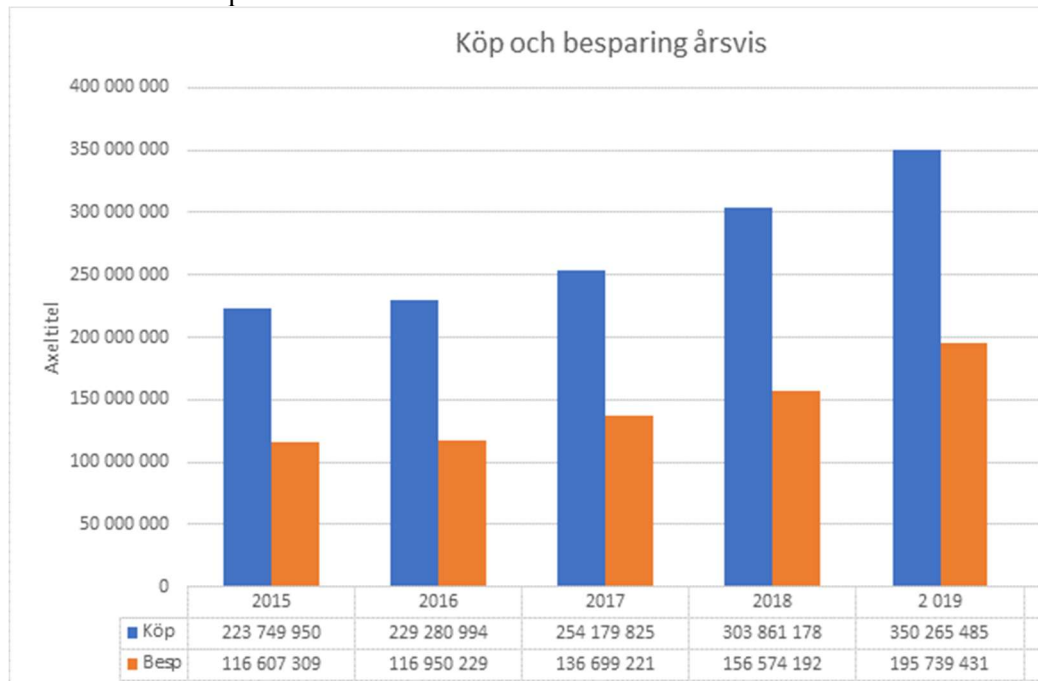


DOKUMENT

Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi för digitalisering och samverkan



Samverkande inköp



4.1 GEMENSAMMA ADMINISTRATIVA LÖSNINGAR

För att verka rikstäckande för ett hållbart kyrkoliv och samtidigt hushålla med de ekonomiska resurserna, krävs gemensamma administrativa lösningar. Rådet menar att det finns anledning att välja en mer enhetlig väg framåt, för att de minskande resurserna ska räcka längre.

Gemensamma system och processer minskar den administrativa utbildningstiden för Svenska kyrkans medarbetare. Det ökar rörligheten mellan olika enheter och det ökar kvaliteten i processerna. Rådet föreslår därför kyrkostyrelsen att arbeta vidare i samarbete med stiftet om ett effektivare administrativt stöd. Gemensamma processer och arbetssätt som stöds av ändamålsenliga systemlösningar är centrala förutsättningar för kvalitativa, informationssäkrade stödfunktioner. Ett av de områden där Svenska kyrkan har möjlighet att uppnå stora effektiviseringar är kopplat till löne- och arvodeshantering. Kyrkostyrelsen har efter dialog med stiftet och beslut i kyrkomötet, valt att etablera ett gemensamt lönecenter för hela Svenska kyrkan, med verksamhetsstart den 1 januari 2022. Rådet har utformat ett antal kriterier i syfte att identifiera de verksamhetsorter som kvalificerar sig som möjliga verksamhetsorter. Kriterierna är:

- Arbetet sker idag i enlighet med kyrkans gemensamma löne- och personaladministrativa processer
- Verksamheten har funnits i minst tre år
- Verksamheten bedrivs med egen personal
- Verksamheten har minst tio kunder
- Verksamheten har minst sex årsarbetare
- Verksamheten hanterar idag minst 1500 lönespecifikationer per månad

Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi för digitalisering och samverkan

Två av de nuvarande verksamhetsorterna uppfyller samtliga nämnda kriterier: Uddevalla och Umeå. Rådet kommer att föreslå kyrkostyrelsen en av dess orter som verksamhetsort för lönecentret.

Idag är arvodeshanteringen mycket tidskrävande, eftersom den till stora delar sker manuellt och kyrkans församlingar, pastorat och stift har beslutat om olika modeller. En förutsättning för ett effektivt lönecenter är att arvodeshanteringen ingår i uppdraget och att enheterna beslutar om att ansluta sig till Svenska kyrkans gemensamma modell för arvodes- och ersättningsreglemente. I en gemensam modell kan fortfarande de olika enheterna besluta om nivåerna på arvoden och ersättningar.

Det kommer att ta tid att på ett kvalitetsfullt sätt ansluta Svenska kyrkans 600 enheter till ett gemensamt lönecenter. En plan för successiva anslutningar mellan 2022 och 2025 kommer att tas fram.

Rådet föreslår vidare kyrkostyrelsen att det blir obligatoriskt för Svenska kyrkans enheter att använda Svenska kyrkans lönecenter från den 1 januari 2025, att detta obligatorium inkluderar en anslutning till Svenska kyrkans gemensamma modell för arvodes- och ersättningsreglemente och att det inte längre blir möjligt att ansluta sig till GAS-Personal i egen regi, efter den 1 januari 2022.

Ett obligatorium kan uppfattas som en inskränkning i den lokala enhetens självbestämmande. Rådet menar dock att vinsten av gemensamma stödprocesser vida överstiger den lilla inskränkning ett sådant beslut skulle innebära. Den lokala enheten styr fortsatt över all verksamhet, sina egna styrprocesser och majoriteten av sina stödprocesser.

4.1.1. FORTSATT UTVECKLING

Ekonomi- och personaladministration. Arbetet inom det som idag kallas GAS Ekonomi och GAS Personal bör vara fortsatt prioriterat. Det innebär att det är viktigt att säkerställa ändamålsenliga nationella processer och applikationer för de användare som har roller i olika ekonomi- och personaladministrativa processer. Att ansluta fler enheter till befintliga nationella tjänster inom GAS Ekonomi och GAS Personal innebär en snabb effektivisering och förbättrat utnyttjande av resurser.

Löner är en av Svenska kyrkans största ekonomiska transaktioner. De ekonomiska transaktionerna från lönesystemet tas in i ekonomisystemet via en bokföringsfil. Ett obligatorium till lön utan obligatorium till ekonomi skulle generera en mängd manuellt arbete för att föra data mellan de olika systemen. Ett obligatorium av anslutning till lönecenter bör alltså kompletteras med ett obligatorium av anslutning till GAS Ekonomi. Det sker mest effektivt via ett gemensamt economicenter, men kan också ske genom stiftens servicebyråer eller att den lokala enheten använder GAS Ekonomi i egen regi. Lönecenter och economicenter kommer att hantera transaktionsintensiva rutinprocesser. Det innebär inte att nationell nivå varken kan eller bör lyfta av de lokala enheterna // administration.

Gemensamt arkiv, dokument- och diariesystem. En nationell tjänst för diarieföring rullas ut och erbjuds till alla kyrkans nivåer. Hög anslutningsgrad till den är både positivt för hushållning med ekonomiska resurser, samt för att uppfylla obligatoriska krav.

Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi för digitalisering och samverkan

Uppslag till ytterligare gemensamma administrativa lösningar är processer och system för förvaltning av begravningsplatser, system för fastighetsförvaltning, bokningssystem. Här finns behov av lösningar i många av kyrkans enheter och arbetssätten bedöms i stor utsträckning vara enhetliga, vilket är goda förutsättningar för gemensamma processer och system. Rådet föreslår kyrkostyrelsen att prioritera högre anslutningsgrad till befintliga gemensamma tjänster (ovan i detta stycke) först, för bästa möjliga effektiviseringseffekt i ett läge av krympande ekonomiska resurser.

4.2 EN DIGITAL ARBETSPLATS SOM GRUND FÖR SAMVERKAN

4.2.1. FÖR VEM?

En gemensam digital arbetsplats för hela Svenska kyrkan är ett stöd för anställda, förtroendevalda och ideellt engagerade.

4.2.2. FÖR VAD?

En digital arbetsplats innehåller en bas med de grundläggande applikationer och verktyg som krävs för ett effektivt arbete. I en sådan bas inryms *kommunikationslösningar* (i form av nätverk, intranät, e-post, digitala möten, digital handledning, digital matrikel, o dyl.) och *dokumentdelning* (t ex MS Teams). Mot bakgrund av de utmaningar som kyrkan står inför är det angeläget att det finns ett ändamålsenligt beslutsstöd ur både styrnings- och ledningsperspektiv. Förtroendevalda och kyrkoherdar har behov av att enkelt få tillgång till information i syfte att fatta goda beslut. Genom den digitala arbetsplatsen är det även enkelt att ta del av *forskning och analys* som utförs inom ramen för kyrkostyrelsens uppdrag. Digitaliseringen möjliggör ökade möjligheter till att tillgängliggöra, analysera och skräddarsy information utifrån de behov som en specifik beslutsfattare har. Inriktningen bör vara att förtroendevalda och kyrkoherdar i sina roller som beslutsfattare ska prioriteras.

4.2.3. VARFÖR?

En digital arbetsplats bidrar till:

- Ökad ekonomisk hållbarhet. En digital arbetsplats innebär ett förändrat arbetssätt och är en möjlighet till ökad effektivitet. Gemensamma lösningar, arbetssätt och styrning innebär en lägre kostnad jämfört med om varje enhet ska söka lösningar själv. Moderna digitala verktyg kan också öka den interna effektiviteten och därmed minska behovet av manuella/analogt arbetsmoment (mötesplanering och underlag, bokning, mm) och resurser för det. Strategisk inriktning kan på sikt möjliggöra för lokal nivå att inte alls behöva upprätthålla IT-kompetens, utan kan fokusera på att tillämpa moderna digitala verktyg och arbetssätt i sin verksamhet.
- Ökad ekologisk hållbarhet. Den digitala arbetsplatsen innehåller system för digitala möten, som möjliggör en minskning av resor på samtliga nivåer i Svenska kyrkan. Väl fungerande digital dokumentdelning minskar behovet av utskrifter och därmed minskad miljöbelastning.
- Ökad informationssäkerhet. De enheter som har egna IT-leverantörer, utgör en potentiell säkerhetsrisk för kyrkans informationssäkerhet. Säkerhetslösningar för att till exempel skydda känslig information, säkra tillgänglighet för behöriga, efterlevnad av GDPR, med mera är mycket resurskrävande. Att hantera säkerhetskrav nationellt i gemensamma lösningar är både mer resurseffektivt och ger ett bättre resultat, än att finna lösningar på ett stort antal lokala nivåer parallellt. Den digitala arbetsplatsen ska kännetecknas av *högt ställda säkerhetskrav*.

- Ökad samverkan. Funktioner som e-post, chat, videokonferens, dokumentdelning, mm har potentialen att förbättra förutsättningar att samarbeta och utbyta information inom kyrkans alla nivåer. Ett exempel på ökad samverkan är att åtkomst till allas kalendrar och lösningar för delade dokument på ett för användare mycket enkelt sätt via både dator, smartphone eller surfplatta innebär att även personer som sällan sitter framför en dator blir del av kyrkans gemensamma digitala lösningar. Lösningarna når fler och blir lättare att använda. Det interna samarbetet ökar och risken för digitalt utanförskap minskar.
- Enklare kompetensförsörjning. Moderna digitala verktyg är i samhället väl etablerade och ses för de flesta organisationer som en lika självklar förutsättning i ett arbete, som en väl fungerande fysisk arbetsplats. Om Svenska kyrkan halkar långt efter övriga arbetsgivare kan det skrämja bort nyrekryterade och öka risken för att förlora kompetent personal.

4.2.4. TEKNIK

En digital arbetsplats förutsätter en tekniskt utvecklad infrastruktur för att fungera. Rådet föreslår därför kyrkostyrelsen att verka för en sådan infrastruktur där de lokala enheterna ska kunna ges ett komplett erbjudande i den digitala arbetsplatsen och helt slippa egen IT-drift. Det vill säga att det ska finnas ett minimierbjudande till alla enheter som rymmer alla de funktioner som krävs för att ta arbetsgivaransvar och bedriva en fullgod lokal verksamhet.

Eftersom en av de största utmaningarna inom det digitala området är att den tekniska utvecklingen går så snabbt, riskerar tekniska lösningar att snabbt bli föråldrade. Rådet menar därför att en vägledande princip bör vara att välja befintliga och beprövade system på marknaden, snarare än egenkonstruerade system. Dessa bör följa nationella riktlinjer för IT-säkerhet.

För att ny teknik ska göra mesta möjliga nytta behöver den komma till användning hos så många som möjligt. Centralt för nya lösningar är åtkomst från den tekniska enhet som användaren själv föredrar. Det kan vara från en av Svenska kyrkan ägd dator, privat dator hemma eller i hotellreceptionen, smartphone, surfplatta eller dylikt. Utvecklingen i samhället mot molntjänster möjliggör denna utveckling, med bibehållen säkerhet, vilket Svenska kyrkan bör dra nytta av.

4.2.5. DIGITAL ARBETSPLATS OCH GIP

Digital arbetsplats tillför nya funktioner, nya applikationer, modernare versioner och en tillgänglighet till IT-tjänster som är möjlig från den tekniska enhet användaren själv föredrar. En användare kan nå flera av de nya tjänsterna både via den tekniska plattformen GIP, men också utanför plattformen i form av molntjänster.

GIP kommer även om 2–3 år fortfarande att vara en relevant komponent och del i Svenska kyrkans IT-landskap. De fördelar som önskades för 15 år sedan när GIP rullades ut är fortfarande relevanta. GIP är en stabil plattform med hög informationssäkerhet. Rådet föreslår kyrkostyrelsen att anslutning till GIP fortsätter, parallellt med arbetet med digital arbetsplats. Det finns inget motsatsförhållande mellan GIP och digital arbetsplats, utan bör ses som ett kompletterande arbete.

Utöver de gemensamma processerna krävs också systemlösningar som stöder andra processer. Under 4.2.4 berörs den långsiktiga målsättningen att en lokal enhet inte ska behöva ha egen it-förvaltning om

man inte vill det. Nationell nivå ska, inom ramen för digital arbetsplats, kunna tillhandahålla de som system som krävs på en basnivå för samtliga processer i verksamheten, inte bara de gemensamma. I den mån som processerna sker lokalt och inte gemensamt finansieras tillgången till systemen genom avgifter. Då en enhet väljer andra system än de som tillhandahålls av nationell nivå måste ansvaret för inköp, förvaltning och säkerhet tas av enheten själv. I detta perspektiv är det viktigt att säkerställa en tillräcklig kvalitet på till exempel informationssäkerhetsarbetet, på grund tänkbara integrationer och andra kopplingar med de gemensamma systemen. Detta säkerställande skulle exempelvis kunna ske genom en tydligare normering i en Svenska kyrkans bestämmelser.

4.3 ADMINISTRATION KOPPLAT TILL MEDLEMSKOMMUNIKATION

Vi vet att våra medlemmar i 20–30 årsåldern är mer benägna att lämna kyrkan när de flyttar. Vi vet att de församlingar och pastorat som har digitala bokningssystem erfar att en vanlig bokningstid är sent på söndag kväll. Kyrkobokföringen är ett administrativt nav i kommunikationen med våra medlemmar, vars potential vi inte använder fullt ut idag. Där finns uppgifter, som gör att vi skulle kunna följa upp dem som flyttar, inbjuda till dop och konfirmation och så vidare. Rådet föreslår kyrkostyrelsen att administrativa verktyg för medlemskommunikation och bokningssystem ses som en prioriterad uppgift.

4.4 FÖRTYDLIGANDE AV ROLLFÖRDELNING

De lokala enheterna är självbestämmande när det gäller sina styrsystem och sin verksamhet. Men ibland står principen om det lokala självbestämmandet mot målet om ett hållbart kyrkoliv för hela Svenska kyrkan i alla dess delar. Den lokala enheten kan då i vissa fall få avstå ifrån sitt självbestämmande. Det kan handla om att en myndighet (Skatteverket och Kammarkollegiet), ställer krav på oss att leverera uppgifter ifrån gemensamma system, eller att det finns stora kvalitativa eller ekonomiska vinster att göra genom gemensamma stödsystem. Vid dessa fall kan kyrkostyrelsen för helhetens skull fatta sådana beslut. (KO 56 §3 samt fjärde avdelningens inledningstext.) Det gäller exempelvis ovan nämnda system för kyrkobokföring, gemensamt e-postsystem, kollekt- och betalsystem, kyrksam, diarieföring, svenskakyrkan.se och Intranät.

För Svenska kyrkans del frigör en digital administrativ stordrift resurser för kyrkans uppdrag att i det lokala sammanhanget förkunna evangelium i ord och handling till dem vi möter. För det lokala sammanhanget innebär digitaliseringen också en möjlighet att påverka ett större sammanhang. Den digitala världen har inga fysiska gränser. Församlingen är den grundläggande enheten i Svenska kyrkan och det är där som resurser behövs för att kunna utföra den grundläggande uppgiften också på nya sätt. Syftet med stordriften är att stärka smådriften.

4.5 FINANSIERING

Rådet menar att en av nycklarna till den föreslagna strategin är obligatorium och finansiering. Utan närmast en total anslutning försvinner en stor del av de positiva effekterna. Kyrkostyrelsen behöver alltså förlita sig på en mycket hög anslutningsgrad för att det ska vara meningsfullt att göra dessa åtaganden. Därför måste de områden som kyrkostyrelsen väljer att arbeta med vara noggrant utvalda och i överenskommelse med församlingars, pastorats och stifts önskemål. Processer där det finns en stor samstämmighet, relativt liten insats och hög effekt bör prioriteras.

Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi för digitalisering och samverkan

Oavsett om en verksamhet finansieras av församling, pastorat, stift eller den nationella nivån är den yttersta ”finansiärer” kyrkans medlemmar. Att en del av kyrkan erbjuder en annan del av kyrkan något ”kostnadsfritt” är således ur ett medlemsperspektiv ett nollsummespel. Rådet föreslår att

1. kostnaden för drift av obligatoriska system ska täckas av gemensamma medel medan drift av system, som inte är obligatoriska bekostas av användaren.
2. kostnaden för utveckling och införande av obligatoriska system ska finansieras av Svenska kyrkans gemensamma kapital/nationell nivå

Det finns ofta en förväntan på att obligatoriska tjänster och verksamheter ska vara avgiftsfria. Det kan ur många perspektiv finnas en logik i ett sådant resonemang. Det kan dock inte ses som självklart att en enhet ska erhålla en tjänst eller verksamhet kostnadsfritt enbart utifrån att kyrkan gemensamt beslutat att tjänsten ska vara obligatorisk. Ett beslut om obligatorium kan förenas med beslut om en tillhörande obligatorisk avgift. Begravningsavgiften är en sådan avgift med tydlig koppling till kyrkans verksamhet. Det finns dock inte heller ett självändamål med att enheterna ska bära alla kostnader enbart utifrån att de bör ha en förmåga att göra det. Det kan finnas ansvars-, kontroll-, rationalitets-, effektivitetsaspekter på att ett visst område finansieras av någon annan del av kyrkan än de lokala enheterna. Exempelvis finns det skäl att kyrkans gemensam tekniska infrastruktur inklusive de digitala tjänster som utvecklas till stöd för medarbetare, förtroendevalda och ideella ska ha en hög grad av subvention eller vara helt kostnadsfria.

Ovanstående resonemang fokuserar på löpande kostnader för en tjänst eller verksamhet. När det gäller för hela kyrkan gemensamma behov av utvecklingen av tjänsterna har den nationella nivåns kapital vid flera tillfällen nyttjats för att stödja sådana förändringar. Det kan handla om Kyrkomötets beslut om att stödja stiftens i samband med införandet av fastighetsregistret, eller medel till klimatarbetet. Den utveckling som detta strategidokument rör bör i stor utsträckning finansieras av det gemensamma kapitalet. Detta är en syn som Kyrkomötet tydligt visat genom de extra budgetmedel som tillskjutits för arbetet med digital arbetsplats.

En nackdel med en obligatorisk anslutning till en leverantör kan vara avsaknad av konkurrensutsättning. Detta kan uppvägas med kontinuerlig benchmarking och användarföreningar, som ställer krav på leverans och kostnadsnivå.

Idag finns en mängd obligatoriska system (exempelvis Kyrkobokföring, Kyrksam, KOB). De system och tjänster som Rådet menar bör ingå i ett framtida obligatorium i likhet med dessa är:

- a. Gemensam IT-plattform inkluderande de steg som nu tas genom införandet av Microsoft 365 till alla användare (med Officepaket, Teams videomöten och dokumentdelning, OneNote etc)
- b. Nationellt ansvar för nätförbindelse till varje lokal plats.
- c. Löner och arvoden betalas ut via ett gemensamt lönecenter
- d. All transaktionsintensiv ekonomihantering sker via ett gemensamt economicenter
- e. Medlemssystem, dvs. digitalisering av kommunikationen med Svenska kyrkans medlemmar
- f. Dokument och Diariesystem
- g. Elektroniskt arkiv

Sammanfattning av tidigare angivna kvalitativa och ekonomiska skäl till att göra dessa system och tjänster obligatoriska.

- a. Gemensam IT-plattform inkluderande de steg som nu tas genom införandet av Microsoft 365 till alla användare (med Officepaket, Teams videomöten och dokumentdelning, OneNote etc)
 - a. Kvalitetshöjning. Med gemensam IT-plattform ökar informationssäkerheten inom Svenska kyrkan. Gemensamma system för videomöten ökar användarvänligheten, men även säkerheten gentemot avlyssning. Gemensamma system för dokumentdelning innebär att kostnader för gamla system i form av samverkansrum kan avskaffas.
 - b. Besparingspotential. Genom att alla inom Svenska kyrkan använder samma system ökar möjligheten till rörlighet och minskas utbildningskostnaderna.
- b. Nationellt ansvar för nätförbindelse till varje lokal plats.
 - a. Kvalitetshöjning. De enheter som har egna IT-leverantörer utgör en potentiell säkerhetsrisk för Svenska kyrkans informationssäkerhet.
 - b. Besparingspotential. En gemensam upphandling av nätverksleverantör i stället för att varje enhet upphandlar för sig.
- c. Löner och arvoden betalas ut via ett gemensamt lönecenter och
- d. All transaktionsintensiv ekonomi hantering sker via ett gemensamt economicenter.
 - a. Kvalitetshöjning för både c och d. En handläggare som arbetar med lön och ekonomi som sitt expertområde har möjlighet att följa och hålla sig uppdaterad på de senaste ändringarna i kollektivavtal, lagar och förordningar. I konceptet med gemensamma center för lön och ekonomi minskar sårbarheten väsentligt. Arbetsmetodiken strömlinjeformas så att det alltid finns någon som kan ta över en persons arbetsuppgifter vid sjukdom eller semester. Det ger även en ökad internkontroll över till exempel tillämpningen av delegationer och attestordning. Det kan handla om utbetalningar i tid och pensionsavsättningar.
 - b. Besparingspotential för både c och d. Utomstående beräkningar visar att vi kan minska antalet handläggare med 250-500 personer. Licenskostnaderna för löne- och ekonomisystem sjunker väsentligt vid en gemensam upphandling för hela Svenska kyrkan.
- e. Medlemssystem, dvs. digitalisering av kommunikationen med Svenska kyrkans medlemmar
 - a. Kvalitetshöjning. Ett medlemssystem med stöd för digital kommunikation med våra medlemmar kommer att öka möjligheterna för församlingar och pastorat att enkelt kommunicera med medlemmarna. Ett gemensamt system kan också säkra att medlemskommunikation sker på ett GDPR-säkert sätt.
 - b. Besparingspotential. Vi vet att den medlem som haft kontakt med Svenska kyrkan under året är mindre benägen att säga upp sitt medlemskap. Detta gäller såväl fysiska som digitala kontakter. Ökade kontaktytor skulle därmed troligtvis även få ekonomiska konsekvenser.
- f. Dokument och Diariesystem
 - a. Kvalitetshöjning. Ett gemensamt system för dokument och diarium inom Svenska kyrkan skulle i första hand höja kvaliteten på vår dokumenthantering. Det skulle underlätta för våra enheter att följa de lagar och förordningar vi lyder under.

- b. Besparingspotential. Ett gemensamt system skulle också skapa möjligheter för ökad rörlighet mellan olika enheter och minskade utbildningskostnader.
- g. Elektroniskt arkiv
 - a. Kvalitetshöjning. Ett gemensamt elektroniskt arkiv skulle underlätta för alla enheter inom Svenska kyrkan att följa de lagar och förordningar vi lyder under. Det skulle också väsentligt öka möjligheterna till forskning i framtiden.
 - b. Besparingspotential. Ett elektroniskt arkiv, som på sikt ersätter fysiska arkiv, skulle på sikt ge oss stora besparingar i lokalhyra och fysisk hantering.